

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Um século de desenvolvimento industrial no Brasil - 100 anos da White Martins (WM)

"Amanhã, serei um advogado melhor"

História de [Gustavo Aguiar da Costa](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 26/07/2019

Projeto Um Século de Desenvolvimento Industrial no Brasil
100 Anos da White Martins
Depoimento de Gustavo Aguiar da Costa
Entrevistado por Isla Nakano e Monique Lordelo
Rio de Janeiro, 30 de setembro de 2011
Realização Museu da Pessoa e White Martins
Entrevista WM_HV012
Transcrito por Mayra Clara Albuquerque Venâncio dos Santos
Revisado por Joice Yumi Matsunaga

P/1 – Bom, Gustavo, primeiro eu queria agradecer você ter se deslocado até aqui e arrumado um pouquinho do seu tempo para gente conversar. E para gente deixar registrado, eu queria que você falasse seu nome completo, local e a data de nascimento.

R – Vamos lá, primeiro, agradeço o convite. É um privilégio poder participar de uma ocasião, num evento tão importante como este que são os cem anos de White Martins. É um privilégio, realmente. Me chamo Gustavo Aguiar da Costa, tenho trinta e oito anos, sou de janeiro de 1973, 29 de janeiro. E sou atualmente diretor executivo jurídico.

P/1 – Onde você nasceu?

R – Rio de Janeiro, carioca, no bairro do Humaitá (risos). Casa de Saúde São José.

P/1 – E qual que é o nome dos seus pais e dos seus avós?

R – Vamos lá. Vamos pelos paternos. Meus avôs paternos se chamam: Hernani Coutinho da Costa e Marília Guedes da Costa, e meu pai se chama Márcio Guedes da Costa. E minha mãe, vou agora, vamos para os maternos: Otávio José de Aguiar e Isabela Madalena de Aguiar, e minha mãe se chama Regina Célia Aguiar da Costa.

P/1 – E a origem dessa família?

R – (Risos). Eu sou uma mistura de italiano, espanhol e português. Tudo ali pelo Mediterrâneo. É... A família do meu pai: espanhola e portuguesa. E, família da minha mãe – italiana, predominantemente, e um quarto português. (Risos).

P/1 – E você teve contato com seus avós?

R – Bastante assim, bastante. Na verdade, eu tive muito contato com a minha bisavó italiana, Elvira LoBianco, que veio da Calábria. Porque, quando nós nascemos, eu e meus irmãos – tenho uma irmã mais velha, de trinta e nove, e um irmão mais novo, de trinta e dois –, nós fomos morar numa casa, era uma casa muito grande, em Vila Isabel, da minha bisavó. Então, italianada, mania de ficar todo mundo junto, próximo... Fomos

todos morar com ela. E, nesse momento, os meus avôs maternos estavam morando em São Paulo, então a minha referência de avó foi essa bisavó italiana, para onde nós, com quem nós moramos até eu ter mais ou menos uns seis, sete anos. Aí, nós fomos para uma segunda casa também na mesma rua, em Vila Isabel, chamada Torres Homem, e depois é... Até uns oito, nove; depois fomos para uma terceira casa na mesma rua, também em Vila Isabel, e aí, depois viemos, passamos um período na Tijuca, num apartamento: já com quinze anos. Nos mudamos de uma casa para o apartamento, e depois viemos aqui para a Barra da Tijuca, em torno dos dezoito, dezenove anos.

P/1 – Gustavo, como que foi essa infância, na casa, com a bisavó?

R – Como você pode imaginar, numa casa de dez quartos (risos), com uma avó italiana, em Vila Isabel... Foi uma infância muito feliz. Graças a Deus eu tive essa oportunidade. Era um ambiente muito saudável, muito... Muito enriquecedor, muito acolhedor, muito em torno da nonna – uma figura muito forte, muito presente... Então essa origem da Itália é muito marcante na minha família: as músicas, a comida; a figura central sempre foi ela. E muito solta, a infância, porque a gente ainda pegou um pouco do Rio não tão violento e mais simples, com uma certa ingenuidade. Vila Isabel tem uma característica... Não sei se você é aqui do Rio, você é aqui do Rio?

P/1 – Não, sou de São Paulo.

R – Então, é um bairro muito peculiar, um bairro boêmio, onde as pessoas se conhecem. Isso quarenta, trinta anos atrás ainda se mantinha, era uma característica muito marcante. Hoje, o bairro empobreceu, como todo o Rio, empobreceu em virtude do esvaziamento econômico da cidade. A White, nisso, acho que foi uma resistente porque foi uma empresa que não saiu daqui, da sua origem..., onde foi fundada, no bairro de São Cristóvão, completando cem anos, né? 1912 pela família Bebiano Martins e Senhor George White, um inglês. Família Bebiano Martins: portuguesa. No bairro imperial de São Cristóvão. Aliás, esse mesmo bairro imperial para onde a minha família italiana – essa minha bisavó – se estabeleceu quando veio da Itália. E hoje o pai dela é nome de rua lá, nesse bairro São Cristóvão. Chama Pedro LoBianco. Então, de certa forma, as origens são parecidas. Então, falava da infância: foi muito feliz, muito saudável.

P/1 – De que que você gostava de brincar?

R – (Risos).

P/1 – A brincadeira preferida.

R – É..., da rua, com todo mundo, com os vizinhos. Como a gente morava em casa, e naquela oportunidade já havia um movimento de ir para prédio, né? Todo mundo ia para nossa casa. Então, volta e meia alguém perguntava lá para... batia lá em casa perguntando se era creche, querendo inscrever os filhos. Então, vinte, trinta crianças brincando com a gente, então muito, muito de todos os piques que se possa imaginar, taco, bicicleta, tudo... Enfim, muito saudável, muito enriquecedora.

P/1 – E as festas de família?

R – Uhum Bom, os italianos são conhecidos pelas festas também. Então, muito animadas, muito, muito... Sempre muito fartas, no sentido de acolher, e comida, música. Muito alegre, um ambiente muito alegre. A família do meu pai mais, é um pouco mais fechada, mais reservada.

P/1 – E, Gustavo, conta um pouquinho qual que foi a sua primeira escola, suas primeiras lembranças dos estudos...

R – Eu sempre estudei em escola pública. Nisso eu também me considero um privilegiado. Eu fiz o Primário, Primário não, perdão, o Jardim de Infância, no Instituto de Educação, minha mãe foi normalista do Instituto, então tinha um vínculo com o colégio. Aí, depois, nós fizemos concursos – os três – para o Colégio de Aplicação da UERJ, e desde a primeira série, nós estudamos no Colégio de Aplicação, até o terceiro ano do segundo grau. Então, depois saí do colégio e fui para a UFRJ estudar Direito. Então, eu falo que nunca meus pais pagaram escola, colégio, ensino para mim. Que é uma benção.

P/1 – Você fala que a sua mãe era normalista e o seu pai, qual que era o curso?

R – Meu pai é arquiteto.

P/2 – Então Gustavo, fiquei curiosa, falando dessa família italiana, dessa casa que era bastante gente... Tinha comida gostosa?

R – (Risos).

P/2 – A nonna fazia uns quitutes gostosos?

R – (Risos). Ainda faz, porque a bisavó infelizmente já morreu, mas a minha avó, Isabela, mãe da minha mãe, herdou o bastão e faz o tempo inteiro ainda muita... A referência que eu tenho da minha avó é em torno da comida. Isso é inegável. Os cheiros, dos gostos, os sabores... Macarrão em casa, ela faz todo domingo ainda. Então, o macarrão fica em cima da cama secando, essa é uma recordação que eu vou guardar para o resto da vida. Os temperos, né, tudo... E minha mãe herdou essa tradição também. Então, imagina que eu tento segurar a onda, mas é difícil. (Risos). É...

P/1 – Gustavo, conforme você entrou na escola, foi crescendo, quais foram as primeiras matérias que você gostou, os primeiros professores que

te marcaram?

R – É, sempre ligada à parte humana, sempre fui um desastre na parte... exata, né, Matemática, Química, Física. Sempre, sempre, desde o início, manifestei interesse por gente (risos). Prefiro... eu falo que eu prefiro gente à máquina. Então, a História, Geografia, Português, sempre fui um bom aluno e me dediquei a esses assuntos. Sempre sabia.

P/1 – E algum professor que foi muito marcante...?

R – Houve vários. No colégio Aplicação, eu tive a oportunidade também de estudar num colégio experimental, e muito voltado para esse tipo de... Não.. Para uma formação, o mais importante é formar uma pessoa e não passar no vestibular. Essa sempre foi a filosofia do colégio. Então, por que eu falo isso? Porque eu tive no colégio: aulas de Fotografia, de Filosofia, de História da Arte, de Técnicas Industriais, tudo que você possa imaginar... Teatro... De formar uma pessoa. Eu tive a oportunidade de conviver com isso. Então, foi um diferencial, sem dúvidas, para minha formação. E mais, eu tive a oportunidade de interagir em todos os ambientes possíveis, ou seja, desde a pessoa mais humilde financeiramente até a pessoa com mais recurso. Acho que isso também é um diferencial. Então, desde cedo eu aprendi a respeitar as pessoas, a entender que a pessoa tem que ser gente, não importa o que ela tem. Isso é uma coisa que me incomoda um pouco hoje, nesses ambientes aqui de colégio particular. Há nichos, e as pessoas são muito avaliadas pelo o que elas têm, não pelo que elas são. Então, isso me incomoda e é uma coisa que eu insisto muito com os meus filhos, porque o mundo não é a Zona Sul do Rio. O mundo não é o Leblon, não é Ipanema. O mundo é a casca dura, é o Méier, é a Vila Isabel (risos), é Botafogo, e também é a Suíça..., é uma diversidade, é a pluralidade. Eu acho que essas palavras estão muito na moda hoje, mas as pessoas têm um pouco de discurso e na prática elas esquecem um pouco isso. Mas, na medida do possível, eu tento inculcar isso na cabeça dos meus filhos.

P/1 – E nessa escola que tinha essa filosofia, assim, como que eram as festas, essas coisas comemoradas, os eventos da escola... Era ensino religioso?

R – Não! Zero religião. Era muito... tudo muito simples, mas muito envolvente. Então, nós tínhamos uma olimpíada anual, que era no Maracanã, pelo fato de ser um colégio da universidade, então, era sempre ali a UERJ, tinha uma conexão com Célio de Barros, que é um estádio olímpico... Então, parava o colégio durante uma semana... As festas juninas também..., era um colégio que sempre montava uma peça de teatro também, e aí fazia apresentações para escola inteira. Então, sempre muito envolvente o ambiente, mas muito simples.

P/2 – Você lembra de alguma peça de teatro?

R – Lembro, eu fiz A Bruxinha que Era Boa (Risos).

P/1 – Qual foi seu personagem?

R – Eu era o garoto central da peça. Acho que Pedrinho o nome do garoto. É Maria Clara Machado. (Risos).

P/1 – E, Gustavo, nessa época, você começou a parar para pensar o que você queria fazer da vida, qual carreira?

R – Sim.. Como sempre fui voltado para área humana, sempre fiquei... Sempre tive a tendência a fazer alguma coisa nessa área. Pensei em fazer alguma coisa ligada à Administração, Comunicação, mas aí acabei fazendo Direito porque eu acho que me encontrei mais dentro dessa característica e não me arrependo.

P/1 – Gustavo, só antes de eu entrar no período de faculdade, eu queria te perguntar como foi a sua juventude. O que você fazia? Saía com os amigos? Quais eram os lugares? O que você gostava?

R – Na época do colégio. Como falei, era uma vida saudável, simples, sem luxo, mas muito acolhedora. Eram os programas normais: cinema..., teatro..., que uma pessoa adolescente faz, né? Então, nada de extraordinário, mas também não tem nada que reclamar.

P/1 – Conta para gente uma história marcante dessa época?

R – Do colégio? Ah, são várias, mas... Uma do colégio que marcou bastante foi o fato de eu ter sido escolhido para ser chefe de bandeira, que a escola era dividida em quatro bandeiras – azul, verde, vermelha e amarela –, e escolhiam quatro pessoas para representar todos os não-sei-quantos mil alunos, e eu fui escolhido para ser o chefe da bandeira verde, e aí você fica envolvido o ano inteiro nessa atividade. E é uma experiência muito legal, também. Muito boa. Você aprende a exercer liderança, aprende a ouvir, aprende que nem tudo na vida é como você quer... Foi uma coisa que me ensinou. Marcou muito essa experiência.

P/1 – E o vestibular? Como foi passar no vestibular?

R – Foi muito tranquilo. Porque o colégio era muito difícil, a média era oito, para passar. Então, se eu realmente não estudasse, eu ia fracassar. Muito interessante isso, porque meu irmão mais novo é um pouco fora da curva, ele nunca estudou e sempre foi um aluno excepcional. E eu era o contrário, se eu não estudasse (risos), eu ia lá para o.. lá para recuperação. Então... Muito difícil. Então, desde o início eu me acostumei, me cobrei a estudar. E não reclamo, não. Acho que isso fez um diferencial na minha vida também. Chegou no vestibular, foi um processo natural: me inscrevi para onde eu queria ir e passei.

P/1 – Como foi lá na faculdade (risos)? Primeiro ano...?

R – Você passou o primeiro ano de faculdade? (Risos).

P/1 – (Risos).

R – Então, você sabe o que eu estou falando. Foi... Acho que foi uma libertação. O Colégio de Aplicação, se por um lado teve esse diferencial de formação, ele pecava em um aspecto, que é o fato de você não ter uma reciclagem de aluno. Você só pode entrar no colégio na primeira série primária ou na quinta série ginásial. Agora mudou um pouco esse negócio de série, mas era a nossa antiga primeira série e na quinta. E era muito difícil. Então, entravam sessenta pessoas na primeira série e mais sessenta na quinta série. Formando cento e vinte do período Ginásio até o terceiro ano do Segundo Grau. Então, como era muito difícil, as pessoas iam repetindo, não reciclavam. Eram as mesmas pessoas a vida inteira. Então, eu passei onze anos da minha vida interagindo com aquelas pessoas. Chegou na faculdade, houve uma certa libertação. Eu estava precisando disso: conhecer gente nova e interagir com outros ambientes. E é bom, continua sendo gente de todas as idades e de todas as faixas etárias. Então, eu encarei aquilo com uma certa libertação. E pelo fato também do ensino não ter aquela cobrança tão forte... Por nota, você quem faz a sua carreira, na verdade.

P/1 – O que mais te chamou atenção: alguma matéria, alguma coisa que você começou já a se apaixonar...?

R – É, eu tive bons professores na faculdade também, principalmente no Processo Civil, chama Leonardo Greco, que me marcou muito, inclusive depois me convidou para ser estagiário no escritório dele. É um excelente jurista, advogado, e isso me marcou muito. Então, eu tive excelentes professores e ele foi um deles. Tive outro muito bom professor também: Joaquim Falcão. Ele é uma pessoa, inclusive, notória, conhecida, foi muito tempo ligado às organizações Globo e ele é professor de Constitucional lá na UFRJ, e também me marcou bastante. Tive uma professora de Penal muito boa também, Sheila Bierrenbach o nome dela (risos).

P/1 – Como foi o primeiro estágio, qual é a história desse estágio?

R – Eu não tenho ninguém advogado na minha família – zero. Então, eu falei: “Se eu não correr atrás, vou ficar para trás”. Eu fui primeiro convidado para trabalhar nesse escritório do Leonardo Greco, no terceiro ano de faculdade. Depois eu fiz concurso para Procuradoria do Estado, fiquei lá trabalhando durante um ano, mais ou menos, depois fiz concurso para Procuradoria da Fazenda, e consegui estágio também no Senai Nacional – que foi ótimo, porque eu consegui conciliar as duas coisas e acabei tendo uma experiência de empresa também, que foi muito importante para mim. Então, eu passei pelas grandes áreas: área pública, a área empresarial e a parte de escritório.

P/1 – Você lembra como foi o primeiro dia de trabalho?

R – (Risos). Primeiro dia de trabalho...

P/1 – Ou o começo...

R – É, foi uma coisa que eu esperava muito, porque estava cansado de só ficar naquela de estudar e queria já ter a minha vida. Eu procurei sempre ser muito independente..., então, me marcou bastante esse período lá no escritório e depois na Procuradoria do Estado, que foi muito bom também. E aí, no último ano já foi a Fazenda e o Senai.

P/1 – O que esses estágios te agregaram? Quais foram os maiores aprendizados neles?

R – Olha, sem dúvida, o aprendizado técnico e o aprendizado de inteligência emocional, né? Você ter contato com o mundo de trabalho. Acho que isso é um fator decisivo para qualquer pessoa. Isso enriquece a vida. A pessoa que não trabalha, ela peca por não ter uma... Não se sentir útil. Isso ajudou muito, me propiciou chegar já na White com uma certa bagagem. É óbvio que, vinte e três anos, você está caminhando, você está ainda aprendendo. Eu estou com trinta e oito e não sei nada. Vocês acabaram de entrevistar o Doutor Gilberto, que tem oitenta e sete, não é isso? Então, tenho muito o que aprender com ele. Eu sempre falei isso, que eu sou um advogado melhor hoje do que eu fui ontem e, se Deus quiser, eu serei um advogado melhor amanhã, porque a minha atividade é baseada na experiência, na prática. É diferente um pouco de um engenheiro, que também obviamente precisa da experiência, mas como não é uma ciência exata o que conta são as experiências reiteradas. Por isso que eu acho que eu, se Deus quiser, serei um advogado melhor amanhã.

P/1 – E você começou a pensar: “Ah, eu quero muito focar nisso, nisso...” Como foi essa escolha?

R – É, esqueci de comentar, uma coisa relevante, que foi muito bom, no Senai, o fato de eu ter encontrado a minha mulher (risos).

P/1 – Ah...

R – Ela também era estagiária do Senai, ela me sucedeu, na verdade... Eu já a conhecia de Fórum, porque a atividade jurídica requer o acompanhamento dos processos, então nós vamos para o Fórum. E ir ao Fórum com vinte e dois anos é lugar de azaração, como vocês imaginam (risos). E aí, eu já paquerava ela naqueles tempos, mas aí depois ela veio me suceder. Ela era noiva, e aí depois eu saí, porque eu me formei, eu sou um ano mais velho e depois ela continuou no Senai, naquele ano. Aí ela, no final do ano – ela faz aniversário em novembro –, me convidou para festa dela, daí ela já tinha terminado o namoro, o noivado de cinco anos... Aí eu falei: “Tá bom, então eu vou na festa”. Só que eu estava namorando (risos). Mas eu terminei o namoro, na sexta – porque a festa era no sábado (risos). E aí, de lá para cá, nós estamos juntos.

Desde novembro de 1996. Coincidentemente, o ano... o mês em que eu entrei para White: eu entrei para White dia 4 de novembro de 1996. Então, eu estou completando quinze anos de White.

P/2 – Mas agora eu fiquei curiosa: o primeiro beijo foi na festa de aniversário dela?

R – Não! Não foi (risos). Porque ela fez jogo duro. É, foi na semana seguinte, numa festa de um casamento da minha família, e aí foi muito interessante porque eu apresentei ela e todo mundo pensava que ela fosse a namorada anterior e, na verdade, não era nem namorada. Mas aí nós acabamos por iniciar o namoro no casamento, uma semana depois.

P/2 – Então o seu relacionamento com ela acompanha o seu relacionamento com a White?

R – Acompanha, isso é uma característica interessante, porque eu entrei na White no dia 4 de novembro de 1996 e iniciamos o namoro no dia 22 de novembro de 1996. Então, o que eu tenho de White é o que eu tenho de namoro. Foram dois casamentos, na verdade.

P/1 – Você lembra do processo de seleção para entrar na White Martins, como era?

R – Lembro. Eu não entrei como estagiário, contrariando a tese de que a maioria dos diretores teve essa origem. Eu tinha me formado naquele ano, em 1996. Na verdade, eu me formei em dezembro de 1995 e, como eu tinha feito estágio na Procuradoria da Fazenda, eu estava muito inclinado a fazer concurso para Fazenda, porque eu gostei daquele ambiente. Aí fiquei estudando, mas o concurso, no primeiro semestre não surgiu e não tinha perspectiva de surgir, falei: “Quer saber? Vou me mexer”. Aí mandei currículos para várias empresas e fui chamado para fazer uma seleção na White. E aí, o jurídico ficava no décimo nono andar, da Rua Mayrink Veiga, número nove – e o nove é o nosso número lá de casa, da sorte. Todos nasceram dia nove, lá em casa. Eu nasci no dia 29 de janeiro, a minha irmã nasceu no dia 9 de outubro, meu pai nasceu no dia 19 de novembro, minha mãe nasceu no dia 19 de julho e meu irmão nasceu junto com ela no dia 19 de julho. E um filho que a minha mãe perdeu nasceu no dia 19 de dezembro. Então, assim, Mayrink Veiga, nove, décimo nono andar, aí eu falei: “Essa vaga é minha”. E aí, estou aqui (risos).

P/1 – Quem te entrevistou? Você lembra?

R – Quem me entrevistou foi meu antecessor, Paulo Novaes. Que se aposentou como vice-presidente jurídico da White.

P/1 – Quais que foram as primeiras impressões para quem estava saindo da Procuradoria, vir para White... O que você sentiu? O que foi difícil?

R – É, a White é uma empresa muito irrequieta por natureza, isso foi o que propiciou ela a ter chegado aonde chegou, e ela ter esses cem anos. Ela nunca está satisfeita – o que é muito bom. O que eu senti logo no início é que havia um leque de oportunidades muito grande. E era uma escola. Então, o advogado é uma profissão muito parecida com a de um psicólogo, porque a gente lida com problema – é a nossa matéria-prima... Então, a gente tem que ter muita serenidade para tratar com os problemas, muita calma, isso é um grande diferencial de um advogado experiente e de uma pessoa que não tem experiência. O advogado é a pessoa que tem que ser aquele que vai dar confiança e passar confiança para organização, no momento de crise falar: “Olha, nós vamos achar uma... Encontrar uma solução para essa situação...”. E há várias situações de potencial crise como uma empresa centenária, enorme, de faturamento gigante, com cem unidades, uma capilaridade total no Brasil e na América do Sul, que são ambientes... em alguns ambientes são hostis para fazer negócio, então desde o início eu percebi que era um lugar rico de aprendizagem, né, e que permitiria crescer.

P/1 – Conta um pouquinho das suas primeiras funções...

R – Comecei como advogado júnior, até hoje lembro meu salário: setecentos reais; e tinha um prêmio que completava trezentos reais, e aí, formava mil reais.

P/2 – Ele foi o primeiro que falou de salário. Eu estava com uma vontade de perguntar, mas “será que eu pergunto?”...

R – Não, não tem problema nenhum. Então, eu comecei como advogado júnior trabalhando para uma gerência que se chamava Gerência Trabalhista. Mas, com o Walter que era o advogado que era responsável por essa gerência. Mas, desde o início, como eu falei: como são muitas oportunidades, foram percebendo ali algum potencial e eu acabei fazendo outras coisas que não aquelas ligadas a essa gerência. Até que, muito rapidamente, me... Como vocês sabem: “Pato novo não dá mergulho fundo”. Me colocaram para cuidar de um imóvel que a White Martins possuía, chamado Fazenda São Gonçalo, um imóvel marcante na história da empresa. Um dos sócios da empresa – quando a empresa se tornou uma empresa de capital aberto, em 1920 ou 21 – integralizou o capital com essa propriedade, em Paraty. Uma propriedade belíssima, um paraíso, sete quilômetros de costa, entre Angra e Paraty: fica a sessenta quilômetros de Angra e trinta de Paraty. E a White, de certa forma, na década de vinte, trinta, quarenta, extraía o carvão vegetal para alimentar o forno lá de Barra Mansa, mas depois, já com uma consciência ambiental, já no começo dos anos sessenta, cinquenta, ela descontinuou essa operação e de certa forma abandonou essa propriedade. Construíram a Rio-Santos na década de setenta, foi quando a empresa se deu conta do patrimônio que tinha, e começou a fazer, então, o trabalho de tomada desse patrimônio, porque tinha sido invadido por famílias. Então, havia mais de mil pessoas morando na propriedade. E aí, a White começou a retomar a propriedade, não a propriedade que sempre foi dela, mas a posse da fazenda, e fazendo acordo com essas famílias... E chegou na década de noventa – em 1992 ela vendeu essa propriedade. Acontece que a empresa que comprou não honrou o pagamento e ela foi reintegrada à White. A White foi reintegrada na posse dessa propriedade em 1995, justamente um ano antes d’eu entrar para White, eu entrei em 1996. E aí, como dava tanto problema de posse, de invasão e de segurança que quem cuidava desse patrimônio era o jurídico, e sobrou para mim. Então, eu ia semanalmente a Paraty cuidar das ações de reintegração de posse, cuidar dos acordos que a gente fazia com os posseiros, e

sempre assessorado e acompanhado por um advogado externo muito conhecido aqui no Rio, chamado Professor Benjor, cuja história também se confunde muito com a da White, porque era a pessoa que desde o início fez todo esse programa de retomada da fazenda. E o professor era uma pessoa fantástica – faleceu, infelizmente, em 2001 –, e com quem eu aprendi muito. Então, eu fiz do limão uma limonada. Era um assunto que ninguém gostaria de cuidar, porque era um assunto... Até tiro já foi dado lá, enquanto eu estava lá na fazenda. Era um assunto que, obviamente, havia um conflito, você tinha que se dedicar, era um lugar distante, você tinha que ir de carro para Paraty – são duzentos e cinquenta quilômetros – fica longe da família, enfim.. Mas foi um assunto que me propiciou duas coisas: primeiro, aprender a advogar com o professor, que é uma experiência impagável; e dois, como esse assunto era diretamente cuidado com o então vice-presidente jurídico, que era o Júlio Cassano, eu tive oportunidade de mostrar meu trabalho para ele. Então, foi um assunto que me permitiu crescer dentro da empresa e aprender, crescer profissionalmente. Então, a minha história na White está muito ligada a essa fazenda. E, em 2005, a gente conseguiu vender essa fazenda novamente para um grupo de investidores de São Paulo, paulista, e graças a Deus eu encaminhei o assunto.

P/1 – Depois da fazenda...?

R – (Risos). Bom, não, aí, paralelamente à fazenda, eu fui crescendo dentro da White, depois de... Fui crescendo como advogado sênior... pleno, sênior..., até 2002. Em 2003 eu consegui alcançar o nível gerencial, houve uma reestrutura interna e me promoveram a gerente da área civil e ligado ao vice-presidente jurídico. Em 2008... não 2007, meados de 2007, foi anunciada a aposentadoria desse vice-presidente jurídico e me promoveram então a diretor jurídico, em julho de 2007, e em janeiro de 2008, com a saída do vice-presidente jurídico, cometeram a loucura de me promover a diretor executivo jurídico (risos). Então, foi isso.

P/1 – Gustavo, só me conta um pouquinho: em 2003, essa nova posição, ao mesmo tempo também, a troca de governo...? Quais foram os novos desafios? O que a White precisou trabalhar, mudar?

R – A White passou por um período de adaptação. A White, como todas as empresas brasileiras. A década de noventa foi uma década com um divisor de águas para o Brasil. A nossa economia se estabilizou, aquela inflação desenfreada terminou e as empresas passaram a ser avaliadas pelo seu desempenho, e não por aquela situação que mascarava vários vícios, vários erros. Então, na White não foi diferente. Então ela teve que se adaptar a esse ambiente, ou seja, uma economia estável, onde a produtividade fala muito mais alto, onde o corte dos gastos tem que ser uma prioridade número um da empresa, aliado, obviamente, ao faturamento e aos novos negócios, mas foi um período muito de ajuste da empresa. No ambiente jurídico, a sociedade mudou. Então, na década de noventa, vocês vão se lembrar, houve Código de Defesa do Consumidor, lei ambiental, lei de licitação, ministério público muito mais presente, lei da concorrência, Lei Antitruste, foi uma mudança muito rápida, muito intensa na nossa sociedade. Isso fez com que a empresa tivesse que se adaptar, em todos esses ambientes. Internamente a White também mudou de controlador, na década de noventa, em 1992. A White foi controlada até 1992 pela Union Carbide, uma empresa americana, grande, setor químico, mas que infelizmente passou por uma experiência horrível, na década de oitenta – que foi um acidente ambiental na China... na Índia, perdão – que comprometeu a imagem da empresa na área química, nada a ver com a parte de gases – porque a parte de gases é uma área limpa... O que que... Qual é a ciência? É quebrar as moléculas presentes no ar e segregar os gases: nitrogênio, argônio e oxigênio. Então, isso não tem um passivo, não gera um impacto ambiental. Agora, no setor químico isso acontece. Então, na história da White, isso foi decisivo também, porque houve uma cisão da Union Carbide e a parte de gases foi vendida e passou a ser chamada Praxair, que é atual controladora da White Martins. Então, foi uma história decisiva tanto em ambiente internacional – a década de noventa, até o começo dos anos dois mil – como para White também em ambiente externo brasileiro. E, de lá para cá, a empresa achou que mudou o patamar, ela tem apresentado níveis de crescimento sólidos e consistentes desde.. em toda a década de dois mil. O que realmente é um mérito da atual gestão.

P/2 – E essa coisa de uma empresa brasileira ter aí uma controladora americana, como que é? Como foi no mundo jurídico da Martins?

R – Uhum. É, houve uma mudança grande também – eu posso falar isso porque eu vivi essa mudança. Quando eu entrei na empresa em 1996, o controlador era uma figura muito distante da nossa operação. E esse ambiente mudou completamente, por quê? Acho que na década de noventa, novamente, vários escândalos internacionais, Enron, Arthur Andersen... Isso fez com que o controle do mundo empresarial se intensificasse. Então, hoje o controlador quer saber como, quando, por quê, onde; ele... a presença, o contato, a interação é diária. Antigamente, o nível de interação não era tão grande; hoje é total. E houve uma intensificação muito grande do programa de conformidade das empresas e, em especial, da Praxair. E esse programa é liderado pela minha área, pelo jurídico. Então, a gente tem um champion de conformidade que é responsável pela conformidade na América do Sul, que segue os padrões empresariais de ética e integridade da Praxair. Então, é um assunto muito interessante que permite que o jurídico tenha uma projeção e uma atuação muito presente na empresa.

P/2 – O que que significa a Praxair ser controladora da White?

R – O que que significa? É que ela possui as cotas da empresa. Ela é dona da empresa. É isso que significa. Vou explicar um pouquinho. A White, em 1921, como falei – ela foi fundada em 1912 – por esse senhor e essa família: Bebiano Martins. Em 1921 ela abriu seu capital para a bolsa de valores aqui do Rio de Janeiro. Então, o que que é isso? É você... a empresa quer obter recursos, então ela abre o seu capital para que você, ela, ele, possam investir na empresa, e ser dono de uma pequena parcela da empresa por meio de ações. Isso é que se chama ter uma ação na bolsa de valores. Obviamente, a família controladora preservou a maioria daquele capital social – isso permite que ela mande na empresa. Mas ela passou a ter sócios. Porque o acionista nada mais é que um sócio. Na década de cinquenta, sessenta, pós-guerra, essa família decidiu vender a maioria desse capital para Union Carbide. Então, ela continuou sendo acionista, mas não mais majoritária. Ela vendeu, recebeu a remuneração correspondente para isso, mas deixou de ter o controle da empresa. Então, o sócio majoritário passou a ser a Union Carbide. Em 1992, houve uma cisão lá nos Estados Unidos, e esse controle passou para a Praxair, que por sua vez, no ano dois mil, ela decidiu fazer o seguinte: “Eu vou tirar a White Martins da bolsa de valores do Brasil, porque eu quero ter cem por cento dessa empresa, uma empresa rentável, boa, lucrativa...”. Então, como a legislação permitia ela fazer isso – ela tinha o determinado número de ações suficientes para isso. O que que ela fez? Fez uma

oferta para os acionistas, porque era, naquele momento, eram pulverizados, o Brasil inteiro, e falou: “Eu quero comprar essa empresa. Eu pago x pelas suas ações e eu passo a ter cem por cento dessa empresa”. Então, isso foi feito. Foi um processo muito interessante, porque isso foi um aprendizado enorme. Para vocês terem uma ideia, a legislação brasileira mudou em função dessa situação da White Martins, porque a percepção dos minoritários foi de que foi muito fácil para o controlador fazer esse movimento. Então, nossa legislação dificultou um pouco mais a vida do acionista controlador para poder, não impedir, mas dificultar esse movimento. Mas o fato é que, a partir de 2001, a empresa Praxair passou a deter cem por cento das ações da White Martins. E, o que que ela fez? Ela tornou essa empresa não mais uma sociedade anônima, mas uma empresa limitada. Então, hoje a White Martins Gases Industriais Ltda, cem por cento controlada pela Praxair. Então, não tem mais sócio (risos).

P/1 – Gustavo, você estava falando um pouquinho da controladora... Agora eu queria te perguntar: essas duas últimas décadas, não, na verdade não, porque 2011... – noventa e dois mil – então, você foi pensar a White Martins acompanhou a privatização, todo esse processo..., abertura de economia, o boom de várias tecnologias mais acessíveis, a questão ambiental – que ficou mais latente. Na verdade, o departamento jurídico lida com tudo isso. Então, eu queria que você falasse, contasse para gente os maiores desafios, o que foi muito difícil de se adaptar, o que vocês implantaram? Enfim..

R – Sem dúvidas. Como falei: várias mudanças muito significativas. Licitações, por exemplo, é uma parcela de vendas da White Martins, uma parcela muito representativa, que é feita para órgãos públicos. Então, com a nova legislação aqui no Brasil, isso demandou um treinamento enorme para toda a força de vendas e um cuidado muito grande com essa relação governamental, desde a parte de evitar processos, evitar deslizos, evitar situações de corrupção quanto a estratégia negocial mesmo para essas vendas. Então, parte de licitação, houve uma mudança muito grande, desde consumidor, demandou do jurídico uma... um treinamento, uma atuação muito presente porque, embora a gente não tenha um produto de massa, produto como bebida, como pasta de dente, como produto de varejão, existe uma parcela significativa dos nossos clientes que são consumidores. Então, oficina mecânica..., pequenos consumidores. Então, isso demandou uma necessidade de adaptação de toda a produção da White para colocar rótulos, especificações nos nossos produtos. Então, foi um treinamento. A nossa força de vendas também gerou um trabalho redobrado do jurídico. Lei da concorrência, isso gerou um impacto muito grande também na empresa, porque o Brasil saiu de ambiente onde o contato com a concorrência era, inclusive, estimulado pelo governo. O governo na década da ditadura, década de setenta até meados de oitenta, chamava os concorrentes e falava: “Você vai atuar naquele lugar, você vai atuar naquela região, você vai vender o preço x...”. Isso de uma hora para outra passou a ser ilegal, passou a ser cartel. Então, demandou um treinamento, uma dedicação também do jurídico muito grande. Então, foram desafios bastante grandes e são desafios contínuos. A lei ambiental, também, demandou um ajuste, uma adaptação... A White sempre foi uma empresa de engenharia, então, muito focada, muito determinada com relação à segurança. Essa é uma coisa que é levada a sério, ao extremo, dentro da empresa. Então, assim. Óbvio que a gente teve que passar por adaptação, mas não foi tão severa quanto às outras adaptações.

P/1 – E a questão da segurança, a da White Martins tem um centro de desenvolvimento tecnológico, como é lidar com certas coisas, como funciona isso?

R – É um dogma lá na empresa. Ele é levado como um..., é condição de empregabilidade. Então, se a pessoa não entende que a atividade não é segura, entende que põe em risco a sua vida e a vida de terceiros, ela não executa aquilo. E eu vejo que esse assunto realmente é levado muito a sério e não é discurso, é... Os números falam por si: a White desenvolveu um sistema de monitoramento das carretas espetacular, é fora de série – avisa ao motorista que a pálpebra dele está caindo, então ele tem a tendência de dormir, e aí, começa a sair uma voz, o cara... Então, assim, são detalhes que chegam a ser ao requinte: “Informo que a pessoa entrou na curva ao nível x, que poderia gerar potencialmente um dano...”. Então, a empresa leva o assunto realmente na maior seriedade e eu acho que é assim que tem que ser. É sempre uma referência em todas associações de Química, Petroquímica; sempre uma referência na parte de segurança.

P/1 – E eu queria te perguntar um pouquinho sobre fusões, aquisições..., essa parte, de ter que negociar às vezes por um ano, dois anos...

R – Sim, muito interessante, muito instigante. Isso também é um diferencial na White. Como eu falei: uma empresa muito irrequieta, está sempre buscando novas oportunidades e... Ah, uma coisa muito importante que esqueci de falar da década de noventa foi a migração e a expansão da atividade da White Martins do Brasil para os demais países da América do Sul. A Praxair decidiu fazer a migração para os países da América do Sul por meio da White, então, os países se reportam ao Brasil, e foi por meio aqui da White que nós ingressamos nesses países. Então, basicamente como foi feita essa migração? Nós íamos nos países: Argentina, Chile, Colômbia, Venezuela, Peru; identificávamos empresas pequenas, familiares, de gases que atuavam nesses países e fazíamos uma oferta de compra e comprávamos a empresa. E aí, vínhamos com nossa marca, nossa expertise, nosso know-how, e aí, fomos alavancando nossas operações localmente. Hoje, a White é a número um no Peru, é a número um na Colômbia, na Venezuela, é a segunda na Argentina – muito próxima da líder – tem presença forte também no Chile, Paraguai e Bolívia. Nós só não atuamos no Equador e nas Guianas. Isso o jurídico totalmente dedicado a esse assunto e é quem faz a negociação, redige os contratos, identifica os potenciais passivos, os que possam impactar no preço, então, é um trabalho extremamente enriquecedor..., tanto no ambiente da carreira quanto pessoalmente, culturalmente. Para você propiciar uma atuação de advogado no Equador, no Chile, na Colômbia, é um diferencial de carreira.

P/2 – Qual que é o desafio de entrar nesses países? Por que o Equador não está, por exemplo?

R – No Equador a gente já até teve, acabou saindo da operação lá. O desafio de estar num país desses é, obviamente, o desafio de uma cultura diferente daquela que a gente já está acostumado. Então, você não conhece, é um ambiente desconhecido, porque é um ambiente completamente diferente. Tem diferenças de barreira da língua, tem diferença da cultura, do comportamento pessoal, tem diferença da legislação... Então, tem ajustes que são importantes e que devem ser feitos. Agora, no caso específico do Equador, o mercado naquela época era um mercado muito pequeno, então, não comportava mais uma empresa no setor. Então, a gente achou melhor não permanecer lá. Mas são muitos desafios.

P/1 – E teve alguma negociação, teve algum momento que foi muito difícil de lidar, que vocês precisaram fazer um trabalho diferente para conseguir superar?

R – Não, toda negociação é muito difícil (risos). Eu não conheço nenhuma negociação fácil. Porque a White vende um produto essencial, que é o oxigênio..., tanto com relação a parte hospitalar quanto a parte industrial. É interessante isso: o custo para uma siderúrgica do oxigênio, por exemplo, é um custo muito baixo, se você comparar o gasto total de uma siderúrgica, mas ele para a siderúrgica. Então, é uma negociação sempre muito dura, difícil, porque a pessoa do outro lado, o interlocutor sabe da sua necessidade com relação àquele produto. Então, é complexa a negociação. No caso específico da aquisição, quando você está comprando uma empresa, você tem que conviver, obviamente, com o fato da família estar abrindo mão daquele seu patrimônio, do patrimônio que o avô fez. Tem um apelo sentimental muito grande. Então, a tendência é entrar a emoção na... O ingrediente emoção fala muito alto. E quem negocia sabe que, quando tem emoção, há uma tendência de gerar um conflito, o atrito é grande. Então, quanto menos emoção, melhor flui a negociação. Nesses países, a dificuldade inicial a meu ver foi essa, né, do ter que conviver, até o momento de transição, com aquele ex-dono, que passou a ser sócio. Isso, você imagina que, de certa forma, gera um conflito. As gerações também seguintes estão acostumadas a fazer daquela empresa sua casa, com o sócio já não pode mais fazer isso. Então, isso sempre gera um conflito de interesses. Mas a gente foi administrando bem, Graças a Deus, e hoje, praticamente, isso não existe mais.

P/1 – Na verdade, quando a gente fala de fusão/aquisição, eu queria perguntar da fusão que é mais, não necessariamente, mas às vezes, complexa, esse processo de uma acaba aparecendo mais que a outra, entendeu? Como que vocês lidam nas leis?

R – O modelo da White é, na medida do possível, comprar a empresa e não está muito acostumada a conviver com... Justamente por essas dificuldades, então, sempre, na medida do possível, o modelo tentar comprar do que simplesmente fundir. Teve uma outra coisa muito importante, que ajudou bastante nesse processo de expansão, que foi a compra da Liquid Carbonic, mas quem comprou foi a Praxair, inclusive em âmbito mundial. Mas como a Liquid já tinha uma presença grande nos países hispânicos, obviamente que a White fez disso também um trampolim, né? Ela aproveitou e absorveu essas pessoas que já estavam na Liquid Carbonic, e aí, fundiu com a parte de oxigênio, nitrogênio e argônio, porque a Liquid era responsável pela produção de gás carbônico. Gás carbônico, toda essa Coca-Cola, que você vê essas bolinhas, é isso aí... (risos)

P/2 – A GásLocal, por exemplo, é um exemplo de fusão?

R – Não, Gás Local, é um exemplo de uma parceria, de uma associação. Uma coisa realmente muito marcante na história da White, na década de dois mil, já num novo ciclo, né, o fato de poder se associar com a Petrobras – uma empresa que tem a pretensão de ser a segunda maior empresa de petróleo do mundo – e é um orgulho, acho que para todo mundo brasileiro, então, você poder ser sócio da Petrobras é um motivo de orgulho também para a White Martins. Foi escolhida para ser parceira pela sua competência técnica, pela sua qualificação e desenvolveu um projeto de associação de parceria envolvendo o gás natural. É uma associação, um consórcio que foi formado.

P/1 – E você falou um pouquinho, a Monique perguntou do Equador, das diferenças culturais...

R – É... uma coisa que me chamou atenção desde o início, quando eu comecei a advogar nesses países hispânicos: primeiro, ter muito orgulho do Brasil, porque a gente realmente tem um potencial imenso impagável e eu acho que foram anos daquele sentimento de inferioridade tupiniquim. A gente tem que se orgulhar. O Brasil é um país fantástico, fenomenal, que valoriza as pessoas, que tem... Acho que o maior ativo desse país são as pessoas. Então, aprendi a valorizar muito mais o Brasil quando eu comecei a viajar. Mas cada país tem a sua peculiaridade e seu lado bom; e o seu lado ruim, o seu lado a aperfeiçoar. Embora, de forma geral, são parecidos, eles são muito diferentes. O Brasil pelo fato de ter uma língua diferente, seu Português, e ter se unificado... Acho que isso é mérito da nossa Coroa, o fato do Brasil... O Brasil tem uma história peculiar, né? É o único país das Américas que teve império, aqui. E a gente não se orgulha disso, não se dá conta dessa riqueza cultural. E o que aconteceu? Os países hispânicos acabaram se fracionando, porque não tinha lá essa presença forte que tem aqui. E aí, essa parte andina é muito diferente da parte sul, Pampa. Então, você tem uma semelhança ali com a Colômbia, Venezuela e Equador, e tem uma semelhança: Argentina, Uruguai, Paraguai. Chile é uma coisa um pouco à parte, porque ele é segregado também. Então, as diferenças são muito grandes, mas a gente vai convivendo com elas. Vai identificando.

P/2 – Gustavo, agora eu queria te perguntar um pouquinho do outro lado da White Martins. Como é a relação de trabalho de vocês, o que você percebeu que mudou nos últimos anos? A hierarquia da empresa? Fala um pouquinho.

R – A White mudou bastante, também, nesses quinze anos que eu estou lá. O processo era muito hierarquizado, então, a gente tinha uns diretores que ficavam no Olimpo e as pessoas tinham até medo de abordar, de conversar com essas pessoas e tal. Hoje mudou completamente. Até fisicamente, a estrutura permite isso, não tem mais sala, é muito mais integrada, e acho que as pessoas também mudaram. E acompanharam essa nova tendência de não ter mais aquela hierarquia militarizada, de ter uma coisa muito estruturada... E assim, o acesso é muito franco, muito aberto, muito direto; o contato é muito grande. Acho que houve um salto de qualidade grande, também, com relação ao ambiente. Eu posso falar isso, especificamente, no jurídico que eu acho que houve um... As pessoas são hoje mais parecidas entre si, o que acaba permitindo uma maior aproximação, então, acho que a empresa mudou e mudou para melhor.

P/1 – E os eventos da empresa? Já sei das viagens para Angra (risos)... Conta para gente um pouquinho.

R – Afinal de contas a gente precisava aproveitar esse ativo que estava lá, né (risos)? Alguém tinha que aproveitar. A gente começou a fazer isso... em 2001, 2002, 2003. Fizemos três anos. Foram eventos muito bons. Muito agradáveis. Mas, assim, sempre no final do ano, a gente procura fazer alguma coisa, celebrar o ano e agradecer as conquistas... Sempre um ambiente muito agradável.

P/2 – Era nessa fazenda São Gonçalo?

R – Isso.

P/2 – Daí, vocês não têm mais?

R – Não (risos).

P/2 – Acabou. A gente achou que fosse ganhar o convite, passar o fim de semana lá...

R – Não. Infelizmente! Mas quando vocês forem para Paraty observem, é uma maravilha. Mas é assim... É óbvio que o dia a dia é muito corrido, o grau de tensão é grande, né, a cobrança é grande, mas na medida do possível a gente vai tornando isso mais acolhedor.

P/1 – E nesse tempo de relação de trabalho, tem alguma história para contar para gente, pitoresca ou...?

R – Ah, são várias histórias. Eu falo que Paraty dava um livro capítulo um, capítulo dois, três, tem vários. Mas, assim, tem uma história muito pitoresca, muito interessante que eu já passei – eu já passei por muitas, mas essa... – eu cheguei no trabalho um dia, o jurídico tinha um cofre e ficavam coisas muito valiosas dentro desse cofre: papel, documento da empresa, documentos que nós demos em garantia, inclusive, em processo judicial. O cofre era aquele cofre antigo, de geladeira, assim grande, sabe? Do tamanho de uma geladeira, mais ou menos. E eu cheguei para trabalhar, cadê o cofre? (Risos). Uma pessoa encarregada da administração entendeu que o cofre não tinha mais valia e decidiu vender para o ferro velho, o cofre. E eu cheguei: “Meu Deus do céu, que que eu faço agora? Fui atrás da pessoa: “Cadê a documentação, os papéis que estavam aí dentro, o que que você fez?” “Ah, já vendi para o ferro velho e essa hora já foi derretido.” Daí você imagina o que você para e pensa e quer fazer. (Risos). Bom, aí eu consigo rastreando, né? Isso tudo naquele dia, rastrear para onde tinha sido vendido o cofre. Ele tinha sido vendido para um ferro velho em São Paulo e tinha já chegado em São Paulo. Realmente, já havia sido derretido. Mas, eu conversando com a empresa que comprou, consegui identificar que eles abriram o cofre, num posto de gasolina, na Avenida Brasil, para ver, vai que tinha alguma coisa no cofre, né? Aí ele falou: “Oh, doutor, só encontramos papel, jogamos fora, dentro de uma lata de lixo, no posto de gasolina, na Avenida Brasil...”. Aí eu falei: “É pra já!” Para onde vocês acham que eu fui? (Risos).

P/2 – Você mesmo?

R – Óbvio! É claro! Peguei meu carro e fui rapidinho. Isso já era tarde, naquele dia. E estava eu revirando a lata de lixo do posto de gasolina na Avenida Brasil, naquele dia. Encontrei a documentação toda lá dentro e guardei comigo até hoje a documentação (risos). Então, assim, são várias histórias...

P/2 – Que você fez com essa pessoa que...

R – (Risos). Olha, graças a Deus, essa pessoa não era da minha estrutura, mas eu disse algumas verdades para essa pessoa. Ela depois (risos) foi cuidar da vida dela. (Risos).

P/1 – E algumas histórias dessas viagens... Que eu imagino que vocês devam viajar juntos, conviver bastante.

R – É, assim, o grupo é muito unido, muito presente na vida de todo mundo. A gente realmente se gosta. Ah, tem várias histórias. Mas, muito na base da camaradagem, de um, na medida do possível, superar a carência, o profissional que o outro tenha. Um espírito saudável mesmo. Acho que não existe aquele ambiente de competição desenfreada como a gente escuta falar em outras empresas. Até já houve um pouco mais no passado. Hoje, definitivamente, isso não existe.

P/1 – E durante essa sua trajetória na White teve algum caso, alguma situação, algum processo que vocês tiveram que lidar..., alguma negociação que tenha sido difícil mesmo, que tenha exigido muito de você?

R – Ah, houve vários, né? A White tem um passivo, como qualquer uma empresa de cem anos aqui no Brasil, tem várias questões. Graças a Deus, a gente vem equacionando todas essas questões. É um desafio grande, foi uma multa que a gente sofreu do órgão antitruste, o Cade, aplicou uma multa grande no ano passado contra a empresa. E a gente vem propiciando, lógico, para empresa, a melhor defesa possível. A gente está questionando essa multa no judiciário. Mas, foi uma multa de um bilhão e setecentos milhões de reais. Você imagina como é que se tornou a minha vida depois dessa multa, naquele período de outubro. Foi em outubro de 2010. Foi o caos, mas, graças a Deus, a gente gerenciou, um pouco desses cabelos brancos aqui, só em função dessa situação.

P/1 – E agora, Gustavo, eu queria que você falasse um pouquinho para gente dessa onda: meio ambiente, sustentabilidade, responsabilidade social, relação com as comunidades ao redor... Como que jurídico lida com tudo isso?

R – É, como eu falei: tudo isso, pessoalmente, foi sempre uma coisa muito natural para mim. Desde sempre eu tive a oportunidade de interagir com todo mundo, né, e, mais do que isso, a minha profissão hoje é a predominância é de mulheres, inclusive. Então, com relação a esse aspecto de só empresa masculina, nunca existiu isso para mim, porque o Direito, a maioria hoje é mulher. E, assim, acho que o jurídico, se você perguntar – acho que esse assunto é liderado por recursos humanos na empresa – mas é que sempre foi parceira, nesse aspecto. Então, a gente sempre tem trabalhado com deficientes, no jurídico, as mulheres são maioria, e em cargos de gerência – como vocês viram a Daniela – que é uma marca que a

gente tem. Eu acho que a gente só ganha com isso. De novo, porque a nossa atividade é uma atividade plural, ela demanda uma expertise diferente, ela enriquece isso. A experiência das pessoas enriquece muito a atuação do advogado, então, por que que você vai ter só um perfil exclusivo? Você tem que ter várias vivências.

P/1 – E agora que a gente falou do seu casamento com a White Martins, vamos falar do seu outro casamento. Eu vou te perguntar do seu outro casamento, como que é a sua vida... momentos de lazer...? Você falou que tem filhos...

R – Sim, tenho um casal, graças a Deus. A Laura tem oito anos, está fazendo amanhã nove, libiana – primeiro de outubro. E minha mulher é advogada também, não exerce: ela exerceu até ficar grávida da Laura, aí depois parou. Mas, hoje ela trabalha..., há uns dois anos ela começou a trabalhar num ateliê de joias, e hoje ela é responsável por toda a administração e também pelas vendas desse ateliê, se chama Dassa Dama, ali no Centro Empresarial Barra Shopping. E, tem a Laura, então, com nove anos, amanhã, e o Leonardo de três anos e seis meses, e meio (risos).

P/1 – O que vocês fazem nos momentos de lazer?

R – Bom, a gente procura... procuro sempre estar muito presente... Isso foi um privilégio que eu tive, de ter meu pai próximo e procuro replicar esse modelo. Óbvio, que o pai, acho, que de hoje não é o pai da geração passada. Acho que hoje o pai... Meu pai, eu acho que nunca trocou uma fralda na vida dele. Meu pai, acho que..., é diferente o modo que os pais encaravam os filhos. Hoje, eu procuro me interessar pelos estudos, pela escola, pelo dia a dia, pela vida, na verdade. É um diferencial para criança. Ela estuda no Mopi e o Leonardo no Carolina Patrício. E a gente está com um projeto, agora que a gente está construindo uma casa e está todo mundo animado com a possibilidade de se mudar agora no final do ano.

P/1 – Você falou que tem irmãos. O que eles fazem?

R – Minha irmã é arquiteta, trabalha atualmente, no IBMR que é uma empresa de ensino, que está entrando aqui no Rio. Lá em São Paulo é aquela faculdade Anhembi Morumbi. Elas são do Grupo Laureate, é um grupo internacional americano. Ela está implantando aqui dois cursos, de Gastronomia e de Hotelaria. Que o Rio diz que é a vocação natural dele e pegando um pouco essa onda da Copa e da Olimpíada. E, meu irmão é jornalista, trabalha no Banco do Brasil. Trabalhava no Jornal do Brasil, fez concurso para o Banco do Brasil e está lá desde.. acho que já há uns cinco anos.

P/1 – E agora me conta, Gustavo, quais foram os maiores aprendizados que ficaram desse tempo de White Martins?

R – São muitos, né? Acho que quinze anos de uma empresa com uma gama de situações de oportunidades, gera... A pessoa fica cascuda, calejada, fica pronta para qualquer... Acho que o mais importante é não ter medo, não ter receio de acertar. Eu acho que isso é o que diferencia a White. Ela te expõe e te obriga a apresentar uma solução rápida, segura e barata (risos). Então, como eu falo: quem trabalha na White, trabalha em qualquer lugar. Eu posso falar isso pelo o fato de negociar..., porque o jurídico é muito presente em todas as cadeias da empresa. Ele interage com todo mundo. Ele não é um departamento estanque, isolado. Então, a gente é um facilitador de negócios. Esse é um pouco o papel do advogado moderno. Não aquele carimbador e aquele burocrata dizendo: “Não, não pode, não pode”. Eu forço muito para que todo mundo tenha essa visão. De que a pessoa de negócios tem que enxergar em você uma pessoa que vai te ajudar. Tem horas que você vai falar não, falar não, mas você vai ter que arrumar uma solução, o não é para o bem da empresa. Essa ideia de que a gente está no mesmo barco e está remando junto, permite que o jurídico esteja em todas as negociações. E aí, você vê que a gente tem um diferencial de mercado. Que a gente... A disposição, a nossa forma de encarar as questões comerciais, não é todo mundo que tem essa visão e eu acho isso deixa a pessoa safá.

P/1 – Qual é o legado que a White Martins deixa para o Brasil nesses cem anos?

R – Acho que são vários, também. Primeiro, acho que é o compromisso com a indústria, com o desenvolvimento, com a inovação. Empresa familiar do Bairro de São Cristóvão, em 1912, que tem uma presença na América do Sul. É uma história de sucesso, realmente. Então, valorizando principalmente esses aspectos: produtividade, incentivo a talento das pessoas, buscando sempre o melhor ou aperfeiçoando. Então, acho que esse é o maior legado que ela pode deixar para o Brasil.

P/1 – E o que significa fazer cem anos?

R – Acho que tudo isso. Acho que é um reconhecimento pelo trabalho, pela sua atuação e espero que venha mais cem. Não sei se já existe esse estudo, mas se você contar quantas empresas têm cem anos aqui no Brasil, não são muitas. Acho que realmente são poucas, porque é a forma com que a empresa faz seus negócios, é a forma com que ela aprendeu a navegar. E o que diferencia a White da grande maioria é a sua capilaridade, é a sua... A White, eu sempre falo isso, ela vende... Ela tem um diferencial que ela... Qual é o produto da White? O produto da White é confiabilidade, é o paciente ter a certeza de que o oxigênio vai estar lá naquele hospital naquela hora para ele, quando ele precisar. Então, a gente salva vidas. Pouquíssimas empresas têm essa... essa oportunidade, essa chance. O que que vende uma empresa de entretenimento: emoção, é... Não é só aquele produto, e no caso da White o que ela vende é isso, é a confiabilidade, é a certeza de que o momento que você mais precisar da tua vida, você vai encontrar aquele produto... Poucas empresas fazem isso.

P/1 – E o futuro?

R – Como eu falei: que venham mais cem. Eu acho que a empresa muito bem situada e muito bem sedimentada para continuar crescendo.

P/1 – E agora, Gustavo, para finalizar eu queria que você falasse para gente o que você acha da White resgatar esses cem anos através de um projeto de memória, das histórias de vida?

R – Bom, tenho a agradecer, ter contribuído, pelo menos quinze anos nessa trajetória. Tenho a agradecer tudo que eu conquisei, foi por meio da White, foi pela minha dedicação, pela base que meus pais me deram, que o meu ensino me deu, mas muito também pelo o que a empresa onde eu trabalho me deu. Então, realmente, eu tenho a agradecer todas as conquistas e desejar parabéns para ela (risos) e que ela me permita continuar por mais um bom tempo contribuindo com a sua história.

P/1 – E como foi para você vir até aqui, sentar, contar sua história?

R – Foi ótimo! Não doeu (risos). É um orgulho, como eu falei. Eu sou o diretor mais novo dessa empresa, tem trinta e dois anos agora, mas passei a ser diretor, como falei: estatutário da empresa, com trinta e cinco anos. Acho que é um orgulho para qualquer pessoa ter tido essa experiência. Então, agradeço.

P/1 – Bom, Gustavo, em nome do Museu da Pessoa e da White a gente agradece mais uma vez a sua presença.

R – Obrigado.