

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

O Aché Vai Contar Sua História (ACHE)

Troquei meu escritório de Direito pela indústria farmacêutica

História de [José Eduardo Bandeira de Mello](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 17/05/2004

Projeto: Aché

Entrevistado por: Immaculada Lopes e Stella Franco

Depoimento de: José Eduardo Bandeira de Mello

Local: São Paulo

Data: 20/02/2002

Realização: Instituto Museu da Pessoa

Código: ACHE_HV003

Transcrito por: Jurema de Carvalho

Revisado por: Kelly Silva Lima

P/1 – Para começar, eu queria pedir para você dizer o seu nome completo, data e local de nascimento.

R – José Eduardo Bandeira de Mello. Nasci em 8 de junho de 1939. Gêmeos, sou Gêmeos. Não tenho irmão gêmeo; sou Gêmeo de astral e nasci na capital, em São Paulo.

P/1 – A tua família é da capital?

R – Na verdade, a minha família, a origem da minha família paterna é Paraíba e Pernambuco, meu trisavô. Mas o meu avô já era nascido no Rio de Janeiro e meu pai em São Paulo. E a família materna é toda de São Paulo, do interior de São Paulo. Minha mãe nasceu em Taubaté. Como meu avô e minha avó eram professores, se mudavam muito de cidade, então os irmãos da minha mãe, cada um nasceu... Um em Guaratinguetá, outro em Avaré, outro em... Minha mãe em Taubaté, ou seja, mas são todos do Estado de São Paulo.

P/1 – Falando um pouquinho da família do teu pai, o que você sabe dessa família nordestina, a chegada deles no Rio?

R – Essa família tem uma história interessante porque o nome da família é Figueira de Mello, isso vem de Portugal, família tipicamente de origem portuguesa. E o nome Bandeira de Mello surgiu de uma batalha de Portugal contra a Espanha. Era Portugal contra... Uma batalha contra Isabel de Castela na Espanha e, este português que se chamava Figueira de Mello, recuperou a bandeira portuguesa que havia sido tomada pelos espanhóis, numa batalha em que ele perdeu um braço. Não sei se ele perdeu o braço ou se foi um ferimento muito grave, então ele trouxe a bandeira nos dentes e o rei de Portugal, então, simbolicamente o chamou de Bandeira de Mello. E a família passou a ser Bandeira de Mello. Então, tem uma origem bastante portuguesa, que veio para o Brasil e aí eu não sei dizer quando, mas de qualquer forma, vieram para a Paraíba, depois parte foi para Pernambuco. E Pernambuco é mais próximo porque o meu trisavô foi diretor da Faculdade de Direito do Recife. Eu fui para Recife para ver a fotografia dele num quadro da Faculdade de Direito, onde ele era o diretor da faculdade e o filho dele, que era o meu bisavô, se formou. Então, no quadro tem o trisavô, o bisavô. Depois o meu avô já nasceu no Rio de Janeiro, meu pai em São Paulo e eu repeti com meu pai essa história. Meu pai foi diretor da Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e eu me formei, enquanto ele diretor, e ele me deu o grau. Então, repetimos a história do trisavô com o bisavô.

P/1 – Você cresceu em São Paulo?

R – Eu cresci. A minha infância toda foi em São Paulo, eu nasci na Maternidade São Paulo, eu morava na Avenida Brigadeiro Luís Antônio, esquina com a rua Marechal Bittencourt, no Jardim Paulista, até os 10 anos de idade. Depois, nos mudamos para a Avenida Rebouças, numa casa que foi o encanto da vida de meu pai. Meu pai queria construir uma casa ao gosto dele. Ele construiu realmente uma casa muito bonita, que é na Avenida Rebouças, onde hoje, é o aluguel daquela casa de noivas na Paulista. Uma casa de tijolinho, estilo colonial americano, com colunas brancas. Uma casa muito bonita.

P/1 – Que lembranças que você tem do dia a dia dessa casa?

R – Era uma delícia porque nós saímos de uma casa relativamente... Não era pequena, mas era uma casa que, hoje, pertence a minha irmã. Não que ela more lá, mas ficou na descendência com ela e que era uma casa razoavelmente boa e tudo mais. Mas, mudamos para uma casa muito grande, uma casa que tem 1200 metros de terreno. Então, foi uma delícia porque aquilo parecia, para nós, uma chácara, uma coisa enorme, tinha um quintal enorme no fundo e nós jogamos futebol com os amigos. Levávamos os amigos para jogar futebol na casa, lá no fundo, tinha um gramado grande. Foi uma delícia essa casa. E naquele tempo, a Rebouças era estreita, o canteiro central era estreitinho. Hoje, ele está alargado e haviam muitos terrenos em volta. Quer dizer, não era essa Rebouças toda comercial, era tudo residencial e uma série de terrenos em volta. Então, eu saía para lá, por ali, a pé, por aquilo tudo, aquela região, não havia a marginal, havia até a Iguatemi, que não era Iguatemi... Que não era Faria Lima, era Iguatemi, portanto era uma rua de paralelepípedo, terminava ali. Então, eu saía por ali, à noite, para pegar balão com meus amigos. Era uma vida muito interessante, que a molecada saía a noite e nós andávamos a pé por tudo aquilo lá. Eu andei a pé por toda aquela região, pela Rua Pinheiros toda. Então, eu tenho lembranças muito agradáveis daquela casa. Minha família é uma família grande, muito unida, né?

P/1 – Quem morava nessa casa?

R – Meu pai, minha mãe e nós... Cinco irmãos e uma avó, mãe da minha mãe, que morou muitos anos conosco e nós sempre fomos muito unidos. Meu pai tinha dois lados interessantes, né? Ele era um homem que vinha de uma família, pelo lado materno dele, Aranha, Souza Aranha, muito conservadora. Eu diria extremamente reacionária, elitista, a família materna de meu pai, fazendeiros de café, gente de dinheiro e tal. O meu avô paterno já era diferente, já vinha do Nordeste, era Bandeira de Mello, uma família tradicional, mas era gente aristocratizada. E o meu pai casou com minha mãe, que foi a primeira namorada dele, primeiro namorado dela também, ela tinha 15 anos e ele 16 quando se conheceram, e ela vinha de uma origem mais simples. Os pais eram professores primários, uma família mais simples. Isso que foi interessante porque, este lado dela, ela era uma mulher muito suave, muitos irmãos, tal. Tinham lá, uma visão mais social da vida, sofreram mais dificuldades do dia-a-dia, e meu pai era de uma família aristocratizada. Então, era uma coisa muito interessante porque, dessa união, ela fez, ela teve uma influência brutal nele porque ele era um homem autoritário, intelectual e ela era uma mulher mais simples, uma dona de casa, que vinha de uma família mais simples. No entanto, ela era uma doçura e ela teve uma influência enorme nele. Ela humanizou demais o meu pai. Então, foi uma coisa muito boa para o meu pai. Era um homem, cujas origens seriam origens aristocratizadas, autoritária e tal. Mas o fato da maneira como ela era, ele se tornou um homem

extremamente aberto, embora a educação dele, os impulsos, os rompantes dele fossem de um homem que, aparentemente, ele mandava em tudo. Só que ela, com aquele jeito dela, na verdade, ela teve uma influência muito grande. Então, a nossa vida, nós crescemos num meio muito diferente de todas as famílias do nosso nível. Nós tínhamos um nível alto de vida, classe média alta, mas totalmente diferente. Primeiro, porque nós tínhamos um padrão de vida muito bom, mas sem nenhuma ostentação, nenhuma. Muito diferente de meus amigos. Eu era o que tinha menos dinheiro no bolso, possivelmente o meu pai tinha mais dinheiro do que a maioria dos outros, mas eu era o que tinha menos dinheiro no bolso. Nós tínhamos uma valorização das coisas espirituais muito grande. Meu pai detestava coisas materiais, essa busca pelo poder, tal. E a minha mãe, talvez por essa influência, criou um ambiente extremamente democrático. Então, era naquela época, você imagine, quando eu tinha oito, nove, dez, onze, doze anos, era um escândalo os filhos que discutiam com os pais, os filhos que diziam “não”. Os filhos, sempre dentro de um limite... Claro, que havia muita disciplina, mas de qualquer forma, meu pai estimulava que a gente discutisse as coisas. Então, os meus tios chegavam às vezes em casa, a minha casa era o centro da família. O meu pai tinha uma visão um pouco patriarcal e a casa era muito grande, ele tinha um certo padrão de vida, ele era uma pessoa que tinha uma repercussão pública, ele foi secretário da Justiça, foi um advogado de um certo nome, desembargador mais tarde, reitor. Enfim, um homem que tinha... Então, na própria família, ele tinha uma certa ascendência. Então, a casa era o centro. Chegavam os meus tios lá e nos viam naquela gritaria, discutindo política com ele, outros... Quando eram pequeninhos, ninguém dormia cedo, ficava todo mundo esperando o pai chegar, de pijama, enquanto todo mundo dormia cedo, o meu pai dizia: “Não, eu quero que meus filhos tenham convivência comigo.” E ele chegava tarde. Então, a gente jantava 20:30, 21:00, todo mundo jantava às 19:30, criança subia. Nós não tínhamos nada disso. Minhas irmãs pequeninhas, todos nós juntos, sempre juntos. E todos nós discutíamos tudo, todos nós. Não tinha ordem de pensar assim ou assado. Todos tinham a liberdade total. Então, eu cresci num ambiente, onde primeiro; não havia temor reverencial, tanto que eu nunca tive temor reverencial. Na minha vida, acho que um dos fatores de eu ter conseguido ser feliz, no sentido profissional, foi porque eu nunca tive temor reverencial de ninguém. Para mim, o Presidente da República... Vou, trato com respeito, mas eu não tenho o menor temor reverencial em relação a ele, como em relação a um gari. Para mim é a mesma coisa, no sentido de tratamento. Em casa então? Agora, havia muito respeito pelo ser humano. Meu pai era um humanista e minha mãe também. Então, nós fomos criados dentro de um espírito muito de sensibilidade humana, de nos preocupar com a pobreza, com as dificuldades de terceiros, com a solidariedade, a ter uma certa rejeição até pelo poder, a não querer ganhar a qualquer custo, aos princípios éticos muito rígidos. Então, eu acho que realmente foi uma criação extremamente sadia.

P/1 – E a figura da avó materna que vivia com vocês, também era marcante?

R – Era. A minha avó materna era uma coisa interessante, porque ela era uma mulher de uma fibra extraordinária. Era professora primária, mas uma mulher muito inteligente, teve vários filhos. E os filhos dela, em função do fato do meu avô ser um homem completamente desligado do mundo, ele era filólogo. Para vocês terem uma idéia, o meu avô escreveu uma gramática em Tupi-Guarani. Quer dizer, o sujeito está no mundo da lua, mas ele era um homem desligado. Eu não sei bem. Até hoje, na minha família, isso não ficou muito claro, se ele era jogador. O fato é que eles viviam com muita dificuldade de dinheiro e essa minha avó era uma mulher de uma fibra tremenda. Então, ela morava conosco e a gente gostava muito dela, mas ela tinha exemplos de fibra, eu guardo isso com muito orgulho dela. Eu tive dois tios alcoólatras; o filho mais velho dela, virou embaixador, foi revolucionário, tenentista, um homem que teve uma projeção. O segundo filho dela era alcoólatra, depois largou de beber. Um dos pouquíssimos casos que eu conheço de adulto que larga de beber e nunca mais bebeu. O outro filho dela morreu alcoólatra, morreu num bar, no fundo de um quintal. E aí entra uma coisa interessante; ela morava na minha casa, acordava de madrugada. Naquele tempo, São Paulo era menor, era a informação que meu tio tinha sido preso, bêbado na rua, ou então que estava passando mal. Ela acordava, ela ia à delegacia sozinha, ela se virava. A força dela era uma coisa fantástica. E aí entra uma coisa muito interessante do meu pai. Meu pai era um homem, de certa forma, importante. Ele tinha sido secretário da Justiça, ele era diretor do Departamento da Prefeitura, era um homem de nível mais alto, conhecido, professor universitário. No entanto, ele nunca teve vergonha disso. Ele pegou meu tio, uma época, botou na minha casa, morando conosco. Meu tio adorava ele. Ele era alcoólatra, dava cada vexame lá em casa e meu pai nunca teve vergonha disso.

P/1 – Você lembra assim, de um domingo típico em família? Como é que era?

R – Olha, era delicioso porque a nossa família, nós, todos os domingos, nós almoçávamos em casa. Então, era aquela mesa grande, os filhos todos, o meu pai, todos de gravata. Naquele tempo, nós usamos terno e gravata no domingo para almoçar. E era uma coisa assim, gostosa, porque vinham os tios lá em casa, era uma coisa meio patriarcal, mas muito gostosa. Quer dizer, respirava-se um ambiente muito sadio, muito humano, sabe? Não tinha essa coisa da futilidade, não tinha nada disso.

P/1 – Quem cozinhava, você lembra?

R – Lembro sim. Nós tínhamos... Durante muitos anos, tivemos uma empregada chamada Luísa, que foi minha babá, que ficou lá conosco. Depois tinha uma cozinheira, que ficou em casa até a morte do meu pai. Minha mãe morreu primeiro. Eu acho que ela chamava-se Emília, uma coisa assim. E que era uma pessoa muito, muito simpática... Enfim, as pessoas chegavam na minha casa – esta era a grande verdade - se

integravam porque todo mundo era bem tratado, a casa era uma casa muito alegre, muitos filhos. Nós éramos cinco: duas irmãs depois de mim, dois homens na minha frente, éramos cinco. Minha avó, meus tios que iam muito lá, então era uma casa muito alegre. Minha mãe era uma pessoa muito expansiva, muito alegre. Então, respirava-se uma atmosfera familiar, muito alegre, onde os próprios empregados participavam disso. E ao longo do tempo, quando nós fomos crescendo, os agregados, ou seja, os sogros, as sogras, todo mundo ia no domingo almoçar lá em casa. Meu sogro, minha sogra, os sogros de meus irmãos, então era uma coisa que ia se espalhando, entendeu? Era uma coisa muito agradável.

P/1 – Quando é que você saiu da casa dos seus pais?

R – Eu saí de lá quando eu me casei. Eu me casei muito cedo, me casei com 24 anos. Eu fui o _____ da minha família. Todos nós, nos casamos. Os meus irmãos com 23, 22 e eu com 24. Me casei e saí de lá nessa época. Fiquei seis meses morando lá, casado, porque a minha casa estava fazendo uma reforma, arrumando e tudo mais. E outro lado, para vocês verem como meu pai era um cara interessante; minha mulher é carioca, então eu fui passar umas férias, eu tinha 19 anos, no Rio de Janeiro e nessa época eu já tinha carro. Eu era um dos poucos que tinha carro naquela época. A despeito de eu ter dito que meu pai era muito humano, nesse ponto ele... Enfim, nenhum de nós tinha carro, o carro era dele. Mas todos nós tínhamos um que usava o seu, mas era dele, tudo no nome dele, mas enfim. E eu tinha. E eu, então, fui para o Rio de Janeiro passar umas férias e conheci a Maria Lúcia lá e tal, com 19 anos. Para você ver, eu ia todo final de semana para o Rio namorar. Num dia, eu ia no sábado de manhã, cedinho, às 4:00, porque naquele tempo a Via Dutra tinha uma pista só. Então, levava sete horas para ir, tal. Então, eu saía cedinho. Eu dei uma trombada na Via Dutra, de madrugada, que eu acabei com o meu carro. E um desvio lá, dei a trombada sozinho, muita neblina, tal. de lá. Eu saí de lá num ônibus, num guincho, não sei como é que eu saí de lá. Eu só sei que eu cheguei em casa, devia ser 12:00 e contei para meu pai. E ele: “Você não se machucou? Como é que foi?” Eu expliquei, contei, disse: “Agora, eu preciso de seu carro emprestado.” Ele falou: “Como?” “Vou para o Rio” e ele me deixou ir. Você veja que cabeça! Eu não deixaria meu filho ir. “Bom, o cara deu uma trombada e quer ir embora com o meu carro ainda por cima!” Ele sabia, confiava plenamente. O que aconteceu? Eu contei tudo, “não tem culpa, então vai com cuidado então.” Eu peguei o carro dele e fui. Então, você ver que a atmosfera com que nós vivíamos. Quer dizer, é uma confiança, ninguém mentia em casa. Não havia... A mentira era a pior coisa que podia haver. Então, quando meu pai perguntava... Eu fiz grandes besteiras, eu já fui preso... Enfim, eu fiz coisas que, naquele tempo, eram terríveis, no entanto nunca menti. Chegasse: “Você fez isso?” “Fiz.” “Então, você vai ficar de castigo por isso, por isso, por isso. Ou então, por isso, por isso”, mas nunca houve uma mentira, entendeu?

P/1 – E quantos anos de namoro? Essa ida a São Paulo e Rio...

R – Isso, eu fiquei uns quatro anos, foi difícil. Porque aí é o seguinte; eu já estava na faculdade, no segundo ou terceiro ano da faculdade. Eu tinha 19 anos, estava no terceiro ano da faculdade. Tinha passado para o terceiro ano da faculdade e dinheiro curtíssimo. E tinha que ir para o Rio, gasolina, hospedagem. Então, era complicadíssimo o esquema de eu ir. Meu pai nunca soltou muito dinheiro não. O negócio nosso era “cada um tem que se virar.” Então, eu trabalhava. Eu tinha dinheiro muito curto, era escriturário do Ipesp, depois eu fui trabalhar no gabinete do Secretário da Justiça, mas era um salário de escriturário. Então, era complicadíssimo o negócio. Eu vivia apertado e tal, e fiquei nesse vai e vem aí... E usei todos os meios de transporte possível. Porque ia de carro, depois não tinha muito dinheiro de ir de carro, ia de trem, aquele trem noturno que tinha. Depois ia de ônibus. Naquele tempo, ir de ônibus levava dez horas, nove horas. De carro eram sete horas. Depois, eu comecei a ir de avião porque o secretário da Justiça de São Paulo gostava de mim, muito, e sabia dessa história. Era paixão, aquelas coisas de São Paulo, Rio. Naquele tempo havia uma atmosfera muito romântica das coisas. Então, ele me dava, de vez em quando, umas passagens de avião. Eu ia para o Rio de avião para eu encontrar a Maria Lúcia. Até que, quando eu me formei, eu consegui um emprego, imediatamente me casei.

P/1 – E os passeios típicos lá no Rio de Janeiro nesses fins de semana?

R – Bom, em geral, era a praia, né? Em geral, eu chegava e praia. Passava... Ficamos até... Porque eu saía sempre, ou de noite no trem noturno, ou de manhã cedinho para chegar às 11:00, tal. Ia para a praia, passava praticamente o dia inteiro na praia. O duro eram as despedidas. Tinha que voltar, viajar a noite inteira de ônibus, chegar aqui para trabalhar ou ir para faculdade de manhã. Então, a gente sempre comprava uma... Comia uma pizza a la Zíngara, que existe até hoje.

P/1 – Que pizza é essa?

R - É uma pizza... A pizzaria chamava Alla Zíngara, na Rua Belfort Roxo, que onde ela tinha apartamento lá. E que, de vez em quando, eu vou

com ela lá comer pizza no Alla Zingara até hoje. E era assim, a gente ficava emocionado, ia se despedir. O clima era diferente do que é hoje. Não tinha essa facilidade, pega o telefone, fala. Não tinha nada dessas coisas. Tudo muito difícil, muito longínquo. O Rio era uma coisa longínqua. Então, foi um namoro também muito cercado de romance. E as cariocas eram mais avançadas que as paulistas, então era mais gostoso. Depois eu deixava ela em casa, ia para as boates e ficava tresnoitado. As boates no Rio eram diferentes do que aqui, porque aqui o esquema... Não sei hoje como que é, mas é um esquema muito profissionalizado com essas mulheres de boates. No Rio não, era tudo meio na lábia. Então, eu também fazia umas boemias danada lá, entendeu? Então, foi uma época muito interessante que eu vivi lá, cantei tango em boates no Rio, eu gostava de tango. Foi uma coisa assim, muito maluca da minha vida, porque a respeito de eu ser muito moço, eu descobri a boemia no Rio de Janeiro. Fiz uns amigos malucos lá e tal. Enfim, foi uma coisa muito boa. E depois, acabei noivando e casando. Casei lá na Igreja da Glória.

P/2 – Você já tinha um contato prévio com o Rio e daí conheceu sua esposa ou foi ocasional?

R – Não, não. O meu contato com o Rio era muito... Nem sabia bem como era o Rio. Tinha estado uma ou duas vezes. Mas, eu fui para lá, que na realidade, não era para eu ir para o Rio, eu fui para a Bahia de carro. Eu, para você ver as más intenções, eu e mais dois amigos em dois carros, invés de ir em um só. Porque a gente sabia, como tinham poucos carros, que os caras tinham um carro, eu tinha uma chance de pegar as garotas lá. Então, nós íamos para a Bahia, mas eu conheci a Maria Lúcia e eu fiquei o mês inteiro, até acabar o meu dinheiro no Rio e depois eu voltei para São Paulo.

P/1 – E conheceu como? Você lembra desse encontro?

R – Lembro. Conheci ela assim, foi uma coisa interessante porque eu fui para ficar hospedado na casa de um primo meu que morava na Praia do Flamengo, num apartamento muito bonito, que era do pai dele. O pai dele era diplomata e servia, não sei em que país do exterior, e dava uma boa mesada para ele. Então, ele tinha uma vida ótima no Rio, um bruto de um apartamento que era do pai dele e tal. Então, eu fiquei hospedado lá, mas esse meu primo tinha rompido um noivado um ano anterior. Eu avisei: "Carlos, eu vou para aí, vou com dois amigos." "Então, traz aqui, fica todo mundo aqui." Esse meu primo é um boêmio danado. "Então, fica todo mundo aqui." "Está bom." E chegamos lá, ficamos todos hospedados lá. Eu, esses dois amigos e o meu primo que morava lá. Na noite seguinte que nós chegamos, ele recebeu uma ligação telefônica da ex-noiva dele e eu lá ouvindo. Ele, na conversa, foram reatando. Ele convidou ela para jantar, não sei o que, tal. Ela falou: "Vamos jantar." Ele falou: "Eu estou com um primo aqui. Leva uma amiga." "Está bom." Ela levou a Maria Lúcia.

E nós fomos jantar numa churrascaria chamada Recreio, no Flamengo. Cheguei lá e eu detestei a Maria Lúcia, detestei a noiva do meu primo, a Rosa, e a minha mulher. Detestei porque as duas passaram a noite inteira dando risada, falando sem parar e meio que me gozando porque eu não tinha roupa esporte, paulista. Naquele tempo não usava camisa esporte, era tudo gravata. Eu só tive camisa assim. Então, "paulista" e havia uma coisa de São Paulo, Rio, meio gozação. Eu sei que eu detestei, fechei a cara. A noite passou, eu quase não falei, tal. E voltei, fui embora. No dia seguinte, nem queria saber mais. Mas aí foi gozado porque, dois dias depois, a Rosa liga novamente para o Carlos e começa a falar e falar a meu respeito, alguma gozação. O Carlos dava risada também. Eu comeci a replicar: "Diz isso que eu achei dela. Achei a amiga dela uma idiota, não sei o que, tal." "Ela está aqui, quer falar com você." "Eu vou falar." Eu peguei o telefone, começou uma gozação e de repente virou uma conversa. Aí, começamos a conversar: "Está bom, vou tirar a má impressão, vamos jantar de novo." Nós saímos todos os dias a partir daí. Aí foi uma paixão, uma coisa terrível. Aí acabou meu dinheiro. Eu vou ter que ir embora. Então, no dia anterior, foi aquela despedida meio triste, tal, mas eu deixava com ela sempre os documentos do carro na bolsa dela. Eu fui embora. No dia seguinte, de manhã cedinho, que eu ia sair, a Rosa liga, essa que depois casou com meu primo, ligou e disse: "Olha, o Zé já foi embora?" Que era eu. "Não, ainda está aqui." "Olha, a Maria Lúcia está com os documentos do carro dele, ele esqueceu na bolsa dela." Aí, eu voltei correndo: "Então chama ela." "Ela não está aqui." Ela foi dar aula, ela dava aulas e ela foi levar os alunos no Jardim Botânico. Então, ela deixou os documentos num envelope e você vem pegar comigo." "Que pena." Eu falei: "Eu não vou namorar uma mulher morando no Rio e eu em São Paulo, não tenho dinheiro, nem nada." Então, ficou a paixão por paixão, acabou, mas não tinha continuidade. Era "tchau, tchau." Aí, eu fui buscar os documentos assim, num envelope. Peguei, estava num envelope fechado. Peguei, a Rosa não falou nada: "Tchau, tchau" e fui embora. Aí, quando eu cheguei no apartamento, abri o envelope. Aí tinha um bilhete, um bilhete para mim, aquela coisa toda melosa, sabe? Aí, eu gostei, né? Eu falei: "Está bom, mas eu vou embora assim mesmo." E fui embora, não falei mais com ela. Mas, eu no caminho, eu estava tão apaixonado, que eu falei "Eu não vou para São Paulo, eu vou para São Vicente." Nós tínhamos um apartamento em São Vicente. Eu cheguei em São Vicente sem nada, sem dinheiro, com o últimos trocadinhos que eu tinha e tal, e liguei da casa da caseira do prédio para minha mãe que era um doce. Eu falei: "Mãe, eu estou apaixonado..." Eu contei tudo para ela, que eu não contava essas coisas para ninguém, eu tinha muita vergonha. Então, falei para minha mãe só: "Estou apaixonado, aconteceu..." Conte toda a história para ela. Ela falou: "Você está louco, onde você está?" "Eu estou em São Vicente, estou no apartamento. Eu quero ficar no apartamento uma semana." "Mas você não tem aula?" Minhas aulas na faculdade iam começar. Falei: "Tenho, mas eu não posso. Tenho que ficar pensando. Tenho que pensar para ver..." Ela falou: "Como é você vai fazer?" "Eu preciso de dinheiro ou pelo menos preciso de comida." Você fala com a dona Sula." A dona Sula era a mulher do zelador. "Fala com a dona Sula, Sula dá umas comidas para... Arranja um jeito para mim." E a minha mãe quebrou o meu galho. Aí, falou... Dona Sula tinha a chave. "Abre a sala, ele vai ficar aí, dá comida para ele, arruma as coisas dele, depois eu acerto." E eu fiquei cinco dias. Eu fui muito assim, eu sou muito decidido, falei assim: "Eu vou fazer isso. Se acontecer isso eu vou decidir assim, se não acontecer eu vou fazer assado." Então, eu tomei essa decisão. Vou ficar cinco dias. Se até cinco dias não houver uma manifestação da Maria Lúcia, está liquidado. Mas se houver, eu vou levar isso em frente." Não veio no quinto dia. Eu fui embora para São Paulo. Cheguei em São Paulo

tinha uma carta dela para mim, veio de Correio. Aí, falei: "Tem que ser, né?" A partir daí, namoramos.

P/1 – Você falou que foi casar depois, quando arrumou o primeiro emprego.

R – É. Casei-me logo, quando eu arranjei o primeiro emprego, que foi na Faculdade de Farmácia. Fui ser secretário da Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo, era Faculdade de Farmácia e Bioquímica.

P/1 – Já formado?

R – Já formado em Direito. Aí eu fui fazer Administração de Empresas. Ao mesmo tempo, como era meio período. Naquele tempo, serviço público era meio período, eu comecei a advogar também. E o meu sócio no escritório era uma pessoa muito importante hoje. Os meus sócios foram... São, hoje, pessoas muito importantes. Um deles era o Michel Temer, que hoje, é Deputado Federal, meu amigo até hoje, eu sou padrinho de casamento dele. Abrimos um escritório de advocacia. Ele também duro, nós dois duros para burros. Casamos com salário apertado. Ele não tinha casado ainda. O outro era o Paulo Vaz Carvalho que, hoje, é professor de Direito Tributário da Faculdade de Direito. O outro era o Celso Basse que é um grande professor de Direito Constitucional e nós começamos a nossa vida. Eu advogando meio período, na faculdade outro tanto. Aí já veio filho logo, que eu tive filho 11 meses depois de casado. Meu primeiro filho, uma vida difícil, complicada, estudando na FGV. Passava a noite estudando. Foi uma época muito difícil da minha vida. Muito despreparado no sentido... Emocionalmente muito fragilizado, porque negócio de filho, fiquei apavorado por essa coisa de filho, o parto como vai ser. Enfim..

P/1 – Você lembra do nascimento do teu primeiro filho?

R – Lembro. Eu tive uma distonia neuro-vegetativa porque assim, eu estava muito nervoso com o nascimento de meu filho porque a sogra de meu irmão era médica ginecologista, falou: "Esse menino está mal posicionado." E ela, sem querer, falou, dizendo: "Olha, ele pode nascer com uma compressão craniana." Aquilo, eu perdi o equilíbrio. Eu estava estudando para fechar o curso na FGV. Eu tinha exame de Diretrizes Administrativas, cujo professor era o Luís Carlos Bresser Pereira, que era Ministro, que hoje, é muito meu amigo. E naquele tempo, ele era o professor e eu era o aluno de pós graduação. Eu fui fazer a prova no dia que a Maria Lúcia começou a ter contração, bem cedinho. Eu tive dois desmaios durante a prova de nervoso, de estar fazendo a prova e, ao mesmo tempo, se nasceu ou não nasceu. [risos] Eu sei que eu consegui sair da sala, e terminei a prova, e quando eu cheguei em casa, a Maria Lúcia estava de pé, na Avenida Brigadeiro Luís Antônio, com uma malinha na mão, esperando um táxi para ir para a maternidade. Eu vi ela daquele jeito, peguei... Porque ela é diferente de mim, ela não dava bola para nada, tranqüilona. Aí, fomos para a maternidade, tal. Nasceu o meu filho Marcelo, que foi a maior alegria que eu tive na vida. Primeiro, aquela sensação. Eu fiquei maluco com o nascimento do Marcelo, tanto que eu tive um relacionamento com ele, que eu acho que eu prejudiquei ele um pouco no começo, porque eu tinha uma loucura por ele fora do comum. Então, qualquer coisa dele, eu ficava com distonia, tonto, ia desmaiar porque se ele ficasse com muita febre. Era uma coisa meio neurótica, sabe? Gozado isso, mas logo depois, um ano e pouco depois, 11 meses depois, Maria Lúcia ficou grávida do segundo filho também. Aí, o segundo, você já tem mais experiência, a coisa já foi mais fácil.

P/1 – E tua vida profissional, Bandeira, como é que foi caminhando para o mercado farmacêutico?

R – Totalmente imprevisto. Primeiro, que eu queria ser professor universitário, professor de Direito. Eu já estava dando aula como assistente na PUC, de Direito Constitucional. Aí veio 1964, o Golpe. Eu era lascado de Esquerda naquela ocasião. Então, eu disse: "Eu não vou dar aula de Constitucional num país de Ditadura." Muito chateado com aquela coisa toda, quando um amigo meu – isso foi em 1967, 1968, estava advogando e tal, mas já tinha... Estava meio decepcionado com carreira universitária e tal, mas queria advogar. Quando um amigo meu, que era gerente de Recursos Humanos do Lilly me ligou e falou: "Zé, estou querendo conversar muito com você." "O que é?" "Eu precisava de um cara" que, naquele tempo, você encontrava emprego fácil. Quem tivesse se formado, tivesse uma boa formatura, encontrava emprego fácil. Não vou dizer, não ganhava muito, mas não ficava desempregado como hoje, não era assim. Para vocês terem uma idéia, no meu tempo tinham três faculdades de Direito em São Paulo: Mackenzie, Católica e USP. Então, os empregos não eram difíceis de se encontrar. Difícil era encontrar bons salários, mas empregos você encontrava. Então, eu estava com meu escritório de advocacia, já com Marcelo e Marcos nascidos, os meus dois filhos, foi em 1968, quando ele me chamou. Ele queria um cara por seis meses. "Não consegue ninguém por seis meses porque todo mundo quer um emprego" e como não era difícil conseguir emprego, ninguém ia largar o emprego para ficar seis meses. Então, ele falou: "Pois é, eu estou com essa dificuldade, mas eu preciso de você, que você tem experiência em Administração, fez pós-graduação e eu preciso de um cara que eu confie

muito porque nós estamos montando uma unidade de Agropecuária no Lilly”, que era a Divisão (Elanco), "e vai ter um diretor e ele vai precisar de um cara, de um bom nível para ajudar ele a montar." Mas, daí "tchau" porque vai ser uma unidade de venda. Nós vamos comercializar produtos para agropecuária e a Lilly era farmacêutico. Eu falei: "Eu não estou interessado nessas coisas. Eu tenho meu escritório." Foi gozado que eu contei essa história para o Michel. O Michel falou: "Pô, deixa de ser besta! O cara não está te oferecendo um emprego de seis meses? Vai lá, pede um dinheiro que você achar que tem que pedir, que eles acabam te pagando. Eles estão querendo. Eles não vão encontrar um cara por seis meses. Vai lá e dá uma facadas nos caras e depois você volta aqui depois de seis meses." "Ah, eu não quero, tal." Mas, aí o João insistiu muito, esse cara, para eu ir, o que me convidou. Ele falou assim para mim: "Quanto você ganha?" Falei: "X. Como advogado consigo X." Ele falou: "Quanto você quer para ficar aqui seis meses?" Eu chutei três vezes o que eu ganhava: "Está fechado." O que eu ia falar? Aí já vem aquela tentação desgraçada: "Puts, três vezes. Eu estou casado, com dois filhos, vida apertada." Eu falei: "Topei." E fiquei 14 anos. Aí eu fui, virei gerente, o diretor queria que eu ia (organizar?) o Departamento Jurídico no Lilly. Foi o primeiro Departamento Jurídico do mundo do Lilly. O Lilly só usava advogado externo. Eu consegui convencer o Lilly a criar um Departamento Jurídico, fui para os Estados Unidos, vendi a idéia, mostrei a economia que se faria. Foi uma vitória, digamos assim, porque no mundo inteiro eles usavam um escritório chamado Baker McKenzie, inclusive no Brasil. Quando eu voltei e disse: "Nós vamos ter nosso Departamento Jurídico", foi uma vitória e eu virei o diretor desse departamento. Então, eu fiquei no Lilly 14 anos e virei diretor de corporate affairs depois. Aí, eu recebi um convite para ser presidente do Sintofarma. Daí, eu fui para o Sintofarma presidir uma empresa familiar que estava se profissionalizando. Felizmente, eu fui muito bem sucedido lá. A empresa teve cinco anos de lucro. Eu fiquei cinco anos lá. Era uma empresa familiar e os donos brigavam. Não é que eles divergiam, eles brigavam, mas não podiam desfazer a sociedade porque era 50 e 50. Então, aí é que eu acho que o que entrou muito, foi muito importante na minha vida pessoal, de certa fora, meu sucesso profissional, foi a minha educação. Eu fui educado para não ter temor de nada. Para dizer sempre a verdade e ser sempre uma pessoa muito honesto e respeitar muito a ética. Então, eu enquadrei os donos da empresa, por incrível que pareça. Quer dizer, eles eram os donos, mas eu mostrei todas as verdades das besteiras que eles faziam com aquela brigalhada. Um deles, inclusive, tentou me corromper. "Vamos separar, vamos importar produto de fora, eu te dou uma comissão, a gente bota um sobre preço, deixa o dinheiro lá fora..." "Eu não vou roubar teu sócio e eu tenho um nome para zelar. Então, jamais eu faria isso. A empresa tem que dar lucro aqui, no balanço. O meu nome, eu vou ser avaliado pelo mercado pelos resultados." Isso, por incrível que possa parecer, o dono quando vê um cara falar isso, ele sabe: "Esse cara nunca vai me roubar." Então, eu tive muito moral lá dentro, a ponto de eu proibir ele de entrar na minha sala, esse dono da empresa, que tinha 50% da empresa. Eu dizia para ele: "Zé Carlos, eu não quero te ver na minha sala. Estou trabalhando, você... A tua autoridade sobre mim é dizer o que você quer. Você quer que a empresa atinja o seu objetivo, você quer tanto de lucro. Acabou." E eu tinha um contrato, quando eu fui pra lá, porque eu também não sou besta, fiz um contrato leonino. Se eles me mandassem embora, sem justa causa, eu tinha uma indenização daquelas. Então, eles me agüentaram cinco anos lá, mas eu enchi eles de dinheiro. A empresa deu muito lucro, cresceu muito na minha mão, graças a Deus. E com isso eles me aturavam. Até os meus arroubos, as minhas coisas, me aturavam. Até um dia, quando eles começaram a ganhar muito dinheiro e acharam que a empresa estava boa, eles quiseram voltar e aí quiseram me enquadrar. Aí eu disse: "Não fico, vou embora." E saí da empresa já com convite para ir para a Norquisa [Nordeste Química S.A] no Rio de Janeiro, que queria abrir uma... Queria comprar uma indústria farmacêutica, fazer matérias-primas farmacêuticas no Brasil. Como eu escrevia em jornal sobre a indústria farmacêutica, eu tinha um certo já, vamos dizer, as pessoas já me conheciam. Eu militava muito no setor sindical, essa coisa toda, e eu escrevi um artigo na Folha sobre as perspectivas numa indústria de matérias-primas farmacêuticas. E o vice-presidente da Petroquisa leu o meu artigo e esse artigo se encaixou exatamente naquilo que a Petroquisa queria, que ela queria criar uma unidade de matérias-primas no Brasil, aproveitando o fato de ser indústria petroquímica, derivada da petroquímica, e química fina que dá para medicamento. Então, ele pesquisou quem eu era, acabou chegando numa pessoa que me conhecia e disse para esse cara: "Você conhece esse cara?" "Conheço." "Quem é?" "Bandeira..." Enfim, eu fui parar na Petroquisa. Aí, na Petroquisa, eu disse para eles: "Precisa comprar uma indústria farmacêutica" – eu tinha uma tese de que só faria matérias-primas farmacêuticas no Brasil, desenvolveria essa indústria, se você tivesse controle da ponta. Ou seja, do remédio. E para isso você precisava convencer empresas brasileiras, grandes grupos brasileiros a investir na farmacêutica - então diziam: "O dia que a Votorantim, o Antônio Ermírio tiver uma indústria farmacêutica, o poder dele, do Grupo Votorantim, vai ser maior do que a Pfizer no Brasil. Não, nos Estados Unidos, mas aqui. O dia que o grupo Ipiranga tiver petroquímica, o dia que a Norquisa tiver, nós fazemos uma indústria farmacêutica brasileira muito forte." Essa era a tese e eles concordaram. "Então, precisamos comprar uma indústria." E compramos a Searle, americana, estava querendo ir embora e eles ficaram com 51%... Não, com 60% e a Monsanto americana que era dona da Searle, ficava com 40. Eu fui nomeado presidente dessa empresa. Foi a minha desgraça. A única derrota profissional que eu tive. Quase acabaram com a minha carreira porque compraram um laboratório que precisava de aumento de preços, com margens negativas, péssimos produtos, uma situação precária, tanto que os americanos quiseram se ver livre logo, venderam, e eu lá, chego lá, e eles dizem assim para mim: "Olha, nós aprovamos aqui uma unidade de produção de matérias-primas que vai abastecer, no valor de 30 milhões de dólares. Eu, quando ouvi o que eles iam promover, eles não entendiam nada de mercado, disse: "Está furado." "Como está furado?" "Está furado. Vai ter prejuízo e vocês nunca vão se pagar. Eu nem vou poder usar essas matérias-primas, tudo coisa do passado." "Como? Nós conseguimos convencer o Geisel." O Geisel era o presidente da Petrobrás naquela época e o presidente do Conselho de Administração da Norquisa. "Nós não podemos chegar para o general e dizer que está tudo errado, que fizemos só besteira." "Mas fizeram e vai ter que dizer para ele, porque eu não vou segurar esse rojão. Está tudo errado aqui." "Como?" Aí foi aquela... Aí eu comecei a ter um problema terrível, porque de cara, então: "Está errado?" "Está." "Então, você vai desfazer o contrato com os estrangeiros que nós fizemos." Aí, eu passei seis meses praticamente viajando o mundo inteiro, para ir nesses lugares todos onde eles tinham feito o contrato para produzir essas matérias-primas e desfazer um contrato já feito. E foi minha prova de fogo, porque eu consegui desfazer. Fui para Suécia, fui para Dinamarca, fui para Itália, em negociações. Era um negócio de 30 milhões de dólares que estava... Eu paguei 50 mil dólares de multa. Quer dizer, acabou. Consegui fazer. Mas era um problema. O segundo, era como resolver agora, o laboratório Searle, que eles tinham comprado e que não dava lucro. Eu não conseguia resolver porque tinha controle de preço. O Geisel que achava que conseguiria e era presidente da Petrobrás, aumentar os preços, não conseguiu. A empresa começou a dar prejuízo e, nessa hora, ninguém é culpado. Eles compraram mal... O culpado fui eu. Nessa hora, virei o culpado. E ninguém podia dizer para o Geisel que era um erro de compra, então no fim era um erro de administração. Mas também não tinham peito para dizer isso para mim, porque eu sempre fui um cara de falar tudo. Mas eu sei que criaram uma situação tal, que eu não pude mais continuar na empresa. Como eles não mandavam ninguém embora, porque era o sistema da Petrobrás era assim, eles chegaram pra mim e disseram: "Olha, vamos botar você como diretor de Assuntos Corporativos. Você fica ganhando o que você está ganhando aí e pronto." "Eu? Ganhando sem trabalhar? Isso é uma loucura. O meu nome no mercado, eu não." Aí, fiz um acordo para sair, saí mal, o acordo não foi uma grande coisa para mim. Voltei para São Paulo, _____ Rio de Janeiro, fiquei dois anos lá. Estava separado da Maria Lúcia nessa

época. Aí, eu fiquei chateado para burro. Estou com 45 anos de idade, desempregado. Já não tinha mais grandes possibilidades de emprego aqui. Separado." Eu falei: "Caramba!" Aí, cheguei aqui, tive uma sorte porque o mesmo cara que tinha me levado para Sintofarma, disse: "Olha, preciso de um cara para ser vice-presidente executivo do sindicato nosso. Você quer?" Para mim era uma diminuição, voltar para trás, mas não tinha outra coisa, eu aceitei." Fui para lá. Fiquei um ano, porque realmente eu dei certo. Porque eu cheguei lá e disse: "Eu vou fazer um negócio diferente. Eu vou fazer... Eu vou resolver o maior problema da indústria farmacêutica no Brasil, que era o controle de preço." Como eu era, me dava com a Dorotéia Werneck, que naquela época foi ministra, ela era secretária geral do Ministério da Economia. Eu fui lá e disse para ela: "Precisa liberar o preço dos medicamentos." "O que é isso? Uma loucura, liberar preço de medicamentos." Aí eu provei para ela: "Olha, a indústria farmacêutica está defasada e as empresas nacionais não vão agüentar. Eu acabo de sair da Norquisa, Searle, empresa nacional, que vai para o beiléu. Então, se o Governo não fizer isso..." Enfim, é uma história longa, mas eu consegui convencer o Governo, o Marcílio Marques Moreira era ministro da Fazenda, ela me levou para ele. Eu consegui convencê-los a fazerem uma auditoria na indústria farmacêutica e verificar se a indústria nacional precisava _____. E eles reconheceram, precisava. Estava numa situação péssima, a indústria farmacêutica.

P/1 – Em que época que foi?

R – Foi em 1990, 1989, por aí. Onde as empresas estrangeiras estavam indo embora, deixando _____. O Aché ficou com a linha da Pfiizer assim, estavam indo embora e aí eles se convenceram. E aí é que meu prestígio na indústria foi lá em cima porque eu negocieei a liberação de preços da indústria. Eu me lembro que eu assinei o termo, como vice presidente do sindicato, a liberação de preços da indústria farmacêutica, numa solenidade no sindicato. Dorotéia me prestigiava muito, porque ela viu que eu era um cara sério. Então, o meu prestígio foi lá nas alturas. Eu consegui liberar preços dos medicamentos no Brasil. Aí, o Omilton Visconde que é esse cara que tinha um laboratório, Biosintética, tal, falou: "Olha, eu acho que você... A gente podia criar uma situação para você presidir a nossa entidade de classe que sempre teve presidente de multinacional." E aí montamos um esquema, e ele forçou um pouco a barra – ele tinha muito prestígio – e eu acabei sendo convidado para ser presidente da Abifarma. Primeiro presidente da Abifarma, executivo e brasileiro. Tinham brasileiros, mas presidente de conselho. Aí eu fui... E aí eu acho que vocês conhecem toda a história. Na Abifarma, eu consegui aí, sei lá, uma certa repercussão, tal, até ter a grande briga que eu tive com o Serra.

P/1 – Qual a maior realização na tua gestão na Abifarma? Assim... que você destacaria?

R – Foi os (agentes comunitários de saúde de longe com aquele programa?) Esse programa foi uma coisa muito interessante, você conhece o Serrano? Esse programa nasceu de uma conversa minha com o Serrano. Eu faço muita política. Eu já fui candidato a deputado, tal. Então, eu gosto disso, eu acompanho política. Eu comeci a ver que a dona Ruth Cardoso tinha um programa interessante, mas que ela não conseguia pôr para frente porque não tinha dinheiro, que era os Agentes Comunitários de Saúde. Que era uma ação de Medicina Preventiva fantástica. E todos os países que eu conheci os dados que usaram o sistema de medicina preventiva com os Agentes Comunitários de Saúde, os índices de mortalidade infantil e materna caíram brutalmente. Então, eu me entusiasmei com isso. Aí, eu pus na cabeça também isso: "Eu vou conseguir que a indústria farmacêutica financie todos os equipamentos dos Agentes Comunitários de Saúde." Aí, eu fui lá falar com a dona Ruth Cardoso, que a pessoa mais próxima dela, que trabalha com ela, é Ana Maria, casada com o Zé Gregório, que foi Ministro da Justiça. E o Zé Gregório e Ana Maria eram muito amigos meus. Então, eu fui até a Ana Maria e falei: "Ana, eu quero saber como que é esse programa que dona Ruth quer..." "Não, eu levo você para dona Ruth." Aí eu sentei com dona Ruth. Eu não conhecia. Achei ela uma mulher extraordinária. Ela começou a me contar quais eram os planos, por que, assim, assim... falei: "Quanto precisa?" "Seis milhões de dólares." "Opa." Voltei para São Paulo, falei: "Vou arranjar seis milhões de dólares." E esse eu acho que foi a grande jogada minha na vida. Eu consegui tirar seis milhões de dólares da indústria farmacêutica e financiar esse programa. E você viu depois, o livro que saiu, e tudo o mais. Então, isso para mim, foi a glória por que? Porque eu consegui fazer uma ação social muito forte, que eu acho que é importante. Eu consegui fazer com que a indústria farmacêutica se sensibilizasse pelo problema social do país e eu consegui fazer com que a indústria farmacêutica ficasse uma boa imagem na sociedade. A dona Ruth Cardoso, onde ela ia, ela falava bem da Abifarma e de mim. Eu lembro que eu fui num jantar, só tinha banqueiros, e eu fui convidado para esse jantar na Fundação Oscar Americano. Só tinha figurão. Eu me sentei, na minha frente estava o Antônio Ermírio. Eu sentei lá, quietinho, e falei "Pô, no meio só de cobrão aqui, né?" Aí, a dona Ruth vai fazer o discurso e ela disse assim: "Eu faço um apelo para que todos os senhores façam igual fez o doutor Bandeira de Mello, que está aqui." Ela olhou para mim, me elogiou, a Abifarma, que fez um programa social e tal. Eu fiquei deste tamanho na cadeira, de vergonha, porque foi um negócio meio assim, mas ao mesmo tempo, muito orgulhoso do fato de ter feito uma ação dessa natureza. E o programa Alfabetização Solidária, todos os empresários se engajaram depois disso, entendeu? Então, acho que foi uma coisa muito bacana.

P/1 – E a saída da Abifarma? Conta um pouquinho.

R – Aí foi a mesma coisa, só que em sentido inverso. Eu estava muito bem, fazendo essas coisas, Governo e indústria farmacêutica, quando o

Serra assumiu o Ministério. Eu conhecia o Serra do tempo de militância de Esquerda, porque eu fui de Esquerda. Eu fui fundador do MDB, fui candidato a deputado federal em 1970, quando o Brasil era assim: "Ame-o ou deixe-o." Quem fosse do MDB era considerado comunista e eu tinha essa militância muito ligada com esse pessoal de Esquerda todo, que o Serra era ligado também. E a minha maior ligação era o Montoro. Eu sou até hoje muito ligada à família dele. E ele e eu tínhamos uma ligação fortíssima. Eu fiz muito discurso para ele, muito projeto de lei. Ele gostava muito de mim e tal. Ele foi meu professor na faculdade, ele gostava de meu pai. Enfim, nós tínhamos uma ligação muito forte. E por causa dele, eu conheci o Serra porque o Serra é fruto do Montoro. Quando o Serra veio do exílio, o Montoro virou governador, o Serra foi Secretário do Montoro. Então, eu conhecia toda a turma ligada. E quando o Serra assumiu o Ministério, eu falei: "Ótimo, porque agora, eu posso inclusive fazer com que a indústria farmacêutica e o Serra juntos, a gente faça programas de cesta básica de medicamentos e uma série de coisas." E qual não foi minha decepção quando eu conheci o verdadeiro Serra. Um maluco. Não queria nada que não fosse ele. Aí, eu comecei a ver que ele não queria fazer as coisas. O que ele queria era fazer a demagogia dele, plantar a semente da candidatura dele, aquelas coisas todas e eu fui me decepcionando com ele. Quer dizer, todas as proposições que a gente fazia, ele não queria. No final, o que ele queria? Eu vim a saber mais tarde. Ele queria inventar o tal de genérico, que de certa forma, não era genérico na época que ele quis. Era uma imitação do genérico. Eram produtos similares com o nome de genéricos, sem marca. Portanto, sem a garantia de qualidade e eu comecei a denunciar. E aí ele ficou p. da vida, porque ele é autoritaríssimo. E eu comecei a denunciar. Eu tive brigas homéricas com ele na televisão. Em debates, em CPI de medicamentos, meti o cacete nele. Chamei ele de hipócrita, não gosto de _____, ele ameaçou me processar. Enfim, como eu nunca tive medo de poder, ele ficou doido porque ele achava que eu era um insolente. "Eu sou ministro, e esse cara é o..." Começou a me chamar de empregado de multinacionais, aquela coisa rasteira. E eu pá... Respondia todas. Eu tenho a seqüência dos jornais guardadas: "Bandeira de Mello rebate Serra", "Abifarma desafia Serra." Claro, ele dizia as coisas e eu rebatia. Com isso, ele criou o meu afastamento da dona Ruth Cardoso, todo o pessoal do Governo, mas ao mesmo tempo me fez um benefício porque, de certa forma, eu comecei a ver a mesquinha humana. Eu era presidente da Abifarma, fui a pessoa que mais defendi a indústria farmacêutica no Brasil. Ninguém defendeu a indústria farmacêutica como eu. Eu tenho umas 300 fitas gravadas de entrevistas dadas, apareci umas 50 vezes no Jornal Nacional, a ponto de, na rua, as pessoas me reconhecerem. Táxi, no Rio de Janeiro: "O Senhor é o presidente da Abifarma?" Coisas assim, de tanto que eu aparecia. E uma imagem ruim, porque defendendo medicamento, preço. Ninguém gosta disso. Aqui no Brasil todo mundo quer ser populista. Eu não. Eu acho que aquilo que é certo, você tem que falar. E eu comecei a falar isso dos políticos. Que só defendem teses populistas, que não dizem a verdade para população. Então, criei um ambiente meio complicado, politicamente complicado. E o Serra aproveitando isso em cima de mim e eu brigando com ele. Até que ele chamou os presidentes das indústrias, principalmente estrangeiras, e disse: "Oh, precisa tirar esse cara daí. Se vocês tirarem, eu paro de bater em vocês". Acontece que os presidentes das indústrias farmacêuticas, todos eles me conheciam muito bem, sabiam como eu era, não tinham coragem de chegar para mim e falar isso. Então, eles urdiram uma trama. É verdade que eu tinha prestígio no setor e então o que acontece? Eles não tinham unanimidade, eles não tinham a maioria para me derrubar, mesmo os presidentes das empresas, porque alguns ficaram do meu lado. Mas, aí um grupinho montou um esquema muito sacana comigo. Eles sugeriram a nomeação de um vice presidente para me ajudar, mas de fato, na verdade, é um cara plantado por eles para me solapar e pegaram meia dúzia de presidentes de empresas, fizeram um acordo com o Serra, no sentido de que eles desenvolveriam junto com o Serra uma cesta básica de medicamentos. Mas que eu ficaria de fora de tudo, não saberia de nada. Mas não existe segredo. Então, eles começaram a tramar com esse cara, que chamava-se Victor Hugo, um esquema para montar uma cesta básica de medicamentos com a assessoria do Serra. E quando eu desconfiava de alguma, "Não... que é isso?" Sabe, nunca foi uma coisa aberta, mas eu fui me municiando de dados. Quando eu peguei um fax dirigido ao gabinete do ministro, desse Victor Hugo, que saiu do computador dele para o gabinete do ministro, onde o esquema estava sendo montado, eu chamei esse cara e demiti ele. _____. Eu demiti o vice presidente porque estava fazendo um acordo com o ministro. É ruim não? Porque todo mundo queria um acordo com o ministro, no fundo. Mas eu digo: "Agora, eles têm que me demitir porque ou tem peito de chegar na minha frente e me demitir ou eu vou bagunçar o coreto aqui." Nesse momento surgiu a CPI dos Medicamentos. Aí ficou todo mundo apavorado porque o Serra, querendo bater e forçar, ele queria me expor. Então, veio a CPI, quebra de sigilo bancário, não sei o que, depoimentos. E eu fui depor. Eu fiquei nove horas depondo com os deputados federais todos ligados ao Serra, com perguntinhas escritas assim... Porque eu também me articulo, não sou besta. Então, alguns deputados amigos meus me deram as cópias, os bilhetes. O pessoal do Serra dizia: "Pergunte isso. Se ele disser isso, diga aquilo. Se ele disser aquilo, diga isso", sabe? Todo o esquema para me desmoralizar na CPI dos Medicamentos. Depois eu tenho as gravações, me saí muito bem porque eu esculhambei os deputados. Eles pensaram que eu ia ficar com medo e eu não tive medo nenhum, de ninguém. Aí, o pessoal do PT adorou. Ficaram todos meus amigos. Os que eram da indústria agora, estão todos aí. O Arlindo Chinaglia hoje é um grande amigo meu. Começaram a me defender. Aí virou o negócio, entendeu? Foi interessantíssimo, porque eu tinha alguns deputados conservadores que gostavam de mim. Arnaldo Faria de Sá é meu fã até hoje e eu não tenho nenhuma proximidade ideológica com ele, mas ele me adora. Ontem, ele me ligou, pedindo remédio para o Aché. Eu gosto dele como pessoa. Me defendeu. Mas Arlindo Chinaglia do PT me defendeu, Alceu Collares do Rio Grande do Sul do PDT me defendeu. Quer dizer, de repente, os deputados do PT viram: "Olha, tem um cara que tem peito. Mete o cacete no ministro numa CPI..." O presidente da CPI era o Nelson Marchezan, esse que morreu... Cagão, desculpe o termo, falava só o que o Serra queria fazer. Enfim, o fato de eu ter enfrentado com muita, digamos desinibição e não aceitar nenhuma desmoralização que eles quiseram fazer, acabou virando uma coisa simpática para alguns caras do PT. Então, eu saí consagrado do depoimento da CPI. E a indústria farmacêutica: "Porra, esse cara nos salvou" porque eu defendi a indústria com todos os argumentos que tinha e que eles não conseguiam porque eles não entendiam da indústria. Era tudo demagogia. Aí, meu prestígio na indústria voltou a ficar muito forte. Mas aí eu disse: "Agora, eu que não quero mais." Porque eu vi a sacanagem feita por trás. Então, eu não sei. Eu vou sair antes do término do meu mandato. Meu mandato terminaria em março de 2001 e eu saí em outubro. Mas, eu vou fazer meu sucessor. E efetivamente, eu saí em outubro, eu indiquei o Ciro Mortella, entrou pela goela a dentro, não queriam, mas eu: "Agora eu faço", entendeu? E eles não tinham peito para me enfrentar. Esses caras, tipo Jorge Raimundo, presidente da Glaxo, por exemplo, na hora de olhar no olho comigo, ele... sabe? Então... não me enfrenta. O (Dinir Chinoti?) da Schering, presidente da Schering não me enfrenta. Tem medo porque sabe que boto o dedo no nariz e digo tudo deles, a sacanagem que eles fizeram comigo. Então, eles fizeram uma reportagem no jornal O Valor, não sei se vocês leram, uma página inteira. No dia que eu saí da Abifarma assim: "O Lobby da indústria farmacêutica perde seu rosto." É uma reportagem que procura me esculhambar, sabe? Disseram que eu era um lobbista, coisas montadas, mas isso nunca me chegou a atingir porque eu adquiri um prestígio próprio, uma vida própria na indústria.

P/1 – E aí o senhor passa a viver que momento de vida?

R – Não, aí, olha que interessante. Quando eu saio da Abifarma, renuncio em outubro, e digo: “Vou fazer uma empresa minha de consultoria, chamada Farmaética, e vou fazer uma empresa de unir a indústria com a pesquisa” porque sempre foi um sonho meu, desenvolvimento de pesquisa no Brasil. Eu tinha muito prestígio com a universidade. Então, eu fiz uma empresa, Belquisa, com cinco cientistas famosíssimos no Brasil e fiz a Farmaética. Quando eu anuncio - saiu nos jornais que ia sair, tal – eu recebi um telefonema interessantíssimo do Victor. Que eu tinha um contato com o Victor, mas não tinha grandes amizades. Ele ligou e disse: “Bandeira, você está saindo da Abifarma?” “Estou.” “O que você vai fazer?” “Vou fazer... Não sei ainda não, talvez consultoria.” “Está contratado.” “Contratado pra que, Victor?” “Não sei”, ele falou para mim. Vocês conhecem o Victor? Ele é assim. “Vem aqui conversar.” Aí eu fui. Uma semana depois eu fui lá. Aí foi gozadíssimo porque ele disse: “Bandeira, eu vou te contar uma história.” Ninguém sabia ainda. “Nós Tiramos o Miro da presidência. Nós estamos brigando com ele. Eu e os Depieri fizemos um acordo e nós temos que profissionalizar essa empresa e nem sabemos como. Nós estamos com uma consultoria externa. Isso aqui é um monstro. Tivemos um prejuízo desgraçado no ano 2000, estamos fechando o ano com prejuízo e estamos precisando que você nos ajude a profissionalizar a empresa.” Eu falei: “Tudo bem, mas eu não quero.” Foi assim mesmo. Olha o que é o destino. “Eu não quero cuidar de orçamento. Eu não quero cuidar de meta de venda. Eu não quero ter que fazer motivação de funcionário, nem sair por aí visitando filial. Eu não quero fazer nada disso.” Ele falou: “O que você quer fazer?” “Eu quero dar palpite.” “Está bom.” Então, fechamos um contrato de três horas por semana, onde eu iria às segundas-feiras, ficaria das 9:00 ao meio-dia lá, dando palpite para eles, sócios, só. Nunca tinha vistos os Depieri na vida. Quando eu falei quanto eu ia cobrar, ele não acreditou porque ele pensou que era em dólar. Eu falei: “Não, em reais.” Ele achou tão pouco, que ele pensou que era em dólar. “Não, eu não quero ficar preso com vocês. Eu estou num estágio de vida que eu não quero mais.”

P/1 – O senhor já tinha ido ao Aché ou foi a primeira vez?

R – Não, foi a segunda vez porque eu tinha ido... Terceira. Eu tinha ido uma vez a uma quermesse que o Lara Mara que aquela empresa que o Victor tem, fez lá dentro. Então, eu fui nessa quermesse. A outra vez foi um pouquinho antes da briga do Miro, que eu não sabia de nada. Portanto, acho que um mês antes do Victor me ligar. Eu fui lá para cumprimentar o Miro por uma entrevista que ele deu, esculhambando com o Serra. Então, eu fui lá para cumprimentar ele e achei tão bacana a entrevista dele, que foi um cara que peitou o Serra mesmo de empresário. Eu fui lá dar os parabéns, mas eles já estavam brigando e eu não sabia de nada. Tanto que o Miro, até hoje, talvez ele até imagine que eu já tivesse acertado, quando não tinha nada. Um mês depois é que o Victor me chamou. Aí, eu passei a ir lá três horas por semana, e você sabe, o Victor é uma pessoa encantadora. O Victor é humanista. O Victor não tem a característica do empresário, tanto que, até hoje, eu me pergunto – eu não sei se isso possa até falar, por isso pode ser – mas eu me pergunto: “Como é que esse homem ficou rico?” Porque ele é um sujeito com uma cabeça completamente diferente do ganhador de dinheiro, do empresário, sabe? Sujeito aberto, mão aberta, preocupações sociais, um homem de uma criatividade fantástica. Então, como gestor de empresa, tenho muitas dúvidas que ele desse certo. Então, começo a desconfiar que ele deu certo por causa do esquema que eles tinham. Ou seja, ele era o criador, que conseguia descobrir produtos fantásticos. O Miro, um extraordinário homem do marketing e vendas e o Depieri, um administrativo em cima do dinheiro. Isso é que deu certo. Então, essa sociedade, sem eles assim, fica muito desequilibrada. Eu percebi isso logo quando cheguei. Então, nas três horas que eu fui lá, uma vez por semana, eu comecei a perceber que eles estavam entrando numa armadilha estratégica terrível, que a empresa ia ter problemas muito sérios. Ia ter problemas muito sérios, não porque problema de produto propriamente dito ou administração propriamente dita, mas um problema societário, que iria afetar profundamente a empresa, por que? Porque para conseguir profissionalizar a empresa e acertar a empresa, eles tinham contratado uma consultora externa, americana, no Brasil chamada Mackenzie, que praticamente estava gerindo a empresa. Ora, uma consultoria não é uma executiva. É uma consultoria. E o Aché é uma empresa tão fascinante, é uma história tão diferente de todas as que eu vi na indústria farmacêutica, que até a consultoria, acho, se apaixonou e resolveu gerir a empresa, distorcendo, até de certa forma, a natureza das suas (ações?) E dentro do Aché, eu percebi o seguinte; havia um grupo que estava por aqui da Mackenzie e que estava muito próximo do Victor. Porque o Victor, de certa forma, estava achando também que a Mackenzie estava indo além dos limites. E o outro grupo, que se alinhava com o Depieri, com os irmãos Depieri, que foi quem, de certa forma, o Zé Luis é que dava força à Mackenzie. Então, na minha cabeça, aparecia a seguinte situação; a empresa está dividida - Zé Luis, Mackenzie, Victor contra a Mackenzie - e os funcionários bem intencionados ou não, até os bem intencionados, começaram a entrar nesse jogo. Então, uns faziam jogo de um lado do seu Victor e outros faziam do outro. E aquilo era extremamente danoso para a empresa. Eu comecei a perceber isso claramente. Como eu era uma pessoa experiente, não estava disputando com ninguém o espaço, ia lá para dar palpite, as pessoas começaram a conversar comigo. Como eu era uma pessoa muito conhecida na indústria, as pessoas, de certa forma, se abriam comigo. E eu comecei a perceber que a empresa, primeiro; ela tinha uma armadilha estratégica. Ou seja, ela não tinha pesquisa, não entrava em genérico e tinha só produtos similares que tem uma vida útil por mais cinco ou seis anos. O que ia fazer no futuro? Ah, a Mackenzie recomendou alianças estratégicas com grandes multinacionais para trazer produtos. Isto é uma saída temporária. Eu achava que não era essa a saída. Primeiro, tinha que resolver o problema da profissionalização. Qual o profissional que ia sair de uma empresa, profissional digamos, de valor, sair de uma empresa multinacional por exemplo, para ir para o Aché, com uma briga societária do jeito que estava já nos jornais. Com uma divisão interna clarissimamente, o cara ia perceber e eu comecei a colocar isso para eles. Olha, e na verdade, o que eles queriam de mim? Não era isso. O que eles queriam de mim é que eu desse visibilidade para o Aché porque eu tinha, vamos dizer, visibilidade externa. Então, o que eles queriam que eu montasse programas de relações institucionais, políticos e tudo mais, para dar prestígio para o Aché, que o Aché estava desprestigiado pela briga. Essa foi a função que eles queriam, tanto é que eles acabaram me conduzindo a um envolvimento maior pela empresa, não só por causa desses palpites que eu estava dando, mas porque eles começaram a ver que esse cara tem uma certa experiência, me puseram no comitê de produtos novos, já dava palpites aqui e acolá, e a própria Mackenzie começou a achar que eu era útil para empresa. E no final, eles me chamaram e disseram: “Precisamos que você se envolva mais com a empresa.” Nessa altura, eu confesso que eu estava apaixonado pela empresa.

P/1 – Por que, Bandeira, você falou assim, que o Aché teria uma trajetória especial no mercado farmacêutico no Brasil?

R – Olha, algumas características do Aché eu achei que são bastante diferenciadas. A primeira delas é que eu sempre trabalhei, ou numa empresa nacional de porte médio que foi a Sintofarma, ou em multís. Quando eu me sentei para ser consultor de uma empresa brasileira daquele tamanho, eu senti um enorme orgulho, primeira coisa. Eu fiquei fascinado de dizer “isto é brasileiro e é maior do que todas as multinacionais que estão no Brasil”, à exceção da Novartis e da Aventis, que são fusões, porque se fossem sozinhas, o Aché era maior. Aquilo me deu muito orgulho. Segundo: como é que essa empresa chegou lá? E eu achei fantástica a estratégia deles, que eu acho que o Miro tem muito, muito, muito peso nisso, que foi investir todas as fichas do Aché no médico e não na comercialização. O Aché usou uma estratégia muito inteligente que era; o Brasil não respeitava patente. Então, o que o Aché fazia. Ele deixava que a multinacional trouxesse para o país o medicamento novo, convencesse o médico a substituir o medicamento que ele estava usando por esse medicamento novo. Portanto, ela vendia um conceito para o médico, que é muito mais difícil do que vender o produto, porque o conceito é ensinar o médico a receitar um produto que ele não conhece. E, portanto dar todos os trabalhos científicos, fazê-lo participar dos congressos, trazer professores de fora, trazer trabalhos clínicos, convencê-lo da segurança do produto, levar as pesquisas de segurança e eficácia terapêutica do produto. Eles gastam um dinheirão nisso. Você imagine um pediatra substituir o antibiótico que está usando para dor de garganta de uma criança para infecção por outro que ele não conhece. Só uma empresa que tem um respaldo científico, com médicos treinados, com professores dando palestras, é que consegue convencer o médico. Mas isso... é uma fortuna nisso. Na hora em que o médico mudava a prescrição, o Aché entrava com um similar exatamente igual, só com outra marca. E dizia para o médico: “Agora, o senhor tem outra opção além desse. É o mesmo produto com outra marca.” Só que o Aché investia no médico como ser humano. Isso é que eu acho que foi a grande jogada do Aché. Todas as indústrias em que eu trabalhei, os homens são treinados para investir no médico-médico. “Ô, doutor, olha aqui...” O Aché, além de estar bem preparado, ele usava o aspecto humano muito bem.

P/1 – Por exemplo?

R – Meia-noite, duas da manhã, Pronto Socorro, hora que cai o movimento. O médico está meio só ali. Aniversário dele, plantão. Chega uma pizza do Aché. Para as enfermeiras, para o médico, com uma velinha para ele comemorar o aniversário dele. Isso, o médico nunca mais esquece, está certo? São coisas, que o médico... O Aché começou a tratar o médico como ser humano. Pegar esse lado humano, da enfermeira, da médica, de fazer trocas com cabeleireiros. Por exemplo, em Santa Maria do Rio Grande do Sul, onde o melhor cabeleireiro da cidade dá cinco cortes ou sei lá o que, de cabelo, para as médicas que o Aché entrega alguma coisa: “A senhora tem direito... Grátis.” Ela vai, gosta, indica para outra e o cabeleireiro gosta, e o Aché passa a ser... Entendeu? Além de todo o preparo de informar o médico, do ponto de vista científico, o médico recebe do Aché um tratamento de ser humano.

P/1 – Mas além dessa política de relacionamento com o médico, o que mais foi importante para o sucesso do Aché?

R – Um é essa estratégia de chegar em segundo lugar com o produto similar foi fundamental. Hoje, eu falar isso para vocês é fácil, mas na época ninguém nunca pensou nisso. Só o Aché fez isso. Depois que os outros laboratórios começaram a fazer, muito tempo depois do Aché. Nessa altura, o Aché já tinha espalhado os seus produtos em cada classe terapêutica, já era líder de mercado. Porque o Aché é assim: “Se não é o líder, é o segundo ou terceiro. Se pegar a maioria da nossa linha, somos líderes em quase ou estamos entre os cinco primeiros em quase todas as classes terapêuticas. Terceiro; um exército de homens de venda. O Aché tem mil e quinhentos, hoje, homens de venda. Chegou a ter dois mil. O segundo, hoje, é a Aventis com 800. Então, é uma máquina de venda. Eu me lembro que eu nem era do Aché e a gente brincava e dizia assim: “O Aché visita até o pipoqueiro, se ele estiver vestido de branco na porta do hospital” porque o Aché visita, leva a propaganda médica para quem está vestido de branco.

P/2 – E mesmo essa estratégia de investir no médico como ser humano, isso não era uma prática corrente entre as outras?

R – Não, as multinacionais são extremamente técnicas. O médico é para receitar produto. Essa coisa da amizade com o médico, o próprio homem faz, mas não é uma diretriz da empresa. Para o Aché era uma diretriz da empresa, tanto é, que quando eu cheguei no Aché, uma das coisas que eles me mostraram foi uma pesquisa que eles tinham acabado de fazer na classe médica, através de uma empresa contratada pelo Aché. Mas a própria empresa contratada pelo Aché, não sabia que era o Aché. Usou-se um terceiro para tentar ter uma pesquisa mais neutra possível. E a pesquisa tinha uma série de perguntas com 150 médicos chaves de cada classe terapêutica. E uma das perguntas era: “Qual o

propagandista da indústria farmacêutica que o senhor mais gosta?” “Qual o propagandista da indústria farmacêutica que melhor informação científica, o mais preparado e mais informações lhe traz? Qual o laboratório que o senhor considera de melhor qualidade?” Mas deu Aché na cabeça em todos, longe. Só um caso parece que nós ficamos em segundo lugar. Nós não poderíamos estar em primeiro em alguns casos. Nós não temos produto original. Então, a melhor informação científica nunca pode ser a nossa, no entanto, o médico dizia. Por que? Porque ele ligou-se ao Aché de tal forma, ele tem uma credibilidade, o Aché tem uma credibilidade junto à classe médica fantástica. Eu vi agora, com o problema do Feminelle. Fomos para os jornais, o Governo nos atacando: “O Aché fraudou.” Não tínhamos fraudado nada, mas o Governo... Eu nunca pedi... Eu já estava no Aché. O presidente de uma Sociedade Brasileira de Ginecologia escreveu para Folha um artigo defendendo, uma carta defendendo o Aché. Quer dizer, os médicos adoram o Aché e essa faz a grande diferença. Segundo; o Aché conseguiu fazer com que os seus funcionários adorem a empresa. O Aché é uma casa. O relacionamento informal do Aché é extremamente agradável. Não existe uma hierarquia formal no Aché. Então, o Aché é uma empresa onde as pessoas se sentem parte do Aché, tanto é que o Aché pagava mal, mas os caras não saiam. Por que? Porque o Aché pega o office-boy, que daqui há seis anos, ele é gerente de produto. Pega a moça que trabalha na Produção, embaladeira, e daqui a pouco ela é secretária. Então, isso dá ao funcionário uma sensação de pertencer a um clube, a uma agremiação. O Aché criou o sentido de grupo. No bom sentido, a quadrilha. Ou seja, todo mundo é unido, todo mundo tem.. Sabe? Quadrilha, não no sentido negativo. É um agrupamento, é um clube porque todo ser humano é gregário. Você quer pertencer à alguma coisa. Por isso você vê: “Eu torço para o Corinthians. Por que eu sou corinthiano? Porque eu tenho que fazer parte de alguma coisa simbólica, entendeu?” Então, o Aché conseguiu isso. Então, é uma coisa fantástica você ver lá dentro como as relações se dão. Por isso também que eu me encantei com a empresa porque eu adoro isso. Quer dizer, eu me sinto bem no Aché. Quando eu cheguei lá, eu sei que eu criei uma certa expectativa: “Tii, agora um profissional. Aquele cara que aparece na televisão, aquele cara que tem uma cara meio brava”, que eu tenho um cara meia fechada e eu não sou um cara muito, a não ser quando que ele me conhece. Eu fui... A primeira coisa que eu fui, fui à fábrica. Cheguei lá com as moças da embalagem e falei: “Olha, eu não quero que ninguém pare de falar quando eu estiver chegando perto, que eu vou ficar constrangido, se vocês ficarem com medo de mim.” Então, eu entro hoje no Aché e me sinto, sabe? À vontade. Eu não sou o presidente do Aché.

P/1 – Aí, aquelas três horas semanais se transformaram no que, Bandeira? Qual foi a proposta?

R – Pois é. Aí, três horas semanais, eles “precisamos de usar você um pouco. Precisamos que você assuma um cargo.” Eu era assessor. Eu, na verdade, vou dizer “eu não queria” porque a minha vida já estava resolvida. Como eu não sou muito ambicioso, eu tinha combinado com a minha mulher: “Agora, eu viajei muito à serviço. Agora, vamos viajar muito à passeio. Então, nós vamos para a Europa, vamos para os Estados Unidos, eu tenho uma vida confortável, eu tenho uma excelente casa em um condomínio fechado no interior, eu quero ir para lá, eu quero fazer as coisas” - por dentro, eu ainda conservo bastante a criança – eu tenho moto, eu ando de moto, eu gosto de carro conversível, eu tenho um carro conversível. Enfim, eu brinco. Eu sou uma pessoa que brinco muito. Então, eu falei: “Agora, eu vou brincar à vontade, sem horário.” Porque eu brinco, mas dentro de horários limitados. “Agora, eu vou brincar à vontade. Eu não tenho limitações.” E o Aché me pôs limitações. “Você vai ser o vice presidente de Relações Institucionais.” Ao mesmo tempo eu adorei o Aché. Então, eu fiquei divididíssimo entre adorar o Aché... Ficar apavorado que essa empresa brasileira pudesse ser vendida para estrangeira, a briga societária que estava abalando a empresa. Eu achei que os acionistas nas posições que eles estavam, que ia dar tudo errado. Então, está bom. Só que o meu virar vice presidente de Relações Institucionais, comecei a palpitar demais na empresa. E de repente, um dia, determinaram: “Mas Bandeira, você precisa nos ajudar a achar um presidente. Essa empresa não pode ficar acéfala como está. Precisa ter um Diretor de Marketing, precisa ter um Diretor Financeiro, precisa ter um Diretor... Um Presidente.” Então, eu indiquei para eles um Diretor Presidente. Um cara que eu acho que tinha um perfil que podia ajudar muito. Um tempo depois, eles voltaram para mim: “Não dá. Nós precisamos de uma pessoa... Esse não dá...” Eu sei que foi uma desculpa, que eu comecei a achar aquilo muito estranho, comecei a achar que eles estavam me cercando mais, não sei o que... “Olha, Bandeira, não sei o que...” E aí eu comecei desconfiar que eles iam querer que eu assumisse um compromisso maior ainda, mas nunca pensei em ser um Diretor lá. Um dia, eles me chamaram aí na Ventura: “Nós queremos que você assuma a presidência da empresa.” Aí, eu quase caí. “Como? Eu não estou preparado para isso. A minha cabeça é outra. Eu tenho uma empresa, estou com quatro contratos” – assim mesmo – “com empresas que são concorrentes do Aché. Então, eu não posso ser presidente de uma empresa assim. Estou com quatro contratos relativamente grandes até. Eu não posso. Eu tenho sócios.” “Não interessa. Você tem que ser. Não tem importância. Você tem os seus contratos, você pode fazer o que você quiser, leva adiante seus...” Eles foram também de uma confiança em mim muito grande.

P/1 – E foi difícil decidir, Bandeira?

R – Muito.

P/1 - Você lembra do momento de decisão?

R – Eu lembro. Eu estava na Ventura, aqui nas Nações Unidas, e eu saí de lá meio tonto. Porque na hora em que eles me disseram “Nós

queremos que você seja o presidente da empresa.” Então, já falaram em salário, em gratificação... Então, eu saí tonto. “Não estou preparado para isso. Minha cabeça é outra. Eu não estou querendo”, sabe? Eu me lembro que eu peguei o carro, na Marginal, falei: “Como é que eu vou aguentar a Maria Lúcia agora? Primeira coisa que eu pensei. Porque eu e ela – é uma história muito interessante – nós nos separamos definitivamente, tanto que eu disse para ela: “Você tira o meu nome, leva o seu nome, eu não vou te dar pensão porque eu não quero mais ficar preso a uma relação.” Dei todos os meus bens que tinham renda para ela poder viver sem precisar trabalhar. Fiquei com um apartamento e uma casa que eu tinha em Campos de Jordão. E recomecei minha vida. Então, a separação era definitiva. E por circunstâncias da vida, nós voltamos. E o segundo casamento, ou seja, a segunda volta foi extremamente madura porque nós descobrimos que nós nos gostávamos muito! Eu não pensava, tanto que eu não tinha a menor... Eu já estava até quase, estava pendurado em uma outra moça... Enfim, não tinha a menor idéia que eu gostasse dela mais. Eu achava que já tinha vencido e ela também. E no entanto, ocasionalmente, nós descobrimos que nós nos gostávamos demais. “E como é que nós fomos separar?” Um absurdo! Então, quando nós voltamos, nós voltamos numa ligação extremamente forte e muito companheirismo. É outra coisa. Para quem casou com a mesma mulher duas vezes, eu posso dizer a vocês: “É outro casamento” porque aí você já corrigiu todos os erros da coisa. Então eu e ela vivemos numa harmonia total e absoluta. Então: “Como é que eu vou falar para ela, agora, isso? Nós vamos viajar, vamos para Europa, vamos fazer isso, vamos fazer aquilo. Pô, vou chegar para ela agora: “Vou ser presidente do Aché”. Pô... Ela vai ficar uma arara porque ela esperou: “Pô, agora, vamos viajar” é a coisa que ela mais gosta na vida é viajar. Esse é um problema. Segundo: como é que está minha cabeça? Como é que eu vou enfrentar... Porra, sair de casa às 7:30, chegar em casa 20:00, 21:00, pô! Enfrentar problemas, ter que motivar pessoal, viajar, visitar filial, cota de venda... Porra! Problema financeiro. A empresa tem que virar o prejuízo. Não tem caixa. Vou enfrentar tudo isso de novo, com 60 anos de idade, 62 anos de idade? Não vou agüentar isso. Nem quero isso mais. Tenho minha casa em Tatuí, porra! Tinha acabado de comprar um carro antigo, um Mercedes conversível que eu adoro, né? Porra! Vou fazer minhas coisas. Como é que eu vou fazer? Largar tudo isso agora, que eu vou brincar? É o tal negócio: “Agora que eu tenho o recreio, porra, me chamam para ir para a aula de novo?” Eu fiquei desesperado. E fui só para testar. Cheguei em casa, falei: “Vou falar para Maria Lúcia e vou falar que estou inclinado a aceitar, só para ver o que ela vai falar.” Mas não tive tempo. Quando eu cheguei e falei: “Maria Lúcia, eu fui convidado para ser presidente do Aché.” Aliás, antes disso, eu contei para Karen. Ela contou para vocês ou não? A primeira pessoa que eu contei foi a Karen. Eu não agüentei. Tive um desabafo lá na Bioquímica, encontrei com ela, falei: “Eles vão me convidar para ser presidente.” Já sabia. Sentia. “Eu acho”, falei para a Karen. No dia seguinte, eles me convidaram. Eu cheguei em casa e falei: “Maria Lúcia, fui convidado para ser o presidente do Aché.” “Putz, que bárbaro!” “Que bárbaro como?” “Agora você dá a volta por cima. Aqueles sacanas da Abifarma que te traíram, aquele pessoal todo. Você sai como presidente do Aché, a maior empresa nacional, não sei o que... O Serra, esse canalha.” Ela compra as minhas brigas mais do que eu. “O Serra, agora você mostra, você volta como presidente da maior empresa brasileira do mercado, a terceira maior empresa do setor e tal. Que você não está morto.” Eu caí de costas. [risos] “Porra, mas você não queria viajar?” “Pô, viajamos depois.” Foi inesperado para mim. Aí é que eu comecei a pensar nisso realmente. Essa parte do orgulho ferido, que eu não estava nem aí com isso. Disse: “Realmente. Porra, eu saio da Abifarma, fui traído por 40% da indústria, me deixaram no pelourinho. Saí antes até por causa disso. E volto como Presidente do Aché? Numa briga dessa, inclusive, recebo uma confiança. Isso vai ter uma repercussão no mercado desgraçada, né?” Porra, “então eu vou aceitar”, falei para ela, mas antes eu preciso falar com meus filhos. Porque um dos meus filhos já estava... Ele é muito parecido comigo e ele, do ponto de vista profissional, ele já estava resolvido também. Ele muito moço, ficou muito rico porque ele começou a trabalhar em banco, foi ser diretor de banco. Ele é um cara muito inteligente e tal, e ele ganhou muito dinheiro. Virou diretor de banco, começou a ganhar muito dinheiro e o banco foi vendido. Ele tinha ações do banco e ele ficou rico. Menino com 38 anos de idade, com muito mais dinheiro do que eu. Rico. Então, eu falei: “Marcelo, me ajuda um pouco lá na Belquiza, né?” Então, ele estava lá. Ia lá duas vezes por semana comigo. “Porra, eu não posso chegar para ele agora dizer, né?” Ouvi o Marcelo. Ele tem muito bom senso. Vou falar com o outro meu filho, que é vice presidente da Caloi, que também está bem de vida. “Vou conversar com os meus filhos.” Chamei os dois. Porque eu esperava, no fundinho, que eles dissessem: “Não entra nessa, pai! É ilusória. É melhor pensar melhor.” Eles ao contrário: “Pega correndo.” “Pega correndo por que? Como?” “Porra, pai! Qual é o homem de 62 anos, que está todo mundo indo embora. Os caras de multi aposentados compulsoriamente. Qual é o cara de 62 anos que recebe um convite para ser presidente de uma empresa de 700 milhões de reais de faturamento?” “Vocês acham assim?” “Acho. Eu acho que você deve pegar.” “Está bom” Virei. [risos] Aí cheguei no Aché foi terrível, porque foi muito mais complicado que eu imaginei.

P/1 – Quais os principais desafios que você assumiu?

R – Bom, primeiro desafio: não tinha ainda os profissionais. Você tinha que achar uma maneira de convencer grandes profissionais a esse emprego, em primeiro lugar. Nessa altura, já tinha ações na Justiça do Miro, entrevistas na imprensa metendo o pau nas brigas societárias, o mercado sabendo que a empresa teve prejuízo, os bancos já meio retraídos. “Porra, como é que eu vou fazer?” Eu estou fora do mercado há oito anos. Eu fiquei oito anos presidindo a Abifarma. Presidir a Abifarma é uma coisa, presidir uma empresa é outra. Então, estou fora do mercado. Eu não tenho o conhecimento hoje, atualizado, dos produtos farmacêuticos mais novos que estão no mercado. “Como eu vou fazer?” Para mim foi drama isso aí, mas já que tem que fazer, vamos fazer. Então, a primeira coisa foi; como é que eu vou estabelecer o meu relacionamento com a Mackenzie? Quem mandava na empresa, entre aspas, era a Mackenzie. Uma consultoria externa caríssima, uma fortuna, nem vou falar os valores aqui para vocês não caírem de costas, quanto o ano passado nós pagamos para eles. Que tinham feito um bom trabalho. Tinham praticamente dado rumos para virar o rumo da empresa no aspecto positivo, mas que, de certa forma, estavam se eternizando lá dentro. E aquilo... Como é que eu sozinho vou enfrentar a Mackenzie aqui? Ela, dentro da empresa, com total apoio da família Depieri, com certo apoio do Victor. Se eu chegar e brigar com a Mackenzie, eu vou brigar com o Zé Luís. Por outro lado, se eu não manerar com a Mackenzie, o Victor vai ficar chateado. Então, era uma coisa complicada. Então, o primeiro drama meu, que eu consegui resolver, felizmente, foi uma grande negociação que eu fiz com a Mackenzie onde eu reduzi, cortei praticamente pela metade os ganhos deles e defini o que eles iam fazer na empresa e quais os projetos que eles iam, com prazos, com datas. Mas nisso, eu tive que fazer um projeto enorme com o Zé Luís, com o Victor, de convencimento. Não bem de convencimento porque todos eles estavam muito aberto para as coisas, mas de certa forma, tive embates duros e aí eu passei a não dormir.

P/1 – Além dessas questões internas, Bandeira, o que esses acontecimentos da história recente do mercado farmacêutico brasileiro... quer dizer, Lei das Patentes, depois Lei dos Genéricos, criação da Anvisa, como é que tudo isso impactou a história do Aché?

R – Então... esse que era o drama do Aché, porque isso já havia sido detectado por eles, mas eu enfatizei muito isso. O Aché não pode mais imitar porque tem a Lei das Patentes. O Aché não tem pesquisa, não é inovador e nem vai, a curto prazo, conseguir se inovar. O Aché está com baixa liquidez para investir porque estava metido em projetos como, o Instituto Cultural Tomie Ohtake, onde ele meteu um dinheirão lá, tirou da operação e não tinha para a operação. O Aché estava gastando uma fortuna com a nova fábrica, que não precisava, porque a nossa capacidade de produção está perfeitamente atendida com essa. Botou 40 milhões de dólares naquela nova fábrica, ainda precisa de uns 25, 30. Então, é uma armadilha; não tem capital de giro, não tem pesquisa, os produtos que ele tem duram mais uns 5 ou 6 anos. Tem uma saída estratégica, a não ser aquela idéia de fazer uma associação para trazer produto inovador com as multis, ser parceiro ideal das multis, trazendo novidade aqui. E do outro lado, o Victor batendo pela fitoterapia, que não era muito bem aceita pela Mackenzie. A Mackenzie não acreditava muito nisso. Eu acreditava. Eu acho que o futuro do Aché é a biotecnologia e a fitoterapia. Então, uma das coisas minhas, quando eu (confiz o grêmio com a associação com?) a Mackenzie foi: “O primeiro projeto que vocês vão fazer é um business plans, sobre fitoterapia para nós.” Aí sim, que está terminando agora. Está sendo um sucesso.

P/1 – O Plantarium é um projeto de futuro do Aché?

R – É, na verdade, eu não sei se vai chamar Plantarium, mas é isto. É isso aí.

P/1 – O que seria? Um projeto...

R – Um projeto para você lançar uma linha de produtos fitoterápicos no Brasil e procurar fazer uma coisa diferente do que as empresas fazem, porque os produtos que estão aí, os fitoterápicos, dos brasileiros, das empresas brasileiras, todos eles são produtos tradicionais. Nenhum tem embasamento científico. Nenhum. Você pega qualquer produto que o Herbarium fabrica, não tem um trabalho científico que prove que aquele produto faz efeito. Pode até fazer, mas não tem trabalho nenhum. Então, é tudo em função do uso tradicional. Então, o Aché tem que fazer o contrário. Nós temos que dar respaldo científico para os produtos fitoterápicos. Mostrar que eles funcionam.

P/1 – Isso significa o Aché investir em pesquisa?

R – Em pesquisa clínica primeiro, bastante, para provar a eficácia terapêutica, provar a não toxicidade de produtos e, eventualmente, trazer alguns produtos tradicionais que não estejam no Brasil para poder iniciar a operação, mas o fundamental tem que se fazer a pesquisa. Aliás, já vinha fazendo, por causa do Victor, que tem uma visão muito estratégica, já haviam cinco produtos que estavam sendo pesquisados lá, com convênios com universidades e tudo o mais.

P/1 - Isso é um projeto de que? Dez, quinze anos, Bandeira?

R – É um projeto para... De hoje a 10 anos. Agora, isso não significa que, daqui a 2 ou 3 anos, a gente não esteja com produtos no mercado. Significa que a gente tem que fazer alguma coisa de curto prazo, mas o grande projeto é o desenvolvimento de plantas brasileiras com respaldo científico. É um projeto mais a longo prazo. Acredito muito nisso. Aliás, aí eu acho que é a grande contribuição que eu posso daqui para frente dar para o Aché porque eu tenho uma relação excepcional com a universidade, com cientistas, com a Fapesp, com o Ministério de Ciências e Tecnologia e tal. Então, isso é um trabalho que eu pretendo desenvolver com muita profundidade, mas eu tenho que resolver antes os problemas do

Aché do dia-a-dia que são muito graves ainda. Nós temos que ajustar a empresa ainda. Tivemos que demitir muita gente em novembro. Vamos fechar o ano com lucro, felizmente, tirar o prejuízo do ano passado que foi de 37 milhões de reais. Nós vamos fechar 2001 com lucro, não vai ser

o lucro que a empresa, do tamanho da empresa, mas deverá chegar a uns 8 milhões de reais de lucro. O ano que vem, este ano, nós vamos crescer em vendas. Conseguimos trazer um excelente diretor de marketing e vendas para a empresa. Conseguimos trazer um profissional, um diretor financeiro, muitíssimo bom. Estamos fazendo um planejamento estratégico para a empresa sem os acionistas saberem, porque isso é função estratégica do conselho, mas eu acho que a diretoria tem obrigação de fazer e levar para o conselho, pelo menos para ser discutido. Estamos fazendo. Enfim, nós estamos criando as diretrizes futuras para o Aché.

P/1 – Sem ser o projeto dos fitoterápicos, que outro projeto de futuro? O Farma 2001 virou o que?

R – A fábrica, praticamente, nós diminuimos quase 50% a função da fábrica. O Instituto Tomie Ohtake, nós não vamos fazer a segunda etapa que seria um teatro lá dentro e um centro de convenções. Nós vamos sim, continuar a construção do edifício de 28 andares que tem para fazer, nós vamos fazer de uma forma securitizada. Ou seja, nós vamos pegar um banco para financiar, já com os imóveis alugados. Ou seja, com o prédio alugado. Aí se paga praticamente, a gente consegue pagar. E nós vendemos a nossa participação acionária na Schering e vamos aplicar esse dinheiro em novos produtos, na área fitoterápica, numa divisão fitoterápica.

P/1 – Esses novos produtos não são mais no mesmo esquema que eram os outros?

R – Não. Ou nós vamos ter que comprar produtos que já estão no mercado bons ou vamos fazer algumas alianças que já estamos em andamento com algumas multinacionais para comercializar, com marcas nossas, produtos de descobertas deles.

P/1 – Comercializar e produzir?

R – Na verdade, produzir é mais complicado porque as empresas multinacionais, elas querem elas produzir. Se bem que algumas negociações que estamos fazendo, aí eu acho eu que entro com muita força nisso, porque eu tenho relacionamento com a indústria farmacêutica brasileira toda. Brasileira, de multinacional, toda. Conheço todos os presidentes e conheço alguns presidentes de área nos EUA e aqui, que são os chefes dos presidentes daqui. Alguns deles já trabalharam comigo na Abifarma, foram conselheiros; o da Pfizer, o da Organon, do Lilly. O presidente mundial do Lilly foi meu estagiário. Hoje é o presidente mundial do Lilly, é o (Sidney Tower?). Então, eu tenho esse relacionamento que vai facilitar muito. Ou seja, a Organon, por exemplo, eu faço negociações com eles. Eu cansei de fazer palestras para Organon, à convite deles, os startups do ano, eles me convidavam. Então isso facilitou, isso vai ser muito bom para o Aché, esse relacionamento que eu tenho. Então, isto é uma saída, é a saída médio prazo, de curto e médio prazo. É pegar produtos bons, alguns que já foram lançado no mercado, outros que não foram lançados no mercado por essas multís e colocar nossa força de vendas nisso e ganhar dinheiro aí, para poder então, com esse dinheiro, investir muito na pesquisa, na fitoterapia e na biotecnologia.

P/1 – Então como você descreve esse momento do Aché? Quer dizer, é um momento de guinada?

R – É uma guinada obrigatória porque não tem outra saída, digamos. Mas é uma guinada, no meu modo de ver, tem muita chance de sucesso. Agora, ao mesmo tempo que eu vejo isso com otimismo, eu sou obrigado a ser realista o suficiente e dizer: “Se isso não der certo, a empresa não tem mais futuro como empresa nacional. Ela vai ter que ser vendida.” O que seria lamentável. Então, eu estou apostando, eu não quero nem pensar nessa outra hipótese, que vai dar certo.

P/1 – E como compreender esse momento do Aché, pensando no mercado, no contexto? Ele é uma exceção no movimento do mercado hoje?

R – Não, as empresas brasileiras estão convencidas que a fitoterapia é a saída para elas, só que elas entraram numa... É meio difícil eu fazer essa crítica, mas eu acho que entraram no genérico. E o genérico é condenar a empresa brasileira a ser uma imitadora, a ser empresa periférica, porque vai depender sempre de outros. O genérico é uma imitação, um clone. Acabou a patente, você pode imitar. Então, uma empresa que se resignou como destino fazer imitação, vai ficar sempre dependendo dos outros, em primeiro lugar. Segundo, hoje, com esse negócio de blocos, não tem

mais essa coisa de produzir aqui no Brasil. Então, os genéricos que estão aí vão ser importados. Então, a indústria farmacêutica brasileira vai se transformar numa indústria de perfumaria. Importa, faz uma embalagem, ou então faz uma mera etiqueta porque já vem embalado, e vende o remédio. Só que, o Brasil tem câmbio flutuante e congelamento de preços. Na hora que o dólar sobe, o produto importado sobe o seu custo. Isso não tem como repassar, em primeiro lugar. Segundo lugar, mesmo que você fabrique uma parte, o insumo é importado. Em terceiro lugar, o genérico no Brasil é uma experiência totalmente diferente do que é a experiência genérica no mundo, isso não é dito. Os genéricos no mundo inteiro são medicamentos de Política Nacional de Saúde dos países. Você vai na Alemanha, os genéricos na Alemanha são dados de graça para a população porque o Governo Alemão compra. Então, quando você tem uma reserva de mercado, ou seja, o Governo compra, você entra numa espécie de concorrência, digamos assim, mas o seu produto foi escolhido e padronizado, você vende horrores de quantidade, você vende para todo o sistema de saúde da Alemanha. Então, você ganha na quantidade porque o genérico é desse tamanho. Então, o princípio do genérico, você ganha na quantidade. Acontece que a indústria farmacêutica, a competição da indústria farmacêutica não é horizontal. Ou seja, o analgésico não concorre com o cortisona. O antibiótico não concorre com o antiarrítmico. É por classes terapêuticas horizontais. Ou seja, o antibiótico concorre com os outros antibióticos. O diurético concorre com os outros diuréticos, com os outros sais diferentes. Então, o que ocorre? Quando você tem um genérico, digamos uma cefalosporina, que é um antibiótico genérico, e você é o primeiro genérico no mercado e joga o preço lá embaixo, e todo mundo no mercado, como está no Brasil, todo mundo invés de comprar o de marca, Keflex, vai comprar o cefalotina ou uma unidade cefalexina, por exemplo, genérica, você é o primeiro ou o segundo mercado, você está vendendo bem. E quando tiver 10 cefalosporinas no mercado iguaizinhas? Vai ser uma guerra flexiva por preços porque é uma guerra de mercado. E vai chegar um ponto que o preço fica tão baixo, que o sujeito, ou ele perde dinheiro, ou ele não tem lucro com aquilo. Vai ser uma guerra flexiva. Ao contrário que é na Europa, que ele coloca por classes terapêuticas e você oferta: “Olha, eu posso vender por tanto. Outro, exportando por tanto.” O Governo estabelece um piso e compra grandes quantidades. Se você ganhou aquela para antibiótico, você já fez a sua vida com aquilo ali, entendeu? Na Espanha, por exemplo, eles têm um sistema... Eu fui lá ver como que é. Na Espanha é assim; vamos supor que você tem uma classe terapêutica de analgésicos. Então, quais são os analgésicos que o Governo Espanhol daria de graça para a população que usa o sistema oficial de saúde? É uma dipirona, é um paracetamol, é um ácido-acetil-salicílico. Ok. Então, os senhores cotem. Aí, o sujeito vai... Paracetamol, quem tem o paracetamol mais barato... Vamos supor, vou vender uma determinada concentração e dosagem por 3 pesetas. O outro, 2 pesetas. Ganhou um, qual que ganhou? Ganhou o que vai vender por 3 pesetas. Ok. Aquilo vai para as farmácias, o Governo compra e a farmácia vai dar para o sujeito ter uma receita do sistema oficial de saúde do paracetamol aquele que custa 3 pesos. Se ele der um, que foi colocado no mercado por alguma razão, que custa 3,20, ele que vai pagar os 0,20 de diferença, ele farmácia. O Governo só vai reembolsar ele no 3. Agora, se surgir um outro que fale: “Espera aí, eu tenho um paracetamol por 2,40”, o Governo permite que ele fique com os 0,60 centavos no bolso. Então, o que foi? O Governo estabeleceu um preço de referência, se aparecer quem for mais baixo, a farmácia ganha com isso mais e, portanto, o sistema é no sentido que os preços baixem porque a farmácia tem interesse em dar o mais barato, porque ela fica com a diferença. Aí, no ano seguinte, o Governo tira a média. Era 3 e 2,40, 5,40, divide por dois, o preço médio passa a ser o de referência mais baixa e com isso você... Mas a venda é em grandes quantidades. Então, você pode sacrificar sua margem de lucro, mas você ganha em quantidade. Você tem um mercado cativo praticamente. No Brasil não. No Brasil não tem isso porque o SUS não dá remédio de graça. O Governo não compra remédio. Então, o que está acontecendo no Brasil? Está acontecendo que entrou no genérico, está ganhando enquanto não tem 10, 12, na mesma classe terapêutica com o mesmo sal. Então, eu acho o seguinte; o Aché não vai entrar nisso. Você pode até ganhar agora, mas daqui há dois anos está por aqui, apertado, primeiro. Segundo, o Aché, o tamanho do Aché não lhe permite se condenar a ser uma empresa periférica de imitação. O Aché tem que ousar. Tem que ser a última empresa brasileira a se render aos genéricos. Tem que ir atrás da pesquisa, tem que ir atrás do produto inovador, tem que acreditar na ciência brasileira, na biotecnologia e vocês estão vendo aí os resultados fantásticos da biotecnologia no Brasil, capaz de isolar o genoma do eucalipto. Todo mundo viu da Xylella fastidiosa, que é aquele fungo que ataca a laranja, todinha sequenciada pelos cientistas brasileiros. Então, eu acredito muito nisso.

P/1 – Que sonhos que você tem para o Aché?

R – Olha, eu gostaria de ver o Aché como a maior indústria farmacêutica da América Latina, incluindo as multis, porque ele já é o maior da América Latina só entre as nacionais, mas eu gostaria porque eu acho que tem tudo para isso. Quer dizer, ele tem sócios acionistas eficazes com enorme disposição de investir na empresa. Ele tem, hoje, um corpo de profissionais muito motivados. Ele tem um corpo de funcionários extraordinário. É uma empresa com muitos benefícios sociais agora, cada vez mais. Nós estamos reformulando tudo isso. Já tinha. É uma empresa que tem muito bom ambiente de trabalho e é uma empresa brasileira. É um orgulho para o Brasil. O Aché, eu disse isso para o presidente da Anvisa, Agência Nacional de Vigilância Sanitária: “O Aché não é um laboratório farmacêutico brasileiro. O Aché é um patrimônio do Brasil. Nós não podemos deixar essa empresa ser vendida para estrangeiro ou então fazê-la minguar. O Brasil precisa ter orgulho de ter uma empresa.” Os americanos têm orgulho das suas coisas. Nós precisamos ter orgulho do Aché. O Aché é uma obra do Brasil. Você vai lá e vê aquela fábrica imensa, 3 mil funcionários. O Aché é o dobro da Pfizer hoje no Brasil, o dobro no Brasil! Poxa, você tem que ter orgulho disso. Então, se o Aché conseguir essa trilha da pesquisa, da descoberta de plantas medicinais brasileiras com respaldo científico, de biotecnologia, ou até de certas diversificações que não estão fora de cogitação, por exemplo, produtos energéticos, produtos que são chamados nutracêuticos, que não são nem medicamentos, nem cosméticos, mas são produtos fortificantes, são produtos aditivos alimentares, coisas que são importantes e que o Aché tem oportunidade de explorar isso, eu ficaria muito feliz. Eu quero sair do Aché... Eu não sei se vocês vão poder botar isso; eu não vou ficar no Aché muito tempo, isso é uma decisão pessoal, já tomada, definitiva. Eu vou profissionalizar o Aché definitivamente. Eu vou encerrar esse ano de 2002 no Aché, mas eu não vou continuar. Eu vou procurar um substituto. Eu vou para o conselho do Aché. Eu quero ser conselheiro do Aché. Eu tenho a promessa dos acionistas, que no momento que eu deixar a presidência do Aché, eu tenho um lugar garantido no Conselho porque eu quero continuar colaborando com o Aché, já que agora eu estou dentro, eu estou dirigindo a empresa, quando eu for para o conselho, eu já terei uma visão bastante boa da empresa. Então, eu quero terminar a minha vida profissional no Aché.

P/1 – Isso se junta de que forma com o teu sonho de vida, Bandeira, para terminar?

R – Eu diria para você o seguinte; que o Aché será a realização final minha, profissional. O Aché vai me dar essa grande... Já está me dando, essa grande satisfação profissional. Quer dizer, eu me sinto um profissional que atingiu o máximo, que no meu setor eu podia atingir, porque eu não posso ser mais do que eu cheguei. Ser presidente do Aché, que é a terceira maior indústria farmacêutica do Brasil, incluindo as multís. Se você botar a nossa participação na Prodome [Química e Farmacêutica], nós somos a primeira longe. Então, essa é a maior consagração que um profissional pode ter de um lado. A satisfação pessoal de trabalhar numa empresa que é quase um sentido de família, que é muito gratificante. E depois poder colaborar com essa empresa e, ao mesmo tempo, voltar para brincar. Eu quero brincar ainda. Eu acho que estou realizado. Eu tenho dois filhos maravilhosos, encaminhados, eu tenho cinco netos. Então, você pode imaginar uma felicidade maior; um sujeito que volta para casa e quero conversar com meus filhos. Tenho um prazer enorme que eu tenho nos meus dois filhos que eu adoro. Eu queria ter uma filha. Não pude ter a filha. Eu achava que não ter filha é uma falha, falta. Mulher é manhosa, eu gosto de manhã. O que aconteceu? Quando nasceu a minha primeira neta, antes de nascer, eu sempre dizia assim.. Eu tenho uma filha, essa minha nora, eu considero uma filha, gosto muito dela. A outra também, mas essa é mais aberta, ela está mais presente conosco e tudo mais. Ela não tem pai, então é diferente. A outra é um amor também. Mas, de qualquer forma, então eu falava assim: “Se eu tivesse uma filha, ela iria se chamar Mariana, que é o nome que eu mais gosto de mulher.” Aí, o meu filho falava assim: “Sei que não vou dar para a minha filha _____”, minha irmã falava “Vai chamar Helena...” Luíza, vai chamar Luíza. Luíza é um nome bonito também. Helena é um nome que eu adoro também por causa da Helena de Tróia, a mulher mais linda do mundo por causa da Guerra, aquela história. No dia que nasceu a minha neta, a Carla falou: “Você ganhou a sua Mariana.” Eu fico até emocionado. Ela me deu a filha que eu queria. Então, eu tenho essa neta que eu adoro, que é manhosa para burro. Eu deseduco ela bastante. Tenho a Gabriela, outra neta minha que eu adoro, que agora então, está muito próxima de mim. Agora, inclusive, nós passamos o carnaval juntos: “Vovô”, jeitinho dela meiga. Tenho o Felipe e tenho o André. Então, veja; tenho cinco netos e a Carolina agora, que nasceu há pouco tempo. Então, eu tenho cinco netos maravilhosos. Tenho um casamento extremamente interessante porque é um companheirismo muito grande, eu e Maria Lúcia. Nós gostamos muito. Tenho dois filhos que são as duas medalhas de ouro que eu conquisei na vida e termino minha vida profissional dessa forma. Então, sou uma pessoa privilegiada.

P/1 – Como uma última pergunta, eu queria saber, o que você achou dessa história, de mais uma vez gravar um pedaço da tua história?

R – Olha, eu vou falar uma coisa para vocês, eu acho bacana, eu gosto, mas eu me emociono muito com essas coisas. Então, essa gravação, eu acho que eu consegui ser o mais frio que eu pude ser até hoje, entendeu? Porque eu sou muito emotivo e quando eu falo da minha vida, eu me emociono demais porque minha vida foi uma aventura... Tem coisas que, evidentemente, eu não posso falar, mas foram aventuras terríveis que eu tive na minha vida. Eu fiz coisas que as pessoas jamais podem imaginar. Episódios que eu participei. E se eu contasse assim, as pessoas iriam dizer: “Porra, como é que esse cara conseguiu chegar a uma vida tão certa, como ele conseguiu?” Porque, realmente, eu tive o diabo no corpo. [risos] Eu fiz muita coisa que eu não poderia dizer, mas... E que foram todas elas, não me arrependo de nenhuma delas. Todas elas acabaram bem, coisas que não eram para acabar bem, acabaram bem. Então, eu sou uma pessoa extremamente privilegiada, porque eu sou feliz. É raro você pegar um homem de 62 anos e ter a alegria da vida que eu tenho. Eu não tenho nenhuma ambição que eu não pudesse dizer: “Eu não consegui fazer.” Eu fiz tudo. Tenho uma família fantástica e vivi aventuras extraordinárias na minha vida, sobre todos os aspectos. Então, eu sou um cara que, se um dia eu pudesse dizer e escrever a minha vida, eu tenho certeza que dá um filme fantástico. [risos] Mas, eu sou uma pessoa muito feliz. Quer dizer, eu gostei, mas confesso para vocês que eu tive que fazer uma coisa, ladeando coisas porque eu me emocionaria muito. Mas foi ótimo, gostei muito.

P/1 – Espero que você venha uma outra vez com menos preocupações de driblar a emoção [risos].

R – Não, você sabe, é interessante falar isso para vocês porque agora que a gente chega numa idade que eu cheguei, nessa situação de vida que eu cheguei com muita tranquilidade, muita coisa, você lembrando as coisas e ver esse enorme conjunto de coisas boas que eu tenho hoje, é muito raro. Você sabe que eu acompanho muito as pessoas e vejo pessoas que foram da minha época. É difícil encontrar uma pessoa que, ao final do período de vida que eu estou assim, que seja completamente satisfeita como eu sou. Sempre tem um amargor aqui, um filho que não deu certo, ou separou, ou não sei o que, sabe? Ou profissionalmente... É difícil. Às vezes, eu vejo sujeitos riquíssimos infelizes. Homens da minha idade buscando meninhas. É uma coisa mais ridícula. Quer dizer, porque o cara não está satisfeito, entendeu? Casando pela quinta vez. Eu não sou ninguém para julgar os outros, mas quando você vê um cara da minha idade, estabilizado e tendo passado por todas as turbulências que eu passei ao longo da minha vida, puxa, é um negócio inacreditável.

P/1 – Obrigada, Bandeira.

R-Ok?