

“Na minha profissão, você tem de ser um especialista de generalidades. Sempre digo que “a minha especialidade é a sua necessidade”

Marcos Bitelli



Marcos Bitelli

Fundador da Banca Bitelli Advogados

Entrevistado por Fernando Luzio

Conversamos com **Marcos Bitelli**, um proeminente advogado do círculo jurídico brasileiro, fundador da Banca Bitelli Advogados. Reconhecido pela sua forte atuação no aconselhamento jurídico de algumas das maiores empresas do país, Bitelli divide seu precioso tempo exercendo o papel de Conselheiro da Fundação do Colégio Visconde de Porto Seguro. Bitelli também é professor de Direito e escritor de diversos livros de Direito.

A entrevista foi gravada na sede da Bitelli Advogados 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).

Fernando Luzio. Gostaria de começar ouvindo um pouco da sua história, para que todos possam conhecer quem é você, nas suas próprias palavras.

Marcos Bitelli. Não sei se é uma história tão interessante assim. Classe média, estudei em colégio privado com bolsa de estudo, na Fundação dos Rotarianos. Meu pai não tinha condição, na época, de pagar colégio para os três filhos. Vacionado, na época, para fazer Engenharia e Arquitetura, jamais pensei em fazer Direito. Nunca tinha conhecido um advogado na vida. Na época, meu forte não era ler livros. Achava que advogado lia um monte de livros e que precisava ser poeta – aquela visão que a gente tinha da Faculdade São

Francisco, no começo, quando tinham os poetas, os românticos.

Nunca me esqueço que no terceiro ano do colégio, quando estava no segundo semestre, na época de fazer inscrição para a Poli – eu ia fazer Poli, ITA, FEI e FAU –, tinha um professor de Literatura que faleceu. Foi diretor do meu colégio e era advogado.

Um dia ele me chamou no intervalo e disse:

– “Você devia fazer vestibular para Direito e não para Ciências Exatas.”

– “Imagina, eu nunca conheci nenhum advogado, não sei nem o que ele faz.”

– “Mas eu conheço um advogado. Conheço você! O advogado é um eterno

inconformado. Você é um inconformado. O inconformado é um advogado nato. O resto você se vira.”

– “Mas eu não sou um homem da literatura, dos livros”

– “Direito é pura lógica e bom senso. Direito não é Literatura.”

Estávamos no final da década de 70 – Milagre Econômico – e todo mundo queria fazer Engenharia para construir a Transamazônica, construir estrada, ponte, usina. Era o momento da Engenharia no Brasil, era muito competitivo e eu já estava num nível de estresse absurdo. Joguei minha HP no lixo, não contei para minha família e prestei vestibular para Direito, em todas as faculdades. Estava me preparando, num colégio forte, para fazer Engenharia e Arquitetura. Assim, entrei com o pé nas costas no Direito.

A primeira coisa que fiz, porque me senti pesado para a família pagando tanto tempo escola: prestei um concurso público e fui trabalhar no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Juntamos um grupo de jovens na PUC, no primeiro ano, e prestamos o concurso. Coincidentemente, a Prodesp tinha escolhido este tribunal para ser o primeiro informatizado no Estado de São Paulo. Quando o presidente do tribunal viu aquele monte de jovem, formado em Direito na PUC e em bons colégios, fomos chamados para trabalhar neste projeto de informatização. Fiquei cinco anos no Tribunal, trabalhando neste projeto.

No terceiro ano da faculdade, o Tribunal resolveu criar a primeira Assessoria de Juízes, porque os juízes não tinham assessores, exceto o Supremo Tribunal Federal. E a gente resolveu criar, neste Tribunal – o melhor de São Paulo –, a Assessoria de Juízes. E fui o primeiro assessor de juiz do Estado de São Paulo naquela época.

Dei sorte porque o desembargador, para o qual fui designado, era professor de Direito da USP, um cara muito inteligente. Trabalhei com ele na tese dele de Doutorado, Livre Docência e Titularidade. No final, no quarto ano da faculdade, eu já era assistente dele na PUC, como monitor, o que acabou me dando esse viés acadêmico. Quando chegou no quinto ano, que me formei, pedi a exoneração porque era concursado e pensei “se eu ficar aqui, não saio nunca mais.”

E fui, fiz uma aplicação para ser trainee da Exxon Mobil de petróleo e fui trabalhar lá. Depois de um ano, me promoveram para o Rio de Janeiro. Pedi demissão e montei meu escritório aos 24 anos.



“A liderança é a capacidade que as pessoas têm de fazer com que outras pessoas ou grupos de pessoas acompanhem seus projetos e seus ideais. Isso vai muito além de você simplesmente remunerar as pessoas que trabalham com você. Elas têm que acreditar em algum projeto”

Marcos Bitelli

Paralelamente à advocacia, sempre tive uma visão de trabalhar muito na área social, sempre gostei disso. Fui presidente do Centro Acadêmico, diretor do Centro Acadêmico, depois adotamos uma creche, participei do Interact e do Rotaract. Como Rotariano Júnior não pagava nada, mas tinha de ter projetos sociais. E trabalhamos em vários projetos sociais.

Acredito que você não melhora o Brasil dando esmola na esquina ou dando dinheiro para entidades de assistência. Descobri que o maior valor que posso dar é meu tempo, porque isso é o que mais me sacrifica.

E no final, comecei a escrever livros de Direito. Dito livros para uma das maiores editoras do Brasil hoje – sempre foi, tem 100 anos, agora a Thomson Reuters a comprou: a Revista dos Tribunais. Aliás, eu que fiz a operação de venda para eles, também.

Então, sempre tive essa necessidade de fazer muita coisa, a advocacia me preenche, mas não preenche esse outro lado social. Sou diretor de uma ONG também, chamada Viver e Sorrir, uma entidade que dá assistência a crianças prematuras do Hospital São Paulo, na UNIFESP. Esse é um trabalho que eu faço com o maior carinho.

Não consigo não me engajar. Se eu compro um apartamento em um prédio, viro síndico – sou síndico de vários imóveis, também. Adoro fazer as coisas acontecerem, não consigo chegar num lugar e deixar do mesmo jeito. Isso é uma coisa que deixa minha mulher meio brava, mas eu não consigo. Me distrai, vamos dizer assim. Se eu chegar

numa praia e ficar dez minutos sentado, em algum momento estarei arrumando as cadeiras, mudando as barracas de lugar, vendo como é que eu faço o para o sorveteiro ficar em uma posição mais adequada. Essa é uma coisa que me mexe inteiro. Sou muito inquieto em relação a isso. A gente não pode passar na vida, como diz o Quincas Borba, sem ter vivido. Essa é minha tônica! Estou sempre procurando alguma coisa nova, quando alcanço meus objetivos, eu não curto eles, eles já passaram, ficam para trás. Preciso sempre procurar novos desafios.

Às vezes, pinto quadros. Aliás, a pintura foi uma coisa que comecei a fazer depois de velho. Nunca tinha pintado. Sempre desenhei muito bem porque ia fazer Arquitetura.

Fui convidado para ser Conselheiro no Colégio Porto Seguro. Depois, dentro do Conselho, fui pinçado para ser diretor. Sou tesoureiro da Fundação, mais que conselheiro, sou diretor estatutário, e lá temos trabalhado para fazer mudanças, modernização. É um colégio que tem 135 anos e a gente conta com a parceria da Luzio nesse processo.

Foi para mim também, um aprendizado muito grande o trabalho de vocês. Algumas coisas a gente sabe de forma intuitiva e empírica, e vocês ajudaram a encaixar uma série de coisas e isso me ajuda bastante. Quem sabe um dia eu consiga contratar vocês para me ajudar também no meu escritório.

Fernando Luzio. Então quer dizer que seu professor, lá atrás, tinha razão quando percebeu que você era

um eterno inconformado? Quer dizer, você está sempre procurando se engajar em novos projetos.

Marcos Bitelli. Ele não precisava ter feito o que fez. Fez porque era um professor mesmo. Talvez eu fosse muito infeliz se estivesse na Engenharia. Se alguém me mandar construir um prédio com um projeto que está pronto, eu realmente não vou fazer o prédio. Alguma coisa ia dar errado.

Fernando Luzio. Como você consegue conciliar as demandas da sua vida pessoal, familiar, com uma rotina empresarial, pessoal e profissional tão atribulada?

Marcos Bitelli. Isso tem efeitos colaterais. Por exemplo: minha saúde reclama da minha vida há muito tempo. Meu corpo começa sentir essas coisas. Isso é um preço que você paga.

Outro preço que você paga é a questão do convívio familiar. Eu diria que sou uma pessoa que dou qualidade no meu relacionamento, mas não dou quantidade. Por outro lado, a qualidade que dou é profunda, porque na hora que estou dando atenção estou procurando investir na intensidade daquela atenção. É uma questão de você focar mesmo.

E uma coisa que acabei aprendendo a fazer – isso demorou – foi o modo como desorganizo minha vida. Quer dizer, eu desorganizo minha vida de uma forma organizada, sou um eterno desorganizador. Minha assistente tem vinte e cinco anos de secretária executiva e não entende meu método de trabalhar.

Como tenho uma vida muito atribulada e o homem tem algumas limitações em relação à mulher, por exemplo, com relação à administração de muitas informações, sou uma pessoa extremamente focada e ansioso, muitas vezes. Para controlar isso, criei um sistema de proteção em que bloqueio pensamentos do que tenho que fazer em relação a outras coisas. Por exemplo: dou muita aula, palestras, seminário. Minha assistente marca a palestra e pergunta “o senhor não quer saber sobre o que é a palestra?”, “Não.”, “O senhor não quer saber qual é o programa do evento?”, “Não.”. Aí arrumo a mala e pergunto: “sobre o que é a palestra? Qual é o evento? Quem vai estar lá?”, “Mas como? O senhor está indo para o aeroporto agora!”. “Sim, agora vou pensar nisso.”.

No voo, penso um pouquinho. Chego lá e faço a palestra. E as pessoas acreditam que eu fiquei três semanas preparando. Mas o modo de me preparar foi justamente impedir que durante esse período eu pensasse nela, porque preciso organizar e dividir, meio que fragmentar. E com o tempo, fui aprendendo.

Meu filho único me ajudou muito a me organizar em relação a essa questão mental. Por exemplo: consigo ir à praia, ir à montanha, ao exterior e levo ele comigo. Sei que vou à praia das 11h às 13h30. Às 13h30, sei que ele vai tomar banho para almoçar, então, das 14h às 14h45 sento no meu computador e em 45 minutos, consigo produzir alguma coisa. Talvez, se eu não tivesse ido à praia, eu ficaria três horas para conseguir ser criativo ou para poder fazer aquilo. Tem gente que não entende. Trabalho todo fim de semana, de noite e de dia, tem gente que acha que é um sofrimento. Mas, estou na minha casa, saio da piscina e consigo trabalhar uma hora e voltar para a piscina. Tem gente que acha que “fui para a piscina, então não posso trabalhar.”.

Tem gente que se sente escravizada com essas ferramentas de comunicação. Realmente é escravizante por um lado, mas é liberatório pelo outro. Especialmente se você tem de coordenar muitas atividades e muitas coisas, é melhor você já saber o que você tem. “Ahh, mas cada vez eu tenho

uma notícia”, aquilo vai te dando uma adrenalina no estômago. Mas, como sou advogado, advogado não tem estômago. E também não tem coração. Então, são coisas que a gente aprende.

Nunca li um livro de autoajuda ou livro de orientação para como se organizar e o meu método de organização é totalmente empírico. Sei exatamente onde está tudo o que preciso, desde que ninguém mexa na minha desordem. Minha secretária fala assim: “Posso mexer na sua mesa?”, “Não”, “Mas isso está aí há três meses!”, “Pois é, quando eu achar a solução, ele vai sair. Enquanto eu não achar, vou ter que ficar olhando pra ele pensando numa solução.” – caixinha de maturação.

Fernando Luzio. O importante é que você é produtivo no seu modelo.

Marcos Bitelli. Na verdade, não é nada pensado. Você vai achando atalhos para a sua vida. Infelizmente, não sou dono do meu tempo, sou demandado. Quando você é demandado, você tem muito patrão. Você Fernando também não é dono do seu tempo.

Fernando Luzio. Não. Eu me identifico muito com isso. É uma realidade muito próxima.

Marcos Bitelli. A vida do prestador de serviço em geral é assim, quem lida com consultoria ou com a parte intelectual, negócios ou orientação. Você tem de ser um pouco de tudo, psicólogo, estrategista. Na minha profissão, você tem de ser um especialista de generalidades. Sempre falo “a minha especialidade é a sua necessidade.” No escritório de advocacia, contratam especialistas para trabalhar na equipe, mas normalmente você tem que ser multi *skills*, multidisciplinar e desenvolver outras habilidades que não propriamente a parte técnica em si. Tanto que as minhas especialidades técnicas eu desenvolvo por prazer acadêmico. Consigo falar de qualquer assunto: tributário, trabalhista, societário, corporativo, etc.

Quando você coordena uma equipe, é improvável comandar outras pessoas se não souber fazer melhor do que a pessoa a que está pedindo. A pessoa sente quando você não sabe ou quando você não tem condição de fazer aquilo, e com o tempo você vai perder a admiração que sua equipe tem em você.

Fernando Luzio. Aproveitando esse ponto, hoje, todas as empresas com as quais interagimos, têm como uma das grandes preocupações, formar lideranças fortes para conseguir dar vazão a esse crescimento que o Brasil tem proporcionado. Na sua experiência como líder e interagindo com líderes em grandes organizações, o que você diria que são competências, ou quais são as principais competências que alguém precisa ter para ser um bom líder?

Marcos Bitelli. Tenho uma grande dificuldade com esse assunto. Muitas vezes, já pensei em fazer cursos de liderança para entender o que a ciência fala a respeito da formação da liderança. Porque tenho um pré-conceito de que infelizmente, líderes não se fazem. Isso talvez seja um equívoco meu. Por exemplo, meu escritório tem 25 anos. Sempre procuro identificar líderes, mas tenho dificuldade de formar líderes, talvez seja uma incompetência minha. Então, o que procuro fazer com as pessoas que trabalham comigo? Sempre investi muito nos estagiários. Aqui no escritório, os sócios principais – três dos mais antigos, que estão aqui há 20 ou 22 anos – foram meus estagiários. Os jovens que procuro selecionar são aqueles em quem identifico alguma característica exterior de potencial à liderança. Sempre achei mais fácil trabalhar com pessoas que têm um viés para liderança, do que as que não têm. Ainda que seja mais difícil.

Mas, isso é uma característica da nossa atividade, porque no Direito, diferente das corporações, temos que ser líderes de si próprio. Sempre uso a Medicina como exemplo na faculdade em que dou aula: você pode ter uma equipe enorme numa mesa de cirurgia – o instrumentista, assistente, segundo cirurgião, primeiro cirurgião –, mas na hora que você está com a mão no paciente, é só a sua mão, por mais que seja um trabalho coletivo. E aí, você tem que ser um líder de você mesmo.

Fernando Luzio. Se a gente pudesse então aproveitar essa sua visão, como é que você definiria liderança? O que é, para você, um líder, ou o que é o exercício de liderar?

Marcos Bitelli. É uma definição complexa. A liderança é a capacidade que as pessoas têm de fazer com que outras pessoas ou grupos de pessoas acompanhem seus projetos e seus ideais. Isso vai muito além de você simplesmente remunerar as pessoas que trabalham com você. Elas têm que acreditar em algum projeto. Outra coisa que tenho incentivado muito no grupo é acho que faz parte desse processo de liderança, é convencer seus liderados que eles têm que ser melhor do que você e que você não é melhor do que eles. Quanto mais você qualificar – e invisto muito na parte acadêmica, mestrado, doutorado, especialização, mas não que eu acredite que o estudo vá fazer com que a pessoa se transforme num líder –, certamente a exposição desses profissionais ao estudo qualificado faz com que isso aumente o networking deles, que isso aumente sua

capacidade de vivenciar novos desafios e de se superar.

Fernando Luzio. O Brasil tem assumido um posicionamento muito diferente e relevante no cenário econômico internacional, atraindo atenções e recursos de investidores internacionais, apesar dos gargalos estruturais que têm emperrado nosso desenvolvimento sustentável. Como advogado, como empresário e cidadão, qual é sua visão sobre esse novo momento do Brasil?

Marcos Bitelli. Tenho uma visão muito ácida a respeito do momento do Brasil. Acho que não posso reclamar, está todo mundo trabalhando bastante. Nos últimos anos, as oportunidades realmente aumentaram, os investimentos aumentaram, mas acho que o sucesso do Brasil hoje é muito mais fruto das nossas próprias falhas do que dos nossos acertos. Existe uma questão conjuntural e outra estrutural. O Brasil aproveitou essa onda quando o mundo se deu muito mal porque exagerou na dose da irresponsabilidade financeira. O Brasil, que era uma economia muito fechada, acabou sendo o safe harbor que sobrou no mundo.

O Brasil não atraiu capital, não atraiu investimento. O Brasil foi o ralo para onde o investimento correu. Então, neste aspecto, não vejo que o Brasil tenha trabalhado de uma forma consciente e estruturada para atrair o capital. Acho que o capital veio para cá porque escorreu pelo ralo do mundo. E do mesmo modo que ele escorreu pelo ralo do mundo, a gente está recebendo

esse capital de uma forma totalmente desordenada, sem grandes compromissos e com uma irresponsabilidade política.

Não sou muito otimista em relação à representação política que temos no Brasil, não só no Executivo, como no próprio Legislativo. É impressionante. Há vinte anos, íamos a Brasília e dizíamos: “Olha que cidade moderna!”. Hoje, você vai a Brasília e diz: “O que é isso?”. Uma capital do quarto mundo em termos de tudo, não só pelas favelas que estão no entorno, mas pela própria estrutura dos prédios públicos e da estrutura do Estado, um Estado inchado, com 50 Ministérios, um modelo político totalmente viciado.

Então, como brasileiro, não vejo o Brasil num momento mágico. Vejo o mundo num momento trágico, e o Brasil se beneficiando dessas mazelas.

No modelo brasileiro – estava lendo isso recentemente numa matéria –, o Estado é o maior empreendedor do país, hoje. Pelo número de empresas de que o governo brasileiro é sócio, de forma direta e indireta (por financiamentos e participações do BNDES), você vê que o maior empresário brasileiro é o Estado. Se isso é bom para muita gente porque resolve temporariamente algum problema, no longo prazo, não me parece uma estrutura das mais agradáveis para quem é empreendedor, para quem acredita em oportunidades porque, tanto as grandes corporações quanto o Estado, têm esses concentradores. E a concentração é inimiga do pequeno e



e do médio empreendedor. Você vai acabar, talvez, trabalhando com o fornecedor do fornecedor do fornecedor, mas no final você vai encontrar o Estado e o Estado não é um bom empresário.

Aqui, as pessoas vêm e investem. E esta quantidade de recursos que está vindo para cá também é assustadora. Você fala para o cliente: “Olha, você está comprando um negócio aqui por 50 que no ano passado custou 5, está bom? Você está pagando 10 vezes mais”, “Não tem problema, porque com esses 50 aqui, vou ganhar mais do que 10% ao ano e não consigo ganhar isso em nenhum outro lugar do mundo.” E essas pessoas que estão ganhando essa mais valia de 5 pra 50 não estão dando retorno do dinheiro para nada que vá melhorar a infraestrutura do país. Quer dizer, a diferença vai voltar para essas pessoas mesmo. Veja o que está surgindo de novos milionários a cada ano no Brasil. Por quê? Porque é esse movimento eldorado que estamos vivendo. Agora, o eldorado é um faroeste e ninguém está preocupado em melhorar.

Estamos sentados aqui num imóvel que vale R\$100,00 o m² de aluguel por mês, olhando o rio mais sujo do mundo pela janela. Isso não tem o menor sentido. Tem uma favela do lado desse Shopping JK que vai ser o Shopping mais caro da América Latina e está tudo bem! Resolvemos a questão da favela colocando uma polícia comunitária porque havia tráfico de drogas aqui na Vila Olímpia, há um quarteirão do meu escritório. Advogo na área de propriedade intelectual e tem uma banquinha que vende DVD pirata aqui na esquina e também está tudo bem. Então, essas questões do Brasil não estão sendo resolvidas, elas sequer são consideradas para serem resolvidas. Essas questões é que deixam você desanimado, porque é aqui que você cria seus filhos. Você pega um jovem e dá todos esses valores para ele, onde ele vai praticar?

Por isso, acho que todos nós que estamos em condições de fazer alguma coisa, deveríamos fazer algo para que essas distorções diminuíssem. Pagamos um preço muito caro por isso. O preço que se paga para viver no Brasil é muito caro, porque você paga por tudo que não tem. Você blinda o carro porque não tem segurança, você paga um seguro médico absurdo porque não tem saúde, e vai tapando os buracos. A gente acha que tem uma escola privada boa porque comparamos com uma escola pública péssima. Nossas escolas privadas poderiam ser muito melhores.

Então, não vejo o Brasil num momento fantástico, vejo o Brasil numa coincidência astrológica – Vênus e Júpiter estão na mesma casa. Posso estar errado, mas é minha visão.

Fernando Luzio. Aproveitando essa sua experiência com empresas estrangeiras, o que nossa cultura empresarial e nosso profissional brasileiro têm de singular ou de diferencial estratégico em relação aos profissionais dessas empresas americanas e europeias?

Marcos Bitelli. Acho que a palavra chave é a versatilidade. Até pelas dificuldades que o país sempre impôs e ainda impõe a todos nós; as dificuldades do dia a dia; desde que você nasce tudo é difícil; a falta de infraestrutura e de uma série de outras necessidades básicas, o profissional brasileiro aprende a ser muito mais versátil. Comparando os executivos estrangeiros com os brasileiros, o que eu vejo é nossa capacidade de improvisação, adaptação e versatilidade perante as situações.

Isso se vê claramente até nas negociações. O brasileiro é muito mais versátil até na forma de raciocinar. Numa reunião, por exemplo, os americanos e europeus são muito mais especializados e treinados para fazerem aquilo que fazem, mas quando saem um pouco fora daquilo, entram numa zona de desconforto. E o brasileiro não tem muita zona de desconforto.

Fernando Luzio. Você fez um comentário que vai de encontro com a opinião de 100% dos entrevistados até o momento no nosso programa. Ao compartilharem sua visão sobre esse momento do Brasil, todos têm manifestado uma preocupação muito relevante com relação à educação como principal gargalo para nosso desenvolvimento sustentável. E uma de suas atribuições é de Conselheiro de uma grande escola privada brasileira. Então, o que para você é educação de qualidade? E se você tivesse poder no país para tomar três decisões em favor do sistema educacional brasileiro para promover um avanço na educação, quais seriam suas três decisões?

Marcos Bitelli. Os problemas da educação são vários, mas o que vi de grave que acaba contaminando todo o processo, são as escolhas que o Brasil fez. Essas escolhas não dizem respeito só a investimentos em educação. Por exemplo, nos últimos anos o Brasil decidiu que, baseado em pesquisas FIPE, IBGE etc., as pessoas com nível superior ganham mais X% em relação aos que não tem nível superior. Então, a

formação do nível superior passou a ser disseminada e passou a ser um target do Estado, não importa como você atinge o ensino superior.

Temos como projeto de Estado hoje, que todos sejamos Doutores. As pessoas acabam ganhando mais porque se educou mais, teve mais escolaridade. Isso não significa que seja um ensino superior de qualidade.

Para que isso funcionasse também, o critério de abertura de faculdades foi totalmente banalizado. Então, você entrega de ponta a ponta um ensino de péssima qualidade porque esse ensino não tem como objetivo formar pessoas, no sentido de formar indivíduos e o cidadão. Ele tem como objetivo entregar um certificado para que essa pessoa adquira uma capacidade de auferir renda maior. O que é uma verdade relativa, porque daqui a algum tempo, se todo mundo tiver um certificado, essa renda vai estar igualada de novo.

A tristeza é que tem uma coisa irrecuperável nesse processo: o tempo. Ninguém vai estudar a vida inteira, se formar, arrumar um emprego melhor e depois entrar no pré-primário de novo e começar a estudar outra vez, para quando chegar aos 50 anos, fazer o que devia ter feito. Para mim, o modelo é que está errado.

Uma das medidas que deveriam tomar seria alterar esse modelo. Mostrar às pessoas que a formação universitária não é um objetivo em si mesmo – até porque, hoje, é mais difícil você conseguir contratar uma secretária executiva qualificada ou um técnico de informática, do que você contratar um advogado. Isso tem de quilo.

O Brasil precisa muito de formação de técnicos e não de técnicos torneiros. A economia criativa, hoje, é a que mais cresce – design, tecnologia de informação, moda, o que você quiser. Para mim, seria mudar o foco.

A segunda medida, a mais difícil, é descobrir como dar aula de novo. Vocês são professores e eu também. Aprendemos a dar aula com giz e de costas para a classe, e hoje dou aula com todo mundo ligado com laptop na internet, então, o método de ensino tem que mudar.

A terceira – o Colégio Porto Seguro faz isso de forma intensiva nos últimos tempos – é mudar o material didático. Quando estudei na faculdade de Direito, o material obrigatório era o Código Civil ou o Código Penal. Era inconcebível você não ter esse material. Hoje, você vai na internet e a lei aparece na tela do seu computador e já

cai no artigo. Você dá um *find*, não precisa nem saber procurar. Antigamente, você passava cinco anos na faculdade ensinando as pessoas como achar dentro da lei, aquela norma.

Esse é o problema dos colégios. Uma aula de Ciências, por exemplo, onde se explica o movimento das placas tectônicas a uma criança de 11 anos. Hoje, você baixa um documentário da Discovery em *high definition* e a criança assiste, em três minutos, como tudo aconteceu. Isso vale mais do que mil palavras.

Você precisa montar uma estrutura de suporte pedagógico para municiar o professor com toda essa parafernália. Hoje, uma aula tem que ser quase como um espetáculo do Cirque de Soleil. Você tem que ser multimidiático, tem que despertar a atenção do aluno.

E mais, o maior desafio que a gente está vendo é que os jovens de hoje estão adquirindo um modelo de pensamento e de estruturação do pensamento diferente do nosso, pelo modo como ele acessa a informação. A gente acessa informação de uma forma estruturada: você é capaz de sentar aqui e me ouvir falar por 35 minutos. Um jovem é capaz de ficar 35 minutos na internet ouvindo 12 pessoas falando sobre essa informação, mas ele não vai ouvir mais do que três minutos cada uma. Você gostava de assistir um DVD ou um filme de cinema que demorava 95 minutos. Um jovem é capaz de ficar 95 minutos vendo vídeos na internet que não irão durar mais do que dois minutos, e eles assistirão 180 vídeos, enquanto você assistiu a um filme. Essa forma de aquisição da informação é uma forma fragmentada. Nós temos uma forma de aquisição da informação estruturada que tem uma linha, uma narrativa, uma estrutura, tem um argumento. Ela vai levar você de um ponto ao outro. E eles não têm essa característica. Então, essa é a maior dificuldade para você despertar a atenção de alunos dentro da sala de aula.

A aula tem 45 minutos. Em 45 minutos, ele teria visto 45 vídeos ou teria acessado 45 páginas

de informação diferente. E você tem que explicar a ele a questão da credibilidade da informação que ele acessa.

Tivemos uma discussão recente sobre a compra de iPads para os alunos. Compramos uns 50, 100, só para ver no que dá. Mas, a resposta não está no equipamento, e sim no modelo, no sistema. E mais, como preparar os professores? Os professores têm uma defasagem temporal. Um professor como eu com 50 anos vai ter uma dificuldade grande de se adaptar para dar uma aula dessa. Só que a gente tem que virar esse jogo, porque, quem vai dar aula uma dessa? Estamos num processo de correr atrás do rabo, e não vejo o Ministério da Educação preparado para isso.

Recentemente, participei de um projeto no Ministério da Educação, contratado pela UNESCO, para desenvolver a TV Escola. Minha proposta para a montagem da TV Escola era acabar com a TV Escola e eles ficaram malucos. A TV Escola tem que ser um hub de conteúdo áudio visual, onde as pessoas vão acessar sob demanda. O mundo é sob demanda agora.

Fernando Luzio. Vivemos hoje uma questão muito provocativa: o avanço das tecnologias em tempo real, das plataformas de self publishing, em que as pessoas têm a possibilidade de publicar um vídeo na internet, até gratuitamente, criar um blog, escrever um artigo, disseminar conhecimento de maneira ilimitada mudando, inclusive, alguns modelos de negócios tradicionais, como por exemplo, a distribuição de música, vídeo e filmes. Como é que você, especialista em Comunicação Social, vê essa mudança toda? E a propriedade intelectual?

Meu livro, por exemplo, está hoje no meio físico, não está no meio digital. E as editoras estão muito preocupadas em levar o livro físico para o mundo digital porque você não consegue ter controle nenhum sobre a propriedade intelectual. Qual é a sua visão sobre isso?

Marcos Bitelli. Você falou sobre uma área

“Comparando os executivos estrangeiros com os brasileiros, o que eu vejo é nossa capacidade de improvisação, adaptação e versatilidade perante as situações. Isso se vê claramente até nas negociações. O brasileiro é muito mais versátil até na forma de raciocinar.”

Marcos Bitelli





com a qual mexemos bastante. Há vários fenômenos acontecendo ao mesmo tempo. Primeiro, uma comoditização da propriedade intelectual. A propriedade intelectual está virando *commodity*. Você deixa de cobrar por unidade e vai cobrar por assinatura, por quilo ou por mês – o modelo Netflix onde você paga R\$ 14,90 para acessar 19.000 títulos. Isso já acontece nos Estados Unidos com música. Você tem assinatura para centenas de milhares de músicas. É o seu conteúdo *anywhere e everywhere*. Então, isso transforma a sua questão em *commodity*.

Acho que, infelizmente, essa comoditização e a destruição do modelo de negócio vai levar ao fenômeno da desintermediação, ou seja, a eliminação dos intermediários.

Desintermediação e desintermediação: você elimina intermediários, que são os distribuidores, editores etc., e também elimina mídias. Você acaba pulando as janelas tradicionais: cinema, vídeos, televisão, livraria, teatro, etc. e, de repente, acaba pulando para uma janela que estaria mais à frente.

Essa troca de reais por centavos pode ser trágica. E, ao mesmo tempo, essa disseminação tranquila de conteúdos pela internet e o *self publishing* que você falou, provocou uma relativização do valor intrínseco do objeto que você quer. Se qualquer um faz um vídeo, você começa a não perceber diferença entre a produção audiovisual de alto valor, de custo, e uma produção caseira. Até porque a digitalização, muitas vezes, esconde essas diferenças.

Há uma crise mundial no setor de mídia tradicional, estúdio de cinema, televisões, etc., porque essa incógnita ninguém conseguiu resolver ainda. Isso aconteceu em vários momentos da história da propriedade intelectual: quando se tira valor intrínseco da criação intelectual, você desestimula a produção intelectual – “Vou criar para quê?”. Acho que tendemos a perder, em termos de quantidade e conteúdos relevantes. Hoje se tem quantidade de conteúdos irrelevantes. Irrelevantes no sentido do caráter intrínseco do objeto que se está analisando. Essa é uma tendência, infelizmente, inexorável.

E a segunda crise que vejo nisso, e que tem a ver com aquilo que falei antes, é a questão da credibilidade em relação à informação que você acessa. Quem dá crédito à informação que você acessa? É seu *publisher*, é seu jornal, seu veículo. É o filtro. É aquele primeiro filtro. Esse primeiro filtro é que vai fazer um Lúcio ser diferente de fulano ou de cicrano. Esse filtro você pode perder. Vejo a minha luta aqui com os próprios advogados mais jovens. Bobeou, eles estão pesquisando numa ferramenta de busca: “Quem disse isso?”, “Foi o Zé das Couves?”, “Quem é o Zé das Couves?”. E você vai ver, o Zé das Couves é o TCC de um jovem que acabou de fazer a faculdade em Maceió. Como eu pego também, nas escolas e universidades, jovens que trazem citações do Wikipédia, como fonte de informação. “Quem é o autor dessa informação?”, “Ahh, está no Wikipédia”, “Mas quem escreveu?”, “Para quê importa?”, e eu falo “Faz toda a diferença!”.

O e-Learning é um exemplo disso também. Na carreira de vocês, quem é um professor que tem credibilidade? Certamente, é um professor titulado numa grande universidade com uma grande carreira acadêmica. Esse professor dá aula para quantos alunos por ano? 300. E você pega um professor que dá aula de ensino à distância para 27.000 alunos por ano. E quem é esse professor? Às vezes, é um professor com uma formação fraca que dá aula numa escola fraca e que é conhecido. Então, agora você tem professores bons e professores famosos.

Advogo para editoras de livros de autores que são professores. Os livros desses professores famosos vendem mais

do que os dos professores bons. Por que o professor é famoso? Porque ele atinge um universo de, às vezes, 27.000 pessoas por ano. Mudamos de um modelo de ensino de qualidade para o ensino de auditório, ensino de palanque, de estúdio. Isso é trágico. E a internet é a prova disso: esse cara é super conhecido, tem não sei quantos mil seguidores no Twitter. Por quê? Porque ele vive no Twitter tuitando. O outro está pesquisando e não tem tempo de ficar tuitando. Triste!

O Brasil está sendo invadido por empresas da área de ensino. Aquisições enormes estão acontecendo no Brasil. E há escolas, grupos que se vangloriam por terem 450.000 alunos. Quer dizer, 450.000 alunos, você está ensinando o quê? Precisa ver quantos estão na faculdade e quantos são e-Learning, pagando R\$260,00 a R\$300,00 de acesso por mês.

Não sou contra o ensino à distância. O ensino a distância é uma ótima ferramenta, mas ele não pode ser um modelo. Ele é uma ferramenta adicional para qualquer tipo de curso.

Fernando Luzio. Quando estávamos falando sobre a sua visão do país, você falou sobre empreendedorismo. E algo que é muito interessante observar, é que os empreendedores brasileiros normalmente deixam para engajar advogados no seu processo, até de aprendizado e de desenvolvimento do seu modelo de gestão, no *day after*. Ou em estágios muito avançados de desenvolvimento do negócio, ou quando ele vive um grande problema legal que pode até colocar em risco a continuidade do negócio, no *day after*, ele procura socorro.

Se você pudesse recomendar para empreendedores brasileiros, que temas do Direito Empresarial ou do Código Civil, qualquer empreendedor deveria conhecer para conseguir garantir a evolução sustentável do seu negócio?

Marcos Bitelli. Na verdade, você falou uma coisa extremamente importante. O brasileiro tem um modelo de estruturação do seu empreendimento que não é organizado. Todo mundo acha que pode ser empresário montando um negocinho na garagem, alugando uma esquininha, começando um empreendimento – um café, um restaurante, que seja. E a primeira coisa que ele faz é pedir demissão, fazer um acordo, levantar o dinheiro do fundo de garantia, receber uma indenização ou vender um terreninho. E ele tem poucos recursos para começar esses empreendimentos. Entre contratar um advogado e um contador, ele vai contratar um contador, porque é obrigado a cumprir as obrigações fiscais. E todo contador se acha um advogado – isso é outro problema também. Então, ele esquece que o advogado deveria ser o consultor no primeiro momento, já que tem a visão do porquê os negócios não dão certo e onde estão os pontos nevrálgicos disso.

Essa é uma questão cultural. Ele acaba priorizando o dinheiro do empreiteiro, do marceneiro que vai fazer o móvel ou de quem vai fazer a decoração, às vezes até do arquiteto, porque ele precisa disso para viabilizar o negócio dele e acaba usando o advogado como uma figura corretiva. Comparando com a Medicina, o advogado é para quando dá problema e o médico é para quando o cara fica doente – a cultura da Medicina preventiva e da Advocacia preventiva.

Pior: vejo isso não só nos pequenos, mas também nos médios empreendedores, porque o brasileiro, empreendedor ou executivo, é tão versátil que acha que dá conta de fazer aquilo, mesmo sem a assessoria de um advogado. E por ser um país emergente, você vai achar antigos empreendedores que vão falar o seguinte: “Fiquei rico e nunca precisei de advogado, porque vou precisar agora?”.

Por outro lado, há de se acrescentar também, que há um despreparo dos advogados, de pequenos e médios escritórios, para serem consultores. Os pequenos e médios escritórios



“O preço que se paga para viver no Brasil é muito caro, porque você paga por tudo que não tem. Você blinda o carro porque não tem segurança, você paga um seguro médico absurdo porque não tem saúde, e vai tapando os buracos. A gente acha que tem uma escola privada boa porque comparamos com uma escola pública péssima. Nossas escolas privadas poderiam ser muito melhores”

Marcos Bitelli



articulam muito mais na advocacia contenciosa, ou seja, mais focados no processo do que propriamente no consultivo. O que eu não sei dizer para vocês é o que nasceu primeiro, o ovo ou a galinha? Ou seja: tem pouco advogado pequeno e médio com a capacidade de ser consultor porque não tem cliente para isso, ou o pessoal não contrata porque não tem e porque o consultor custaria mais caro.

Agora, por que o consultor custaria mais caro? Porque o consultor está ocupado, porque faltam advogados com capacidade de consultoria. Quando eu falo em capacidade de consultoria é no sentido amplo da palavra: “Quero montar um posto de gasolina ou uma rede de franquia, uma rede de lojas ou uma agência de publicidade” e você ter condições de orientá-lo. Não adianta só dizer qual é a plataforma legal que se aplica ao negócio dele, mas é você, também, saber estruturar o seu negócio. Qual é melhor estrutura societária, quais são os melhores contratos, assessorá-lo nas locações, assessorá-lo nos contratos em gerais. Isso, vejo que está mais para os escritórios médios e grandes que estão tomados pelas grandes ou médias empresas, e que já aprenderam que um bom conselho vale mais do que uma boa demanda.

Trouxemos para o Brasil, há muitos anos, um modelo de consultoria por hora perverso até para mim que estou há 25 anos na Advocacia, com escritório, porque o preço que você cobra por hora é incomparável ao benefício que você gera para o seu cliente. O pequeno ou médio cliente chega na sua

Advocacia e diz: “Eu queria sua consultoria, quanto custa?”, “Custa R\$ X a hora.”, “Ahh não, pelo amor de Deus, estou montando um negócio e vou investir R\$ 200 mil e preciso saber quanto vou gastar com seu escritório.” Se você falar que é mais de 5%, ele não vai fazer, porque no *business plan* dele, ele sequer contempla a despesa com um advogado. E todo mundo tem um primo, uma irmã, um vizinho, o cara da imobiliária que administra os imóveis do meu tio que tem um modelinho.

E você chega num grande empreendedor que diz: “Estou fazendo um negócio aqui de dois bilhões e quero te pagar por hora, tá?”. Ele nem te pergunta quanto custa porque jamais quer que você compita com o tamanho do benefício que vai gerar na assessoria que presta a ele. Então, são visões econômicas antagônicas. Essa é uma situação que a gente ainda vive no Brasil, infelizmente. Há um espaço muito grande para crescer se os empresários e os empreendedores fossem mais conscientes disso.

Fernando Luzio. Nos últimos anos, o mundo tem acompanhado escândalos que envolvem desmandos éticos e profissionais de altos executivos em grandes corporações, muitas vezes ao custo do descrédito permanente dessas empresas, e até mesmo causando prejuízos irreparáveis para os acionistas e clientes. Então, a Governança Corporativa acabou se tornando uma questão imperativa de segurança para mercados, sociedades e governos. Qual é a sua visão



sobre o estágio atual das práticas de Governança Corporativa aplicadas nas empresas brasileiras?

Marcos Bitelli. Acho que evoluímos muito nos últimos dez anos. Até porque as empresas também cresceram bastante e a Bolsa de Valores acaba qualificando empresas que têm Governança qualificada.

As empresas estrangeiras de consultoria acabaram trazendo padrões que são universais. As normas de contabilidade também acabaram adotando padrões universais. Então, acho que evoluímos muito nas regras e nos modelos. O que falta a gente evoluir muito é na aplicação das regras e dos modelos, no enforcement disso. Acho que é uma questão de tempo.

A gente deve ter no Brasil, em breve, a edição da lei anticorrupção que é uma prática já disseminada no mundo, e os grandes países são conhecidos, hoje, por aqueles que adotam leis de anticorrupção. Alguns países adotam essa lei não só para empresas públicas, como privadas. No Brasil, ainda vejo essa lei muito focada na corrupção entre o privado e o público, mas acho que o ideal seria que a gente tivesse alguma coisa relacionada também entre o privado e o privado, ou seja, corrupção entre empresas privadas.

A gente ainda tem, no Brasil, uma visão de que a corrupção não é tão grave quanto os crimes contra a vida. Às vezes, o cidadão faz uma fraude com o Estado e rouba milhões do hemocentro. Quantas pessoas morreram? Ninguém viu, é menos palpável, as pessoas não materializam tanto isso, não concretizam o efeito do ato viciado pela corrupção, no seu cotidiano.

De novo, uma questão de foco. O problema é que no modelo atual de um Estado extremamente aparelhado, gigante como o nosso, quanto mais se aumenta o tamanho do Estado, mais se aumenta a área de contato, e quanto mais você aumentar a área de contato, essa área de contato tende a gerar esses deslizamentos de corrupção. E não só corrupção de dinheiro, mas também corrupção política,

favorecimentos, influências políticas que podem acontecer em todas as áreas.

Fernando Luzio. Bitelli, quem são as pessoas que influenciaram ou têm influenciado seu pensamento, sua formação intelectual, profissional?

Marcos Bitelli. Não sei. Sou um cara meio autorreferente. (risos) Não sou uma pessoa de se fixar muito em grandes ídolos, até porque desmistifico muito as pessoas. Mas, tem pessoas que me atraem. Tem um cara que pouca gente lê – é uma leitura muito complicada –, um físico chamado Fritjof Capra. Geralmente, aquelas pessoas que me fazem parar não são aquelas que “Nossa, como eu nunca pensei nisso?”, mas o contrário: “Nossa, como esse cara pensou exatamente o que eu estava pensando?”. Gosto quando encaixa. Capra por exemplo, um físico que mora nos Estados Unidos, escreveu vários livros: *The Turning Point*, que até foi um filme, *O Ponto de Mutação*; *A Teia da Vida*; e *O Tao da Física*, onde mistura um pouco de uma série de coisas em que acredito. Gosto muito dos chineses antigos, da questão do ciclo. Sou muito guiado por isso: acho que tudo é cíclico.

Sempre procuro colocar dentro da minha análise e identificar em que ponto do ciclo aquilo está. Quer dizer, tudo começa ascendente, atinge um ápice, depois começa a descer de novo e volta. Quais são as forças que fazem isso subir e, quando chega, quais são as forças que fazem isso descer. Isso vale para tudo. Qualquer coisa que faço na vida é assim. Se tenho que fazer uma viagem de turismo, analiso como aquele local está dentro do ciclo dele. Se tenho que fazer um investimento num imóvel, fico imaginando com aquele bairro está dentro do ciclo de vida dele. Porque tudo tem um ciclo. Se você pegar o império romano, os egípcios, o império americano, os ingleses, você vai achar a mesma coisa. Na vida, na Biologia, na natureza. Esse é um trabalho que parece meio óbvio, mas não é. Ninguém pensa no óbvio. As pessoas tendem a não ser óbvias. Se todo mundo

“Ainda temos, no Brasil, uma visão de que a corrupção não é tão grave quanto os crimes contra a vida. Às vezes, o cidadão faz uma fraude com o Estado e rouba milhões do hemocentro. Quantas pessoas morreram por causa disso?”

Marcos Bitelli



fosse óbvio, seria mais fácil. E tem um livrinho muito bom que acho que todo deveria ler... um livrinho simples de um filósofo francês, Sponville, que se chama O Pequeno Dicionário das Grandes Virtudes. Trata das 18 virtudes do homem.

Fernando Luzio. Para encerrar nossa conversa, se você pudesse deixar uma mensagem final para seu filho, como legado da sua experiência, do seu conhecimento acumulado, para que ele possa ser um homem feliz no futuro, um profissional bem sucedido. Qual seria a grande recomendação para ele?

Marcos Bitelli. Eu dei muita sorte, não sei como... sem querer eu consegui, no trabalho junto a Luzio, que colocássemos como Missão do Colégio Porto Seguro o que eu queria falar para o meu filho: que a gente queria fazer pessoas de bem que fizessem um mundo melhor. Fiquei até emocionado!

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 / novosintérpretes@luzio.com.br

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

Vila Nova Conceição - São Paulo - SP

04511-011 Brasil

À esquerda,
Marcos Bitelli e
Fernando
Luzio, à direita

