

“Para um empreendedor ter sucesso no Brasil, deve estabelecer muito bem objetivo que se quer alcançar. Em segundo lugar, um business plan bem elaborado, detalhado e realista, com estudos de marketing e operações, além do funding – a origem do negócio.”

Adalberto Valle



Adalberto Ferreira do Valle Conselheiro de Administração

Entrevistado por Fernando Luzio

Adalberto Ferreira do Valle foi um grande empresário, com espírito empreendedor criativo e nato, além de um gestor extremamente competente. Um executivo de sucesso que ocupou posições estratégicas em diversas empresas, e também empreendeu negócios de sucesso.

Hoje, ele é Conselheiro de Administração e, como sempre, um verdadeiro cavalheiro, sempre amável.

A entrevista foi gravada na Luzio Strategy Consulting em São Paulo. Apresentamos a seguir trechos da entrevista. A versão completa você poderá ouvir pelo site www.luzio.com.br ou baixar no seu tocador mp3 (iPhone/iPod ou outros) pelo site

da Luzio ou pela iTunes Store (utilize o link no nosso site).

Fernando Luzio. Conte um pouco a sua história, para que todos possam te conhecer, nas suas próprias palavras.

Adalberto Valle. Sou de São Paulo, nasci em 1938, no único prédio que existia na Paulista, sem elevador, por incrível que pareça! Naquela época, São Paulo tinha 800.000 habitantes.

Curvei o Elvira Brandão, uma escola muito fashion da época, e que me orientou muito. Depois de 1950, fui para o Mackenzie, onde fiz o ginásio e o primeiro científico até 1955.

Em 1955, fui para os Estados Unidos. Terminei o científico na Chauncy Hall

School, outra grande escola que me preparou para entrar na Boston University, onde me formei em Engenharia Industrial, em 1961. Lá nos Estados Unidos, me casei em 1958 e tive dois filhos. Depois da formatura, fiz um ano de estágio na Heppenstall, uma empresa de aços finos.

Quando me formei, meu pai me ligou dizendo:

– “Olha, meu filho, você precisa fazer estágio numa firma americana. Vai lá e pede!”

– “Mas pai, aqui não é como no Brasil! Imagine se eles vão me dar um estágio.”

– “Não sei o que você foi fazer aí que não aprendeu nada! Me aguarde que estou chegando!”

No dia seguinte, ele chegou dizendo:

- “Me liga com essa empresa!”, eu liguei. “O que eu falo agora?”
- “Diz que você quer falar com o Presidente!”
- “Mas pai, o Presidente aqui não atende!”
- “Fala!”
- “Quem é que quer falar com ele?”
- “Aqui é o senhor Valle, do Brasil”
- “E qual é o assunto?”
- “É de interesse dele!”. Ele apareceu no telefone, falei com ele e ele disse “Não tem problema! Vou reservar 2 lugares em seu nome no Hilton de Pittsburgh e meu chofer lhe pegará amanhã lá.” Então, fomos parar em Pittsburgh.

Lá, conversando com o Presidente, ele disse “O que o senhor quer?”. “Eu quero fazer um estágio na sua empresa”. “Muito bem, 10 meses de estágio está bom para o senhor?”.

Depois desses meses na *Heppenstall*, voltei ao Brasil e fui tomar conta dos laboratórios da metalúrgica Nossa Senhora Aparecida, uma empresa de aços finos em Sorocaba, São Paulo. E lá, me especializei em tratamento térmico de aços especiais. A missão era implantar no Brasil aços para a indústria automobilística. Na época, o Brasil importava 60% do aço. Doze anos depois, importava menos de 1%.

Em 1963, perdi meu pai. Foi uma perda pessoal muito grande para mim. No mesmo ano, fui candidato a vereador por Sorocaba. Satisfiz minha tendência política perdendo as eleições, é lógico. Fiz a campanha da verdade. Em um dos bairros onde fui, perguntaram “O que o senhor vai fazer por Sorocaba?”. Eu respondi, “Nada!”. Mas, assim mesmo eu quase ganhei. Mais uns vinte votos e eu teria ganho.

Meu pai me ensinou uma coisa: quando você entra numa empresa, procure sempre conhecer o organograma e saber qual é o caminho para o topo. E mire lá. E eu fiz isso. Cheguei a ser o número dois nessa metalúrgica, aos 23 anos de idade. E queria ser o número um, é lógico – esse era o meu objetivo. Aí um gerente saiu, os diretores se reuniram e disseram “Vamos escolher nosso engenheiro mais velho para ser o novo gerente”, então imediatamente percebi que eu era o engenheiro mais moço e nunca seria promovido.

Pensei, “aonde é que eu vou para mostrar a esses caras que sou bom? Vou no vizinho!”. O vizinho era a maior



“Mas para um empreendedor ter sucesso, também tem de ser ousado. Isso eu aprendi com meu pai – um campeão da ousadia – e com Carleto Barbero, diretor da fábrica onde trabalhei em Sorocaba, que um dia me disse “Meu filho, homem que tem medo não dorme com mulher bonita”. Se você tem medo, não consegue nada”

Adalberto Valle

fábrica de linhos da América do Sul. Entrei lá e o Presidente perguntou “Mas o que o senhor quer fazer aqui?”, “Quero ser seu assistente, organizar sua mesa que está desorganizada.” Fui contratado. Em dois meses e aos 24 anos de idade, eu era o gerente geral de todo o grupo com mais de 4.000 funcionários. E lá, fui um sucesso.

Depois disso, resolvi dar meu voto solo: fundei a Ferreira do Valle Indústria e Comércio, uma empresa que fabricava tecidos de linho. E posteriormente, montei a Geraltex, uma atacadista de tecidos. Eu fazia a distribuição justamente onde o asfalto terminava, nos Estados de São Paulo, Goiás, Mato Grosso, Minas e Paraná.

Na minha passagem por Brasília, conheci um hotel de 12.000m² – o Brasília Palace Hotel – que pertencia à Prudência Capitalização S.A., uma companhia que se encontrava em liquidação extrajudicial. Acabei comprando as ações dessa companhia e os créditos dos diversos credores. Pedi a baixa da liquidação, concedida em 1968, pelo então Ministro da Indústria e Comércio – Macedo Soares. Assumi a presidência dessa empresa aos 29 anos de idade.

Me casei novamente e tive duas lindas filhas e um filho.

Nos anos seguintes, tivemos um crescimento expressivo na qualidade do serviço e, principalmente, na criação de novas empresas do grupo. Montei o Brasília Palace Buffet e a Implá Indústria Planalto de Alimentos. Fomos responsáveis pelos mais memoráveis banquetes executados na Capital

Federal, até então. Inclusive a inauguração do Itamaraty, que foi feita pelo Príncipe Akihito, hoje Imperador do Japão.

Depois, recebemos vários presidentes, o rei Olavo da Noruega e Indira Gandhi. Todas as recepções da época eram para mais de 2.000 pessoas, com exceção da rainha da Inglaterra, para 5.000 pessoas. Aliás, foi a festa mais cara que se deu no Brasil até hoje – na época (1968), cobrei um milhão de dólares (duzentos dólares por pessoa). Eu ainda não tinha 30 anos.

Fernando Luzio. Para esses banquetes, naturalmente você tinha toda uma equipe para te ajudar, mas sempre tive a impressão de que você opinava muito fortemente sobre o processo de fabricação dos alimentos. Onde você aprendeu a cozinhar dessa maneira?

Adalberto Valle. Vivi nos Estados Unidos e fiz três viagens de volta ao mundo, 130 dias cada uma, somente conhecendo os melhores restaurantes e hotéis para ver o que eu implantaria aqui. Então, conhecia bastante do assunto.

Montei também, na época, diversos restaurantes em Brasília, dentre os quais o francês Au Bon Gourmet, italianos como o Firenze e Fetuccine, o chinês Rangan na Praça dos Três Poderes. Naqueles tempos, São Paulo tinha 80 restaurantes chineses. Eu era conhecidíssimo por ser o único cara não chinês que tinha um restaurante chinês – eu era odiado, é lógico. Peguei um avião e fui para Taipei, de onde trouxe um cozinheiro, e assim mantive o

restaurante funcionando.

Inaugurei também a boate Flash e o Golden Room do Brasília Palace Hotel, a maior boate de Brasília com 1.800 lugares, que apresentou shows memoráveis com Chico Buarque, Caetano Veloso, Wilson Simonal e diversos outros.

Inauguramos todos os grandes prédios de Brasília, como o QG do Exército e o Ministério da Justiça. Em 1970, abrimos também os restaurantes, lanchonetes e serviços de bordo do Aeroporto Internacional de Brasília.

Nesse período, fui presidente da ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) por mais de dez anos. Fui diretor da ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens) e vice-presidente do Sindicato de Hotéis e Similares. Fui o organizador da delegação de Brasília para diversos congressos da ASTA (American Society of Travel Agents), a maior organização do mundo em agentes de viagens.

Com os proprietários dos Hotéis das Nações, Alvorada, América, Itamaraty e Torre, fundei a Imagem Turismo que, até hoje, detém o registro número um na ABAV. Fundamos também, uma empresa de divulgação dos nossos hotéis – a Imagem Folderbank, e uma organizadora de eventos e congressos – a Imagem Congressos.

Aos 39 anos de idade, meu hotel com mais de 500 funcionários (Brasília Palace) pegou fogo e parou totalmente de funcionar – e claro, de faturar. Consegui não quebrar, mas precisava me manter. Por isso, assumi a diretoria de vendas do grupo Hotel das Nações e Alvorada, e fui vender a ocupação dos apartamentos. Por uma sorte muito grande, consegui vender, logo na primeira semana, 85 apartamentos por 3 anos, o que me gerou uma renda mensal de US \$25.000,00 necessária para suprir meu *cash flow* que não era pequeno. Dois meses depois, já assumi a direção completa dos 3 hotéis – vendas e operação. Montei os restaurantes, cada um com seu estilo e, também, bares dentro do hotel. Todos com sucesso.

Até hoje, o Hotel das Américas, sem dúvida, tem o melhor restaurante de hotel de Brasília e um excelente serviço de hotelaria. Em 1982, demos início à construção de uma destilaria de álcool em Goiás que, até hoje, produz anualmente 120 milhões de litros de álcool e 1.600.000 de toneladas de cana, numa fazenda de 28.000 hectares.

Em 1984, fundamos o Américas Buffet que foi, durante algum tempo, concessionária dos serviços do Itamaraty. Nesta época, também fui diretor de vendas do Hotel Torre Palace e da Pyreus Turismo, ambas no Distrito Federal.

Ainda em 1984, me casei com Ana Maria, minha atual esposa.

Fundamos uma *holding* – a JB Participações – que administra os hotéis, as agências de viagem, fazendas, postos de gasolina, etc. Nesses anos, assumi a diretoria administrativa dessa *holding*.

Fundamos na Usina Hidroelétrica de Tucuruí, no Pará, 3 hotéis e uma enorme churrascaria para manter a usina em funcionamento, durante a sua construção.

Fundamos também, em Tucuruí, uma laminadora de compensado *plywood*, e exportávamos sua totalidade para a Liberty Woods, em San Diego.

Naquele ano, ganhamos uma concessão para explorarmos as madeiras submersas do lago de Tucuruí – 240.000 hectares – e nos associamos a uma empresa canadense que possuía o know how para a extração, sem os tradicionais mergulhadores. Montamos, então, a Ecomab, madeiras ecológicas do Brasil.

Em 1991, me tornei CEO desta empresa familiar que já está na sua 5ª geração.

Em 2003, fui diagnosticado com um câncer sublingual. Fui para os Estados Unidos, onde passei quase 7 meses entre cirurgia, quimioterapia, radioterapia, além de uma braquiterapia. Graças à dedicação de minha mulher e dos médicos, estou aqui para contar essa história. E curado.

Durante meu tratamento, fui obrigado a me desligar de minhas funções de CEO e para minha alegria, fui convidado pelos 6 acionistas a ingressar com eles no Conselho de Administração, onde permaneço até hoje.

É mais ou menos isso que eu tenho a dizer sobre meus 74 anos.

Fernando Luzio. Que história fantástica. Você empreendeu diversos negócios, sempre muito ousado, criativo e inovador, com estratégias bastante arrojadas. Com base em sua experiência e aprendizados, quais são as regras de ouro para um empreendedor ter sucesso no Brasil?

Adalberto Valle. Sem dúvida alguma, o objetivo que se queira alcançar bem determinado e estabelecido. E segundo, um *business plan* bem elaborado, detalhado e realista, com estudos de marketing e operações, além do *funding* – recursos financeiros para o negócio.

E ser *bold*, ser ousado. Isso eu aprendi com meu pai – um campeão da ousadia – e com Carleto Barbero, diretor da fábrica onde trabalhei em Sorocaba, que um dia me disse “Meu filho, homem que tem medo não dorme com mulher bonita”. Se você tem medo, não consegue nada.

E não entrar em hipótese alguma com capital de banco, emprestado, e sim com capital próprio ou de terceiros. Para você ter uma ideia, há estudos nos Estados Unidos que mostram que o máximo que uma empresa pode pagar para um empréstimo é 3% ao ano. Isso para a empresa dar certo. Hoje, no Brasil, no BNDES, já vira 20%, o que é uma coisa louca, porque você trabalha para ele para o resto da vida. Por isso que você vê os grandes grupos brasileiros se associarem. Eles não entram em bancos, nem em BNDES. São parciais.

Fernando Luzio. Quero explorar um pouco sua experiência com empresas familiares. Hoje, a maior parte das empresas brasileiras – e que são os maiores empregadores – são empresas de propriedade familiar. E é um grande desafio profissionalizar ou garantir a longevidade de uma empresa familiar, por uma série de peculiaridades do estilo de gestão. Na sua experiência, quais são as principais recomendações que você daria a uma empresa familiar que queira sobreviver no longo prazo, com prosperidade?

Adalberto Valle. Vou dar um pequeno histórico da nossa empresa: temos mais de 100 anos no Brasil e, originalmente, eram todos fazendeiros. Estamos na quinta geração em operação, mais de 50 pessoas envolvidas. As duas primeiras gerações tinham curso primário incompleto; a terceira geração tinha secundário incompleto; e a quarta, quase na sua maioria, tem universidade completa. Para garantir isso, demos preferência total à escola nos nossos estatutos e acordos de acionistas. A *holding* facilita e incentiva de todas as maneiras. Nenhum executivo familiar poderá ter um cargo se não tiver completado universidade mais 6 anos de experiência e, no mínimo, 30 anos de idade. Pessoalmente, tive a felicidade de ter tido uma preparação escolar muito boa e acho isso fundamental.

Fernando Luzio. Então, não é porque é da família que não tem de estar preparado como qualquer outro executivo ou executiva.

Adalberto Valle. Tem que estar! Me lembro quando fui estudar nos Estados Unidos, meu pai era presidente de diversas empresas, tinha 7 mil empregados na época, reuniu todos os executivos e disse “Olha, esse aqui é meu filho, tem

17 anos e está indo para os Estados Unidos. Não se preocupem com seus lugares porque ele só vai voltar e tomar o lugar de vocês se for melhor que vocês. Então, cabe a vocês não deixarem isso acontecer e cabe a ele tentar ser. Não vou interferir nisso.”. Essa foi uma lição muito grande para mim.

Além do preparo dos familiares, fazer o que fizemos: uma blindagem da empresa através de *holdings*, estatutos e, principalmente, através de acordos de acionistas, onde as regras do jogo ficam bem definidas. Conseguimos implantar um modelo realmente sensacional que hoje, talvez não fosse mais possível pelo número de pessoas que a família atingiu.

Fernando Luzio. Ou seja, criar um bom modelo de governança para a organização familiar também é muito importante.

Adalberto Valle. Algo que também acertamos é que cada grupo familiar tem apenas um voto, independente do número de ações que tem. Então, no nosso caso, quem decide tudo é o Conselho, formado por seis pessoas da família e por mim, de fora.

Uma série de coisas são decididas por maioria simples e outra série de coisas por maioria absoluta. O que significa que é preciso ter um mínimo de cinco votos para decidir certas coisas.

A longevidade de uma empresa familiar só é garantida com muita união e participação de todos na identificação dos objetivos a serem alcançados, e através de medidas preventivas na

constituição da *holding* que tem, como *bottom line*: é proibido brigar! Então, fizemos de uma maneira que não adianta brigar. Os problemas familiares são resolvidos dentro do núcleo do familiar, não dentro do grupo empresarial. Cada grupo tem a sua estrutura e direito a um voto, independente da participação acionária que, eventualmente, não vai ser igual.

Fernando Luzio. Eu tinha uma lembrança da importância que esse modelo de Governança Corporativa teve para a empresa em que você atua. E hoje, de fato, as empresas brasileiras estão progressivamente adotando e sendo pressionadas para adotar modelos de Governança que devem aumentar a segurança empresarial, endereçar a sucessão de acionistas empreendedores, dentre outros objetivos.

Hoje, está na moda, executivos, ex-executivos e consultores querendo virar Conselheiros de Administração. Na sua experiência, o que torna um Conselho de Administração eficaz? Quais são os papéis fundamentais de um bom conselheiro?

Adalberto Valle. Nosso primeiro presidente tinha o terceiro ano de curso primário incompleto. Quando eu contava a ele como estavam indo os hotéis, ele perguntava “Quanto deu?”. Eu respondia “O senhor precisa ver que todos estão adorando o hotel, o Brasil todo está fazendo grandes elogios...”. “Sim, mas quanto deu?”.

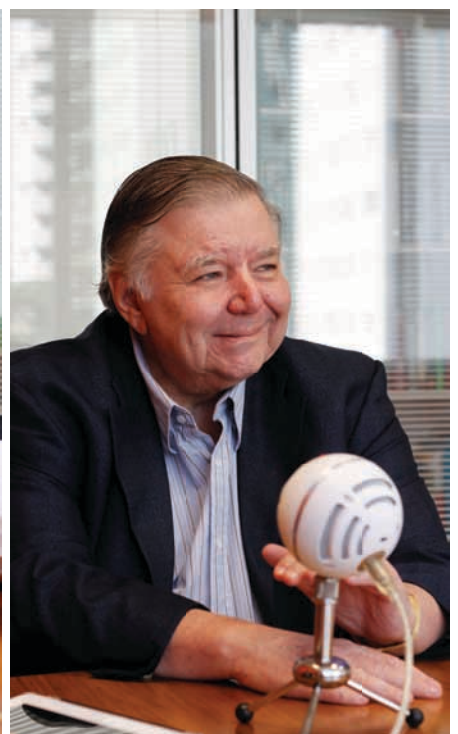
Então, depois desses mais de 20 anos no Conselho, aprendi que a eficácia do Conselho de Administração

de uma *holding* é medida pela capacidade de otimizar os lucros e, como já dizia o saudoso Rolim Amaro, presidente da TAM, “Nada substitui o lucro, nada!”.

O *bottom line* é a chave do sucesso contínuo. Os problemas dentro de uma empresa surgem quando o lucro não é compatível com o investimento, provocando uma TIR (Taxa Interna de Retorno) não aceitável para os acionistas. Um bom Conselheiro deve perseguir os objetivos feroz e constantemente!

Fernando Luzio. Ou seja, o Conselho de Administração é o guardião do lucro?

Adalberto Valle. O guardião do lucro. Tive uma experiência muito interessante com um presidente do Bradesco. Um prefeito de Serrana, cidade do interior de Ribeirão Preto, me procurou em Brasília dizendo que estava com um problema: só havia um banco em sua cidade – o Bradesco – que ia ser fechado. Ele sabia que eu conhecia muito o senador Amaral Furlan, lá da região de Sertãozinho, e pediu para que eu agendasse uma reunião com ele e Amador Aguiar, em São Paulo, e que eu fosse junto. Acabei indo. Lá estava o senador, o prefeito e eu. Quando Amador Aguiar chegou, foi dizendo “Ah, como vai você? Eu já sei porque o senhor veio aqui: veio para reclamar que vou fechar o banco. Então, aprenda uma coisa: o Bradesco tem que dar lucro. Qualquer agência que não dê lucro, eu fecho. Fecho 30 por ano. Infelizmente, a sua deu





prejuízo. Quem cuida do povo é o governo e eu não sou o governo. Tenho que cuidar dos acionistas.”. E acionista quer lucro. Qualquer outra coisa é um paliativo.

Fernando Luzio. Além de ter sido empresário e empreendedor, você foi executivo em diversas etapas da sua vida, hoje é conselheiro e por isso tem uma visão interessante sobre liderança. O Brasil está vivendo uma realidade muito diferente que temos chamado de “o apagão da mão de obra”. E um dos maiores desafios para as empresas nos próximos anos é a formação de lideranças fortes. Com base na sua experiência, quais são as grandes competências, habilidades que um executivo tem de ter para poder ter sucesso como líder?

Adalberto Valle. Não tenho dúvida nenhuma de que a habilidade de relacionamento com os colegas e colaboradores é nota 90 de qualquer sucesso. Quem não tem habilidade de se relacionar, realmente não consegue as coisas.

Tenho acompanhado, inclusive, o sucesso da sua própria empresa, onde você é um craque nisso. Por isso o resultado está aí. E quem não tem isso, meu amigo...

Fernando Luzio. Há muitos anos, eu tinha uns 18-19 anos, você me proporcionou uma oportunidade única: me convidou para um jantar no seu hotel, em Brasília, dizendo que eu iria aprender algo muito importante. Na época, vocês estavam substituindo um diretor da destilaria, um sujeito com um currículo extraordinário, formação em escolas de primeira linha e experiência no exterior.

Quando conheci o tal substituto naquele jantar, me surpreendi porque era alguém extremamente simples que falava um português simplório, e que tinha um currículo nada muito sofisticado. Quando terminou o jantar, perguntei “Mas Adalberto, o que aconteceu com aquele PhD que ocupava o cargo?”, e aí você disse “Fomos obrigados a trocá-lo porque ele não sabia lidar com gente. Agora, trouxemos este que não tem a metade do currículo dele, mas sabe lidar com gente.”.

Adalberto Valle. As primeiras gerações foram incrivelmente habilidosas. Aprendi muito com eles. Me lembro de quando estava no Pará. O pai do Miguel, Elias Carrijo, que foi do grupo fundador, um semianalfabeto – tinha apenas o 2o primário –, me chamou e disse “Adalberto, você tem de aprender a tratar as pessoas de acordo.

Isso aqui não é São Paulo, isso aqui é Pará.”. Essa foi uma grande lição para mim. Eu me achava o máximo. Fiz um retrospecto e percebi que, realmente, ainda tinha muito o que aprender.

Então, a simplicidade é a alma do negócio. Você não precisa contar a ninguém que sabe das coisas. As pessoas irão descobrir isso normalmente. Quem tem muita cultura ou quem tem uma série de habilidades deve fazer como o inglês faz: esconde as próprias habilidades e não diminui o outro.

O senhor Joaquim, que era nosso presidente, falou um dia “O Chevrolet é o melhor carro que tem na praça, meu Chevrolet é isso, meu Chevrolet é aquilo.”. No terceiro Chevrolet, um assessor de gravata todo bonitinho disse “Senhor Joaquim, não é Chevrolet, é Chevrolet.”, “Então você também tem um meu filho?”, “Não. Quem sou eu?”, “Então, você só sabe falar?”. Ou seja, a gente fala o que quer e ouve o que não quer.

Fernando Luzio. Adal, além dessa habilidade de relacionamento que você destaca como uma competência preponderante, há alguma outra característica que seja fundamental para um executivo de sucesso?

Adalberto Valle. Ele tem de estar focado nos interesses da empresa, estabelecidos pelos acionistas – os acionistas estabelecem o que querem e você vai tentar fazer o que eles querem, e não o que você quer. O dia em que você for fazer o que quer, monte sua própria empresa. Já dirigi a minha própria empresa e também já dirigi as dos outros. A minha eu dirigi de um jeito, as dos outros do jeito que eles queriam. Isso sempre foi assim.

Eu não trabalho para nenhum grupo que não trate seus empregados maravilhosamente bem! Não passo nem do primeiro dia. E já sinto isso na entrevista. Para mim, é algo importantíssimo! Tanto que, se você for lá no Hotel, você vai ver que temos empregados desde a fundação da empresa.

Na minha vida, já mandei 3 pessoas embora, dentre milhares e milhares de funcionários que já tive. Aliás, a última vez em que mandei alguém embora já faz mais de 20 anos. De lá para cá, não mandei mais ninguém. E me pergunto todo dia “Onde é que eu errei que fui obrigado a dispensar alguém? Onde é que eu errei que não consegui transmitir a essa pessoa a importância do trabalho? Tenho que me reprogramar”.

Fernando Luzio. Todos nós sabemos que a história de

empreendedores e executivos de sucesso também contam com fracassos ou erros que provocaram movimentos de superação marcantes. Ultimamente, inclusive, quando termino uma palestra, apresentação ou conferência, sempre tem alguém que levanta a mão e pergunta “Esses empresários ou líderes empresariais nunca erraram? Conta pra gente algum caso de fracasso e o que eles fizeram para dar a volta por cima?”.

Então, te pergunto: você já viveu alguma situação dessa natureza na sua vida empresarial ou privada, e que criou um divisor de águas na sua história? Como você fez a virada, como você superou o desafio e retomou sua trajetória de êxito? Se pudesse voltar no tempo, você tomaria alguma decisão diferente?

Adalberto Valle. Bom, tive vários. Na minha privada, fui educado e criado com tudo o que você possa imaginar em termos de conforto e facilidades. Meu pai só exigia que eu estivesse entre os melhores alunos da classe. Naquela época, meu pai era a quarta fortuna do Brasil, com negócios que variavam de seguros, bancos, fábrica de sacos, hotéis, fábricas de algodão a agência de publicidade e agências de turismo.

Em função de um decreto da SUMOC (antigo Banco Central), entrou em grande dificuldade financeira, perdendo tudo. Me avisou que não poderia mais me sustentar quando eu estava em Boston, aos 20 anos de idade, casado, esperando um filho e no terceiro ano de faculdade. Foi um choque enorme, mas resolvi que só voltaria para o Brasil formado. Então, trabalhei como tradutor, professor de dança na Arthur Murray, vendedor de Hosiery (peças íntimas e meias para senhoras). Com todos esses bicos e outros, consegui me tornar engenheiro.

Na minha vida empresarial, aos 39 anos, como CEO da maior empresa hoteleira, de restaurantes e serviços de Buffet de Brasília, com mais de 500 empregados, fui surpreendido, no dia 4 de agosto de 1978, com o incêndio que destruiu meu hotel. Por muito pouco não fui à falência. Já tinha 5 filhos e uma despesa considerável.

Se eu tomaria alguma decisão diferente? Se eu pudesse voltar no tempo, não tomaria nenhuma decisão diferente! Não me arrependo de nenhuma decisão que tenha tomado.

Fernando Luzio. Quer dizer que você foi professor de dança?

Adalberto Valle. Na Arthur Murray, concorrente da Fred Astaire.



Ensinava o *Ballroom Dancing*. Meu nome de guerra era Mr. Ricardo. Meu goal era vender uma *membership* anual que dava US\$ 10.000 de comissão. Mas, um dia, depois da aula, eu estava cansadíssimo e me sentei. O diretor da escola me viu sentado, mandou me chamar e disse “Ninguém paga US\$ 10 por hora para o professor ficar sentado”. E me mandou embora. Nunca me esqueci disso. Foi uma grande lição.

Fernando Luzio. Imagino o quanto deve ter sido dolorido para você o incêndio do Brasília Palace, até porque foi um empreendimento que você fez com tanto capricho. Me lembro que toda a construção foi feita com muito carinho. Por que o hotel pegou fogo?

Adalberto Valle. Como diz o americano, foi um *fumble*, um erro quando você está jogando futebol americano, uma furada. Talvez fosse o hotel mais bem protegido do mundo para incêndio, vizinho de dois Corpos de Bombeiros que chegaram no hotel sem água no carro. Incrível. Então, pegou fogo. Paciência. Resolvi ficar em Brasília e dar a volta por cima.

Fernando Luzio. Na sua carreira de empreendedor e executivo, quais foram suas grandes conquistas, golaços que fez e que você guarda com saudades?

Adalberto Valle. Meu grande golaço foi aos 26-27 anos de idade, quando comprei as ações da Prudência e Capitalização. Para você ter uma ideia do nível da companhia, dois dos seus ex-presidentes haviam sido presidentes do Banco do Brasil – Luiz de Moraes Barros e Leopoldo Figueiredo.

Comprei as ações de figurões da época – o Conde Francisco Matarazzo, Lara Campos, o pessoal da Eluma, Eduardo Campelo. Fui comprando e dando promissórias de minha emissão, sem aval.

Quando fui negociá-las no Banco do Brasil, me perguntaram:

– “Como é que o senhor vai pagar isso?”.

– “Com uma nota promissória minha!”.

– “E quem vai avalizar?”.

– “Ninguém!”

– “Mas como o senhor quer que eu faça isso?”

– “O senhor tem uma nota promissória avalizada por 10 caras que já morreram. Tenho 23 anos de idade, não morri e vou pagar”.

Quando eu fui ver, estava dono de toda a companhia. Pedi a baixa da ação de liquidação extrajudicial no Ministério dos Comércios – foi o primeiro caso no Brasil – e mudei o nome da companhia para Prudência de Grandes Hotéis S/A, a qual assumi como CEO aos 29 anos de idade. E dei partida para uma grande empresa.

Doze anos depois, pegou fogo.

Fernando Luzio. Se você pudesse voltar atrás no tempo e recomeçar sua vida empresarial ou executiva, você faria alguma coisa diferente? Quais seriam as principais escolhas e não escolhas da sua estratégia de vida pessoal e profissional?

Adalberto Valle. Na vida profissional, eu não mudaria absolutamente nada. Na vida pessoal, eu dedicaria mais tempo à minha família e seria menos *workaholic*. É um vício pior do que qualquer outro, sabia? E quem sofre com isso é a família, os filhos – eu tive diversos – e os netos que você quase não vê.

Fernando Luzio. Quero ouvir um pouco sua opinião sobre o Brasil. Hoje, estamos vivendo um momento bastante peculiar. O Brasil assumiu uma posição extremamente relevante no cenário econômico internacional, atraindo atenção e recursos de investidores internacionais, apesar de todos os gargalos estruturais que barram nosso desenvolvimento. Como Conselheiro e cidadão, qual é sua visão sobre esse novo momento do Brasil?

Adalberto Valle. Tenho muito otimismo com relação ao Brasil, mas também muita preocupação com a nossa liderança política. O

“Para uma empresa familiar ter sucesso, além do preparo dos familiares, tem de fazer uma blindagem da empresa através de holdings, estatutos e, principalmente, através de acordos de acionistas, onde as regras do jogo fiquem bem definidas.”

Adalberto Valle





“A simplicidade é a alma do negócio. Você não precisa contar a ninguém que sabe das coisas. As pessoas irão descobrir isso normalmente. Quem tem muita cultura ou quem tem uma série de habilidades deve fazer como o inglês faz: esconde as próprias habilidades e não diminui o outro.”

Adalberto Valle



momento exige mais dedicação e seriedade por parte dos nossos líderes. Isto acontecendo, sem dúvida alguma e muito em breve, o Brasil será não mais uma potência emergente, e sim uma potência em si.

Fernando Luzio. Alguém influenciou ou tem influenciado seu pensamento? Alguém marcou sua formação intelectual e profissional?

Adalberto Valle. Li muito sobre Franklin Delano Roosevelt, que foi presidente dos Estados Unidos durante 15 anos – de 1932 a 1945, quando morreu. Li muito, também, sobre Douglas MacArthur, que foi comandante supremo da Segunda Guerra Mundial.

Outros que também me influenciam são Rolim Amaro e Antônio Ermírio de Morais.

Outro, do nosso grupo, é Joaquim Barbosa, que é impressionante. Aliás, ele tem uma definição de inflação que até hoje não vi nenhum economista dar uma melhor. Ele dizia o seguinte: “Eu tinha uma fazenda de banana e com a venda de banana eu construí o Hotel das Nações, em Brasília. Com a fazenda de banana e o Hotel das Nações, construí o Hotel Alvorada, já com alguma dificuldade. Com o Hotel das Nações, o Hotel Alvorada e a fazenda de banana, construí o Hotel das Américas e ainda fiquei devendo US\$ 500.000. Alguma coisa aconteceu. Isso, para mim, é inflação!” – as coisas vão ficando mais caras e você não sabe porquê.

Outra pessoa admirável foi um amigo meu, Aureliano Rudge do Amaral, que me auxiliou muito na época de construção da empresa. Um rapaz formidável.

Também, a honestidade e perseverança de um ministro do Supremo Tribunal Militar e amigo meu, Flávio Flores da Cunha Bierrenbach, uma pessoa muito íntegra.

E meu pai, que foi minha grande figura. Foi uma pena eu só ter convivido com meu pai até os 17 anos, porque depois fui estudar nos Estados Unidos e quando voltei, ele faleceu meses depois.

Fernando Luzio. Antes de irmos para minha última pergunta, quero pedir para você contar duas histórias que não estão no nosso script, mas que eu adoro. Apesar de estarem ligadas a adversidades que você viveu, acho que elas trazem uma lição de gestão interessante. A primeira foi aquele banquete que você fez uma vez para o Itamaraty, em Brasília.

Adalberto Valle. Quem inaugurou o Itamaraty em setembro de 1968 foi o atual Imperador do Japão. Foi meu primeiro grande banquete para 2.500 pessoas. Organizei tudo usando todas as técnicas de engenharia e *check list* que eu tinha. O Palácio não tinha força, só eletricidade. Isso significa que não tinha congelador, não tinha elevador, não tinha serviço de telefone, não tinha nada. Para você ter uma ideia, fiz o banquete todinho dentro de carros frigoríficos em frente



“Um líder tem de estar focado nos interesses da empresa, estabelecidos pelos acionistas – os acionistas estabelecem o que querem e você vai tentar fazer o que eles querem, e não o que você quer. O dia em que você for fazer o que quer, monte sua própria empresa. Já dirigi a minha própria empresa e também já dirigi as dos outros. A minha eu dirigi de um jeito, as dos outros do jeito que eles queriam. Isso sempre foi assim”

Adalberto Valle



ao Palácio para poder conservar a comida. Foi uma coisa impressionante. Subíamos tudo a pé, pois não tinha elevador.

O Embaixador Wladimir Murtinho, Chefe do Cerimonial durante o banquete, chegou para mim e disse “Doutor Adalberto, o senhor não se esqueceu que o Príncipe só toma chá?”. Eu tinha levado tudo que você pode imaginar, até cotonete! Só não tinha chá...

Pensei “Bom, e agora?”, e o banquete andando. Aí, vejo um camarada da Rádio Nacional e perguntei, “É ao vivo?”, “É”, “Com licença. Ouvintes da Rádio Nacional, emergência. Quem estiver ouvindo, por favor traga um bule de chá pela porta dos fundos do Palácio do Itamaraty.”.

O Príncipe tomou chá, vindo de táxi pelo portão dos fundos do Palácio do Itamaraty. Aliás, este acontecimento está registrado nos anais da história do rádio no Brasil. E o Correio Brasiliense, inclusive, outro dia, fez uma reportagem minha sobre este assunto.

Fernando Luzio. E tem uma segunda história que você me contou sobre um grande almoço em que você foi, em alguma região distante, e que você se esqueceu de um item importante. Acho essa história fantástica.

Adalberto Valle. Foi um churrasco de inauguração da BR 054, na Amazônia, onde o Presidente da República e vários Ministros cruzaram o rio – foi um evento importantíssimo.

Resolvi levar meu gerente geral, que hoje é diretor do grupo Accor aqui em São Paulo, para fazer seu primeiro grande banquete. Preparou tudo comigo, e lá foi o aviãozinho levando tudo na frente. Já eram cinco horas da tarde.

Chegando lá, desceram com as coisas e fomos batendo o *check list*: balde de gelo, gelo, pegador de gelo. Tinha tudo, só faltava a carne. E lá estavam 700 pessoas no banquete! Bom, solução? No meio da selva? Graças a Deus mandei ele, um cara safíssimo, pegar um grupo de índios e invadir a fazenda Tamacavi, do Silvio Santos, de onde roubou e matou um monte de bois para poder fazer o churrasco. Depois, tive que ligar para o Silvio Santos. “Olha, aconteceu um imprevisto...”. Essa foi uma história incrível.

Fernando Luzio. Ou seja, uma falha de planejamento em que só esqueceram de levar a carne! Me lembro sempre dessa história porque nosso trabalho é ajudar as empresas no planejamento, e sempre tenho medo de esquecer do básico, do óbvio. Essa é uma coisa que aflige muito as empresas: esquecer do essencial.

Para encerrar nossa conversa, se você pudesse escrever uma carta e deixar algumas mensagens registradas para seus filhos e netos, como um legado da sua experiência, do seu conhecimento acumulado, com recomendações do tipo “Olha, se vocês quiserem ter sucesso na vida pessoal e



profissional, não se esqueçam disso!”. Qual seria a mensagem que você gostaria de deixar?

Adalberto Valle. Tive 8 filhos: 5 próprios e 3 da minha mulher que são maravilhosos e que eu adoro. Dois, infelizmente, já faleceram. Tenho 7 netos e netas.

Eu deixaria só um conselho a todos eles: não percam a oportunidade de aprender e estudar. E nunca, nunca se metam em negócios escusos, ou que não valorizem as pessoas, acima de tudo.

Para os meus colegas do mundo corporativo, sigam sempre sua *intuition*. Se achar que deve fazer, faça. Seja ousado, não tenha medo – “Homem que tem medo não dorme com mulher bonita”.

E gostaria de agradecer muito por essa entrevista que me ajudou a lembrar coisas que nem lembrava mais que existiam. Muito obrigado.

Fernando Luzio. Adalberto, eu é que te agradeço, mais uma vez muito obrigado por compartilhar conosco sua experiência, suas ideias, seu pensamento, seu conhecimento.

PROGRAMA *NOVOS INTÉRPRETES*

Entrevistador: Fernando Luzio

Idealização e Direção: Fernando Luzio e Renê Guedes

Supervisão Editorial: Patrícia Luzio

Edição e Fotografia: Carla Scorzato

Apoio: Marcia de Moraes

Produção: Luzio Strategy Consulting



Luzio Strategy Consulting

www.luzio.com.br / novosintepretes@luzio.com.br

+55 11 3045-5651 Rua Afonso Braz, 473 - cj. 43

Vila Nova Conceição - São Paulo - SP

04511-011 Brasil

À esquerda,
Fernando Luzio e,
à direita,
Adalberto Valle

