

VÍDEO	AUDIO
<p><b>Créditos iniciais</b></p> <p><b>Realização: FGV - CPDOC</b></p> <p><b>Projeto: Trajetória e Pensamento das Elites Empresariais de São Paulo</b></p> <p><b>Entrevistado: Jacks Rabinovich</b></p> <p><b>São Paulo, SP, 23 de outubro 2007</b></p> <p><b>Entrevista concedida a Américo Freire e Robert Nicol</b></p>	
<p><b>1º Bloco</b>  <b>Legenda: Origens</b>  <b>00:03:08 – 00:12:45 (fita 1)</b>  <b>Tempo total do bloco: 10'06"</b></p>	<p><b>Américo Freire</b> - Vamos começar com o que a gente estava conversando, a respeito da sua família, das suas origens familiares.</p> <p><b>Jacks Rabinovich</b> – Meus pais vieram da Rússia. O meu pai saiu no começo do século, com 14 anos de idade, da Rússia, sozinho.</p> <p><b>A. F.</b> – 1900 e...?</p> <p><b>J. R.</b> – 1904, ou 1905. Ele tinha 14 anos. Ele decidiu se aventurar, foi para os Estados Unidos. Disse que no começo dormia nos bancos dos parques, até que um patricio lá ficou com pena dele e deixou ele dormir junto com os cavalos.</p> <p>[risos]</p> <p><b>A. F.</b> – Ele foi para aonde nos Estados Unidos?</p> <p><b>J. R.</b> – Nova Iorque. Todo imigrante quer ir para Nova Iorque. Ainda mais judeu. Então, ele ganhou então o equivalente a um milhão de rublos. Se achou um milionário. Diz ele que comprou um fraque, uma cartola e voltou para a</p>

	<p>cidadezinha dele. Ele dizia que quando chegava lá, era tão grande a aldeia, que, quando ele ia parar a charrete - não tinha carro -, ia parar a charrete, já estava fora da aldeia. “Não é para mim”. Então, voltou para os Estados Unidos. Minha mãe saiu da Rússia com dois anos de idade, chegou em 1902 na Argentina, em Buenos Aires. Você vê que ninguém é perfeito.</p> <p>[risos]</p> <p><b>J. R.</b> - Meu pai trabalhava com frutas. Então, foi para a Argentina, para ver frutas, comprar frutas. Passou pelo Brasil, se encantou pelo Brasil, mas como a passagem era até Buenos Aires, ele foi até Buenos Aires. Aí ele fez amizade com um rapaz, que dava aula de espanhol para ele, convidava ele para almoçar em casa. Esse rapaz tinha uma irmã e, bom, casou. E o meu pai detestava a Argentina. E minha mãe tinha toda a família na Argentina, todos os irmãos, pai e mãe. Eram temporões. Esse meu tio e minha mãe eram temporões. Aí ele convenceu, finalmente, o meu tio a vir junto e vieram os três para o Brasil: minha mãe, meu tio e meu pai.</p> <p><b>A. F.</b> – Como é o nome deles? O nome da sua mãe?</p> <p><b>J. R.</b> – Minha mãe era Olga, meu pai era Sam e o meu tio era Naom.</p> <p><b>A. F.</b> – Vieram para São Paulo direto?</p> <p><b>J. R.</b> - Para São Paulo direto. Se encantou. Aliás, ele nunca admitia que se fiasse mal do Brasil perto dele. Ele dizia que eu tinha sorte, que eu nasci aqui, e que ele era inteligente, porque escolheu o melhor país do mundo, o Brasil.</p> <p><b>A. F.</b> – Que bom.</p>
--	---

	<p><b>J. R.</b> - Trabalhou, trouxe toda a família da Rússia, pai, mãe...</p> <p><b>A. F.</b> – Aqui ele trabalhou com o que, Jacks?</p> <p><b>J. R.</b> – Trabalhou com peles, malharia, tinha fábrica de guarda-chuvas, que eu acho que era a maior que tinha no Brasil. Trabalhou com um pouco de tudo. Mas, basicamente, com a empresa se chamava Sam Rabinovich &amp; Cia., que fazia malharia e guarda-chuvas, fazia o tecido, armação e os cabos. Era uma fábrica de guarda-chuva integrada. E tinha uma peleria, que ficou com meu tio, a Wolff Peleria Americana, que era na Barão de Itapiringa. Vocês chegaram a conhecer?</p> <p><b>Robert Nicol</b> – A Barão de Itapiringa sim. Quando era ainda um ponto chique de vendas...</p> <p><b>J. R.</b> – Meu tio se aposentou, vendeu aquilo. Meu pai não se aposentou, mas mudou para o Rio, porque ele achou que... Tinha os irmãos, ele trouxe muitos irmãos e tal.</p> <p><b>A. F.</b> - Os irmãos vieram para o Rio?</p> <p><b>J. R.</b> – Não, veio tudo para São Paulo, tudo para a casa dele. Não era o irmão mais velho, mas era o chefe da família. Mudou para o Rio na época da guerra – eu morei no Rio – e meu pai falou: “Estou aposentado.” Chegou uma hora em que minha mãe fala para ele: “Ou você trabalha, ou nos separamos, porque eu não agüento homem em casa.” Então, ele decidiu fazer uma fiação, que foi a Fiação Campo Belo, que foi onde eu comecei a trabalhar.</p> <p><b>A. F.</b> – O senhor tem irmãos?</p>
--	--

	<p><b>J. R.</b> – Eu tenho uma irmã, falecida. Tinha um cunhado, que faleceu jovem também. Aí ele decidiu fazer uma fábrica em São Paulo e conseguiu. Ele era muito amigo de um cavalheiro, que era ministro da Guerra –não lembro o nome dele – naquela época. Era amigo do [inaudível] que arrumou uma carta de prioridade, que é de interesse nacional. Aquela história. É a nossa terra, não é?</p> <p>[risos]</p> <p><b>J. R.</b> – Então, ele conseguiu ser o primeiro...</p> <p><b>A. F.</b> – Mas que época isso mais ou menos?</p> <p><b>J. R.</b> – Quando acabou a guerra.</p> <p><b>A. F.</b> - Quando acabou a guerra.</p> <p><b>R. N.</b> – Na época do Dutra.</p> <p><b>A. F.</b> - Na época do Dutra?</p> <p><b>J. R.</b> – É. Era Monteiro...</p> <p><b>A. F.</b> - Góis Monteiro?</p> <p><b>J. R.</b> – Góis Monteiro. Escreveu uma carta, dizendo que era prioridade e foi a primeira fábrica que chegou ao Brasil. Porque depois da guerra foi uma loucura e todo mundo queria comprar equipamento de qualquer coisa, reconstruir fosse o que fosse. Então ele conseguiu trazer a fábrica, foi montada essa fábrica, que ficava no bairro de Campo Belo. Por isso chamava-se Campo Belo. Começou a operar em 1948. Em 1947 ele construiu. Me lembro que foi em maio de 1948 a primeira produção. Meu pai sempre foi um homem que viajou muito e conhecia as coisas. Então, ele começou logo a jogar com fibras</p>
--	--

	<p>artificiais, que no Brasil não tinha. Se importava.</p> <p><b>R. N.</b> – A Rhodia não produzia?</p> <p><b>J. R.</b> – Não, nada. Estou falando de 1948, 1949.</p> <p><b>R. N.</b> – Mas a Rhodia já estava aqui.</p> <p><b>J. R.</b> – A Rhodia estava aqui, mas fazia filamento de rayon, lança-perfume, acetona...</p> <p><b>A. F.</b> – [risos] Lança perfume...</p> <p><b>J. R.</b> – Eu sempre brincava com o pessoal da Rhodia: o capital inicial deles foram dois navios de lança-perfume.</p> <p>[risos]</p> <p><b>J. R.</b> – Eles ficavam indignados, mas não negaram.</p> <p><b>A. F.</b> – Não negavam? [risos]</p> <p><b>J.R.</b> – Eles fabricavam acetato, filamento de acetato e filamento de rayon. Em Santo André tinha a Rhodiaceta e tinha Rhodosa em São José dos Campos. Quando nós começamos a importar, meu pai começou a importar, Matarazzo e Rhodia começaram a fazer fibras de viscose, que é um xantato de celulose, celulose recuperada. Era a primeira fábrica, nunca se havia trabalhado com isso no Brasil. Evidentemente conseguiu ganhar dinheiro. Eu me lembro que, como houve uma inflação muito grande nos Estados Unidos, o dinheiro que o meu pai tinha acabou no meio. Estava trazendo uma fábrica e ele conseguiu trazer todo o material. Não sei se você entende de indústria, mas tinha toda a preparação para um volume de 15 mil fundos e ele tinha cinco mil funcionando.</p>
--	--

	<p>Faltavam dez mil, que era só colocar. Já tinha tudo atrás para funcionar. Aí ele fez uma sociedade, com a Urquima – não sei se vocês lembram da Urquima -, que trabalhava com urânio, com areias monazíticas, aliás. Não se pode falar de urânio. Para ele comprar 50% do equipamento e meu pai entrava com 50%. Eu me lembro que o mercado estava muito ruim. Eu estava no quinto ano da escola de engenharia, sou engenheiro civil, formado pelo Mackenzie em 1952. Em 1951 meu pai falou: “Escuta, você é engenheiro? O técnico está indo embora e não tem dinheiro para contratar outro. Você entra aqui e toca.” Eu cheguei e disse: “Mas eu não entendo nada.”, “Aprende.” Aí eu comecei a ler...</p> <p><b>A. F.</b> - Não pensava em seguir...?</p> <p><b>J. R.</b> – Não. Eu queria ser...</p> <p><b>A. F.</b> – O que o senhor queria ser?</p> <p><b>J. R.</b> – Ser especializado em mecânica dos solos. Queria ir para o Texas, onde tinha o professor Terzaghi, que era o cara que basicamente quem inventou a mecânica dos solos moderna. Eu queria ser engenheiro técnico. Não deu, mas aí eu fui lá e me apaixonei. Me apaixonei realmente, porque eu, com bom senso – eu tinha 18 anos - consegui melhorar tremendamente a fábrica em pouco tempo.</p> <p><b>A. F.</b> – O seu pai lhe deu carta branca?</p> <p><b>J. R.</b> – Não, eu ficava dentro da fábrica, é evidente. Eu ficava dentro da fábrica. Eu consegui aumentar a produção em quase 50%. Com meu pai – com o maior orgulho do mundo - a fábrica fazia 40 toneladas por mês, 40 e poucas, e eu passei para 60. Aí meu pai me falou: “Você quer me quebrar? Não vê que não</p>
--	---

	<p>vende?” Aí o que eu fiz? Ele me deu uma malinha, uma lista de clientes e um mapa de São Paulo: “Vai vender”. Eu com as amostras, ia vender os fios. Já que sabia produzir, tinha que saber vender. Aí foi. Então, eu virei um gênio. Sabe a guerra da Coréia? Vendeu tudo. A guerra da Coréia era de 53 e nós tínhamos seis meses de produção de estoque, 360 toneladas. Eu me lembro disso como se fosse hoje. E era saber se ia quebrava essa semana, ou se quebrava semana que vem. Não tinha dinheiro para folha, para as duplicatas, tinha que comprar o selo para o IVC. É do seu tempo, não é? Então, tinha que ter dinheiro para comprar o tal do selo. Não tinha dinheiro para comprar o selo. Vendia e não podia faturar, ou era penar para faturar. A fábrica estava muito boa já. Aí, veio a guerra da Coréia e vendeu tudo.</p> <p><b>A. F.</b> – Afortunado, não?</p> <p><b>J. R.</b> – Precisa ter de tudo na vida, não? Eu entrava na fábrica sete, sete e meia da manhã e ficava até uma da manhã. “Nós vamos quebrar, perder tudo? Não, eu não quero.” Então, fiz melhorias grandes com bom senso e com o livrinho lá que eu tinha.</p>
<p><b>2º Bloco</b> <b>Legenda: Especialização</b> <b>00:10:11 - 00:14:29 (fita 1)</b> <b>Tempo total do bloco: 12’59”</b></p>	<p><b>J. R.</b> – Aí eu decidi o seguinte: “Já que eu vou ficar aqui, eu quero entender melhor o que eu estou fazendo.” Aí eu fui aos Estados Unidos.</p> <p><b>A. F.</b> – Pois é. Você fez um curso de pós-graduação lá?</p> <p><b>J. R.</b> – Fiz um curso... Não foi bem assim. Tinha uma escola lá, <i>Technology Institute</i>, de uma faculdade. Eu fui e fiz só fiação. Como eu não estava interessado em título nenhum, eu cheguei lá e falei: “Quero fazer só a parte de fiação.” Não vou fazer cerragem,</p>

	<p>tinturaria, tudo, e fazer toda a parte têxtil. Fiquei um ano, fiz, acho que aprendi, trabalhei em fábricas alguns meses e voltei. Quando eu voltei, eu achava que eu era o maior do mundo. Meu pai chegou para mim um dia e falou: “O dia que você souber menos, vai saber mais”. Eu fiquei bravo, mas acho que ele era um homem muito inteligente: “O dia que você souber menos, vai saber mais”. É verdade.</p> <p><b>R. N.</b> - E ele tocou a fábrica durante esse período?</p> <p><b>J. R.</b> – Tocou a fábrica. Em equipe, com a diretoria e tudo aquilo. Tocou e aí foi e eu realmente, então, sabendo o que estava fazendo, fiz compras de equipamentos para fazer coisas diferenciadas. No exterior já tinha fibra sintética, mas no Brasil não tinha. Já comprei equipamentos adaptados para fibras sintéticas, para o dia em que houvesse. Fui ampliando a fábrica já, digamos, com conhecimentos técnicos. O negócio ia bem, conseguia sempre fazer produtos diferenciados. Como era uma fábrica, que não era muito grande, você não podia fazer o feijão com arroz. Nós fazíamos produtos diferenciados. Acho que era muito bom em criatividade. Criava as fibras diferenciadas, fio com bolinha vermelha, fio com bolinha branca, fio com isso, fio com aquilo, fios diferenciados, muito desenvolvidos lá fora, que a gente criava.</p> <p><b>A. F.</b> - Vocês viajavam muito?</p> <p><b>J. R.</b> – Eu viajei, fiquei fora um ano e pouco. Naquela época qualquer fábrica estava aberta para você visitar. Os americanos estavam numa crise tremenda, porque foi a época em que a indústria têxtil mudou-se de New England para o sul. Então, foi da Nova</p>
--	--



	<p>Inglaterra para Tennessee, Carolina do Norte, Carolina do Sul e Geórgia. As fábricas ficavam abertas. Quem sabe você não vai comprar alguma coisa, não? Os caras estavam lá três, quatro dias por semana e ficavam parados o resto. Então, foi muito útil. Mas meu pai viajava muito. E tinha amigos, que traziam amostras de tecidos. “O que você acha disso?” “Bom, eu faço o fio e você faz isso”. Eu fazia o fio. Então, foi interessante, um período ótimo. Se estabilizou tudo e aí comecei a ficar sem ter muito o que fazer. Me meti no nosso sindicato têxtil e ajudei a criar a primeira escola de engenharia têxtil na FEL.</p> <p><b>A. F.</b> – Ah, pois é. Eu queria que o senhor falasse um pouco sobre isso. Foi na PUC de São Paulo, que o senhor criou um curso de engenharia?</p> <p><b>J. R.</b> – Criamos um curso lá, o sindicato têxtil. Eu, o Ernesto Diederichsen e mais o João Paulo Zanotto, nós criamos o curso, que tinha máquina emprestada aqui, máquina doada ali. Eu estive em Pinau, na França, fiz um convênio com a École de [inaudível] de Pinau, para fazer o curso, as matérias e tal. Foi bem feito, funcionou esse curso.</p> <p><b>A. F.</b> - Funciona até hoje?</p> <p><b>J. R.</b> – Funciona até hoje.</p> <p><b>A. F.</b> - O senhor chegou a dar aula também?</p> <p><b>J. R.</b> – Não. Eu deixei para os outros. [risos]</p> <p><b>A. F.</b> – Deixou para os outros? [risos]</p> <p><b>J. R.</b> – Eu pus um engenheiro técnico alemão na fábrica e eu falei: “Você vai dar aula lá.”, “Mas eu não falo</p>
--	---

	<p>português!”, “Não, vai dar aula sim.”</p> <p><b>A. F.</b> – E foi bom para a criação de quadros para a própria empresa, não é?</p> <p><b>J. R.</b> – Foi. Para o próprio Brasil, porque era tudo importado: tudo em italiano, espanhol, alemão. E eu achava que o Brasil tinha uma indústria têxtil razoavelmente grande e tinha que ter uma suficiência tecnológica. Hoje tem uma escola muito boa no Rio. É na Fatec. Não, a Fatec é americana. A escola é no Senai no Rio, uma escola muito boa, que é a melhor de engenharia têxtil.</p> <p><b>A. F.</b> – Nunca pensou em dar aula? Nunca pensou nessa atividade docente?</p> <p><b>J. R.</b> - Não. Eu gosto de criar realmente. O dia-a-dia... Eu gosto do dia-a-dia também, evidentemente, mas eu não teria paciência para dar aula.</p>
00:14:30 - 00:19:59 (fita 1)	<p><b>J. R.</b> – ...eu fabricava fios especiais, diferenciados, naquela época existia um produto, que chamava-se camisa volta ao mundo.</p> <p><b>A. F.</b> - Camisa volta ao mundo?</p> <p><b>J. R.</b> – Volta ao mundo. Era uma camisa de nylon, malha de nylon, uma coisa horrorosa de se usar. Mas todo mundo usava, porque não transpirava, ficava molhado para dentro. As camisas, a entretela tinha que ser feita de um produto que se chamava [inaudível], que era feito de um fio especial que só eu fabricava. O Mendel, que era meu contraparente e amigo virou o maior cliente disso. Então, eu trazia para ele. Então, eu trazia pelica sobre preço. Aí ele falou: “Jacks, vamos montar uma fábrica só para fazer isso?” E deu sorte, encontramos uma fábrica pronta para alugar, uma tecelagem pronta para alugar.</p>

	<p>Alugamos a tecelagem e começamos a fabricar só esse produto, que era uma entretela para camisaria, para camisa, para colarinho, com o fio que eu fazia. Só eu conseguia fazer. Tinha que ser bom em alguma coisa, não é? [risos] O negócio ia muito bem, mas esse produto caiu assim: essa camisa era feita de malha, de nylon, de malha plana, extremamente desagradável para se usar. Quando apareceu o tergal, o poliéster com algodão, então, imediatamente aqui, fez assim... Mas foi no mundo inteiro. Então, ficamos com a fábrica alugada, tinha que pagar aluguel. “O que nós vamos fazer?”, “Vamos fazer tergal verão!”. Como nós tínhamos uma relação de intimidade com a Rhodia, pedimos uma cota, uma cota de poliéster e começamos a fabricar. Quem fabricava o fio era a Campo Belo e esse poliéster de algodão – como todo mundo fabricava poliéster de viscose - tinha um toque muito mais agradável. Pudemos acertar. Só tinha a Novamérica, a Gaspar Gasparian e nós que fabricávamos. O tingimento da fibra de poliéster é muito complicado. Eles tingíamos só a parte de celulose com algodão. Então ficava um tecido mescla. E nós emolduramos. Como a gente tinha uma tinturaria, montamos um cavalheiro e conseguimos fazer colorido. Naquela época, quem dominava o mercado era o tal de Nycron, da Sudamtex, aquele “senta, levanta”. Aí nós começamos. E essa tecelagem é uma tecelagem de um metro de largura. Servia perfeitamente para fazer a entretela, mas não serve para fazer tecido masculino. Tergal é um tecido masculino. Mas como nós conseguimos fazer um produto que ninguém tinha, incluindo nossos concorrentes - Novamérica e Gaspar Gasparian não conseguiram fazer -, então, vendemos tudo. Teve uma crise enorme e, então, vendemos.</p>
--	---

	<p><b>A. F.</b> – Isso nos anos de 1960 já, não?</p> <p><b>J. R.</b> – Foi em 1966. Aí começamos a procurar um tear largo, no mínimo um metro e 50, que era o que se usava para o tecido masculino. Aí apareceu o Lanifício Varam. Eles estavam numa junta lá, chateados, porque deviam dinheiro, não ia bem. Eles produziam lã e a lã estava complicada. Então, nós começamos a negociar e em abril de 1967 compramos. Decidimos comprar só os teares e alugar o prédio. Compramos tudo. Tinha fiação de lã, tinha...</p> <p><b>A. F.</b> – Era enorme a empresa, não?</p> <p><b>J. R.</b> – Era a maior da América do Sul na época.</p> <p><b>A. F.</b> – Onde ficava?</p> <p><b>J. R.</b> – Ficava no Belenzinho. E na Mooca. Nós compramos e foi na base da confiança. Não conhecia essa história de [inaudível], que é moderna. A gente olhava: “Tem um rolo aqui, ainda tem um rolinho aqui. O resto está tudo certo”. Compramos. Entramos lá, me lembro: por tradição começa tudo na segunda-feira, mas nós entramos no sábado. Puxa vida! Era melhor do que a gente pensava. Realmente foi melhor. Nós conseguimos vender o estoque barato, porque para nós entrou pelo custo de balanço, que era um custo histórico, que, mesmo que a inflação fosse pequena... Conseguimos vender o estoque rapidamente, em prazo curto. Entrou dinheiro e, então, tinha capital de giro que não tinha. Apareceu logo, uma boa parte dos clientes, que o Mendel tinha com a Têxtil Elizabeth, conhecia a empresa nossa. A gente pagava bem, mas quando não era cobrado, não pagava para eles. Então, logo entrou dinheiro. Tocamos o negócio e nós ampliamos. Modernizamos,</p>
--	---

	<p>ampliamos e foi assim que nasceu a Vicunha.</p> <p><b>A. F.</b> – Aí é que veio a Vicunha?</p> <p><b>J. R.</b> – Era o Lanificio Varam. Varam era o nome do pai do Batista, do Pirajário do Batista. Era Varam [inaudível]. Trocamos o nome da empresa. Tivemos que trocar. Que nome colocar? O produto que eles fabricavam era a vicunha, uma lã boa, a vicunha.</p> <p><b>A. F.</b> – Era uma lã? O nome?</p> <p><b>R. N.</b> – Vicunha é...</p> <p><b>J. R.</b> – Vicunha é dos Andes.</p> <p><b>R. N.</b> – Mas eles faziam tecido a partir de...?</p> <p><b>J. R.</b> – Não, eles chamavam o tecido de vicunha.</p>
<p><b>3º Bloco</b> <b>Legenda: Vicunha e Finobrasa no Nordeste</b> <b>00:17:21 - 00:17:21 (fita 1)</b> <b>Tempo total do bloco: 12'14"</b></p>	<p><b>A. F.</b> - E a respeito das relações com os Steinbruch...</p>
<p><b>00:22:59 - 00:33:49 (fita 1)</b></p>	<p><b>A. F.</b> – A família Steinbruch tem uma relação de parentesco, não é?</p> <p><b>J. R.</b> – O irmão do meu pai, Samuel, casou-se com Alegria Steinbruch, que é irmã de Mendel e Eliezer, que no eram... Então, eles foram com um casal de amigos para Israel e faleceram em um desastre de avião na Grécia, em 1948. Com 20 e poucos dias e a gente não sabia se tinham morrido, se não tinham morrido, o que tinha acontecido. Então, eles já tinham vindo do sul e juntou. Todo dia ficava todo mundo junto. Então, virou uma família, virou uma família só.</p>

	<p><b>A. F. – Desde então...?</b></p> <p><b>J. R. –</b> Rabinovich e Steinbruch virou uma família. Depois, um morreu, outro morreu e mudou. Mas durante muitos e muitos anos era uma família só.</p> <p><b>A. F. -</b> E como se deu esse avanço da Vicunha? Parece que – pelo menos eu vi no seu roteiro biográfico – vocês avançaram pelo Nordeste, não é? Como foi essa chegada no Nordeste? Tem a ver com a Sudene?</p> <p><b>J. R. –</b> Como eu morei nos Estados Unidos, na época em que a indústria mudou-se do norte para o sul, o contrário daqui, deram uma série de vantagens também lá, porque a mão-de-obra lá é mais barata, eu falei: “Mendel, nós vamos um dia ter que ir cair fora daqui.” “Você está louco!” Aquela história de abrir a loja, não é? Precisava ver a fábrica, precisava ver tudo. Mas acontecem essas coisas na carreira. E a revolução, nós acreditávamos que a revolução fosse séria e, então, começamos a pôr o lucro na empresa. Sem pagar imposto de renda, você tem uma vantagem que, por 25, ou 30% do seu imposto de renda, você podia ir para o Nordeste. Então, o pessoal que trazia as indústrias, ou empresas, era tudo vigarista. Pessoal queria o dinheiro, você ainda pagava o dinheiro lá e o cara não dava satisfação. Então: “Vamos fazer um projeto. Vamos fazer um negócio lá em cima”. Aí fomos no natal de 1969, do natal até o fim do ano, ficamos eu e o Mendel visitando o Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Bahia. E aí apareceu um grupo no Ceará, que já tinha um projeto pronto. Precisava ser modificado, mas era razoável, aprovado. Tinha o terreno comprado e fizemos uma associação com esse grupo, que era um grupo das famílias Baquit e Otoch do Ceará. Aí, em 1970 eu já fui para a</p>
--	--

	<p>Europa para comprar equipamentos. Fui para a Europa com um técnico meu e fui comprar equipamentos. Comprei todos os equipamentos para montar essa fábrica em Fortaleza e comprei equipamentos para modernizar São Paulo também. Então, foi uma compra grande. Montamos a fábrica lá, o projeto foi razoavelmente bom...</p> <p><b>A. F.</b> – É a Finobrasa? É isso?</p> <p><b>J. R.</b> – É a Finobrasa, que começou, trabalhou, foi muito bem. Aprendemos a organizar melhor, porque estava à distância. Foi uma das grandes vantagens que tivemos: aprender que não precisa estar do lado. Você treina gente e esse pessoal toca e você controla. Naquela época era meio...</p> <p><b>R. N.</b> – Arriscado.</p> <p><b>J. R.</b> – Era meio... “Toma? Você não pode fazer isso. Imagina!” Foi a primeira fábrica do Brasil, e da América do Sul, que trabalhava 24 horas por dias seis dias por semana. Conclusão...</p> <p><b>A. F.</b> – Quantos empregados? Começou com quantos empregados?</p> <p><b>J. R.</b> – <b>Não</b> tenho idéia. 400, 500. Era mais barata a mão de obra, do que o custo de capital. Então, você trabalhando sete dias por semana, você acaba economizando 1/8, 1/7 do investimento. Está certo? São 16% que você está economizando. Então, era um trabalho de 24 horas, não parava, seis dias por semana. Conseguimos autorização do Ministério do Trabalho. “Não tem mais como. O pessoal aqui não trabalhava nem três turnos. Trabalhava em dois turnos”. Eu acho que o capital custava caríssimo. Era época de semi-inflação, ainda não estava a inflação, nesse tempo ainda não</p>
--	--

	<p>era... Nos anos de 1970 ainda não era aquela inflação, mas o custo de capital era enorme. Então, nós fizemos trabalhar. Aqui em São Paulo conseguimos também fazer a mesma coisa, depois de aprender direitinho lá no Nordeste. Então, trabalhando sete dias por semana, 24 horas por dia. A produção, em relação ao capital investido, era grande. Nós conseguimos vender a produção, logo ampliamos a fábrica e aí eles queriam que colocássemos... Porque lá no Nordeste é o seguinte: o que sai do estado é exportação.</p> <p><b>A. F. – Hum?</b></p> <p><b>J. R. –</b> O que sai do estado é exportação. Então, chegava lá no Ceará, eles falavam: “Transportamos tanto.” O governo falava: “Exportamos tanto.” E eu falava: “Puxa vida, o Brasil não exporta tanto como esses caras.” Sai do estado, é exportação. Aí o Virgílio Távora falou: “Não, vocês precisam exportar menos fio e exportar tecido”. Começou a encher que ele queria que fizéssemos uma tecelagem. “Então, vamos fazer uma tecelagem”. Aí eu falei: “Está bom.” Ele queria que fizesse a tecelagem onde é hoje o distrito industrial de Maranguape. Ele estava fazendo esse distrito industrial e o governador queria...</p> <p><b>A. F. -</b> No Ceará ainda?</p> <p><b>J. R. –</b> No Ceará. Aí eu falei: “Mas eu quero... O que eu ganho fazendo fábrica aqui?” Discuti com ele e entramos no tal do incentivo fiscal. Eu me lembro que estava na casa do Virgílio e a Luisa, esposa dele, falava: “Virgílio, vem jantar!”, “Não posso, estou aqui com o Jacks. Vem jantar?”. Eu falei: “Não posso, tenho um jantar fora.” Aí no fim, a Luisa falou: “Virgílio, dá logo o que ele quer. E vem jantar!”</p>
--	---



	<p>[risos]</p> <p><b>J. R.</b> – Ele fez uma lei, passou uma lei na Assembléia dando incentivo de prazo no pagamento de ICM. Naquela época não era ICMS, era ICM. Então, para 50% você tinha um prazo para pagar sem correção. Era uma vantagem que compensava. Foi o início dos incentivos fiscais no Nordeste, que foi forçado por mim. Fizemos a Vicunha no Nordeste, que é uma fábrica...</p> <p><b>A. F.</b> – Abriu as portas para muita gente, não é?</p> <p><b>J. R.</b> – Para todo mundo. Uma lei aprovada na Assembléia. Eu não vou na palavra, não é? Aprovou, fui na assinatura, ia toda hora para o Ceará. Aí começou a Vicunha no Nordeste. Aí também comprei todo o equipamento e começamos a fabricar índigo, com um sistema não convencional.</p> <p><b>R. N.</b> – Índigo?</p> <p><b>J. R.</b> – Índigo, o tecido que faz o jeans.</p> <p><b>R. N.</b> – Foi nessa época que surgiu uma empresa lá no Ceará que fazia jeans? Eu não me lembro do nome dela.</p> <p><b>J. R.</b> – Confecção?</p> <p><b>R. N.</b> – Confecção.</p> <p><b>J. R.</b> – Ah, tinha várias. Eu já te conto. Mas, naquela época, a matéria-prima chama-se índigo e tinha cota. Tinha índigo vindo de três partes: um era Buffalo dos Estados Unidos, a ICI da Inglaterra e a Basf da Alemanha. Um não vende aqui, o outro não vende ali e tal. Eu fui para a Basf na Alemanha e consegui uma cota. Então, a fábrica</p>
--	---

	<p>começou a funcionar no tamanho e na época que eles determinaram. Foi em 1985, começou a operar em 1985 para fabricar um milhão de metros por mês, que era o tamanho da cota do corante índigo que eu ia receber. Isso foi conseguido a duras custas na Alemanha, badalando lá os alemães. E aí então começou um milhão, um milhão e 200 metros e logo o mercado se abriu. Entraram os chineses, começou a fabricação nacional. A idéia era um produto mais sintético. Aí inventaram esses corantes sintéticos e aí começamos a produzir. Existem muitas fábricas no mundo e eu vi que o sistema tradicional era um sistema extremamente complicado, porque se pegava um fio, colocava em bolas, em cordas, tinge as cordas, depois tinge de novo, tinha que voltar para fazer o rolo de urdume. Porque o tecido é feito de urdume e trama. Urdume é contínuo e a trama vai e vem. Então, eu vi que nas fábricas que trabalhavam com o que eles chamam em aberto eu não consegui entrar. Todo mundo falava que era muito bom, mas não deixavam ver. As outras deixavam ver. Aí finalmente na Itália tinha um fabricante de equipamento, que eu fui ver. Achei lógico e comprei a fábrica para trabalhar nesse sistema, que é o sistema que para mim é mais lógico e mais econômico. Porque o tingimento de índigo é o seguinte: é um tingimento, que se você pegar a calça e cortar o fio, no meio é branco. É só por fora, é pura impregnação. Você impregna por onze, 12 segundos, deixa oxidar por mais de 60 segundos e, então, faz de novo. Então, impregna de novo, por dez, onze segundos. Deixa 50, 60 segundos no ar, vai e vem e faz quatro, cinco vezes, dependendo do tipo de corante que você está usando, da concentração. Isso daí se fazia e tudo já no tecido da forma, no rolo que vai para o tear. E outros fazem em</p>
--	---

	<p>cordas, passava assim em várias bacias, passava por cima e descia. É um sistema interessante. Então, se fazia assim, começamos a trabalhar, estava terminando a terceira turma, já tinha um pessoal numa turma. Eu parti do princípio seguinte: o Ceará, o Nordeste para mim era o fim do mundo, não é? Então, vou treinar todo mundo. Criamos um concurso em Fortaleza. Apareceram 1100 candidatos, que nunca tinham trabalhado no setor têxtil. Fizemos duas turmas de 60, fiz um acordo com o Senai de Recife e pus as duas turmas estudando em Recife, ganhando um salário mínimo naquela época, com alojamento e comida para estudar. Desses 120 saíram 42. Eu trouxe para São Paulo e treinei em São Paulo os 42. Para a Finobrasa. Desculpe, voltei para a Finobrasa, por causa desse estágio. Então, o pessoal da Finobrasa ficou todo treinado. Depois saíram, foram ser técnicos em outras fábricas, mas trabalhou muito bem. Então, para a Vicunha do Nordeste...</p>
<p><b>00:33:56 - 00:35:09 (fita 1)</b></p>	<p><b>J. R.</b> – Nós pegamos o pessoal de São Paulo e pegamos e contratamos...</p> <p><b>A. F.</b> – Levaram para lá?</p> <p><b>J. R.</b> – Levamos para lá os supervisores e pegamos o pessoal para trabalhar nas máquinas. Isolamos uma máquina – custava caro um tear; custa 100 e poucos mil dólares – numa sala com um professor que veio da Suíça. Ninguém entrava, nem contra-mestre, nem mestre, nem tecelão entrava na sala, sem ser treinado. Treinamos todo mundo. Depois, evidentemente, esse suíço foi substituído por um brasileiro, um cearense. Todo mundo, então, foi sendo tudo treinado. Então, nós começamos a trabalhar já com um certo grau de eficiência e de qualidade. E foi crescendo a fábrica. Eu estava treinando a terceira turma e Plano</p>

	<p>Cruzado. Pára tudo! Parou. Mandeí embora a terceira turma, que estava começando. Meses, poucos meses depois eu falo: “Pode pegar, pega a terceira turma de volta!” [risos]</p> <p><b>A. F.</b> – Na época do congelamento, aquela época?</p> <p><b>J. R.</b> – É. Aquela época em que parou tudo. Ninguém comprava, precisava comprar, obrigavam, porque não tinha o suficiente. Eu me lembro que contratamos uma diretora de vendas que está até hoje lá, que falou que a fábrica era muito grande, e depois falou: “Por que o senhor fez uma fábrica tão pequena?”.</p>
<p><b>4º Bloco</b> <b>Legenda: Tecelagem</b> <b>00:35:09 - 00:37:56 (fita 1)</b> <b>Tempo total do bloco: 06’18”</b></p>	<p><b>R. N.</b> – Tinha alguma concorrência da Alpargatas?</p> <p><b>J. R.</b> – Tinha a Alpargatas e a Moinho Santista. Mas a Alpargatas fez o seguinte: o velho Keith Bush, que é um cara muito inteligente, que eu admirava muito...</p> <p><b>R. N.</b> – Ele era argentino.</p> <p><b>J. R.</b> – O Keith Bush era inglês. A Alpargatas era da Argentina. Ele falou: “Eu não vou ficar na mão dos atacadistas. Eu vou fazer calças.” E fez aquelas calças de jeans... Não lembro o nome. Fabricava o produto. No final o Santista que era o grande concorrente, o [inaudível] e nós.</p> <p><b>A. F.</b> – Fabricava a Lee?</p> <p><b>J. R.</b> – Não, isso depois nós...</p> <p><b>A. F.</b> – Ah, vocês é que fabricavam?</p> <p><b>J. R.</b> – Não, a Alpargatas, a calça era... Não lembro o nome. Mas vendia calça, não vendia tecido, porque falavam que</p>

	<p>iam ficar na mão dos compradores de tecido, que em geral, os atacadistas e grandes compradores é que tiravam a alma, não é? Evidentemente, quanto maior o cliente, mais a gente aperta. Então, nós fomos crescendo, o produto foi bem aceito no mercado, nós tínhamos custos. Fomos crescendo e, quando eu saí, quando me aposentei, acho que fabricava 12 mil metros.</p> <p><b>A. F.</b> – Vocês fizeram uma coisa com a Renner também...</p> <p><b>J. R.</b> – Nós tínhamos um negócio junto com a Renner, que era uma fábrica de cobertores. Imagina no Brasil uma fábrica de cobertor!</p> <p><b>R. N.</b> – Mas tinha os cobertores Paraíba do senador...</p> <p><b>J. R.</b> – Mas ele também quebrou, não é? Quebrou. Severo.</p> <p>[risos]</p> <p><b>A. F.</b> – Severo Gomes. Exatamente.</p> <p><b>J. R.</b> – Quebrou. Aqui no Brasil é o seguinte: você compra, quando precisa. Então, o pessoal compra no fim do ano se fizer frio. Quer dizer, perto do inverno, se fizer frio. E você fica nove meses estocando, para vender em três, se fizer frio. Senão, ele compra e te devolve, não paga. Então, me lembro que fui para a Europa, comprei os melhores equipamentos para fazer um cobertor maravilhoso. Depois não tive nervos, nem saúde para agüentar isso. Vendemos! E a Renner tinha uma confecção também. Ficamos com a confecção. E eles tinham uma associação com os americanos da Lee. Eles estavam apertados, mas entraram com 25%, nós com 25% e os americanos com 50. “É preciso levar para</p>
--	--

	<p>o Nordeste esse negócio daqui. Não dá certo aqui no Rio Grande do Sul. A mão de obra é cara e tal. Vamos para o Nordeste?”, “Vamos para o Nordeste!” Nesse meio tempo o Renner pediu para cair fora. Caíram fora, ficaram os 50% nossos e 50% dos americanos. Depois compramos a parte dos americanos e depois vendemos para os americanos.</p> <p><b>A. F.</b> – Venderam para os americanos?</p> <p><b>J. R.</b> – É. Confecção é complicado.</p> <p><b>A. F.</b> - É complicado?</p> <p><b>J. R.</b> – Muito complicado.</p>
<b>00:38:03 - 00:41:16 (fita 1)</b>	<p><b>J. R.</b> – Nós fomos para o Rio Grande do Norte, montamos uma fábrica também ultra-moderna. Foi outra em que eu comprei todo o equipamento, para fabricar brins, brins coloridos. Porque o jeans vai junto com o brim. Ou é azul, ou é de cores, tipo calça Levi’s, essas calças de brim, bege...</p> <p><b>R. N.</b> – No Rio Grande do Norte já existia desde o início dos anos 1970 uma empresa grande de... Não sei se era fiação [inaudível], ou era confecção que...</p> <p><b>J. R.</b> – Lá tinha a Inês [inaudível], uma fiação grande lá e depois o Zé Luís Moreira de Souza foi fazer uma fábrica lá, que quebrou, grande. Ele era das lojas Garbo. Acabou quebrando, mas não lembro o nome dela.</p> <p><b>R. N.</b> – Não sei. Foi na fase em que as ações dos [inaudível] estavam lá em cima da, enfim...</p> <p><b>J. R.</b> – Sem incentivo fiscal, não é? Era sem incentivo fiscal?</p>

	<p><b>R. N.</b> – É, pode ter sido. Mas, enfim...</p> <p><b>J. R.</b> – Não sei. Tinha essa daqui que quebrou, era muito grande. Não lembro o nome dela. Hoje é Coteminas, que comprou a nossa falida, a que faliu. Vendi para um americano, também quebraram e ficou lá.</p> <p><b>A. F.</b> – No Rio Grande do Norte vocês fizeram...?</p> <p><b>J. R.</b> – Uma fábrica que se chamava Vicunha também, evidentemente, que fabrica esses tecidos e algodão. Sempre em torno do algodão. É tinto [inaudível], tem um tingimento contínuo, ultra-moderno. Está aí, está [inaudível]. Nossa produção dobrou, todas as fábricas aumentaram. Eu só esqueci de mencionar uma coisa pra vocês: eu comecei a minha vida com artificiais e sintéticos. Tanto a Campo Belo, como a Vicunha em São Paulo trabalhavam com 100% sintético. Com [inaudível], ou coisas parecidas. E mudamos para 100% algodão.</p> <p><b>R. N.</b> – Isso não foi uma tendência global, de mudança de sintético para fios naturais, fibras naturais?</p> <p><b>J. R.</b> – Foi depois.</p> <p><b>R. N.</b> – Foi depois?</p> <p><b>J. R.</b> – Foi depois. Nós fomos antes. Fomos antes, porque existia algodão no Nordeste. Então, vamos pôr fábrica para usar a matéria prima local. Só que o algodão do Nordeste acabou e nós mandamos o de São Paulo, de Goiás, do Paraná para lá, que é tudo ao contrário da lógica.</p> <p><b>R. N.</b> – Mas o algodão do Nordeste tinha a vantagem com relação ao complemento da...</p>
--	---

	<p><b>J. R.</b> – Tinha o algodão [inaudível], de fibra longa, que desapareceu, e tinha o algodão de fibra curta. Tinha os dois. Agora voltou o da Bahia o de fibra curta. Nós chegamos a ter uma plantação de algodão no Vale do Açu, no Rio Grande do Norte. Fabricava um algodão maravilhoso, de fibra longa, mas custava mais caro do que o que você podia comprar.</p> <p><b>R. N.</b> – Mas comprava de onde? Do Egito?</p> <p><b>J. R.</b> – De qualquer lugar. Qualquer lugar.</p>
<b>00:12:23 - 00:23:18 (fita 1)</b>	<p><b>A. F.</b> – Vale a pena? Dá dinheiro?</p> <p><b>J. R.</b> – Eu acho que não, não é?</p> <p>[risos]</p> <p><b>J. R.</b> – Coisa que não dá dinheiro, às vezes dá prazer. Bom é quando você junta os dois.</p>
<p><b>5º Bloco</b> <b>Legenda: O mercado têxtil internacional</b> <b>00:37:56 - 00:38:01 (fita 1)</b> <b>Tempo total do bloco: 10'02"</b></p>	<p><b>A. F.</b> – E vocês criaram um banco posteriormente também. Como foi essa história?</p>
<b>00:00:26 - 00:01:38 (fita 2)</b>	<p><b>A. F.</b> – Como é que vocês...</p> <p><b>J. R.</b> – O banco é só da família Steinbruch.</p> <p><b>A. F.</b> - Ah, não é de vocês? Achei que era.</p> <p><b>J. R.</b> – Eu não quis.</p> <p><b>A. F.</b> – Não quis entrar nessa?</p> <p><b>J. R.</b> – Não tenho vocação para isso.</p>



	<p>Apesar de que estou no conselho do banco até hoje, mas não tenho vocação para isso. Eu posso me dar o luxo de fazer o que eu gosto. E eu gosto de indústria. Gosto de indústria e da CSN.</p> <p><b>A. F.</b> – Mas antes disso, e Buenos Aires? Vocês começaram a ter uma atuação internacional, não é?</p> <p><b>J. R.</b> – Buenos Aires foi o seguinte: foi uma forma de vender. Nós montamos uma empresa, a Brastex, que teoricamente não podia ser ligada ao Brasil. Então, fizemos ela sei lá onde, em Panamá, ou em qualquer lugar, com o dono da Brastex, porque se não pagava um imposto. Para a Vicunha na época a gente pagava um imposto absurdo. Demos um <i>by pass</i>, com o governo sabendo, evidentemente. E começamos a vender o nosso tecido em pronta entrega. Eu achava que se tivesse pronta entrega... Mas vendemos bastante lá, mas os argentinos não pagavam. Foi uma história de altos e baixos, mas vai bem, vai bem até hoje.</p> <p><b>A. F.</b> – Mas vocês pensam em criar fábricas lá, uma coisa assim?</p> <p><b>J. R.</b> – Eu estou fora.</p>
00:01:55 - 00:04:09 (fita 2)	<p><b>J. R.</b> – E brigar com a China não dá. O setor têxtil para mim no Brasil só vai ficar com especialidades, porque você tem a China e tem a Índia, que ainda não começou a se manifestar com produções enormes. A mão de obra na Índia eu acho que é mais barata do que na China. A China está crescendo ainda. Então, eu acho que é uma briga desigual. É você com canivete e o cara com a espada.</p> <p><b>R. N.</b> – E por produtos especiais o senhor entende?</p>

	<p><b>J. R.</b> – Produtos diferenciados. O setor têxtil é um setor de alta criatividade. Eu me lembro que, quando eu vendia fio, vendia fio para um cara e ganhava uma fortuna, mas não vendia para o outro e quebrava. Então, fazíamos tecidos diferentes e mesmo confecção. Você pega o mesmo tecido vai para uma confecção que faz uns babadinhos, umas coisinhas assim, vende tudo. O outro faz não sei que lá, o pessoal não gosta e não vende. Então, é um setor que dá vazão à criatividade.</p> <p><b>A. F.</b> – Conectado com a moda, não é?</p> <p><b>J. R.</b> – Com a moda, com o gosto, com oportunidades...</p> <p><b>R. N.</b> – Também está conectado com a sofisticação do fio...?</p> <p><b>J. R.</b> - Eu me lembro quando saiu aquele filme, em que usavam as roupas grudadas no corpo. Acho que era... Como era o filme do...? É um filme de jovens, com músicas.</p> <p><b>R. N.</b> – Grease?</p> <p><b>J. R.</b> – Grease. Acho que foi o Grease.</p> <p><b>R. N.</b> – Ou o anterior ao Grease, que era Baladas de Sábado à Noite.</p> <p><b>A. F.</b> – Embalos de Sábado à Noite.</p> <p><b>J. R.</b> – Uma coisa assim. Quem começou a fabricar os tecidos de elanca naquela época, que grudava no corpo, ganhava uma fortuna. O cara que correu na frente e fez, ganhou. Depois foi todo mundo e aí já não dava tanto lucro. Também é um setor em que tem que ter nariz, tem que ter sensibilidade, tem que ter bom gosto e tem que ter velocidade. Eu me lembro quando eu só tinha a Campo Belo, eu</p>
--	---

	<p>fabricava fios diferentes e até o cara me copiar – o <i>lap time</i>, o tempo era enorme -, eu já estava fazendo outra coisa. Estava me copiando e eu já tinha outra. Então, você consegue fazer produtos diferenciados ...</p>
00:04:46 - 00:11:12 (fita 2)	<p><b>J. R.</b> - ... eu comecei, fui o primeiro no Brasil a fabricar fio de poliéster e lã. Quando estive nos Estados Unidos, já comprei equipamento especializado para trabalhar com fibras sintéticas. Então, trouxemos a importação – não se fabricava no Brasil, a Rhodia ainda não fabricava o tal do tergal –, nós importamos da Inglaterra, da ICI fibra de poliéster misturada com lã e vendia poliéster com lã. Então, fui vender para esse tradicional fabricante, que eu já lembrei o nome dele...</p> <p>[risos]</p> <p><b>J. R.</b> – E ele falou, muito <i>british</i>, um lorde inglês: “Nós só trabalhamos com pura lã.” E eu: “Mas o mundo todo está com poliéster-lã.”, “Nós só trabalhamos com pura lã.”. Quebrou!</p> <p>[risos]</p> <p><b>R. N.</b> – Os tecidos eram bons.</p> <p><b>J. R.</b> – E daí? “Isso aqui é pura lã. Pura lã!” Mudou o mundo. Houve uma evolução muito grande. Então, no Brasil, no clima brasileiro, com o preço que é a lã, o sintético... Naquele momento - tudo é questão de momento - era só sintético. Agora voltou algodão, voltou a lã, voltou tudo. Mas, realmente, nós fomos pioneiros em várias coisas do setor têxtil, seja em fiação, seja em tecelagem. Como eu estudei nos Estados Unidos, eu aprendi que o ideal é você ter um tecido cru e tingir. Aqui todo mundo trabalhava com fio tinto. Então, eu misturava</p>

	<p>poliéster, poliéster-viscose, viscose pura, fazia tecido e tingia as fibras diferentes. Então, fazia xadrez em tecido cru. A Vicunha ganhou uma nota com isso, porque nós conseguíamos fazer tecidos, que para os outros custaria muito mais caro. Tingir o fio, sempre sobra fio, tem isso, tem aquilo. Então, nós acabamos tingindo em peça a cor que a gente, ou o cliente que quisesse.</p> <p><b>R. N.</b> – Tingindo, perdão?</p> <p><b>J. R.</b> – Em peça. Tingindo os tecidos. Saía três cores, quatro cores, dependendo da matéria-prima que a gente usava. Isso pouca gente conhecia no Brasil. Depois, evidentemente, passa um certo tempo e todo mundo acaba aprendendo, não é? Mas nós estivemos uns dois, três anos em vantagem sobre o resto do mercado.</p> <p><b>R. N.</b> – Houve um encolhimento do leque dos produtos que a indústria têxtil oferece no Brasil, não é?</p> <p><b>J. R.</b> – Sim.</p> <p><b>R. N.</b> – O encolhimento foi bastante grande.</p> <p><b>J. R.</b> – Aqui, agora?</p> <p><b>R. N.</b> – De uns anos para cá.</p> <p><b>J. R.</b> – Por causa da China. Primeiro foi a Coréia, depois a China. Em sintéticos os coreanos são imbatíveis. Então não adianta você... Existem fábricas que vão do refinamento do petróleo até o tecido.</p> <p><b>A. F.</b> – O senhor esteve na Coréia, o senhor esteve nessas fábricas na China?</p> <p><b>J. R.</b> – Estive. Na Coréia não, mas o meu pessoal esteve. E no resto eu estive: Japão, China. São coisas que hoje em dia</p>
--	---

	<p>é questão de volume.</p> <p><b>A. F.</b> - Escala.</p> <p><b>J. R.</b> – Escala. Então, isso está meio fora.</p> <p><b>R. N.</b> – E com relação à parte das máquinas e equipamentos? Por que todos importados? Quer dizer, aqui no Brasil nunca...?</p> <p><b>J. R.</b> – Questão de escala também. No Brasil tinha uma fábrica, duas fábricas. Tinha a Howa, que é japonesa, que fabricava maquinário de fiação e teares, mas teares obsoletos. O maquinário de fiação razoavelmente bom, que a Howa fabricava no Japão. E tinha aqui um grupo nacional, que fabricava equipamento também, mas não agüentou. Hoje em dia, nem na Europa tem muitos fabricantes.</p> <p><b>R. N.</b> – Mas os suíços não fazem equipamentos sofisticados?</p> <p><b>J. R.</b> – Fazem os suíços, os alemães, italianos, japoneses e acabou. Americanos e ingleses caíram fora do mercado, o espanhol também. Hoje não tem tantas opções de compra de equipamentos têxteis, como tinha antes. Tem belga, alemão, francês, tem europeu e japonês. É complicado. Um é em euro, outro é em yen. Mas os grandes fabricantes de equipamentos têxteis eram da Inglaterra e dos Estados Unidos, onde começou. A revolução industrial começou na Inglaterra com o setor têxtil, a indústria têxtil. Então, você tinha grandes fabricantes na Inglaterra, Plata e outros fabricantes, que sumiram. Você tinha a [inaudível]. Sumiram. Você tinha a [inaudível]. Sumiram. Então, hoje em dia você tem outros fabricantes.</p> <p><b>R. N.</b> – Quer dizer que, hoje em dia, se</p>
--	--

	<p>                 você quisesse fazer uma fábrica, montar uma fábrica, teria que ir para a Europa comprar equipamento suíço? É isso?             </p> <p> <b>J. R.</b> – Teria. Suíço, alemão, japonês, italiano tem bastante também.             </p> <p> <b>R. N.</b> – E como os italianos mantêm a indústria têxtil deles a pleno vapor?             </p> <p> <b>J. R.</b> – Criatividade. Eles são extremamente eficientes. Eu vi uma fábrica na Itália e uma fábrica na Suíça com o mesmo equipamento. O italiano é super mais eficiente do que os suíços. Super automatizadas as fábricas na Itália. [inaudível]. Extremamente, muito boas.             </p> <p> <b>A. F.</b> – E a criatividade também.             </p> <p> <b>J. R.</b> – E a criatividade, a qualidade e aí tem o nome, não é?             </p> <p> <b>A. F.</b> – Hum?             </p> <p> <b>J. R.</b> – Vende o nome. Por que você compra Armani? Porque tem atrás escrito Armani, não é? Igualzinho. Eu brigo com a minha mulher todo dia.             </p> <p>                 [risos]             </p> <p> <b>J. R.</b> – Eu sei, porque nós vendemos tecido para a Diesel. O mesmo tecido, que vai para o cara no Brás, que vende uma calça por seis dólares, vai para a Diesel, que vende por 150 dólares, ou mais. Nós vendíamos para [inaudível], cobrava caro... Qual era outra que cobrava caro? Tinha a Diesel, a Zara. Quer dizer, os caras cobravam lá em cima. A Zoomp e outros. É o mesmo tecido dos outros. O cara faz mais bem feito...             </p> <p> <b>A. F.</b> - É o design.             </p>
--	---

	<p><b>J. R.</b> - Investe em propaganda.</p> <p><b>A. F.</b> - Na marca, no design.</p> <p><b>J. R.</b> – Acho que é mais marca. Qual é a diferença de um Rolex e de outros relógios? É os milhões de dólares gastos em propaganda. Está certo?</p>
<p><b>6º Bloco</b>  <b>Legenda: O mercado têxtil nacional</b>  <b>00:11:14 - 00:21:19 (fita 2)</b>  <b>Tempo total do bloco: 10'13"</b></p>	<p><b>J. R.</b> – Uma vez eu me lembro que queriam colocar, abaixar o imposto de importação do tecido, porque nosso tecido é muito caro e tal. Então, fomos convocados para Brasília, teve uma reunião. A gente pegou um metro de tecido, mostrou qual era o tecido e foi e comprou em várias lojas calças jeans de várias marcas a vários preços. “Está aqui. O mesmo tecido. Quanto é que tem? X de tecido e isso daqui é tudo lucro.” Então, por que os caras estavam reclamando do preço do tecido? Acabou a reunião...</p> <p>[risos]</p> <p><b>J. R.</b> – Realmente o tecido pesa. Entre uma confecção e a loja tem um <i>gap</i> enorme. A arma que a gente tinha era essa. Usamos a arma, ninguém falou nada. Fomos comprar no shopping, porque senão comprávamos no Brás. De qualquer forma, hoje é tudo preço internacional. Aí não tem muito o que falar. O Brasil exporta.</p> <p><b>R. N.</b> – Exporta o que?</p> <p><b>J. R.</b> – Tecido.</p> <p><b>R. N.</b> – Confecção não...</p> <p><b>J. R.</b> – Não. Sabe o que é. É uma questão de volume e no Brasil eu acho que é, devido à economia informal, você não tem uma confecção grande. Não tem. Tudo pequena, ou média.</p>

	<p><b>R. N.</b> – A Alpargatas é grande.</p> <p><b>J. R.</b> – Quem?</p> <p><b>R. N.</b> – A Alpargatas.</p> <p><b>J. R.</b> – A Alpargatas não é confecção. Só sapatos.</p> <p><b>R. N.</b> – Só sapatos? Eles não tinham a parte de confecção?</p> <p><b>J. R.</b> – Tinham, mas os coreanos acabaram com eles. Entraram os coreanos, tudo sem nota, com a economia informal... Tanto que se fundiram com a Santista. Virou Alpargatas-Santista. Depois compraram a produção da Alpargatas, porque não dava para competir. Então, não tem uma confecção grande no Brasil. Por quê? Porque a economia informal mata todo mundo. Eu sei. Nós tínhamos ali mais de seis mil. Quase não dava para fazer, porque você vem com a marca e tal. O resto tinha que fazer sem nota. Realmente entrar na economia informal não dá. Fechamos. É complicado, é bem complicado. Quanto maior for o imposto, maior a sonegação.</p> <p><b>R. N.</b> – Mas tem gente fazendo roupa de baixo, meias...</p> <p><b>J. R.</b> - Tem tudo, tem tudo. Todo mundo faz. Mas em que escala? Você pega nos Estados Unidos e na Europa, os volumes são... Tem fábrica que fabrica o que o Brasil fabrica. Porque lá competem em igualdade de condições. Você aqui tem imposto, ICMS, você tem PIS, Cofins e CPMF. Dá 20 e poucos por cento, 23, 24%. O sujeito vende com meia nota. Como é que faz? O lucro dele está aí. Não dá para competir. Então, é um grande problema que o Brasil tem. É o problema da economia informal, que mata a chance de criar as empresas de</p>
--	---



	<p>grandes setores. É o Brasil, não é?</p> <p><b>A. F.</b> – Mas o senhor defende uma política industrial no sentido de outros incentivos fiscais, já que o senhor falou dos incentivos fiscais?</p> <p><b>J. R.</b> - Não, os incentivos fiscais têm que ser dirigidos como é na Europa. Por exemplo, eu conheço uma empresa austríaca, que fabricava fibras de viscose, que era concorrente da Fibra – nem falei sobre ela; depois eu vou contar, é uma empresa que nós compramos. Eu conversei com eles, meus colegas, não concorrentes, e eles fizeram uma fábrica nova, em uma outra região da Áustria e ganharam o terreno, isenções disso e 50, ou 60 milhões de euros a fundo perdido. Esse é o mundo. Você quer desenvolver uma região? Você ajuda, como faz o sul da Itália, faz essa região da Áustria, fez a Irlanda, como fazem vários países. Tem que ser específico e dirigido. Não é incentivos a olho.</p> <p><b>R. N.</b> – Incentivos de guarda chuva?</p> <p><b>J. R.</b> – Incentivos do Nordeste, para desenvolver o Nordeste. Lá se desenvolveu? Se desenvolveu. Teve muita sacanagem? Teve. Teve muita coisa que não deu certo? Teve. Mas se fosse certo, daria tudo certo. Aí começou já de uma forma [inaudível] também, mas começou bem. Isso acontece. Mas eu acho que esse índice fiscal tem [inaudível]. A indústria têxtil dos Estados Unidos saiu da Nova Inglaterra e foi para o sul dos Estados Unidos, porque tinha mão de obra mais barata e energia elétrica mais barata. Chegou para eles. Então, isso é um fenômeno que acontece no mundo todo, mas tem que ser muito bem pensado, muito calculado. Agora, a política industrial é uma coisa que tem que ser feita com cabeça. Você veja o</p>
--	---

	<p>caso da política do Brasil na Coréia. A primeira fábrica de tubos de [inaudível] fora do [inaudível] foi aqui no Brasil.</p> <p><b>R. N.</b> – A Phillips?</p> <p><b>J. R.</b> – Não, foi uma de fundo de quintal, que era...</p> <p><b>R. N.</b> – Invicta?</p> <p><b>J. R.</b> - Invictus.</p> <p><b>R. N.</b> – Invictus, que era do Kocubej?</p> <p><b>J. R.</b> – Kocubej. Conversando com meu amigo Eugenio Staub, na Coréia todo mundo começa igual, fundo de quintal. Depois teve essa do Brasil. Com o apoio do governo, hoje as maiores fábricas de [inaudível] eram na Coréia. Eram três Phillips e duas coreanas. Aqui quebrou, rapaz. Então, incentivo... No Brasil existe um ódio ao lucro. Se você der incentivo para um setor, o cara vai ganhar dinheiro, como na Coréia ganhava. Determinadas famílias ganharam dinheiro e ficaram na Coréia. Então, havia uma política industrial na Coréia, que não permitia a entrada de automóveis estrangeiros. Os automóveis sul-coreanos hoje são bons no mundo inteiro. A parte da eletrônica... Quer dizer, o governo deu dinheiro à fundo perdido e as famílias ganharam dinheiro, mas ficaram Coréia. Aqui não pode dar incentivo por <i>n</i> razões, mas uma das razões é que é feio ganhar dinheiro nesse país. No resto do mundo parece que é bonito, principalmente nos países anglo-saxões, Inglaterra, Estados Unidos, Holanda, Alemanha e países de outra mentalidade, onde quem ganha dinheiro é quase herói. Aqui é bandido.</p> <p>[risos]</p>
--	---

	<p><b>J. R.</b> – Roubou, fez mamata com o governo. Não pode ser, porque trabalhou 14 horas por dia, como eu trabalhei, durante não sei quantos anos, que ganhou dinheiro. “Teve sorte. Algum rolo.” É o que falam, não é? É assim. Isso está mudando um pouco agora. Agora está mudando, felizmente.</p> <p><b>R. N.</b> – E com sedas, o senhor nunca...?</p> <p><b>J. R.</b> – Hein?</p> <p><b>R. N.</b> – Seda nunca entrou na...?</p> <p><b>J. R.</b> – Não, não. Seda é um produto natural, muito artesanal. O Brasil exporta fio de seda, mas é muito artesanal. É para um nicho muito de luxo. Se você faz uma indústria grande, você não pode se dedicar a especialidades. No meio do caminho, eu esqueci de contar para vocês, nós compramos uma indústria que era italiana, que é a Fibra de Americana, que fabricava, fabrica nylon, fabricava rayon e fibra de viscose. Em 1982 nós compramos essa empresa, numa operação bastante complicada, porque metade foi financiada pela [inaudível] Bank e metade ia ser financiada pelo Banco do Brasil. Aí deu lá o Outubro Negro e outros bichos mais e o Brasil não financiou. O Banco brasileiro deu 7, 5 milhões e meio de dólares. O empréstimo era de 75 milhões de dólares e depois nós não tivemos o dinheiro. Aí fizemos horrores para conseguir pagar isso daí. Eu me lembro que a gente depositava o dinheiro aqui, quando vencia, e o Brasil não mandava o dinheiro para fora. Eu me lembro que o gerente do Banco do Brasil no centro aqui de São Paulo falou: “Puxa vida! Vou ter que fazer um cheque desse valor – nunca fizemos - para pagar...?” Eu falei: “Que nada.” Compramos, ampliamos bem a fábrica, chegamos a fazer uma associação com a Du Pont, que</p>
--	--

	<p>depois ficou para eles. Nós ficamos fora. E está aí hoje, fabricando fibra de viscose, filamento de poliéster, que nós instalamos depois, e filamento de rayon. Em Americana foi que nós fizemos. Ela comprou na Bahia as instalações, que eram da antiga Selenis, para fabricar polímero para fabricar o filamento de poliéster e vendia [inaudível] também.</p> <p><b>R. N.</b> – A Selenis era inglesa, não é?</p> <p><b>J. R.</b> – Americana. Então, nós estamos com várias coisas em vários estados. Tem as multinacionais e tem as multiestaduais. As nossas são multiestaduais. Tivemos fábrica no Rio Grande do Sul, tivemos por um período uma fábrica em Minas. Estávamos fazendo uma fábrica em Minas, que acabou não vingando. Tínhamos fábricas na Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e tivemos no Maranhão também, que acabou, nós fechamos também. Então, era interestadual. Chegamos a ter 19 ou 20 mil funcionários [inaudível]. Quando eu saí em 2005 devia ter uns 14 mil.</p>
<p><b>7º Bloco</b> <b>Legenda: Exportações têxteis e a compra de ações da C.S.N.</b> <b>00:21:20 - 00:34:22 (fita 2)</b> <b>Tempo total do bloco: 13'09"</b></p>	<p><b>R. N.</b> – Qual é a porcentagem da produção que é exportada?</p> <p><b>J. R.</b> – Que era exportada?</p> <p><b>R. N.</b> – É.</p> <p><b>J. R.</b> – Eu estou fora, eu não sei. Eu acho que chegou a ser uns 15%, que era muito naquela época. Minhas primeiras experiências com exportação foram interessantes. Apareceu aqui um pessoal da União Soviética. Eu chamava de Rússia e eles ficavam bravos. Não podia falar Rússia.</p> <p><b>R. N.</b> – O senhor fala russo?</p> <p><b>J. R.</b> – Não. Mas eles compravam fio de</p>

	<p>lã e a Lanifício Varam fabricava fios de lã. Então, nós exportamos fios de lã para a União Soviética. Exportávamos nós, exportava a Paramont e exportava a [inaudível]. Eu acho que só nós três. E eu me lembro que fui para a Rússia, para a União Soviética – junto com [inaudível]–, [inaudível] tecido demais. A intermediária era a [inaudível], uma <i>trading</i> belga, que vendia muita lã para a União Soviética. Devia vender uns 25, 30% do consumo de lã da União Soviética, que vinha da Austrália e da Nova Zelândia. Então, fomos lá e os caras trataram muito bem, o sujeito nos levou para o Bolshoi e tal. Mas sair da cidade não podia. Foi em 1972. Precisava de visto por cidade. Nós falamos: “Não, vamos ficar aqui uns dois dias, vamos visitar outra cidade e tal.” Cinco dias para dar o visto. Aí nós fomos visitar umas fábricas. Tinha um fio do fabricante que levava nós dois e era muito ruim, porque era de má qualidade. Dois por dois, a diretora da fábrica gritava: “Porque fio do Brasil não presta!”. Eles não distinguiam. É do Brasil. Não tem produtor, não tinha produtor. E no fim a gente tinha que explicar que não era dessa fábrica, não era daquela fábrica, que é de outra fábrica. “É Brasil! Brasil não presta.” Era uma mulher grandona, uma mulher gordona. Não ia discutir, porque se não ainda apanhava. [risos] Então, foi uma experiência. Acho que era o Brezhnev. Nem lembro quem estava em 1972.</p> <p><b>R. N.</b> – Em 1972 eu acho que... Não tinha um que era pianista?</p> <p><b>J. R.</b> – Não. Lá?</p> <p><b>R. N.</b> – Sim. Um que era da KGB e que era pianista.</p> <p><b>J. R.</b> - Não. Russo? Pianista? Eu nunca</p>
--	--

	<p>soube que tinha um pianista. Eu tinha medo. Na rua te falavam: “Quer [inaudível]? Quer comprar uns cremes?”. Eu: “Não.” Ele falava em cinco línguas, mas eu não entendia nenhuma das cinco. Nem que fosse português.</p> <p><b>A. F.</b> – Mas a exportação era voltada para, esses 15 %...?</p> <p><b>J. R.</b> – Para o mundo inteiro. Chegamos a exportar até para a China, fibra de viscose para a China, para a Nigéria, para onde você quiser, para a Indonésia, para o mundo inteiro. Naquela época nós exportamos 72, 10 milhões de dólares para a Rússia, não para União Soviética, para a Rússia, que era muito naquela época. Com a crise tremenda daqui, a fábrica estava 100% para exportar, ou 90%. Aí os caras queriam comprar fio de lã, me pediam por favor e a gente fazia o favor. Os caras tinham judiado tanto da gente. Eles falavam: “Quero assim, com a tinturaria assim, na hora tal”, “Vou ver se consigo te entregar”, e ele: “Marcou com o cara, porque queria”, “Não, ficou muito para cá, muito para lá.” Teve uns meses que eu pus o recalque para fora. Infelizmente foram poucos meses. O mercado é muito povoado, não é? Eu me lembro que eu xingava os clientes e meu pai falava: “Mas você fala do cliente e é igual a ele. Você se esqueceu disso.”</p> <p><b>A. F.</b> – O seu pai ficou quanto tempo ainda na empresa?</p> <p><b>J. R.</b> - Ele ficou praticamente até falecer.</p> <p><b>A. F.</b> - Ele faleceu quando?</p> <p><b>J. R.</b> – Ele faleceu um mês antes de eu comprar o Lanificio Varam. Então, ele mesmo acreditava que tinha que comprar menos e que já tinha que vender tudo. Meu pai sempre falava para mim: “Olha</p>
--	--

	<p>Jacks, é um bom negócio, mas às vezes a melhor comida, se você comer demais, dá dor de barriga.” Mas não teve jeito. Compramos tudo e deu certo.</p> <p><b>A. F.</b> - Ele não via com bons olhos...?</p> <p><b>J. R.</b> - Ele via com bons olhos, mas achava que era grande demais. Quer dizer, eu com meus sócios trabalhamos feito camelos, mas foi bom.</p> <p><b>A. F.</b> - E a CSN? Como foi essa história?</p> <p><b>J. R.</b> - A CSN foi o seguinte: nós estávamos com dinheiro em caixa e eu sempre falava: “Mendel, Mendel, nós já somos o maior fabricante têxtil da América Latina.” E ele: “Não é bom, não é bom ser tão grande. Não é bom ser muito maior que o segundo, que era o Santista. Vamos procurar outras coisas para fazer. Vamos procurar pólo petroquímico.” Aí nós tentamos comprar uma empresa petroquímica, mas não saiu. Outra empresa, não saiu. Aí todos os sócios de preferência, um queria vender uma parte, outro ia e arrumava milagrosamente, muito rapidamente um empréstimo do BNDES, para não entrar ninguém e fechava. Aí apareceram as privatizações. “Ah, tem a CSN e tal. Vamos comprar.” “Vamos comprar?” E no fim: “Vamos comprar 5%.” E todo mundo queria comprar, porque todo mundo tinha aqueles papéis que podia usar. Nós compramos com dinheiro mesmo. E nós compramos 5%, 5,1% no leilão da CSN. Só que não fechou. Era uma sexta-feira e não fechou. Quem tinha comprado também 5% tinha sido o Bamerindus, muito bem com o José Eduardo. E naquela época o presidente era o Itamar Franco e ele pôs um tal de Alexei para coordenar isso. Ele ligou e falou: “O leilão está em aberto. Fecha segunda-feira e falta tanto. Se não vender</p>
--	--

	<p>70% das ações, cancelamos o leilão.” Aí eu liguei para o José Eduardo e falei: “Olha, se nós compramos 4% e vocês mais 4% nós dois ficamos em 9,1% e fecha esse negócio. Topa?” “Topo.” Aí ficamos com 9,1 e eles 9,1. Fizemos um acordo de acionistas, porque entrou o Bamerindus, entrou a Vale, entrou um pequeno atacadista de chapas de metal e com isso tinha um controle, mas foi um acordo em que nesse controle nós teríamos mais força do que os outros. Era uma empresa privada e tal. E começamos a tocar aquele negócio. Nunca tinha visto aquilo na vida.</p> <p><b>A. F.</b> - Pois é. [risos]</p> <p><b>J. R.</b> – Primeira reunião do Conselho tinha mais alguém? Eram os quatro. Ou tinha algum fundo? Não me lembro. Não.</p> <p><b>A. F.</b> - Fundo de pensão?</p> <p><b>J. R.</b> – Como?</p> <p><b>A. F.</b> - Fundo de pensão?</p> <p><b>J. R.</b> – Não, isso entrou depois. Aí fomos para a primeira reunião e precisava aprovar o negócio de 10 milhões, 20 milhões de dólares. “Peraí, isso daqui não é nada. Isso aqui é <i>peanuts</i>.” Tinha a diretoria, não é? A gente não entendia nada. Eu fechei a minha boquinha, começamos a tentar aprender um pouco e os caras faziam o que queriam no começo. Ninguém entendia nada no conselho. O presidente era o Mario [inaudível], que entende muito bem de eletricidade, tinha mais dinheiro do que o Bamerindus e nós, que também não tínhamos nada. Mas, começamos a ver e a dar um jeito: “É preciso trocar a diretoria, porque precisa pôr pessoas em que a gente confia.” Porque era gente que comprava o que queria e não o que</p>
--	--



	<p>precisava. E aí devagarzinho fomos trocando a diretoria. E eu falava: “Apesar de considerar que todo o pessoal é muito bom, é mais fácil você trocar a cabeça do que a cabeça da diretoria.” O secretário era chefe de gabinete e fazia relatório para a Sinebrasc que não existia mais. Levou um ano para parar de fazer esse relatório. O secretário e a secretária do gabinete foi na porrada. É a mentalidade de estatal. Não vou dizer que... Tinha gente que não era séria, mas 99% era de gente séria, mas precisava trocar. Porque o sujeito fica cômodo. Como sempre foi um cargo político, todos os postos eram cobiçados por políticos, exceto a parte industrial. Então, a parte industrial fazia o que queria. E aquilo ali é um conjunto de produções: faz [inaudível], faz chapa grossa, faz chapa fina. Cada um queria fazer cair a produção. Não interessava se a [inaudível] podia absorver. Eu me lembro que o mercado queria chapa mais fina e eles falavam: “Eu não vou fazer, porque pede produção.” Então, convencer os caras que quem manda na empresa é o mercado e não quem quer... Aí precisou trocar o pessoal. Em dois, três anos, trocamos e a empresa foi muito bem. Investimos muito, não sei se corretamente, ou não, porque já tinha muito, pelo que os caras falavam, que eles tinham uma fortuna modernizando a empresa. Cresceu muito e vai bem. A CSN vai muito bem. Tem uma mina de minério de ferro que é muito maior, do que tudo o que se pensava. Ela tem uma capacidade muito grande de produção, tanto que ela está ampliando para vender minério de ferro. Ela se internacionalizou, comprou uma laminadora, uma firma nos Estados Unidos, comprou uma laminadora em Portugal e vai ampliar nesses dois lugares. Então, hoje a exportação da CSN, basicamente, é para estes dois lugares. Exporta mais, mas isso daí é o</p>
--	---

	<p>mínimo que ela precisa, exporta, e vai ampliar agora. O setor de aço está passando por uma fase muito boa. Já passamos por uma fase muito ruim. Eu me lembro que foi em 2001.</p> <p><b>R. N.</b> – Foi há alguns anos atrás.</p> <p><b>J. R.</b> – Eu falei: “Nós não vamos conseguir pagar isso.” Enfim, deu tudo certo. No meio do caminho a CSN comprou uma participação grande na Vale. Ficamos três anos lá. A Vale é um grande negócio em 1951. Melhor que a CSN, mas até por [inaudível]. É só pegar. A Vale é logística, não é mineração. Está a céu aberto, pega e distribui. Mas foi uma experiência muito grande, enorme da Vale, que eu não gostaria de falar. Há coisas que não podem ser faladas. É impressionante. É o Brasil, não é? É o mundo dos negócios. Depois, o Bamerindus ficou apertado. Aí nós, junto com o Bradesco e a Previ compramos a parte do Bamerindus. Isso ajudou também a crescer, porque o Bradesco, queira ou não queira, tem um nome razoavelmente bom. A Previ não atrapalhou, foi boa.</p> <p><b>A. F.</b> – A Previ?</p> <p><b>J. R.</b> – Foi bem, é. [inaudível] normal. E tocamos o negócio. Aí nós é que tocávamos. Benjamin principalmente, ou basicamente Benjamin. Aí entramos na Vale. Foi uma experiência... A SNI tinha o controle da Vale. Mas aí saiu briga para tudo quanto é lado. Tinha três, quatro fundos: tinha bancos, tinha Bradesco, tinha o [inaudível], tinha o [inaudível] banco, que o cara que [inaudível] o banco liberal a história está aí, para saber as brigas que eles têm. Tinha o Daniel Dantas com o banco Opportunity. Tinha de tudo lá. Mas foi uma lição de vida, eu já tinha quase 70 anos e aprendi para</p>
--	---

	chuchu. Coisas boas e coisas não tão boas. Mas é isso aí.
<b>6º Bloco</b> <b>Legenda: Artes e hobbies</b> <b>00:35:13 - 00:37:49 (fita 2)</b> <b>Tempo total do bloco: 03'04"</b>	<p><b>A. F.</b> – Então, vamos falar um pouco sobre esse lado de mantenedor da sociedade artística, de cultura artística...</p> <p><b>J. R.</b> - Isso daí é uma coisa muito simbólica, praticamente. Eu gosto muito de arte, de quadros, só de artistas brasileiros. Eu gosto muito da arte brasileira. Eu gosto de música do mundo inteiro, de música clássica. Sempre que eu viajo, vou a concertos, óperas. Minha mulher gosta mais de ópera do que eu, mas é gostoso ópera, concertos, os pianistas, violinistas e tal. Então, eu dei à cultura artística na época em que eles precisavam muito. Agora sou mantenedor. Pago x por ano com os outros mantenedores. Devia ter dado mais.</p> <p><b>A. F.</b> - O Masp também?</p> <p><b>J. R.</b> – O Masp não. Não.</p> <p><b>A. F.</b> - Mas as empresas tinham alguma política neste sentido?</p> <p><b>J. R.</b> – Tinham. Nós dávamos para o Teatro Municipal durante um período muito longo uma contribuição grande mensal, quando o [inaudível] era o presidente. O Zé, antes de ser meu amigo, era meu vizinho. Então, eu tinha conversa com ele. Ele ia abrir a boca e eu dizia: “O que você quer? O que é?” Esse sim realmente ajudava muito ao Municipal e à cultura artística. O meu era simbólico, o dele era de verdade. Eu gosto de pescar também. Se vocês quiserem eu posso falar de pesca.</p> <p><b>A. F.</b> – Pode, pode. Vamos falar um pouquinho.</p>

	<p><b>J. R.</b> – Eu fui bom pescador, ganhei vários campeonatos do Iate Clube. Durante alguns anos. Depois eu deixei para os outros, não é?</p> <p><b>A. F.</b> – É. Mas que tipo de pesca? Oceânica?</p> <p><b>J. R.</b> – Oceânica. Eu tenho até um recorde, que eu ganhei em Angra dos Reis com um [inaudível] de 280 quilos. Está na revista.</p> <p><b>R. N.</b> – Ôpa. É essa foto?</p> <p><b>J. R.</b> – Esse é pequeno. Esse tem 100. Aquele tem 80. Aquele é um atum [inaudível].</p> <p><b>A. F.</b> - É um hobby então?</p> <p><b>J. R.</b> – É um hobby, que eu agora, evidentemente, com a idade, não dá para fazer tanta força. Trazer um peixe de 100 quilos, 200 quilos... Depois que eu li que um cara no Rio teve um ataque do coração, um infarto puxando um peixe eu falei: “Calma!”. Com 78 anos eu não posso pretender fazer o que eu fazia com 50, 60 ou mesmo 70. Na verdade a idade pesa, não é?</p> <p><b>A. F.</b> – Claro.</p> <p><b>J. R.</b> – É um fato. Mas pesa <i>light</i>, pesa <i>light</i>.</p> <p><b>A. F.</b> – Ok. Obrigado.</p>
--	--