

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA
DO BRASIL (CPDOC)**

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação. A citação deve ser fiel à gravação, com indicação de fonte conforme abaixo.

BALBO, Fernando José. Fernando José Balbo (depoimento, 2011). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (3h 25min).

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre ESCOLA DE ECONOMIA DE SÃO PAULO (EESP/FGV) e FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**Fernando José Balbo
(depoimento, 2011)**

Rio de Janeiro

2020

Ficha Técnica

Tipo de entrevista: História de vida

Entrevistador(es): Ana Carolina Bichoffe; Mário Grynszpan;

Pesquisa e elaboração do roteiro: Ana Carolina Bichoffe;

Técnico de gravação: Bernardo de Paola Bortolotti Faria; Fernando Henrique Neves Herculiani; Marco Dreer Buarque;

Local: Sertãozinho - SP - Brasil;

Data: 18/11/2011

Duração: 3h 25min

Arquivo digital - áudio: 4; Arquivo digital - vídeo: 4; MiniDV: 4;

Entrevista realizada no contexto do projeto “Trajetória e pensamento das elites do agronegócio”, desenvolvido entre setembro de 2011 e dezembro de 2012, com financiamento da presidência da Fundação Getulio Vargas. O projeto tem como objetivos a constituição de um banco de depoimentos (registrados em áudio e vídeo), que deverá ser disponibilizado na internet e, eventualmente, servirá como fonte para a publicação de um livro.

Temas: Açúcar; Agricultura; Alcool; Associações empresariais; Associações rurais; Assuntos familiares; Atividade acadêmica; Atividade profissional; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; Café; Cana de açúcar; Ciência e tecnologia; Companhia Hidrelétrica do São Francisco; Companhia Paulista de Força e Luz; Copa do Mundo; Desenvolvimento científico e tecnológico; Dilson Funaro; Empresariado; Empresas agrícolas; Energia elétrica; Ensino público; Ensino superior; Escola Superior de Agricultura Luís de Queirós; Exportação; Família; Formação escolar; Fundação Getulio Vargas; Governo Fernando Collor (1990-1992); Greves; Imigração; Instituto do Açúcar e do Alcool; Intercâmbio científico e tecnológico; José Sarney; Meio ambiente; Ministério da Agricultura; Ministério das Relações Exteriores; Movimento dos Sem Terra (MST); Mulher; Participação política; Pecuária; Pesquisa científica e tecnológica; Petrobras; Petróleo; Política ambiental; Política econômica; Políticas públicas; Produtor rural; Produtos agrícolas; Programa Nacional do Alcool; Propriedade rural; Reforma agrária; Região Centro Oeste; Região Nordeste; Região Sudeste; Regime de trabalho; Representação classista; São Paulo; Televisão; Universidade de São Paulo; Vida cotidiana;

Sumário

Entrevista: 18.11.2011

Arquivo 1: Origens familiares; o trabalho de seu pai e tios na usina Santo Antônio; a migração de seu bisavô italiano ao Brasil no cargo de colono na lavoura de café; a ascensão de seu avô ao cargo de gerente do Engenho Central; as dinâmicas de trabalho nas lavouras pela família; os trabalhos domésticos realizados pelas mulheres; a compra da Usina Santo Antônio; a trajetória de Francisco Schmidt no negócio cafeeiro; a propensão para a plantação de cana pelos colonos italianos; os negócios empreendidos pela família; a moradia na Usina Santo Antônio; a compra da Usina São Francisco em 1956; reflexões sobre o diferencial da produção de açúcar em São Paulo; a breve participação política da família; a associação às organizações de representação dos interesses dos agricultores; o crescimento da Usina Santo Antônio a partir da compra de terras; o processo de escolarização do entrevistado; a mudança para Ribeirão Preto na década de 1970; o ofício de seu pai na área agrícola da empresa; as relações da família com a ascendência italiana; a infância vivida na Usina Santo Antônio.

Arquivo 2: A administração da Usina São Francisco por seu pai; os negócios da família; a programação de admissão dos familiares como funcionários da Usina; a trajetória escolar majoritariamente no ensino público; a aprovação no curso de Agronomia da Universidade Estadual de São Paulo (Unesp); a adaptação à vida no espaço urbano; as dinâmicas entre cidade e campo nas usinas; a criação de gado na família; as diferentes atividades profissionais dos familiares; o trabalho como assessor técnico da Usina São Francisco; os impactos da criação do Proálcool no crescimento das usinas; a expansão do agronegócio no centro-oeste; os subsídios do governo direcionados ao plantio de cana; o contato com os sindicatos de trabalhadores rurais a partir de fins da década de 1970; o bom relacionamento com os trabalhadores das usinas; a relação com o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST); a manifestação dos trabalhadores de Guariba, em 1984; o posicionamento contrário à reforma agrária proposta em 1985; o congelamento de preços aos produtos agrícolas no Plano Cruzado; os subsídios aos produtores de açúcar do Nordeste; a adaptação ao livre mercado na década de 1990; integração das usinas ao sistema Coopersucar; a

criação de grupos de comercialização de álcool; os impactos do tabelamento de preços em sua empresa; o baixo consumo de álcool no Brasil em fins da década de 1990; a expansão do comércio de açúcar no âmbito internacional nos anos 1990; a questão ambiental na produção do açúcar.

Arquivo 3: O investimento na produção orgânica; a produção de álcool orgânico para empresas de cosméticos; o processo de certificação da produção dos orgânicos; a decisão de incorporar produtos criados por outras empresas; o projeto de criação de plástico biodegradável; os investimentos na geração de energia; os contatos da empresa com entidades de responsabilidade social; as estratégias para a gestão das diversas demandas pela empresa; o investimento em projetos culturais pela Lei Rouanet; as relações com instituições de pesquisa; a necessidade de investimento brasileiro em tecnologias para a produção de cana; a responsabilidade ambiental na cultura da empresa; as novas dinâmicas do agronegócio; reflexões sobre a empresa familiar; a entrada de novos grupos no agronegócio; o álcool no mercado internacional; as relações da empresa com o governo; as aproximações com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); as relações com os diversos ministérios federais; as discussões sobre o Código Florestal.

Arquivo 4: O cumprimento da legislação ambiental pelos agricultores; o lugar do pequeno produtor no agronegócio; a questão da produção de alimentos voltados majoritariamente à agroexportação; o programa de biodiesel do governo; a Native como uma grande empresa na produção de orgânicos; a questão do preço dos produtos orgânicos; as estratégias de marketing da empresa; o diferencial de gestão da empresa; reflexões sobre a trajetória como agricultor.

Entrevista: 18/11/2011

Mario Grynszpan – Doutor Fernando, eu queria que o senhor dissesse para gente quando e onde o senhor nasceu e nome completo de seus pais, por favor.

Fernando Balbo – Eu nasci em Sertãozinho em 11 de março de 1963. Meus pais se chamam Leontino Balbo e minha mãe Marlei Silva Balbo. Ambos nascidos em Sertãozinho.

M.G. – Os nomes completos deles são esses. O senhor tem irmãos?

F.B. – Tenho irmãos.

M.G. – Quantos?

F.B. – O meu irmão mais velho é o Marco Antônio, o segundo é o Leontino Junior, eu sou o terceiro filho e o mais novo é o Marcelo.

M.G. – Nenhuma menina?

F.B. – Nenhuma menina. Somos quatro homens.

M.G. – Certo. E os seus pais faziam o quê?

F.B. – A minha mãe estudou até o ginásio, fez o normal e casou cedo. O meu pai estudou... De doze filhos, os três mais novos estudaram. O meu pai é o mais novo da família. Ele estudou e por incrível que pareça se formou em odontologia em Ribeirão Preto, mas nunca exerceu. Logo após a formatura, ele já veio trabalhar com o pai dele e os irmãos mais velhos na usina Santo Antônio em Sertãozinho.

M.G. – Todos os irmãos do seu pai trabalharam na usina?

F.B. – Todos os irmãos trabalharam na usina. Na verdade eles iniciaram o trabalho em conjunto, no Engenho Central, aqui na região de Sertãozinho, aqui em Sertãozinho e Pontal, no começo do século de 1900, junto com o meu avô que era já funcionário do Engenho Central. Ali eles aprenderam a arte de trabalhar com açúcar e com álcool depois. Em 1946, eles saíram de lá e iniciaram a produção de açúcar em uma usina própria, que é a usina Santo Antônio.

M.G. – A família veio da Itália quando mais ou menos?

F.B. – O meu bisavô Alexandre teria vindo da Itália na década que se iniciou em 1880. Fez aqueles caminhos dos imigrantes: chegada ao porto, centros de triagem, não é? Na verdade, a gente tem essa história um pouquinho perdida. A gente começa com uma história mais ratificada com o nascimento do meu avô na fazenda das Flores aqui no município de Cravinhos, ao lado de Ribeirão Preto, no ano de 1894.

M.G. – A fazenda era da família já ou não?

F.B. – Não, eles eram colonos. O meu bisavô veio como imigrante para ser colono na lavoura do café, não é? O meu avô Atilho, nascido em 1894, logo aos seis ou sete anos já estava na lida também do café junto com o pai dele, meu bisavô Alexandre. Em 1896, aproximadamente 97, eles se mudaram para a fazenda Palestina – aqui também antigamente era Sertãozinho, aqui na região. O meu bisavô foi ser colono de café de um empresário aqui da região. Quatro anos após, aproximadamente em 1902-1903, eles se mudaram para um local de nome Pocinhos – que hoje é o Engenho Central, é uma usina desativada hoje. Na época o meu bisavô tentou um negócio de aguardente. Por problemas de preço na época, ele não conseguiu levar o negócio adiante. Vendeu o engenho para o coronel Francisco Schmidt, que foi o primeiro rei do café no Brasil, não é? Ele era um imigrante alemão, grande produtor de café e que naquele momento se aventurava também na produção de aguardente e logo em seguida de açúcar. Em 1911, o meu bisavô Alexandre faleceu. O meu avô Atilho com dezessete anos, o mais velho de sete irmãos, virou o arrimo da família. Precisava administrar a família junto com os irmãos mais novos e com a mãe dele. E ali no Engenho Central, o meu avô Atilho - de carpir cana desde os seis, sete anos de idade - evoluiu até 1946, que foi o último ano dele de trabalho lá, como gerente do Engenho Central ou Usina Schmidt. Durante esses anos todos ele tinha se casado com a minha avó Crescência. Minha avó Crescência é da família Carolo que é uma família também do ramo de açúcar e álcool, aqui da região de Ribeirão Preto.

M.G. – “Uma família do ramo”, como assim? Eles já produziam?

F.B. – Na época não, também tem uma evolução parecida com a nossa um pouquinho...

M.G. – Também são colonos...

F.B. – Isso, são colonos. Um pouquinho antes eles já tiveram a unidade própria deles. Mas ainda quando houve o casamento, eles também eram colonos. E na verdade, o meu avô fez a vida dele com os filhos – meus tios e meu pai – no Engenho Central. Lá eles aprenderam a lidar com o açúcar, com a moagem da cana, com o preparo da cana, com o vapor, com a parte da fabricação de açúcar em si que você tem todas as etapas de fabricação. E ali eles se tornaram tecnicamente capacitados para depois, em uma etapa posterior, tentar a vida empresarial, vamos dizer assim. Então, os meus tios mais velhos também começaram a trabalhar no Engenho: tinha o tio motorista, tinha o tio que era da parte de fabricação de açúcar, tinha o tio que era da ferramentaria. Naquela época não tinha essa coisa de fazer os serviços fora, não é? Tudo era feito dentro da própria empresa. Então eles tinham os ofícios, tinham que ser mestre no ofício, fazer uma ferramenta, como utilizar a ferramenta, como desmontar o motor. E ali a família foi aprendendo a técnica. Os mais novos que eram o Valdemar, o Atilho Filho e o meu pai, que é o Leontino, eles trabalhavam nas férias. Então carpavam cana, trabalhavam de bombeiro... Bombeiro é aquele que enquanto a turma está trabalhando na cana, ele pega e leva água, esse é o nome que se usava muito, para o pessoal que estava trabalhando no campo. Então desde pequeninhos ali, eles estavam nessa luta. E os três estudaram até a formação de nível superior.

M.G. – E eles moravam todos dentro das terras da usina?

F.B. – Todos juntos. Moravam lá no Engenho Central. Os quatorzes moraram na mesma casa: o meu avô, a minha avó e os doze filhos – os oito homens e as quatro mulheres. A casa era de chão de terra batida. Ali eles evoluíram. E como todos os filhos mais velhos trabalhavam... Naquela época, naquele mundo, o que você ganhava, com o controle familiar adequado, você conseguia juntar as economias. E foram com essas economias do meu avô e dos tios - que trabalhavam lá no Engenho – que depois, em 1946, eles conseguiram adquirir a usina Santo Antônio e toda a continuidade. Os três mais novos estudaram, não é? O meu tio Valdemar fez Agronomia na Esalq em Piracicaba, o meu tio Atilho e o meu pai fizeram odontologia.

M.G. – Os dois fizeram, não é?

F.B. – É. Pouco exerceram. O meu pai nunca, o meu tio Atilho tentou um pouquinho, mas não seguiram na profissão. Naquela época tinha muito dessa história, provavelmente, de

estimular o filho a ser médico, dentista, advogado, nas profissões mais... Então essa é um pouquinho dessa história.

M.G. – Nenhum dos outros estudou?

F.B. – Não, nenhum dos outros estudou além do primário. Ninguém conseguiu passar ali de três ou quatro anos de estudo, porque logo aos oito, nove anos já estavam na luta do trabalho no campo e depois no Engenho.

M.G. – E as mulheres fizeram o quê?

F.B. – As quatro irmãs ajudavam. Lógico que esses todos depois... A gente falando nesse período aí de onze, doze, já quando o meu avô perdeu o pai dele até 1946 - nós temos aí 35 anos. Todos praticamente se casaram, com exceção dos mais novos. Os meus primos mais velhos... Eu tenho primo hoje, o mais velho, que tem pouca diferença com o meu pai, porque o meu pai com o meu tio mais velho tinha uma diferença de aproximadamente dezoito anos. Então o meu pai tem 79, o meu primo mais velho está ao redor de 74. Quer dizer, então é uma diferença pequena. Os mais velhos nasceram também no Engenho Central. E as irmãs foram importantes porque, enquanto os homens estavam no campo trabalhando com o meu avô, a minha avó com as minhas tias, irmãs do meu pai, ficavam na administração da casa: tinham que lavar a roupa de todos os irmãos, cuidar da casa, tinham que preparar comida... Naquela época fazia roupa em casa. Era um mundo bem diferente. Eu mesmo peguei isso. Eu usei muita roupa feita na colônia da usina Santo Antônio. Eu morei... Eu disse que nasci em Sertãozinho... Voltando agora um pouquinho para mim. Mas na verdade eu nasci em Sertãozinho, mas morei os primeiros nove, dez anos na usina Santo Antônio. Entre nove e dez anos eu estava mudando para Ribeirão Preto. Mas as irmãs do meu pai, minhas tias, colaboraram muito com essa administração. Porque a turma tinha fome, não é? Trabalhava pesado o dia inteiro. Tinha que fazer roupa, costurar roupa, tinha que produzir o próprio sabão. Era uma época diferente.

M.G. – A Usina Santo Antônio é em 1946 que a família compra, não é isso?

F.B. – É em 1946...

M.G. – É o seu pai que compra ou a família...?

F.B. – O meu avô junto com os meus tios mais velhos que eram quem tinham as economias. Como o meu pai e dois tios estavam novos e estudavam, eles não tinham as economias. Ajudavam nas férias, nos intervalos, nos feriados, nos domingos, porque não tinha folga. E eles estudavam, mas as economias foram do meu avô e dos meus tios mais velhos que já tinham uma idade... Em 1946 eu já tinha tio de aproximadamente 32 anos, que era o mais velho. Então eles já tinham as economias do próprio trabalho deles e com isso eles se somaram e foram adquirir a usina Santo Antônio que não tinha feito nenhuma safra ainda.

M.G. – Era de quem a usina?

F.B. – Era de uma família de Sertãozinho, pessoal da família Pascoal. E eles adquiriram essa comunidade... Hoje ela é ao lado da cidade, está pertinho de Sertãozinho ali, quatro ou cinco quilômetros. Ali se deu basicamente a história. Nós nos chamamos hoje, empresarialmente, de segunda geração, porque os meus tios mais velhos consideravam... Como eles começaram o negócio junto com o meu avô Atilho, eles foram a primeira geração do negócio. Nós somos a terceira geração na genealogia, mas em termos de empresa, nos negócios, nos classificaram, os tios, como segunda geração, porque eles começaram o negócio junto com o meu avô na Usina Santo Antônio em 1946.

M.G. – O senhor sabe se o Schmidt passou do café para a cana ou o que aconteceu com ele?

F.B. – Olha, o Schmidt na verdade... A gente lendo um pouquinho de história dele, ele foi o primeiro rei do café. Ele veio da Alemanha e tinha financiamentos de empresas alemãs que acreditavam muito no trabalho dele e eram muito grandes na época. E com isso ele adquiria as fazendas, administrava o café. O Brasil teve essa fase de ouro do café até o primeiro grande problema que foi junto com a quebra da bolsa de Nova York, com o *crash*. E até ali ele foi muito bem. Depois ele teve dificuldades a partir do momento que o café não... Teve problemas de preço, não valia mais nada basicamente. Aí ele já não tinha aquele respaldo alemão do pessoal que financiava. Aí ele teve que vender várias propriedades, inclusive o Engenho Central, a Usina Schmidt. Ela quebrou e houve uma intervenção governamental e o meu avô, que já estava chegando ao posto de gerente, foi nomeado interventor. Ele ficou na administração dos negócios até eles resolverem sair de lá e investir na Usina Santo Antônio. Depois de alguns anos, terminando a história do Engenho Central (depois nós vamos voltar ao Francisco Schmidt), o Engenho Central rodou mais alguns anos após nossa saída. Foi

adquirido pela família Biaggi e foi desativado, e hoje ele faz parte dos bens da família. Está se transformando em um negócio bastante interessante, em um museu do açúcar. Vai ser algo bem marcante porque o Engenho Central já passou dos cem anos, é um negócio bem interessante, e ele está praticamente intacto.

M.G. – As instalações [inaudível]...

F.B. – É, precisa de uma reparação, mas até pouco tempo... Alguns anos atrás tinham ferramentas lá com as quais nossos tios trabalharam. Francisco Schmidt, lendo um pouco da história dele... Durante a primeira guerra, a colônia alemã no Brasil criou um pouco de ostensividade contra ele, porque ele não apoiou... Ele estava no Brasil e não apoiou a primeira guerra. Então os alemães aqui acham que ele teria não se comportado como deveria. Mas eu acho que o grande motivo da derrocada foi o problema do café. A fazenda Monte Alegre, onde hoje se localiza a Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, que pertence a USP e agora tem outros cursos ali dentro, foi do Francisco Schimdt. Um lugar muito bonito, muito arborizado, tinha todas as estruturas de produção de café. E lá está o museu do café. Em Ribeirão Preto tem o museu do Café que é na fazenda Monte Alegre que foi uma das mais importantes fazendas dele. Francisco Schmidt teve dezenas de fazendas, milhões de pé de café. Foi o primeiro rei do café, segundo diz a bibliografia.

M.G. – E o que aconteceu com ele depois?

F.B. – Ele morreu no Brasil. Em Ribeirão Preto, não os conheço pessoalmente, mas a gente encontra algum Schmidt que teve um [inaudível]. Eu não sei hoje se está em neto ou bisneto. Mas nós tínhamos alguns descendentes de Francisco Schmidt em Ribeirão Preto.

M.G. – Quando tem, enfim, a grande crise, já estava no *crack* da bolsa de Nova York, que estava na base da crise do café também... Enfim, foi um momento importante para que vários colonos de origem italiana comprassem terras de famílias tradicionais e começassem a produção de açúcar. Enfim, tinha uma tradição de aguardente, por que os italianos tinham essa propensão, proximidade maior com a cana? O senhor saberia dizer?

F.B. – Houve uma tentativa, desde o meu bisavô, de aproximação com o negócio. Logicamente que não naquela época, mas hoje você vê que a aptidão de Ribeirão Preto não é uma aptidão para produção de café, é uma aptidão agrícola face a altitude, a latitude, o clima,

a temperatura aqui é muito alta. O café hoje mudou de região, eles são produzidos com muita técnica, com muita qualidade em outras regiões mais adequadas. Mas isso não era o foco daquela época. Isso aqui tudo era café. O foco de produção era outra, a qualidade totalmente diferente. Mas o meu bisavô trabalhou como colono dessas fazendas de café, mas você vê que logo no começo dos anos de 1900, ele já tentou ali a usina, o engenho de aguardente dele. Porque essa região tem *muita* aptidão para cana de açúcar. Muita aptidão! Então, face a esse histórico e uma possível demanda na época... [risos] Colonos italianos vieram provavelmente com saudades da garapa italiana. E logicamente a aguardente começa lá na época escravidão, tem toda essa história da pinga, não é? Mas ele já tentou esse caminho da aguardente. Como o meu avô por ali ficou e foi trabalhar na lavoura de cana, foi aprendendo ali e depois teve a oportunidade de estar dentro do engenho com os filhos todos trabalhando juntos... Foi o ofício que eles melhor aprenderam. E quando eles estavam nessa fase aí que foi praticamente anos 1920, anos 1930, o café estava com os problemas e a opção por açúcar foi... A proximidade com a cana, com açúcar e aguardente foi o que mais os atraiu. Eles mudaram para Santo Antônio sabendo que eles tinham um respaldo técnico muito forte que era o que o meu avô e cada filho dele, cada tio meu, já tinha em termos de conhecimento, que dizer: “Nós vamos para um negócio que a gente sabe processar cana, sabe controlar o açúcar, o cozedor”. São as várias funções dentro de uma usina. Então eles foram com essa... E mais à vontade, logicamente, de ter um negócio próprio, de crescer, de empreender, não é? Então, basicamente, essa é a fase da implantação.

M.G. – A usina Santo Antônio foi a primeira propriedade da família?

F.B. – Na verdade, eu estava até dizendo desse processo aí. A gente pegando a história, o meu bisavô comprou alguns pedaços de terra quando ele montou o engenho de aguardente e depois quando ele precisou vender, as terras foram junto. O meu avô também comprou terras, foi fornecedor de cana na usina Albertina que na época era da família Schmidt. Essa usina Albertina é no município de Sertãozinho. Depois ele vendeu essas terras. Ele tinha parentes no município de Osvaldo Cruz e comprou terras lá. Foi produtor de café um pouco naquela região de Osvaldo Cruz, só que ele tinha as funções aqui dentro do engenho que ele trabalhava. Então lá eram os parentes dele que ajudavam a administrar e a tocar. Mas eram sítios, eram dez alqueires. Aqui ele teve três ou quatro propriedades de vinte hectares ou quinze hectares no máximo cada um, não é? Em Osvaldo Cruz um pouquinho maior, mas

nada significativo. Também depois vendeu. Ele também tentou uma concessionária Ford, na época, em Sertãozinho. Mas ele era muito dedicado à usina e o tempo não permitia que ele tivesse administrando um negócio que fosse basicamente dele. Também tinha um sócio na concessionária e eles desfizeram o negócio, porque no engenho o horário de trabalho dele era puxado: era de segunda a domingo, das quatro da manhã às onze da noite. Então não tinha jeito, era ele ou ele. E assim era naquela época.

Ana Bichoffe – E eles tiveram algum tipo de financiamento ou subsídio do governo?

F.B. – Não, não existia isso naquela época. Eles tiveram amigos que colaboraram. Ao longo da história deles e basicamente eles tiveram uma colaboração na mudança para a Usina Santo Antônio. No desenvolvimento da Usina Santo Antônio, o que acontecia muito naquela época era que uma palavra valia muitas páginas de contrato. Então os usineiros já com um pouco mais de tempo de empresários – a família Carolo, família Biaggi – faziam negócios com eles, às vezes de equipamentos usados e eles tinham um prazo aí para poder pagar. Às vezes pagava à vista, às vezes pagava a prazo. Então basicamente foi esse o *start* de 1946 até mais aqui para frente quando os instrumentos de financiamentos se tornaram um pouco mais diferenciados no Brasil. Mas no começo foi basicamente com a ajuda aí dos que já estavam mais estabelecidos e coisa e tal.

M.G. - Carolo é da família também, não é?

F.B. – A minha avó é Carolo. Comercialmente não temos nada...

M.G. – Nem uma relação formal.

F.B. – É.

M.G. – Aí, então, em 1946 a família compra a Usina Santo Antônio, a família toda mora na Usina...

F.B. – A família toda mudou para a Usina Santo Antônio e ali eles moraram. Ali os mais velhos já chegaram com os filhos, os meus primos. Os irmãos mais novos então casaram. O meu pai, inclusive, casou. Morou muito rapidamente em Sertãozinho, depois mudaram para a Usina Santo Antônio também. Ele morava na Usina Santo Antônio, casou, foi morar em Sertãozinho um pouquinho, e voltou a morar na Usina Santo Antônio. Na Usina Santo

Antônio existe um parque residencial lá que o meu avô e alguns dos filhos moraram lá por muitos anos. Foi lá onde eu morei dez anos. O parque residencial foi construído em 1960. Eles moravam em uma colônia na Usina Santo Antônio, depois mudaram para outra colônia na Usina Santo Antônio e depois a família basicamente mudou para esse parque residencial. Nem todos, alguns nesse momento já foram morar em Sertãozinho e logo em seguida alguns em Ribeirão Preto. Eu morei lá de 1963 até 1972. E nos mudamos para Ribeirão Preto.

M.G. – A segunda usina é comprada em 1950 e...?

F.B. – Em 1956. Aqui a Usina São Francisco tem a mesma idade da Usina Santo Antônio, só que a Santo Antônio a família administrou desde a primeira safra. A Usina São Francisco foi adquirida em 1956, ela tinha feito dez safras já. Aí foi uma maneira de expandir os negócios em uma proximidade, não tão longe. Hoje são vinte e cinco quilômetros da usina Santo Antônio para a Usina São Francisco. Para aquela época, anos 1956, não parecia tão perto, mas hoje temos uma sinergia muito importante entre as duas unidades que estão perto. O meu tio Valdemar que é o que fez Agronomia na Esalq, ele foi designado, combinado lá com a família, ele veio administrar aqui a usina São Francisco na época. O meu pai ajudou um pouquinho no começo. Depois voltou lá para usina Santo Antônio. Eles tinham adquirido uma outra usina que depois foi desativada e ele ficou basicamente administrando aquela região da propriedade.

M.G. – O que o senhor acha que diferenciava... Enfim, o senhor não tinha nascido ainda nessa época, mas pode ter ouvido falar nas histórias de família. O que diferenciava a produção de açúcar aqui em São Paulo da produção de açúcar em outras regiões mais tradicionais como nordeste ou mesmo Campos lá no estado do Rio de Janeiro? O que fez com que em São Paulo a produtividade acabasse alcançando níveis mais altos, enfim, se modernizasse mais do que nas outras regiões?

F.B. – Eu acho que... Prendendo-se basicamente no início à região de Piracicaba e depois Ribeirão Preto. Hoje já é um pouco diferente, nós temos todas as outras regiões do estado já com produções significantes. Mas Ribeirão tinha uma aptidão muito boa para a cana de açúcar, como eu já falei anteriormente, em termos climáticos, não é? Essa italianada aqui da região também, todas as outras famílias e outros que estão no setor também tinham uma garra muito grande, trabalhavam incansavelmente. A técnica que os primeiros engenhos aqui

tinham já desenvolvido, um pouquinho trazendo tecnologia de fora, trouxeram tecnologia dos franceses, um pouquinho dos alemães, mas principalmente dos franceses. Inclusive, algumas unidades mais na região de Piracicaba foram fundadas até por grupos franceses. Até hoje, algumas já desativadas, você visita e vê até algum equipamento lá. Durante algum tempo também, na parte de álcool, eles tiveram até moendas e álcool, toda essa parte de equipamentos os franceses tiveram uma influência grande, não é? Mas eu acho que aí foi focando. O Sudeste, principalmente São Paulo foi focando. Como em todo desenvolvimento nas outras áreas de produção do Estado, nas outras culturas, na indústria do Estado, São Paulo foi se tornando um pouco mais pujante. E o mesmo aconteceu com o açúcar aqui no Estado. Hoje com álcool, cana e açúcar na época, e hoje álcool mais fortemente. Eu acho que foi uma somatória. O desenvolvimento que se deu no Estado de São Paulo empurrou todos para que se buscassem tecnologias e tal, isso dizendo lá atrás. Depois São Paulo foi se fortificando ao longo das décadas como um grande produtor de cana, açúcar e álcool do país. E aí tivemos o advento da montagem do Centro de Tecnologia Canavieira. Na época era o Centro de Tecnologia da Copersucar, na década de 1970, que desenvolveu uma gama enorme, um mar de tecnologia na área agrícola, industrial, de transporte, de colheita. Dali saiu a maioria dos técnicos que estão hoje dando consultoria no setor. Dali se desenvolveu muita tecnologia. Mas essa é uma história um pouquinho mais recente, essa história é de 1970. Mas lá atrás, acho que foi o fato de muitos colonos italianos aqui na época... Aquela coisa do italiano de procurar ser o melhor. Então acho que foi um pouco daquela história antes de 1970, foi basicamente isso.

M.G. – A família tinha alguma ligação com política, tinha alguém que apoiava politicamente, tinha relações...?

F.B. – Não, nunca tivemos uma... O meu avô tentou ser... Teve uma candidatura dele a vereador em Sertãozinho há muitos anos atrás, mas nem se elegeu. Eu tive um tio, aí já na década de 1970, 1980, o meu tio se candidatou a prefeito por duas vezes. Perdeu as duas vezes, uma por cinco votos e a outra por... Umás histórias bem interessantes no dia da apuração de votos, mas não vou entrar nesse detalhe porque isso já foi... Sobre política eu tenho uma visão um pouco diferenciada. Esse negócio de partido para lá, partido para cá, eu acho que o país precisa se desenvolver junto. Se unir força, sinergia tem muito mais força

para enfrentar o que tem pelo mundo afora aí. Mas foi basicamente essa participação. O meu avô tentou um pouquinho e o meu tio por duas vezes tentou e por pouquinho não conseguiu.

M.G. – E nessas organizações de representação dos interesses dos agricultores?

F.B. – Aí sim temos vários. Aí a nossa participação é bem ativa.

M.G. – Mas já era antes também?

F.B. – Sempre. O meu tio Alexandre é um dos fundadores da Associação dos Fornecedores de Cana de Sertãozinho - é o meu tio mais velho - junto com o apoio do meu avô, dos irmãos mais velhos, ele ativamente à frente. Ele é um dos fundadores e participou das primeiras diretorias da Associação dos Fornecedores.

M.G. – Mas ele era usineiro também.

F.B. – Produtor de cana também. Estava nos dois lados. Foi muito interessante e é interessante isso, porque você precisa ter um canal de diálogo, é muito importante isto, um canal de fomento. Então lá atrás ele participou de algo que hoje é uma instituição de fomento, de participação, de luta institucional pelos produtores de cana. A família teve participação ativa também na formação da Cooperativa de Produtores que depois se tornou Coopersucar. Tivemos um tio, meu tio Meneses, que por muitos anos nos representou, foi presidente do grupo até 2007 quando ele faleceu. Tinha uma participação ativa lá na Coopersucar. Temos hoje os primos que estão no conselho da Coopersucar também com participação sempre presente. Temos participação da Abag de Ribeirão Preto, na Associação Rural de Ribeirão Preto, na diretoria do Consecana.

M.G. – É o senhor que está na diretoria, não é?

F.B. – É, especificamente na diretoria do Consecana, Conselho da Associação Rural de Ribeirão Preto e Conselho da Abag de Ribeirão Preto eu represento o grupo. É sempre importante deixar claro que essas participações não são de uma decisão individual de cada diretor do grupo. Sempre ela é partilhada entre a diretoria do grupo: a importância de participar ou não, de só colaborar com a associação ou qualquer instituição que seja financeiramente ou estar ativamente em um conselho ou em uma diretoria. Então essa decisão é compartilhada na diretoria e é tomada a decisão e dentre os diretores é sempre ali escolhido

aquele que está mais ligado ao assunto, com mais aptidão específica naquele assunto. No final, cada um dos diretores hoje tem a participação ativa em alguma instituição, como diretor ou no conselho. Então essa é a nossa... A gente acha muito válido todo esse trabalho... Cada um com um objetivo, mas essa associação, essa sinergia com outras empresas do grupo, com outras empresas do ramo ou até com empresas de ramos diferentes dependendo do tipo de assunto – que é basicamente o que nós temos, por exemplo, na Abag de Ribeirão Preto onde as associadas representam o agronegócio da região com um objetivo que está sendo feito.

M.G. – Voltando lá atrás só por uma dúvida que ficou. O senhor falou que o seu tio foi um dos fundadores da Associação de Fornecedores de Cana de Sertãozinho, não é? As usinas também forneciam cana, ou seja, a usina vendia cana que ele não moía?

F.B. – A Usina Santo Antônio no início tinha a usina e eles não tinham as terras, não é? Então eles compravam as canas de fornecedores. E aí ao longo do tempo a Usina foi crescendo...

M.G. – A Usina não produzia cana? Ela só...?

F.B. – No comecinho não, comprava de fornecedores. E eles logo identificaram a necessidade de adquirir terras e produzir um pouco de cana própria. Aí houve uma evolução, com o crescimento da Usina, eles resolveram comprar terra. Aí ao longo dos anos eles compraram algumas terras que está na região também. Então, chegou ao ponto de hoje a gente fazer a moagem de cana de fornecedores, a moagem de cana em regime de parcerias – onde a gente tem os parceiros de terra – e moagem de cana de terras próprias também. Mas eles identificaram essa necessidade logo após o início da moagem na Usina Santo Antônio.

M.G. – O senhor nasce, então, em 1963, não é? Como que estava o grupo nessa época? Quem estava à frente?

F.B. – O meu avô Atilho eu não o vi jamais à frente dos negócios. Nasci em 1963, a gente começa a ter uma consciência melhor...

M.G. – Um pouco mais tarde... [riso]

F.B. – Mais tarde. [riso] Mas, pelos anos 1970, ele já não estava na administração. O meu tio Alexandre assumiu a presidência após o desligamento do meu avô. Na verdade, era outro tipo...

M.G. – Alexandre foi o que estudou Agronomia?

F.B. – Não, foi o meu tio mais velho, não estudou. E os tios cada um na sua função, um mais na fabricação de açúcar, o outro mais na operação agrícola, o outro ali na área financeira, administrativa com jurídico, documentação, cotas. Naquela época, para produzir tinha que ter cota, então para crescer a usina você tinha que ter uma cota, comprar de uma outra usina que estava sendo desativada – alguma coisa desse tipo. Isso deu a Usina Perdigão e a Usina Santana que foram adquiridas na década de 1960. Além de transferirmos a cana que elas moíam para a Usina Santo Antônio, a gente também transferiu a cota delas para a Usina Santo Antônio. Então os tios estavam ali, quer dizer, cada um na sua função, não é?

M.G. – A Usina Perdigão tem alguma coisa a ver com o grupo ou não?

F.B. – Não.

M.G. – Só o nome mesmo.

F.B. – Chamava Fazenda Boa Esperança, Usina Perdigão. Porque era da família Perdigão em Ribeirão Preto, não conheço mais ninguém da família hoje. Não cheguei a conhecer inclusive. Cada um tinha a sua função ali: de campo, da indústria. E ali eles foram evoluindo. O meu tio Alexandre foi presidente do grupo até o início dos anos 1980 quando ele faleceu. Aí o meu tio Menezes, que era mais ligado a essa área junto com o tio Alexandre - na área financeira, na área administrativa, cotas, representação lá nas cooperativas - assumiu a presidência até quando ele faleceu em 2007.

M.G. – E qual era a posição dele na escala dos irmãos?

F.B. – Ah, ele era mais do meio, não necessariamente ele foi o segundo porque ele assumiu... Ele era mais do meio dos doze.

M.G. – Mas era um que tinha um tino para um negócio...

F.B. – É, nessa área mais ligada a administração que percorre todos os trâmites familiares. Então foi isso... Os outros tios tiveram cargos de diretores e já nessa época eles já tinham os remanescentes, já tinha o cargo de vice-presidente. Dois tios já tinham falecido por acidente.

Aí depois faleceu mais um tio que é o tio Alexandre, presidente. Hoje, dos dozes irmãos, nós temos dois vivos, uma irmã, uma tia minha e o meu pai.

M.G. – O senhor então morou na usina até...

F.B. – 1972.

M.G. – Até os nove anos mais ou menos. E aí, pelo seu currículo, o senhor cursou escolas públicas, municipal e estadual, não é isso?

F.B. – Iniciei no jardim da infância da própria Usina Santo Antônio.

M.G. – Que ficava lá dentro da Usina?

F.B. – Lá dentro da Usina.

M.G. – Os filhos dos empregados também?

F.B. – Também. Estávamos juntos. A gente convivia na colônia. Não tinha o que fazer na cidade, o máximo que você tinha era um cinema ali que a gente tentava ir duas vezes por mês, tinha pipoca, Coca-Cola ainda estava chegando, não existia muito. E a diversão era brincar na colônia. Eu estudei ali junto com os filhos de funcionários nesse grupo, nesse jardim da infância, por um ano. Depois eu mudei para um pré-primário público em Sertãozinho e depois fiz o primário. Estou classificando hoje como era na minha época, hoje mudou para primeiro ao nono ano, mas era o primário.

M.G. – Hoje é o primeiro segmento do fundamental.

F.B. – Isso. Depois são os quatro primeiros anos. No meio do primário, quer dizer, depois que eu tinha feito o primeiro e o segundo ano de grupo, nós mudamos para Ribeirão Preto. Aí eu fui estudar em Ribeirão Preto na Escola Estadual Guimarães Junior.

M.G. – Por que vocês mudaram para Ribeirão Preto?

F.B. – Olha, nós éramos quatro irmãos. Foi ótima a sua pergunta, porque eu ia entrar exatamente nesse assunto. Aquele grande mudar. Porque acho que foi o momento de mudança. Cada um tem uma etapa: quem estava lá em 1929-1930, quem estava lá em 1940-

1945, na Segunda Guerra. Para mim a mudança muito grande foi essa mudança de 1970, porque na usina o que nós fazíamos era caçar com estilingue – naquela época podia.

M.G. – Podia. Hoje é politicamente incorreto.

F.B. – Eu também não matava nada, viu? E jogar futebol. Isso sempre com a turma: os primos mais novos e os filhos dos funcionários. Nós sempre convivemos muito com os filhos dos funcionários, porque isso vem da origem dos meus tios que eram assim também lá no Engenho Central. Uma das brincadeiras que a gente mais gostava de brincar era brincar de usininha. Na verdade, você pegava uns tijolinhos, montava alguma coisa assim com cinquenta centímetros de altura. Pegava uns gravetos de eucalipto e colocava ali. Aí queimava, saía fumaça e aquilo era uma usininha. A gente pegava uma lata de óleo, que antes era quadrada, cortava e imitava como se fosse um caminhão. Amarrava um barbante e puxava aquilo o dia inteiro para cima e para baixo com aqueles gravetos dentro. Então essa era a diversão. Ali era a convivência... A gente tinha que fazer a roupa... Era uma senhora da colônia que fazia a roupa para gente. Até uma certa data - eu peguei um pouco só disso, os meus irmãos mais velhos pegaram mais - era feito com saco de açúcar lavado. Depois a gente começou já a comprar pano na cidade e fazer. Aí na década de 1970 vieram mudanças maiores, não é? Já se falava: “O filho precisa fazer inglês, como é que vai ser? Precisa estudar inglês”. “Talvez tenha uma bicicleta, que é diferente”. A gente teve a bicicleta lá. Então vai ter que ir todo dia e voltar. São quatro filhos. Está para lá, para cá. “Olha, vamos mudar para Ribeirão para ficar...”. “Acho que filho tenha que fazer aula de tênis...”. Aí foi a evolução. Houve uma necessidade de a gente mudar para cidade para estar mais próximo. Para você ter noção, só para exemplificar... Quer dizer, hoje são vinte quilômetros de Ribeirão Preto para a Usina Santo Antônio. Talvez com a facilidade do transporte que tem hoje, não precisaria mudar para... Mas naquela época nós mudamos para Ribeirão Preto, para um lugar que chama Avenida Itatiaia. A gente construiu uma casa lá e fomos morar, em 1972. Em 1975 nós mudamos de lá porque achávamos que lá era longe do foco da cidade: o clube, o inglês, a aula de tênis, as escolas. Eu usava transporte público ainda. Ia para a escola com transporte público. Mas estava meio longe aquilo lá. Passados 35 anos, o lugar que nós moramos já virou quase centro de Ribeirão. Então foi uma evolução muito grande também. Mas isso foi o que basicamente fez com que a gente mudasse para Ribeirão Preto. Essa necessidade de estar mais perto de uma nova realidade. Estava chegando a década de 1970...

Essa é uma passagem interessante que eu acho que vale a pena contar. Uma grande decepção que eu tive. Aí começaram a anunciar na colônia da usina que tinha chegado uma televisão colorida em Sertãozinho. “Na casa tal tem um televisão colorida”. Aí juntou aquela turma da colônia, como era perto, nós fomos todos para Sertãozinho na tal casa que tinha TV colorida. Naquela época a sala dava de frente para a rua, as portas ficavam todas abertas. Na verdade, quando chegamos lá... Não sei se você chegou a ver isso. Antigamente colocava um anteparo na frente da TV e você colocava um papel celofane ou vermelho ou azul, e o colorido era aquele. [risos] Então foi uma decepção da turma. E a gente voltou para usina a pé tudo... Então isso marca muito. Depois uma mudança muito grande... Logo em seguida, 1972-74, a gente já estava morando em Ribeirão.

M.G. – E o que seu pai fazia na empresa nessa época? Qual era a posição dele?

F.B. – O meu pai trabalhava na área agrícola. Administrava uma área da usina Santo Antônio, na área agrícola, com a produção de cana. Nessa época de 1963 em diante ele estava especificamente nessa função. E essa cana era do grupo, mas ele administrava essa parte da produção. Em 1974, com o falecimento desse tio Valdemar - que era formado pela Esalq - ele foi para a Usina São Francisco para administrar a usina como um todo, na parte agrícola e industrial. A parte operacional, que é a parte administrava, sempre foi centralizada. Fisicamente ela é na Usina Santo Antônio, essa administração central, e sempre foi administrada por lá. Aqui era a parte operacional, na São Francisco, da área industrial e área agrícola. Isso em 1974.

M.G. – O seu pai falava alguma outra língua? Só português mesmo?

F.B. – Não.

M.G. – Nem italiano?

F.B. – Não, não. Eles perderam bem vínculo. Se enfiaram muito no trabalho e tiveram pouco contato. Eu, uma vez, tentei rabiscar um pouquinho, tentei encontrar uns parentes lá – isso foi em 1990 – mas não consegui um contato. Eu tenho um primo que já foi uma vez e conseguiu alguns dados mais. Mas nenhum estreitamento muito... Não conseguimos um estreitamento com os familiares dos anos de 1800 lá.

M.G. – Pelo lado da sua mãe também não?

F.B. – Também não. A minha mãe já tem uma descendência diferente. O meu avô é português e a minha avó é espanhola. Eu conheci um pouquinho só a minha bisavó que morava junto com eles. Não conheço muito para trás como que... Meu avô era de Sertãozinho e minha bisavó também, com essa descendência. Na verdade, eu devia ter dito lá no começo: nós viemos de uma cidadezinha chamada... O meu bisavô veio de Longare, uma cidadezinha na província de Vicenza na região do Veneto. Então essa é a origem da família, de onde eles emigraram.

M.G. – O senhor, quando era criança, enfim, circulava muito pela área da produção da usina, pelo escritório?

F.B. – Isso era o dia a dia de todos os primos, desde os mais velhos até os mais novos. A gente vivia dentro da usina. Pé descalço, um pouco no canavial, um pouco dentro da usina. A gente circulava pela industrial o dia inteiro. Aí um tio colocava a gente para correr e dali a pouco estava fazendo alguma arte... Mas nós vivíamos dentro da empresa. De uma maneira ou de outra a ligação foi muito forte. Todos, ou no Engenho Central ou na Usina Santo Antônio, moraram na usina. Então a ligação com as diversas etapas da produção, essa ligação com os funcionários, essa ligação com os tios, sempre foi muito forte. Tinha uma paixão meio única que é o futebol, que sempre uniu a família inteira. A Usina Santo Antônio teve um time que no auge foi campeão do Estado inteiro. Então, isso também, somado ao trabalho, unia muito a turma naquele... Mas a gente sempre conviveu. Tem um amigo jornalista nosso que diz: “A família nasceu ao lado do pé de cana”. Isso fez com que a gente já tivesse uma base de conhecimento pelo menos dos acontecimentos que tem em um processo de produção de açúcar e álcool. As dificuldades... Se não, na época como jovem, não muito técnico, mas conhecia as dificuldades, o que era uma operação de usina, quando começa, quando acaba, o que a chuva atrapalha, o que a chuva ajuda, o momento que ela atrapalha, o momento que ela ajuda, como é a operação de transporte, de colheita. Nós pegamos as várias fases, desde a época que se carregava caminhão com cana nas costas. Eu de pequeno cheguei a ver isso. Depois teve o advento de uma máquina que carregava a cana. Depois veio advento da colhedora de cana que é o que se tem hoje, é o que se tem de moderno e é uma evolução

importante. Então esse conhecimento lá de trás, essa evolução, trouxe para mim e para os meus primos aí uma base bastante interessante.

[FINAL DO ARQUIVO 1]

M.G. – Bom, o senhor estava falando do momento que vocês vão para Ribeirão Preto. Um pouco falava da posição do seu pai que vai administrar a São Francisco...

F.B. – Isso, uma produção agrícola... Parte da Santo Antônio... E com a morte de um tio, ele muda, vem dirigir a Usina São Francisco na parte operacional agrícola, industrial. Já nessa época temos primos formados em nível superior já com seus próprios negócios.

M.G. – Negócios que interagiam com o grupo?

F.B. – Não, não interagiam com o grupo. Até, às vezes, do mesmo ramo de atividade, mas que não tinha...

M.G. – Enfim, tinham um curso autônomo, não é?

F.B. – Exatamente. Nós tínhamos primos mais velhos já administrando uma unidade de produção de álcool, construtora – na construção civil, tínhamos primos com nível superior trabalhando com outras empresas não do ramo. Tinha nós estudando ao nível de ginásio e colégio. Alguns primos em fase de universidade. Então nós tínhamos um misto face ao diferencial de idade. E na década de 1970, os tios resolveram já fazer uma programação de admissão da segunda geração como funcionários. Não diria na gestão de empresas, mas como funcionários. E foi criada um regra...

M.G. – O senhor com sete anos, então, já estava mais ou menos definido o que faria na empresa? [riso]

F.B. – É, foi criada uma regra no final dos anos 1970, na qual foi combinado como é que seriam as capacidades ou as necessidades de treinamento que um primo aí de segunda geração teria para poder participar da empresa. Então era exigido curso superior...

M.G. – Como é que essas decisões eram tomadas? Os tios mais velhos se reuniam e...?

F.B. – Os tios tinham uma diretoria e eram tomadas as decisões... O meu avô já não estava há um longo tempo na administração. Então os tios administravam o negócio, não em um conselho, mas em uma diretoria.

M.G. – Seu pai mais os irmãos.

F.B. – Meu pai mais os irmãos. Logicamente que os mais velhos ou tinha sempre uma palavra mais, pelo menos da experiência...

M.G. – Uma força maior, não é?

F.B. – Uma força maior... Com experiência. Aí foram criadas regras. E dos primos que tinham ou não seu negócio fora, ou que estavam formados ou não já com nível superior, alguns tomaram a decisão, junto com os pais, de virem trabalhar na empresa. Desde 1979, quando começaram os dois primeiros, até praticamente em 1990, nesses onze anos desde a entrada dos primeiros até entrar o último, o pessoal foi formando. Alguns trabalharam fora e depois vieram trabalhar aqui. Apenas um trabalhou em uma fábrica de equipamentos que servia o setor, na proximidade maior com o setor. Os outros trabalharam fora, mas em empresas de outros ramos.

M.G. – Deixa só fazer uma perguntinha um pouco antes. Quando o senhor sai da usina e vai morar em Ribeirão, o senhor foi estudar também em escola pública em Ribeirão, não é?

F.B. – É, eu gosto de enfatizar a minha formação praticamente toda em escola pública. Quando nós mudamos para Ribeirão Preto, depois do grupo, nós mudamos para a Escola Estadual Dr. Otoniel Mota que era uma excelência em ensino, uma escola estadual de excelência de ensino em Ribeirão Preto e região. Depois o estudo público, ele... Depois de uns três ou quatro anos, ali pelo ano de 1976 ou 1977, começou a deixar por desejar em relação ao que já tinha de proposta no ensino privado. Aí eu fiz basicamente o colegial, o científico, em uma escola de ensino privado. Depois fiz o vestibular e fiz o nível superior na Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária de Jaboticabal. Fiz o curso de Agronomia em Jaboticabal.

M.G. – Esse seu percurso foi mais ou menos parecido com os filhos de outras famílias de usineiros? As pessoas passavam também pelo ensino público...?

F.B. – Falando um pouquinho mais da minha geração basicamente não.

M.G. – Não, não é? Já era escola particular?

F.B. – É. A gente vê nos nossos amigos mais velhos, quase outra geração, sim. A opção que eles tinham era o ensino público que era de alta qualidade. Já os amigos que se arredondam aí com a minha idade, poucos passaram tanto tempo no ensino público. Da nossa família, a maioria passou por ensino público na maior parte do tempo, mesmo porque eu sou um dos mais novos. Na época deles o que tinha de oportunidade também e era de qualidade. Você tinha que fazer o que tinha de qualidade. Mas o pessoal mais próximo da minha idade, muitos já tomaram o destino do ensino privado bem antes. O ensino público tinha uma qualidade muito alta naquela época, não é?

M.G. – Eu também cursei escola pública quando...

F.B. – E dava formação suficiente para você prestar vestibular e poder adentrar em praticamente qualquer universidade, faculdade do Brasil. Aí eu cursei o nível superior... Naquela época ainda eram quatro anos de Agronomia em Jaboticabal, aqui na região de Ribeirão Preto.

M.G. – O curso que o senhor foi fazer também foi decidido pela família ou o senhor já foi fazer pensando...?

F.B. – Então, neste alinhamento, voltando um pouquinho para trás, dessa nova norma de admissão da segunda geração como funcionários da empresa, começou a se vislumbrar a possibilidade de eu estar trabalhando aqui. Então...

M.G. – O senhor queria isso? Sonhava com isso? Quando o senhor era garoto, o senhor pensava: “eu quero trabalhar na...”?

F.B. – Exatamente, era o que a gente conhecia de bem e como estava no sangue, a gente teve um impulso... Você tem um impulso ao seu lado... Você tem um estímulo ao seu lado para que você siga aquilo que é... Então nunca imaginei qualquer outra coisa, uma outra engenharia, uma outra opção. Mesmo porque nós somos muito linkados com a região, desde a história do bisavô passando pelo avô, tios, não é? Provavelmente teria que ser alguma coisa ou aqui nas empresas da família ou em outro lugar, mas aqui na região. Nunca tive muita

aptidão para cidade grande, não é muito meu... Só uma visita e volto, alguma reunião, não é muita a minha praia. [riso]

M.G. – Só uma curiosidade. Quando eu senhor saiu da usina e foi para cidade, o senhor gostou de ter ido para a cidade ou não? Porque às vezes a criança está acostumada a brincar...

F.B. – Foi um momento de adaptação bastante grande. Demoraram pelo menos uns dois anos, um pouquinho mais, para a gente... O campo naquela época... Como era uma usina, você já tem um movimento um pouquinho diferente de fazenda. A gente morava em uma colônia de *usina*. Então, de qualquer maneira, já tinha movimentação de gente, de máquinas, essas coisas, um pouquinho grande. Então, isso a gente não sentiu muito. Mas são novos amigos, é uma escola nova, a televisão estava chegando mais fortemente. A primeira televisão em casa foi em 1970 na copa.

M.G. – Então já assistiram colorida, não é?

F.B. – Não, era preta e branca. Em 1970 nós tínhamos preta e branca. Eu tinha sete anos e eu vi bastante a copa. Depois eu vi colorida muitos anos depois quando, perto de copa, eles resolvem passar um pouco da história. Aí foram essas mudanças. Não existia telefone na minha casa da usina. Existia um telefone nesse parque residencial. Em um lugar que a gente chama de clube, onde tem uma piscina onde a família ficava. Tinha prática esportiva, principalmente de futebol, bocha também. Meus tios mais velhos eram apaixonados por bocha também. E telefone tinha lá. Então, quando você muda para cidade, a televisão já... Agora chegou o telefone. Coincidiu, chegou a época da televisão colorida: “Olha, tem um telefone na casa”. São mudanças, não é? Mas foi uma adaptação, não demorou tanto assim, foram dois anos...

M.G. – Naquela época o pessoal que trabalhava no plantio, no corte da cana, também morava na terra da usina ou não?

F.B. – Nós sempre tivemos... Vamos dizer, a partir dos anos 1960 você tem, que é quando eu me lembro de acompanhar, você já tem uma divisão. Você tem gente que mora na cidade e gente que mora na empresa trabalhando na empresa. Antes era o pessoal mais no campo e hoje, basicamente, todos moram na cidade. Ainda temos algumas vilas residenciais em três ou quatro pontos das empresas, mas é uma tendência muito grande que o próprio trabalhador

quer morar na cidade. Ele quer ter o acesso, a mobilidade é mais fácil, o que ele pode ter ali na cidade, bate-papo, essa vida urbana. Mas na minha época que eu convivi na usina, era muito forte a presença na colônia do pessoal. A colônia era grande, era uma vila basicamente onde moravam ali seiscentas setecentas pessoas. Era essa a realidade. Hoje é uma tendência grande o próprio pessoal gosta de morar na cidade e vem trabalhar.

M.G. – Os seus irmãos estudaram o quê? O senhor foi estudar Agronomia e seus irmãos?

F.B. – O meu irmão mais velho, Marco, estudou Zootecnia em Uberaba.

M.G. – Vocês têm criação também ou não?

F.B. – Tínhamos, logo após a formatura dele, ele já foi para o Mato Grosso administrar uma propriedade particular do meu pai de gado e quase por trinta anos ele administrou essa empresa. Hoje ele está trabalhando em uma empresa do grupo, aqui na Santo Antônio e São Francisco, na qual nós temos um sócio – a Caldema de Sertãozinho, em uma unidade de açúcar e álcool no município de Uberaba. Quando houve aquele momento de a empresa ter a segunda geração trabalhando, existia até uma possibilidade na época de a gente ter uma empresa de pecuária do grupo e depois se definiu... Meu pai acabou tendo a propriedade particular dele e meu irmão administrou. O segundo irmão, que é o Leontino Junior, formou em Agronomia também em Jaboticabal, um pouco antes de mim.

M.G. – Que é esse mais ligados aos orgânicos, não é?

F.B. – É, ele trabalha aqui no grupo na área de produção agrícola. Ele é diretor comercial para comercialização de produtos orgânicos. E o Marcelo, que é o mais novo, fez Relações Internacionais, mas trabalhou bastante na área imobiliária aqui de Ribeirão Preto, hoje ele mora fora de Ribeirão Preto. Ele é acionista do grupo, mas não trabalha na administração do grupo.

M.G. – E continua mexendo com imóveis?

F.B. – Um pouco.

M.G. – Faz outras coisas.

F.B. – É, ligado um pouco mais ao mar. Então mudou um pouco do interior para a praia.

A.B. – A minha pergunta é: qual a diferença de idade entre vocês?

F.B. – O Marco tem 53, o Leontino tem 51, eu estou chegando nos 49 e o Marcelo tem 45. 53 a 45.

M.G. – O período que o senhor fez faculdade foi de...?

F.B. – Foi de 1982 a 1985. Me formei no final de 1985 e em fevereiro de 1986 eu comecei a trabalhar aqui na Usina São Francisco como assessor técnico. A gente não entrava com cargo nem de diretor, nem de gerente, era assessor técnico.

M.G. – O que um assessor técnico faz?

F.B. – Como formado como agrônomo, a gente tinha que vir, teoricamente, dar assessoria técnica para o corpo operacional, para o pessoal de campo da empresa, mas a gente aprendeu muito aqui.

M.G. – Mas não na parte industrial, na parte agrícola, não é?

F.B. – Na parte agrícola. Na parte industrial nós já tínhamos um primo aqui também nessa mesma linha de raciocínio que já estava trabalhando aqui quando eu entrei. Ele já estava há sete anos trabalhando, era mais velho. Ele é formado na Esalq também. Mas a gente aprendeu muito aqui. Tínhamos que ter trazido a base técnica... Trouxemos conhecimento técnico, mas na prática, essa sinergia da técnica na prática foi muito importante. O regime era puxado. Normalmente chegávamos aqui na empresa cinco e meia da manhã, cinco e quarenta e saía as seis da tarde. De sábado chegava no mesmo horário e trabalha até às três da tarde e no domingo era das seis ao meio dia. Não tinha feriado nem nada, o processo era direto. Então esse era o nosso regime aí e foi por alguns anos assim. Foi muito bom porque também você consegue acompanhar as operações, você fecha um ciclo da madrugada, começa o ciclo da noite, você está vendo o que está acontecendo e essa prática trouxe para gente bastante conhecimento. Então quando alguém hoje, pessoal do nível de gerência, de supervisor, fala alguma coisa, você: “Não, eu já tive essa situação aqui”. Aqui a gente já passou por todas... Acompanhou as operações, o preparo do solo, do plantio, de colheita, de trato cultural na cana que é... Situações de risco inclusive. O fogo... Hoje a gente não queima mais cana. A cana é toda colhida crua, mas existe o fogo criminoso, existe o fogo acidental. Então no

passado nós já ajudamos muito a apagar o fogo criminal ou acidental. Então hoje a gente tem uma prática também no momento de emergência. A gente sabe como instruir um gerente ou como instruir um supervisor novo: “Olha, faça assim. Faça assado”. A equipe de segurança: “Olha isso ou aquilo”. Então tudo isso fez da gente... Eu sou só grato a isso. Ainda bem que os velhos eram muito rígidos. E eles também fizeram isso. E quando eu cheguei aqui... Eu aqui com o meu pai... O meu pai nessa época já tinha 54 anos e os meus tios já com mais de 60. Os meus primos também já trabalhavam, foram trabalhar com eles também. Não obrigatoriamente cada filho trabalhou com seu pai. Aliás, foram só três primos – eu, meu irmão e mais um – que trabalharam com os pais, os outros foram primos que entraram e foram ficar subalternos de tios. Mas a gente chegava aqui esse horário e o meu pai já estava aqui também, entendeu? E sábado ele estava aqui também. Então não tinha moleza. O que eles aprenderam, o que eles tiveram de dureza e de rigidez, também passaram para a gente. Isso foi muito importante. Não é para reclamar, só para agradecer porque trouxe uma experiência muito grande.

M.G. – Doutor Fernando, deixa só voltar um pouquinho lá para os anos 1970. O senhor ainda era garoto nessa época, mas talvez o senhor, enfim, tenha informações. Em meados dos anos 1970, quando o milagre econômico começa a ir para o buraco, a crise do petróleo, momento que a agricultura brasileira começou a crescer muito, não é? Enfim, o ministro Alysso Paulinelli teve um papel importante nisso. Momento de criação do Proálcool... Sobretudo cana. Cana teve uma expansão gigantesca nesse momento. O etanol como alternativa de combustível. E esse foi um momento também de expansão para o centro-oeste, para o cerrado, os programas de expansão da agricultura para a área do cerrado. Como é que o grupo ficou nessa época? Foi benéfico, o grupo cresceu nessa época? Vocês compraram terras no cerrado? Vocês avançaram no cerrado também?

F.B. – Não. Com o advento do Proálcool, no primeiro choque do petróleo, houve uma expansão grande das usinas daqui, naquele momento, tanto a Santo Antônio quanto a São Francisco. Nós fizemos uma expansão na moagem e principalmente na fabricação de álcool. E houve sim, naquele momento, um estímulo do governo em termo de financiamento...

M.G. – Tinha muito dinheiro, não é?

F.B. – Tinha, para esse aumento. Nós, na verdade, produzimos álcool desde a década de 1960. Tanto a Santo Antônio quanto a São Francisco tinham destilarias com pequena produção, cujo intuito do álcool era para outros destinos. Mas ali, em 1974, com a expansão, com o choque do petróleo, com aquela necessidade grande... Depois em 1979, o segundo, e aí com mais expansão. Fazendo a leitura hoje do passado, naquela época eu estava muito novo, mas o cerrado teve uma expansão muito grande com grãos. Eu acho que o advento da vinda da soja foi o que fez esse centro-oeste aí crescer, crescer e muito e ser a pujança que é hoje. Algo que ninguém pode negar. Naquele momento, em termos de cana, o centro-oeste era... Nem se colocava na mesa a possibilidade a face até por causa de tecnologia existente principalmente na produção de cana. Porque a indústria você pode montar em qualquer lugar, na praia, ou monta aqui ou você monta em uma montanha, só que a matéria prima sim, que para ela é importante e que depende da aptidão do local: solo, clima, topografia. Então o centro-oeste sempre foi marcado pós-gado, para mim, pelo grão, soja, milho. Mas a soja que enfrentou, face a característica da planta. Hoje, nesta fase agora, a cana caminhou sim. Então você vê cana... Teve um crescimento muito grande no Paraná, que não foi cerrado logicamente, mas uma substituição de outras culturas, não é? Você teve aí uma expansão grande no Mato Grosso do Sul, Minas, Mato Grosso e Goiás, muito fortemente. Nós, naquela época, pensamos no quê? Só em expandir as usinas daqui, Santo Antônio e São Francisco. Tinha campo para isso na época, tinha muitas propriedades ainda aqui com milho, muitas propriedades com café, muito pasto. A cana, em São Paulo, não abriu fronteira, ela sempre substituiu, principalmente, aqui na região, o café. Você nunca derrubou mato para plantar cana, você substituiu o café, a pastagem, até algodão. Eu mesmo, trabalhando aqui na empresa, em alguma parte aqui da usina, nós chegamos a substituir fornecedor de cana, que era um produtor de algodão, substituir algodão e se tornou um fornecedor de cana. Então naquele momento foi essa a visão. Depois nós tivemos a década de 1980. E aí a década de 1990 que teve um momento do consumo de álcool que foi em declínio e trouxe toda uma crise aí no final dos anos 1990 que foi muito significativa em 1997-1998. Aí veio 2000 com uma nova ideia. Em 2000 veio essa possibilidade de expansão do consumo, uma demanda mais forte, veio o carro flex e aí os grupos pensaram em novas unidades, expandiram a cana para o centro-oeste. Nós optamos por Uberaba. Trabalhamos lá na região conhecendo-a mais a partir de 2003. A primeira moagem foi em 2008. Visitamos várias outras regiões e consideramos as vantagens e desvantagens de cada uma, e escolhemos Uberaba. Então lá tem

um campo para crescimento. E aqui no grupo em si, mas fortemente a partir da década de 1980, sempre buscando um crescimento logicamente de moagem, de tonelagem. Mas agregar valor ao produto é muito forte o foco no nosso grupo. A Usina São Francisco em 1987 foi a primeira usina do Brasil a colocar energia na rede. Produzir energia para a própria usina, várias produziam. Agora vender o excedente para uma companhia de energia foi a primeira. Ainda na época com a CPFL que ainda era estatal. Isso foi no ano de 1987. E depois nós tivemos algumas outras coisas que a São Francisco e a Santo Antônio foram pioneiras. Então, em 1974, sim, em 1979 também, tivemos aumento, colocamos novas moendas, aumento da destilaria, aumento do processo como um todo.

M.G. – Receberam recursos do IAA nessa época?

F.B. – Plantio de canaviais, expansão de canaviais basicamente até a... De propriedade da empresa já era plantada com canavial, então essa expansão foi em área de parceira ou de fornecedores vizinhos que na época alguns até nem eram fornecedores de cana, eram produtores de outras culturas. E depois a gente foi mudando esse foco. Aqui na região de Ribeirão Preto são diversas unidades e a terra é limitada, então você tem uma demanda por cana muito grande. É uma competição maior do que em outras regiões e o foco em agregar valor foi bastante interessante para o nosso grupo. Hoje, boa parte do nosso faturamento vem da produção de energia, da produção de produtos orgânicos, temos a levedura e temos outros projetos em andamento.

M.G. – Deixa eu perguntar uma coisa para o senhor: Na segunda metade dos anos 1970, início dos anos 1980, sobretudo na segunda metade dos anos 1970 os jornais, não todos, mas alguns pelo menos, publicaram matérias sobre as condições de vida dos boias frias falando da miséria, das condições precárias de trabalho, de trabalho de infantil, enfim, toda uma série de mazelas relacionadas a imagem do boia fria que estaria associada também ao avanço da mecanização, liberação de mão de obra na agricultura... Como é que era essa questão no grupo? Como era a relação de vocês com os sindicatos de trabalhadores rurais? É claro, o senhor ainda era garoto nessa época, mas...

F.B. – É, claro, houve uma evolução muito grande. Sem dúvida nenhuma tinham coisas para serem corrigidas e houve uma evolução muito grande até os dias de hoje. Na época, principalmente nos anos 1970, os sindicatos eram praticamente inexistentes no setor aqui na

região. Nos anos 1980, já com a mudança na política, no país, a fortificação dos sindicatos... Houve sim, momentos inclusive de, vamos dizer assim, atritos entre as partes com as greves...

M.G. – Foi um momento de dificuldades grandes, não é?

F.B. – É, mais ou menos acompanhando o que houve no ABC na mesma época, aqui também. E aí houve uma evolução muito grande na melhoria das condições de trabalho do trabalhador rural. Sem dúvida nenhuma hoje o processo está modernizado, sem entrar no mérito se tem alguém certo ou errado. Mas existe um processo, pelo menos, que tem que ser seguido. O nosso grupo... Modéstia à parte... Por nossos tios, pai, avô terem vindo de onde vieram e sabendo das dificuldades dos... Porque eles também foram empregados, foram trabalhadores do campo e tudo isso, sempre houve um olhar diferente para esse pessoal. Nós temos prêmios aqui da década de 1980 concedido pela Câmara Americana de Comércio sobre o trabalho social que era feito na empresa aqui. Essa origem da família fez com que a gente sempre tivesse os olhos voltados para os nossos colaboradores, em alguns momentos, quase que participando da própria família. Depois houve um aumento muito grande de funcionários face a expansão do setor. Nós conhecíamos os funcionários praticamente por nomes. Depois houve uma evolução muito grande... Mas também, logo nesse momento da evolução, do tamanho do número dos funcionários veio essa evolução das relações do homem com o campo. As relações de trabalho melhoraram muito. Na década de 1970, provavelmente aí em 1973 ou 1974, nós já adquirimos algumas colhedoras de cana. Essa é uma história anterior a esse boom da colheita mecanizada, agora do final dos anos 1980, começo dos anos 1990, mas na década de 1970. Dessa história eu não participei, mas ouço falar que o governo federal solicitou depois de um ou dois anos de operação que as usinas que tivessem máquinas colhendo, parassem as máquinas para poder dar emprego. Então essa é uma discussão que eu acho que a gente devia olhar para frente; o que tem que ser feito, como que está sendo feito, não é? O passado é uma coisa... No sentido que essas pessoas, se não tivessem esse emprego, como estariam? O que eles teriam feito na década de 1970 e 1980, essa massa de trabalhadores que existia no país. Mas evoluiu demais. Hoje as condições de trabalho são outros. A legislação trabalhista é cumprida. Isso eu posso falar pela gente e por boa parte do setor que realmente evoluiu bastante.

M.G. – Com o MST vocês chegaram a ter algum problema nos anos 1980, na época quando o MST foi criado, em 1984 por aí?

F.B. – Não, não, com o movimento do MST não.

M.G. – Nessa região não?

F.B. – Nossas áreas sempre altamente produtivas... E não é comum nessa região.

M.G. – Na época, 1984 se não me engano, houve um levante grande em Guariba por conta de mudanças no sistema, enfim, no corte da cana que os trabalhadores se sentiram prejudicados por mudanças...

F.B. – É, eu estava ainda na época de escola. A gente acompanhou um pouquinho, mas existia uma técnica de cortar cana que foi um dos motivos principais. O cortador tinha que levar sete ruas cortadas e na época ele estava querendo voltar para o cinco que era o que se tinha antigamente. E aí, esse foi somente a ponta do *iceberg*, tinham várias outras solicitações. E realmente, a partir de Guariba foi um marco de virada mesmo. A partir daquilo as relações mudaram bastante. As condições de trabalho a partir daquilo melhoraram, mas eu acho que os sindicatos também naquele momento, como se diz? Houve muitos anos onde eles trabalhavam solicitando uma melhoria, mas sempre em uma posição de conflito, quando a posição devia ter sido de sinergia. Ou seja, talvez nós tivéssemos chegado aonde chegou hoje muito mais cedo, porque houve conflito e deveria ter havido sinergia. Realmente Guariba foi um marco grande. Houve morte, houve depredação e a partir dali houve já um acordo diferenciado. Dali se iniciou, ou pelo menos se fortificou aquele momento que estava acontecendo no país e veio acontecer aqui também.

M.G. – Só mais uma pergunta em relação a esse tópico. Em 1985 termina o Regime Militar, enfim, o primeiro governo civil, e foi um momento também em que havia uma expectativa muito grande de que haveria uma Reforma Agrária no país naquele momento, não é? Já havia o ministério, várias pessoas ligadas à luta pela Reforma Agrária vão para dentro do governo, você começa a elaboração de um plano nacional de Reforma Agrária. Vocês ficaram com medo, nessa época, de que poderia haver... Foi um momento que surgiu também depois a UDR – União Democrática Ruralista – para fazer face às ações do MST...

F.B. – Logicamente todo movimento de conflito é um movimento que você precisa estar antenado e prestar atenção. Nós apoiamos, na época, as nossas instituições que defendiam o não plano de Reforma Agrária proposto. Pelo o que estava proposto na mesa, não é? Eu, particularmente, sou contra, eu gosto de colocar que essa é a minha posição. Eu acho que quem quiser acesso à terra tem outras maneiras de poder ter acesso às terras e isso basicamente eu acho que o governo pode trabalhar muito, até com terras do próprio Estado, trabalhar muito fortemente com isso. Do que eu conheço de assentamentos e o que eu ouço, superficialmente, de pessoas que conhecem a fundo, os resultados que eu tenho visto são bem inferiores ao que se esperava. Então eu acho que cada cultura tem que ter um formato de produção, depende do tamanho em que a lavoura vai se tornar economicamente viável, se ela demanda mais gente ou menos, mais ou menos mão de obra. Então essa é a minha linha. Mas na época nós apoiamos sim uma posição de que seríamos contrários ao que estava colocado na mesa. Eu acho que o desenvolvimento do país é uma forma de inclusão social, essa é muito grande. Eu acho que pela carga tributária que nós temos, nós temos dinheiro suficiente nas mãos do governo para cumprir o papel de estimulador, de fomentador da economia, para que a gente... E também trazer saúde e educação, porque isso sim deve ser uma forma de que o governo traga a população, e que a gente possa fomentar o desenvolvimento, e com isso ter uma inclusão social.

M.G. – Então meados dos anos 1980 o senhor está entrando na empresa como assessor técnico da Usina São Francisco, trabalhando, sobretudo, no plantio, na área agrícola, não é?

F.B. – Todas as fases da produção agrícola.

M.G. – E como foi o seu crescimento dentro da... Você disse que passou por vários setores, enfim. O senhor já falava inglês nessa época? O senhor aprendeu inglês?

F.B. – Eu aprendi inglês na escola com formatura aqui e eu morei nos Estados Unidos em 1979, durante oito meses.

M.G. – Foi fazer algum curso fora?

F.B. – Só intercâmbio. Voltei até sonhando em inglês. Mas depois... Até pelo nosso ofício, naquele momento não exigia muito. Tinha-se muito pouco contato, no nosso negócio na época, com... Até pela minha função, não é? Então enferrujou um pouquinho. Mas essa é a

formação em inglês. Hoje, em outras funções aqui do grupo, o inglês é quase que obrigatório por causa do contato quase que diário com negócios no exterior.

M.G. – O senhor quando começa a trabalhar na usina, não foi um momento muito bom para a agricultura de maneira geral. Anos 1980 foi um momento muito ruim. Como vocês viveram...?

F.B. – Eu entrei em 1986. Em 86 foi o ano do Plano Cruzado, Funaro com o presidente Sarney.

M.G. – O seu pai já tinha fazenda lá no Mato Grosso na época?

F.B. – Já tinha.

M.G. – Aquela briga com os pecuaristas escondendo o boi... Colocar a Polícia Federal para buscar os bois... [riso]

F.B. – É, buscar o boi no pasto. Exatamente! Ainda estava em uma fase de implantação da propriedade, então o boi gordo lá praticamente não tinha, sabe? Era implantação, era fase de bezerro ainda. Então não tinha. Mas eu lembro muito disso de buscar os bois na propriedade... O boi no pasto foi o vilão do Plano Cruzado. Pelo menos se diz que foi, não é? E realmente nós entramos aqui... Essa fase foi muito crítica porque foram congelados os preços. Na época os nossos preços estavam sob o regimento do IAA – Instituto do Açúcar e do Alcool – e a GV era quem planilhava os preços que o fornecedor deveria receber, o preço que gente deveria receber por açúcar.

M.G. – A GV tinha um convênio com o IAA forte e tal, não é?

F.B. – Exatamente. E o preço do álcool. E a partir de um certo momento, com aquela inflação, se não me engano chegou a ter uma inflação de até oitenta e dois por cento ao mês, em um dos meses lá trás, e houve um congelamento dos nossos preços sem considerar uma das inflações, ou duas pelo menos. É mais ou menos assim. E aí nós trabalhamos meses e depois anos com preços muito defasado, até que houve em seguida, quando o Collor assumiu, logo depois foi extinguido o IAA, e nós passamos basicamente para a iniciativa privada. Quer dizer, nós já éramos iniciativa privada com preços tabelados, aí nós continuamos com os preços de mercado, não é? E isso trouxe uma transformação muito grande, mas eu acho que é

assim mesmo que tem que ser. Eu acho que você tem que ser suficientemente capacitado, técnico para administrar o seu negócio e tem que estar procurando buscar inovar, tecnologia, venda, agregar valor. Mas aquele momento de 1986 e um pouco para frente foi muito crítico para o setor. Ali se iniciaram, ou se somaram... Há algumas empresas que já vinham em situações mais difíceis... Naquela final da década de 1980 e depois os anos 1990, com o preço baixo do álcool principalmente, foi o martelo final para algumas empresas. Levou algumas empresas até a falência ali naquele momento. Na época era concordata, hoje é recuperação judicial. Então foi um momento muito difícil mesmo. E aí nós buscamos aqui dentro do grupo como produtividade na área agrícola, eficiência industrial, forma de produtividade dentro da área industrial, tentando, na cooperativa, uma sinergia na hora de vender o produto, na hora de conduzir o produto, na logística do produto. Nós, com afinco, em cima das contas, dos custos ali, na época ainda tínhamos os tios juntos aqui com a gente, nós passamos aquela fase lá, com dificuldades, mas sem nenhuma concessão fatal.

M.G. – Alguns entrevistados nossos falaram muito - pelo menos nos anos 1980 enquanto existiu o IAA - de certo privilégio que os produtores do Nordeste tinham em relação aos daqui em termos de cotas, de venda, de comercialização do açúcar. Enfim, de como houve certo movimento no sentido de tentar, de alguma forma, minimizar essas perdas, contornar...

F.B. – Isso foi histórico. Até a liberação para o livre mercado, os famosos subsídios que eles tinham com recursos, às vezes, até da produção aqui de baixo, da região Centro-Sul. E também, na época, a exportação era muito menor e eles tinham algumas parcelas, vamos dizer, em termos de relação com a produção, maiores do que deveriam ter em relação aqui ao Centro-Sul. Então esse foi um momento que o Centro-Sul, aqui principalmente São Paulo que era o forte em açúcar e álcool na época, precisou se esmerar em termos de produtividade, utilizando a tecnologia agrícola, na indústria, para poder passar por essa fase e que lá em cima era aliviada por essa ajuda das cotas e dos subsídios. Depois, com o advento do livre mercado, modificou. Você tem seu preço, você tem seus custos, não existe mais tabelamento e a exportação ficou tão grande hoje que... Em termos de cota para exportação, por exemplo, que eles tinham principalmente para a América do Norte, isso se tornou ínfimo ou insignificante perto do total que é exportado de açúcar. Mas por muitas décadas... Tanto é que isso se tornou um fato corriqueiro aqui no nosso setor, desde os colaboradores, os fornecedores... Sempre que vinha um problema de preço: “É, mas o pessoal do Nordeste está

sendo privilegiado. Eles têm muita força política, a gente não consegue...”. Mas hoje eu acho que modificou bem, não é? Cada um vendendo a seu custo, a seu preço. E aí é uma competição de mercado livre.

M.G. – Aí a gente chega aos anos 1990 então. Acaba o IAA e é uma realidade totalmente diferente, não tem mais o governo impondo um determinado preço, não tem mais o governo fazendo essa mediação com o mercado externo, não é? Como é que vocês se adaptaram? Deve ter tido certa dificuldade de adaptação, período de adaptação, que, inclusive, o senhor mesmo falou, algumas empresas acabaram quebrando também por conta disso, não é? Isso faz uma certa seleção também no mercado, não é?

F.B. – É. Houve uma seleção. Já em 1990 há uma sinalização rápida de que você precisa evoluir, com uma tecnologia muito forte... Isso foi diminuindo custos. A gente não pode esquecer que para nós aqui, anos 1990 em termos de informação, de computador, foram anos marcantes, eu acho, para o Brasil, não é? Eu quero dizer isso porque há muitos anos atrás você ouvia falar que para colocar um produto em um país da Ásia, um país árabe ou na Europa, você tinha praticamente um canal só que era uma *trading*. Ou você era muito grande para ter um canal. Quase que as estatais brasileiras praticamente só tinham isso há décadas atrás. E aí hoje, com o fato da comunicação muito rápida, e ela chegou bem rápida para gente aqui nos anos 1990... Quer dizer, você tinha, de repente, uma instituição do governo fazendo esse processo e aí as nossas cooperativas ou cada um comercializando individualmente tiveram que achar seus consumidores, seus compradores finais, achar a logística. E para isso nós nos desenvolvemos. Basicamente, nos últimos anos, a Santo Antônio e a São Francisco fazem parte do sistema Copersucar que já, há muitos anos, administra a venda dos nossos produtos convencionais. E que nos últimos anos, desde os anos 1990, tem se esmerado mais ainda na parte de logística, com transporte, agora com trem, com poliduto e também com os terminais em portos. Então essa é a realidade que foi a evolução. Ela começou em 1990, mas nós, agregados à Coopersucar, tivemos um pouco mais de facilidade para isso, porque as usinas do sistema tinham um volume muito grande de moagem, o volume de açúcar e álcool era grande e com isso ela logo... Quer dizer, teve um acesso muito rápido às distribuidores para vender álcool ou aos compradores de açúcar do exterior e também mercado interno. Então a Coopersucar detinha na época a marca União, então ela conseguia colocar açúcar cristal e refinado no mercado interno já com uma certa habilidade, um assunto corriqueiro.

Agora, quem estava individualizado na época teve um pouco mais de dificuldade. Tanto é que na época tiveram muitas formações de grupos de comercialização. Principalmente nos anos 1990 isso foi muito forte. Os grupos de comercialização de álcool...

M.G. – O que eram esses grupos?

F.B. – Eram usinas que, às vezes, se uniam constituindo uma empresa que comercializasse o produto delas. Hoje já nos últimos anos, com o agrupamento de unidades em grupos maiores, essa já é uma realidade um pouco diferente. As próprias empresas hoje se tornaram muito grandes e cada um já tem sua facilidade comercialização. São grupos aí com dez, vinte, trinta, cinquenta milhões de toneladas. Então a comercialização já se torna um pouco mais, digo, não é fácil, mas já tem uma estrutura de comercialização diferenciada. Mas foi um momento... Muitos usineiros naquela década do livre mercado, nos anos 1990, muitos queriam voltar atrás. Alguns mais antigos, outros não, alguns até já faleceram dizendo: “Isso não vai dar certo. O negócio precisa ser... Precisa estar planilhado, precisa ter...”. Mas não é bem assim, o mundo por aí não está assim. Eu acho que não tem espaço para isso. Você pode, sim, ter algumas regulamentações, que é um pouco diferente de você falar de preço. Regulamentação de regiões para se plantar, como vai funcionar, trabalhar na parte de impostos do setor... Essa é outra estrutura que você tem e que pode estar conversando com o governo ou com o executivo ou legislativo. Mas eu acho que determinar preço não tem mais espaço para isso. Mas na época de 1990, principalmente, muitos dos usineiros falaram: “Não, isso não vai dar certo. Tem que voltar atrás”. Não enxerguei se houve um movimento forte para trabalhar isso lá em cima, mas não houve.

M.G. – “Lá em cima”, como assim?

F.B. – Em nível de governo: “Vamos voltar atrás”. Não. Pelo menos no Centro-Sul, conversando com o pessoal, não senti nada não.

M.G. – Vocês não tiveram dificuldades nesse momento, não?

F.B. – Olha, eu diria que o final dos anos 1980, que a gente veio do Plano Cruzado, foi sério. Não o plano em si. Não estou criticando o plano, estou criticando aquele momento em que os nossos produtos eram tabelados, e eles foram tabelados sem algumas inflações, e nós trabalhamos um bom tempo com o custo muito abaixo, com recebimento do preço dos nossos

produtos muito abaixo do que era o custo. Ali se criou um volume de dinheiro, de dívidas, que você demorou depois um tempo para ir equalizando. Mesmo que você ganhasse por muita produtividade, eficiência na área industrial. Melhoramos demais a logística de corte, carregamento e transporte de cana, mesmo assim não era suficiente para aliviar essa diferença de preço. Depois, os anos 1990, no início, as coisas estiveram um pouco melhores, no final dos anos 1990 que culminou com o consumo muito baixo de álcool – 1997, 1998, 1999 – faltou um pouquinho de álcool lá no começo da década e aquilo desestimulou o proprietário, o consumidor a comprar carro a álcool. Não tinha ainda o flex. Ele comprava à álcool e, se não tivesse, ele não tinha o que por. Então foi outra fase muito difícil. Agora já nos anos 2000 já é uma década diferente. Você tem altas e baixos de preço, um pouco mais... E as crises não se estenderam tanto tempo, então dá para haver um equilíbrio melhor.

M.G. – E é nos anos 1990 que vocês começam a ir para o exterior também, vender mais para fora, ou é o mercado interno que é o grande...?

F.B. – Nos anos 1990, individualmente... Quer dizer, o consumo de álcool aqui estava diminuindo, estava desestabilizado, estava um momento crítico. A Europa começava a discussão que depois culminou, agora alguns anos, diminuíram os subsídios que eles dão aos produtores, então... Se não abriu o mercado para nós lá, pelo menos fez com que abrissem mercados em outras regiões do mundo que aí eles não acessariam mais, o Brasil teve mais acesso. Isso como um todo. Em termos individuais, naquela linha de agregar valor, no ano de 1993 ou 1994, foi decidido que a gente iria transformar uma parte da produção em produção orgânica.

M.G. – Foi nessa época, não é?

F.B. – Isso, nós começamos bem pequeninhos convertendo...

M.G. – Mas por que vocês...? Como é que foi essa decisão?

F.B. – Dentro dessa linha de agregar e desse foco ambiental que o grupo conseguiu enxergar lá trás, já no final dos anos 1980, inclusive fazendo boa parte do que a lei atual exige, lá atrás.

M.G. – Mas vocês queimavam ainda?

F.B. – Queimávamos, lá atrás. Mas já em 1986 nós iniciamos a colheita de cana crua. Não existia legislação nenhuma que exigisse a colheita de cana crua. Em 1986 nós colocamos a primeira colhedora aqui, depois daquela fase de 1970 que eu te falei, que as colhedoras foram desativadas e aquelas colhedoras praticamente foram embora, não existiam mais dez anos depois, eram outra tecnologia. Mas em 1986 nós desenvolvemos aqui já a colheita de cana crua inicial.

M.G. – Mas por quê? Quem foi que trouxe essa ideia? Como ela chegou aqui? Quem foi que decidiu?

F.B. – A gestão do grupo achou interessante. Nós aqui do campo principalmente, mais com o nosso pessoal. Na verdade, quando houve a ideia, você falava com o gerente e ele falava: “Isso não existe”. Ele falava para o supervisor a mesma coisa: “Isso não existe, isso não vai dar certo. Isso não vai acontecer”. Aí no dia seguinte mais um acreditava, no outro dia mais um acreditava e no outro dia mais uma acreditava... O Leontino, meu irmão, que é agrônomo também, é um grande incentivador disso. Ele foi uma das molas propulsoras desse processo aí. Até eu mesmo, no começo, fiquei meio desconfiado: “Esse negócio não vai...”. E aí foi insistido. A Santo Antônio também adquiriu máquina.

M.G. – E *know how* e tecnologia para fazer isso? Vocês foram olhar em outros países, em outros lugares?

[FINAL DO ARQUIVO 2]

M.G. – Então, doutor Fernando, dando continuidade aqui a entrevista, nós estávamos falando de como o grupo de vocês começa a investir nos orgânicos, enfim, nessa ideia de sustentabilidade que já vem desde os anos 1980, nos anos 1990 vai se consolidar. Se você pudesse falar um pouco mais sobre esse processo.

F.B. – É. Na continuidade da história até dos nossos fundadores lá atrás que sempre estiveram muito ligados ao campo, entendendo sempre que meio ambiente e produção precisam caminhar juntos, não é? Isso culminou com uma... [interrupção, secretária entra na sala]. Nossos fundadores com o pé lá do lado da raiz da cana entenderam que o meio ambiente

precisa andar junto com a produção, quer dizer, não existe produção sem meio ambiente e produção malconduzida pode trazer danos ao meio ambiente. Na década de 1980, nós já iniciamos aqui os primeiros estudos, as primeiras operações, já iniciamos a colheita de cana crua. Especificamente no ano de 1986 nós tínhamos colhedoras de cana teoricamente preparadas para a colheita de cana queimada e nós já a partir daquele ano fizemos algumas tentativas e fomos ano a ano aumentando a colheita de cana crua com aquelas colhedoras de cana. As colhedoras evoluíram, nós e outras poucas usinas na época com outras marcas de colhedoras estávamos no pioneirismo na colheita de cana crua. Foi desenvolvido aqui um protótipo para colheita de cana crua com um fabricante de colhedoras da região de Ribeirão Preto. Isso, na década de 1990, evoluiu para que também outra marca nacional e depois com a vinda das fabricantes internacionais a gente chegasse a uma máquina com uma tecnologia já bem adequada para a colheita de cana crua. Com o pioneirismo aí na colheita de cana crua, na década de 1990, 1993-94, foi enxergada a possibilidade de converter parte da área para a produção de cana orgânica – que é a produção sem nenhum insumo químico – e seguindo diretrizes que são avaliadas por certificadoras. Nós começamos a converter parte da área em orgânico e já enxergando que a gente poderia converter a área total. Tanto é que em praticamente três anos toda a área da São Francisco estava convertida para orgânico. Nós tínhamos orgânico na área total da usina, mesmo não tendo mercado para todo esse canavial. Ou seja, parte da cana orgânica era moída para produção de produtos convencionais e, portanto, ela não tinha nenhum direcionamento orgânico. Em 1997 foi feita a primeira produção de açúcar orgânico. Depois, ano a ano, essa produção foi aumentando. Hoje, a maior parte de cana própria da usina Santo Antônio é convertida para orgânico.

M.G. – Vocês usam essa cana mesmo para álcool?

F.B. – Usamos. Essa cana da Santo Antônio também é moída aqui na São Francisco na época de produção de açúcar orgânico. E já há algum tempo, aproximadamente três safras, estamos produzindo álcool orgânico neutro que tem fins principalmente cosméticos. Então está com uma produção significativa também.

M.G. – Quem compra? Essas empresas de cosméticos do Brasil?

F.B. – A Natura é o nosso maior cliente de álcool orgânico. O açúcar hoje é vendido para mais de 60 países. Ele vai ser exportado para ser industrializado em um país do exterior, ser

empacotado. Ou ele serve como insumo na fabricante de iogurtes, de chocolates. E também o nosso produto está chegando ao varejo com a marca Native. Aqui no Brasil há um bom tempo e no exterior também. Então hoje nós já ultrapassamos as barreiras do país com a exportação de produtos com a marca Native. Então o orgânico foi uma evolução. A São Francisco basicamente que mói toda a safra para produção de açúcar orgânico. Parte desse álcool é transformada em orgânico e parte é convencional. E a Native evoluiu. Ela é uma empresa que cuida dos negócios de orgânico do grupo. Dentro da Native hoje nós temos a compra, industrialização e venda de achocolatados, de azeite, de café que são produzidos por outros produtores orgânicos, certificados, no qual a equipe da Native acompanha desde a produção, industrialização e depois faz a venda.

M.G. – Como foi o processo de certificação da produção de vocês?

F.B. – O primeiro certificador nosso é um certificador americano, o FVO¹, que dentro dos certificadores você tem um organismo internacional aos quais os certificadores têm que atender as normas. Depois já tivemos outros produtos certificados pelo IBD, brasileiro, e hoje o nosso açúcar também é certificado pelo IBD. E temos certificação da Ecocert, temos a certificação para o Japão, temos outras várias certificações aí. É uma questão só de você estar produzindo dentro da norma da certificação, no tripé econômico, social e ambiental. Eles exigem de nós termos uma rastreabilidade desde o campo, que a gente chama de talhão, onde produz a cana, até o saco de açúcar que é entregue em uma indústria X ou em uma indústria Y, ou no pacote de açúcar ou no litro de álcool que é entregue. Então é uma rastreabilidade. No processo, nenhum produto químico é utilizado, na agrícola ou na indústria. Todos os insumos são aprovados pelo órgão certificador antes do uso.

M.G. – E como é que vocês controlam o produto que não vem de vocês mesmos, que vocês compram de outras, para ter a segurança de que são orgânicos efetivamente?

F.B. – Nossa equipe acompanha junto com os certificadores dos produtos deles, de um modo geral o IBD é o certificador da maioria, desde o plantio passando pela industrialização, empacotamento do produto e aí sim ele é encaminhado para o consumo. Isso existe todas as normas, as regras, a rastreabilidade do produto. Como nós rastreamos o produto aqui dentro, nós precisamos apresentar para o certificador, para o nosso consumidor para dar essa

¹ Food and Veterinary Office (FVO).

confiança, a mesma coisa nós fazemos com os produtos que a Native vende com outras origens.

M.G. – Por que vocês resolveram expandir, enfim, incorporando outros produtos além dos produtos que vocês mesmos produziam? O que presidiu essa decisão?

F.B. – Olha, em uma marca você precisa ter uma gama de produtos para apresentar ao consumidor a possibilidade de ele estar optando por diversos produtos que ele tem uso, que ele necessita dentro de uma marca que ele confia, em uma marca que apresenta para ele credibilidade. Então essa é a ideia. Nós temos vários produtos aí, principalmente o que a gente chama de café da manhã, não é? E estaremos evoluindo com outros produtos também. Mas é para apresentar para o consumidor um... E também para o crescimento da empresa. Muito importante para o crescimento da empresa.

M.G. – E vocês têm investido também em embalagens recicladas, se não me engano, o plástico vegetal...?

F.B. – O grupo Balbo, a Usina São Francisco e Santo Antônio, tem uma parceria com a Usina da Pedra do grupo Biaggi, no município de Serrana. Existe lá uma planta piloto para o processamento de plástico biodegradável, a partir do açúcar, diferente do plástico verde que é renovável porque ele feito a partir do álcool. O plástico biodegradável é feito a partir do açúcar e a grande vantagem dele é que, em condições naturais, ele tem a degradação em seis meses. Ou seja, você vai ter uma utilidade para esse plástico, você vai usar ele para alguns fins. Quando você levar isso ao lixo, depois de seis meses ele vai estar degradado e não vai ocasionar nenhum problema, que é um problema sério hoje, que é de descarte de lixo. Então esse é um projeto piloto, é uma parceria, e estamos em fase de análise do projeto.

M.G. – Além desses investimentos, o grupo de vocês vem investindo também na geração de energia, não é? O senhor falou que desde meados dos anos 1980, inclusive, vocês vendem energia também. O senhor podia falar um pouco disso aí também?

F.B. – A geração de energia em usina já é um pouco mais antiga. Normalmente as usinas já possuíam a partir de uma certa data para substituir o consumo de energia adquirida de qualquer fonte que seja de terceiros. Em 1987, como disse lá atrás, a Usina São Francisco foi pioneira na venda de energia excedente para consumo, na época com a CPFL ainda estatal.

Em 2002 houve uma expansão aqui na Usina São Francisco e aí, na Usina Santo Antônio foi implantado o projeto de cogeração. Agora, em 2010, fizemos a segunda expansão aqui na Usina São Francisco. Hoje o grupo exporta aproximadamente trinta megawatts, o suficiente para abastecer uma cidade de aproximadamente quinhentos mil habitantes. O básico de uma produção de energia vocês conhecem, a produção de energia é feita a partir da queima do bagaço, transformando energia térmica em elétrica.

M.G. – E essa queima não produz poluição também?

F.B. – Não, não, basicamente a emissão é de vapor de água. As caldeiras são extremamente controladas. Eficiência de queima altíssima. Então sempre dentro os padrões que a lei permite.

M.G. – Toda a energia que vocês consomem, então, vocês produzem?

F.B. – Nós produzimos toda a energia que a usina consome e temos um excedente aí de aproximadamente trinta megawatts.

M.G. – Doutor Fernando, além desses investimentos que diz respeito, enfim, preservação, meio ambiente, produção de energia limpa, essas coisas, vocês investem também em projetos sociais de alguma natureza, investem em responsabilidade social também? Essa é uma linha do grupo ou não?

F.B. – Sem dúvida. Além dos nossos funcionários, de toda a nossa estrutura de atendimento à área social para os nossos colaboradores aí em termos de plano de saúde, medicina e segurança do trabalho, a empresa mantém um contato estreito com várias entidades aqui da região que atendem funcionários nossos ou não: como creches principalmente, alguns asilos, entidades de encaminhamento de menores. Então nós mantemos um estreitamento com essas entidades, em várias cidades da região aqui de Ribeirão Preto. As usinas abrangem principalmente a cidade de Sertãozinho, Barrinha, temos o distrito que se chama Cruz das Posses que pertence à Sertãozinho, temos Jardinópolis, Dumont, um pouco em Ribeirão Preto, Jaboticabal. Então nessas cidades nós temos funcionários e são as comunidades mais próximas aqui com as quais a gente tem um relacionamento não só de financiamento: “Olha, eu pago x por mês e ajudo a financiar aquela estrutura”. Não, não é isso. Nós temos funcionários que participam às vezes até da gestão dessas entidades. Temos alguns projetos

específicos dependendo da data do ano. E, além disso, agora, recentemente temos aproveitado também algumas regras que a lei permite para transformar impostos em investimentos nessa área. Não era muito o nosso modo de operar, a gente costumava fazer utilização de verba própria para isso, agora nós temos também trabalhado nessa área – o que está expandindo as nossas possibilidades de estar ajudando nossa região.

M.G. – Vocês têm um setor específico para lidar com essas coisas?

F.B. – Nós temos. Nós temos um diretor que tem a coordenação desses projetos. Outros projetos chegam à gente, como pedidos, e depois a gente encaminha dentro de um plano de visitar o local, ver o que está acontecendo, não é? Então não é simplesmente... Toda vez que é solicitada uma verba fora dos projetos que nós temos cotidianamente que andam no dia a dia. Às vezes são solicitadas verbas específicas para uma obra, uma ajuda, então sempre antes de dar a gente vai lá ver e nós temos uma assistente social que faz isso no grupo, nós temos um diretor... Ou eventualmente até pode ser mais de um diretor porque o pedido veio especificamente de uma região que ele conheça melhor, ou a pessoa que ele conheça melhor. Então é feita uma visita ao projeto, a gente toma conhecimento da autenticidade do projeto, do trabalho que eles estão fazendo, e aí é tomada a decisão dessa colaboração. Então nós temos uma gama de projetos que estão rodando dia a dia com os quais a gente colabora, e outros específicos e pontuais, onde é feita uma solicitação e a gente dá um encaminhamento com um grupo interno que já tem a prática desse tipo de serviço.

M.G. – E investimento em projetos culturais pela lei da renúncia fiscal, Lei Rouanet, essas coisas também?

F.B. – Nesse momento nós estamos com um projeto musical. Inclusive teve um festival aqui em Sertãozinho, do qual somos grandes patrocinadores, com crianças carentes, em cima de um projeto musical. Exatamente está acontecendo nesse momento, nesse mês. Esse foi um pontual, por exemplo, que não acontece sempre, mas fizemos também. Já ajudamos, através da Rouanet, o museu – esse museu que eu comentei do Engenho Central. Esses foram basicamente os dois que fizemos com o aproveitamento de regras de isenções. Mas sempre fizemos normalmente com a verba própria.

M.G. – Deixa eu perguntar uma coisa para o senhor: investimento em pesquisa, inovação...? Pelo menos nos levantamentos que a gente fez, foi possível perceber que em algum momento existiu uma relação mais próxima com institutos de pesquisa. Existe uma proximidade com a universidade?

F.B. – Eu aproveito o vídeo para dar um recado aqui para o setor...[riso] Eu acho que o setor investe muito pouco. Hoje o setor tem investido muito pouco em tecnologia em termos de instituição de pesquisa. As pesquisas estão muito particularizadas, elas não estão disseminadas para um acesso mais livre. Isso quem fazia antigamente era o Centro de Tecnologia Coopersucar. Hoje existe o Centro de Tecnologia Canavieira, lá estão muitas usinas que eram associadas e hoje são acionistas porque o Centro se tornou uma empresa de capital fechado. Mas eu sinto que o volume de investimento na pesquisa tem não diminuído, mas se mantido estável e com o crescimento do setor, com o crescimento dos custos, logicamente ficou percentualmente muito pouco perto do faturamento que o setor tem. Nós aqui no grupo fazemos muitas pesquisas internas e logicamente seguramos essa tecnologia aqui dentro. Nós pesquisamos demais para a colheita de cana crua. Nós pesquisamos demais na cogeração de energia elétrica. Nós pesquisamos bastante na produção de levedura. Nós pesquisamos no plástico biodegradável. Nós temos outros projetos aqui, por exemplo, produção de cera. Nós temos pesquisado...

M.G. – Cera de cana mesmo?

F.B. – Cera de cana. Cera de cana de um subproduto da produção do açúcar e do álcool. Em algumas dessas pesquisas logicamente nós temos parceiros, mas que mantêm a confidencialidade inerente ao nosso negócio e pesquisamos diversas outras... Por exemplo, no mundo orgânico, está sob a coordenação de um diretor que é o Leontino. Nós temos várias pesquisas em produção, em manejo, combate a doenças e pragas de maneira biológica. Então isso aqui dentro hoje faz parte do dia a dia da empresa. Implementos agrícolas... Nós temos até no mercado alguns implementos que levam o nosso nome. Desde a época dos tios, nós tivemos uma fase de implementos durante umas duas décadas que era um sistema de implementos que foi bolado por um tio, pelo meu tio Alcides, e os fabricantes todos fabricavam aquele tipo de implemento. Depois tivemos um implemento que foi estudado aqui na usina e que hoje está no mercado, um implemento de cultivo de cana. E várias outras

coisas: sistemas de transporte de cana, fizemos várias pesquisas aqui, diferenças de pneus... Então a gente não para nunca, a gente quer sempre está um pouquinho na frente para tentar... Na indústria também, sempre que existe uma tecnologia nova em termo de equipamento e tudo, o fabricante às vezes quer demonstrar ou quer aplicar na sua indústria, a gente nunca foi reticente, e falar sempre não, não, não. Logicamente que não dá para você absorver tudo o que chega, mas é sempre... O grupo está aberto e a gente tem feito constantemente essa busca. Mas eu acho que em termos globais, os investimentos de setor estão aquém do que poderia ser.

M.G. – E vocês viajam bastante para ver o que está sendo feito em outros países, tecnologias que vem sendo empregadas, para trazer essas inovações para cá?

F.B. – Acho que o Brasil hoje é um detentor de tecnologia global da produção de cana muito importante, é muito forte. Não que não tenha mais nada para ver por aí, mas todas as usinas, os técnicos de usinas, daqui do Brasil, daqui da região Centro-Sul já visitarem muito os Estados Unidos, já visitaram muito a Austrália. Muitas ideias foram trazidas de lá para cá. Tecnologia de caldeiras, por exemplo, a África do Sul é muito importante nisso. Muita coisa foi trazida para o Brasil. Mas eu acho que nesse momento aqui, nós tínhamos que incentivar pesquisa interna para nossas condições, nosso clima, nossa característica de produção de açúcar e álcool. A não ser que você tenha um equipamento específico, às vezes uma turbina, um outro equipamento muito técnico dentro do processo que logicamente, você pode até encontrar esse equipamento em outro ramo de atividade, em uma empresa que mexe com cereais ou cerveja. Qualquer outro processamento industrial você pode ter um equipamento similar que faça a mesma função lá. Então sim, vale a pena, você não deve parar nunca. Os fabricantes têm feito muito isso. Nessa parte os fabricantes, em si, têm trazido muitas opções. Sertãozinho hoje praticamente monta uma usina inteirinha só com produtos fabricados em Sertãozinho, por exemplo. Nós aqui, pela proximidade, temos um contato muito estreito com esse pessoal. E eles, a gente tem observado, eles andam o mundo sim, trazendo novidades, buscando tecnologias, mas bastante pontuais nos equipamentos. Quando eu falo da pesquisa lá atrás é uma coisa um pouco mais globalizada, pesquisa um pouco mais estrutural de ver a frente, não pontual de um único equipamento.

M.G. – As empresas que hoje vendem para fora, que estão no mercado internacional, para se colocarem melhor nesse mercado, elas têm que ter sua imagem muito associada à ideia de responsabilidade ambiental e de responsabilidade social também. Os investimentos de vocês nessas áreas têm a ver com a saída de vocês para o mercado externo, enfim, é um diferencial de você?

F.B. – É muito importante você, além de atender o consumidor, você ter a consciência tranquila. E hoje nós podemos assegurar que temos a consciência tranquila atendendo logicamente o consumidor. Nós fizemos investimentos vultuosos na área ambiental – tanto na área de produção agrícola, como produção industrial – com a invenção de possíveis problemas, reflorestamento. Então foram investimentos de grande monta com tecnologia de última ponta, tanto na área industrial como na área agrícola. Já está na cultura da empresa, das usinas, dos gestores, dos colaboradores e até da comunidade que está ao nosso redor, que as usinas têm esse foco. O nosso foco aqui é sempre: “Olha, vai fazer isso? Vamos construir aquilo? Vamos mudar esse processo ou aquele manejo? O que vai impactar no meio ambiente?”. Então nós temos investimentos grandes aqui no tratamento de efluentes industriais, no tratamento de efluentes de uso do ser humano. Temos uma equipe de prevenção, por exemplo, de incêndios, muito grande, proporcionalmente até ao nosso tamanho bem maior do que a média. Colaboramos, além de nossas áreas, com áreas públicas ao nosso redor. Incêndios criminosos ou acidentais, por exemplo, em matas, florestas aqui de áreas públicas, a gente normalmente tem chegado aqui na nossa região junto com o Corpo de Bombeiros para auxiliar nesse processo de defesa. Quer dizer, é uma coisa que nos traz até um retorno de uma satisfação pessoal, você está ajudando aqui a comunidade. Então isso tem acontecido bastante. Todos os processos nossos de produção, independentemente de serem orgânicos ou não, nós temos regras de proteção ao meio ambiente, proteção ao funcionário. Temos a normatização desses processos todos. Então essa é a visão que eu acho muito interessante que já está na cultura. É um pouco difícil para implantar e quem não tem implantado dificilmente ela funciona. O colaborador que está lá no campo trabalhando se ele esquecer que o toco de cigarro dele pode incendiar uma palha, que pode depois incendiar o mato, ou que quando ele vê uma pessoa que não é daquela área, que é um estranho, adentrando em uma área, podendo causar um acidente criminoso, ele não informar o sistema que já está montado para que tome providência. Se esse pessoal lá não tiver essa consciência,

difícilmente você consegue aqui em cima fazer um trabalho de proteção, organizar esse trabalho ou tê-lo funcionando. Mesma coisa na indústria onde todos os colaboradores, a administração está toda imbuída de sempre ao tomar uma providência, ou de construção ou de transformação ou de mudança de processo, pensar sempre no ambiental: aonde vai isso, aonde chega aquilo, o que vai ocasionar, o que tem que fazer. Então isso para nós está mais fácil porque já está na cultura da empresa.

M.G. – Pois é, essa questão da cultura da empresa. Porque não basta a direção da empresa eleger uma questão como sendo um foco dela, é preciso que isso seja disseminado pela empresa como um todo. Enfim, vocês investem em programas de formação, de educação dos funcionários de vocês, faz parte da política da empresa?

F.B. – Quando nós, dentro daquela linha de que os fundadores sabiam da importância de estar convivendo com o meio ambiente... Quer dizer, nós temos os colaboradores mais antigos que nos ajudaram bem nessa linha e quando começamos a fazer uma estratégia de plantarmos árvores, por exemplo, a proteção de matas ciliares, isso que está em discussão muito forte hoje, nós começamos muito lá atrás. Aos poucos a gente foi trabalhando cada participante do processo. Às vezes você tinha um pouco mais de dificuldade, alguém não acreditava que aquilo era válido. Aí você trabalhava um outro grupo e aquele grupo te ajudava a convencer uma eventual pessoal que poderia ter uma dúvida sobre as vantagens dessa sistemática de trabalho. Então foi um trabalho de formiguinha e hoje é invertido. Hoje, quando entra um funcionário novo ele já vê todo mundo com aquela cultura e fica mais fácil. Mas foram salas e salas de colaboradores sentados, ouvindo, conversando e *sentindo*, principalmente, sentindo a ação da gestão em cima dizendo o seguinte: “Isso é importante, vamos fazer”. Os atos! Você precisa mostrar com os atos o que você quer de verdade. Os atos nossos, ao longo desses últimos anos, mostraram para todos os nossos colaboradores. Então hoje isso está passando no sangue da turma. Mas foi bastante tempo. Nós temos parcerias, nós temos trabalhos científicos... A Usina São Francisco e a Usina Santo Antônio mantêm um trabalho de pesquisa encabeçado pela Embrapa monitoramento por satélite que está localizado em Campinas. Eles têm uma técnica científica de medição da biodiversidade através de levantamento de campo dos mais diversos, insetos e outros animais... As onças. Esses trabalhos são reconhecidos internacionalmente com uma técnica. Eles são cientificamente comprovados e isso, ao longo dos anos, tem mostrado uma evolução da biodiversidade aqui

muito interessante. Os trabalhos são públicos e está no site da Embrapa, aberto para quem quiser verificar. E é um estímulo para nós, para as nossas equipes, para a empresa e até para a comunidade. A gente tem recebido muitos elogios da comunidade em relação a esse trabalho todo que foi criado aqui no grupo. Então não basta só falar: “Eu vi o bicho, eu vi aquilo”. “Ontem alguém viu o macaco” ou “Vimos a onça”. O importante é que está comprovado cientificamente com número, com levantamento, catalogado com coordenada do local, hora que foi visto, por uma equipe muito preparada tecnicamente para isso.

M.G. – E essas matas estão dentro das áreas usinas?

F.B. – São áreas de proteção que estão dentro das áreas das usinas. Mas veja bem, hoje, no canavial, está interagindo... Então esses levantamentos são feitos no canavial e nas nossas áreas de preservação adjacentes. Mas hoje o canavial, no nosso manejo, passou a ser um habitat dos animais existentes. E o animal, por diversos desenvolvimentos que cada um dos animais fizeram, ele sabe a época certa que ele tem que acasalar a época de alimentação, onde ele dorme aonde ele vai no verão, no inverno. Então o animal já aprendeu a utilizar a cana como o habitat dele. Isso está comprovado cientificamente nos levantamentos. Então é muito interessante.

M.G. – Doutor Fernando, uma mudança importante que a gente vem percebendo nos últimos anos na agricultura, por conta da valorização, enfim, da importância que as *commodities* têm hoje para a economia do país como todo, e a valorização do setor de maneira geral, o peso que ele tem, a importância econômica que ele tem, por um lado a saída de famílias mais tradicionais que vem cedendo lugar na gestão das empresas para profissionais, sobretudo em caso de usinas que abeiram capital – a Cosan, por exemplo, é uma delas – e que abrem o capital ao mesmo tempo que tem que se adequar as regras da governança para vender as suas ações no mercado novo e tal. Isso significa que essas antigas famílias vêm cedendo lugar na administração para gestores, profissionais, conselhos que são eleitos. A ideia é que você tem que defender as ideias dos acionistas e não os interesses da família que controla o grupo. Em muitos casos, famílias mais tradicionais vêm saindo da frente dos negócios e, um processo interessante, a entrada de grandes grupos financeiros... A agricultura de fato virou um negócio - a ideia do agronegócio é isso, não é? Um negócio que vem atraindo setores, grupos que antes não se interessavam por ela. Então o setor financeiro, grupos internacionais cada

vez mais essa presença é mais forte. Como é que vocês veem isso e como é que vocês veem o futuro de vocês como uma empresa familiar, na verdade, nesse processo?

F.B. – O que eu enxergo é o seguinte, por ser familiar a empresa não está fadada ao insucesso, pelo contrário, a história mostra que existem várias empresas seculares. Se você procurar Estados Unidos, principalmente, a Europa, você tem empresas seculares no controle e gestão de famílias. O que importa é que tem família e família, não é? Aqui no grupo nós optamos por uma administração profissionalizada com membros da família até então por enquanto. Isso é o que nós temos hoje. Tanto que para entrarmos aqui, como falamos lá no começo do bate-papo tinham exigências de formação superior, quer dizer, entramos aqui pouquíssimas mordomias, uma austeridade, cumprindo horários, regras e acompanhando as técnicas que já advêm dos nossos gestores anteriores. Eu acho que dá para conciliar sim, sem dúvida, uma gestão familiar profissionalizada, porque ao mesmo momento que você pode ter algumas falhas por... Você pode, eventualmente, ter alguma falha por permitir algum eventual erro para amanhã você dizer: “ Não vou brigar, então vou permitir o erro”. Por outro momento você traz uma sintonia, quer dizer, uma raiz muito forte daquele que é da família com aquele negócio. A ligação é forte. Eu sinto o exemplo... A gente conversou um pouquinho... Sobre aquela história de que alguns proprietários, por exemplo, gostam de fazer uma negociação de cana com alguém que lhe dê um respaldo por bastante tempo. Então isso é um fator, por exemplo, que traz bastante vantagem para que alguém da família esteja no negócio. Mas eu acho que aqui nós estamos tentando trazer a modernidade mantendo a família na administração do negócio. Nós não temos um conselho. Hoje a diretoria se reporta diretamente a uma assembleia de acionistas. Mas nós temos aqui uma governança que trás muitos... Ela já está aqui dentro com muitos dos itens que empresas de capital aberto ou empresas de porte muito grande já inclui no seu dia a dia. Então nós temos, por exemplo, regras para diversos eventos que ocorrem. Investimentos sempre são aprovados pela diretoria em conjunto. Alguns eventos têm que ser aprovados pela assembleia. Temos regras de salários dos gestores estudadas, certificadas e apresentadas pelos maiores grupos do mundo em termos de comparação salarial. Então nós entendemos que as vantagens hoje podem ser maiores do que as desvantagens que apresentariam uma administração familiar.

M.G. – E como é que o senhor vê essa entrada desses grandes grupos que nunca tiveram nenhuma relação com agricultura e que começam hoje a investir pesadamente nisso? Os grupos internacionais também...

F.B. – Eu acho que foi ótimo para o setor, viu? O setor, nos anos 1980 e 1990 vinha bastante abalado pelas crises que nós já comentamos aqui hoje na entrevista. Eu acho que agora os grandes vieram para mostrar para o mundo principalmente que o álcool está aí, é uma realidade. Consumindo aqui ou exportando um pouco ele é uma realidade.

M.G. – O senhor acha que o álcool pode se tornar uma *commodity* internacional importante?

F.B. – Sem dúvida. Acho que nós temos muito espaço para mercado interno. Depende de algumas ações... Algumas regras precisam ser combinadas, principalmente com o governo, mas nós temos uma chance de aumentar o consumo interno muito grande. Mesmo assim temos condições de que com aumento de produção. Não estou falando muito em expansão de área, mas de repente a produção de álcool de segunda geração, aproveitamento de bagaço para expandir a nossa produção. E é muito bem-vinda a entrada dos grandes *players* aí no nosso negócio; deu visibilidade para os nossos negócios, deu valor aos nossos negócios. Acho que eles têm um caminho árduo a seguir, porque usina de açúcar e álcool é um processo que envolve chuva, envolve colheita... Quer dizer, nós envolvemos aí: física, biologia, humanas. É uma área *muito* abrangente. Você tem a limitação da matéria-prima que não é como um outro produto na área de agronegócio que você pode andar... Transportar um produto muito longe para poder ser processado, você tem esse *link* da unidade industrial ter que ter a produção não muito longe dela. Então tudo isso para alguns dos grandes *players* é muita novidade. Eu acho que eles vão ter um trabalho árduo em operação. Eles vão ter que ultrapassar essa barreira de conseguir uma operação produtiva, eficiente. No mercado não existem técnicos disponíveis para esse volume de processamento que o setor atingiu. Eu acho que nós vamos ter agora a fase de ter que treinar o pessoal de todos os níveis. Eu estou falando de todos os níveis, desde a gerência até... Então nós temos um caminho grande aí. Mas acho que o resumo foi muito vantajoso deles estarem no processo.

M.G. – Você não vê podendo representar – não para vocês especificamente, mas para alguns grupos – uma ameaça talvez da entrada desses grandes... Não apenas *players* internacionais,

mas Petrobrás por exemplo. Que a entrada desses grupos possa de alguma maneira ameaçar posições de...?

F.B. – Não, eu acho que a entrada da Petrobrás foi interessante. Eu até acho que ela poderia ter entrado um pouco antes para poder ter um pouco mais na prática a operação em si. Logicamente que a distribuição de combustíveis ela tem toda tecnologia e gestão, mas na produção em si ela entrou fortemente muito rapidamente. Mas eu acho que é super bem-vinda como os outros grandes *players* internacionais. Acho até importante que a Petrobrás entre porque a Petrobrás é nossa, ela é brasileira, acho importante que ela esteja no processo e realça mais uma vez a importância do álcool. Como competição eu não vejo um risco iminente, porque você tem que estar sempre na frente. Nós aqui temos que estar sempre na frente buscando tecnologia e combatendo talvez o porte não grande como os outros com ganho de produtividade, de eficiência. Essa é a busca.

M.G. – Como o governo tem atuado nesse setor, Petrobrás é uma possibilidade, mas via BNDES por um lado e também via Ministério da Agricultura e Ministério da Indústria e comércio, enfim? Como vocês têm se relacionado com o governo?

F.B. – O BNDES tem sido um grande parceiro, principalmente na implantação de área industrial com foco muito importante em cogeração de energia, mas também nas indústrias como um todo no *boom* do setor de 2005 a 2008. Naqueles três ou quatro anos eu vi que o BNDES apoiou diversas empresas, nos apoiou também. Principalmente na implantação da Usina Uberaba, foi um dos grandes financiadores do projeto. Então o BNDES tem sim apoiado e o BNDES tem tido um foco muito importante também nessa ideia da sustentabilidade, da agregação. Isso é muito legal, eu acho que é um leque que eles abrem e que permitam que não só o grande, a grande *commodity* esteja linkado a um apoio do banco. Então tem sido, sim, um apoio. No Ministério da Agricultura a gente... Na verdade, eu acho que na parte de plantio de cana, principalmente na área de fornecedores, houve agora uma mudança de valores com limite maior para o produtor de cana – isso é muito bem-vindo. O pessoal tem reclamado um pouco nesse exato momento que na operação em si, na liberação e tudo, tem demorado um pouco. Na verdade, até nos últimos dias a informação que eu tinha é que não tinha saído nada ainda nesse volume mais novo. Nós estamos falando hoje em novembro de 2011 para ficar claro aqui, pode ser que daqui a pouco mude a situação. Mas

acho que principalmente o pequeno, precisa dessa parte de plantio com um pouco mais agilidade. A cana está lá, ela é uma segurança também para os órgãos financiadores. Normalmente ela está sempre linkada a uma usina e você tem a usina como recebimento de matéria-prima – isso já é uma garantia até. Você pode fazer muito processo da usina... Fazer uma parte da garantia desse financiamento desde que o fornecedor entregue a cana na usina. Então isso facilita muito. Eu acho que em termos de BNDES então, tem tido um apoio bastante interessante.

M.G. – E dos outros: Comércio, Minas e Energia?

F.B. – Hoje o Ministério da Agricultura é o que está mais ligado à produção de cana e açúcar. O álcool agora está mais linkado à ANP - volta a ser novidade uma novidade para nós depois de alguns anos. No Ministério da Agricultura, nós tivemos recentemente a normatização de produtos orgânicos. O grupo aqui participou um pouco, ou até que bastante dessa etapa aí. Tivemos algumas dificuldades, mas a maioria foi vencida. Em termos de agricultura convencional, eu tenho lido agora que a Embrapa vai entrar com mais força no desenvolvimento de tecnologias para a área canavieira. Isso é muito importante porque o setor hoje é representativo no agronegócio nacional e visto que a Embrapa estava um pouquinho distante do setor canavieiro, eu achei isso muito bem-vindo.

M.G. – E o Ministério das Relações Exteriores? Na época que o doutor Roberto Rodrigues era ministro da agricultura, ele fez todo um conjunto de negociações com o Ministério das Relações Exteriores para que fosse criada uma área específica, se não específica, que teria mais atenção ao agronegócio dentro do Ministério das Relações Exteriores. Alguma coisa?

F.B. – Eu acho que é muito importante. Não conheço o assunto com profundidade. Mas eu acho de extrema importância que nós tenhamos pessoas do Brasil representando o país em cada país de importância econômica, onde a gente possa colocar os nossos produtos. Aí eu não estou falando só de cana, de açúcar e álcool, eu estou falando do agronegócio nacional. Porque eu vejo barreiras visíveis, são barreiras inclusive pelas quais o Roberto lutou muito: pelas barreiras das tarifas de açúcar e dos subsídios de açúcar na Europa. Estamos agora na luta das tarifas do álcool nos Estados Unidos. Teve a luta do algodão nos Estados Unidos. Mas pior do que isso, nós temos muitas barreiras invisíveis. Nós temos muitos produtores incomodados no mundo com o potencial brasileiro de terra com qualidade, topografia,

logística ainda é inexistente, mas muito fácil devido a nossa topografia mais plana – quer dizer, isso aqui pode ser rascunhado de trem para todos os lados. Então eu acho que o potencial de produção no Brasil... Mão de obra sendo treinada vai estar à disposição. Então o Brasil tem um potencial de produção agrícola muito grande. O agronegócio pode crescer muito mais no Brasil, agregar mais valor. Vamos exportar mais produtos, mais industrializados, parar de exportar só matérias-primas mais básicas. E o que eu vejo... Como eles estão incomodados, eles estão enviando para nós algumas barreiras e barreiras, às vezes, sociais e ambientais, não só econômicas de uma tarifa a mais ou de uma tarifa a menos, ou de uma resolução que não permite uma classificação de um produto, uma classificação de outro. Nós temos recebido aqui sim e eu acho que são barreiras de muito pessoal de fora que está vindo colocar para o produtor brasileiro barreira social e barreira ambiental, e conseguindo implantar leis e fazendo movimentos aqui que são radicais, que são de conflito e não de sinergia. Então não está sendo discutido... Às vezes até o nosso próprio governo ou alguém do legislativo entende aquilo ser o correto, quando você vai lá fora e vê que eles não estão fazendo nada disso. Vamos falar, por exemplo, meio ambiente: a área de preservação permanente na Europa praticamente não existe, nos Estados Unidos praticamente não existe e nós somos obrigados a fazer.

M.G. – Você diz as discussões em torno do Código Florestal.

F.B. – Exatamente. Então essas são barreiras que eu digo o seguinte: são barreiras que alguns órgãos aqui e algumas associações de instituições ou pessoas já conseguiram detectar que existem. Então é um jogo desleal, é um jogo onde alguém que está incomodado com o potencial brasileiro está tentando trazer para a gente uma barreira que a gente... E aí consegue adeptos; pessoas brasileiras adeptas a isso e que não estão conseguindo, às vezes, enxergar que isso, na verdade, é praticamente uma tentativa de uma colonização do país. Então eu acho que não é por aí. Então é muito importante que os nossos representantes no exterior quer seja uma comitiva enviada ou sempre ligado ao Ministério das Relações Exteriores, alguém que esteja lá especificamente para estar acompanhando e ver o que está acontecendo. E conseguir colocar o produto, conseguir ver se eles não vão trazer uma lei que barre o seu produto por algum motivo. Então é muito importante. Esse é um trabalho que eu acho primordial.

[FINAL DO ARQUIVO 3]

M.G. – Doutor Fernando, o senhor estava falando um pouco de barreiras que são criadas muitas vezes até por influência externa e são incluídas nas nossas leis – o senhor citou especificamente o código florestal. Mas, ao mesmo tempo, existem produtores que não estão muito interessados na sustentabilidade, no meio ambiente, enfim, estão mais interessados em extrair o máximo que puderem, e acabam de alguma maneira contaminando a imagem que vocês, produtores mais responsáveis, têm. Talvez fosse importante mesmo, de alguma maneira, impor limites a essa, muitas vezes, ação mais predatória de alguns produtores. Não digo que é o conjunto, mas acaba que o que alguns fazem acaba comprometendo a imagem dos outros. O senhor concorda com isso ou não?

F.B. – Concordo plenamente. A partir do momento que nós tenhamos aí uma legislação equilibrada, que contemple uma produção sem dano ao meio ambiente, mas que não traga radicalismo de nenhuma das partes; a partir do momento que isso esteja em vigor, aprovado pelo congresso e entendido pela comunidade – a justiça, produtores, ambientalistas – aí sim, a partir desta regra, aquele que não cumprir, eu acho que tem sim como na justiça como um todo, a partir daquele momento: “Olha, você não está cumprindo, então você vai ser penalizado pelo que estiver dentro da lei”. Outra penalização que tem é a penalização do consumidor. Porque a partir do momento que aquela empresa não apresentar um tripé econômico, social e ambiental, não existe motivo para que o consumidor utilize aquele produto. Agora o que nós não podemos ter nesse intermédio, e é o que aconteceu muito nos últimos tempos, é você tender a deteriorar a imagem de uma empresa dizendo que ela não está cumprindo alguma coisa e que na verdade essa coisa é uma regra ou uma lei que não está adequada. Outra coisa muito importante: no Brasil você está adequado em um momento, e logo em seguida, por uma mudança que foi feita parcialmente, você está inadequado. Quer dizer, em termos de agricultura, de desbravamento, de abertura de fronteiras, trinta ou quarenta anos é muito pouco. E há muito pouco tempo, trinta anos, você era estimulado a fazer utilização de uma várzea e hoje você é penalizado logo em seguida. Eu digo logo em seguida porque para agricultura isso é um tempo muito pequeno. Aqui, a gente lendo a bibliografia, ouvindo os antigos, os governos antigos (os governos das décadas de 60 para trás) estimulavam o produtor a derrubar toda a beira de rio para que não tivesse a multiplicação dos insetos que traziam as principais doenças que existiam no país. Naquele momento – não estou dizendo que é certo derrubar essa mata, não é isso – mas naquele

momento foi importante. Olha como que era o estímulo. Até as pessoas se aculturaram com isso. Você treinou uma pessoa trinta a quarenta anos para fazer uma coisa, de repente você fala: “você está totalmente errado e além de errado você vai ser multado por isso”. Então tinha que ter algo transitório que explicasse: “Olha isso não é mais válido, o válido aqui agora”, “você fez assim, vamos recuperar assado” ou “você fez aquilo na época que podia. O que está feito está feito, não tem que recuperar”. Então é só isso. Eu acho que o radicalismo não é bom para lado nenhum. Quem estiver fora da lei tem que ser penalizado. Agora, a lei não pode ser esdrúxula, e nós temos algumas coisas esdrúxulas ocorrendo no Brasil, não só na área ambiental, mas em outras áreas também.

M.G. – Doutor Fernando, o senhor acha que o pequeno produtor ele tem lugar no agronegócio, um lugar que não seja dominado pelos grandes, que não seja só uma posição subordinada em relação aos grandes? Porque essa é uma discussão que se faz hoje em dia, não é? Inclusive se os próprios assentados rurais, aqueles que foram beneficiados pelas políticas de reforma agrária se eles podem ser incluídos no agronegócio, se essa possibilidade...

F.B. – Eu acho que há espaço para todo mundo. Eu só acho que você tem que ver a aptidão da pessoa, a condição local... Não adianta a gente colocar um monte de gente tentando produzir um produto que não é adaptado para aquele local, e que aquele produto precisa de uma escala grande. Ao inverso, você tem algumas regiões que são caracterizadas por necessitar de pequenos produtores em culturas específicas para aquele local. Então você precisa de grande escala em alguns produtos e de pequena escala em outros produtos. Então eu acho que tem sim espaço para todos, tem tecnologia para todos. Tem a tecnologia para os tipos de cultura, para os tamanhos de propriedade. E eu acho que nós devíamos começar a agir mais com razão, com tecnologia, utilizar mais, e um pouco menos com política, com o coração, porque isso não alimenta ninguém, isso não vai trazer comida para ninguém. Eu acho que tudo tem que ser sustentável e, um dos vértices do tripé é a parte econômica. Não adianta você ter um social que pode estar sendo atendido, um ambiental, e não atender a parte econômica. Então eu acho que tem espaço sim. O Brasil é amplo, é um país muito grande, de dimensões continentais, com características de clima, solo e topografia bem diferentes entre uma região e outra; e que ali, aqui, ou acolá você pode estar adequando o tipo de cultura, quer seja para o micro, para o médio ou para o grande. Acho que outra coisa que nós precisamos

acabar no Brasil é com essa história, que até já passou um pouco, do latifundiário. Isso para mim não existe. Não deve existir limite de tamanho. Como não deve existir para ser o menor, você também não deve limitar o maior. À medida que ele é produtivo, que está trazendo divisas para o país, quer seja para exportação, quer seja um alimento que vai direto para mesa do consumidor, eu acho que tudo é válido. Acho também que nós temos feito... Parte da imprensa, algumas instituições, tem apresentado um desenho muito ruim das grandes culturas, que são as culturas exportadoras, mas esquecem de que esse pessoal move uma cadeia. Esse pessoal dá emprego, esse pessoal utiliza um trator que deu emprego lá na fábrica de tratores, que deu emprego na fábrica de pneus, que vai dar emprego em uma oficina de manutenção, que deu emprego no fertilizante, que deu emprego no porto, que deu emprego para assistência social da cidade. Isso eu acho importante. Nós não devemos focar se o produto é... Esse pessoal precisa parar de focar se o produto é de exportação ou se é de consumo. “Estamos abastecendo a mesa do brasileiro?”. “Sim, estamos abastecendo sim!”. “E com preços acessíveis?”. “Sim!”. Então nós aí temos ainda condição de fazer divisas para o país. Ano após ano o superávit brasileiro tem se calcado na balança do agronegócio e tem sido positivo. Porque no restante não tem sido. Então eu acho sim que nós temos bastante espaço para todos e sem conflitos. É só sentar e utilizar o diálogo.

M.G. – Agora, uma das questões levantadas é de que a força que o agronegócio vem ganhando nos últimos tempos, inclusive atraindo também os pequenos, pode, em determinado prazo (médio prazo, longo prazo), comprometer a própria produção de alimentos, porque cada vez mais as pessoas estão interessadas em produzir aqueles produtos que são os produtos de alto valor - que são os produtos de exportação. E produtos de alimentação são os produtos de valor mais baixo: lavoura branca, feijão... e aquilo que a gente consome, aquilo do que a gente se alimenta acaba tendo uma posição secundária. O senhor vê esse problema?

F.B. – Eu acho sim que, logicamente, à medida que menos pessoas produzem, a tendência é que o produto encareça. E aí ele vai fazer uma... Ele vai repensar isso por que outro vai remunerar... Aqueles produtos mais básicos vão remunerar também. Para que isso não onere o consumidor que precisa desse alimento, eu acho que tem alguns instrumentos, algumas políticas que podem ser implantadas: política de um financiamento mais adequado, política de seguro rural, logística. O Brasil peca muito na logística. Não é só na exportação, é na exportação, mas é na logística de trazer esse alimento para mesa do... Na intermediação...

Então eu acho que são políticas que precisam ser implementadas entre os setores produtivos em conjunto com o executivo. E se precisar de lei do legislativo do país para que essa agricultura de consumo básico se mantenha e possa continuar trazendo à mesa um alimento necessário. E, principalmente sendo alguma coisa até que mantenha a segurança alimentar, que é uma coisa muito importante. Acho que aí passa muito por instrumentos de políticas, as políticas diversas, que aí o governo federal principalmente pode estar colaborando muito fortemente nisso.

M.G. – O senhor tem informação, tem alguma opinião sobre o programa de biodiesel do governo? Eles tinham uma produção de biodiesel, mas é, sobretudo, voltada para os assentados, que na verdade não vem decolando, não é? É só um projeto, não é?

F.B. – Eu tenho pouca informação, nós não entramos nesse processo. Fomos convidados para em algum momento até participar de alguma produção. Não achamos que naquele momento era o nosso foco. Eu vejo duas coisas, a primeira: o que a gente ouve de fora é que várias das culturas que iriam agregar pequenos produtores ou iam trazer uma inclusão desses produtores no processo não foram à frente, porque se mostraram inviáveis e dependem de um apoio, basicamente um subsídio muito forte, para continuarem existindo e implantando o processo. No final o que eu, um pouco distante desse processo, leio e ouço é que as culturas como a soja, por exemplo, que tem dominado o produto, é que estão sendo encaminhadas para a produção do biodiesel. Como consumidor, eu aproveito aqui para fazer uma reclamação, porque no inverno do ano passado, no inverno de 2010, nós tivemos alguns momentos que o inverno foi um pouco rigoroso aqui na região de Ribeirão Preto e vários dias nós tínhamos vários equipamentos parados, porque a formação de um éster – que existe principalmente na época de frio, devido à colocação do biodiesel no diesel – formou uma borra nos tanques, dando problema em bicos, em bombas injetoras, em toda essa parte da mecânica, de máquinas e equipamentos. Foi uma correria, corremos para colocar filtros em nossas bombas. Resolvemos parcialmente. Depois tivemos informações extraoficiais das distribuidoras; que o tanque de homogeneização de biodiesel... Onde o tanque de biodiesel na região também tinha acontecido isso. Então, aproveito aqui para pedir para as entidades aí... Eu acho importante esse processo, mas que vão com muita técnica, com muita calma, com muito estudo, para de repente não estarem favorecendo uma ou outra vertente do tripé da sustentabilidade, e deixe um que é uma frota brasileira à mercê de estar com problemas aí em um período mais grave.

O problema foi parcialmente resolvido. A gente sabia pontualmente que houve um problema técnico no biodiesel. Mas é isso, basicamente é isso. Nós tivemos sim problemas técnicos em 2010, os consumidores, as usinas de um modo geral, que nós consultamos tiveram também o problema. Mas a nível agora de programa o que nós temos visto é isso: nem todas as culturas que estavam previstas para participarem do processo serão culturas economicamente viáveis sem alguma forma de ajuda governamental.

M.G. – Doutor Fernando, o seu grupo, como o senhor falou e a gente já apontou aqui na entrevista, é fortemente identificado à produção de orgânicos, que tradicionalmente tem sido uma produção muito fortemente identificada a pequenos e médios produtores. Como é que o senhor se vê como um *grande* num setor que é, de certo modo, predominantemente de pequenos e como é que eles vêm a presença do senhor, de vocês, nessa área?

F.B. – Eu acho que nós viemos somar. Nós mostramos aí para a comunidade, para a sociedade e para os pequenos produtores de orgânicos, que é possível sim compartilhar orgânicos com grande produção. A tecnologia desenvolvida para a produção de cana que nos permite índices de produtividade bastante interessantes, resguardando a parte econômica do negócio. Após uns períodos de experiência, nós retomamos e até ultrapassamos a nossa produtividade anterior, nossa média histórica, mesmo considerando as novas tecnologias. E para nós é só uma satisfação, nós podermos estar inseridos nesse mundo, trazendo uma novidade que já existia principalmente no exterior. Quando nós começamos, há praticamente 14 anos atrás, o conceito de orgânico no Brasil era muito pouco difundido. A maioria das pessoas não tinha noção do que era orgânico: “O que é orgânico? É natural?”. Existia até um preconceito contra os orgânicos. Quando no mundo já existiam até redes de supermercados que só vendiam orgânicos, empresas de porte muito grande que já estavam produzindo boa parte de seus produtos no manejo orgânico, nós estávamos, praticamente, vendendo já lá fora, mas aqui no Brasil só difundindo *o conceito*. Praticamente ensinando para o consumidor e para os outros elos da cadeia o que era o orgânico. Então, eu acho que dá para inserir sim. Foi um trabalho com muito afinco no desenvolvimento da tecnologia para chegar numa produção de orgânicos em uma área extensa não no nosso ramo, mas extensa para a produção de orgânicos. Então é bastante satisfatório. Eu acho que dá para inserir. Os dois estão inseridos. No caso específico da Native é um casamento muito grande com produtores de outras escalas e que fornecem para Native os produtos, os quais são comercializados por nós. Então tem

uma interação muito grande e eu acho que isso é importante. Para eles, independente de ser com a Native ou não, é uma oportunidade muito grande de negócios, de agregação de valor e para nós também, que nós fechamos a cadeia com eles. Então, é bem interessante.

MG: É possível, a médio prazo, baixar o preço dos orgânicos? Porque eles ainda são muito caros. O produto orgânico, em geral, ele é bem mais caro que o produto convencional, não é?

F.B. – De um modo geral, não é o nosso caso específico, a produção, a produtividade, se não for a produção, os custos inerentes a uma certificação, a utilização de produtos que não químicos, levam a que o produto orgânico seja um pouco mais caro. Além disso, você precisa ver muito qual o custo que ele tem e qual o custo que ele tem lá na ponta, no varejo. Por que o orgânico é tratado hoje pelos varejistas como um produto de extremo valor dentro da sua gama de produtos que são vendidos, por exemplo, em um supermercado. Então naquele produto, especificamente, eles têm tido de modo geral... Dá para se perceber que há uma margem bem maior do que nos produtos convencionais. Então isso multiplica aquele... É um efeito geométrico em cima de um produto que já tem o preço de custo, o preço de venda do produtor para o varejista, maior. Ao longo do tempo, eu acho que há uma possibilidade, logicamente com o desenvolvimento de tecnologia, que o produtor consiga diminuir um pouco o seu custo de produção. Uma outra coisa, a gente tem percebido um pouco, é ele tentar fazer uma venda mais direta, diretamente a um varejo ou diretamente ao consumidor, que vai então ter uma interferência de outros fatores um pouco menor. Essa é uma maneira. Até há pouco tempo, um índice que o nosso pessoal avaliou mundo a fora é que em média os produtos orgânicos são vinte por cento mais caros que o produto convencional. Esse é um índice a nível mundial, cuja última informação que eu tenho é algo de um ano atrás, aproximadamente.

M.G. – No Brasil é quanto, mais ou menos?

F.B. – No Brasil parece que esse índice está um pouco acima da média mundial dos 20%. Então, eu acho que há uma tendência dos preços se aproximarem ao longo do tempo.

M.G. – Nas estratégias de marketing de vocês, quais são os valores, as noções, os conceitos que vocês procuram associar à marca ou as marcas de vocês?

F.B. – Qualidade, respeito ao meio ambiente, respeito a... Levar um produto onde a gente às vezes até... Nós levamos um produto que ele pode até pagar um pouco mais caro, mas ele vai ter certeza que aquele... Não só a qualidade em termos de higiene e tudo mais, mas uma qualidade de produto acima da média. Essa é a nossa estratégia. Além de todo o histórico orgânico que aí já... Então, além do apelo: “Olha, ele é orgânico, não utiliza o produto químico, ele é certificado”. Mas nós temos nos esmerado na qualidade principalmente. Ambientalmente correto, socialmente correto, ele já está inerente até no processo de certificação orgânica. Mas a qualidade nós temos nos esmerado. Temos buscado, por exemplo... Vamos buscar um produto específico: o café. Então a gente vai buscar o café orgânico de melhor qualidade que a gente tem no mercado. Nós vamos colocar aqui um outro produto, nós vamos nos esmerar no produto. Produtos em que os insumos utilizados dentro... São produtos que visam também à saúde do consumidor. A gente vê aí até a possibilidade de utilizar insumos orgânicos permitidos, mas que não trariam para o consumidor um benefício para a saúde. E nós às vezes encarecemos o produto um pouco, até esperamos um pouco para lançar um produto, até que a gente encontre um insumo que seja interessante do ponto de vista de saúde. Então ele vai estar sempre consumindo um produto – afora toda a parte que é orgânica, certificação, toda essa parte que não tem produto químico – ele estará consumindo um produto de boa qualidade e que com certeza a equipe da Native só lança o que ela tem de melhor no mercado, às vezes até penalizando um pouco em termos de preço ou em termos de poder estar lançando mais rapidamente o produto que a gente espera. Então a gente trabalha com afinco nesse sentido.

M.G. – Então, aprofundando um pouco mais esse ponto, quando nós estávamos esboçando essa pesquisa que a gente está fazendo agora, nós conversamos com o Doutor Roberto Rodrigues para pedi a ele algumas indicações de empresas, de grupos, que dentro do agronegócio hoje seriam representativas do que há de melhor no setor. E o Doutor Roberto Rodrigues nos disse que o grande diferencial hoje em dia do setor não é nem tanto a tecnologia porque ela já começa a estar um pouco generalizada, mas o grande diferencial é a gestão. Ele nos indicou então empresas que trariam esse diferencial de gestão e indicou a de vocês. No que é que o grupo de vocês, então, se diferencia dos demais nesse campo da gestão? O que vocês têm de diferencial na área da gestão, que poderia justificar essa visão que alguém como o Doutor Roberto, por exemplo, tem de vocês.

F.B. – O respeito à produção, o respeito dentro de toda a cadeia de produção, o respeito a essa... O respeito começa internamente, com a cultura, com os funcionários, o respeito à comunidade e a interação que nós temos com a comunidade. Eu acho que isso está dentro de nós. Trabalhar dentro da legalidade... São fundamentos que nós tivemos desde lá da base. Todos nós aqui, a atual geração que está na gestão da empresa, os diretores, todos nós já aprendemos isso lá na nossa base, desde pequenininho. O respeito, o diálogo. A nossa família é muito unida, no sentido de que... Um amigo nosso aqui da região até fala o seguinte: “Balbo é igual cachorro de trenó”. Isso é verdadeiro, porque Balbo é um pouquinho assim meio... Às vezes fala muito e tal, mas tem atitudes mais... “Balbo é igual cachorro de trenó: morde, morde, morde, mas estão sempre andando para frente, puxando o trenó para frente”. Isso é um resumo, meio histórico, do que é a nossa maneira. É o respeito, o companheirismo. E nós temos esse foco mesmo de sobrevivência da empresa, de ir para frente. Então eu acho que se resume a mais ou menos isso.

M.G. – O senhor se vê como um agricultor? Que termo o senhor preferiria utilizar para definir o que o senhor faz, o que o senhor é? O senhor diria que o senhor é um agricultor ou não?

F.B. – É o seguinte, com o passar do tempo você vai assumindo algumas funções na empresa, por exemplo, essas funções de representação em alguns órgãos de classe, você hoje tem funções como diretor, você tem funções em assembleias, você tem funções administrativas dentro da operação agrícola em si. Então tudo isso você tem uma gama de... A gente faz parte de um conselho lá da usina Uberaba. Então são várias funções que você acaba obtendo que, quer queira ou quer não, acaba te assegurando em uma sala de reunião, com relatórios... Mas, na verdade, eu gosto mesmo é de estar no campo. Andando no canavial é o que mais me faz sentir bem. Quando dá tempo de sair para o campo, é o momento que mais traz gratificação. E, voltando lá no começo do nosso bate-papo, você lembra que eu comentei que a gente chegava muito cedo aqui, todos nós, os primos, e logo cedo já ia para a operação e tal. Aquilo é que nos deu a base para poder estar aqui hoje em cima assumindo outras funções. Então, é muito gratificante mesmo. E já teve a época que eu ficava de manhã e à tarde, todos os dias no campo o tempo todo. Não tinha sala para estar, a sala era o campo. Essa é uma fase muito boa, mas hoje também a gente tem alguns momentos... Até semanalmente a gente faz isso... Mas é a parte mais gratificante que tem.

M.G. – Você tem alguma pergunta? Por mim, estou satisfeito. O senhor tem alguma coisa mais que queira dizer?

F.B. – Acho que basicamente é isso. Só agradecer a vocês pela presença, pela oportunidade. Agradecer ao Roberto pela indicação. E estamos aqui à disposição, quando precisarem de alguma coisa. O importante é poder estar colaborando. Para nós foi muito importante passar aí resumidamente um pouquinho de uma história que é muito grande, da nossa família.

MG – Nós é que agradecemos ao senhor pelo seu tempo, pela sua disponibilidade. Muito obrigado.

[FINAL DO DEPOIMENTO]