

WILSON POIT
COM LUÍS COLOMBINI

O não você já tem, então vá à luta

*Como uma ideia simples, de um homem
que veio do nada, se transformou
numa empresa milionária*

Copyright © 2019 by Wilson Poit

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

CAPA André Hellmeister

PREPARAÇÃO Silvia Massimini Felix

REVISÃO Isabel Cury e Luciane Helena Gomide

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Poit, Wilson

O não você já tem, então vá à luta : Como uma ideia simples, de um homem que veio do nada, se transformou numa empresa milionária / Wilson Poit com Luís Colombini. — 1ª ed. — São Paulo : Portfolio-Penguin, 2019.

ISBN 978-85-8285-088-6

1. Administração de empresas 2. Brasil – Política e governo 3. Empreendedores 4. Empreendedores – Brasil 5. Empreendedorismo 6. Histórias de vida 7. Poit, Wilson, 1958- I. Colombini, Luís II. Título.

19-24748

CDD-338.04092

Índice para catálogo sistemático:

1. Empreendedores : História de vida 338.04092

Maria Alice Ferreira – Bibliotecária – CRB-8/7964

[2019]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoleitor@portfolio-penguin.com.br

Para Edson, meu querido irmão

SUMÁRIO

Prefácio, Jorge Paulo Lemann 9

1. No meio do nada 11
2. Humilhação e impotência 17
3. O “Maismió” 25
4. Um telegrama inesquecível 32
5. Quatro tiros n’água 39
6. “Parabéns, você fez tudo errado” 46
7. Como nasce uma empresa 52
8. Erros, vacilos e deslizes 60
9. Pode contar com o que ainda não tenho 66
10. Surfando dois tsunamis 73
11. Dancei bonito 78
12. Fantasmas 84
13. A Endeavor e a chuva de meteoros 92
14. Mudança de mentalidade 109
15. Novas frentes 115
16. A escalada 123

17. A profissionalização 130
18. “Sua empresa não é mais a mesma” 137
19. O aporte 145
20. Desapego 153
21. Avenda 160
22. Não ande de lado 165

Créditos das imagens 175

Agradecimentos 177

PREFÁCIO

Jorge Paulo Lemann

O que você faria se fosse um menino pobre, dentuço e criado na roça?

Pois esse foi o começo da história de Wilson Poit. Nascido na zona rural de Osvaldo Cruz, no interior paulista, passou a infância numa casa de tábuas em que não havia sequer luz elétrica. Só foi conhecer bolacha, iogurte, fogão a gás e xampu aos onze anos, quando a família se mudou do campo para a cidade.

Seu pai se virava para sustentar a família — primeiro plantando café e depois beneficiando arroz e vendendo botijões de gás. Desde cedo, Wilson o ajudava nesses pequenos negócios e ainda arrumava tempo para fazer bicos como sorveteiro e consertador de fogões.

Além de dar duro para ajudar a família, o garoto ainda tinha de aguentar gozações na escola por conta de seu sotaque caipira e das roupas simples que usava, criadas e costuradas por sua mãe. De natureza tímida, Wilson se retraía ainda mais por causa do complexo em relação a seus dentes, que eram um pouco projetados para a frente (problema que ele só teria condições de corrigir na vida adulta).

Apesar das dificuldades, ele nunca se descurou dos estudos. Gostava das exatas, mas também era bom em geografia e português. Foi um dos primeiros da família a entrar na faculdade e a ter diplo-

ma universitário. Formou-se engenheiro elétrico na Faculdade de Engenharia Industrial (FEI).

Chegou a trabalhar em algumas empresas, mas logo decidiu empreender. No começo foi difícil, e vários de seus negócios não decolaram. Foi só quando estava com quase quarenta anos que conseguiu dar sua grande tacada: comprou um gerador para garantir energia em eventos especiais. A partir dele, criou a Poit Energia. Trabalhou muito para se tornar o melhor fornecedor desse setor e acabou atraindo a atenção de gigantes mundiais.

Em seu processo de aprendizado como empreendedor, houve inúmeras idas e vindas. Para um homem que cresceu no interior, ouvindo que o olho do dono é que engorda o boi, Wilson teve de aprender a delegar, a institucionalizar a empresa e a criar sucessores. Seus mentores nesse processo foram, entre outros, meu sócio Beto Sicupira e Salim Mattar, fundador da Localiza.

Depois de apenas doze anos de existência da empresa, Wilson vendeu a Poit Energia por 190 milhões de dólares, o equivalente a 400 milhões de reais em 2012. Ele poderia até ter pendurado as chuteiras, porém decidiu começar a escrever um novo capítulo em sua vida: foi para o setor público, disposto a melhorar o Brasil.

Que maravilha seria se tivéssemos mais empreendedores do gabarito de Wilson trilhando esse caminho. Gente como ele sabe que, se não houver muito esforço e organização, nada funciona. Gente como ele reconhece a importância de atrair boas pessoas. Gente como ele entende que pragmatismo é melhor que radicalismo. E, talvez, o mais importante: gente como ele sabe que desvios de caráter ou práticas não éticas acabam destruindo qualquer projeto maior.

Tomara que Wilson tenha, no setor público ou privado, numa consultoria ou numa ONG, o mesmo sucesso que obteve nos negócios. E tomara que outros jovens empreendedores se animem ao ler este livro. Assim como aquele menino pobre do interior paulista, todo mundo pode pensar grande e ajudar a melhorar o Brasil.

CAPÍTULO 1

No meio do nada

— Você é um merda. Nunca vai ser nada na vida.

Desde que me entendo por gente, ouvi essa frase dezenas, talvez centenas de vezes, sempre da boca do meu pai. Começou quando eu era garoto, prosseguiu pela adolescência e, mesmo em 2012, aos 53 anos, quando vendi minha empresa por 400 milhões de reais, embora demonstrando felicidade legítima e orgulho — ele me parabenizou —, meu pai ainda deu um jeito de desconfiar:

— Vê aí se não vai gastar tudo de uma vez...

Especialista em abrir buracos na minha alma e na minha autoestima, ele não punha nenhuma fé em mim. Descendente de italianos e alemães, meu pai, Wilford Daniel Poit, teve uma infância difícil. Meu avô raramente estava em casa: trabalhava pouco e se divertia muito, e muitas vezes deixou minha avó cuidando sozinha dos cinco filhos durante meses. Desde cedo, meu pai, o primogênito, teve de trabalhar muito para ajudar a sustentar a família, capinando roça ou vendendo mamona colhida no mato. Quando o pai dele voltava para casa, já pensando na próxima partida, não raro tratava os filhos com brutalidade. Além de ausência, pode-se dizer que o legado do meu avô ao meu pai foi pouca educação e muita violência.

“Pai bom, filho ruim; pai ruim, filho bom.” Essa sempre foi uma

das frases preferidas do meu pai. Para ele, ser implacável era uma lei universal. Afagos e elogios só deixariam os filhos mimados, moles e indolentes. Apenas disciplina férrea, reprimendas, críticas, surras e castigos poderiam torná-los homens de verdade.

Até onde me lembro, meu pai estava sempre bravo e irritado. Não tinha paciência comigo, nem com Edson — meu irmão caçula, dois anos mais novo —, nem com a própria esposa, Therezinha — minha mãe. Brigava por qualquer motivo: o tempero da salada, o lugar em que um filho sentava à mesa, comentários que julgava inadequados, risada alta, risinho baixo. Tudo tinha de ser do jeito dele, na hora em que ele queria. Se Edson e eu demorássemos a chegar quando ele nos chamava com um assobio longo e agudo, mesmo que estivéssemos longe, apanhávamos de cinto ou ficávamos de castigo.

Se algo dava errado, a primeira coisa que meu pai fazia era procurar um culpado — que devia ser qualquer um, menos ele. Se estava dirigindo e errava o caminho, jamais era falha dele. Ou era culpa da minha mãe, que falava demais e o distraía, ou minha e do meu irmão, que estávamos fazendo bagunça no banco de trás, mesmo que ela estivesse calada e Edson e eu, imóveis. O fato é que vivíamos sobressaltados, com medo do meu pai, só esperando a bomba cair.

Minha mãe vinha de família espanhola, cujas matriarcas costumam ser firmes e até rigorosas, porém muito protetoras. De início, ela ainda tentou intervir e atenuar as imprecações e agressões de meu pai contra mim e meu irmão. Com o tempo, desistiu, vencida pela aspereza dirigida a ela e pela veemência com que o marido executava sua política opressora de formação dos filhos. Com seu poder de reação anulado, minha mãe, antes uma mulher extrovertida e expansiva, foi se tornando uma pessoa submissa, apática e assustada. Passou a enxergar o mundo com pessimismo. Para ela, infortúnios — pequenos, médios, grandes e enormes — estavam sempre à espreita, era só questão de tempo para que algo ruim acontecesse. Não se pode dizer que aquele era um ambiente psicológico estimulante para uma criança se desenvolver.

Meu pai, apesar de ser rígido em casa, se tornava a simpatia personificada da porta para fora. Agricultor e comerciante, seu Wilford,

homem alto, inteligente, bonito, com pinta de galã, era cordial, afável e sedutor com os clientes. Tinha um talento natural para agradar. Sorria sempre, dava aperto de mão forte, olhava no olho, perguntava da família, proseava como um velho amigo e concluía o negócio fazendo um agrado ao cliente, muitas vezes entregando um pouco a mais de mercadoria do que o pedido. Assisti a essa cena durante anos, várias vezes por dia, e nunca deixei de me surpreender com a satisfação larga e genuína das pessoas ao receber o mimo. “Até a próxima”, meu pai dizia, e os clientes sempre voltavam. Aprendi que a gentileza é poderosa.

Quando nasci, em outubro de 1958, meus pais moravam no meio do nada, na zona rural de Osvaldo Cruz, no interior de São Paulo, perto de Presidente Prudente, a cerca de 560 quilômetros da capital. Eles haviam se casado em 1955, ele com 22 anos, ela com dezoove. Foram morar no sítio de um tio e ali o ajudavam a cultivar café em troca de um percentual da colheita. Também plantavam melão para vender na cidade. Produziram o suficiente para comprar um pequeno caminhão usado e, assim, vender mais melão numa única viagem.

Poucos anos depois, meus pais se mudaram para uma fazenda vizinha, onde nasci. Era um lugar grande, com sede e escolinha, armazém, boteco e campo de bocha. Meu pai soube que ali estava à venda uma pequena máquina de beneficiamento de arroz e a comprou. Beneficiamento é o nome técnico para tirar a casca da planta e deixá-la com a aparência com que é vendida nos mercados. Nesse processo, muitos grãos se quebravam. Uma parte era triturada para fazer farelo ou quirera, moagem usada para alimentar galinhas. Outra parte imperfeita, conhecida no jargão agrícola como arroz três quartos, era vendida a granel com desconto. O arroz descascado e inteiro era nossa joia da coroa. Era possível vendê-lo bem mais caro do que o preço de custo.

Quando eu tinha quatro ou cinco anos, época em que começaria a frequentar a escolinha da fazenda, meus pais se mudaram de novo. A família estava progredindo. Com o dinheiro do arroz, meu pai se tornou proprietário de uma lavoura de 14 mil pés de café numa área

de cerca de dez alqueires, equivalente a catorze campos de futebol, em Osvaldo Cruz. Ele e minha mãe davam conta de tudo, com minha ajuda e a de meu irmão, à medida que crescíamos. Só na época da colheita é que eles chamavam uma pessoa para colaborar, o seu Clemente, bom trabalhador de dia e ótimo contador de histórias assustadoras à noite.

Éramos pobres, mas não miseráveis. Nossa casa era de madeira. Tinha sala, cozinha e dois quartos, paredes de tábuas, piso de cimento vermelho e telhado sem forro, cheio de goteiras. O banheiro — com chuveiro de balde, que era acionado por uma corda — ficava num cômodo contíguo à cozinha, perto do fogão à lenha, no qual se aquecia a água do café, do arroz e do banho. O sabão era feito em casa, num tacho em que se misturavam miúdos de porco e soda cáustica. Mais tarde, a receita mudou, tornou-se mais ecológica, saindo o porco e entrando o abacate como ingrediente principal.

Do lado de fora do casebre, além do forno de assar pão, ficava outro banheiro, para as necessidades maiores, com um buraco cavado no chão e, para nosso asseio, pedaços de jornal ou papel de embrulho cortados em formato retangular e espetados num arame. Isso era comum no interior quando eu era criança, assim como os penicos esmaltados que ficavam embaixo das camas, salvação para apertos noturnos e goteiras nas chuvaradas.

Era uma vida tão simples que o refrigerante mais nobre da região, a tubaína, só aparecia na nossa mesa em época de Natal. Mas não se engane: nunca, nem de longe, passamos fome. Tínhamos duas vacas leiteiras — Negrinha e Boneca —, muitas galinhas, alguns porcos. Além de ovos à farta e uma horta com legumes e verduras, a família mantinha pequenas plantações de milho, mandioca e feijão. No pomar, manga, laranja, tangerina, mamão e melancia. Fiz minhas primeiras pescarias no rio que passava no terreno de casa, atravessando a mata cheia de preás que, de vez em quando, caçados pelos adultos, acabavam na nossa panela.

De dia, meu irmão e eu vivíamos descalços, de calção, quase sempre descamisados, com estilingue na mão. Quando fiz seis anos, fui matriculado na escola rural. Os professores vinham de Parapuã, a

cidade mais próxima, a doze quilômetros de casa. Nas épocas de chuva, a estrada de terra ficava tão enlameada que eles não conseguiam chegar — a não ser o professor que tinha um jipe.

Durante quatro anos, de segunda a sexta, caminhei oito quilômetros por dia — quatro para ir, quatro para voltar — para frequentar a escola, que só oferecia o antigo curso primário. Fazia todo o percurso com o estilingue no pescoço e, às vezes, voltava para casa com passarinhos na mão para reforçar o almoço. Hoje sabemos que isso é crueldade. Naquele tempo era normal, somente diversão para as crianças e mais proteína à mesa para as famílias.

No dia a dia, a única condução à qual eu estava habilitado era uma velha mula, mas ela estava reservada para o trabalho no sítio. Quando a mula morreu, meu pai pretendia comprar uma égua para mim, para que eu pudesse frequentar o ginásio (atual segunda etapa do ensino fundamental) na cidade de Osvaldo Cruz. Mas isso nunca aconteceu. Deu tudo errado, o dinheiro acabou e tivemos de nos mudar mais uma vez.

Nos onze anos em que morei na zona rural de Osvaldo Cruz, nunca houve energia elétrica em nossa casa — o que equivale a dizer que, até os onze anos de idade, eu mal sabia que existiam eletrodomésticos. Nunca tinha visto lâmpada, televisão, rádio, geladeira. A iluminação noturna vinha de lamparinas a querosene. Terminado o jantar, do lado de fora da casa, no terreno de secar café, muitas vezes a família se reunia para conversar, falar do que havia acontecido durante o dia e contar histórias. Depois minha mãe me colocava na cama. Muitas e muitas vezes, eu lhe dizia:

— Mãe, estou com uma vontade de não sei o que é.

Eu realmente não sabia, embora houvesse o pressuposto de que eu falava de comida. Com exceção da água do rio, não havia nada para ingerir nas redondezas que fosse gelado. Debaixo do sol do interior, as frutas no pé estavam sempre quentes. Eu não sabia que existia iogurte ou sorvete, desconhecia até bolachas. Minha mãe ficava aflita e, sem saber o que fazer, misturava água e açúcar num copo e me dava para beber. Eu me acalmava e dormia, embalado pela sensação de que ali não existia o que pudesse me satisfazer.

Durante anos, meu pai não perdeu dinheiro com café. Às vezes empatava, na maioria das vezes lucrava, e assim a vida prosseguia. Mas em 1967, quando eu tinha nove anos, a cotação do café despenhou tanto por causa do excesso da produção nacional que meu pai decidiu não vender a safra recém-colhida. Caso o fizesse, teria um prejuízo danado. Deixou-a estocada na esperança de que a cotação subisse no próximo ano. Para financiar a nova colheita, pediu empréstimo no banco. Ocorre que, em 1968, o preço do café caiu ainda mais. Quebrado, com duas safras desvalorizadas no galpão, meu pai desanimou, deixou de ver perspectiva naquilo e tratou de arranjar alternativas.

Na primeira oportunidade, aos 36 anos, Wilford se desfez do sítio em que mantinha o cafezal, os animais, o pomar e nossa casa. Trocou-o por uma máquina de beneficiamento de arroz na cidade de Rinópolis, a dezoito quilômetros de Osvaldo Cruz. E assim a família se mudou da zona rural para uma cidade de verdade, com 10 mil habitantes, ruas, casas, carros, praça, igreja, prefeitura, banco, comércio, energia elétrica e novidades espantosas como fogão a gás, papel higiênico, xampu e sabonete.