João Felipe Cândido

"BEM-VINDO À INDÚSTRIA DO CONHECIMENTO"

PRESTES A COMPLETAR O SEU PRIMEIRO ANO À FRENTE DA PRESIDÊNCIA DE UM DOS MAIS IMPORTANTES CONGLOMERADOS DE COMUNICAÇÃO DO PAÍS, EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, O MORADOR DE ALPHAVILLE, WALTER LONGO, FALA SOBRE OS DESAFIOS PARA MANTER O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO GRUPO ABRIL, A MAIOR EMPRESA EDITORIAL BRASILEIRA

Quando assumiu a presidência do Grupo Abril, em 1º de março de 2016, Walter Longo, 66, marcava o seu regresso à companhia, pouco mais de duas décadas depois de atuar como presidente da TVA (Televisão Abril), operadora de TV por assinatura criada pelo Grupo em 1991 – adquirida em 2007 pelo Grupo Telefonica por mais de um bilhão de reais. Vale ressaltar que durante cinco anos à frente desse projeto, Longo e a equipe da TVA ampliaram o número de assinantes dos iniciais 12 mil para mais de 800 mil, elevando seu faturamento anual de quatorze para trezentos milhões de dólares.

Ao aceitar o cargo, certamente um dos maiores desafios de sua trajetória profissional, sabia que as notícias do cenário político e econômico brasileiro eram as piores possíveis. O Grupo Abril também não estava imune à forte recessão econômica que o Brasil enfrentava, principalmente após a morte de Roberto Civita, diretor editorial da empresa fundada por seu pai, Victor Civita, em 1950. No livro *Roberto Civita – O Dono da Banca: A vida e as ideias do editor da Veja e da Abril* (Companhia das Letras), o autor Carlos Maranhão narra com detalhes aquela fase. "Durante o período em que Roberto Civita ficou hospitalizado, em 2013, o executivo Fábio Barbosa iniciou o que foi chamado de processo de reestruturação da empresa. Em três anos, a queda acumulada das receitas da Editora Abril com publicidade havia atingido 40% - algo em torno de meio bilhão de reais, segundo Barbosa. Foram demitidas, em uma primeira fase, cerca de oitocentas pessoas. Em janeiro de 2013, o último mês completo em que Roberto Civita esteve no comando da empresa, o número de funcionários do Grupo Abril era de 8.435. Destes, 4.264 estavam na Abril Mídia, que abriga todas as revistas, sites e operações jornalísticas da editora. Os jornalistas totalizavam 891 pessoas. Em março de 2016, o contingente estava reduzido a mais ou menos metade: 4.427 no Grupo Abril e 2.331 na Abril Mídia. Entre eles, 480 jornalistas. Além de encerrar vários títulos, outros 17 foram transferidos para a Editora Caras - em outubro do ano passado, o Grupo reassume cinco títulos, entre eles *Arquitetura & Construção*, *Minha Casa*, *Placar*, *Você RH* e *Você S/A*". No final de 2015, o Grupo Abril recebeu um aporte de capital de 450 milhões de reais, feito pela família Civita.

TRAJETÓRIA BRILHANTE

Walter Longo é publicitário e administrador de empresas com MBA na Universidade da Califórnia. Antes de presidir o Grupo Abril, atuou como mentor de estratégia e inovação do Grupo Newcomm - holding de comunicação do Grupo WPP que inclui as agências Young & Rubicam, Wunderman, Grey Brasil, VML, entre outras. Foi diretor regional para a América Latina do Grupo Young & Rubicam e presidente, no Brasil, da Grey Advertising, Wunderman Worldwide, TVA e do Grupo Newcomm Bates. Considerado um dos maiores especialistas em comunicação do País, ficou popularmente conhecido por atuar como conselheiro de Roberto Justus no reality show de negócios O Aprendiz, exibido pela Record TV. Eleito quatro vezes o melhor profissional do Ano do Prêmio Caboré

Renato Pizzutto

nas categorias de Planejamento e Atendimento, e Profissional de Veículo de Comunicação, foi também premiado com o título de Personalidade do Marketing Direto pela Abemd, entidade líder no setor. Em 2015 passou a fazer parte do Hall of Fame do Marketing no Brasil. "Estamos celebrando a chegada de um profissional que é um profundo conhecedor do nosso mercado, da gestão ao conteúdo, publicidade, assinaturas e distribuição. Walter chega com a missão de maximizar todas as forças que integram a Abril, no momento em que a empresa está pronta para voltar a crescer", afirmou Giancarlo Civita em comunicado, logo após deixar a presidência do Grupo Abril, posição que acumulou por um ano, para se dedicar exclusivamente à presidência da holding Abrilpar. Hoje, além de presidir o Grupo, é palestrante internacional, autor de livros, articulista de múltiplas publicações, sócio de diferentes empresas de mídia digital, membro de vários conselhos de empresas de comunicação, educação e entretenimento no Brasil e no exterior.

Morador de Alphaville há mais de 20 anos, é responsável pelas operações de mídia, gráfica e distribuição. Em seu primeiro ano de atuação, tem trabalhado o processo de mudança e o reposicionamento da companhia no mercado, por meio do slogan "Bem-vindo à indústria do conhecimento". Além de posicionar o Grupo Abril como uma empresa de marketplace, Walter reorganizou as áreas de mídia, assinaturas, logística, licenciamento, branded content, big data e eventos.

"SE NÃO EXISTISSE ALPHAVILLE, NÃO MORARIA NESTE PAÍS"

Longo recebeu a reportagem de *Viva S/A* em sua sala, no gabinete que pertenceu a Roberto Civita no 24º andar do imponente edifício Birmann 21, na Marginal Pinheiros, em São Paulo. A seguir, acompanhe os melhores momentos do encontro.

Prestes a completar o seu primeiro ano à frente da presidência do grupo Abril, qual é o balanço desse período?

Sou uma pessoa oriunda da área de propaganda voltada para o mundo digital e inovação. Minha especialidade é essa; também ministro

palestras e tenho livros publicados sobre o tema. Voltei para o Grupo Abril com a sensação de que chegaria a uma empresa que tinha crença em revista e que seria necessário criar uma crença digital. Para a minha surpresa, vi que era uma empresa com forte crença digital e baixa crença no papel. Ou seja, o Grupo Abril, assim como todas as editoras do País, entendeu há um tempo que a migração para o mundo digital se daria por meio de um processo de substituição, e não de adição. A crença era que o papel iria acabar, portanto, nós iríamos começar a migrar tudo para o digital. Essa tendência começou nos Estados Unidos e se espalhou no mundo inteiro. No início, a linha de raciocínio era "Já que vamos acabar com o papel e vamos migrar para o digital, então a lógica é investir no digital e desinvestir no papel. Ou seja, vamos diminuir tiragem, cancelar títulos, substituir a equipe de redação por profissionais menos experientes, reduzir a qualidade do papel e por aí vai. Bastou fazer uma rápida reflexão para entender que iniciaríamos um processo de economizar de um lado para gastar no outro. Em suma, logo que assumi a presidência do Grupo, encontrei uma empresa que já estava bastante adiantada no desenvolvimento de ferramentas digitais: sites, aplicativos, blogs etc. Portanto, a crença que eu tinha sobre a importância de "evangelizar" a empresa a favor do digital, na realidade foi quase um trabalho contrário. O mundo digital vai se somar ao mundo do papel, não o substituir. Cada um desses mundos tem obrigações, objetivos e missões distintas. Na minha visão, cabe ao mundo digital responder às questões: "o quê e quando". Já o papel deve responder às seguintes perguntas de "por quê e como".

"O MUNDO DIGITAL VAI SE SOMAR AO MUNDO DO PAPEL, NÃO O SUBSTITUIR. CADA UM DESSES MUNDOS TEM OBRIGAÇÕES, OBJETIVOS E MISSÕES DISTINTAS"

Em tempos de redes sociais, muitas vezes as pessoas se sentem "repórteres", não é mesmo?

Sim. É fato que existe um sentido colaborativo. O digital é bom para isso, no entanto, no sábado seguinte as pessoas vão querer saber por que aviões caem, se a pista ou se o piloto foi responsável pelo acidente, por exemplo. Essa questão de "por quê e como" cabe ao papel e caberá ao impresso por muito tempo. A principal razão de caber por muito mais tempo ao papel foi o processo de redução da tela que o mundo digital sofreu. Eu mesmo trabalhava apenas numa tela de computador e notebook, passei a usar tablet e agora estou no celular. Porém, é muito difícil você se aprofundar em algum tema usando um celular. Certamente será uma dificuldade muito grande ler dez, quinze páginas em um celular. Costumo dizer que há três tipos de curiosidades no gênero humano. Existe a curiosidade diversiva, que é a curiosidade de saber de tudo um pouco, de maneira superficial e abrangente. Então quero saber como está o trânsito, o que eu vou fazer no fim de semana e por aí vai. O gênero humano tem necessidade de entender o que está acontecendo ao seu redor para se sentir seguro, dominando o seu entorno. Você também tem a curiosidade empática, que é a curiosidade que se relaciona com outras pessoas: quem se casou, quem foi promovido. Normalmente a curiosidade empática é origem da fofoca. Depois tem a curiosidade epistêmica, que é saber quais as causas e as consequências daquilo, no que pode afetar a minha vida, o que vem depois disso, ou seja, uma curiosidade mais focada e profunda. Todos nós temos essas três curiosidades, às vezes eu tenho uma curiosidade diversiva alta, uma curiosidade empática baixa e epistêmica média, ou vice-versa. A curiosidade diversiva e empática foi, ou está indo gradativamente, para o mundo digital. A curiosidade epistêmica, mais profunda, permanece no papel, até por razões de formato. Tudo o que é epistêmico exige mais foco e atenção. E o mundo digital é um mundo de distração. Acreditamos que mundo digital vai ser o mundo do "o quê e quando" e o mundo do papel vai ser o mundo do "por quê e como" e que as pessoas vão continuar a consumir isso. A segunda questão levantada é que os jovens hoje não leem mais. Na verdade, os jovens nunca leram! Liam quando eram obrigados. O jovem é mais diversivo, mais empático e menos epistêmico. Aí você se casa, tem um filho, ingressa no mercado de trabalho e vai mudando aos poucos os seus hábitos. Estamos convictos de que o Grupo Abril deve expandir tanto no papel quanto no digital, e não crescer de um lado em detrimento do outro.

Diante de um ano tão desafiador nos setores econômico e político, como o Grupo tem enfrentado a crise?

Esse é o outro lado. Primeiro, o papel social de uma empresa de comunicação é utilizar de maneira bastante eloquente tanto o digital como o papel. Segundo: vamos falar, independentemente do meio digital ou papel, sobre o assunto propaganda. A fonte de renda primária da chamada imprensa é a propaganda, é o que permite a imprensa ser livre, ter opinião própria, ser independente, porque a propaganda, de certa maneira, alimenta isso e permite que eu cobre pouco ou menos para o acesso a essa informação do leitor. Nos Estados Unidos a assinatura de uma revista anual custa em média dez dólares. Então vamos dizer assim, 100% do custo é subsidiado pela propaganda. Quando nos Estados Unidos a propaganda caiu 10%, foi um desastre eminente, uma verdadeira sensação de fim de mundo, porque as empresas precisavam, além de pagar pelo papel, pagar pela tinta, pela distribuição, pelo correio e sua única fonte de renda era a publicidade. Desde a década de 50 o brasileiro entendeu, valorizou e se dispôs a pagar por informação. Nosso modelo de

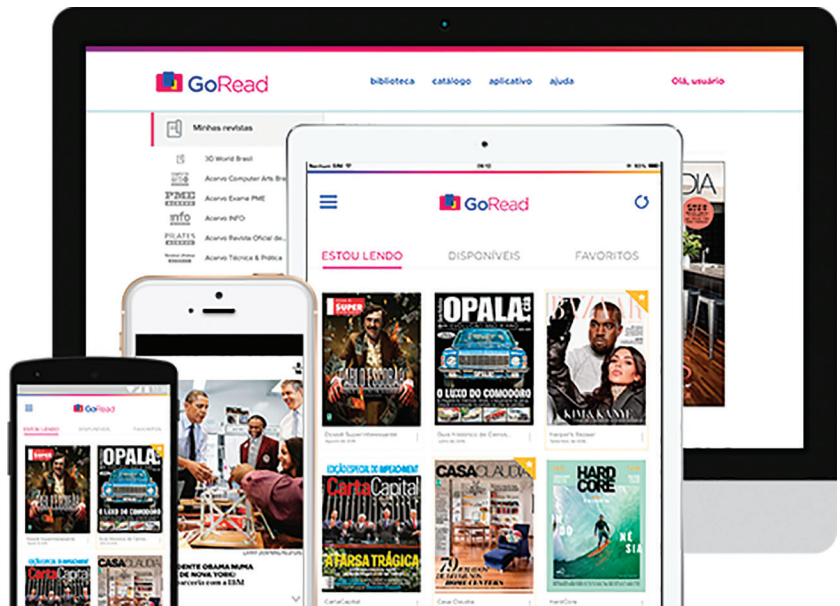
assinatura nunca foi subsidiado. O assinante está pagando pela informação. Então, quando cai 10% de publicidade, esses 10% não vão direto no online, porque tem outra fonte de receita que é a própria assinatura que paga isso. Importante também que o custo de se fazer hoje o conteúdo tenha diminuído, porque antigamente você não tinha uma fonte de informação, mas uma dificuldade imensa de buscar informação. Hoje você acessa a Internet e vê tudo. Então, se por um lado a internet diminuiu o bolo da publicidade, por outro, ela também rentabilizou a minha operação, permitiu que custasse menos à empresa a busca pela informação. O que estamos vendo nesse momento é como se compatibiliza isso. Muita gente acompanhou a diminuição ou unificação das redações e demissões de jornalistas, e entendia isso como uma crise. Essa é a crise estrutural, não conjuntural.

"NÓS TEMOS UMA CRISE CONJUNTURAL POLÍTICOECONÔMICA E UMA CRISE ESTRUTURAL DE MODELO DE NEGÓCIO. TEMOS DE MUDAR O PERFIL DOS NOSSOS LEITORES, PORQUE A GERAÇÃO DOS MILLENNIALS (JOVENS NASCIDOS ENTRE 1980 E O COMEÇO DOS ANOS 2000) MUDOU"

Acontece que no Brasil nós somamos duas crises: uma conjuntural e uma estrutural ao mesmo tempo. Esse foi um grande desafio. Nós temos uma crise conjuntural político-econômica e uma crise estrutural de modelo de negócio.

Como o Grupo Abril se posiciona diante dessas mudanças?

Nós temos de mudar o perfil dos nossos leitores, porque a geração dos millennials (jovens nascidos entre 1980 e o começo dos anos 2000) mudou. A geração que dizia adeus à juventude por volta dos 18 anos hoje permanece jovem até a casa dos 35 anos. Portanto, também precisamos nos adaptar a essa população, temos de abrir novos mercados, rever conceitos, porque algumas revistas que eram absolutamente diversificadas ou empáticas não necessariamente devem continuar sendo revistas, têm de ir para o digital. No entanto, para assuntos epistêmicos que não estão sendo cobertos, talvez seja necessário lançar revistas. De agora em diante, nós temos de atuar em gestão, baseados na "era da efemeridade". Quando as pessoas me perguntam se teve muita mudança, costumo dizer que não é que teve. Teve, tem e vai ter daqui para frente. Empresas que atuem de maneira efêmera vão ficar perenes, empresas que atuem de maneira perene vão ficar efêmeras. Mudança é o único estado permanente. Projetos novos vão entrar, projetos anteriores vão desaparecer. É um processo de transformação constante. Antigamente empresas passavam um período estáveis e, quando as coisas mudavam, falava-se "agora vamos mudar a empresa" e depois passavam mais um período estável, porque é natural no gênero humano a busca da estabilidade e da perenidade. Acontece que o mundo não permite coisas assim. Empresas não morrem apenas por fazer coisa errada, empresas morrem por fazer a coisa certa por um tempo longo demais. Então temos de mexer o tempo inteiro no time que está ganhando. Essa mudança constante gera uma sensação no mercado de que a indústria está em crise. Você vê tanta gente saindo, mas é assim que tem de ser: pessoas vão ser demitidas, pessoas vão ser contratadas, revistas vão desaparecer, revistas vão surgir, novos sites, novos aplicativos, novas e surpreendentes tecnologias. No passado, o importante era o site, depois era o blog, depois o aplicativo, ou seja, essa é a nova tônica do mundo – um mundo cada vez mais efêmero. E cabe ao líder de uma empresa atuar de maneira efêmera e inocular na organização essa visão positiva da efemeridade, e não negativa. Paralelamente a isso, e para fazer frente a essa gradativa erosão da publicidade, nós passamos a conceber outros meios de receitas para manter o nosso papel de imprensa livre, independente etc. Começamos a criar outras fontes de recursos usando a própria mídia, ou seja, a mídia que no fundo é uma atividade "fim", também pode ser uma atividade "meio", permitindo que eu crie produtos e serviços, que eu use a mídia para divulgar e, com isso, aumentar o faturamento. Assim, criamos o Go Box, uma nova forma de venda de produtos por assinatura. O Go to Shop, que é um sistema no qual o leitor consegue adquirir um produto interessante pelo celular; só precisa apontar o celular para comprar o item na hora. Também desenvolvemos o Go Read, uma espécie de Netflix das revistas. O leitor paga mensalmente R$ 22,90 e tem à disposição a maior plataforma de revistas digitais do País, contemplando mais de 100 títulos da Abril e de mais 15 outras



Divulgação

Divulgação

editoras. A Abril Multiassistência, um serviço de assistência 24 horas que oferece acesso aos serviços residencial, auto e moto, nutricional, personal fitness e funeral. Apesar dos inúmeros desafios políticos e econômicos, em suma, 2016 foi um ano muito positivo. Foi um período de mudanças, mas ao mesmo tempo de uma redefinição e de um novo caminho estratégico para o papel do Grupo Abril.

O senhor tem preferência pela mídia impressa ou digital?

É interessante essa pergunta. Quem me conhece sabe que eu sou muito digital, porém, depende para quê. Se é uma leitura mais superficial, nada supera o digital e eu uso o tablet. Segunda questão: se em um determinado momento estou lendo uma revista e vejo uma história sobre a batalha de Waterloo, por exemplo, vou para a Internet. Essa capacidade que chamamos de hiperlink é uma coisa que no digital é espetacular. Mas, se estou lendo algo focado em negócios ou um livro de negócios e preciso de concentração ou fazer anotações, prefiro o impresso. Da revista *EXAME*, por exemplo, por uma questão pessoal, eu prefiro a versão impressa. A revista *Scientific American* divulgou uma pesquisa recente mostrando que no papel você tem seis vezes e meia mais atenção, compreensão e apreensão do que no digital. A razão disso é que ler é uma dupla codificação, você transmite para o seu cérebro uma imagem, aí no cérebro a imagem é transformada em algo abstrato no seu significado. Tanto isso é verdade que, quando lemos uma revista e depois queremos nos recordar de algo lido, lembramos se ela estava à esquerda em cima ou à direita embaixo; sabemos se estava no começo ou no fim da revista. Temos essa sensação física, ao passo que no scrolling do digital nós não temos. Então, eu acho que o papel vai ter uma longa vida. Muitas escolas nos Estados Unidos estão deixando o uso de tablet de lado e voltando para o papel. Não estou aqui defendendo o papel porque estou no Grupo Abril. Creio que o impresso tem um papel e o digital tem outro. Você tem de descobrir o sentido de cada um e investir nos dois, e não simplesmente abandonar um ou diminuir o investimento em outro. Para os que dizem que os jornais vão desaparecer, a previsão é que podem até mudar de formato - de papel para eletrônico –, mas sua função deve continuar sendo relevante. Num mundo em que todos somos mídia, os jornais poderão atuar como concierges da informação, facilitando o acesso aos assuntos e colaborando na compreensão do mundo ao redor. Mas só terão chance no futuro se eles deixarem de dizer o que e se concentrarem cada vez mais em explicar por que, servindo como referência de credibilidade num cenário povoado por blogs, posts e tuítes. Embora seja visto como uma mídia antiga, o jornal pode se reinventar para continuar o mesmo. Quando a televisão surgiu na metade do século passado, muitos previram o fim do teatro. A televisão não matou o teatro – na verdade, serviu para melhorá-lo, promovê-lo e até ajudar na evolução de sua forma de gerar receita. Há quem diga que o surgimento da internet é o começo do fim para as televisões, que essa forma de comunicação está vivendo seus últimos capítulos. Para esses, a resposta é que a TV vai viver uma mudança estrutural e deixar de ser o que é para ficar muito melhor. As emissoras vão se integrar à internet e às redes sociais, e o telespectador será convertido em teleparticipante. Isso vai obrigar os canais a oferecerem cada vez mais conteúdo ao vivo. Larry Page, cofundador do Google, disse ao ministrar uma palestra na conferência anual Technology, Entertainment and Design (TED), em março de 2014: "O que faz as empresas desaparecerem é a falta de foco no futuro". Ou seja, quem não tem a capacidade de dedicar certo tempo para analisar o hoje e tentar prever para onde está indo o seu mercado, o que fazem seus concorrentes e quais são os anseios do consumidor, corre um grave risco de ser mais um case de fracasso. O gestor que se acomoda e acredita que vai continuar para sempre sendo o que é, está morto. Como disse o escritor Alvin Tofler: "Os analfabetos do século 21 não serão aqueles sem condições de ler ou escrever, mas aqueles incapazes de aprender, desaprender e reaprender". É natural do ser humano essa excitação por algo novo, e o digital é muito excitante. Ter a possibilidade de saber o que quer, na hora em que tiver vontade é maravilhoso. Vejo que o mundo digital tem um enorme papel e vai continuar tendo, mas esse discernimento do impresso está voltando, porque durante essa crise era um "salve-se quem puder!". Na hora em que as empresas estiverem mais preocupadas com o fim do mês do que com o fim do mundo, a estratégia, os conceitos mais profundos perdem um pouco a relevância, você está tentando ver onde publicar algo que seja mais barato, que a resposta seja mais rápida, e isso o digital oferece. Na hora em que começarmos a sair dessa crise

"MUITAS ESCOLAS NOS ESTADOS UNIDOS ESTÃO DEIXANDO O USO DE TABLET DE LADO E VOLTANDO PARA O PAPEL"

conjuntural econômico-financeira, será o momento de reavaliação estratégica de marca, de branding e aí, provavelmente, o papel volte a ter um pouco mais de propaganda, mas nunca mais vai ser como era, porque o bolo das receitas publicitárias foi dividido em vinte pedaços, em vez de quatro (rádio, televisão, jornal e revista).

Em seu livro *Marketing e Comunicação na Era Pós-Digital*, o senhor afirma que as regras mudaram e as empresas que não tiverem alma digital estão fadadas a desaparecer. O que é uma alma digital?

Pensar de maneira mais colaborativa, ter a capacidade de falar individualmente com os seus milhões de assinantes a custos permissivos, a aplicação de algoritmos que o possibilitem aumentar a performance de seus serviços. No quesito gestão da organização, é preciso criar dentro da empresa um ambiente de competição no qual todo mundo compita, mas também colabore entre si. Levar um conceito de cultura autoral para os editores e para a área de jornalismo. Não faz sentido você ler a *Veja* há dez anos ou ler a *Exame* há dez anos e não saber quem é o editor. O editor tem de ter mais seguidores no Instagram do que a própria revista. Essa visão de que o autor de alguma coisa tem de ter relevância, tem de aparecer, isso é pura alma digital, porque antes o editor não tinha forma de se manifestar. Hoje, se eu tenho um jornalista aqui no Grupo Abril que é bom e eu não cedo espaço a ele, certamente ele irá empreender por meio de seu blog, site, canal no YouTube e por aí vai. É fundamental que a editora tenha uma alma digital, entenda que o mundo mudou e que neste novo mundo o protagonismo faz parte do processo, e que nós devemos ajudar e colaborar para que os nossos jornalistas e os nossos editores tenham protagonismo. Hoje, aquele "medo" de perdê-los porque eles aparecem é exatamente o contrário. Se não aparecerem, garanto que irão embora. Isso é um exemplo do que eu chamo de alma digital e tem de ser movimentado. Claro que é muito desafiador, porque é cultura, e cultura é muito difícil de se modificar de uma hora para a outra. Leva tempo. Normalmente, os profissionais perdem muito tempo e energia resolvendo pequenas coisas ou preocupados com as metas da semana, do mês, do trimestre e não tiram um período para perceber para onde o seu mercado está indo, o que o consumidor está querendo e o que pode ser feito para surpreendê-lo e encantá-lo.

O que levou o senhor a se mudar para Alphaville?

Se não existisse Alphaville, não moraria neste País. Costumamos escolher um lugar para morar dentro daquilo que esperamos da vida. Sou uma pessoa que busca segurança, tranquilidade, limpeza, organização, conforto, contato com a natureza. Por isso escolhi Alphaville, onde estou há mais de 20 anos. Hoje, me sinto mal quando ando em bairros como Pinheiros ou Vila Nova Conceição, e deparo com asfalto precário, no qual a pichação está por todo lado, em que é preciso fechar a janela de casa, andar de carro blindado. Alphaville ia ao encontro do que espero da vida. Minha visão de vida sempre foi mais caseira. Compensa, e muito, a distância. Quando mudei para o bairro, a Castello Branco só oferecia duas pistas. Ter um telefone custava caríssimo, algo em torno de quinze mil dólares. Tirávamos pernilongos do quarto usando aspirador de pó (risos). Agora, Alphaville está cem vezes melhor e mais completo. Quem mora ou trabalha na região tem tudo à disposição: grandes shoppings, centros de compras, centros clínicos de última geração, bancos, bons restaurantes. Gosto muito de morar em casa, porém, moro em um apartamento em frente à mata. Detalhe: sem mosquitos e sem pernilongos (risos).

Dada a relevância da *Veja*, considerada a segunda maior revista do mundo, atrás apenas da americana Time, e a primeira do Brasil em tiragem semanal, qual seria a chamada de capa dos seus sonhos na revista?

[Pensa por alguns instantes]. "O Brasil deixou de ser o País dos espertos para se tornar o País dos honestos". Nós estamos no meio do processo da Lava-Jato tentando dar ao Brasil um novo caminho. Acho que a manchete ideal não seria "Lula finalmente é preso". Nada disso. Seria o Brasil que finalmente entendeu que honestidade e integridade valem a pena. Durante muito tempo a esperteza dominou a cultura do Brasil. Já a honestidade e a integridade foram desvalorizadas e deixadas em segundo plano. Costumava dizer isso: "Meu pai me ensinou a ser honesto, eu devo a ele tudo o que eu não tenho". Essa ideia de que a desonestidade tem um alto custo, que a integridade vale a pena, seria talvez a mudança mais importante a acontecer neste País, e ela está acontecendo. Não acredito que um dia vai ter uma manchete assim nos jornais ou na capa da *Veja*. Sou otimista e creio que as pessoas estão mudando. Essa nova geração tem uma consciência mais social e mais colaborativa, até mesmo na questão da convivência com as diferenças. O Brasil está mudando, apesar de aparentemente estar indo para trás, está seguindo para frente. Tenho essa sensação. No plano tático, ainda precisamos enfrentar muitos problemas econômicos, financeiros, políticos, mas por debaixo disso está surgindo uma nova sociedade, que vai levar o Brasil para adiante. Não sei se vou estar vivo para acompanhar isso, mas tenho certeza que meu filho e minha neta irão ter a oportunidade de aproveitar de um Brasil muito mais íntegro, onde o esforço compensa, onde a meritocracia vai prevalecer, onde a honestidade tem valor, enquanto nós passamos os últimos anos duvidando dessas crenças que deveriam ser basilar na nossa sociedade.