

CAPA
POR NELSON LETAIF
RETRATOS PEDRO DIMITROW

UM HOMEM DE OPINIÃO

PRIMEIRO EMPRESÁRIO
A DEFENDER O IMPEACHMENT,
FLÁVIO ROCHA, CEO DO
GRUPO GUARARAPES, DONO DA
RIACHUELO, TEM CONVICÇÃO
DE SUAS BANDEIRAS: A LIVRE
INICIATIVA, O ESTADO MÍNIMO
E A POPULARIZAÇÃO DAS GRIFES

No novo centro
de distribuição,
em Guarulhos (SP)

O empresário Flávio Rocha, CEO do Grupo Guararapes, é uma exceção. Enquanto a maioria de seus colegas e concorrentes não se cansa de reclamar das condições adversas do mercado e coloca o pé no freio dos investimentos, a Riachuelo, uma das empresas do grupo, viu suas vendas crescerem 6% no primeiro semestre de 2016 e o faturamento superar R\$ 6 bilhões nos últimos 12 meses. O número de lojas distribuídas pelo Brasil chegou a 290. E 30 delas foram inauguradas de um ano e meio para cá.

Tal ritmo de expansão se deve em parte ao processo de inclusão social e acesso ao crédito vivido pelo país nos últimos anos. Mas quem imaginar que Flávio seja grato aos governos do PT por isso está enganado. Na sua opinião, esse fato foi decorrência da “revolução do varejo” que varreu o mundo nos últimos 50 anos e tardou a chegar ao Brasil devido, entre outros fatores, à alta informalidade do nosso varejo e à inflação descontrolada. Para ele, as gestões do PT só abreviaram o que seria “um século de inclusão em uma década de prosperidade”.

Com a autoridade de quem foi um dos primeiros grandes empresários a se manifestar publicamente pelo impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff – o que lhe custou até referências preconceituosas na imprensa por sua origem nordestina –, Flávio encara com cautela os desdobramentos da Lava Jato. Não que seja adversário da operação. Ao contrário. Mas acha um equívoco resumir os problemas atuais da política brasileira a uma questão de polícia, “de tirar os bandidos e colocar os mocinhos” no poder. Para ele, é preciso mudar o sistema e, sobretudo, acabar com o inchaço do Estado – este sim responsável por “produzir bandidos em massa”.

Ferrenho defensor do livre mercado e do Estado mínimo, Flávio se declara simpatizante do Partido Novo, de inspiração liberal, e muito feliz com a vitória em primeiro turno do também

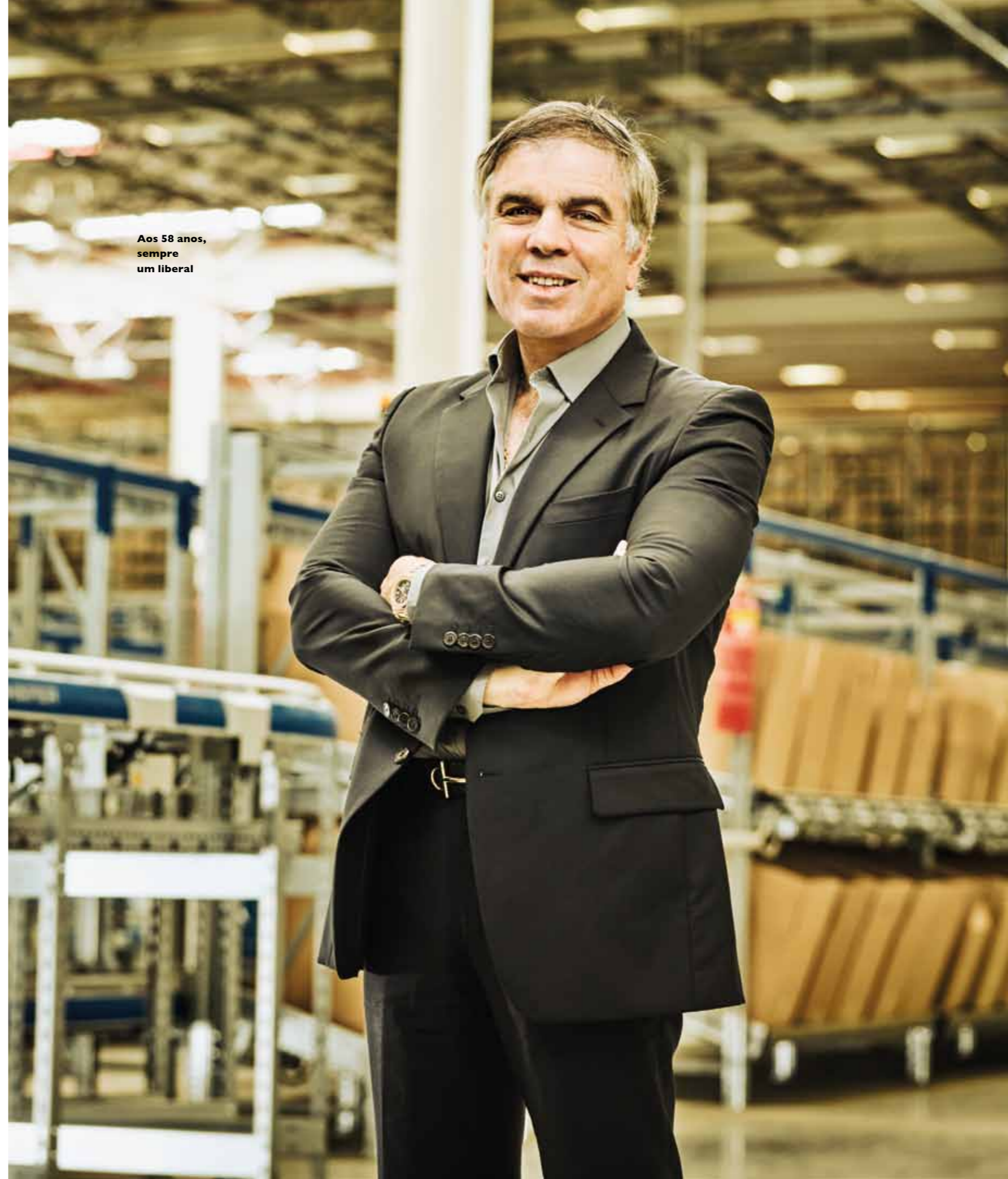
empresário João Doria à prefeitura de São Paulo, para quem promoveu um jantar de apoio em sua casa ainda em dezembro de 2015. Isso chegou a causar até uma “saia justa” doméstica com sua mulher, Cláudia, uma bem-sucedida designer de joias que inicialmente considerava favorita a candidatura de Marta Suplicy, sua cliente.

Aos 58 anos, Flávio acha que a experiência parlamentar o tornou um empresário melhor. Como deputado federal pelo Rio Grande do Norte no decorrer de 17 anos, participou da elaboração da Carta de 1988, a chamada “Constituição Cidadã”, que consagrou princípios opostos aos seus. Também se iludiu com a candidatura Fernando Collor à presidência da República, mas depois acabou votando pelo seu impeachment, e ele próprio quase concorreu à sucessão em 94, até que seu partido, o PL (Partido Liberal), optou por apoiar Fernando Henrique.

De volta aos negócios, Flávio se empenhou em modernizar o conglomerado iniciado em 1956 por seu pai, Nevaldo Rocha, e um tio a partir da Tecelagem Guararapes, levando às últimas consequências o modelo de organização integrada e horizontal, que vai “do fio à última prestação do financiamento”, nas palavras do atual presidente.

Como herdeiro de um império, Flávio não precisaria trabalhar tanto, mas até seus momentos de lazer são quase extensão dos negócios. Na hora sagrada dos exercícios matinais diários na esteira, ele quase sempre aproveita o tempo para se informar ouvindo palestras do TED, da Casa do Saber ou entrevistas gravadas da TV. No resto do dia, seu companheiro inseparável de trabalho é um enorme iPad Pro, que ele consulta com frequência, para tirar dúvidas. Suas recomendações de leitura costumam ser muito práticas, a exemplo de *A Ordem Mundial*, de Henry Kissinger, seu atual livro de cabeceira. Quanto às férias, em geral são esticadas das viagens a trabalho. Em especial das feiras de moda em Paris, Milão, Nova York e Londres.

Aos 58 anos,
sempre
um liberal



Quais são suas lembranças mais remotas da infância?

Nasci no Recife, de onde saí com poucos meses. Minhas primeiras lembranças são do nosso período em Natal. Meu pai já era mais industrial do que comerciante. O motivo da nossa mudança do Recife para Natal, por sinal, foi buscar melhores condições de implementação da operação industrial. Era uma vida confortável, não vou negar. Não tive a experiência de dificuldades. Mas era uma família muito comum. Eu, o mais velho de três irmãos.

Quando e por que vocês se mudaram para São Paulo?

Eu estava com 8 anos. Meu pai já tinha a visão de transformar a empresa regional em empresa nacional. A indústria vendia para o Brasil todo e tudo acontecia a partir de São Paulo.

Algum professor ou professora mexeu com a sua cabeça, serviu de inspiração?

Sim, a professora Cristina, minha primeira professora em São Paulo, no Colégio Dante Alighieri. Eu ainda estava muito desambientado, desarvorado. Acho que essa fragilidade me levou a criar vínculos muito fortes com ela.

O Dante Alighieri já era então uma das escolas preferidas da elite paulistana.

Era um dos melhores colégios da cidade. Lembro de um certo *bullying* pelo meu sotaque de nordestino. Na época, a miscigenação cultural não era tão grande. Eu me sentia um alienígena no Dante.

Você se retraía com a dificuldade de integração ou a enfrentava?

Eu era muito tímido, muito retraído. Fiquei ainda mais recluso e acho que isso também exacerbou o meu lado cê-dê-efe.

Sempre que saía a cadernetinha de nota, eu era o primeiro, segundo ou terceiro melhor aluno. Teve um mês em que um tal Eduardo Pereira Lara ganhou o primeiro lugar. Foi um trauma para mim. E motivo de ainda mais *bullying*.

Isso o impedia de se aproximar das meninas, de namorar?

A timidez atrapalhava, mas acho que era mais próprio da idade. As meninas de 13, 14 anos só olhavam para os de 18.

Que idade você tinha na época da primeira namorada?

No edifício onde eu morava, na avenida São Luís, centro da cidade, já rolavam uns flertes. Mas minha primeira namorada firme veio quando eu já tinha uns 17 para 18 anos. Antes disso, com 15 anos, minha família havia se mudado para a alameda Franca, nos Jardins. A gente morava numa cobertura, no 19° e 20° andares. Embaixo, no 18°, morava o [João Carlos] Di Genio, [dono do Colégio Objetivo e da universidade UNIP], que fazia umas festas de arromba. Ele era terrível!

Isso combinava com o seu temperamento?

Eu tinha senso de responsabilidade. Depois de certa idade, se arrefeceu um pouco. Ainda estava na fase cê-dê-efe quando fiz o vestibular, no segundo científico [atual Ensino Médio]. E para surpresa de todo mundo entrei na Getúlio Vargas, que tinha o vestibular mais concorrido para a área de administração. Meu pai cometeu a irresponsabilidade de cumprir uma promessa e me deu uma Maserati. Uma Maserati Merak, coisa única na época.

Você fez alguma maluquice com a Maserati?

Andava a 300 por hora na rodovia Imigrantes.

Já pilotou em pista de corrida?

Não, o carro era mais um meio de afirmação junto ao público feminino. Não era uma paixão técnica.

Apesar de bom aluno, você teve a sua fase drogas, sexo e rock'n'roll?

Não. Mas teve muita balada. Com 17 e 18 anos, vivi intensamente a fase da boate Hippopotamus. Depois veio o Gallery. Era uma coisa obrigatória. Eu saía quase todas as noites.

Você tinha consciência do que se passava nos porões da ditadura?

Na GV ainda existia alguma célula, pessoas que se contrapunham à ditadura. Mas já era o final dos piores tempos do regime militar. Eu não vivi muito esse clima. Dizem que um jovem que não foi de esquerda não tem coração. Mas não tive a minha fase de esquerda. Desde cedo ficaram muito claros para mim o funcionamento e as vantagens do livre mercado, de poder gerar e distribuir riqueza.

Por que você não concluiu o curso de administração?

Eu me arrependo disso todos os dias. Me envolvi precocemente com o trabalho e, quando isso ocorreu, a vida real parecia muito mais fascinante. Era na época da Pool, marca de moda jovem que lancei. Eu faltava às aulas para viajar e montar a máquina dos representantes. Isso acabou me desestimulando. Faltava um ano quando saí da GV. Havia concluído quase todas as matérias até o terceiro.

Houve pressão da família para que assumisse os negócios?

Não. Minha família tem parte da culpa, porque não teve a firmeza de dizer: “Não, você vai acabar o seu curso”. Hoje, há uma idealização errada de que a parte acadêmica não é importante. Uma visão romântica

baseada em gente de sucesso que abandonou a universidade, como Bill Gates, Steve Jobs, Mark Zuckerberg e outros *drop-outs*. Mas não quero nem de longe insinuar esse mau conselho. Concluir o ciclo acadêmico teria sido muito importante.

Como foi o seu início no grupo?

Desde 14, 15 anos, eu já saía do Dante e vinha para cá, tinha a minha salinha. Na época, a empresa mantinha uma fábrica em Mossoró (RN), que utilizava as sobras de tecidos e fazia um produto desejado e competitivo. Era uma camisa do tipo uma manga amarela, a outra azul. Um grande sucesso popular. Eu cuidava da distribuição. Nossa operação de varejo eram as lojas Super G, da Guararapes, que foi pioneira, a primeira franquias brasileira. Chegamos a ter 300 lojas Super G. Isso permitiu ocupar o espaço do Centro-Sul. E estimulou a aquisição da Riachuelo.

Ao deixar a faculdade de administração, você tinha um projeto?

Sim, de uma marca de jeans. A gente começou com o projeto da Pool, que evoluiu dentro de uma empresa própria que eu criei. Era uma empresa de licenciamento bem abrangente. Os contratos envolviam um amplo pacote de serviços. A Guararapes era um licenciado para jeans, mas chegou a haver 30 outros licenciados.

Foi nessa época que começou a parceria com o Ayrton Senna?

Exatamente, nos tempos da Pool. Foi uma grande irresponsabilidade que deu certo. Em 1982, entrou certo dia lá um menino com cara de choro, acompanhado do Armando Botelho, um amigo da família que fazia as vezes do empresário dele. O rapaz tinha sido campeão mundial de kart, talvez a categoria mais competitiva do automobilismo. Ele já tinha traços

de genialidade e estava para assinar o contrato com uma escuderia inglesa de Fórmula 3. Afirmava com certeza que ia ser campeão mundial de Fórmula 1. Todo mundo achava que ele era louco, mas falava com uma firmeza muito grande. E eu, irresponsavelmente, me comprometi com o que seria 30% da verba para a propaganda daquele ano. Embarquei no projeto. O valor que eu tenho registrado na memória é algo em torno de US\$ 100 mil. Aí, no meio do contrato, o Banerj, outro patrocinador do Ayrton, quebrou, caiu fora e a gente teve de fazer outro aporte. Mas a essa altura eu

“QUANDO ENTREI, MUITO JOVEM, NA GETÚLIO VARGAS, QUE TINHA O CURSO MAIS CONCORRIDO DE ADMINISTRAÇÃO, GANHEI UMA MASERATI. EU DIRIGIA A 300 POR HORA NA RODOVIA IMIGRANTES”

tinha percebido que automobilismo era um grande negócio. A Pool já era então *top of mind*. Fazia três minutos de publicidade no *Fantástico* todas as semanas.

Tinha tudo a ver com sua paixão pela velocidade?

Sim. Depois da Maserati tive um Porsche 928, que foi uma experiência traumática. Comprei com o primeiro dinheiro que ganhei na Pool. Na época, meu pai passava umas temporadas grandes em Miami, aonde chegou a notícia de que eu tinha comprado o Porsche. O carro era um espetáculo, com motor dianteiro e tudo. Ele não gostou nada da ideia e falou que se eu não devolvesse o carro isso me custaria muito caro. Embora fosse um gasto feito com meu próprio dinheiro, pensei bem e devolvi o carro. Uma grande frustração.

Na época, vocês já haviam comprado a Riachuelo. Qual foi seu papel na modernização do negócio?

Quando adquirimos a Riachuelo, a

grande fatia do *mix* eram tecidos a metro. Mas o objetivo da Guararapes era transformar a Riachuelo num canal auxiliar de escoamento dos seus produtos industrializados. Na época, uma loja Riachuelo média tinha de 200 a 300 metros quadrados de área de vendas. Com o advento do shopping center, ela foi gradualmente evoluindo e ganhando o formato de âncora, crescendo para 2 mil metros de área e aumentando a parcela do *mix* para moda. O legado que minha geração recebeu foi uma belíssima operação têxtil, a maior confecção do Brasil, acoplada à operação de tecelagem

propriamente dita, a Guararapes. Além da rede Riachuelo, que já estava em todas as regiões, e mais tarde na área financeira. O que a nossa geração fez foi transformar essa operação fatiada, na qual as empresas buscavam sua sobrevivência entre as quatro paredes dos seus negócios, no que hoje é moderno: formato integrado, horizontal, que transforma os enormes conflitos entre os elos da cadeia têxtil em sinergias, quando coloca tudo embaixo do mesmo guarda-chuva acionário.

A ideia era eliminar o conflito por margem de lucro entre os elos da cadeia?

Era esse o objetivo. Cerca de 90% do tempo era gasto em quedas de braço intermináveis tratando de preço de transferência. Aos olhos do executivo das Confecções Guararapes, a solução de todos os seus problemas era vender por 1 real mais caro para a Riachuelo e comprar o tecido por 1 real mais barato da Guararapes Têxtil. Não

é piada. Se ele conseguisse isso, o impacto no seu bônus era muito maior do que qualquer ganho de eficiência. Isso exacerbava os conflitos de visões entre o varejista e o industrial. A indústria quer grandes lotes econômicos, uma cartela de cores pequena, um produto simples, que dê produtividade. Já o varejo quer variedade, uma extensa cartela de cores, um produto detalhado, rebuscado.

Essa visão foi intuitiva ou você foi lapidando com o tempo?

Tive uma experiência em Harvard quando fiz um ano sabático na década de 1990. Lá conheci melhor o potencial de uma descoberta já mais antiga, mas que estava então mostrando para o que servia: o leitor de código de barras, que trouxe um

“AO ESTADO CABE A GESTÃO DA MOEDA, JUSTIÇA E SEGURANÇA. ALÉM DE ARCAR COM OS CUSTOS DA SAÚDE E EDUCAÇÃO. MAS SEM GERI-LAS, POIS ACABA SE ATRAPALHANDO QUANDO TRATA DISSO”

novo papel para o varejo, viabilizando o fornecimento de grandes redes e fazendo migrar o comando que estava no QG da indústria para o comércio. Percebi que a gente tinha em casa um laboratório ideal para construir uma cadeia integrada. Voltei com essa ideia de transformar a visão fatiada, segmentada, que ainda hoje é a predominante na cadeia têxtil.

Antes disso você passou por uma experiência política. O que o levou a essa decisão?

Nessas minhas idas e vindas a Natal, houve a aproximação com o Zé Agripino [José Agripino Maia], que era uma promissora liderança. Ele era prefeito e candidato ao governo do estado. Mas não houve um dia específico em que eu resolvi, de uma hora para outra, ser candidato a deputado

federal. Foi um processo gradual. Quando vi, estava no meio da confusão.

Não houve uma motivação maior?

Sim, a [Assembleia Nacional] Constituinte, que criou uma mobilização nacional. Foi um aprendizado fantástico. Recomendo a todos os empresários ter alguma forma dessa vivência política. Porque a empresa deseduca em muitos aspectos. Ela é monarquia, enquanto a política é república, levada às últimas consequências. Acho que, se hoje vejo as coisas de modo diferente, mais de baixo para cima, devo a esse período na política. A empresa privada impõe uma deformação. Você pode tudo: “pinte essa parede de vermelho”, “ponha essa mesa para lá”, “você está demitido”, “você está admitido”. Na política, não. É um

jogo de xadrez mais fascinante e complexo, em que todas as peças são movidas de modo democrático pelo convencimento. Não tem essa coisa de cima para baixo.

Depois da Constituição de 88, o governador de Alagoas Fernando Collor despontou nacionalmente. Ao menos no discurso, a plataforma dele parecia sintonizada com a sua. Foi o que o seduziu no Collor?

O Roberto Campos falava que Collor é um bipolar: varia do mais brilhante dos estadistas ao mais provinciano dos coronéis. O que me fascinou nele foi a visão de abertura da economia, de defesa da livre iniciativa, de quebrar monopólios e protecionismos. Mas, ao mesmo tempo, Collor foi vítima de uma figura, o Paulo César Farias, que fez muito mal, estimulou o lado

dele mais mundano. Isso o afetou muito.

Você acabou indo para o partido do Collor, o PRN.

Eu coordenei sua campanha no Rio Grande do Norte. Ele me convidou e aceitei.

Chegaram a ser amigos?

Nunca muito próximos, mas quando ele morava em São Paulo me convidou algumas vezes para jantar na casa dele.

Quanto tempo durou o fascínio?

Até as evidências de que o lado do PC Farias do Collor havia prevalecido sobre o outro. Acabei votando a favor do impeachment. Na época, Collor sabia que a minha grande bandeira parlamentar era o imposto único. No fim, ainda me chamou, deve ter feito isso com todos os deputados, e falou explicitamente que, caso eu votasse contra o impeachment, ele enviaria ao Congresso a medida provisória instituindo o imposto único. Não sei se ele ia conseguir cumprir, mas a tentativa de conversão do meu voto foi por aí.

Como aconteceu de você quase disputar a presidência da República em 1994?

Eu já havia voltado para o PL. O Álvaro Valle me estimulou a ser candidato. Em virtude de uma disputa acirrada com outro pretendente, o brigadeiro Ivan Frota, houve uma prévia dentro do partido e eu ganhei. Fiz dez meses de campanha. Uma bela experiência. Andei uns 500 mil quilômetros pelo Brasil.

Por que desistiu?

Foi criado na época um bônus eleitoral, uma das piores ideias que já existiram para financiar as campanhas. Não dava possibilidade a nenhum tipo de abatimento tributário. A campanha começou e ninguém vendeu nenhum bônus eleitoral. Até que a *Folha de S. Paulo* mandou um jornalista falar



Em dia de festa, com os pais (Nevaldo e Elieté) e os irmãos (Elvio e Anne)

ARQUIVO PESSOAL

com um assessor meu fazendo-se passar por um dirigente de associação comercial no interior de São Paulo, dizendo que era um grande entusiasta da campanha, do imposto único, que queria ajudar comprando R\$ 70 mil de bônus eleitorais. Estava começando o horário gratuito e eu aceitei. Ele falou: “Olha, tenho vários outros amigos que também estão engajados na campanha. Você podia me dar mais R\$ 70 mil em bônus para eu vender e depois eu trago aqui o dinheiro?”. Concordei. No dia seguinte, a *Folha* estampou que nós estávamos superfaturando o bônus eleitoral. Uma coisa sem pé nem cabeça. Não iria servir para lançar qualquer abatimento fiscal. Então veio um linchamento moral. O PL acabou apoiando o Fernando Henrique, que já estava em primeiro lugar nas pesquisas.

O governo FHC, social-democrata, mereceu seu aplauso ao promover a arrumação das contas do Estado com a lei de responsabilidade fiscal?

O Fernando Henrique foi o mais

próximo de um estadista que nós tivemos. Ações como essa lei têm um efeito de longo prazo. Basta analisar a degradação do valor fundamental da responsabilidade fiscal que aconteceu no país recentemente. Na hora é só alegria, gasta-se dinheiro para aquecer a economia, mas a conta vem depois com juros e correção monetária. O FHC foi o inverso, pagou um alto preço por ações como responsabilidade fiscal, como o saneamento dos bancos estaduais, arcando com um custo de popularidade imediato para consertar o país para o futuro.

Um passo fundamental para isso foi o Plano Real, que exigiu uma intervenção do Estado forte na economia. Você o assinaria?

Mesmo o mais ardoroso defensor do Estado mínimo sabe que a gestão da moeda cabe ao Estado – talvez no futuro o *bitcoin* vá fazer isso melhor do que o Estado e o libere dessa função. Ninguém defende a ausência de Estado. Os liberais mais entusiasmados chegam ao Estado mínimo.

Cabe a ele gestão da moeda, Justiça, segurança, além de arcar com o custo de saúde e educação. Mas não deve gerir saúde e educação. Ao gerir, o Estado se atrapalha.

A inclusão das classes C, D e E no mercado de consumo, da qual a Riachuelo se beneficiou, é mérito do PT?

A inclusão nada deve ao PT. A única interferência do Estado nesse processo foi transformar o que deveria ser um século de inclusão numa década de prosperidade. Tem muitos pretensos padrinhos políticos nessa transformação da pirâmide em losango. Mas a responsável foi a revolução do varejo, que transformou vários mercados relevantes no mundo e não chegava ao Brasil porque aqui havia 75% de clandestinidade econômica no varejo. Essa revolução pressupõe um varejo organizado, gerencial, formal. Que vende com nota e registra funcionário. Foi quando se iniciou uma tempestade perfeita de formalização, que nada tem a ver com o PT, mas com a nota fiscal eletrônica, que é estadual, o

spread fiscal, a substituição tributária e a disseminação dos meios eletrônicos de pagamento, além do controle da inflação. Isso fez com que em dez anos o Brasil se formalizasse a uma velocidade fantástica. O PIB de 2003 a 2013 tinha crescido 40%. O varejo avançou 120%, mas o varejo de alta performance subiu de 800% a 1.000%. Então se formaram as novas locomotivas da cadeia de suprimentos – Casas Bahia, Riachuelo, C&A. Foi isso que levou à democratização do crédito. Este sim é o grande fator de inclusão. Os bancos só sabem emprestar para outros bancos e para grandes empresas.

Qual o papel do Bolsa Família nessa equação?

Começou um programa bem-intencio-

“SOU COMPLETAMENTE DIFERENTE DO MARCELO ODEBRECHT E DO EIKE BATISTA. SOU UM EMPRESÁRIO DE MERCADO. É OUTRO PADRÃO MORAL. O EMPRESÁRIO DE CONLUIO É UMA DEFORMAÇÃO”

nado, inclusive com o Fernando Henrique. Mas degingolou para uma ferramenta eleitoreira, sem preocupações de criar a rota de saída. José Dirceu disse com todas as letras: “Isso aí vai nos dar 40 milhões de votos”.

Qual sua visão sobre o movimento sindical brasileiro, tanto o dos trabalhadores quanto o patronal?

Nas sociedades em que as relações entre capital e trabalho se deram da forma mais livre, as conquistas foram muito maiores. O que garante conquistas não é pulso de ferro do sindicalista. Mas sim a prosperidade, o capitalismo – prefiro dizer livre mercado, capitalismo é expressão marxista. Aliás, a grande palavra que eu aprendi esta semana é “talentismo”. Da mesma forma que a migração do feuda-

lismo para o capitalismo tornou a terra irrelevante, porque antes as grandes fortunas eram dos grandes senhores feudais, o capital está se tornando irrelevante. Fenômenos como o Uber e Airbnb tornam o capital totalmente irrelevante. Agora é o talento, a informação que contam.

Isso tem a ver com sua decisão de abrir fábrica no Paraguai, que veio se somar às de Natal e Fortaleza?

Um trabalhador paraguaio ganha 50% a mais do que um brasileiro, mas custa 30% a menos. A tributação é baixíssima. O ambiente de negócios, ótimo. Tudo isso torna o produto mais competitivo. O Paraguai tem a vantagem de ter custo chinês com *lead time*, com tempo logístico, de Santa Catarina. Nosso dilema era comprar

da China e ter de fazer programações seis meses antes e não ter o tempo de reação para repor com agilidade. Ou comprar daqui e pagar mais caro. O Paraguai tem a feliz combinação dos dois, é o melhor dos mundos. Tem velocidade de reposição (que é fundamental em moda), baixo custo de produção e energia elétrica barata para fins industriais.

A operação no Paraguai pode aumentar?

No Paraguai é só produção. Hoje, representa 1,5% do que a gente vende. É uma operação piloto, absorvendo muito do que era feito na China.

Quantas pessoas você emprega lá?

Por enquanto umas 500, mas isso pode crescer. Na hora em que representar 5% ou 10% das nossas vendas, já seremos o maior

empregador do Paraguai.

Há planos de expansão internacional para outras áreas?

Nós somos a maior empresa de moda do Brasil com 2% de *marketing share*. Tem aí muito terreno para avançar.

Por que você simpatiza tanto com o Partido Novo?

Ele é tudo em que acredito. Não tenho filiação, mas torço muito. É o partido que faltava. Eu me sentia um órfão ideológico porque, apesar de existirem trinta e tantos partidos, o nosso cenário político parecia com o nome daquele livro. São 50 tons de vermelho e cor-de-rosa. Não tinha um azul-clarinho. Agora tem o Partido Novo, existe alternativa. O resto é tudo estatizante, todos querendo Estado grande para poder oferecer cargos e comprar votos.

E que tal o pânico dos políticos com a Lava Jato?

Temo que o pior aproveitamento que a gente pode fazer dessa crise é imaginar que a questão é policialesca, eminentemente ética. Se essa for a leitura, que basta tirar os bandidos e colocar os mocinhos, teremos uma guerra interminável de arapongas para lá, gravação para lá e delação premiada. Isso não tem fim. Não adianta ficar prendendo os bandidos num sistema que produz bandidos em massa. O sistema, o tamanho do Estado, é um convite à corrupção, é o seu hábitat natural. É como se você estivesse num ambiente infestado de moscas, com um presunto dependurado na janela, e você ocupado em espantar as moscas. Vai ficar espantando para o resto da vida. Tem que tirar o presunto, ora essa. O livre mercado tem os próprios mecanismos de depuração natural. O capitalismo de conluio ou de conchavo é um subproduto, um tumor resultante do Estado inchado.



1. Aos 8 anos, já em São Paulo; 2. O casal José Agripino Maia apadrinhou seu casamento; 3. Na Maratona de Nova York, em 2000; 4. Uma pose com os filhos

FOTOS: ARQUIVO PESSOAL

É preciso deixar espaço para o saudável capitalismo de mercado, com todos os seus freios e contrapesos. Ele se regula automaticamente.

Ao ver vários empresários graúdos envolvidos com a Lava Jato, inclusive banqueiros, você não sente constrangimento em pertencer à classe patronal?

Sinto. Mas sou completamente diferente do Marcelo Odebrecht ou do Eike Batista. Sou um empresário de mercado. É outra estirpe, outro padrão moral, outro sistema de incentivos, de estímulos. O empresário de conluio é uma deformação.

O que um liberal como você pensa

quando topa com um mendigo na rua? Como é possível inserir uma pessoa como essa, alheia a tudo, num mundo de prosperidade?

Há 250 anos a humanidade tinha 90% de excluídos como esse mendigo. Isso perdurava nos 40 mil anos anteriores da história da humanidade. Tomando como marco do capitalismo moderno a obra de Adam Smith e o início da Revolução Industrial, a partir daí essa curva que era mais ou menos plana entrou numa guinada ascendente e em apenas 250 anos esses números se inverteram. Com mais alguns anos de bom funcionamento do binômio democracia/leis de mercado, vamos ter a

inclusão total da humanidade.

Alguns de seus detratores dizem que você defende o Estado mínimo, mas na primeira oportunidade recorre ao BNDES para obter financiamento para o seu grupo. Não é uma contradição?

Não há contradição. As regras do jogo são dadas pelo Estado brasileiro e cabe aos *players* jogar de acordo com elas. No decorrer de grande parte da história da empresa, nossa política era ter endividamento bancário zero, inclusive do BNDES. Cinco anos atrás convencemos meu pai a recorrer ao banco para acelerar nossa expansão. A presença do BNDES permitia aos nossos

concorrentes ter de 2% a 3% menos de custo de capital. Sem dúvida o BNDES é um instrumento importante de crédito, uma fonte de capital de longo prazo. Mas eu tenho uma discordância. Na hora em que um banco de fomento começa a atropelar as decisões do mercado, a exemplo da política dos campeões nacionais, cria-se uma grande distorção. Essa política é de uma arrogância absurda, uma afronta do governo à sabedoria suprema do mercado, que é quem elege os campeões. O resultado desastroso nós estamos vendo agora.

O novo prefeito João Doria tem uma visão da economia similar a sua. Você enxerga semelhanças entre o seu perfil e o dele?

Ah, sim. Aliás, no dia 15 de dezembro

“O MAIOR DISTRIBUIDOR DE ROUPAS DO PAÍS NÃO SOMOS NÓS E NEM A RENNER. É A INFRAERO. NO BRASIL, QUANDO A MOÇA FICA GRÁVIDA, PEGA UM AVIÃO PARA FAZER O ENXOVAL EM MIAMI”

de 2015, eu fiz em casa o primeiríssimo jantar de apoio a ele. Isso provocou até uma crise familiar lá em casa, porque no dia 10 falei para minha mulher, que é designer de joias: “Cláudia, você não sabe, eu combinei de fazer um jantar aqui para o João Doria”. Ela disse: “Você está louco? Você vai se queimar. Ele não vai ganhar de jeito nenhum. Além do mais, a Marta é uma das minhas melhores clientes. Ela vai ser eleita prefeita e vou me queimar com ela”. Respondi: “Eu sempre te consulto, mas desta vez não estou te consultando. Eu já assumi esse compromisso”. No fim, a Cláudia me ajudou. Eu convidei 200 empresários. No dia do jantar, só 20 haviam confirmado. Passei o dia no telefone. Ela também, no telefone, implorando. No fim, apareceram 150 e o Doria deu um show ao microfone.

Na última hora, ainda chegou o governador Alckmin, que não estava nem sendo esperado – para variar, estava em cima do muro. Ele saiu do muro nesse dia e fez um discurso entusiasmado. A partir daí, a candidatura deslançou.

Qual o posicionamento de mercado da Riachuelo?

Nosso propósito é democratizar o acesso à moda.

Há uma fronteira entre a moda popular e a moda popularesca?

Eu não faria a seguinte colocação preconceituosa: a moda, quando consumida por poucos, é chique, mas quando muitos têm acesso é popularesca. Discordo. O direito à moda já é uma conquista. Está acontecendo nitidamente no nosso setor. A

gente vê com muita alegria, porque mais do que ninguém sabe o poder transformador, inclusive na autoestima das pessoas, quando elas são tocadas pela varinha mágica da moda. Ficam mais felizes. Passam a gostar mais do que veem no espelho. Isso traz melhoria da qualidade de vida para as pessoas. É evidente.

Qual é o seu público-alvo?

Resolvemos chutar o balde desse dogma da segmentação. Segmentação é coisa que a gente aprende na faculdade, na primeira aula de marketing. O nosso modelo de negócios permite alargar infinitamente esse universo porque, apesar de os bolsos serem diferentes, as aspirações são cada vez mais homogêneas. Simplesmente tiramos isso do nosso mapa. Acabamos de receber uma pesquisa feita por um grande

instituto para um banco de investimentos. Pela primeira vez, estamos liderando com larga margem na classe A e na classe D. Passamos a Renner. Estamos empatados com ela na classe B. Na C, a Renner está um pouquinho na frente. Isso confirma o que um fato concreto já apontava em 2013, quando a gente quebrou um recorde com 35 inaugurações. A 34ª inauguração foi na rua Nova de Recife, que é um formigueiro humano, talvez uma das ruas de comércio popular de mais baixa renda do Brasil. Aquela loja é belíssima. São 3 mil metros de área de venda. Quebrou o recorde de vendas em inaugurações. Uma semana depois, inauguramos outra na esquina da Oscar Freire com a Haddock Lobo, em São Paulo. Uma loja com metade da área, 1,5 mil metros, no ponto mais *high end* do mercado brasileiro, arrebatou o recorde da rua Nova.

Essas lojas têm perfis muito diferentes?

Perfis de públicos diferentes, mas o mesmo *mix*, os mesmos preços e que fizeram grande sucesso nos dois extremos. Isso mostra que esse modelo, primeiro, tem forte apelo. Escala é a grande mágica para você conseguir ter moda com preço baixo. E forte apelo de velocidade, que ninguém tem no topo da pirâmide. O consumidor moderno de moda morre de tédio quando entra numa Gucci, numa Prada e vê uma coleção que já está por lá há quatro meses. Nós lançamos 200 modelos por dia, 48 mil modelos por ano, um recorde mundial.

E qual é o chamariz para fazer a classe A comprar?

Temos uma estratégia de parcerias de longa data. Somos pioneiros. Um jornalista me perguntou quando a gente lançou a coleção Versace em 2014: “Vocês estão fazendo como a H&M?”. H&M é a gigante



1. Com a mulher, a sogra e o papa João Paulo 2º;
2. Ao lado de Donatella Versace;
3. Palestra em Foz do Iguaçu;
4. No Jaburu, com Michel Temer



FOTOS: ARQUIVO PESSOAL

sueca que atua em 80 países do mundo e também faz essas parcerias. Começou 20 anos depois da gente, em 2000, quando fez a primeira parceria, que se tornou histórica, com o Karl Lagerfeld, com quem a gente também também se aliou este ano. Fazia 20 anos desde nossa primeira parceria com Ney Galvão, estilista da Bahia. Essa é uma prática que leva às últimas consequências a nossa missão: pinçar os objetos de desejo mais inacessíveis, próprios do cliente mais sofisticado, e, ainda que por um período de tempo limitado, levá-los a dezenas de milhões de consumidores. Foi um trabalho de convencimento, de conseguir demolir o preconceito que também atinge parte

dos designers.

Como os grandes estilistas reagem quando vocês o convidam?

O Oskar Metsavaht, da Osklen, por exemplo. Quando fiz o convite ele falou: “Ah, me dá um *briefing*. Como é que é? Nunca criei para esse público aí. Eu só vendo nas minhas lojas Osklen”. Eu respondi: “Olha, crie como se fosse para o seu cliente mais exigente da loja de Ipanema ou da Oscar Freire”. Foi exatamente o que ele fez. Eliminou essa linha imaginária: “Ah, vou criar para o público de baixa renda”.

Qual sua opinião sobre os seus principais concorrentes, como Pernambucanas, Renner e Zara?

O nosso principal concorrente é a clandestinidade. Ainda hoje uma autoridade federal me perguntou quem é o principal distribuidor de roupas no Brasil, nós ou a Renner? O maior distribuidor é a Infraero. A Infraero coloca no mercado brasileiro mais peças de roupas que os seis maiores *players* somados. A moça fica grávida, vai para Miami fazer seu enxoval. Todo mundo quando precisa pega o avião e vai para Europa, Estados Unidos. Em épocas de câmbio favorecido, isso se agrava. Apesar de tudo, temos uma relação maravilhosa entre os concorrentes. Inclusive estimulada pela nossa entidade, o Instituto para o Desenvolvimento do Varejo – IDV, que

proporciona um convívio muito civilizado entre os associados. Nosso varejo têxtil está evoluindo para um nível de competitividade internacional.

A Renner e a Zara se viabilizaram no Brasil mais rápido que o esperado?

Olha, nem tanto. O *business plan* da Zara era ter 40 lojas no Brasil em dois anos. Ela já está há 15 anos por aqui e só agora completou as 40 lojas. Isso pela dificuldade do ambiente de negócios brasileiro. Eles reconhecem que encontraram um terreno pantanoso aqui. Entre outros fatores, a complexidade da burocracia, o fato de o Brasil estar sempre entre os 20 piores ambientes de negócio do mundo.

Contribuiu para isso a acusação de ter fornecedores que utilizavam

“QUEM ENTRA NA MINHA SALA VÊ UM QUADRO COM O RETRATO DO STEVE JOBS. FOI UM AMIGO QUE ME DEU DE PRESENTE. COSTUMO DIZER QUE QUEREMOS SER A APPLE DA CADEIA TÊXTIL”

mão de obra servil?

Estamos falando de empresas absolutamente éticas, tanto a Zara quanto a Renner. Essa questão do trabalho escravo tem fundo ideológico no sentido de denegrir e atingir empresas seriíssimas no que elas têm de mais valioso, que são as suas marcas. É lamentável. Propositalmente a legislação brasileira criou um vácuo sobre a definição do que é trabalho escravo, tornando-a totalmente subjetiva. Tão subjetiva que alguém pode definir como condições sub-humanas de trabalho e jornada extenuante a falta de papel higiênico no banheiro ou uma hora extra de um trabalhador comissionado que ficou um pouco mais para realizar uma venda de uma tela de plasma na véspera do Natal. Isso tem criado problemas não apenas para as empresas. A Zara, por exemplo,

optou por não produzir mais no Brasil. O grande perdedor é o trabalhador.

Uma empresa como a Apple serve como inspiração para você?

Quem entra na minha sala vê um quadro com o retrato do Steve Jobs. Um amigo me deu de presente para eu parar de falar do Steve Jobs. Costumo dizer que nós queremos ser a Apple da cadeia têxtil. Para entender é preciso fazer um paralelo com dois grandes gênios empresariais, Bill Gates e Steve Jobs. São dois modelos opostos. O modelo de Bill Gates é mais ou menos parecido com a cadeia têxtil tradicional, fatiada, com um monte de gente inteligente, mas cada um pensando numa estreita fatia do processo. Na Apple não existem essas fatias, está todo mundo pensando holisticamente. A inova-

ção na Apple não está no engenheiro lá na Foxconn, na China, que produz o aparelho. Está no “nerdezinho” lá do *genius bar* que compreendeu a dificuldade do cliente e vai inserir a inovação no produto.

Você tem fama de ser uma pessoa vaidosa, procede?

O que se chamava de vaidade no passado hoje está mais ligado à autoestima, de gostar de si mesmo. Eu me cuido, inclusive em relação à forma física. De manhã, o primeiro horário é sagrado: das 7h às 8h é minha hora de ginástica. Às vezes, quando consigo voltar mais cedo do trabalho, faço esteira ou dou umas braçadas na raia de natação lá em casa. No fim de semana, quando é possível, a gente pedala e faz umas corridas na praia de Laranjeiras, que é um lugar de vida bem saudável. Outras

vezes dá para praticar um pouco de windsurfe e *stand up paddle*.

Ainda está em condições de competir em maratonas?

Preciso me preparar uns dois ou três meses antes. Já corri duas. Agora, depois que li o depoimento de um cientista de que o próximo gargalo da longevidade vão ser as articulações e que os maratonistas comprometem suas articulações, tenho procurado outras atividades. Você pode cuidar de sua capacidade aeróbica, vascular sem tanto impacto nas articulações.

Qual é o seu lazer?

Gosto muito de ler, ver vídeos, documentários, sou consumidor voraz das palestras do TED. Li e prefaciei o *Capitalismo Consciente*, do empresário John Mackey, um dos livros que mudaram minha cabeça. Também participei da nova edição de 30 anos do lançamento de *A Meta*, de Eliyahu Goldratt, o guru da teoria das restrições, muito presente no nosso modelo de negócios. Um livro que me impressionou bastante nos últimos meses foi *Sapiens, uma Breve História da Humanidade*, do Yuval Harari. É muito bom. Ele analisa a evolução do pensamento humano.

Pelo visto, suas preferências literárias são quase que uma extensão do trabalho...

A Meta não deixa de ser um romance, assim como *A Revolta de Atlas*, da Ayn Rand, um romance maravilhoso que me impressionou muito, ambos com um fundo ideológico muito presente. Gostei muito do livro *Sonho Grande*, sobre os fundadores do Grupo Garantia. A biografia do Steve Jobs é outra leitura maravilhosa. Também gosto muito de seriados. Um dos últimos que vi foi *Homeland*, sobre a CIA, o favorito de Barack Obama. Acho que é só isso que



Ele pensa em moda para todas as classes

tenho em comum com ele.

Onde prefere passar as férias?

Na minha atividade, as fronteiras entre trabalho e lazer são tênues. Normalmente as minhas férias são extensões das minhas viagens profissionais, como visitas às feiras de moda de Paris, Milão, a convenção da National Retail Federation, em Nova York. Mas a gente arranja tempo para esquiar na neve em Aspen ou Vail, por exemplo.

Vale ou não a pena investir em cultura no Brasil?

Nosso propósito de dar acesso à moda nos levou a investir em arte e cultura. Do ponto de vista da última linha do balanço certamente há investimentos mais rentáveis, mas traz retorno para a imagem do grupo e, do ponto de vista de dar um presente à nossa base, nada é tão gratificante.

Quais são seus restaurantes prediletos?

Há 40 anos sou frequentador assíduo do Rodeio. Costumo ir ao La Tambouille desde os tempos do Giancarlo Bolla. Dos mais recentes, gosto do Maní e do Naga. Isso sem falar dos restaurantes da família

Fasano, como Gero e Parigi.

Num dia especial, qual seria o vinho recomendado?

Acabei de concluir minha adega, uma surpresa feita por minha mulher, que tocou o projeto. Sou bem eclético em matéria de vinho. Para acompanhar churrascos, os californianos são muito bons, mas para uma data especial não há nada melhor do que um Bordeaux ou um Borgonha. Minha adega é bem diversificada. Tem espanhóis, italianos da Toscana e do Piemonte, porque gosto de uma boa massa.

Qual a sua palavra favorita?

Além de amor, que move a todos nós, propósito.

E uma palavra desagradável?

Egoísmo.

Qual é o seu som favorito?

A batida do coração da mulher amada.

Qual som ou ruído você detesta?

O toque do celular.

Qual seu palavrão preferido?

Não gosto de palavrão.

O que o excita?

Desafio.

Do que você não gosta?

Tédio. É uma coisa horrível.

Que outra profissão exerceria?

Engenheiro ou arquiteto. Gosto de ciências exatas, de criação, de formas, de realizar projetos.

Que profissão não exerceria nem obrigado?

Advogado, com todo o respeito a essa importantíssima categoria. O advogado vive dos conflitos, das polarizações, o que não combina comigo. Quanto mais você crê no livre mercado, menos judicialização é necessário.

Se o céu existir, o que você gostaria que Deus lhe falasse na sua chegada?

“Bem-vindo, você foi aprovado.”

Afinal, quem é Flávio Rocha?

Um sonhador, que se tornou uma pessoa melhor quando descobriu qual é o seu melhor sonho. Quando descobre o motivo pelo qual veio ao mundo você se transforma, e eu sou um perseguidor desse sonho que hoje abrange muita gente. **P**