

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Uma empresa para todo o Brasil

História de [Milton Seligman](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 16/05/2006

Projeto Memória Viva Ambev

Realização Museu da Pessoa

Depoimento de Milton Seligman

Entrevistado por Elizabeth Quintino e Ana Elisa Viviani

São Paulo, 10 de janeiro de 2006.

Ambev_HV021

Transcrito por Livia Oushiro

Revisado por: Lara Eloiza D.D Mura.

P/1 – Boa tarde, Milton.

R – Boa tarde.

P/1 – Obrigada por você estar aqui. Eu gostaria que você começasse falando seu nome completo, data e local de nascimento.

R – Milton Seligman. Eu nasci no Rio Grande do Sul, em Santa Maria, em 19 de agosto de 1951.

P/1 – Seus pais também são de lá?

R – Meu pai é de lá e minha mãe não. Minha mãe é imigrante da Polônia, é um casal de judeus que vem dentro dos processos migratórios judaicos pro sul da América do Sul. Então meu avô, pai do meu pai, veio numa imigração patrocinada por um barão belga chamado Hirsch, que criou algumas colônias agrícolas na Argentina para judeus que estavam... basicamente, na época, no começo do século passado, eram imigrantes com dificuldades econômicas, quer dizer, gente buscando oportunidades, não tinha nenhuma... russos, na maior parte deles. Quando começou o anti-semitismo na Argentina, que também principia no começo do século XX, ele... e os argentinos criaram uma legislação impedindo, e ele começou a comprar terras no Brasil, e comprou duas áreas: uma colônia perto da cidade de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, e outra perto de Santa Maria. Então nessa colônia perto de Santa Maria, duas... dois grupos de imigrantes foram financiados por esse barão. Ele criou uma fundação chamada JKA, na verdade JKA, Jewish Colonization Administration, que fez... patrocinou duas levas de imigração. Na segunda leva vieram a família do meu avô e a família da minha avó. Então eles foram assentados nessa colônia, como o assentamento é... muito semelhante aos assentamentos da reforma agrária, hoje, assim, numa terra muito ruim. E pode-se visitar lá, é próximo. E eles ficaram pouco nessa terra porque realmente é pura pedra. Então as famílias começaram com o tempo a sair da Colônia de Phillipson, que levava o nome do filho do barão, e foram pra Santa Maria, que era a cidade mais próxima. E ali se criou uma colônia judaica, uma sociedade judaica importante pro sul do Brasil. Lá tem a primeira sinagoga do sul do Brasil, está em Santa Maria, de 1923 data, e lá nasceu meu pai, filho do casamento do meu avô, Israel Seligman, com minha avó, Catarina Krushin. Então esse é meu pai. Minha mãe vem muito depois, em 1933, minha mãe é de 1920... 1931, ela é de 1924. Ela

veio com sete anos numa imigração pré-guerra para o sul do Brasil, vieram pro Rio, mas meu avô veio antes e já tinha chegado em Porto Alegre, então minha mãe foi pra Porto Alegre. E meu pai conheceu minha mãe indo estudar Medicina em Porto Alegre. O meu pai fez vestibular em Medicina, cursou Medicina em Porto Alegre, e lá conheceu minha mãe e casaram. E aí meu pai voltou pro interior, queria fazer carreira no interior, e foi pra uma cidade perto de Santa Rosa, ficou menos de um ano, e foi pra Santa Maria, onde moravam os pais dele, e lá se estabeleceu, e fez todo a vida profissional lá. E foi professor universitário e clinicou até o fim da vida dele. E lá eu nasci, estudei e me formei, fiquei em Santa Maria até me formar, até o fim da faculdade.

P/1 – E você tem outros irmãos?

R – Eu tenho duas irmãs mais moças que eu, uma é um ano mais moça e a outra é sete anos mais moça, e que têm também uma trajetória muito semelhante, fizeram universidade lá. Uma delas é professora universitária na Medicina, está lá até hoje, e a outra é engenheira, seguiu o meu caminho e foi, está em Porto Alegre.

P/1 – E você estudou lá, você fez Engenharia...

R – Eu fiz Engenharia Elétrica, sou engenheiro eletricitista especializado em sistemas elétricos de potência, que é linhas de transmissão, usinas geradoras, essa área; mas especificamente, minha especialização era em sistemas de informação, em informática. Nos anos 1970, não tem nada a ver com o que nós conhecemos de informática hoje; não existia microcomputador, então eram uns computadores de grande porte, e eu trabalhava em simulação de sistemas elétricos. E fiquei em Porto Alegre... logo que me formei, um ano antes de me formar, eu fui convidado pela Companhia Estadual de Energia Elétrica, comecei a trabalhar lá, fazendo o último ano da faculdade trabalhando, e depois eu continuei na companhia mais um ano, quando fui pra Florianópolis a convite da Companhia Estadual de Energia Elétrica, Centrais Elétricas de Santa Catarina, a similar catarinense, e aproveitei pra fazer minha pós-graduação na Universidade de Santa Catarina, que era forte nessa área. E lá fiquei menos de um ano. Nesse período, eu já era casado, minha mulher formou jornalista, e nós recebemos um convite, eu recebi um convite pra ir trabalhar na Eletronorte, uma empresa do setor elétrico, que estava mudando do Rio pra Brasília. E era um grande mercado pra jornalismo. Então a Graça, a minha esposa, ficou entusiasmada. Florianópolis na época não tinha nenhum glamour de hoje, e era uma cidade muito pequenininha, então não tinha mercado de trabalho pra jornalista, e ia ser uma dificuldade pra ela. E pra mim mesmo seria uma opção única, porque tinham duas empresas de energia elétrica e eu teria que... minha vida ficaria resumida a isso. E Brasília abriu horizontes. Eu não mencionei, mas é importante mencionar, que eu sempre fiz política estudantil, militância estudantil, desde o ginásio. Eu... quando eu me lembro de mim, eu já fazia política. Sempre fui alguém.. sempre fui ligado a grupos de esquerda e tal, então eu tinha uma militância grande. Então Brasília, era época de combate à ditadura e tal, eu militava. Logo depois de formado em Porto Alegre, eu continuei participando do Instituto dos Estudos de Política Econômica e Social do então MDB (Movimento Democrático Brasileiro). Junto com gente que hoje está, muitos deles estão aí, o senador Pedro Simon era a maior liderança na época, o Tarso Genro, a Dilma, é tudo gente dessa mesma época, Raul Ponte, e outros que são muito importantes da época, mas que talvez não tenham o mesmo nome que esses que eu citei. João Carlos Brum Torres, que eu me lembro, o André, que era presidente, são várias pessoas de uma geração que fazia... Então eu fui pra Florianópolis, automaticamente eu me articulei, continuei nessa militância, e a política é uma coisa, sempre foi muito importante pra mim, eu sempre valorizei muito isso.

P/1 – E só interrompendo um pouquinho... Nessa sua linha, isso foi década de 1970...

R – 1970.

P/1 – ...começou no final de 1960 a militar...

R – É. 1968, 1966 eu me lembro.

P/1 – ...em 1970 já tinha vários grupos que eram clandestinos, partidos...

R – ...não tinha, isso.

P/1 – E quais que você...

R – Eu era mais ligado ao pessoal trotskista, eu militava em torno do POC, Partido Operário Comunista, mas eu não era... uma militância muito... mas eu era ligado ao Raul Ponte. Eu tenho um pouco... Eu acho estranho, vendo hoje em perspectiva (risos). Mas é verdade, mas foi isso que aconteceu. Então... mas isso, eu me desliguei quando saí de Santa Maria, porque as pessoas com as quais eu era ligado foram pra Porto Alegre, e quando eu saí de Porto Alegre, eu já me desvinculei, fiquei numa militância muito mais... pelo menos eu procuro entender, procuro ver uma certa coerência no que eu fazia, e eu acho que essa coerência sempre foi uma... minha identidade sempre foi muito mais de busca de liberdade, quer dizer, sempre foi muito mais na defesa de direitos, de liberdade, do que propriamente uma militância socialista. Eu militava em grupos socialistas, mas a minha identidade sempre foi muito mais libertária do que socialista, isso até explica um pouco mais a minha permanência nas lutas liberais, das quais nunca me afastei, nunca, jamais me afastei, e... mas da socialista sim, me sinto bastante distante de um ideário socialista hoje, e acho que isso foi ao longo do tempo, quer dizer, não é uma coisa que aconteceu de um dia para o outro, fui me afastando cada vez mais dessa perspectiva de achar que o Estado é capaz de resolver todas as coisas e coisa e tal. Mas isso já em Florianópolis. Então o convite pra Brasília era uma coisa tentadora, perto de onde se faz a política, perto do poder, eu imaginava que eu ia ter a aventura de ver cair o regime militar, e vi, então era uma coisa assim que eu esperava que acontecesse e aconteceu, né? E eu estava muito perto, depois eu vou contar, eu sempre muito perto disso. Mas então eu fui pra Brasília, isso foi 1977. Fui pra Brasília, a graça foi trabalhar no DCI, um jornal de economia, e eu fui pra Eletronorte, um dos primeiros funcionários da Eletronorte no início. E trabalhei na Eletronorte até 1981. Mas, o seguinte: eu trabalhei na Eletronorte até 1981 e cada vez fazendo mais política, mais política, mais política em Brasília, então isso era a coisa mais fácil do mundo, porque todo mundo lá é um pouco...

até hoje, nem tem porque, não podia ser diferente, a cidade gira um pouco em torno disso. Então encontrava pessoas, e fiz amigos que são amigos até hoje e com quais me... tínhamos sonhos comuns desse trabalho, encontrei algumas amizades que me estimularam muito a gastar mais tempo fazendo o que eu gosto do que fazer o que eu gosto só na hora de descanso, né? “Pô, você gasta um tempão nesse negócio da Eletronorte e sua cabeça está tudo em outro lugar, cai fora desse negócio!” Mas é difícil, né? Vinha... filho de médico, que tem consultório, afinal são vidas bastante regradas, minha mãe era funcionária pública história do IAPI (Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários), depois INPS (Instituto Nacional de Previdência Social), INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), e a gente tinha empregos e tal. Meu pai que tinha uma vida liberal por causa do consultório, mas mesmo assim era professor universitário, você largar tudo pro ar não era, não estava na minha família. Meu avô era empreendedor, mas eu não. Mas aí aconteceu um fato em 81 interessante. A companhia, a direção da Eletronorte, articulou os funcionários pra entrarem contra a companhia com uma ação judicial, pedindo um direito formal, porque realmente fazia parte do contrato de trabalho a participação nos lucros. Como a companhia não operava, ela estava construindo uma... a Usina Hidrelétrica de Tucuruí, o lucro dela era puramente contábil, a companhia não fazia caixa, ela gastava, ela reinvestia, era um grupo de investimento, não tinha tido retorno. Mas contabilmente tinha retorno e tinha lucro. E articulado pela direção, e foi mesmo, a direção reuniu os funcionários, apresentou uns advogados, pediu que nós ouvíssemos os advogados e saiu da sala. Os advogados: “Ah, vocês têm uma causa na mão.” Então nós entramos e ganhamos um monte de dinheiro. Nunca esperava ganhar, e uma coisa, realmente, eu vejo hoje, com todo o respeito, um assalto aos cofres públicos, né, formalmente montado. Muito bem. E eu peguei aquele dinheiro, e aí falei: “Quer saber de um negócio? Aqui eu não vou ficar mais não. Esse dinheiro é minha chance.” Então eu saí, eu ganhei, e saí da companhia, pedi demissão da companhia e abri uma empresa de informática. Isso era 81. E fiquei dando murro em ponta de faca, nem existia, hoje até tem aos montes, mas eu dava consultoria em informática, ninguém tinha computador, não existia micro, microcomputador não existia no Brasil, reserva de mercado de informática, não tinha... muito bem. Mas comecei a me envolver com isso, arrumei um cliente aqui, outro ali e tal, e um colega saiu também e veio trabalhar comigo, e nós começamos a encontrar coisa, fui levando a vida. E mais da metade do meu tempo me envolvendo em política, ajudei o Pedro Simon na campanha das Diretas, ele era o coordenador, eu ajudei, montei o primeiro cadastro informatizado de um partido político, foi o PMDB, já era o PMDB, não... é, já era PMDB na época, já era PMDB. Foi até no MDB, depois fizemos pro PMDB. E quando houve as Diretas, e eu participei ativamente, e aí me convidaram pra ocupar a Fundação Pedrosa Horta, que é a fundação técnica do PMDB, eu fui secretário-geral nacional. E esse processo todo levou que quando teve a candidatura, logo depois das Diretas, e que foi... não se ganhou, perdeu, né, a emenda do Dante de Oliveira, e foi pro colégio eleitoral, montaram uma equipe pra fazer a campanha do Tancredo num colégio eleitoral, e o doutor Tancredo me convidou, na verdade quem me convidou foi o Fernando Lira, me convidou pra montar um time junto com o Aécio, o Aécio Neves e a Roseana Sarney, éramos os três e mais o... agora me esqueci o nome, que foi ministro depois do Sarney, Ministro do Planejamento, eu não me lembro... um mineiro... daqui a pouco vou lembrar. Junto com ele, éramos os quatro, montamos um núcleo no qual nós fazíamos um cadastro das matérias de jornal que saíam sobre os eleitores do colégio eleitoral, fazia um cadastro das pessoas; cada vez que o sujeito dava uma entrevista num jornal da cidadezinha dele, a gente tomava nota e então fazia um acompanhamento do que ele dizia: “Vou votar no Sarney.” “Vou votar no Maluf.” “Vou votar no Tancredo.” E entregava, fazia um levantamento disso e entregava pro doutor Tancredo. O primeiro núcleo de informática, nem sei se o Tancredo usava isso, não, porque eu acho que ele não usava. Mas ele precisava dizer... o Maluf tinha fama que tinha uma boa memória, e que usava o computador, na época era uma coisa que o Tancredo precisava ter alguma coisa igual, então a gente fazia esse trabalho e mandava todo dia, toda noite, mandava pro doutor Tancredo uma avaliação de cada um dos 600 e tantas pessoas que votavam no colégio eleitoral com o (coisa?). Foi muito divertido. No final, chegou uma hora, bem no finzinho, que ele começou a se dar conta que a gente estava, realmente, tínhamos mais informação que todo mundo dava pra ele, porque eram informações todas com fonte e tal, ele passou a confiar, então ele ligava, “Já tem a previsão de hoje?” e tal, e a gente acertou na tampa o número que deu mesmo. E isso ia até um ponto, a partir de um certo ponto, a vitória era garantida, não tinha risco, né? Muito bem. E aí venceu o doutor Tancredo. Na montagem do governo, ele até me convidou pra ocupar uma diretoria de uma empresa estatal, eu não queria, eu não queria mais voltar pra estatal, e o Pedro Simon foi convidado até no mesmo dia. Nós dois fomos convidados no mesmo dia, eu pra uma empresa estatal, que eu agradei, não aceitei, e o Simon foi convidado pra ser ministro da agricultura ou da previdência, pra ele escolher. E ele até me chamou, conversou e eu sugeri que ele aceitasse a agricultura, porque ele era de um estado agrícola, e aí que ele falou: “Eu vou. Mas tu vai comigo.” E eu fui pro governo. Primeira vez na minha vida que eu fui ser assessor parlamentar do Simon, que era uma assessoria que se relacionava o ministro com os deputados e senadores. E fiquei com o Simon até o fim do mandato dele. Foi super interessante, a minha primeira experiência de governo, nunca tinha... aquilo tudo era coisa dos militares desde que eu tinha 11 anos, né, que em 1964 eu tinha 11 anos. Então era uma coisa, era uma coisa super nova, super interessante. Terminado isso, eu voltei pra companhia, voltei pra minha empresa, empresinha se chama Síntese – Sistemas e Tecnologia, voltei pra lá, continuei trabalhando lá, mas isso era... foi 1982... o colégio eleitoral foi 1984, né? Então 1985, eu fiquei um ano com o Simon até abril de 1986, quando o Simon saiu, e 1986 ele... foi a eleição pra Constituinte, em 1987, numa mudança ministerial, o Luís Henrique da Silveira, hoje governador de Santa Catarina, foi convidado pra assumir o Ministério da Ciência e Tecnologia e me convidou... ele nem me conhecia bem, conhecia, mas não era muito bem, mas o Ibsen Pinheiro era meu amigo, é meu amigo, e o Ibsen me ligou, disse: “Olha, o Luís Henrique me pediu muito que você aceitasse ser chefe de gabinete dele.” Então eu aceitei, voltei pro governo, trabalhei até o fim do mandato do Luís Henrique na chefia de gabinete, que era um cargo assim muito mais estratégico dentro do ministério, o chefe de gabinete é quem acompanha, quer dizer, quem organiza os processos que o ministro atua. Eles quase não têm empresa, assim, um pouco... quer dizer, alguém... o ministro só opina, só trata de assuntos que afinal o chefe de gabinete faz chegar a ele, senão o chefe de gabinete devolve, então nem chega no ministro. Então ele tem que estudar, tem que ir fundo, chega ao ministro e explica: “Esse assunto é isso, isso e isso, e eu proponho que você assinasse, ou que não assinasse.” Às vezes o cara quer ver, às vezes não, mas muita coisa... Muito bem. Então eu fui chefe de gabinete até 1988, quando o Luís Henrique e todos nós pedimos demissão por uma questão que foi a seguinte: nós éramos todos na época parlamentaristas, e lutamos muito publicamente pelo parlamentarismo na Constituinte; o Presidente Sarney era contra, era presidencialista. Então, o Luís Henrique entendeu, e eu acho que corretamente, nós todos, que tendo sido derrotados na Constituinte, não fazia sentido ficar no governo, tendo enfrentado uma posição contrária à do presidente; publicamente, vamos dizer, de maneira muito honesta no sentido que o presidente sabia, mas contrária, então pedimos todos demissão. E eu, naquele momento, aceitei... eu tinha recebido um convite de uma ONG dirigida pelo Franco Montoro, aqui de São Paulo, pra fazer um curso sobre Comunidade Européia. Isso era... a Comunidade Européia vai entrar, vai se formalizar em 1992, 1988 é o começo dela. Então eu aceitei, então eu saí do governo e, antes de voltar pra empresa, fui pra Europa, fiz um curso de três anos na Itália, de três meses, desculpa, na Itália sobre a Comunidade Européia, voltei e voltei pra empresa. Voltei pra empresa, mas isso já era finzinho de 1988, isso foi novembro que eu voltei, 1989, ano da primeira eleição direta pra presidente. Eu sempre fui muito ligado ao Ulisses Guimarães, a quem inclusive assessoriei quando saí do governo; eu fiquei nesse período, antes de eu ir pra Europa fazer o curso, eu fiquei assessorando o

Ulisses na Câmara, fiquei assessorando na informatização da Câmara, no processo de informatização da Câmara. Hoje é uma realidade, na época não tinha nada, eles não tinham absolutamente nada. Então os primeiros... os primeiros trabalhos escritos sobre isso, fui eu que fiz pra ele naquele período. Bom, depois voltei e me engajei na campanha do Ulisses, que não foi o que pode se chamar de uma campanha vitoriosa, 4% dos votos é um pequeno desastre, mas... aquilo é uma das coisas que você perde, mas não se envergonha, né, que defender o Ulisses pra presidente, não tinha vergonha nenhuma. E ganhou o Collor, e aí eu comecei a enfrentar problemas complicados, porque como eu era uma pessoa que tinha uma militância política, era conhecida, era ligado ao Ulisses, assume um novo governo do Collor, começa... não bem uma perseguição, mas começa o esquema do PC Farias, então só entrava no governo, só atendia ao governo quem tinha ligação, ou que pagava, não sei lá o quê. Não era o meu caso, era uma empresa pequena, eu prestava... fazia alguns trabalhos para o governo, todos muito pequenos, comecei a encontrar porta fechada, comecei a encontrar dificuldades. Nessa época eu já tinha sócio na companhia, então os meus sócios, eu sentia que adorariam me ver pelas costas, porque eu mais que... eu que sempre ajudei, na época eu não estava ajudando, e não era por mal nenhum, mas era verdade. E aí, bem nessa época, no Carnaval, um amigo meu... eu pulei uma história aí, que depois eu quero até fazer referência, até pra dizer como é que eu fiquei amigo do Guy de Almeida. O Guy de Almeida é um jornalista mineiro que foi chefe da Casa Civil do Distrito Federal no governo do Zé Aparecido de Oliveira. No período em que eu fiquei fora do Ministério de Ciência e Tecnologia, durante toda a eleição de 86, eu fui presidente do PMDB do Distrito Federal, da primeira eleição do PMDB do Distrito Federal, fui o primeiro presidente, porque não tinha representação política em Brasília. Então eu conduzi, conduzi o partido na eleição, e fiquei muito amigo de ambos, e tivemos uma vitória estrondosa na primeira eleição de Brasília. Eu não fui candidato, mas conduzi, liderei a campanha, por assim dizer. Fiquei muito amigo do Guy, e o Guy, nessa época, o Guy de Almeida, que é um intelectual importante, mineiro. O Guy dirigiu um projeto das Nações Unidas, em Roma, chamado TIPS, Technological Information Promotion System. Era um projeto de apoiar pequenas e médias empresas no mundo inteiro com tecnologia da informação. E o Guy estava lá há algum tempo, e a esposa dele... os filhos dele, eram filhos mais velhos, e estavam começando a ter filhos, e a mulher dele queria ficar perto dos netos, e começou a pressionar pra voltar, e ele queria voltar, e ele me liga no Carnaval e pergunta se eu não queria ir pro lugar dele. Bom, não podia ser nada melhor do que isso, quer dizer, é tudo que eu queria, era sair do Brasil, né? Não agüentava mais, e estava difícil... “Vou amanhã de manhã.” Não negocie nem nada e tal. O resultado é que como envolvia uma negociação com as Nações Unidas, e tinha outro candidato, eu não sabia, o cara foi escolhido, um peruano foi escolhido. É negócio de... brasileiro pra brasileiro, não dava. Então tinha sido um brasileiro, era a vez de outro, então não tinha lugar. Mas como eles gostaram do meu currículo, no final me ofereceram uma oportunidade, no mesmo grupo que tinha esse TIPS, era tocado por uma agência internacional de notícias chamada Inter Press Service. A Inter Press é uma agência internacional, uma ONG formada por uma cooperativa de jornalistas e internacional, rigorosamente global, ela não tem bandeira nacional; a sede é Roma, mas ela é global. E precisava de um diretor pra fazer projetos de fundraising, pra levantar dinheiro pra agência, porque a agência tinha jornalistas do mundo inteiro, produzia pra... não existia Internet, né? Também, isso é 90, 91, já é carnaval de 91. A Internet ainda não era... existia, mas não era popular, popularizada. Então era pra (wire?) mesmo, você punha notícias nos canais das agências. Isso tudo custava muito, tinha um mundo de gente trabalhando, então tinha que levantar dinheiro fazendo projetos para as Nações Unidas, Comunidade Européia, países em especial, igrejas etc. Eles queriam material, informativos sobre assuntos globais e com foco diferente das agências tradicionais. E eu topei na hora. E fui embora com família e tudo, dois filhos pequenos, fui embora pra Roma, morei três anos em Roma como diretor da IPS. Maravilhoso, fantástico, foi uma experiência maravilhosa nessa área de jornalismo, e fiquei lá até que meus amigos foram para o governo. Aí caiu o Collor, tudo isso, e aí assumiu o Itamar, e começaram a me ligar, Pedro Simon, não sei quem mais... “Que que você está fazendo aí? É agora que você tem que estar aqui! E precisamos de gente, muita gente pra ajudar!” e tal. E eu comecei a ficar com o banzo, né, de saudade do Brasil. E eu já trabalhava com Internet, não era pública, mas na agência a gente operava com tecnologia, ficava sempre procurando tecnologias baratas porque a gente não tinha grana pra segurar o sistema satélite que a gente tinha então, que era muito caro. Então quando começou a pintar o BitNet, que era a internet dentro das universidades, a gente já migrou. Então eu tinha acesso, e vivia com e-mail e tal, trocando, e a comunidade de gente que tinha e-mail era meia dúzia de gato pingado. E uma das pessoas com as quais eu fiquei amigo foi o Betinho, Betinho, da Campanha da Fome. E o Betinho começou a... bom, aí teve em 1992, eu estava lá ainda na Europa, teve a Eco-92 no Brasil. Nós viemos fazer um jornal na Eco-92, a Inter Press. E eu fui o líder do projeto, e ainda sendo brasileiro, vim aqui. Então trabalhamos juntos com o Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), eu fiquei mais amigo deles e tal. E quando começou a Campanha da Fome, nós abrimos um comitê de combate à fome em Roma, ficamos trabalhando, conectados e tal, e o Betinho também começou: “Vem embora pra cá! Vem embora pra cá!” E aí eu recebi um convite do Mauro Dutra, esse, da Ágora – vou contar essa da Ágora, porque eu fui o primeiro diretor da Ágora – do Mauro Dutra pra vir fazer uma ONG de Combate à Fome no Brasil, que eu tinha experiência de ONG internacional, eu sabia fazer fundraising, e pra trabalhar com o Dom Mauro Morelli. E eu vim embora. Aí meus filhos já estavam maiores, também... maiores! Tinham 11 anos, enormes! Eles tinham ido com sete. E voltaram, eles também estavam querendo voltar, meus pais queriam, família estava estimulando pra voltar etc. e tal. Minha sogra estava com a gente lá, mas as irmãs da Graça estavam aqui, então todo mundo queria, a gente também queria, e viemos embora. Foi 94, chegamos aqui em 1994. Então eu fiquei três anos lá. Então...

P/1 – Eu posso só interromper...

R – Claro! À vontade.

P/1 – Porque assim... porque a gente vai por décadas. Pegando essa década de 80, que você estava tão envolvido com a questão governamental, com os políticos, fez parte, trabalhou... qual foi nesse período, assim, o período que foi mais complicado pra quem estava dentro? Não digo pra quem estava fora, olhando, mas pra quem estava diretamente ali no governo?

R – É, foi o governo, né? Quer dizer, foi as ilusões perdidas. Porque quando você está na oposição – acho que isso é um pouco do que a gente está vendo hoje na primeira década do ano 2000, com o PT, né? Quer dizer, quando você está fora do governo, você imagina que vontade política é tudo. Basta ter vontade que as coisas acontecem. Então vontade política, vontade política, não tem vontade política, falta vontade, não quer fazer... e quando você senta, você descobre que não é nada disso. Você tem uma sociedade complexa, articulada, organizada e que tem vontades, interesses, e que reagem, e agem, você não faz o que você quer, né? Você quer fazer, é porque (outros?), senão não acontece. Não é porque a máquina é emperrada, não é nada disso. É porque você se depõe, se depara frente a interesses poderosos, e o Estado é grande... não é tão grande pra fazer o que quer e não é tão pequeno pra ser desconsiderado. Então é uma coisa importante. Se o Estado é mal gerido, atrapalha

tudo; mas ele pode ser estupidamente bem gerido, pode ser maravilhosamente bem gerido, que também não quer dizer que vai fazer o que quer, porque os interesses se colocam contrários. No regime democrático é assim, você não está num regime autoritário, que o rei quer fazer e faz. Então esse tipo de coisa é que pra quem vinha com séculos... séculos, não, mas décadas de ilusão, imaginando “um dia a gente chega lá e acaba com toda essa miséria, essa pobreza e essa desigualdade, vamos resolver tudo e vamos fazer e tal...” Chega lá e descobre que não é bem assim, que não tem botão da felicidade, que as pessoas não deixam de fazer o bem porque... e isso é decepcionante, né? E quem não foi junto pro governo, que nem todo mundo vai, quem fica fora continua com a ilusão. Então fala assim: “Estão se vendendo, estão fazendo as mesmas coisas que os caras.” E não é, né? Quer dizer, rigorosamente você não consegue, você não consegue fazer... eu acho que isso é o momento mais difícil, quando você tem que descobrir, por exemplo, que nem todo mundo que está do seu lado é legal, nem todo mundo está alinhado na mesma coisa, tem gente do teu lado que está a fim de levar vantagem pessoal nas coisas, que nem todo mundo do lado contrário é bandido e ladrão, que tem gente boa, só que não pensa igual você, mas tem todos os valores que você admira, então você admira valores nas outras pessoas, e com isso as coisas vão ganhando vida, porque a vida é assim; a vida não é ilusão maniqueísta, ela é isso mesmo, essa riqueza, mas quando você se depara com ela, a ilusão vai ficando, vai ficando... e uma coisa também que eu acho que aí é importante – porque eu vou resgatar isso depois quando eu entrar na Ambev e acho importante dizer – uma das coisas que todo esse tempo eu sempre acreditei desde a faculdade, e ia acreditando, é o seguinte: quanto mais eu conhecia as coisas do Brasil, do governo, da sociedade, mais eu via potencialidade e vejo, né? Via... e vejo! Mais eu vejo potencialidade, mais eu vejo oportunidade e menos eu vejo coisas intransponíveis. Então no fundo, no fundo, eu identificava uma coisa assim, uma certa... em alguns grupos, em algumas pessoas, um certo fatalismo negativo, que os dados não mostravam, não apoiavam, não defendiam. Diziam o seguinte: “O brasileiro não dá certo. Isso dá certo pro estrangeiro, mas brasileiro não sabe fazer...” Coisas que eu não via, eu não via, né? Pelo contrário, eu via esse povo trabalhador pra burro; fui morar no exterior, voltei absolutamente convencido que a gente trabalha muito mais que o europeu, muito mais. O trabalho é mais desorganizado, mas muito mais em volume, e qualquer um, em qualquer nível, em qualquer... pode escolher, você quer, desde as pessoas que dirigem grandes instituições até o trabalhador braçal, todos trabalham mais do que seus similares na Europa. Depois eu tive experiência nos Estados Unidos, também trabalhei lá, e a mesma coisa, quer dizer, me dei conta um pouco disso. Segundo, uma criatividade nossa aqui que os países mais tradicionais, você já vê menos, menos espaços pra criatividade, aqui tem um monte de espaço pra criatividade, até as próprias dificuldades, mas o trópico, tudo isso, nos joga, né, um pouco mais, uma certa criatividade que é muito dinâmica e positiva. Então não conseguia aceitar, e continuo não conseguindo, mediocridade, quer dizer, não posso aceitar mediocridade num país como o nosso e me conformar. Eu, assim, porque eu vejo, mas não acho que é um dado, né, é superável. Então isso sempre me incomodou muito. Então quando eu vi isso no governo, eu vi duas coisas: primeiro, as ilusões de quem idealizava, sai do ideal, vai do real, você... isso de um lado; e de outro, uma coisa que... mas era isso, um pouco assim, aquele negócio de quem já havia cansado na coisa: “É, não te preocupe, isso é assim mesmo, isso não funciona, isso é... o governo é ruim, não sabe fazer.” Mas por que não sabe fazer? Ele pode saber fazer, tem gente boa, e comecei a ver gente boa, muito boa, tem gente boa mesmo trabalhando pro governo. Bom, conheci esses caras, se tiverem oportunidade, essas coisas podem... então esse é um pouco o que que eu vi de difícil nos anos 1980. E cada vez menos, porque aí você vai ficando mais experiente.

P/1 – E vou te fazer uma pergunta, mas antes dessa, eu queria saber... você chegou a se filiar ao PMDB?

R – Ah, sim, não, eu fui filiado ao MDB, depois ao PDMB, e só fui me filiar ao PSDB, que é onde eu sou filiado até hoje, em 1996. Então esse período todo eu era filiado ao PMDB.

P/1 – Não, que o que eu ia te perguntar, a outra, era isso: por que você não tinha saído do PMDB e não tinha ido pro PSDB...

R – ... não, mas eu te explico. Porque eu era muito ligado ao Ulisses, muito mais ligado ao Ulisses que ao Fernando Henrique, o Montoro. O PSDB é uma experiência paulista, né, continua sendo.

P/1 – Foi um núcleo paulista...

R – Mas continua! Não mudou! (risos) Hoje ele tem uma vertente cearense importante, já foi até mais quando o Ciro estava lá, mas você não tem muito mais que isso, né, é uma vertente paulista. Agora, sendo a importância que é São Paulo, uma vertente paulista não quer dizer pouca coisa, quer dizer muito, né, e consegue agregar em torno dela interesses enormes porque os interesses maiores do país estão aqui. A dinâmica do país passa por São Paulo, não tem como fugir disso. Então é muito difícil. Por que que o PMDB não consegue governar o Brasil? Não consegue governar o Brasil porque não existe em São Paulo. Muito difícil alguém governar o Brasil se não governar, se não tiver força em São Paulo, representatividade em São Paulo. Por isso que é PT de um lado e PSDB do outro, são os dois que têm existência aqui. Por que que não é PFL? Pela mesma razão. São partidos importantes, fortes, têm representatividade no país, mas não têm na dinâmica...

P/1 – É, o PMDB _____ em São Paulo com o Quéricia, assim teve um...

R – ... mas rachou, né?

P/1 – ...Fleury.

R – Mas naquela época...

P/1 – Eles tiveram até uma...

R – ... mas eles estavam juntos com o que hoje é PSDB. Não estavam separados.

P/1 – É, verdade.

R – Separados, nunca tiveram mais no governo. E hoje, quando o nome do Quércia aparece liderando, eu, pra mim, é falso, quer dizer, é porque não apareceram outros candidatos ainda, logo depois vai aparecer e não vai ganhar, porque não tem, você olha... São Paulo não se representa nisso que é o PMDB. Então elege bons deputados, senadores até pode vir a eleger, PFL elege senador, mas dificilmente tem corpo pra eleger e ganhar dinâmica pra governar o Brasil hoje. Essa é a concentração de poder, e essa é a crise, do meu ponto de vista.

P/1 – Você estava falando, eu não sei se eu perdi... mas quando o Collor ganhou, você não estava no Brasil mais?

R – Estava.

P/1 – Você estava...

R – Não, estava e fiquei até abril. A posse foi logo depois da eleição, né, não foi no primeiro do ano, foi antes.

P/1 – Era em outubro...

R – Outubro, outubro. Então fiquei de outubro a abril.

P/1 – Em novembro, acho que alguma coisa assim..

R – De outubro a abril. Aí encontrei dificuldades e tal, eu não consegui... mas aí, tudo bem, eu ia me adaptar, não acredito que eu não fosse me adaptar... quando veio o convite. O convite veio em fevereiro e em abril eu fui embora. Mas então, uma boa parte do governo Collor, eu fiquei fora, graças a Deus!

P/2 – Perdeu o Plano Collor...

P/1 – Mas vendo tudo...

R – Perdi o Plano Collor, não. No Plano Collor, eu estava aqui. O Plano Collor foi no começo do ano, foi na virada do ano, eu estava aqui, estava aqui. Aí essas outras coisas... acompanhei pelo jornal.

P/1 – Mas quando você voltou...

R – ...já era Itamar.

P/1 – Já estava o Itamar.

R – Já estava o Itamar. E aí eu trabalhei então... aí eu vim pra trabalhar na Campanha da Fome, junto com o Dom Mauro, que presidiu o Conselho (Conselho de Segurança Alimentar), próximo do Betinho e tal, e não participei da campanha eleitoral. Não participei da campanha eleitoral. Me dava com o Fernando Henrique desde a época do PMDB, eu conhecia bem, com boa parte dos caras do PSDB, mas não, não fiz campanha, nada, absolutamente nada. Quando o Fernando Henrique ganhou, começou a montar o governo, escolheu os ministérios, os ministros e tal, escolheu o Nelson Jobim pra ministro das relações exteriores, foi anunciado ministro das relações exteriores. E o Nelson Jobim é de Santa Maria, é da minha cidade, e é meu amigo, não daquela época, já de Brasília, mas é meu amigo, até morávamos na mesma rua. Mas ele já é um pouco mais velho que eu, e esse pouco deve ser cinco anos, de 15 pra 20 é uma diferença enorme, então ele fez faculdade fora, e a gente não... E aí eu liguei pra cumprimentá-lo porque era ministro das relações exteriores, e ele me disse assim: “Não, não vou ser ministro das relações exteriores. A imprensa está dando errado. Mas aguarda que tu vai ouvir.” E realmente, de noite, ele foi anunciado Ministro da Justiça. E no outro dia de manhã ele me ligou. “Preciso falar contigo. Vem aqui.” Aí eu fui lá no escritório dele, ele disse: “Que que tu acha?” Eu disse: “Pô, legal, fantástico, maravilha. Você é um constitucionalista, eu acho maravilhoso e tal.” Ele disse: “É, mas tem muita coisa que não tem nada que ver com direito, né, é um ministério que tem que tocar uma polícia federal, que tem que tocar FUNAI (Fundação Nacional do Índio), tem índio, que tem que tocar direito econômico, é muita coisa. É 11 políticas dentro do Ministério da Justiça. E eu preciso de um cara pra me ajudar.” E eu falei: “Em quem que você está pensando?” Falou: “Você.” Eu falei: “Eu?” Pra secretário executivo, que é o vice-ministro. Falei: “Mas eu não sou, eu sou engenheiro, como é que eu vou...” Ele disse: “Não, advogado de lá sou eu. Não quero outro.” Aí eu falei: “Pô, me dá dois dias pra pensar.” Ele falou: “Dou duas horas.” Aí eu saí, falei com a minha mulher, com a Graça, e a Graça falou: “Imagina, tem que aceitar, como é que vai dizer que não?” Aí aceitei, e aí entrei no barco. E entrei no barco, e foi uma experiência maravilhosa, porque eu, a Polícia Federal, eu conhecia de fugir dela na época do movimento estudantil, e passava a comandá-la. Por sinal, minha primeira tarefa era negociar o salário da Polícia Federal, que em setembro tinha cercado o prédio da Polícia Federal, setembro de 1994, um pouquinho... no governo Itamar ainda, e o exército teve que intervir. Então, era essa é a solução que eu tinha que encontrar, foi minha primeira tarefa aqui, que deu certo, fizemos a lei, até hoje a lei... e até hoje eu encontro gente da Polícia Federal, às vezes quando passo em aeroporto, eles me cumprimentam, agradecem. Lembram da época que acertou o salário deles, porque eles tinham um salário, eles ganhavam bem, ganham bem, mas ganhavam bem, mas não tinha lei que sustentasse, então podia cair a qualquer hora na justiça, o salário viria muito baixo. Então acertamos tudo, fizemos a lei, foi aprovada no Congresso, mexemos com terra indígena, acertamos um mundo de... foi uma experiência espetacular, conheci o Brasil, que foi a coisa mais fantástica, né, conhecer o norte, que a gente não conhece, entender os problemas, enfrentar e discutir os problemas, foi muito boa. E aí aconteceu um fato interessante. O Jobim foi convidado pra ir pro Supremo, foi, eu assumi o ministério interinamente, não tinha nenhuma ilusão de que eu seria mantido no cargo, não tinha sentido um engenheiro virar Ministro da Justiça, e eu nem tinha peso político pra isso. Então era sem propósito. Mas não tinha outro nome escolhido e eu fiquei uns três meses aproximadamente no cargo. E nesses três meses aconteceram muitas coisas importantes. Aconteceu a morte do índio que os meninos puseram fogo – é, foi na minha, foi no período que eu estava ministro; aconteceu a Marcha do Milhão do MST em

Brasília; e... bom, esses foram os mais importantes. E essas duas coisas eram coisas críticas. Ah, aconteceu a invasão do Grito da Terra no gabinete do Kandir, puseram um peru na mesa do Kandir, lembra? Pois é, e aí foi uma coisa muito complicada e tal. Bom. Então foi um período bastante rico, esses três meses meus não foram de tédio em nenhum minuto, né? Então, quando isso terminou, o presidente disse: “Olha, você se prepare, eu quero que você continue secretário executivo do novo ministro, seja quem for. Então, você vai ocupar isso, vai continuar sendo secretário executivo.” E eu disse: “Presidente, vamos esperar, porque... escolha primeiro e vamos ver se eu me adapto, né, porque a pior coisa que o senhor pode ter é um secretário executivo que não se dá com o ministro, é problema direto, porque cada nome que eu disser é guerra pública, em jornal, é uma chatice. Cada nome que eu disser ou cada coisa que ele fizer que eu não quiser. Então é mútuo, né? Não é legal, é bom ter time. O senhor confia, vai confiar no ministro, e confiar que ele escolha um bom secretário executivo da confiança dele, precisa ser uma dobradinha.” E ele escolheu o Íris Rezende. O Íris é um cara que eu conheço, conhecia na época, não tenho nada contra, mas não tenho nada a favor também. Então, não era uma pessoa com quem eu queria trabalhar, não tem nada que ver comigo, e nem eu com ele. Mas o presidente disse, me chamou e disse: “Olha, você... eu faço questão que você fique com o Íris.” Foi uma saia justa, o Íris não gostou, mas não falou. Aí fizemos uma reunião, duas, antes da posse. E dois dias antes da posse, o Fernando Henrique me chamou pra jantar, e me convidou, falou assim: “Olha. Estive pensando no que você falou, Íris já me falou também, eu acho que você tem razão, eu acho que vai ser uma roubada te deixar lá, não vai dar certo, o Íris não está gostando, está achando que eu não tenho confiança nele.” E eu digo: “Ah, ótimo! Eu acho que o senhor está fazendo a coisa mais certa possível. E, puxa, muito obrigado, eu acho que foi ótimo, eu estou super contente, e vou fazer minha vida...” E ele falou: “Vai sim. Vai fazer sua vida presidindo o INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária).” Eu falei: “Não!” Ele falou: “Vai.” Aí eu falei: “Mas aí é que o senhor gosta muito de mim, mesmo, depois de índio, INCRA.” E aí eu pesei... essa eu confesso que eu tive uma dúvida danada, porque não é minha área, não entendo nada de área rural, não conhecia as pessoas. Mas acabei achando também que era um desafio estimadíssimo e que podia me fazer conhecer mais coisas e tal, topei. E fiquei no INCRA dois anos e... um ano e meio. Fui até o fim do governo. E foi ótimo. Assentei gente que até agora ninguém assentou. Parece aí que esse ano eles vão assentar, no ano passado eu ouvi dizer que iam assentar mais de 115 mil, mas assentamos em um ano e meio 180 mil famílias, eu acho uma coisa ótima. Então, fiquei no INCRA esse período, trabalhei com o Raul Jungmann, de quem fiquei amigo, mas é difícil trabalhar com ele, então foi uma experiência também interessante com o Raul. Fiz muitos amigos lá, fiquei muito amigo do Clóvis Carvalho, que era Chefe da Casa Civil no período, e ficamos muito amigos, assim, nos identificamos muito, o modo como a gente via coisas de governo, como é que podia tocar e tal, trabalhamos juntos. Terminado o primeiro mandato, o presidente se reelegeu, refiz o governo, e eu e o Raul tínhamos combinado que não trabalharíamos mais juntos, que já não dava mais, estavam saindo chispas; então, mas como nos dávamos bem, combinamos e avisamos que a escolha era pra um dos dois, e o escolhido foi ele, acho que foi correto. E a Ruth, a doutora Ruth me convidou pra reescrever o programa do Comunidade Solidária na parte governamental, que tinha sido tocado primeiro, no primeiro governo pela doutora Ana Peliano, depois ela queria mudar, e eu reescrevi, isso durou seis meses. Implementamos, chama Sociedade Viva, Comunidade Viva, que é um projeto muito legal de desenvolvimento social integrado, local integrado, desenvolvimento local integrado, muito, muito interessante, está vivo até hoje – o governo mudou de nome mas está fazendo a mesma coisa – que é um projeto super, super interessante. E aí o Clóvis virou Ministro do Desenvolvimento e me convidou pra ir com ele. Eu fui, não tive alternativa, quer dizer, foi ele e o Pedro Parente, que já era, que tinha o substituído na Casa Civil, disseram: “Não é um convite, é uma determinação, precisamos de você, você vai ter que ir.” Pra mim era uma área legal, porque eu não conhecia a área econômica, nunca tinha trabalhado na área econômica, não conhecia empresa, então era uma oportunidade de conhecer empresa, mas já começava a entrar um pouco um desgaste, quer dizer... eu não conseguia ir fundo nas coisas, porque no governo você leva um ano pra entender o que você está fazendo, que são máquinas imensas. Se você ficar menos de um ano, você tateia nas coisas. Então, já era uma troca de novo, e o Clóvis durou 40 dias no governo, fez aquele discurso chamando a política econômica de covarde e caiu. E aí eu disse: “Presidente, eu quero ir embora. Eu, já chega.” Aí ele falou: “Não, você vai precisar ficar, que vem entrando um ministro novo, que é o Alcides Tápias, o Alcides é ótima pessoa, mas não conhece máquina pública, preciso de você.” E eu fiquei mais um ano com o Tápias. E foi maravilhoso, foi ótimo, agora ele está até no Conselho Fiscal da Ambev. E o Alcides é uma pessoa genial, aprendi que não podia mais, ajudei ele muito também porque ele não conhecia a área pública mesmo, mas rapidamente pegou. Foi fantástico, e aí eu estava doido pra fazer estrada. Não agüentava mais, queria sair do governo, não agüentava mais, já estava, já não tinha mais... sabe, aquele negócio já... (el más de lo mismo?) até o fim. E além do que eu não sou funcionário público, quer dizer, eu tinha um problema de subsistência, né, quer dizer, eu não podia continuar minha vida toda dependendo de uma eleição de quatro em quatro anos. Se o meu time perde, o que é que eu faço da vida, né? Então, vai terminar o governo, se ganhar, ganhou, não era o meu sonho continuar no governo, e se perder, eu e a torcida do Flamengo temos que sair, ir atrás de emprego. Então, como eu já tinha dito que eu queria ir embora e tal... aí recebi um convite pra ir... era, estávamos na bolha da Internet. Se eu estou fazendo muito longa essa conversa...

P/1 – Não, eu estou adorando...

R – Como era a bolha da Internet, aqueles meus amigos lá da Itália, que tinham aquele projeto de desenvolvimento tecnológico de pequena e média empresa, sobre tecnologia, criaram uma “ponto-com” em Miami e me convidaram pra participar. Então eu já tinha ficado um ano com o Tápias, meu substituto era um cara amigo meu, que o Tápias tinha confiança, Fernando Henrique também, então foi uma saída super tranquila, que é o Benjamin Sicsou. O Benjamin foi pro meu lugar e eu fui tocar essa empresa nos Estados Unidos.

P/1 – Isso foi em...

R – 2000. Isso foi em 2000, maio de 2000. Maio, não, março de 2000, março de 2000. E foi uma experiência vertiginosa porque eu cheguei nos Estados Unidos quando acabou a festa. Então foi uma... (risos) foi uma experiência maravilhosa de como não conseguir levantar uma empresa. É uma experiência boa. Eu aprendi muito, perdi tudo que eu tinha de dinheiro (risos), que é parte do jogo, né? Onde tem lucro, tem que ter risco, né? No meu caso, só aconteceu o risco. E... mas foi uma experiência legal, fazer isso nos Estados Unidos e vendo todo mundo perdendo e todo mundo pulando fora, e a gente querendo crescer, e todo mundo querendo sair. E foi essa experiência, era uma belo de um projeto, até hoje eu acho o projeto, assim, fantástico. Era um dos poucos projetos, desses que tinha de “ponto-com” que eram malucos, que não era maluco, que era verdadeiro, e que seguramente teria dado certo fosse implementado hoje, mas não naquela época. Resultado: vim embora pro Brasil, já no finzinho de outubro, junto com os caras que estavam naquele projeto, pra fazer uma coisa menor, mas aqui no Brasil. Conseguimos, focamos numa área e tal, e nesse meio tempo eu recebi um telefonema de um headhunter perguntando se eu estava interessado em conversar com uma

empresa grande, que estava procurando uma pessoa em Brasília pra fazer relações corporativas. Eu disse que estava. Estava interessado em conversar. Que ele sabia que empresa era, eu já avisei: “Se for cigarro, muito obrigado, não trabalho, mas se não for, eu trabalho.” O cara disse que não podia me dizer, e comecei a conversar, era a Ambev. Fiquei em dúvida se eu queria continuar na minha... no meu empreendimento que estava começando na área de “ponto-com” só no Brasil e tal. Eu vim pra Ambev e aí surgiu uma... dois componentes: primeiro que era o componente de participar de uma empresa grande e de sucesso. A Ambev era a chance brasileira – que se mostrou verdadeira – de criar uma empresa competitiva globalmente. Aí, voltando lá atrás, que eu fiz até um gancho, disse que ia retomar na Ambev, que é aquela coisa de achar o seguinte: não é, quer dizer, não estamos condenados à mediocridade. A civilização brasileira não está condenada à mediocridade. É possível a gente fazer coisas tão boas quanto as melhores do mundo. Não nos faltam condições pra isso. E a Ambev era uma aposta nisso. A Ambev foi criada em 2000, quer dizer, em 1999, na verdade, mas 2000 aprovaram, 2001, bem no começo. Então essa era uma possibilidade, e a segunda possibilidade que era entrar num sistema estruturado, ao contrário do que eu estava fazendo desde março, que era tentar estruturar. Que eu fosse lá um grande mestre em turnaround de companhias, então era uma chance de também cair pra aprender um pouco, quer dizer, entrar numa coisa pra aprender. No meio de gente boa, da melhor qualidade, também foi decisivo. E aceitei. Entrei na Ambev, então em 2001, janeiro de 2001. De 2002... Não, é 2001, 2001, 2001, certamente 2001, janeiro de 2001. E entrei na Ambev, assim, não havia uma idéia de montar uma diretoria de relações corporativas. Não foi esse, não foi esse, se não me engano, o que tinha, o que a direção da companhia tinha idéia. A idéia era ter uma pessoa em Brasília que pudesse evitar as dificuldades que eles enfrentariam quando da fusão, de não conhecer as pessoas em Brasília, ter dificuldade de saber com quem estavam falando e às vezes confundir as pessoas que têm o cargo dos que realmente influenciam, o que implica você ter conhecimento das pessoas. Precisava um pouco disso, mais um consultor do que propriamente alguém de uma diretoria. E eu até que insisti, eu digo: “Olha, isso aí não funciona em Brasília. Quer dizer, uma pessoa, um assessor, um consultor, até um gerente da companhia vai ter muita dificuldade de circular em Brasília. Já um diretor da companhia, não, vai ter facilidade”. Então eu quase acredito que o meu convite pra ser diretor... eu era diretor sem diretoria, diretor de mim mesmo, não tinha outra atividade. E fui pra Brasília, a companhia tinha uma casa em Brasília. A Ambev tinha uma casa no Lago Sul. E eu insisti que a gente tinha que sair da casa imediatamente, fechar a casa e abrir um escritório com placa na porta, escritório normal de empresa e não uma casa em Brasília, que era uma imagem muito ruim. Imagem das casas em Brasília era imagem das casas de lobby, que você convidava pessoas e tal, que não era isso que a gente ia fazer. Essa companhia é uma companhia formal, ética, não tem nenhuma razão pra isso e nem era isso o interesse, mas alguém deve ter dado um dia uma idéia. Então a casa foi fechada, abrimos um escritório muito parecido com o jeito da companhia, sem sala individual, né, com todo mundo trabalhando no mesmo local. E começamos a trabalhar em Brasília e rapidamente entrando dentro do que é o sistema de gestão da Ambev. Quer dizer, a Ambev, ela é o que é, se pudesse resumir, diria assim, é uma empresa focada na gestão. Então relações corporativas era alguma coisa que tinha que ser identificada dentro desse sistema de gestão. Quer dizer, tem que ter metas, tem que identificar pra onde a gente quer ir. Porquê que nós estamos fazendo as coisas, ir fundo nos detalhes, entender porquê que nós queremos isso e porquê que isso é importante pra nós e poder ser auferido no que está fazendo, avaliado no que está fazendo como todo mundo. Nenhuma diferença. E isso permitiu com que rapidamente começássemos a identificar similaridades nesse trabalho. Então esse trabalho era muito parecido com o trabalho que se fazia no marketing... que é parecido não, ele tinha semelhanças com o trabalho que se fazia no marketing, de imagem corporativa. Apesar que o marketing fazia isso, mas não era o foco dele, mas estava lá, imagem corporativa, tinha muito a ver com relações corporativas. Comunicação externa, que na companhia estava solto, e o diretor geral, na época o Magim era quem se ocupava, e um dia o Magim falou: “Você começa a se ocupar disso.” E então começou a criar dentro da área de relações corporativas tudo aquilo que nos países... nos Estados Unidos e na Europa chamam de public affairs, quer dizer, assuntos públicos da companhia. Não tem a ver com os negócios, quer dizer, tem tudo a ver com os negócios, mas não estão diretamente ligados a ele tem... diretamente ligados ao conjunto da sociedade que é afetada pela existência da companhia. Seja por suas marcas, seja pela sua geração de trabalho, de pagamento de impostos, pela sua relação com o meio-ambiente, pelo modo com que ela trata de seus produtos e assim por diante. E isso tudo nos encaminhou pra rapidamente identificarmos que precisávamos nos ocupar de responsabilidade social da companhia. Qual é a nossa responsabilidade social, da corporação? Incorporamos isso na área, e hoje a área tem uma diretoria que é formada por esse conjunto de quatro grandes atividades: relações com governos, ou melhor, relação com o poder público, governos e parlamentos, federal, estaduais e municipais. Uma área de responsabilidade social corporativa. Uma área de comunicação externa, que é a maneira como nós nos relacionamos com os meios de comunicação, que têm interesses enormes na companhia, em várias áreas; e a área de imagem corporativa, ou seja, a marca Ambev, quer dizer, como é que nós lidamos com essa marca, como é que posicionamos, como é que comunicamos, como é que ela pode ser percebida pela companhia. E esse processo é o processo que nós fomos avançando de maneira consolidada, eu acho que hoje bem mais consolidada, cada vez mais bem reconhecida pelas outras áreas da companhia com as quais trabalhamos em vários projetos conjuntos. Eu diria que em quase todos os projetos conjuntos; não temos nenhum projeto que não seja conjunto com outras áreas, e não há nenhuma diretoria que não tenha nenhum projeto conosco. Então se consolidou isso até que...

P/1 – São algumas perguntas... Quando você foi chamado para Ambev, foi logo depois da fusão Brahma e Antártica. Você já conhecia as companhias, você conhecia alguém, Brahma, Antártica, você conhecia...

R – Não.

P/1 – A não ser de...

R – Não, eu conhecia de nome... nem de nome pra ser bem sincero, não conhecia ninguém aqui dentro da companhia.

P/1 – Quer dizer, você não conhecia nem o funcionamento, né?

R – Nada.

P/1 – Empresa de...

R – Conhecia genericamente. Nunca passou perto de mim, enquanto estava no governo, os assuntos referentes à Brahma ou Antártica. Estive, eu

estava no Ministério do Desenvolvimento na época da fusão e o Tápias se ocupou, ele sim, se ocupou de ajudar na negociação entre as empresas para entre... no caso, a Brahma e a Antártica, que queriam a fusão, e a Kaiser, na época, que era contrária, pra evitar que o ruído prejudicasse as duas empresas, era uma atividade de governo que ele se ocupou pessoalmente porque tinha relação com todo mundo. Mas eu... nem passou perto de mim, isso... então, eu não os conhecia, e não conhecia as pessoas também. Eu conheci, o primeiro dirigente da companhia que eu conheci foi o Vítório e o Maurício Luchetti, que na época era diretor de gente, no escritório do headhunter. Então, na companhia de... então eu não conhecia. E o Marcelo conheci já aqui junto com o Magim na entrevista comigo.

P/1 – Que eram do Garantia?

R – Que vieram do Garantia. Não, a eles eu não conhecia.

P/1 – Essa estrutura que você deu, dessa diretoria de assuntos corporativos, de relações, do jeito que você colocou, na verdade ela não existia antes nem em uma nem na outra...

R – Não, não.

P/1 – Ela aparece...

R – ...ela aparece na Ambev e muito recentemente. Eu diria que ela aparece na gestão do Brito, ela começa a se desenhar na gestão do Brito e se consolida exatamente na gestão do Luís Fernando, quer dizer, é uma... ela se consolida mesmo na gestão do Luís Fernando, quando ela começa a existir também nos países de fora, mais no Brito e no Luís Fernando. O Magim é um pouco assim, “se ocupa disso”. Não era uma coisa estruturada, né, e relações corporativas, nem se falava...

P/1 – Você acha que...

R – ...responsabilidade social nem se falava.

P/1 – ...quando ela foi estruturada, que ela aparece, que tem isso que você coloca, sai de uma casa, vai pra um escritório. Você acha que logo que ela aparece, para o governo e para outras empresas, até outras companhias, ela era vista, essa área, como uma área de lobby?

R – Claro. Não, sem dúvida. Essa área ainda hoje é confundida como uma área de lobby. Entretanto, tem que entender... primeiro que eu não acho lobby nenhum, quer dizer... dito como tal, no Brasil tem uma conotação negativa, né?

P/1 – Tem uma conotação negativa.

R – Mas entendendo como lobby o seguinte: uma empresa que é a terceira maior empresa brasileira, que gera 18 mil empregos diretos, que paga 8,5 bilhões de reais de impostos. Ela tem toda legitimidade de dizer o que ela quer ou que ela não quer. Não quer dizer que tem que ser atendida, mas ela tem que dizer. Então tendo alguém que possa falar em nome dela pras atividades governamentais é... se não tiver, é uma falta grave em relação aos acionistas da companhia, quer dizer, vocês não defendem os interesses da companhia em que faz regra do jogo. O que seria negativo é se você usasse de mecanismos não éticos pra fazer isso, subornando alguém, dizendo uma coisa em público mas buscando outra privadamente, né, comprando favores etc. E tal. Isso é que é negativo. Agora você ter alguém que defenda publicamente os interesses da companhia, é o que se espera de todo mundo numa sociedade transparente. Quais são os interesses da Ambev? Segundo lugar, muitas vezes o governo toma decisões, os governos tomam decisões ou o parlamento toma uma decisão, precisa saber o que significa isso pra empresa. Que o cara pode estar tomando uma decisão, achando que é uma grande maravilha e você diz assim: “Olha, isso que você está dizendo vai significar pra mim o seguinte: isso, isso, isso e isso. Você quer arcar com esses conseqüências? Que elas vão acontecer.” Então o cara pode dizer: “Não, não quero.” Então vamos procurar outra saída. Ou: “Quero.” Então também, vai ser ruim pra mim, mas eu vou me adaptar, né? Então tudo isso, é muito importante você ter alguém que dê... Mas de qualquer maneira, a sua pergunta é: isso não pode ser encarado como lobby do ponto de vista negativo?

P/1 – Não, quando ela foi criada, quando ela foi pra lá e como eu imagino que deve ter sido vista assim...

R – Sim, e foi.

P/1 – ...como uma coisa negativa.

R – Negativa. Então como é que você vence isso? Pelas atitudes. Não tem outro jeito. Não é discurso que vence isso. Você tem que ter consistência em atitudes. Então, que que é consistência em atitudes? Você toma as suas ações publicamente, que possam ser auditadas, que são do conhecimento de todos e que são visíveis pelas pessoas com as quais você interage. Então hoje eu duvido que alguém acuse a Ambev de qualquer atitude anti-ética no relacionamento com governos. Que eu nunca vi ninguém acusar, nem os inimigos que não gostam da gente acusam. Porque não tem nenhum fato que possa permitir esse tipo de, vamos dizer, de avaliação negativa. Não existe e não tem mesmo. Quer dizer, a companhia é uma companhia pública no sentido mais amplo que isso possa ser dado. Pública, porque ela tem acionistas no público, porque tem ações na bolsa, ela é uma companhia aberta, então ela é pública nesse sentido, e ela é pública porque ela age publicamente, tendo um site que informa das coisas da companhia, e nós atuamos assim, de maneira bem explícita nessas coisas. Agora, isso ainda tem realmente uma grande, uma grande... vamos dizer, existe um estereótipo em relação à maneira como você, como as empresas se relacionam com o governo. E só são mais fortes ainda depois de todo esse escândalo que a gente está vendo no Brasil. Onde você começa a descobrir um conjunto grande de corrupções

da qual até hoje não se diz de onde vem o dinheiro. Até porque sofisticada, mas que ninguém entende direito, até... Então, não precisa... as pessoas têm razão pra ficarem em dúvida, né? E nós estamos com a nossa tranquilidade porque não temos nada que ver com isso, não atuamos dessa maneira, não precisamos de grandes favores governamentais, que nós não somos nenhuma empresa que compre de governo nem que venda de governo. Então, tudo que a gente precisa, e aí como qualquer outra empresa, é que a regra do jogo seja justa. Nós somos o maior aliado do governo no combate à sonegação, o maior, em termos assim, permanentes, investimentos permanentes para ajudar o governo a combater a sonegação, por uma razão muito simples: por que a gente é ético? É, mas mais do que isso. É porque sendo éticos, nós não conseguimos concorrer com sonegador. Então como nós não temos como concorrer contra sonegador, e como a alternativa de também sonegar não existe, porque a gente não quer, tem que ajudar o governo a combater a sonegação. Então todos os investimentos que nós fizemos para os medidores de vazão, que hoje são um sucesso, né, a cerveja, e que serão a partir do ano que vem no refrigerante. É parte desse esforço, um esforço pra você ajudar o governo a melhor fiscalizar, e com isso evitar... Então isso é público, não tem porque eu precisar me esconder. Eu não tenho nenhum pudor em pedir audiência, ir nos ministérios, falar com as pessoas, porque se quiser saber o que eu fui dizer, me conto. Não tenho nenhum, rigorosamente nenhum problema. E todos os projetos de lei que nós somos favoráveis, todo mundo sabe, e sabe porquê nós somos favoráveis. Nunca nos negamos a ir ao Congresso quando convidados pra expor o ponto de vista. Então isso é zero problema em relação à nossa exposição pública.

P/1 – Falando de exposição pública, a pergunta era lá na frente, mas eu já vou me adiantar. Tem algumas coisas que a Ambev faz e que as pessoas acabam não sabendo porque não é tão divulgado, que são coisas extremamente importantes, que estão ligadas à responsabilidade social. Uma delas que nós, que estamos trabalhando com a Ambev, com a história e tal, eu só fui ver num site que eu estava mexendo na Internet, achei um site, que foi que a Ambev contribuiu com a campanha do desarmamento.

R – É.

P/1 – E que eu não tinha visto em lugar nenhum e outros mais acessíveis, né, a visita de público, não vi. Foi num site pequenininho, alguma matéria que eu não me lembro o que foi, e eu achei lá. E é muito importante, que foi muito interessante isso, quem contribuiu e que apoiou. E que são coisas que não aparecem tanto.

R – É. Na verdade, veja só, a nossa postura em relação à questão de contribuição pra campanha, nesse caso fizemos uma contribuição pra campanha, ela não é uma contribuição ideológica. Que que eu quero dizer com isso? Não é porque nós contribuimos com a campanha do desarmamento que a companhia fez uma avaliação de que ela era a favor do desarmamento e, portanto, fez essa contribuição. Não foi essa... poderíamos até dizer, né, porque ficaria bem na foto, mas não é verdade, assim como não é verdade que a gente apoie os candidatos que a gente quer que ganhe. A gente costuma apoiar nos processos eleitorais, de maneira equilibrada, todos os principais partidos concorrentes e damos grande ênfase aos partidos e não aos candidatos. Isso porque nós entendemos que é o papel das empresas – podia não ser, mas é, no Brasil – o papel das empresas contribuir eleitoralmente, está na lei, é assim que as empresas... que os partidos se financiam e nós esperamos a cada ano que a lei seja regulamentada, e dentro do regulamento e rigorosamente dentro da formalidade, apoiamos de maneira equilibrada, também não é no centavo, mas equilibradamente todos os partidos. Não há nenhum partido que possa se queixar de que não teve o nosso apoio, o que não quer dizer que a gente está em cima do muro. A companhia não tem vontade política desse ou daquele partido, não somos ligados a ninguém. Individualmente as pessoas podem ser, não reflete a opinião da companhia em absoluto e também nesse caso. Então nesse caso, eu diria que apoiamos sim, porque foi quem nos pediu. Então entendemos, a companhia entendeu que devia apoiar e apoiou. O outro lado não pediu, não apoiamos. Então... mas não reflete a opinião política da companhia nesse caso. Agora, só pra aproveitar o gancho, que você falou (risos) que a gente faz e não divulga. De fato, nós temos, e é uma autocrítica que eu faço porque, sei lá, é uma responsabilidade da minha área divulgar mais o que a gente faz. Mas não é divulgar mais, é divulgar bem, que é diferente demais, né? E esse trabalho é um trabalho que nós acabamos descobrindo pela experiência, de que ele é muito mais difícil do que parece. Ou seja, se você não tiver uma consistência na imagem que você quer comunicar, você pode comunicar à vontade, mas você não consolida uma imagem. Então, eu vou dar alguns exemplos: nós somos uma companhia reconhecida, e a gente tem pesquisa, por várias características, e algumas dessas características são interessantes. Por exemplo, nós somos reconhecidos como uma companhia boa de gestão. Então você fala Ambev, todo mundo sabe: “Ah, é uma companhia que administra bem o que tem que fazer, ela gere bem, são bons gestores, tem técnica de gestão especial etc.” Os resultados são frutos disso. Isso já está na nossa imagem. Segundo lugar, nós somos uma companhia que é benchmark em meio-ambiente. Nós somos... todas as medidas ambientais que a gente faz contra a nossa indústria, nós somos benchmark. E contra as indústrias do Brasil de um modo geral, também. Isso começa a ser reconhecido de pouquinho, mas a gente nunca divulgou. E a outra, a terceira característica que nós somos é que – e essa muitas vezes é vista pelo lado negativo mas ela... a mesma coisa pode ser vista pelo lado bom – Nós somos uma companhia onde as pessoas têm um comportamento especial, diferente, as pessoas em geral que trabalham aqui dentro são muito informais. São muito agressivos, entre aspas, agressivos em termos de negócios, nós somos muito envolvidos na companhia. É uma companhia que as pessoas são apaixonadas por ela, ou apaixonadas ou não gostam definitivamente. As que não gostam vão embora, as que ficam, então, são apaixonadas. É uma companhia movida por paixão, ou seja, ela é uma companhia de gente boa e boa mesmo, quer dizer, por que que é boa? Porque o sistema, pra entrar aqui, é um sistema que passa por filtros no sentido de buscar pessoas de boa formação e com cultura muito forte, muito forte, tem uma cultura empresarial que poucas empresas têm. Não estou dizendo que ela é boa ou ela é ruim, mas ela é forte, né? Uma cultura especial, particular. Então, gente boa com cultura particular, com gestão e com responsabilidade ambiental, que é intrínseca à nossa realidade. Você tem um tripé que é um tripé interessante de você identificar a nossa natureza. Quer dizer, nós somos focados em resultados econômicos e a gestão é isso; nós temos produtos de qualidade pra ter resultados econômicos, e isso tudo a partir de uma gestão que faz com que isso aconteça. Nós temos gente com uma cultura particular, e essa cultura é muito forte, e essa gente não é pouca gente, é muita gente, e essa gente interage com muito mais gente criando um fluxo social, de uma sociedade que é, que não aceita mediocridade. Acho que aí é uma coisa importante, uma sociedade medíocre não serve, um resultado medíocre não serve, um envolvimento medíocre não serve. Quer dizer, nós somos do sonho grande, do sonho impossível, da meta inalcançável, de bater meta inalcançável e de fazer isso e ficar insatisfeito, que é mais pro ano que vem, quer dizer, essa é uma cultura forte, que do ponto de vista social impregna quem conosco se relaciona: fornecedores, clientes, e que com eles nós também temos essa possibilidade de ir passando um pouco disso que é a cultura de um Brasil que existe. Não é que todo mundo tem que ser isso aí não, mas isso existe, existe gente aqui que é insatisfeito, não

tolera ser medíocre, quer ser bom e pode ser. E depois a gente tem uma forte, um forte sistema de gestão da nossa relação com o ambiente. Não é uma coisa assim, olha nós temos compromisso ambiental e o dia do meio ambiente, 6 de junho, a gente coleta material pra reciclagem, tira uma foto com material reciclado e fica poluindo o resto do ano. Não é isso, quer dizer, a gente conseguiu criar um mecanismo de gestão, gerencial, que faz com que proteger o meio-ambiente, valorizar o meio-ambiente do entorno de nossa relação nos dá dinheiro. Então é estimulante, porque nos dá retorno. E o meio ambiente agradece, muito obrigado, porque... então os nossos níveis de uso de água são recordes mundial. Cada vez nós usamos menos água para fazer nossos produtos. Para vocês terem uma idéia destes números que estou falando, em dez anos se usava 12 litros de água por litro de cerveja, hoje nós temos fábricas usando 3,5. É dessa ordem o que a gente está avançando. Significa que a gente não perde água nem de chuva mais. E é verdade, a gente capta água da chuva pra limpar, a gente não limpa a fábrica com a água... a água límpida, a água de fonte é pra bebida, mas não é pra limpeza, limpeza é água de chuva, é água servida. É todo um tratamento, todas as nossas fábricas têm estação de tratamento, de efluentes, é um resultado que pode impregnar agora, e acho que está o momento de a gente começar a levar essa cultura pra outras áreas nossas, na área comercial etc. Temos publicamente lutas contra o uso de vasilhame de pet pra cerveja, que começa a surgir já em outros lugares do mundo. Nós somos contra, e sendo líder, era pra sair na frente; nós somos contra, não tem como dar conta ambientalmente de uma opção dessas, então estamos lutando contra isso. Então são... Essa faceta da Ambev, essa imagem da Ambev que começa a se solidificar nesse triple-bottom-line, acaba que fica o triple-bottom-line mesmo. E não é falso, nesse caso não estamos forçando a barra, é o que a gente é. Ele vai permitir que a partir de agora a gente consiga comunicar melhor as coisas que a gente faz, e focar também um pouco melhor nas coisas que a gente faz. Quer dizer, voltando à sua pergunta inicial, armamento não é a nossa praia; a gente não tem opinião nem contra nem a favor. Pode ser individualmente, todos têm, mas a companhia, não nos diz respeito, vamos dizer, já nas questões ambientais nos diz respeito sim. A gente tem opinião, a gente milita, a gente faz, a gente se apropria das oportunidades que tem. Faz elas ficarem melhor, a gente rechaça as ameaças que existem pro meio-ambiente na nossa área. Nós entendemos que dependemos do meio-ambiente, queremos fazer com que ele seja cada vez melhor, temos este compromisso profundo dentro de casa. E isso a gente tem que comunicar, porque isso é verdade, né? E essa é a companhia, uma companhia que tem essa particularidade. E na área social é isso, quer dizer, fazer com que aqueles bares que são os nossos clientes e que muitas vezes o cara... você vê que você pode ajudar o cara com tudo o que a gente conhece de gestão e com tudo o que a gente tem, pode ajudar o cara a ter uma vida melhor, a ter um bar melhor, ganhar um pouco mais de dinheiro, melhorar a vida dele e acertar, nós vamos fazer. E nós estamos fazendo. Então a gente tem revista que vai pra esses caras e mostra o antes e o depois, dá dica como é que ele pode pintar a parede do bar... quer dizer, é um conjunto articulado, pensado, de gente que está lá. O que que a gente ganha com isso? A gente quer que o nosso cliente seja melhor. Que que isso significa? Mais emprego, mais gente ganhando sua vida com dignidade e educando os filhos e assim por diante. Então isso é uma coisa legal.

P/1 – A hora que você estava falando dessa divulgação, é que eu imagino que a hora que você melhor divulga isso, vocês está aproveitando pra educar também, principalmente na questão ambiental.

R – Ah. Sem dúvida.

P/1 – Porque é uma referência, é um..

(fim do CD1/2)

R – Não, não tem dúvida nenhuma. E mais que isso, quer dizer, muitas, nós mesmos... quando você começa a colocar as coisas em perspectiva aqui dentro... empresas grandes, não só a Ambev, mas empresas grandes, quando você olha, elas atuam no arco que vai da produção primária ao consumo final dos produtos. Passando por coisas muito sofisticadas, mas começa lá da produção primária. Então a gente tem um programa, quer ver uma coisa? A gente tem um programa social estruturado no qual estamos investindo 60 milhões de reais em cinco anos, em dez anos, pra apoiar as famílias dos produtores de guaraná nos “guaranazais” do interior do Amazonas. Porque o guaraná sozinho – e nós compramos 100% da produção deles – o guaraná sozinho não dá renda. O produtor de base familiar não tem renda só na produção familiar, na produção agrícola em qualquer lugar do Brasil, em qualquer lugar do mundo, não tem renda. Então ele tem, a família tem que ter outra renda. Então não adianta você obrigar, dizer pro cara assim: “Você vai produzir guaraná pra mim e eu vou te pagar” – e a gente paga até um pouquinho acima do mercado sempre – “Eu vou te pagar acima do mercado.” O cara não vai ter renda pra sustentar a família porque o agricultor de base familiar precisa de um.. de alguém da família ter renda fora da área agrícola. Então nós estamos financiando cooperativa de costureira, financiando, treinando, capacitando gente pra ser mecânico, o filho do cara, né, a mulher pra ser costureira e tal, de modo a que essa família do produtor do guaraná, nos “guaranazais”, que são produções bem primitivas, possam subsistir trabalhando pra isso. Nós produzimos as sementes selecionadas numa fazenda da companhia, damos as mudas e eles produzem os guaranás, financiamos isso junto com o governo do estado. Mas é um projeto de longo prazo e tal que a gente não conta, né? Mas então você tem desde esse tipo de atividade até a atividade final que é indo pro Skol Beats. Indo ouvir música eletrônica e consumindo um produto que o nosso centro de desenvolvimento tecnológico desenvolveu especificamente pra um tipo de gente que vai na balada, na cidade grande, moderna, na metrópole, e não usa copo, e não sei o quê e tal, entendeu? É um conjunto, é um arco muito amplo que a companhia atua. Então isso gera responsabilidades, gera interações múltiplas, que é super interessante, né, que é uma vida, quase.

P/2 – Entra aí também, agora acho que a Ambev está fazendo uma... não campanha, mas fortalecendo essa imagem de consumo responsável de bebidas, né?

R – Pois é.

P/2 – Quer dizer, mais e mais, em todas as propagandas sempre vêm “Beba com responsabilidade.”

R – Então, isso é verdade, você tem toda razão. Isso é uma consciência que nasce em conjunto na sociedade, a companhia também assume isso. Tem data isso, o início do ano 2000, 2001, 2002, mais basicamente 2002, que é quando as Nações Unidas resolve começar a tratar do assunto

de maneira organizada, e isso só tende a crescer, né? E a partir daí a companhia assume e assumiu mesmo, quer dizer, nós entendemos que o problema do consumo responsável dos produtos, a indústria tem parte nisso, tem que assumir essa responsabilidade. Não é a única responsável, nem pode resolver o problema sozinho, mas pode ajudar. Então o que nós estamos fazendo é um programa de co-responsabilidade, assumindo a nossa parte, mas ajudando os outros também a assumir. Então, nós já distribuímos mais de 14 mil bafômetros para os governos estaduais para que possam coibir o uso de pessoas que dirigem veículos alcoolizados. Porque você tem duas possibilidades: você pode proibir o álcool, mas pode proibir o veículo também. Nenhum dos dois vai resolver, né, as pessoas não vão deixar de beber e não vão deixar de dirigir. Então, se alguém disser assim: “Bom, está proibido usar carro no Brasil, que essa é a maneira de evitar que a pessoa beba alcoolizada,” é ridículo. Quer dizer, então o que que tem que fazer? Tem que fiscalizar, educar e fiscalizar. Então educar é isso, é você fazer publicidade dizendo: “Álcool e direção não combinam. Se beber, não dirija.” E o governo coibindo, mas pra coibir, precisa ter bafômetro. O governo não tinha bafômetro, então fizemos isso, estamos fazendo publicidade. E estamos operando também na área do consumo de menores, que aí é uma coisa um pouco mais difícil pra nós, porque nós não temos... esse não é o público nosso. Não temos como nos comunicar. Mas é um público do ponto de venda, porque o menor vai no ponto de venda, pode ir pra comprar refrigerante, não há nenhum problema. Então tem que educar o dono do bar pra não vender bebida pro menor de idade. Não é uma questão de lei. A lei no Brasil que proíbe a venda de bebida pra menores de idade é de 1941, então não é por falta de lei. Depois reiterada no Estatuto da Criança nos anos 1990. Lei não falta, falta é cumprimento da lei. Então nós estamos fazendo a nossa parte e entendemos que isso é super importante. A mesma coisa refrigerante, o refrigerante também é um produto cujo consumo implica numa responsabilidade de evitar o sedentarismo, né? O refrigerante é um produto, é... nenhuma dificuldade maior se a pessoa não for sedentária; lógico que o cara na frente da televisão, deixar uma criança na frente da televisão, tomando refrigerante e comendo qualquer coisa o dia inteiro e todos os dias, vai ter problema, né? Não é pelo refrigerante, é porque é sedentário, qualquer coisa que comer... Então também é nossa responsabilidade estimular a vida saudável, quer dizer, a pessoa fazer exercício e poder consumir o produto dentro dessa perspectiva.

P/1 – Milton, como você avalia a atuação da Ambev em dois momentos, no mercado interno e no mercado externo?

R – Bom, no mercado interno, nós somos líder no setor de cerveja, somos um competidor importante no setor de refrigerantes. Temos uma aliança ótima com a Pepsi e juntos somos muito competitivos, mas não lideramos, no setor de cerveja lideramos, e lideramos bem. É um mercado super competitivo, o número de empresas que entraram no Brasil desde que foi formada a Ambev é crescente. Nunca tivemos o share, a participação de mercado, que tivemos na soma de Brahma mais Antártica, então significa que não crescemos nosso share, como muita gente temia, então, virar monopólio. É um setor oligopolizado mas não é um monopólio, tem grandes competidores, e nós já aprendemos que se a gente não se ocupar dos competidores, eles crescem em cima da gente. Nós estamos lançando produtos novos, o que mostra a dinâmica nesse mercado, os preços crescem muito menos que a inflação, então o mercado é um mercado competitivo. E eu acho que a atuação é bastante, eu diria, é bastante saudável do ponto de vista dos mercados, do ponto de vista do país. Geramos empregos, pagamos impostos, somos uma companhia ética. Junto com outras companhias éticas, criamos uma ONG para lutar pela ética nos negócios, que é o ético, e isso é super relevante, importante. No exterior, a nossa presença é uma presença crescente. Desde que se formou a Ambev, antes a Ambev estava em dois ou três... estava em dois países, né, estava na Argentina e na Venezuela. Hoje nós estamos em praticamente toda a América, com exceção da Colômbia e das Guianas. E estamos na América Central, estamos no Canadá, estamos nos Estados Unidos. Temos produtos nossos, hoje, licenciados a partir do acordo com a InBev pra operar, pra ser comercializados no mundo inteiro com grande sucesso, caso de Brahma na Rússia, Brahma na Ucrânia, na Europa mesmo. E principalmente o reconhecimento da nossa tecnologia de gestão empresarial, né, que justifica... hoje temos colegas nossos, daqui da Ambev, dirigindo a InBev nos mais altos cargos, desde diretor geral, diretor financeiro, diretor de compra, diretor de tecnologia da informação. São todos colegas formados aqui na Ambev, né, que nos enche de orgulho isso e cujo trabalho em conjunto nos permite ter uma interação principalmente super positiva. Então eu vejo que esse nosso, que essa nossa participação no mundo exterior mais uma vez fraudava aqueles que morrem de medo de sair da mediocridade, né, a acusação de que a companhia tinha sido vendida etc. E tal. Está aí, quer dizer, é uma aliança, são pessoas da Ambev que estão dirigindo a InBev, essa aliança pro Brasil só tem fatos positivos. Hoje o nosso país é reconhecido, nossas marcas estão no exterior, os resultados das empresas que nós compramos são convertidos em moeda brasileira e voltam pra cá. Que tem de negativo, né? Pelo contrário. E mais que isso, está provado, quer dizer, não pode ter mais dúvida: nós podemos ser competitivos em qualquer área como brasileiros, com tecnologia brasileira, desde que a gente seja aberto ao mundo, não tenha medo de conviver com estrangeiros. Pelo contrário, que a convivência com o estrangeiro seja uma coisa positiva, e isso é bom pra paz no mundo, é bom pra conviver com as pessoas e é bom pros resultados. Está aí a Embraer, que é um estado maravilhoso, está aí o nosso e tantos outros de quem não tem medo de estrangeiros, não tem fobia do que não conhece, e que lutar pelo Brasil e pela nação brasileira é fazer com que as coisas aqui sejam de melhor qualidade. E é isso que nós estamos fazendo, e não o contrário, né, quer dizer, aceitar a mediocridade como uma sentença inevitável rogada sobre nós e que a gente tem que se adaptar, aceitá-la como tal, reconhecendo a superioridade dos demais, que não existe, né?

P/1 – Milton, você poderia falar um pouquinho dessa fusão com a Interbrew?

R – É, pois é. É um pouco disso que eu estava falando, né, eu estava falando disso porque não é uma fusão, é um negócio. É uma aliança de negócios feitas por controladores da Ambev e controladores da InBev. Assim, as empresas não se juntaram, continuam empresas independentes, listadas em bolsas com sócios diferentes. Quem é sócio de uma não é sócio de outra necessariamente, e que uma das empresas tem capital na outra. A InBev faz parte do grupo controlador da Ambev, mas que tem minoritários aqui dentro e que por acordo de acionistas, dirigem a empresa em conjunto. A InBev é uma empresa com sede na Bélgica e do qual, do grupo controlador participam empresários brasileiros e empresários belgas. Então esses empresários que dirigem a empresa lá e aquela empresa participa do grupo controlador na Ambev. Não é uma coisa trivial, comprou, vendeu, fusão... fusão não é, mas comprou, vendeu, você pode entender o que quiser. Os belgas compraram participação na Ambev? Compraram. Brasileiros compraram participação na InBev? Compraram. É pouco significativo. O que é importante, e isso é importante, é que se formou uma empresa, rigorosamente a primeira empresa global no mundo da cerveja. Por que que eu digo “global”? Porque ela é formada por pessoas de vários países, sem uma bandeira, você não pode dizer... não é como a Budweiser, que é uma empresa internacional mas americana, empresa americana, feita por americanos, com cultura empresarial americana; não é como a Heineken, que é uma empresa holandesa, e como tal ela se dirige como a SAB, que é sul-africana. Essa é uma empresa global. As pessoas são do mundo todo, vêm do mundo todo, com contribuições que a diversidade traz, que é extremamente importante, porque diversidade é um enorme ativo que nós estamos pondo à

disposição dessa companhia. Pessoas que vêm de outra perspectiva e percebem o problema com outra perspectiva. Homens, mulheres, e com a perspectiva geográfica, vindo de fora, né? Então isso faz com que essa companhia tenha como objetivo, claro, usar o que de melhor tem em cada uma delas com... ela já nasce pela junção, vamos dizer, aliança operacional entre as duas companhias, como a companhia de maior volume de cervejas no mundo. Mas estabelece como uma meta transformar-se na melhor companhia a partir de um determinado indicativo, cujo caminho envolve você usar o que você melhor conhece de tecnologia no mundo todo, em tecnologia de gestão, em cada uma das áreas, comercial, industrial, no relacionamento com fornecedores, com clientes e assim por diante. De modo que você possa ir ganhando produtividade pra que aquele volume, lá no final, se transforme em resultados que pode-se dizer que, por esse indicador que nós escolhemos, atingimos um nível de produtividade que é o melhor do mundo. Aí vamos botar uma outra meta logo a seguir que vai ser ainda mais puxada, porque é a assim que a gente é, mas por hora é nisso que estamos caminhando. É uma experiência fascinante, fascinante... porque você, cada um de nós tocando. Eu por exemplo participo de um grupo que olha a América Latina. Mas lógico que estamos olhando o que que nossos colegas fazem na Ásia, fazem na Europa Oriental, na Europa Ocidental, na América do Norte. Mas cada um de nós, dentro disso, usando metodologias e tecnologias que são usadas em outros lugares do mundo, incorporando rapidamente no nosso trabalho e com isso tendo resultado. É fascinante. Acho uma experiência... pras pessoas que estão tendo a oportunidade de viver isso, é uma oportunidade única, que provavelmente jamais teriam em outro lugar. Tanto que esse pessoal que é muito jovem, que trabalha na companhia, está hoje tendo oportunidades no mundo inteiro, tem colegas nosso que estão tocando negócios na China, na Rússia... A engenheira chefe de todas as cervejarias da InBev é uma engenheira brasileira. Quando que uma engenheira, que é mulher, que no meio da engenharia já não é muito comum, uma engenheira brasileira é a engenheira chefe das cervejarias da InBev no mundo todo? Então é uma oportunidade única, né? Temos a mesma coisa com o pessoal tocando no Canadá, coisas técnicas, na área financeira, o nosso pessoal é muito... quer dizer, é uma experiência que o Brasil tem boa na área, acho que por ter vivido tanto tempo com inflação, as pessoas da área financeira são ágeis e tal, então temos gente em área financeira no mundo todo. E eu acho uma experiência riquíssima do ponto de vista brasileiro, que certamente será estudado em case em várias universidades do mundo todo, não tenho a menor dúvida disso. Logo, logo esses cases vão começar a ser estudados porque eles são diferenciados, são diferenciados, e são vários que são diferenciados. Como é que nós conseguimos, vou dar alguns exemplos. Como é que nossa engenharia, que muitas vezes diz assim, “Não, isso é...” Que que é gestão? Não, gestão é isso mesmo, é você ter capacidade de administrar os problemas que você tem pela frente em qualquer uma das áreas. Então vamos nas engenharias, que a gente sempre admirou as engenharias dos outros. O que nós estamos fazendo com as nossas fábricas aqui é espetacular. Assim, nós estamos pegando fábricas que foram projetadas para produzir 100, e hoje elas estão produzindo 150% da sua capacidade nominal. Só por identificar no projeto coisas que você pode ir investindo e a tal da fábrica que diziam assim, “Ah, essa fábrica é obsoleta,” hoje ela é 50% maior do que foi projetada, do que foi instalada e está andando maravilhosamente bem. Isso é espetacular do ponto de vista da produtividade e é resultado da engenharia brasileira, engenharia desses colegas nossos aqui da Ambev, né? Isso deu um exemplo, podia dar na área comercial, todo o sistema de tecnologia de vendas, que eu mesmo, quando estava fora da Ambev, nunca imaginava como era sofisticado vender. Achava que vender... ainda mais cerveja aqui, né, não precisa vender, vai lá e compra, né? Nada, é sofisticadíssimo, você precisa conhecer e desenvolver modelos, e são 13 mil pessoas que vão todo dia à rua vender, como é que esses caras se acertam, como é que eles sabem qual é a promoção correta pra fazer etc... tem toda uma infra-estrutura, um back-office por trás disso estupendo, né, que é essa... essa é a gestão Ambev. Isso que...

P/1 – Você estava falando dessa coisa da companhia, da Interbrew. Indo por aí também, que agora você falou da coisa da venda, a gente vai pro produto. Como que foi... porque o carro-chefe da Ambev fora é a Brahma, é o que está no mercado que está indo... como foi essa escolha de ser a Brahma?

R – É. Não, é uma escolha, foi uma escolha... não é difícil, porque nós tínhamos, nós temos três produtos mainstream do nosso portfolio, que é a Brahma, a Skol e a Antártica. A Skol, terceira maior cerveja, volume de cerveja vendido no mundo, que é líder do mercado brasileiro e terceiro maior do mundo. A Skol, nossa licença da marca é só pro Brasil, não temos licença da Skol pra fora do Brasil. Então não podia ser a Skol. A Antártica é um nome que você não pode registrar internacionalmente porque é o nome de um continente, então é um nome que você não pode usar fora daqui. E Brahma é um nome que você pode usar, uma escolha até natural, entende? É a segunda maior cerveja do país, é uma cerveja centenária, né, esse é um outro aspecto importante, então... é quase natural, e é um nome que não é difícil de você vender lá fora, porque é um nome conhecido, né? Aí tem uma coisa interessante: o nome Brahma, nós não podemos usar na América Central, que num dos dialetos da Guatemala, ele significa “cachorra no cio.” Então nós tivemos que mudar e lá chama “Brava,” mas escrito, se eu não contar pra vocês, puser a garrafa aqui, vocês vão ler Brahma, porque é escrito do mesmo jeito de Brahma, pra gente que conhece, mas é “Brava” por conta disso.

P/1 – Olha...

R – Interessante, né? Isso é uma característica... experiências que a gente aprende operando no mercado internacional. É, a outra coisa interessante sobre, sobre Brahma, e sobre a Antártica, e sobre a Ambev é que nós somos uma das poucas companhias brasileiras centenárias, quer dizer, somos frutos de duas companhias centenárias. Isso é extremamente importante no país, quer dizer, ter empresas com mais de cem anos, e empresas que continuam evoluindo, né, quer dizer, são empresas que parecem tudo menos uma empresa cansada de seus cem anos de vida. Pelo contrário, né, parece novinha em folha... (risos) e que ela vai querer pelo menos mais cem pela frente, no mínimo, né? Isso é muito importante, porque isso... você começa a criar com isso uma certa tradição cultural, é uma tradição cultural, e esse trabalho de vocês ajuda muito nisso, quer dizer, uma tradição de como fazer empresas que durem num país como o Brasil. Então por isso que é importante conhecer também um pouco a história dessa empresa e ver as múltiplas alterações e descobrir que grandes mudanças na empresa são importantes, às vezes, a Brahma passou por isso, a Antártica passou por isso também, porque elas que permitem esse ar novo, né? E a grande mudança final foi realmente a fusão, aí, no caso, fusão da Brahma com a Antártica, essa é a fusão que deu origem à Ambev. E aí pode-se aproveitar um momento de tirar realmente o melhor de cada uma delas e avançar, com isso, até onde chegamos. E muito mais. Tem muita coisa pra melhorar. Nós sabemos muito disso.

P/1 – É, Milton, nós já estamos terminando. Quando você veio pra Ambev, eu acho que foi logo depois que foram as ações da Ambev pra Bolsa de Nova Iorque.

R – Foi antes.

P/1 – Foi antes?

R – Foi antes. Eu não estava aqui. Eu já tinha sido lançado... na verdade, o grande lançamento foi da Brahma, né? Quando a Brahma lançou as (ADRs?) em Nova Iorque, foi o grande lançamento. A Ambev seguiu nesse caminho, né? Quer dizer, quando ela fundiu, ela saiu no caminho que a Brahma já, quer dizer, usou a trilha que a Brahma já havia aberto.

P/1 – Bom, estamos chegando ao final. Alguma coisa que você não tenha dito...

R – Eu falei tudo...

P/1 – ...que a gente não tenha perguntado?

P/2 – Eu tenho uma coisa pra perguntar... na sua opinião – curiosidade – qual seria o produto símbolo da Ambev/InBev? Qual que simbolizaria...

R – A cerveja Pilsen, né? Eu acho que não dá pra dizer um, porque globalmente não dá pra dizer. Eu acho que, no nosso caso aqui, se você perguntar assim, qual é o nosso produto, se eu olhar a região, é a cerveja Brahma, se eu olhar o Brasil, Skol, né? Não tem um produto... por isso que eu diria Pilsen é a nossa cerveja, né, essa que nos caracteriza, porque as cervejas internacionais da InBev, que é a Brahma, Stella Artois e Beck's são cervejas Pilsen; então eu acho que nós nos caracterizamos como produtores de cerveja de vários tipos, nós aqui mesmo fazemos vários outros, mas Pilsen é o mainstream. Então acho que essa é a nossa característica. E refrigerante, Guaraná Antártica. Esse é o nosso produto símbolo na área dos não-alcoólicos, né?

P/2 – E está virando global também, né?

R – Está virando global.

P/2 – A China já está fazendo falsificação.

R – Está falsificando, está falsificando, esse é um problema, mas a gente está brigando lá.

P/1 – E, Milton, como você vê esse empenho da Ambev, essa abertura de estar saindo do produto e estar resgatando a sua história através do projeto Memória Viva? Assim, um outro lado...

R – É. Eu acho extremamente importante isso. Eu fico... que esse projeto é da minha área, da minha diretoria, então ele ficou um ano fora, mas está voltando pra casa, está voltando pra casa esse ano. Eu acho isso extremamente importante. Acho que quem não tem passado corre o risco de repetir os erros no futuro, e quem tem passado pode avançar. Eu acho que tem tanta coisa que tem nessa história, e as peças, e os depoimentos vão mostrar essa riqueza toda que significa, que isso vai permitir, quem for estudar, quem for conhecer, poder identificar como é que se fez a indústria do Brasil. Como é que se fez o desenvolvimento industrial do país, que foi sempre muito complicado. Nós estamos vivendo um momento muito particular do Brasil, esse período no qual a Ambev existe. Mas acho muito rico também conhecer como é que a Brahma, como é que a Antártica fizeram, essas empresas já operaram em períodos de... onde o governo controlava preço, o período que não tinha capital. Quer dizer, nós estamos vivendo um período de liberdade hoje completamente diferente do que foi atrás. Então o risco é o país sempre viver daqui pra frente. Então, “é assim, sempre vai ser.” Não, não foi. E essa experiência pode te ajudar a enfrentar desafios que no futuro podem se apresentar da mesma maneira ou maneira diferente, mas de modo semelhante. Acho isso extremamente interessante. De outro, que eu acho que o Rubens Gershman, quando fez um livro pra nós sobre a história da companhia, ele me disse na oportunidade que nós tínhamos um tesouro aqui dentro em relação à arte gráfica, às artes gráficas.

P/1 – A gente foi lá no acervo, (a gente viu?)...

R – É isso mesmo, e ficou fascinado, né? Ele disse: “Olha, isso aqui, isso aqui é uma loucura, porque toda a história do desenho gráfico brasileiro está aqui, e quem vier estudar aqui vai entender como é que as coisas evoluíram,” porque realmente não tinha, as companhias buscavam e tal, e isso trazia pra cá, os artistas brasileiros se envolviam e saíram produzindo, e hoje... Então eu acho que essa é uma contribuição que nós temos obrigação de fazer, quer dizer, é uma obrigação nossa com a nossa comunidade mas com o país – com a nossa comunidade em geral, quer dizer, sociedade mas também com a companhia – mostrar o que já se fez ao longo do tempo. E eu fico super contente que tenha caído na mão de vocês, super competentes, focados nisso e estão criando um acervo inestimável, né, da companhia.

P/1 – Maravilhoso. Nós somos suspeitas. (risos)

R – (risos)

P/1 – Você gostaria de falar mais alguma coisa?

R – Não, assim, não me ocorre nada de... falei, eu tinha combinado de falar uma hora, eu estou olhando, e estamos há duas horas e meia aqui.

P/1 – Sério?

P/2 – Não, uma hora e meia.

R – Uma hora e meia?

P/1 – Uma hora e meia.

P/2- Que horas começou?

R – Quanto?

P/1 – São seis e pouco...

P/3 – De gravação, tem uma hora e cinquenta.

R – De gravação, uma hora e cinquenta, mas mais as fotografias, dá às duas horas e meia.

P/1 – Bom, eu só posso te agradecer profundamente você ter vindo...

R – Imagina, imagina... Eu que agradeço.

P/1 - ...veio correndo, né, que eu sei que...

R – Eu estava no Rio, né, então...

P/1 – Foi ótimo.

R – Legal.

P/1 – E poder, se a gente precisar, tiver dúvida, de ter a liberdade de ligar.

R – A hora que vocês quiserem. Até porque agora no projeto vamos estar juntos de novo.

P/1 – Vamos, né, agora nós voltamos.

R – Isso, coisa boa, né?

P/1 – Agora eu vou conversar muito com a Silvânia de novo.

R – Isso. (risos)

FIM DA ENTREVISTA