



*Roberto Justus*

# CONSTRUINDO UMA VIDA

*Trajetória profissional, negócios e O Aprendiz  
com Sérgio Augusto de Andrade*

Larousse

Copyright ° 2005 by Larousse Copyright® 2006 by Larousse do Brasil Todos os direitos reservados.

Direção editorial Soraia Luana Reis

Editor assistente Isney Savoy

Revisão Maria Aiko Nishijima e Isabel Fernandes

Capa e projeto gráfico Tomas Lorente

Diagramação Tomas Lorente e Enio Kawahara

Foto Chico Audi

Gerente de produção Fernando Borsetti

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

Justus, Roberto  
Construindo uma vida: trajetória  
profissional,  
negócios e *O Aprendiz* / Roberto Justus,  
Sérgio Augusto de Andrade. -- São Paulo:  
Larousse do Brasil, 2006.  
ISBN 85-7635-154-4  
1. Executivos - Brasil - Biografia 2. Justus,  
Roberto I. Andrade, Sérgio Augusto de. II.  
Título.  
06-4487  
CDD-926.6081

índice para catálogo sistemático: Empresários brasileiros: Biografia 926.6081

1ª edição brasileira: 2006

Direitos de edição em língua portuguesa, para o Brasil, adquiridos por  
Larousse do Brasil Participações Ltda.

Rua Afonso Brás 473 16º andar São Paulo/SP CEP 0451 1-001

Telefone (11) 3044 1515 / Fax (11) 3044 3437

E-mail: [info@larousse.com.br](mailto:info@larousse.com.br) / Site: [www.larousse.com.br](http://www.larousse.com.br)

## Prefácio

Da primeira agência, que fundou em 1981, à posição de CEO de um grupo de comunicação integrada que brilha no ranking dos maiores e mais respeitados do mercado, Roberto Justus é um profissional cuja história se insere nos mais expressivos capítulos da propaganda no Brasil. Nesta obra, ele relata sua trajetória, levando o leitor a uma viagem pelo universo das agências que presidiu e das experiências que teve. Tudo pontuado por relatos de casos, passagens curiosas e saborosos comentários sobre incidentes e aprendizados. A vida profissional de Roberto Justus é feita de um conjunto de sucessos e de igual dose de desafios - dois elementos que, para ele, acabam se fundindo.

Justus é um mestre na arte de criar sucessos a partir das dificuldades e das situações adversas; de achar caminhos inovadores e segui-los com garra e paixão para colher conquistas.

É aí que está o maior encanto deste livro e o que o torna atraente não apenas aos leitores mais familiarizados com o universo da propaganda e dos negócios ou, ainda, àquela legião de fãs que ele cativou à frente do programa *O Aprendiz* e que querem saber mais sobre o "chefe". A história profissional de Justus é uma lição prática de liderança e empreendedorismo. São temas que interessam a pessoas de diferentes perfis e áreas de atividade - dos jovens que se preparam para mergulhar no mundo das corporações àqueles que já acumulam longa experiência nesse terreno.

A construção do sucesso de sua primeira agência, a decisão de afastar-se dela 18 anos depois, a nova empreitada iniciada após os 40 anos de idade, a corajosa reestruturação da Young & Rubicam (a maior agência de seu grupo), a disposição para encarar o novo, enfrentando as câmeras de TV em *O Aprendiz* são vivências que Justus partilha com o leitor em *Construindo uma Vida*. São histórias reveladoras sobre o que constitui o DNA de um empreendedor: talento próprio e capacidade para reunir e desenvolver outros talentos, paixão pelo que faz, coragem para ousar e correr riscos, uma boa carga de energia visionária e muita garra para fazer acontecer.

*Roberto Oliveira de Lima*

Agradeço ao editor Miguel de Almeida, que foi a primeira pessoa a me incentivar a escrever sobre minha trajetória profissional e quem deu início ao trabalho de compilação de informações e organização do material utilizado no livro.

Dedico este livro a meu pai, Janos, que sempre foi meu exemplo por sua ética e determinação;

Aos meus filhos, Ricardo, Fabiana e Luíza, pela paciência durante minhas frequentes ausências devido à minha carga de trabalho;

À minha mulher, Ticiane, que tanto me inspira e que está sempre ao meu lado;

E principalmente àquela que sempre acreditou em mim e me incentivou em todos os momentos, mesmo nos mais difíceis, e que hoje, tenho certeza, continua olhando por mim esteja onde estiver:

Lidia Justus.

Quem é jovem costuma acreditar que pode perfeitamente construir alguma ponte até a lua, ou erguer o mais suntuoso palácio ou o mais grandioso templo na terra. Quando se chega à meia-idade, é bem mais fácil utilizar o mesmo material com o qual se faria uma ponte, um palácio ou um templo para se construir a mais sólida cabana.

Henry David Thoreau

Não se constrói uma reputação com o que ainda não foi feito.

Henry Ford

## SUMÁRIO

Paris 1948  
O início  
A carreira: primeiros desdobramentos  
Administração, negócios e criatividade  
A agência ideal  
Uma proporção valiosa: 10-60-20-10  
A importância das consultorias  
O profissional certo no lugar certo  
Métodos de administração  
Vida pessoal e vida profissional  
Ambiente de trabalho  
A coragem de mudar  
A importância da informação  
Formas de sucessão  
Um patrimônio  
Três tipos de planos  
Dois tipos de círculos  
Administrando gente  
Administrando projetos  
Fazendo contas  
Uma qualidade fundamental: a franqueza  
Um caso exemplar: as Casas Bahia  
Alguns problemas  
Dez sugestões para quem pretende formar uma sociedade  
Um exercício essencial  
Prestígio da criação  
Princípios pessoais de administração  
Alguns clichês clássicos sobre publicidade  
Administrando finanças  
Visão da totalidade: liderança, planejamento e negócios  
Contrapartes e cuidados na liderança

Vida pessoal e negócios

*O Aprendiz*

Justismos - primeira temporada  
Justismos - segunda temporada

O Intangível

Algumas recomendações e referências

Outros dados de *O Aprendiz*

## PARIS 1948

As pessoas costumam me elogiar ou me criticar como um grande construtor de imagem, um grande construtor de marcas, um grande construtor de relações e um grande construtor de negócios, mas muito pouca gente sabe que, quando comecei, eu comecei construindo prédios mesmo.

A bem da verdade, nem isso: eu comecei seguindo o dia-a-dia e aprendendo a trabalhar na empresa de construção civil de meu pai. Foi um período precioso.

A história vem de longe: vem da Hungria, vem da França e vem de um grito ouvido numa travessa da Avenue des Champs Elysées há mais de cinquenta anos. Era 1948 e meu pai caminhava por Paris, no meio da tarde.

Ele tinha fugido da Hungria ao perceber que, mesmo após o fim da guerra, os russos continuavam ocupando Budapeste. Com apenas 30 anos, ele era dono de uma das maiores construtoras do país. 'Chega', ele desabafou à família.

E abandonou tudo - conseguiu dinheiro emprestado com um tio e partiu para a França junto com minha mãe, Lidia, minha avó materna, Helena e minha irmã mais velha, Julianne.

A atmosfera política e todas as circunstâncias que envolveram sua fuga continuavam, naturalmente, muito perigosas - motivos que levaram meu pai a combinar uma forma singular mas muito prudente de pagamento por transporte até Paris. Ele combinou com um russo para que os levassem sob a lona de seu caminhão até Viena. E deixou acertado que só os primeiros 50% do valor combinado seriam pagos - a outra metade só seria recebida se ele pudesse garantir ao máximo sua segurança e a de sua família durante a viagem.

Por isso, acertou que, se tudo corresse bem, ele entregaria metade da página de uma revista ao russo que o tinha transportado. O russo voltaria com metade dessa página à Budapeste e a entregaria a seu irmão, que mantinha a outra metade consigo - e que, após recebê-la, completaria o pagamento.

As duas metades dessa revista representavam ao mesmo tempo uma senha, o código para um pagamento e principalmente uma garantia. Meu pai e sua família chegaram em segurança à França.

Seu plano original era mudar para os Estados Unidos. Mas, saturados de refugiados europeus desde 1945, os americanos não estavam mais aceitando praticamente nenhum tipo de imigrante em 1948. Meu pai decidiu ficar em Paris até decidir o que fazer.

Foi então que, passando por uma travessa perto do Consulado Brasileiro, meu pai ouviu alguém gritar.

'Engenheiros!', dizia a voz. Meu pai se virou e viu uma fila. 'Médicos! Dentistas!', a voz continuava, aos brados. Quando se aproximou um pouco mais, por pura curiosidade, ele percebeu que quem gritava era um funcionário do consulado. O Brasil estava precisando de pessoal qualificado -e, por isso, oferecia vistos para quem quisesse trabalhar. 'Agrônomos!', continuava o funcionário. E repetiu - como se estivesse reiterando uma sugestão ou um convite: 'Engenheiros!'.

O Brasil era uma referência vaga e distante; algo completamente fora do universo, dos padrões e dos planos de meu pai - não só porque ele não falava nenhuma palavra em português, mas também pelo clima, pela distância e pelo fato de que ele não conhecia nada sobre o país.

Permanecer na Europa, por outro lado, começava a ficar cada vez mais difícil - e arriscado. O funcionário do consulado continuava gritando; meu pai entrou na fila. Dias depois embarcou num cargueiro para o Rio de Janeiro.

Quando chegou, ainda tinha parte do dinheiro que havia emprestado, mas mesmo assim começou logo a trabalhar.

Como todo começo, o seu também não foi fácil. Na Hungria, ele era um engenheiro de prestígio. Aqui, começou consertando geladeiras.

Em 1952, já em São Paulo, meu pai acabaria montando uma nova construtora em sociedade com Lucas Nogueira Garcez, que viria a se tornar posteriormente governador de São Paulo. Foi uma construtora que se transformaria numa das dez maiores do Brasil. Um ano depois, nascia minha irmã Catarina. Nasci em 1955, na Maternidade Pró-Matre, em São Paulo.

Meu pai sempre torceu muito para que eu fosse trabalhar em seu escritório. Com o tempo, minha mãe começou a me perguntar - e a repetir a pergunta com uma frequência cada vez maior - se eu não iria trabalhar com ele. Ela sustentava, com razão, que para mim poderia ser uma experiência muito importante; uma experiência que me abriria novos horizontes. Meu pai concordou - e eu também.

Na época, aos 18 anos de idade, eu estudava de manhã. Não demorou muito para que começasse a sair da escola e, pouco depois, por volta das duas da tarde, me dirigir ao escritório. No fim do dia, às seis horas, eu costumava acompanhar suas últimas reuniões com clientes. Voltávamos para casa às oito.

Meu pai me fez passar por todos os departamentos da construtora. Trabalhei como office-boy, no depósito, passei pela contabilidade e fechei custos, até chegar ao departamento comercial. Eu me interessava muito pelo pessoal da concorrência, que montava as estratégias da empresa.

'Concorrência' - eu ainda nem conhecia direito essa palavra.

O que eu mais queria, de qualquer modo, era conseguir entender a empresa em sua totalidade, departamento por departamento. Era inevitável que, na minha condição, os funcionários menos graduados acabassem me bajulando um pouco por ser o filho do dono.

E os mais graduados, por outro lado, muitas vezes me consideravam uma ameaça virtual (por ser, por hipótese, o herdeiro do negócio, eu seria também a pessoa que acabaria tendo o poder para eventualmente afastá-los da empresa).

A verdade é que, embora em pouco tempo eu realmente pudesse me tornar o diretor-geral, durante um bom período continuei sendo só o filho-geral. Não era uma situação agradável.

Um acontecimento de alguma importância, lembro-me bem, me marcou muito: o dia em que meu pai foi capa da revista *Construção Moderna*. Para mim, foi motivo de muito orgulho.

Eu sempre ficava imaginando que no futuro o que eu mais queria conquistar era justamente o mesmo tipo de prestígio e de admiração das pessoas - uma admiração que combinasse o respeito pela capacidade profissional com o reconhecimento por um trabalho socialmente relevante. A matéria sobre ele e a própria capa da revista atestavam que meu pai não era só respeitado por ser um grande profissional - mas por seu papel e sua função na comunidade. Era com esse tipo de respeito que eu também sonhava.

Mas o tempo ia passando e, fosse frequentando reuniões com fornecedores, clientes ou bancos, eu acabei aprendendo como se negociava. Foram boas lições - e ministradas por bons mestres.

Outra lição valiosa que se tornava cada vez mais clara era que não se deve fazer nada sem que se tenha um objetivo muito preciso, muito bem definido. E especialmente sem uma boa dose de concentração no que está sendo feito.

É muito comum, aliás, que as pessoas resolvam se dedicar a mais de uma ocupação e acabem perdendo o foco, a concentração - e, conseqüentemente, a qualidade do trabalho. Se eu fosse o filho mais velho, é provável que o futuro da construtora tivesse sido diferente. Eu era o caçula.

Com o tempo, meu pai começou a trabalhar com muita regularidade para o governo - o que era uma estratégia um pouco arriscada. A regularidade foi tanta e o ritmo do trabalho tão intenso - que o governo acabou se tornando seu único cliente.

Mas os governos mudam. E muitas vezes não pagam como deveriam.

Já naquela época eu não conseguia enxergar com bons olhos a relação da iniciativa privada com o poder público. Desconfiava que, no fim das contas, era uma relação comercialmente desequilibrada, instável e muito arriscada. É curioso como o histórico da construtora de meu pai acabou se transformando numa boa prova dos riscos inevitáveis dessa relação.

Isso porque, ao longo de um período significativo e recente, a maioria das grandes construtoras optou por diversificar suas atividades: um grupo como a Odebrecht, por exemplo, controla hoje uma das maiores empresas da área petroquímica do Brasil.

Meu pai preferiu se concentrar em um único cliente, ao invés de aumentar seu leque de opções como fornecedor. Foi uma decisão duplamente arriscada - por limitar-se a um trabalho exclusivo e por oferecer essa forma de exclusividade justamente ao poder público. Uma decisão que teve seu preço.

Hoje meu pai é um homem de 86 anos, absolutamente lúcido e de uma inteligência muito ágil e viva. Mas é também um homem que se arrepende de não ter ousado mais. É um arrependimento que eu me prometi que nunca teria.

Mesmo começando a perceber tudo isso, eu considerava meu trabalho no escritório muito importante como aprendizado e experiência - e percebia que estudar de manhã e trabalhar até a noite representava uma boa disciplina de aprendizado, combinando a teoria e a prática de forma razoavelmente eficaz. Mas duas coisas me aborreciam.

A primeira era o fato de eu ser o filho do dono - algo que me dava tanto orgulho quanto desconforto.

A segunda é que eu achava tudo aquilo muito, muito chato.

Com isso, ficava difícil antever meu futuro profissional. Tudo se encaminhava para que eu me tornasse o grande herdeiro da construtora de meu pai.

Acabei num negócio - a publicidade - sobre o qual entendia tanto quanto entendia de construção (já que eu não era engenheiro).

Por outro lado, como administrador, era possível que eu eventualmente terminasse dirigindo alguma companhia de engenharia, trabalhando em conjunto com uma equipe de engenheiros. Acabei presidente de um grupo de comunicação - hoje, dirijo e trabalho em conjunto com uma grande equipe de publicitários.

O período em que trabalhei com meu pai foi, na verdade, meu primeiro e único emprego. Com 26 anos de idade, recém-casado, me tornei sócio de uma agência de publicidade e me transformei em meu próprio patrão.

Quando comparo meu estilo de dirigir uma empresa ao de meu pai, percebo que pelo menos três características nos unem muito.

Como meu pai, continuo muito exigente.

Como meu pai, continuo muito ético.

E - também como meu pai - continuo apaixonado pela idéia de construir.



A maioria das pessoas acredita que não existe coincidência - que tudo o que acontece conosco faz parte de um destino.

Para muita gente, por outro lado, não existe destino - tudo o que acontece conosco é sempre uma coincidência.

No meu caso, parece que o que aconteceu foi ao mesmo tempo uma coincidência e um destino. A coincidência foi um parentesco e uma vizinhança. O destino definiu minha profissão.

O parentesco era distante: minha irmã havia se casado com o primo do Eduardo Fischer.

A vizinhança era mais próxima: o Eduardo Fischer era um publicitário sem nenhuma experiência administrativa que estava procurando alguém que o ajudasse nessa área, e seu escritório ficava ao lado de um prédio que eu frequentava, onde funcionava uma empresa de pesca de minha família.

Com essa proximidade, nós acabávamos nos encontrando com alguma frequência. Um dia conversamos sobre a hipótese de nos tornarmos sócios.

Eu sempre havia me interessado por comunicação e publicidade. Certa vez, um amigo daquela época me chamou. 'Vão mostrar todos os comerciais que foram premiados no Clio num evento de propaganda e estou indo lá ver. Você não quer ir?' Eu fui.

Mesmo sem ser ainda publicitário, eu nunca mais perdi nenhuma exibição no Brasil do Clio - o festival americano de publicidade de maior prestígio no mundo antes que o de Cannes ganhasse as dimensões que acabou conquistando.

Meu sonho era explorar um tema que me parecia cada vez mais promissor: o das possibilidades de otimizar um trabalho eficaz na área da comunicação.

Além desse interesse natural por comunicação e propaganda, a oportunidade dessa associação com alguém que já era do ramo de publicidade havia surgido no momento certo: eu ficava cada vez mais insatisfeito com a minha função na construtora conforme ia me convencendo cada vez mais de minha vocação para o negócio da comunicação.

Como meu pai felizmente pôde me emprestar um capital - modesto, mas suficiente - para que eu iniciasse uma nova carreira, parti para o mercado.

O primeiro passo, como sempre, foi mais ou menos difícil - mas os primeiros passos só são realmente difíceis para quem tem medo do que é novo. Não era bem o meu caso.

O desenvolvimento do marketing como ferramenta de comunicação e o crescimento da publicidade como mercado e capacitação técnica acabaram redesenhando o perfil da comunicação no mundo.

Principalmente no Brasil, as agências começaram a se desenvolver e a crescer num ritmo que refletia as novas condições do mercado.

Começaram a surgir as grandes agências - e meu interesse por comunicação, que antes podia parecer mero diletantismo, tornava-se muito mais vigoroso, apaixonado e sólido. Para minha sorte, eu havia começado a me interessar por publicidade na hora certa.

Era um interesse que, em termos pessoais, possuía uma história, uma arqueologia e um alvo.

Inicialmente, eu havia pensado em adquirir ou administrar algum veículo e - como sempre fiz questão de me informar sobre tudo o que pudesse a respeito do que me interessava -, passei a ler muito sobre o assunto.

foi quando constalei que o Brasil tinha investido tanto no setor de telecomunicações que já possuía um satélite antes mesmo de ter resolvido o problema de saneamento básico - antes mesmo até de ter aprimorado a qualidade de suas estradas e ferrovias.

A abrangência da cobertura da televisão, na época, já era de quase 100% de nosso território. Incentivado estrategicamente pelo regime militar, o negócio de comunicação cresceu de modo absolutamente desigual em relação às nossas necessidades mais básicas - e

toda essa infra-estrutura de comunicação precisava ser preenchida, precisava ser ocupada e devia passar a gerar conteúdo.

Era um paradoxo instigante: o Brasil caminhava a passos firmes para o Primeiro Mundo em termos de informação e se mantinha dramaticamente atrasado nas conquistas de seu desenvolvimento de nível mais básico. Historicamente, foi nesse momento que a publicidade começou a desempenhar O papel fundamental, no universo da comunicação, que acabaria caracterizando sua atuação anos mais tarde.

Eu sempre acreditei que, em relação aos veículos, a publicidade constitui parte integrante da programação e da linha editorial, juntamente com os produtos ligados ao entretenimento ou ao jornalismo. E tudo isso ficava muito claro para mim, já aos 26 anos de idade: eu era praticamente um garoto, mas minha paixão pelo negócio da comunicação era tamanha - e, na verdade, tão obcecada - que eu conseguia enxergar com muita clareza a radiografia de seu funcionamento.

Minha intuição me assegurava que existia um mercado em rápida formação que precisava atender a um mundo crescente de necessidades. Mas o que eu podia fazer para ingressar naquele mundo? Qual era o menor investimento que me permitiria participar de tudo aquilo?

Como nós sempre tivemos um problema enorme em relação à organização de dados no Brasil, eu não tinha muita condição de avaliar com absoluta precisão a força potencial de todo esse mercado. Mas todo mundo repetia que o investimento devia ser total: ou era feito ou não.

O famoso ranking das agências, nessa época, já apontava com clareza para a situação geral de tudo. Para alguém como eu, todo esse movimento e toda essa ebulição, mesmo que constantemente sujeita a turbulências, parecia cada vez mais apaixonante. Comunicação é um negócio que me apaixona - e obceca - até hoje.

Na época, o Eduardo Fischer já tinha um sócio em sua empresa, o ator Tato Gabus Mendes, numa agência que se chamava, como era mais ou menos a praxe naquele período, Fischer/Gabus Mendes.

Tanto o Tato quanto o Eduardo já tinham vendido seus carros para injetar um pouco mais de dinheiro na firma; ambos tinham certa dificuldade para administrar a empresa e possuíam uma carteira de clientes muito limitada. Não era um negócio particularmente promissor.

Eu me lembro que, na época, quando os negócios da agência se complicaram um pouco de novo, o Tato gritou - 'Mais um carro eu não vou vender!' Foi quando ele saiu e eu entrei.

O carro ficou com o Tato; eu fiquei com a sociedade. Minha carreira começava graças ao carro do Tato Gabus Mendes.

As pessoas em geral têm muita curiosidade de saber como comecei. Assim que me tornei uma pessoa mais conhecida em termos de exposição na mídia - e especialmente após a enorme repercussão de minha participação em *O Aprendiz* -, muita gente parece curiosa para descobrir como me tornei quem sou hoje. É uma reação natural - como se acompanhar meu início pudesse jogar alguma luz sobre a história de minha trajetória. De certo modo, pode.

É uma curiosidade, aliás, que me parece alimentada pela dificuldade de se imaginar uma figura conhecida independente de seu perfil como personalidade pública.

Quando pensam em mim, as pessoas já se vêem prontas a uma série cristalizada de associações; nenhuma delas, aparentemente, soa muito apropriada à imagem de um jovem de 26 anos começando a carreira. Contar um pouco desse início, por isso, talvez seja importante para comprovar de forma mais clara algo em que eu sempre acreditei: o estilo e a personalidade de todo profissional estão sempre presentes em qualquer uma de suas decisões e em qualquer um de seus atos, seja em que estágio for de sua carreira.

## Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

