

Stephen A. Schwarzman

FUNDADOR DA *BLACKSTONE*

COMO  
CHEGAR  
LÁ



Lições na busca pela excelência

# **COMO CHEGAR LÁ**

LIÇÕES NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA

# COMO CHEGAR LÁ

LIÇÕES NA BUSCA PELA EXCELÊNCIA

**STEPHEN A. SCHWARZMAN**

Tradução

**MICHEL TEIXEIRA**



Copyright © 2019 by Stephen A. Schwarzman

TÍTULO ORIGINAL

What It Takes

PREPARAÇÃO

Diogo Henriques

REVISÃO

Luciana Aché

Priscila Cerqueira

DIAGRAMAÇÃO

Tanara Vieira

INDEXAÇÃO

Jaciara Lima

ARTE DE CAPA

Túlio Cerquize

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

S428c

Schwarzman, Stephen A.

Como chegar lá : lições na busca pela excelência / Stephen A. Schwarzman ;  
tradução Michel Teixeira. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Intrínseca, 2021.

336 p. : il. ; 23 cm.

Tradução de: What it takes : lessons in the pursuit of excellence

Inclui índice

ISBN 978-65-5560-284-5

1. Schwarzman, Stephen A., 1947-. 2. Blackstone Group (Firma) - Biografia. 3.  
Empresários - Biografia - Estados Unidos. 4. Diretores executivos - Biografia - Estados  
Unidos. 5. Filantropos - Biografia - Estados Unidos. I. Teixeira, Michel. II. Título.

21-71258

CDD: 926.58

CDU: 929.658(73)

Leandra Felix da Cruz Candido - Bibliotecária - CRB-7/6135

1ª edição

AGOSTO DE 2021

impressão

SANTA MARTA

papel de miolo

PÓLEN SOFT 70G/M<sup>2</sup>

papel de capa

CARTÃO SUPREMO ALTA

ALVURA 250G/M<sup>2</sup>

tipografia

ADOBE JENSON

[2021]

Todos os direitos desta edição reservados à  
Editora Intrínseca Ltda.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar

22451-041 – Gávea – Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

# NINGUÉM NASCE PRONTO

Na primavera de 1987, peguei um avião até Boston para me reunir com a equipe de fundos patrimoniais do Massachusetts Institute of Technology. Eu estava tentando arrecadar recursos para o fundo inicial de investimento da Blackstone, e o objetivo era chegar a US\$ 1 bilhão. Isso nos tornaria o maior fundo inicial do nosso tipo e o terceiro maior em todo o mundo. Era um objetivo ambicioso, que muitos julgavam impossível, mas sempre acreditei que os grandes objetivos são tão difíceis de se atingir quanto os pequenos. A única diferença é que suas consequências são muito mais significativas. E uma vez que só é possível se dedicar a um grande desafio pessoal por vez, é importante perseguir uma meta que realmente seja digna do foco exigido para que seja levada a cabo com sucesso.

Ainda assim, após incontáveis recusas, eu estava começando a entrar em pânico.

Pete Peterson e eu fundamos a Blackstone em 1985. Tínhamos uma estratégia cuidadosamente alinhada e altas aspirações. Os negócios, porém, estavam longe de progredir na velocidade esperada. Havíamos deixado o pinnáculo de Wall Street, no célebre banco de investimentos Lehman Brothers — onde Pete era diretor executivo e eu, chefe do departamento de fusões e aquisições mais movimentado do mundo —, e agora corríamos o risco de virar chacota. Se não conseguíssemos arrecadar o valor previsto, todo o nosso modelo de negócios estaria *sub judice*. Nossos velhos rivais torciam pelo nosso fracasso, e eu torcia para que estivessem errados.

Confirmei a reunião no MIT no dia anterior e cheguei à avenida Massachusetts com Pete pronto para discutir nossos planos e selar um compromisso. Chegamos a uma porta de vidro fosco, com a inscrição MIT Endowment

[fundos patrimoniais do MIT], e batemos. Ninguém respondeu. Batemos de novo, uma terceira e uma quarta vez. Conferi a agenda para ter certeza de que estava no lugar certo. Pete, que tinha 61 anos, 21 a mais que eu, e fora secretário de Comércio no governo Nixon antes de entrar no Lehman, estava ao meu lado, com cara de poucos amigos.

Por fim, um faxineiro passou por nós e parou. Dissemos que tínhamos uma reunião marcada com a equipe de fundos patrimoniais.

“Bom, hoje é sexta, eles já saíram há um tempinho”, disse o homem.

“Mas temos uma reunião marcada para as 15h”, retruquei.

“Eu vi todo mundo saindo. Acho que só voltam na segunda de manhã.”

Pete e eu estávamos saindo, de cabeça baixa e moral mais baixo ainda, quando de repente começou a chover. Aquilo nos pegou de surpresa: não tínhamos guarda-chuva nem capa de chuva. Estávamos ali, na saída do prédio administrativo do MIT, esperando o tempo mudar. Vinte minutos depois, a chuva virou um aguaceiro.

Eu precisava fazer alguma coisa. Saí do lado de Pete e corri até a rua, tentando chamar um táxi. Em um instante, meu paletó ficou encharcado, a camisa colada ao corpo. Eu parecia um espantalho. A água corria em cascatas por meu rosto. Toda vez que eu achava que finalmente tinha conseguido um táxi, alguém chegava antes. Ensopado e desesperado, vi um táxi parado no sinal e corri até ele. Bati na janela de trás, exibindo uma nota de US\$ 20, na esperança de que aquele pequeno suborno convencesse o passageiro a dividir o carro conosco. Ele ficou me olhando através do vidro. Imagino a minha triste figura, socando o vidro da janela, metido em um terno encharcado. O homem, é claro, recusou. Duas outras pessoas fizeram o mesmo. Aumentei a oferta para US\$ 30 e finalmente uma pessoa aceitou.

Foi o mais próximo que consegui chegar de fechar negócio naquelas semanas.

Acenei para Pete e ele veio lentamente na minha direção, mais molhado e mal-humorado a cada passo. Ele tinha os cabelos colados à cabeça, como se tivesse acabado de sair do chuveiro. Pete estava acostumado a ter um carro esperando, com um motorista segurando um guarda-chuva sempre que necessário. Mas, um ano e meio antes, nós havíamos decidido começar um negócio juntos. E, naquele momento, só de olhar para o rosto dele ao desviar das poças no caminho, dava para ver o quanto estava arrependido.

Não muito tempo antes, se ligássemos para qualquer figurão do mundo corporativo dos EUA ou de qualquer outra parte do mundo, encontraríamos sempre um interlocutor receptivo. Nenhum de nós esperava que fosse fácil começar um novo negócio. Mas tampouco imaginávamos estar sentados em um banco de espera do aeroporto Logan, encharcados, em uma sexta-feira à noite, sem ter recebido um dólar sequer por nossos esforços.

Todo empreendedor conhece a sensação: o momento de desespero em que a única coisa que você consegue enxergar é a imensa distância entre o ponto em que você se encontra e a vida pessoal e profissional que imaginou. Quando você consegue o que quer, as pessoas veem apenas o seu sucesso. Quando não consegue, veem apenas o seu fracasso. Ninguém enxerga os pontos de inflexão que poderiam tê-lo levado a uma direção completamente diferente. No entanto, são exatamente esses pontos de inflexão que proporcionam as maiores lições para os negócios e para a vida.

EM 2010, DREW FAUST, então presidente da Universidade de Harvard, veio me visitar em Nova York. Falamos de muitas coisas, mas principalmente sobre a gestão de grandes organizações. Quando se aposentou, em 2018, Drew encontrou as longas anotações que fez durante o nosso encontro e as mandou para mim. Entre tudo que ela escreveu, um comentário logo saltou aos olhos: “Os melhores executivos não nascem prontos, são construídos. Eles absorvem informações, analisam as próprias experiências, aprendem com os erros e se aprimoram.”

Foi o que aconteceu comigo.

Pouco tempo depois do encontro com Drew, conversei com Hank Paulson, ex-secretário do Tesouro dos EUA e ex-diretor executivo do Goldman Sachs. Paulson sugeriu que eu revisse minhas velhas agendas, gravasse meus pensamentos sobre como construir e administrar uma organização e, depois, os mandasse transcrever, para o caso de querer publicá-los algum dia. Ele acreditava que minha experiência e as lições que eu poderia ensinar seriam de interesse para um grande público. Pensei na sugestão e discuti o assunto com ele.

Faço palestras regularmente para vários tipos de pessoas: estudantes, executivos, investidores, políticos e colaboradores de organizações sem fins lucrativos. As perguntas mais frequentes são sobre como construímos e ad-

ministramos a Blackstone. As pessoas ficam fascinadas com o processo de imaginar, iniciar e fazer crescer uma organização, bem como com a criação de uma cultura capaz de atrair profissionais altamente qualificados. Elas também querem saber que tipo de pessoa aceita um desafio desses: que qualidades, valores e hábitos alguém assim deve ter.

Eu nunca quis escrever um livro de memórias que perpassasse todos os momentos da minha vida. Nunca me achei digno de tanto. Em vez disso, preferi escolher eventos e episódios em que aprendi algo importante sobre o mundo e sobre o meu trabalho. Este livro é uma coleção de pontos de inflexão que me levaram a ser quem eu sou hoje e das lições que me ensinaram. Espero que sejam úteis para você.

CRESCI EM UM subúrbio de classe média da Filadélfia, absorvendo os valores norte-americanos da década de 1950: integridade, retidão e trabalho duro. Meus pais nunca nos davam nenhum dinheiro além da mesada, por isso eu e meus irmãos precisávamos trabalhar se quiséssemos ganhar mais. Trabalhei na loja de tecidos da família, vendi chocolates e lâmpadas porta a porta, entreguei listas telefônicas e iniciei um negócio de corte de grama com dois funcionários em meio período: meus irmãos gêmeos mais novos. Pela mão de obra, eu lhes dava metade da receita; a outra ficava comigo, pelo gerenciamento dos clientes. O negócio durou três anos e terminou em uma greve de funcionários.

Hoje, minha agenda está cheia de oportunidades com as quais eu jamais poderia sonhar: encontros com chefes de Estado, executivos de alto escalão, personalidades da mídia, financistas, legisladores, jornalistas, presidentes de universidades e líderes de importantes instituições culturais.

Como isso foi possível?

Tive professores incríveis. Meus pais me ensinaram o valor da honestidade, da decência e das conquistas pessoais, e a importância da generosidade. Jack Armstrong, meu instrutor de corrida no colégio, me ajudou a desenvolver alta tolerância à dor e a entender o poder da preparação, lições essenciais para qualquer empreendedor. Ao correr com Bobby Bryant, meu melhor amigo dos tempos de escola, aprendi o que é lealdade e o que significa fazer parte de uma equipe.



Na faculdade, estudei muito, busquei aventuras e desenvolvi projetos para a melhoria da comunidade. Aprendi a ouvir, a prestar atenção ao que as pessoas queriam, mesmo quando não o verbalizavam, e a não ter medo de enfrentar problemas complexos. O que jamais imaginei foi seguir carreira nos negócios. Até hoje, nunca fiz um curso de economia. Quando comecei a trabalhar em Wall Street, na Donaldson Lufkin Jenrette, uma empresa de valores mobiliários, sequer sabia o que eram valores mobiliários, e minhas habilidades matemáticas eram, no máximo, modestas. Meus irmãos não perdiam a chance de mostrar o quanto estavam surpresos. “Você, Steve? Trabalhando com finanças?”

Porém, o que me faltava em conhecimento básico de economia eu compensava com a habilidade de reconhecer padrões e desenvolver novas soluções e paradigmas, e com a vontade implacável de transformar minhas ideias em realidade. O mercado financeiro foi o meio que me permitiu aprender sobre o mundo, construir relacionamentos, enfrentar desafios significativos e canalizar minha ambição. Ele também me permitiu refinar minha capacidade de simplificar problemas complexos ao me concentrar apenas nos dois ou três aspectos determinantes para o resultado.

CONSTRUIR A BLACKSTONE foi o desafio pessoal mais importante de toda a minha vida. A empresa trilhou um longo caminho desde que Pete e eu tomamos chá de chuva na entrada do MIT. Hoje, somos a maior administradora de ativos alternativos do mundo. Ativos convencionais são dinheiro em espécie, ações e títulos de dívida. A ampla categoria de “alternativos” inclui basicamente todo o resto. Construímos, adquirimos, saneamos e vendemos companhias e imóveis. As companhias em que investimos empregam mais de 500 mil pessoas, o que faz da Blackstone e das empresas em seu portfólio não apenas um dos maiores empregadores baseados nos EUA, mas um dos maiores do mundo. Encontramos os melhores administradores de fundos de *hedge* e lhes fornecemos recursos para investir. Também fazemos empréstimos a companhias e investimos em valores mobiliários de renda fixa.

Nossos clientes são grandes investidores institucionais, fundos de pensão e aposentadoria, fundos de investimento públicos, fundos patrimoniais de universidades, companhias de seguro e investidores particulares. Nosso

trabalho é criar valor de longo prazo para nossos investidores, as empresas e os ativos em que investimos e as comunidades em que trabalhamos.

A Blackstone é um grande sucesso por causa de nossa cultura. Acreditamos na meritocracia e na excelência, na transparência e na integridade. E fazemos de tudo para só contratar profissionais que compartilhem dessas crenças. Nosso compromisso é gerir riscos e nunca perder dinheiro. Acreditamos firmemente na inovação e no crescimento. Estamos sempre fazendo perguntas para antecipar acontecimentos, de modo que possamos evoluir e mudar antes que sejamos obrigados a fazê-lo. Não existem patentes no setor financeiro. Um negócio de sucesso que conte hoje com altas margens de lucro pode se tornar um fracasso com baixas margens de lucro amanhã. Em um ambiente de alta concorrência e disrupção, a permanência em um único ramo de negócios pode decretar o fim de uma organização. Reunimos, na Blackstone, uma equipe extraordinária, comprometida com a missão de sermos os melhores do mundo em tudo que fazemos. Com um parâmetro como esse, é sempre fácil avaliar onde estamos.

À medida que o alcance e a amplitude da Blackstone aumentavam, aumentavam também as oportunidades disponíveis para mim fora dos negócios. Nunca imaginei que as lições aprendidas como empreendedor e negociador, aliadas aos relacionamentos que construí no mercado, no governo, na academia e no mundo das organizações sem fins lucrativos, me levariam a assumir o posto de presidente do John F. Kennedy Center for the Performing Arts, em Washington, ou a estabelecer um respeitado programa de bolsas de pós-graduação na China, chamado Schwarzman Scholars. Tenho sorte de conseguir levar para meus investimentos filantrópicos os mesmos princípios adotados nos negócios: desenvolver soluções práticas e criativas para identificar e enfrentar desafios complexos. Seja a construção de um centro cultural e estudantil inovador no campus de Yale, a criação de uma faculdade concebida para tornar o MIT a primeira universidade do mundo habilitada em inteligência artificial ou a estruturação, em Oxford, de uma iniciativa voltada a redefinir o estudo das ciências humanas no século XXI, todos os projetos em que venho trabalhando atualmente tratam da aplicação de recursos para mudar paradigmas e impactar a vida das pessoas, e não apenas os resultados financeiros de uma empresa. Tive o privilégio de investir mais de US\$ 1 bilhão em projetos transformadores, cujo impacto será muito mais maior do que o seu valor financeiro e que permanecerão por muito tempo depois que eu me for.

Também passo um tempo significativo em telefonemas ou reuniões com representantes graduados de governos de todo o mundo que enfrentam grandes desafios e precisam de soluções. Ainda me espanto quando um líder mundial entra em contato comigo em busca de opiniões ou conselhos diante de um grande problema doméstico ou internacional. Em cada uma dessas situações, faço tudo o que posso para ajudar.

Espero que as lições deste livro sejam úteis, seja você estudante, empreendedor, gestor, profissional a fim de aprimorar a organização em que trabalha ou simplesmente alguém em busca de maneiras de maximizar o próprio potencial.

Para mim, as maiores recompensas da vida vêm com a criação de algo novo, inesperado e de grande impacto. Estou sempre em busca da excelência. A todos que me perguntam como consegui ser tão bem-sucedido, dou sempre a mesma resposta: quando vejo uma oportunidade única, vou atrás dela com todas as minhas forças.

E nunca desisto.

# QUANDO O JOVEM STEPHEN SCHWARZMAN SUGERIU AO PAI QUE ABRISSE FILIAIS DA LOJA DE CORTINAS E LENÇÓIS DA FAMÍLIA, SUA IDEIA FOI RECEBIDA COM CERTA DESCRENÇA. POR QUE FAZER ISSO SE O PAI JÁ TINHA UMA CASA, DOIS CARROS, UMA VIDA FELIZ?

Stephen, por outro lado, sonhava ser um empreendedor, atingir grandes vitórias. Em 1985, com 400 mil dólares, abriu a Blackstone, uma empresa de investimentos. Em 2019, a empresa alcançou a marca de 500 bilhões de dólares em ativos sob gestão.

Quais os caminhos para tanto sucesso?

Stephen Schwarzman reuniu em *Como chegar lá* os conselhos que antes transmitia apenas a chefes de Estado, grandes executivos ou a seu círculo pessoal. Ao longo do livro, enquanto narra os episódios marcantes da sua vida, desde a rejeição de Harvard que o levou a Yale até o início cheio de percalços da Blackstone, ele nos oferece várias lições:

- Relacionar-se é fundamental. Ligue ou escreva para pessoas que você admira e peça conselhos. Você nunca sabe quem vai topar. Não tenha medo de pedir, de insistir.
- Quando encontrar alguém, fale dos problemas da pessoa, não dos seus: a melhor maneira de criar conexões é tentar ajudar os outros. Vender consiste em resolver os problemas alheios.
- Mais do que ganhar dinheiro, evite a todo custo perdê-lo. Gerenciamento de risco é o que vai mantê-lo no jogo a longo prazo.
- Quando estiver procurando os primeiros empregos da sua carreira, preocupe-se apenas com a curva de aprendizado, não com prestígio. Na outra ponta, jamais contrate alguém apenas suficientemente bom: um profissional nota 10 é muito diferente de um nota 9.

Para empreendedores, profissionais de alto desempenho, estudantes ambiciosos ou líderes de qualquer área, essa é uma oportunidade que não se deve desperdiçar. No fim, nos negócios ou na filantropia, a pergunta é sempre a mesma: como causar o máximo impacto e transformar a vida da maior quantidade de pessoas? A resposta está nas páginas de *Como chegar lá*.

## SAIBA MAIS EM:

<https://www.intrinseca.com.br/livro/1089/>