

A close-up portrait of Jack Welch, a middle-aged man with dark hair, smiling warmly. He is wearing a dark pinstriped suit jacket, a light blue dress shirt, and a red patterned tie. The background is slightly blurred, showing a gold-framed picture on the left and a vase with greenery on the right.

**O JACK WELCH,
DA SAÚDE**

Fotos: Rodrigo Hamam

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, O MÉDICO-CIRURGIÃO EDSON DE GODOY BUENO MOSTRA COMO TRANSFORMOU SEU GRUPO AMIL NO MAIOR NEGÓCIO DE SAÚDE PRIVADA DA AMÉRICA LATINA, COM OUSADIA E EMPREENDEDORISMO

O Grupo Amil, traduzido na *holding* Amilpar desde sua ida à bolsa de valores, possui sozinho mais de 10% do mercado brasileiro de planos e seguros de saúde, o que equivale a 5,2 milhões de beneficiários. Com faturamento superior a R\$ 7 bilhões em 2009 (já incluída a recém-adquirida Medial Saúde), é a maior empresa de saúde privada da América Latina. Estima-se que, entre as operadoras de saúde (companhias do tipo HMO/PPO), ela seja a segunda maior companhia do mundo, perdendo apenas para a norte-americana Kaiser Permanente. Mesmo se forem contabilizadas todas as empresas do setor, deve ficar entre as dez maiores.

Uma série de aquisições desde 2000, que ganharam muito mais velocidade depois da abertura do capital em 2007, explica parte desse êxito em um setor tão difícil e regulamentado. Mas apenas parte. Outra parte se deve ao particular estilo gerencial -e à liderança visionária- do fundador, controlador e presidente do conselho de administração das organizações Amil, Edson de Godoy Bueno.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, *chief knowledge officer* da HSM do Brasil, Bueno fala sobre sonho, autocontrole, desafios, mudança de estratégia, aquisições, integrações e futuro, entre outros temas, além de comentar as comparações entre ele e Jack Welch, o lendário CEO da General Electric.

Em uma analogia com o futebol, você me parece aquele zagueiro craque, que defende todas e vai para o ataque fazer gol de cabeça. Então, eu lhe pergunto: za-

gueiro tem idade? Porque você, mesmo já tendo passado dos 65 anos, acabou de fazer uma aquisição que transformou as empresas Amil no maior negócio de saúde privada da América Latina. Você não tem medo, Edson?

Enquanto tiver um sonho, você está a todo vapor; a capacidade de ousar só acaba quando termina o sonho. Nossa gasolina, que nos move, é o sonho. Isso requer um parafuso a menos, aliás [*risos*]. O maior perigo é se sentir realizado; é aí que se cai no despenhadeiro.

É possível continuar sonhando normalmente depois que se vai às bolsas de

o IPO não o amarra mais? O maior número de *stakeholders* não tira a liberdade? Minha pergunta talvez seja esta: abrir o capital é sempre bom?

Depende muito. Se você é um jovem empreendedor, atua em um setor que cresce bem e se sente feliz, talvez não tenha por que fazer um IPO. Agora, para nossa empresa foi algo maravilhoso. Como não sou mais mocinho e tenho pessoas com 30 anos de casa que não necessariamente estão mais na mesma velocidade -e que não serão trocadas também-, o IPO energiza. Primeiro, deixa a empresa mais transparente, bem organizada e bem auditada. Segundo, os investidores de hoje

■ ■ ENQUANTO TIVER UM SONHO, VOCÊ ESTÁ A TODO VAPOR; A CAPACIDADE DE OUSAR SÓ ACABA QUANDO TERMINA O SONHO... O MAIOR PERIGO É SE SENTIR REALIZADO

valores? Como o IPO feito em 2007 [a oferta pública inicial de ações Amil foi de R\$ 1,4 bilhão] mudou sua vida?

Antes do IPO, um amigo me disse: "Sua vida vai mudar; você poderá viajar mais e viverá mais tranquilamente". Sabe o que aconteceu? O contrário. Eu tenho trabalhado três horas a mais por dia desde então. Aumentou minha vontade de crescer e fazer acontecer.

E eu diria que o IPO me permitiu sonhar ainda mais e mais alto. Uma empresa sempre cresce por dois fatores, você sabe: capital e gente. Nós tínhamos gente, mas o capital era apenas geração interna de caixa, o que limita a velocidade de crescimento. Agora, para sonhar, temos capital e gente.

são garotos de 28 a 35 anos que apertam você para dar resultado e tomar decisões que eu talvez não tomasse em circunstâncias outras, como perdoar dívidas de um fornecedor que um dia me ajudou uma vez, manter alguém desmotivado trabalhando etc. Para quem gosta de desafios e cobranças, e eu gosto, abrir o capital é ótimo.

Você acha que mudou seu perfil de líder quando a empresa migrou de fechada para aberta? Às vezes, tenho a impressão de que antes você

A entrevista é de José Salibi Neto, *chief knowledge officer* da HSM do Brasil.

era mais Líder-professor e que hoje é principalmente líder-estrategista... Não mudei. Desde sempre, cada cinco anos em média, eu e a equipe mudávamos tudo nos negócios. Eu já possuía o perfil de estrategista. A questão é que o IPO nos deu mais armas para implementar as estratégias. Eu diria que o estrategista e o professor coexistem.

Então, falemos de estratégia. Alguns anos atrás, a internacionalização era o foco da Amil. Por que vocês recuaram? Sabe qual foi uma das maiores razões para querermos internacionalizar a Amil -além do fato de o gasto anual com saúde do norte-americano médio ser bem superior ao do brasileiro [US\$ 4 mil ante algo entre TJ\$ 300 e US\$ 700]? Aprendizado. Parece conversa fiada, mas não é. No passado, quem queria ser um grande jogador de basquete

O ajuste da internacionalização, e das franquias no Brasil também, que foram pouco rentáveis nesse mercado ultrarregulamentado, foi a substituição dessa estratégia pela do fortalecimento da rede própria, tornando a Amil uma empresa de saúde privada do tipo HMO [health maintenance organization] com uma estratégia de aquisições? É isso?

Em linhas gerais, sim. É agora a estratégia não é ser a maior HMO, e sim a melhor HMO do mundo. Estamos trabalhando muito para isso. Hoje recebemos visitantes de vários países, Estados Unidos inclusive, que vêm fazer *benchmarking* com nossa operação.

Quanto ao mercado ser regulamentado, concordo com o Peter Drucker: "Se você está num rio que tem muito peixe, mas é perigoso, porque caudaloso, você tem de aprender a pescar ali sem se machucar".

áreas como engenharia, compras, vendas, arquitetura, recursos humanos, administração financeira e contabilidade. E, dentro da área de compras, há subáreas, de medicamentos, materiais, gráficas... Isso nos dá uma escala e um poder na compra de medicamentos que são incríveis. Permitiu, por exemplo, que, no 9 de Julho, fizéssemos uma economia de 17% só nisso, com um resultado de R\$ 7 milhões. É puro ganho de escala -e é também a tal curva de aprendizado, que faz com que se identifiquem e corrijam os problemas cada vez mais rápido.

Além disso, gerenciamos muito bem os protocolos: quantas enfermeiras por leito, quantos CTIs [centros de terapia intensiva] por equipe médica etc. E, com as dívidas fiscais, aproveitamos os planos de refinanciamento do governo, os Refis, parcelamos a quitação e incluímos a parcela no fluxo de caixa.

QUANDO ACERTAMOS, DESENVOLVEMOS A AUTOCONFIANÇA, O QUE É IMPORTANTE. MAS INTERVALOS DE INSUCESSO NOS AJUDAM A PROVIDENCIAR ESTEPES DE SUCESSO

tinha de ir jogar nos Estados Unidos, com os melhores do mundo. No *health care*, quem queria ser o melhor precisava operar nos Estados Unidos. Abrimos uma empresa lá para aprender com os norte-americanos. Se apanhamos? Sim. Mas hoje a gente sabe exatamente como eles trabalham. E, se *players* internacionais vierem para cá, conhecemos bem suas forças e fraquezas, o que protege muito nossa indústria e nossa empresa.

Então, aprende-se mais com erros que com acertos, em sua opinião?

Aprende-se dos dois jeitos. Se você usa uma técnica nova quando vai pescar e pega o peixe, pensa: "Vou repetir essa técnica". E, se o peixe foge, você sabe que precisa fazer ajustes. Quando acertamos, desenvolvemos a autoconfiança, o que é muito importante. Mas intervalos de insucesso nos ajudam a providenciar estepes de sucesso para manter a autoconfiança.

Mas aquisição é uma arte. Qual é o método de vocês? Comprar hospitais com problemas financeiros e sanear-los?

Quando não tínhamos capital para investir, comprávamos hospitais muito endividados. Mas hoje temos mais recursos e compramos um hospital como o 9 de Julho, em São Paulo, que já era lucrativo, mas vivia em briga societária. De qualquer modo, nunca compramos um hospital que esteja em sua produtividade máxima; temos de poder acrescentar, precisa haver grande espaço para aumentar a lucratividade.

Vocês costumam fazer *turnarounds* rápidos nesses hospitais; conheço casos em que prejuízo virou lucro em dois meses. E não saem cortando cabeças, até onde sei. Como conseguem?

O *business* de hospitais é nossa "praia", nossa origem; surgiu antes da Amil. Então, a gente sabe o que dá dinheiro e o que não dá. Já há uma redução de custos imensa na centralização de

Tem outro lado nessas compras: a integração -ou não; muitas fusões e aquisições fracassam aí. Como vocês se posicionam em relação à cultura e aos hábitos diferentes das novas empresas?

Nós temos um grupo multidisciplinar responsável pelas integrações. Recursos humanos vai lá e analisa, por exemplo, quantas camadas gerenciais existem na empresa: se são 13, e na Amil temos seis, definimos que serão eliminadas sete. O diretor médico e sua equipe vão lá e analisam toda a diretoria médica, definindo logo quem precisa ser substituído e o que pode ser centralizado.

Então, sempre há demissões...

Tende a haver, sim, mas não das pessoas-chave. Veja o caso da Blue Life, por exemplo: mesmo desmontando completamente a empresa, aproveitamos todas as pessoas-chave dela em nossas operações. Alguns de nossos melhores profissionais de tecnologia da informação vieram da Blue Life.

E a cultura?

Você tem desubi rno banquinho e pregar o tempo todo. E quem não aderir à nova cultura acaba tendo de ser eliminado.

VISIONÁRIO COM UM PARAFUSO A MAIS

POR JOSÉ SALIBI NETO

Dois grandes mestres e amigos, Peter Drucker e Jim Collins, ensinaram-me: é imensa responsabilidade atribuir a alguém o adjetivo "visionário". Mas também aprendi, isto sozinho, que tão grave quanto usar essa palavra em vão é deixar de dirigir-la a quem a merece realmente. O primeiro visionário que eu soube reconhecer em minha vida foi o próprio Drucker, o saudoso "pai" da gestão moderna -e ele dispensa apresentações. Depois tive o privilégio de conhecer outros, como Jack Welch, e há três brasileiros para os quais essa qualificação é, usando o jargão da tecnologia, proprietária: Jorge Paulo Lehman, Abílio Diniz e o entrevistado destas páginas, Edson de Godoy Bueno.

O atento leitor de **HSM Management** já deve, mentalmente, ter encontrado um padrão nesse trio de empresários: o primeiro com a Brahma comprou a Antártica, com a AmBev se uniu à Interbrewe com a InBev adquiriu a Anheuser-Busch; o segundo se tornou líder isolado do varejo brasileiro ao acrescentar Ponto Frio e Casas Bahia a seu portfólio; o terceiro, que aprendeu e amadureceu muito ao longo dos anos, acaba de se tornar o controlador da Medial, após uma série de aquisições, transformando sua Amil na maior empresa de saúde da América Latina. E o leitor está certo; por liderar operações como essas, os três compartilham um sentimento-padrão, denominado ora "ousadia", ora "coragem".

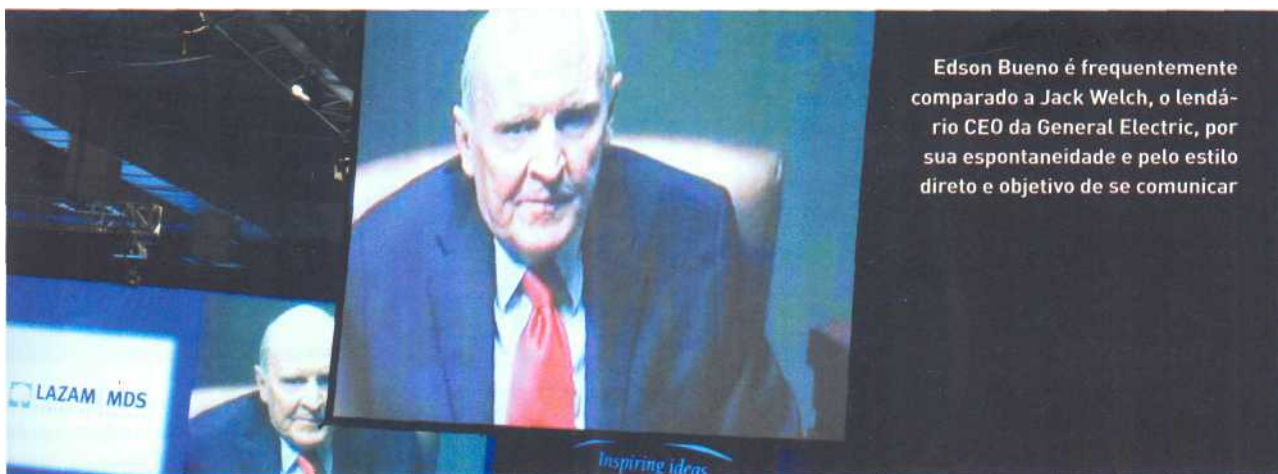
Há mais uma coincidência entre eles, contudo. Note o leitor que os três passaram dos 65 anos. Na idade em que a maioria se aposenta da vida e se apequena, eles foram no sentido contrário: agigantaram-se. Ficaram ainda mais produtivos, desenvolveram "faro" melhor para o balanço entre risco e retorno, aproveitaram as oportunidades de crescimento que toda crise embute. Desafiara maioria é condição *sine qua non* de um visionário, não é?

E não sei se me entenderão, mas o que move um visionário nunca é o dinheiro; esses homens não estão buscando am-

pliar o patrimônio acumulado. Eles têm aquele tipo de paixão "criadora", gostam de poder influenciar a vida das pessoas e os mercados. Na primeira entrevista que fiz com Edson Bueno, publicada em julho de 2005 na **HSM Management**, escrevi que era impossível se aproximar dele e sair igual. E não é por ele ser um médico-cirurgião pós-graduado em administração de empresas e aluno frequente da *executive education* da prestigiosa Harvard Business School. Nem por seu jeito direto e objetivo, "welchiano". Humilde, Edson faz questão de dar o crédito a seus colaboradores, entre eles, Jorge Ferreira da Rocha, seu parceiro na construção desse negócio, atual diretor-presidente da Amil e membro do conselho de administração da Amilpar, mas tampouco é por isso. O fato é que Bueno possui a grandeza única de quem sente a paixão criadora.

E a visão não tira seu pé do chão. Basta ouvi-lo falar de sua rotina e envolvimento nos negócios: "Se você pegar minha agenda, verá que tenho reunião com recursos humanos quase diariamente, porque essa é a coisa mais importante, tenho reuniões semanais com os gestores das empresas recém-adquiridas -a frequência diminui conforme a integração progride, até virar bimestral ou trimestral- e tenho reuniões mensais com os departamentos de compras e de tecnologia da informação e com cada grupo de empresas. Cobro cada detalhe. Por exemplo, com o pessoal de TI, pergunto: quando estará totalmente informatizado o departamento de vendas? O vendedor vai ter *Laptop*? Quem será o responsável pelo projeto? Eu participo da formulação de todas as estratégias e acompanho a implementação de cada uma de muito perto, monitorando os resultados".

Então, com tantos argumentos na mão, só me resta contrariar Edson no que ele disse nesta entrevista, sobre ter um parafuso a menos. Todo mundo sabe que o que esse visionário tem é um parafuso a mais.



Edson Bueno é frequentemente comparado a Jack Welch, o lendário CEO da General Electric, por sua espontaneidade e pelo estilo direto e objetivo de se comunicar

Não estou dizendo que a cultura da Amil é melhor que as outras, mas, na prática, precisa haver um encaixe. Não podemos abrir mão da nossa cultura, dos nossos valores e princípios. Acho que o fracasso ocorre quando, no espírito de conciliação, a empresa compradora se deixa "contaminar" pela cultura da comprada, com um resultado multifacetado.

O que você prega no banquinho de mais essencial da cultura Amil?

Pensamos assim: para ser a melhor empresa em uma área e superar os competidores, você tem de ter as melhores pessoas. Para tê-las, você precisa lhes dar treinamento e ter um comprometimento "louco" delas -e de seus gestores- com a qualidade. Então, você não pode abrir mão

de pessoas fanáticas por aprender, treinar e desenvolver-se e por lançar sempre os melhores produtos no mercado. E há os valores dos quais não abrimos mão: respeito ao indivíduo, transparência, honestidade, caráter e prazer em fazer benfeito.

A Amil sempre foi conhecida por desenvolver os próprios executivos, mas, com essas aquisições, incorpora muita gente nova. Isso não cria problemas?

O fato de a gente ir para a bolsa abriu muito nossa visão; passamos a aceitar pessoas de fora automaticamente. O próprio fato de precisarmos de um executivo de RI [relações com os investidores], que não pode ser desenvolvido internamente, obrigou-nos a essa mudança. E isso vai se espalhando. Continuo achando muito

bom desenvolver as pessoas, mas, na velocidade em que o mundo anda, há um monte de coisas para a empresa que é melhor ir buscar no mercado. Hoje nós estamos mais abertos para essas coisas.

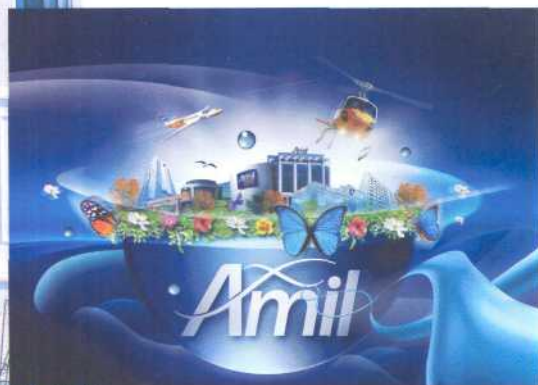
E as pessoas de fora aceitam as de dentro? [risos] As novatas não se sentem naturalmente acuadas diante de colegas com tanto tempo de casa?

Eu tenho procurado fazer com que elas estejam muito ligadas a mini. Tento protegê-las, garantindo que não sejam prejudicadas em iniciativas como divisão de bônus e outras, e arrumo pessoas antigas que tenham autoconfiança para me ajudar na tarefa.

Fale-me de seu processo decisório...

Decisões importantes você toma com muito poucas pessoas -seis, no meu caso-, até para que não vazem informações, o que pode ser uma catástrofe. São os executivos mais próximos e os superintendentes das regionais. Mesmo quando tenho de decidir rápido, se não estamos os seis totalmente alinhados, dou um passo atrás e cuido de alinhar todo mundo primeiro. Temos consciência de que não acertaremos em todas as decisões, o que é importante, porque nos pré-alinha para perder o mínimo possível se errarmos.

Até existem decisões que eu tomo sozinho, mas são poucas. É que eu



Sede da Amil na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro; anúncio institucional do produto Amil Resgate Saúde

percebi que determinados cavalos passam por sua vida só uma vez. A decisão de transformar a Amil em uma empresa aberta começou assim, só comigo.

É importante dizer que eu tenho sorte também! [risos]

Como é sua rotina de trabalho hoje?

Neste exato momento, estou concentrado em conhecer pessoalmente a Medial inteira. Por exemplo, tenho uma reunião semanal com os gestores da Medial e os gestores-espelho da Amil. Nós dividimos a Medial em pedaços -recursos humanos, compras, vendas individuais, vendas para empresas- e cada pedaço tem um gestor Medial e uma pessoa da Amil que vai lá estudar caminhos para aumentar a produtividade. Já fizemos uma reunião em

que todas as áreas apresentaram o que viram, o que era preciso fazer, quem era o responsável, quando se iniciaria e terminaria o tratamento daquilo e quanto daria no *bottom line*. A Medial está com Ebitda [resultado antes dos impostos, juros, depreciação e amortização] negativo e nós temos de fazê-lo ficar positivo.

Como vocês definem a meta?

Nosso raciocínio é o seguinte: suponha que o Ebitda negativo é de 4% do faturamento; temos de fazê-lo ser positivo em 4%. E sabemos que, para conseguir isso, precisamos buscar o dobro: 8%. As pessoas responsáveis pelos vários pedaços da empresa adquirida se encarregam de cortar custos e/ou aumentar ganhos para atingir a meta.

Querida voltar a sua rotina: em fase de aquisições, fica mais focada na companhia adquirida. E em outras fases?

Faço reuniões detalhadas e frequentes com os departamentos e os grupos de empresas [veja quadro na página 25]. Quando a empresa está andando bem, eu faço quatro reuniões por ano; se começa a andar mal, de quatro reuniões por ano eu passo para seis; andou um pouquinho mais, passo para oito; andou um pouquinho pior, passo para 12, passo para semanal, passo para diária, se preciso. A regularidade varia de acordo com o desempenho de cada negócio.

Você começou a fazer um trabalho com o Vicente Falconi? O que o levou a isso?

Somos muito bons em uma série de práticas de gestão, mas não éramos bons em processos -e tudo na vida é processo. Estamos implementando os processos na nossa empresa agora, com atraso, assessorados pelo INDG. Acho que teremos um resultado espetacular com isso, não apenas aumentando nossos Ebitdas significativamente, como tendo saltos de qualidade.

Como você vê a tecnologia da informação dentro do seu negócio?

Na nossa área, você está morto sem ela. Imagine o hospital, o médico, o laboratório, tudo isso sem tecnologia da informação fica inviável. A TI está mais adiantada nos laboratórios do que nas operações mesmo, mas as operadoras terão de recuperar o atraso.

Qual tem sido seu maior aprendizado de gestão nos últimos tempos, Edson, e que você recomenda a todo mundo?

Eu tenho aprendido a ser mais rápido, acho que o IPO me ensinou isso também. Hoje em dia, se não for rápido, você está morto, porque as mudanças são muito velozes. Se não comprássemos a Medial logo, por exemplo, nós perderíamos a oportunidade.

Muitas pessoas acham seu estilo parecido com o do Jack Welch, pela espontaneidade, franqueza, arrojo...

Isso é ótimo, porque, dos empreende-

FATOS E NÚMEROS AMIL

A holding do Grupo Amil, Amilpar, apresenta os seguintes números:

- Receita operacional ajustada (acumulado janeiro a setembro de 2009): R\$ 3,558 bilhões (incluindo a Medial, esse valor deve superar R\$ 7 bilhões)
- Lucro líquido ajustado (acumulado janeiro a setembro de 2009): R\$173,4 milhões
- Funcionários (após a aquisição da Medial): 17 mil
- Clientes: 4,2 milhões de beneficiários de planos de saúde e 986 mil beneficiários de planos odontológicos
- Hospitais: 23, com 2.715 leitos
- Centros médicos: 98

BREVE CRONOLOGIA

1978: Fundação da Amil, já com três hospitais adquiridos por Edson Bueno.

1983: Amil é pioneira em oferecer atendimento 24 horas, todos os dias.

1993: Lançamento das franquias Amil no Brasil e do Amil Resgate Saúde.

1995: Início do processo de internacionalização da Amil, por Argentina e EUA. Criação do programa de medicamentos e da rede de farmácias.

1999: Inauguração do Total Care, primeira unidade médica multidisciplinar do País, em São Paulo.

2002: Aquisição da Amico, em São Paulo.

2006: Implantação do conceito pioneiro de "gestão de saúde", baseado nos pilares "saber" (aprendizado constante dos profissionais da Amil), "prever" (estudo de padrões de risco com ajuda da tecnologia da informação para antecipar problemas antes que fiquem muito graves), "prevenir" (conjunto de programas e ações voltados para a qualidade de vida) e "tratar" (a estrutura médica propriamente dita, como hospitais, centros médicos e de diagnósticos etc).

2007: Abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Aquisição de Ampla, Life System, Clinihauer e Blue Life.

2009: Aquisição da Medial Saúde.



um plano de saúde *premium*, o ONE, para concorrer com a Omint e a Lincx, por exemplo. Por que vocês tomaram essa decisão? A ideia é focar os consumidores extremos, como o Seth Godin vive recomendando [Medial com classe C e ONE com classe A e A+]?

Sim, os extremos são importantes. Nosso plano com o ONE é gerar a percepção de inovação no segmento de saúde *premium*. Começando por São Paulo e depois indo para outras cidades, o ONE surpreenderá os clientes A e A+ com um modelo de livre escolha, ágil, com medicina de ponta e serviços exclusivos.

Você diz ter sorte. De onde ela vem?

Cada um tem suas crenças. O que posso dizer é que eu nunca fiz nada sozinho; faço as coisas por meio das pessoas. Então, meus amigos dentro da organização, meus amigos economistas, meus amigos professores, todos meus amigos me ajudam muito. Ter essas mãos ao meu alcance é o que me traz sorte.

Terminarei como começamos, com futebol: zagueiro defende. Como você vai defender, ou controlar, essa nova Amil, uma das dez maiores empresas do setor no mundo? Isso não o estressa?

Mais importante que o controle, algo impossível hoje, é o autocontrole, que desenvolvi minha vida toda. Se você perguntar para minha mulher quantas vezes por ano eu chego em casa deprimido, provavelmente ela dirá "nenhuma". Para isso, uso o raciocínio da relatividade: "Foi ruim? Podia ter sido pior". Minimizo os problemas, transformando os Everests em montinhos pequenos.

Também me dão segurança as pessoas altamente treinadas a que posso delegar responsabilidades. Por exemplo, minha secretária Anilda - a primeira que chega ao escritório e a última a sair, tendo 70 anos de idade - é minha melhor amiga, confio 100% nela. Quando se tem parceiros assim, uma verdadeira família, isso facilita defender o gol do ataque de qualquer time. •

HSM Management

MAIS IMPORTANTE QUE O CONTROLE É O AUTOCONTROLE... MINIMIZO OS PROBLEMAS, TRANSFORMANDO OS EVERESTS EM MONTINHOS PEQUENOS

dores, meu modelo número um é o Jack Welch. Eu o admiro, primeiro, por sua praticidade. Eu já fui muito filosófico na minha vida; por isso, é muito bom eu ver o excesso de praticidade dele para sair um pouco das nuvens e botar os pés no chão.

Além disso, gosto especialmente daquela regrinha dele dos 20-70-10. É a pura verdade. Os 10% piores funcioná-

rios da sua empresa você pode demitir que não errará. Os 20% melhores você precisa segurar a qualquer custo. E os 70% medianos merecem ser treinados e desenvolvidos à exaustão.

Você já foi descrito como um turbilhão de ideias. O que a Amil vai nos apresentar em seguida? Foi anunciado que, este ano, vocês lançarão em São Paulo