

VÍDEO	AUDIO
<p>Créditos iniciais</p> <p>Realização: FGV - CPDOC</p> <p>Projeto: Trajetória e Pensamento das Elites Empresariais de São Paulo</p> <p>Entrevistado: Paulo Cunha</p> <p>São Paulo, SP, 04 de setembro 2007</p> <p>Entrevista concedida a Paulo Fontes e Robert Nicol</p>	
<p>1º Bloco Legenda: Origens 00:01:10 – 00:04:31 (fita 1) Tempo total do bloco: 06'59"</p>	<p>Paulo Fontes – Boa tarde, sr. Paulo Cunha.</p> <p>Paulo Cunha – Boa tarde.</p> <p>P. F. – Essa primeira parte da entrevista seria um pouco mais sobre trajetória de vida. Então, são perguntas um pouco mais sobre a vida do senhor. Eu queria que o senhor repetisse o seu nome completo...</p> <p>P. C. – Paulo Guilherme Aguiar Cunha.</p> <p>P. F. – O senhor nasceu onde e quando?</p> <p>P. C. – Eu nasci no Rio de Janeiro em 1º de março de 1940, na Tijuca, no Rio de Janeiro.</p> <p>P. F. – Conta um pouco da família do senhor. O que o pai do senhor, a mãe do senhor fazia? O senhor tem irmãos?</p> <p>P. C. – Começando pelos meus avós, meus avós eram dois engenheiros. Um deles professor da escola de engenharia e o outro engenheiro ferroviário, que trabalhou em estrada de ferro a vida inteira. Meu pai também era engenheiro</p>

	<p>militar. Embora militar, era engenheiro, do corpo de engenheiros do Exército. Minha mãe professora primária, formada no antigo Instituto de Educação do Rio de Janeiro. Minha mulher também é do Instituto de Educação do Rio de Janeiro, também professora primária. Eu me formei em engenharia. Estudei em colégio de padre e depois me formei em engenharia mecânica na católica. Foi por aí que começou a vida.</p> <p>P. F. – Vocês moravam na Tijuca?</p> <p>P. C. – Morávamos na Tijuca.</p> <p>P. F. – Como foi a infância do senhor na Tijuca? O senhor estava falando um pouco agora sobre o Rio de Janeiro. Como era o Rio de Janeiro nos anos 40?</p> <p>P. C. – Eu tenho uma recordação muito agradável da infância na Tijuca. A Tijuca era um bairro quase que provinciano na época. Em 40, 50 você andava na rua, jogava bola na rua, andava pelo bairro com muita desenvoltura.</p> <p>P. F. – O senhor gostava de jogar bola?</p> <p>P. C. – Gostava de jogar bola. Jogava bola na rua.</p> <p>P. F. – Era bom?</p> <p>P. C. – Nunca fui grande coisa não. Infelizmente não fui grande coisa não. Mas gostava de jogar bola, jogava bola na rua. Não tinha espaços maiores, campo de futebol não havia.</p> <p>P. F. – Qual é o time do senhor?</p> <p>P. C. – Fluminense. A família toda é fluminense.</p> <p>P. F. – E vocês sempre moraram na Tijuca? Nunca mudaram?</p>
--	---

	<p>P. C. – A família toda morava na Tijuca. A minha mãe é da Tijuca, o meu pai é da Tijuca. Moramos a vida inteira na Tijuca.</p> <p>P. F. – O pai do senhor era militar? É isso?</p> <p>P. C. – O meu pai era militar. Era do Exército, inicialmente da artilharia e depois se formou como engenheiro militar. Se especializou... Meu pai era um bom engenheiro, tinha vocação para a engenharia. Ele mexia, tinha oficina em casa, mexia com coisas. Meu irmão também sabia consertar as coisas, construir coisas, era inventivo. Isso um pouco eu aprendi com ele também. Tomei o gosto pela coisa muito cedo. De modo que a engenharia foi quase que uma consequência natural dessa influência familiar. Tenho um irmão só - você perguntou -, tenho um irmão, três anos mais moço que eu, que é engenheiro também.</p> <p>P. F. – Engenharia foi uma vocação familiar.</p> <p>P. C. - Uma vocação forte da família. E vem lá de trás.</p>
00:17:37 – 00:19:25 (fita 1)	<p>P. C. - Meu avô materno era um engenheiro, como eu disse a vocês, que trabalhou a vida inteira com estrada de ferro. Começou trabalhando na Leopoldina com os ingleses e depois que a Leopoldina foi nacionalizada, ele trabalhou na Leopoldina nacionalizada e depois na Estrada de Ferro Central do Brasil. Naquele conjunto todo foi fundador da Controladoria Geral dos Transportes, que era um agente que fazia a homogeneização dos fretes entre a ferrovia, o frete ferroviário, de transbordo de carga entre os diversos modais. Na ocasião foi uma coisa moderna. Ele acabou se tornando sócio de uma empresa</p>

	<p>de construção ferroviária, que fazia, fabricava e reformava trens e vagões ferroviários. Eu comecei a trabalhar diretamente com ele. No final do segundo ano e no terceiro ano da faculdade, eu saía da escola e ia trabalhar no período da tarde, enfim, quando dava. Eu trabalhava nessa oficina e lá eu aprendi muito com ele. Pouco na parte de engenharia propriamente dita, mas na questão de lidar com gente, de lidar com números, de lidar com situações complexas. Esse avô foi uma pessoa que me influenciou muito, também nesse aspecto.</p> <p>P. F. - Esse foi... O primeiro emprego do senhor foi esse e a experiência da monitoria?</p> <p>P. C. – A experiência monitoria.</p> <p>P. F. – Então, o senhor começou a trabalhar mais ou menos em 1959, 1960?</p> <p>P. C. – Por aí</p>
<p>00:04:32 – 00:06:20 (fita 1)</p>	<p>P. F. – E o senhor nunca se interessou pela vida militar? O pai do senhor nunca lhe influenciou neste sentido?</p> <p>P. C. – Não, não, não. Nunca influenciou e nunca me passou pela minha cabeça. Na ocasião poucos colegas meus foram... De colegas de infância, de família, poucos foram para a vida militar. Dois foram para a Aeronáutica, porque gostavam de avião, gostavam de voar. Era mais pelo vôo, pela Aeronáutica, do que pela vida militar propriamente dita. Nunca tive a tentação, nunca passou pela minha cabeça não. Muito cedo...</p> <p>P. F. – Você descartou.</p> <p>P. C. – Descartei.</p> <p>P. F. – E o senhor estudou em escola de padre?</p>

	<p>P. C. – Estudei. Estudei no Colégio São José. No começo comecei em escola pública, no primário, e depois, no secundário, estudei no São José, colégio marista, no Rio de Janeiro, um colégio tradicional na Tijuca. Tinha dois: o externato e o internato. Eu estudei no externato do São José. É um bom colégio. Um colégio mantido pelos irmãos maristas. Tinha professores também leigos, quer dizer, médicos, geógrafos, matemáticos, professores profissionais mesmo. A gente tinha uma boa formação geral na ocasião. Depois eu fui também para uma escola não propriamente de padres, mas para a universidade católica. Então, eu sou da católica, da PUC.</p> <p>P. F. – Já era PUC?</p> <p>P. C. – Já era PUC.</p> <p>P. F. – E aí o senhor foi direto para a engenharia?</p> <p>P. C. – Fui direto para a engenharia.</p> <p>Robert Nicol – Isso foi em 1958, por aí.</p> <p>P. C. – Em 1958.</p>
<p>2º Bloco Legenda: Anos de Formação 00:06:21 – 00:14:34 (fita 1) Tempo total do bloco: 10'38"</p>	<p>P. F. – E qual a lembrança que o senhor tem dessa vida acadêmica ali na PUC? Como é que foi a formação?</p> <p>P. C. – A vida na PUC foi muito interessante, porque eu passei para três, fiz vestibular para três escolas. Fiz para o ITA, para a Nacional de Engenharia, que era a Federal do Rio de Janeiro, e para a PUC. Passei para as três e fui dar uma olhada nas três para ver em qual que eu ia estudar. O ITA foi descartado, porque envolvia mudança para São José dos Campos e tal. Enfim, não era uma coisa que estivesse me atraindo, apesar da idéia do ITA, da qualidade do ensino do ITA,</p>

	<p>daquela dedicação. Realmente é uma coisa que foi uma certa tentação, mas acabou não se materializando. A Escola Nacional de Engenharia na ocasião funcionava no Largo de São Francisco no Rio de Janeiro. Eu fui assistir umas aulas ali e achei assim bagunçado, uma certa bagunça. Enfim, a própria arquitetura da escola... Bagunça em comparação com as aulas que eu assistia na católica. A católica era uma escola novinha, com um prédio novo em folha.</p> <p>P. F. – Já era ali na Gávea?</p> <p>P. C. – Já era na Gávea. Já tinha se mudado para a Marquês de São Vicente, na Gávea. Então, eu achei a católica muito mais arrumada. E a católica tinha uma outra facilidade: na católica, na ocasião, você convivia com o pessoal de direito, o pessoal de filosofia, o pessoal de psicologia. De modo que era um ambiente mais universitário.</p> <p>P. F. – Isso já foi na época um atrativo para o senhor?</p> <p>P. C. – Foi claramente um atrativo para mim. Foi claramente o que fez a diferença com relação à Nacional de Engenharia, por eu ter escolhido a católica. E não me arrependo não. Acho que foi uma boa, continua sendo uma boa escola de engenharia.</p> <p>P. F. – O senhor tem recordação de colegas que continuaram, que o senhor tenha relação...?</p> <p>P. C. – Tenho um monte de colegas. A nossa turma mantém até hoje uma relação muito próxima. Nós estamos fazendo esse ano 50 anos desde que entramos na escola. Há 50 anos somos colegas. Todos os anos nos reunimos e este ano vai ter uma celebração especial pelos 50 anos.</p>
--	---

<p>00:09:01 – 00:14:34 (fita 1)</p>	<p>P. F. – É uma coisa intensa.</p> <p>P. C. – É uma coisa intensa. É uma coisa bem próxima. Tenho boas amizades feitas na ocasião.</p> <p>P. F. – Falando ainda um pouco mais de vida universitária, este momento final dos anos 50, início dos anos 60 é um momento também um pouco de efervescência da política estudantil. Isto chegou de alguma forma ao senhor? O senhor se envolveu em alguma coisa desse tipo? Tinha algum interesse nisso?</p> <p>P. C. – Não, não. Eu tinha um interesse, mas para ser muito sincero com você, não era um interesse muito próximo. Quer dizer, havia certamente uma efervescência grande naquela ocasião, principalmente no início da década de 60, já no final da década de 50. Os acontecimentos políticos no Brasil foram muito intensos naquela ocasião. Teve o Juscelino, a questão da eleição do Jânio, renúncia do Jânio. Quer dizer, foi uma época em que obviamente a coisa era discutida, mas...</p> <p>P. F. – Nacionalismo?</p> <p>P. C. – Nacionalismo. Mas isso, na católica, não tinha assim uma presença muito forte não. Na Universidade Católica, na PUC tinha uma certa atividade do DCE, mas não havia uma presença muito forte de UNE, ou de uma organização maior na ocasião.</p> <p>P. F. – E, portanto, o senhor também não travava muito contato.</p> <p>P. C. – Portanto eu não tinha nenhuma atividade... Eu comecei a trabalhar cedo também. Já no terceiro ano, fim do segundo ano, terceiro ano eu comecei a trabalhar, de modo que também não sobrava muito tempo para um</p>
--	--

	<p>envolvimento maior nessa parte política. E mesmo se tivesse tempo, eu acho que não era uma coisa que na ocasião me chamasse tanta atenção. É claro que se discutia a questão. Discutia-se não apenas na escola, mas em casa, com os amigos. Era uma época realmente em que a questão política, sobretudo no Rio de Janeiro, era muito presente. Mas não me atraiu para uma ação mais direta, mais próxima não. Mesmo na PUC, na ocasião, não havia movimento nem mesmo entre os meus colegas. Havia poucos que se envolveram de uma maneira mais profunda. Talvez um da minha turma, que realmente foi uma pessoa que teve uma atividade um pouco mais intensa.</p> <p>P. F. – Nessa época?</p> <p>P. C. – Um ou dois naquela época tiveram atividade mais intensa. E nós viemos a saber até um pouco <i>a posteriori</i> que eles tinham um engajamento político mais profundo, mais ativo.</p> <p>P. F. – Ainda sobre a vida escolar nessa época, o senhor tem recordação dos professores? Algum chamou mais atenção, que o senhor considera que teve uma importância na formação do senhor em particular?</p> <p>P. C. – Teve. Um professor que teve muita importância na minha formação foi um professor chamado Alberto Luis Coimbra. Era um professor de física industrial, que na ocasião se dividia em duas cadeiras. Hoje tem denominação diferente, mas era a cadeira de transferência de calor e mecânica dos fluidos, que faziam parte da física industrial. E o professor Alberto Luis Coimbra, que era professor também titular da Escola de Química da Universidade do Rio de Janeiro, era professor da católica e foi uma pessoa</p>
--	---

	<p>que me marcou muito, porque era um professor muito diferente dos demais. O método de ensino dele era muito diferente dos demais professores.</p> <p>P. F. – Em que sentido?</p> <p>P. C. – Porque os demais professores tinham um método de ensino um pouco mais tradicional, quer dizer, discursivo. Chegavam, davam as aulas com mais profundidade, davam as coisas para você ver, mas a matéria era quase que ensinada. O Coimbra funcionava diferente, funcionava como instigador. Ele não chegava e... Enunciava de uma maneira quase casual os tópicos da matéria e depois lhe dava uma quantidade gigantesca de estudo para ser feito em casa e de trabalhos a serem feitos em casa. Era completamente diferente e desproporcional aos outros professores. Ele, inclusive, ganhou um apelido por conta disso. O apelido dele era guloso. Era guloso, porque se dizia que ele ocupava todo o tempo dos alunos e não deixava nenhum tempo disponível.</p> <p>P. F. - Para os demais, não é?</p> <p>P. C. – Para as demais matérias. E aquilo foi uma coisa que me chamou a atenção. Eu acabei ficando próximo dele, acabei virando monitor da cadeira dele. Ele usava os alunos dos últimos dois anos para funcionarem como monitores das turmas subseqüentes. Eu acabei sendo monitor do Coimbra. Me aproximei dele e até hoje... Eu dei também na própria Escola de Química na ocasião. Enfim, foi um professor bem diferente dos demais na ocasião.</p>
00:14:38 – 00:17:13 (fita 1)	<p>P. C. – Tive outro professor muito interessante, que me ensinou uma lição que me serve até hoje, que tem me servido ao longo do tempo até hoje. Chamava-se Ademar Fonseca, um</p>

	<p>professor de mecânica. O apelido dele era cachorrão, porque era um sujeito brabo, arestoso, com um vozeirão. Uma ocasião – eu me lembro bem disso até hoje – ele deu uma prova. As provas dele eram consideradas provas difíceis, que exigiam muito estudo. Eu tinha me preparado muito para essa prova e saí da prova com a certeza que tinha tirado dez. Saí realmente feliz da vida. Foi uma prova longa, quatro horas de prova e eu saí dali com certeza de que tinha tirado dez. Ele me deu zero. Zero! Foi um susto: “Zero?!”. Pedi revisão de prova: “Eu quero ver essa prova com o senhor. Não é possível!” Fui reclamar e ele correu a prova comigo toda. “Professor, está aqui a primeira parte. Está tudo certo.” Vi a segunda parte, certo, certo, certo, certo. Estava tudo certo. Na última linha, eu errei na vírgula. Ao invés de oito, eu escrevi 80. O resultado era oito, ou 80. “Professor, é uma vírgula. Está tudo certo. Cinco páginas de prova e uma vírgula!”. Ele disse assim: “Menino, isso é para você aprender. Um engenheiro não pode fazer um erro de vírgula. Uma ponte não pode ter 8 centímetros, ou 80 centímetros. Então, você tem que aprender uma coisa: quando você faz um problema desses, quando você mergulha em uma questão complexa, depois, quando você termina, você olha, se afasta e olha o jeitão da coisa. Pelo jeitão você vai ver se é oito, ou 80. Então, é zero mesmo!” [risos] Quer dizer, foi o zero mais valioso, porque isso me ensinou essa lição de realmente, em uma situação complexa, em que você tem várias nuances, de repente, você se afasta e olha o jeitão da coisa. Olha o jeitão e fala: “Isso não está certo, isso está certo...”.</p> <p>P. F. – Não é 80, é oito! [risos]</p> <p>P. C. – Foi uma coisa que ao longo da vida eu exercitei, essa técnica que ele acabou me ensinando. Tem sido muito</p>
--	---

	valiosa, de modo que foi outra lição que ficou marcada.
3º Bloco Legenda: Os anos de trabalho na Petrobras 00:19:48 – 00:26:24 (fita 1) Tempo total do bloco: 06'47"	<p>P. C. – Quando eu me formei, eu tinha conseguido, através do Coimbra, uma bolsa para fazer um mestrado em engenharia na Universidade de Houston. Eu estava me preparando para viajar, para continuar a carreira de estudar, porque naquele momento eu cheguei a cogitar de ser professor, de trabalhar na parte de ensino da engenharia.</p> <p>P. F. – O senhor gostava de dar aula?</p> <p>P. C. – Não. Acabei descobrindo isso depois. Eu chego lá. Eu acabei descobrindo que eu não gostava de dar aula. Era uma coisa que me angustiava muito. Eu tinha sempre a convicção de que estava absolutamente despreparado para aula. Não deu tempo de me acostumar e aí eu desisti. Acho que foi bom ter desistido. Mas aí fiz um concurso, estava olhando as alternativas de trabalho e fiz um concurso. Na ocasião a Petrobrás fazia um concurso anual de recrutamento de engenheiros, que era um concurso nacional. Eu passei nesse concurso, que recrutava, na ocasião, 30 engenheiros para a parte de processo e outros 30 para a parte de equipamentos, para a parte da engenharia mecânica. Para essa parte de equipamentos eu passei e fui dar uma olhada nesse programa da Petrobrás. O programa era muito interessante, porque continuava com um curso de formação em engenharia de equipamentos durante um ano na central. O primeiro ano era um trabalho de continuação da formação, de aperfeiçoamento, como se fosse um curso de aperfeiçoamento, de especialização. Depois, então, você começava a trabalhar. E a Petrobrás naquela fase estava em uma fase muito interessante, porque havia quase que uma explosão de oportunidades de trabalho. A Petrobrás</p>

	<p>tinha completado a refinaria de Cubatão, já há um tempo antes, estava terminando a construção da refinaria de Duque de Caxias, começando a fazer a fábrica de petroquímica, a fábrica de borracha e petroquímica. Havia, assim, um conjunto de oportunidades na área industrial da Petrobrás muito interessante, muito desafiante, muito excitante. E, além de tudo, o salário era muito bom. A Petrobrás pagava bem. Isso foi em 1962, 1963. A Petrobrás pagava muito bem. Eu me lembro que o meu primeiro salário era maior do que o salário do meu pai, que era coronel do Exército. Eu disse: “Bom, eu talvez possa esperar um pouquinho. A bolsa era muito minguada na ocasião. Vou ter outra oportunidade depois.” Aí fui para o programa da Petrobrás, comecei a fazer esse curso e aí eu trabalhei durante cinco anos na Petrobrás.</p> <p>R. N. – Onde?</p> <p>P. C. – No Rio de Janeiro. No ano seguinte eu fui convidado para ser o coordenador do curso de formação da turma seguinte de engenheiros.</p> <p>P. F. – Na PUC?</p> <p>P. C. – Não, na...</p> <p>P. F. – Na própria Petrobrás.</p> <p>P. C. – Na própria Petrobrás. Nessa ocasião, por convite do Coimbra e por convite de um outro professor, eu também dava aulas na Escola Nacional de Engenharia, na federal do Rio de Janeiro, já no Fundão. Eu dava aula também de caldeira, de física industrial, transferência de calor, que era a parte que eu gostava mais. Dava aula como assistente do professor titular da cadeira no Fundão. Na Petrobrás, além de dar aula, eu coordenava o curso dos engenheiros que entraram no ano seguinte.</p>
--	--

P. F. – Essa era a tarefa principal do senhor?

P. C. – Essa era a tarefa principal. Quer dizer, durante um ano eu fiz aquele curso de aperfeiçoamento e no ano seguinte eu coordenei o curso. Já no final do ano – aí nós já estamos entrando em 1964, no começo de 1964 – houve uma grande reviravolta dentro da Petrobrás, porque com o regime militar, com o golpe de 1964 a cúpula inteira da Petrobrás foi trocada instantaneamente. Houve uma mudança geral nas chefias. Inclusive, o professor chefe, o responsável por essa área de treinamento da Petrobrás foi trocado e, portanto, eu comecei a olhar para outras alternativas na Petrobrás. Eu tinha sido convidado para trabalhar na fábrica de borracha da Petrobrás, que estava começando a implantação de uma central termoeletrica muito grande. Então, me convidaram para trabalhar na coordenação de operação dessa central termoeletrica. Eu achei uma oportunidade interessante também e fui trabalhar nessa fábrica de borracha lá em Caxias. Fiquei lá durante mais algum tempo, até 1965, até final de 1964, início de 1965, quando fui convidado para trabalhar na coordenação de um projeto de engenharia da fábrica de amônia e de uréia, uma fábrica de fertilizantes que a Petrobrás estava fazendo em Camaçari, na Bahia. Quer dizer, então saí de Duque Caxias, daquela operação onde se trabalhava de turno. Eu trabalhava na operação da fábrica e, então, eu trabalhava naquele negócio de 24 horas, trabalhava mudando de escala a escala e não tinha... Bom, um horário completamente defasado para todo mundo. Mas foi uma experiência interessante do ponto de vista industrial. Então, fui coordenar esse projeto, fui ser o assistente do coordenador do projeto da fábrica de amônia e de uréia lá da Bahia. Isso já no escritório central da Petrobrás

	lá na Avenida Rio Branco.
4º Bloco Legenda: A entrada no grupo Ultra (primeira parte) 00:19:48 – 00:26:24 (fita 1) Tempo total do bloco: 11'09"	<p>P. C. – Eu estava trabalhando nesse projeto até começo de 1967, quando eu fui convidado pelo Pery, que era o acionista principal, o presidente do grupo Ultra, que na ocasião estava com a idéia e estava começando o projeto da Ultrafértil, o projeto petroquímico União, essa coisa toda, e foi buscar na Petrobrás...</p> <p>P. F. – Quadros.</p> <p>P. C. – Quadros, porque não tinha aqui em São Paulo. Ele me convidou para trabalhar.</p> <p>R. N. – O senhor o conhecia?</p> <p>P. C. – Não, não conhecia não.</p> <p>P. F. – Como ele chegou no senhor?</p> <p>P. C. – Ele chegou a mim pelo seguinte: um colega de turma, um contemporâneo meu, dois contemporâneos meus da católica, de engenharia, trabalhavam com ele na Ultralar, Raul Kelvin de Thuin e o Sergio Fonseca, aliás, filho do cachorrão. Trabalhavam com ele e quando o Pery começou esse trabalho de se associar à Phillips Petroleum, ele precisava formar a equipe dele, que tivesse idéias sobre o desenvolvimento futuro dessa parte petroquímica. Perguntou e se assessorou com o Kelvin, com essas duas pessoas para buscar e eles foram através de contatos, de conhecimentos, foram nos buscar na Petrobrás.</p>
00:28:16 – 00:31:20 (fita 1)	<p>P. C. – Aí esse amigo meu me telefonou e disse: “Paulo, tem uma oportunidade assim, assim. Fulano quer lhe conhecer, quer conversar, quer montar uma equipe e tal.” Eu achei a história interessante e a Petrobrás na ocasião estava numa fase difícil. Quer dizer, o próprio projeto em que eu trabalhava, havia dúvidas a</p>

	<p>respeito da continuidade do projeto. Pela ocasião havia uma questão orçamentária muito importante. Já na ocasião o Roberto Campos e o Bulhões estavam naquele arroubo, naquele aperto monetário e havia uma contenção de investimentos em toda a área estatal e a Petrobrás não escapou disso. Então, havia uma questão se haveria ou não continuidade do projeto. Nessa ocasião foi que o Pery... Eu me lembro disso até hoje. De manhã cedo, numa segunda-feira eu fui fazer uma entrevista com ele na hora do almoço no escritório que ele tinha ali na Avenida Graça Aranha no Rio. Ele me descreveu com tal entusiasmo os projetos, que ele chegava a ser emocionado ao falar sobre o que ia fazer: “Nós estamos fazendo um projeto de fertilizantes, que vai revolucionar o Brasil. O Brasil precisa de fertilizantes modernos, de um sistema moderno de fertilização. A agricultura precisa ser desenvolvida, precisa ser modernizada e fertilizante é uma coisa fundamental. Vamos ter dois problemas: comida e água. Aí nós vamos...” Um entusiasmo tão grande: “E depois tem mais: nós vamos fazer petroquímica também, porque tem esse projeto com a Phillips para fazer uma petroquímica, uma central ali em São Paulo. Depois dessa central, entre os sócios já está definido que cada um vai escolher um projeto da Offspring. E aí nós temos que escolher esse projeto.” Bom...</p> <p>P. F. – Convenceu.</p> <p>P. C. – Me convenceu. Não, eu cheguei em casa... O programa era assim para eu sair quase que instantaneamente da Petrobrás. O projeto da Ultrafertil já estava começando, já estava em andamento. O projeto era seguir para os Estados Unidos para junto às empresas de engenharia fazer a parte da coordenação desse projeto e depois voltar, completar a</p>
--	---

	<p>implantação do projeto aqui e começar a implantação da petroquímica em seguida. Ele tinha a idéia, a gente tinha planos de fazer coisas por conta própria: “Não quero ficar dependendo dos americanos e tal.” Aquilo era uma coisa que realmente me entusiasmou. Tanto que eu cheguei em casa e disse para a minha mulher: “Olha, aconteceu isso, isso e isso e eu estou muito inclinado a aceitar. Você topa viajar para os Estados Unidos na sexta-feira?” Ela disse: “Topo. Topo.” E foi assim que aconteceu.</p>
00:31:22 – 00:36:28 (fita 1)	<p>P. C. – Quando eu contei para o meu pai, meu pai me desencorajou: “Você está completamente louco. Como é que você vai abandonar uma empresa como a Petrobrás por uma aventura? Isso é uma loucura! Você não sabe quem é esse sujeito que chega de São Paulo...”.</p> <p>R. N. – A Phillips Petroleum de quem era?</p> <p>P. C. – A Phillips Petroleum era uma empresa americana, uma das grandes, segundo o <i>ranking</i>, ela não era uma das sétimas, mas era a oitava. Era uma firma de Bartlesville que na ocasião estava fazendo assim uma arrancada internacional. Foi o primeiro empreendimento fora dos Estados Unidos que eles fizeram. Nos Estados Unidos eram muito grande, tinham algumas atividades de distribuição de petróleo pelo mundo afora, mas essa fábrica de fertilizantes aqui no Brasil foi o primeiro grande investimento que eles fizeram fora dos Estados Unidos. Isso consistiu em fazer esse complexo aqui em São Paulo, que era uma fábrica de fertilizantes em Cubatão, uma fábrica integrada que partia da nafta, fazia amônia, depois da amônia fazia ácido nítrico, depois o nitrato de amônia, depois fazia ácido fosfórico, fosfato de amônia. O projeto era um projeto abrangente, porque não era</p>

	<p>apenas um projeto industrial. Era um projeto que envolvia a criação e o desenvolvimento desse mercado de fertilizantes concentrados, coisa que não havia no Brasil na ocasião. Eram 14 centros de distribuição, com a formação de agrônomos que seriam treinados nas técnicas de desenvolvimento e de aplicação desses fertilizantes que, depois, a partir desses 14 centros distribuídos pelo interior de São Paulo, iriam fazer a venda desses fertilizantes, o convencimento dos fazendeiros de aplicar esses fertilizantes - coisa que não havia.</p> <p>P. F. – E isso aconteceu?</p> <p>P. C. – Aconteceu. Aconteceu inteirinho.</p> <p>R. N. – Esse modelo é o modelo que essas empresas de fertilizantes usam.</p> <p>P. C. – O desenvolvimento da agricultura de São Paulo foi em grande parte dependente dessa iniciativa, porque isso foi o que realmente criou essa base. Depois evidentemente isso se generalizou, essa técnica se generalizou. O projeto, por exemplo, da Petrobrás, de amônia e de uréia, que era o projeto da Bahia em que eu trabalhava, era um projeto industrial. Era assim: fabricar amônia e fabricar uréia, que seriam vendidas para um distribuidor que iria vender isso.</p> <p>P. F. – Não tinha essa abrangência.</p> <p>P. C. – Não tinha essa abrangência de desenvolvimento de mercado.</p> <p>P. F. – Exatamente. O senhor acha que foi essa coisa visionária, misturada com essa coisa nacionalista, de fazer o Brasil, um elemento fundamental para convencer o senhor?</p> <p>P. C. – Claramente. Naquela ocasião se</p>
--	--

	<p>vivia intensamente na Petrobrás a questão nacional. Sempre foi muito presente na Petrobrás. Isso na área em que eu trabalhava se materializava na questão da competência de engenharia, na capacidade de fazer, fazer engenharia, ser capaz de reproduzir, ser capaz de fazer engenharia nacional, na competência nacional de fazer essas coisas. Realmente esse micróbio já tinha sido claramente inoculado e absorvido. Quando o Pery chegou com essa visão, ele disse: “Depois disso, nós ainda vamos fazer o projeto da petroquímica União” - que também era em associação com a Phillips Petroleum. Começou assim. Depois a Phillips desistiu e o projeto ganhou vida autônoma. Entrou a Petrobrás, que formou a Petroquisa...</p> <p>P. F. – A associação com o capital externo era uma forma de financiamento, mas ao mesmo tempo de <i>expertise</i>, de tentar...?</p> <p>P. C. – A associação do Pery era a seguinte: quando o Pery viu essa oportunidade de fazer esse projeto, ele viu que claramente que não tinha nem capital, nem competência, nem tecnologia, nem gente para fazer esse projeto. Então, ele se associou. Para conseguir o capital, ele vendeu para a Phillips Petroleum 40% da Ultralar e da Ultragaz.</p> <p>R. N. – A Ultralar era uma distribuidora de fogões...?</p> <p>P. C. – É. A Ultralar era um filhote da Ultragaz. No desenvolvimento da Ultragaz, a Ultragaz começou... Para se desenvolver o mercado de gás, você tinha que vender o fogão, vender o que chamavam de o conjunto técnico, que em geral era o fogão, dois botijões, o regulador. Então, a Ultragaz tinha lojinhas onde vendia o fogão e vendia o</p>
--	--

	conjunto técnico. Foi uma época de explosão desse consumo de gás no Brasil (...).
00:36:30 – 00:37:57 (fita 1)	<p>P. C. – Antes do GLP, você tinha em São Paulo, no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul...</p> <p>R. N. – Os gasômetros.</p> <p>P. C. – Os gasômetros, quer dizer, o gás de carvão. Eram coisas limitadas aos centros das cidades e o resto tudo era lenha. O Brasil era lenha e alguma coisa de fogareiro de querosene nas áreas mais remotas. O GLP veio revolucionar isso tudo aí. Foi uma explosão do desenvolvimento do GLP nesse período.</p> <p>P. F. – Isso é bem nos anos 60?</p> <p>P. C. – É. Isso é bem nos anos 50, fim de 50 e começo de 60. E aí essa explosão teve também esse desenvolvimento, porque você tinha que criar o mercado. Criar o mercado era isso, era vender o fogão, convencer a dona de casa, convencer o consumidor de que...</p> <p>P. F. – Aquilo era seguro.</p> <p>P. C. – De que aquilo era seguro, conveniente. De que era conveniente, depois que a dona-de-casa usava pela primeira vez, nunca mais se tirava o fogão dela. Então, essa coisa do desenvolvimento do mercado já estava no <i>know how</i> da Ultragaz. Quando o Pery junto com a Phillips conceberam esse projeto de desenvolvimento do fertilizante, era um pouco o mesmo conceito - você levar uma idéia nova, desenvolver, criar o mercado e abastecer esse mercado.</p>

5º Bloco**Legenda: A entrada no grupo Ultra
(segunda parte)****00:37:59 – 00:48:58 (fita 1)****Tempo total do bloco: 06'59"**

P. C. – Então, foi aí a concepção desse projeto e o interessante nesse projeto é que na ocasião no Brasil havia uma conspiração para o crescimento. Quer dizer, aquela explosão de crescimento do final da década de 60 e da década de 70, aquilo não foi uma obra de acaso não. Aquilo foi uma certa conspiração. O que era essa conspiração? Por exemplo: o projeto original da Phillips com o Pery era um projeto assim de que a Ultragaz tinha terminais de importação de GLP. Esses terminais o que eram? Tanques capazes de armazenar um gás pressurizado, portanto, liquefeito, principalmente aqui em Santos e em outros locais do Brasil. A idéia, então, era usar esses terminais para importar amônia liquefeita, que também é um gás, da mesma maneira que o GLP, que podia ser armazenado nos mesmo tanques. Só precisava de umas pequenas adaptações de materiais nas válvulas. E depois usar os próprios caminhões, que traziam esse gás, de granel, que traziam aqui para São Paulo, para fazer injeção de amônia direto, vender amônia como fertilizante, fazendo injeção de amônia, que era uma técnica usada na ocasião. O projeto começou assim. Precisava de autorizações governamentais na ocasião. [inaudível] o governo inteiro reagiu a isso: “Que história é essa de importar amônia? Não, tem que fazer. Nós aprovamos e você tem que fazer uma fábrica de amônia.” “Tem que fazer uma fábrica de amônia? Está bom. Como é que faz uma fábrica de amônia?” O projeto tomou outra dimensão. O que era para nós sermos operadores de... Como a própria Ultragaz, operadora de uma... A operação comercial de importação virou uma operação industrial. Aí o projeto mudou de configuração. A Phillips teve que assumir a coordenação, enfim, o comando do empreendimento...

P. F. – Mas quando o governo falou isso,

	<p>ele ajudou a financiar, digamos assim, também com o BNDES, alguma coisa do tipo?</p> <p>P. C. – O BNDES não entrou, mas na ocasião no projeto inteiro houve muita ajuda governamental do ponto de vista de... Por exemplo, esse projeto em grande parte foi financiado pelo Banco Mundial, pelo IFC, que é um braço de financiamento do Banco Mundial, e pelo AID, na ocasião, <i>Aid</i>... A sigla se chamava assistência para o progresso.</p> <p>R. N. – Usaid.</p> <p>P. C. – Usaid, agência para o desenvolvimento. Houve então um aval do governo brasileiro para os financiamentos. O governo brasileiro deu um aval, deu garantia para os financiamentos na ocasião. O Brasil não tinha, não era lá grande coisa em matéria de crédito. Eram financiamentos importantes, era um projeto de 80 milhões de dólares, que na época era dinheiro que não acabava mais. Portanto houve assim um incentivo, um empurrão do governo para transformar o projeto de importação em um projeto industrial e aí esse projeto se desenvolveu. E depois disso entrou uma fase em que a Phillips se entusiasmou e achou que esse ambiente era um ambiente bom para crescimento, achou que estava sendo bem recebido e começou a articulação também para construir o projeto da petroquímica União. Foi quase que simultâneo, com um pouco de defasagem no tempo. Bom, e foi para isso que eu fui contratado, eu e mais três engenheiros que vieram da Petrobrás junto comigo. Fomos para os Estados Unidos para acompanhar o projeto e depois voltamos para cá, para o desenvolvimento. Foi assim que começou.</p> <p>P. F. – O trabalho do senhor era gerenciar</p>
--	--

	<p>essa arquitetura toda?</p> <p>P. C. – Essa arquitetura toda. E na ocasião, eu me lembro muito bem que nós chegamos aos Estados Unidos e começamos a trabalhar. O projeto era distribuído em três localidades geográficas distintas. Tinha um escritório em Stanford, Connecticut, que era uma empresa chamada Door Oliver, que era especialista em ácido fosfórico e ácido sulfúrico. Fazia o projeto da fábrica de ácido sulfúrico e ácido fosfórico. Depois tinha em New Jersey a Foster Willer, que era a empresa que coordenava o projeto de amônia e a coordenação geral do empreendimento. Em Atlanta uma empresa de engenharia chamada Deen Weatherly, que era a detentora da tecnologia do chamado DAP, do ácido nítrico, do nitrato de amônia e do fosfato de amônia. Então, era dividido em três escritórios e havia a necessidade de fazer a coordenação dessa engenharia, adaptação desse projeto e trazer um pouco da experiência que a gente tinha de execução de projetos no Brasil, coisa que a Phillips não tinha, a Foster Willer tinha um pouco, porque trabalhava para a Petrobrás. As outras duas empresas não tinham experiência nenhuma e a Phillips também não tinha experiência. De modo que nós devíamos fazer um pouco esse meio de campo. Na primeira semana... Quando o Pery me contratou, ele tinha acenado com todo esse desenvolvimento futuro. Nós íamos fazer isso e isso, mas depois íamos tocar outros projetos mais ambiciosos para frente. Na primeira semana lá nós tivemos uma frustração muito grande. Foi uma frustração muito grande, porque não era essa a idéia dos americanos. Eu cheguei lá e os americanos diziam assim: “Vocês vêm aqui para dar certo e tal, mas você vai ser o gerente de manutenção da fábrica lá em Cubatão.” Eu digo: “Ah não. Eu não vim para cá para ser gerente de manutenção.</p>
--	--

Roteiro de Edição

	<p>Isso eu já fui há muito tempo atrás. Não quero ser mais.” Aí liguei para o Pery e falei: “Olha, desculpa, tudo errado. <i>Sorry</i>, não deu certo, estou voltando.” , “Não, espera aí!” Ele pegou o avião, foi para lá, acertou. Realmente não era nada daquilo. Tinha havido um mal-entendido. Mas na primeira semana eu pedi demissão. [risos]</p>
<p>6º Bloco Legenda: O Projeto Oxitenó (primeira parte) 00:45:01 – 00:54:45 (fita 1) Tempo total do bloco: 09’44”</p>	<p>P. F. – A partir daí como foi a trajetória do senhor dentro do grupo?</p> <p>P. C. – Durante um tempo, durante um determinado tempo nós trabalhamos, eu trabalhei como engenheiro nessa coordenação do projeto da Ultrafértil. Mas, ao mesmo tempo, tinha outra tarefa subsidiária, que era na configuração desse complexo da petroquímica União, que era uma associação na ocasião da Ultra, da Phillips, do grupo da refinaria União, que é do grupo Soares Sampaio, do grupo do Walter Moreira Salles e também do IFC novamente, subsidiária do Banco Mundial que foi sócia do empreendimento, de que se faria a central de matérias primas, onde todos esses seriam sócios e cada um desses grupos ia fazer um projeto utilizando essa matéria-prima para fazer os produtos petroquímicos complementares.</p> <p>R. N. – Inclusive o IFC?</p> <p>P. C. – Não, o IFC era sócio, foi sócio da petroquímica União.</p> <p>R. N. – Mas ia se envolver na produção?</p> <p>P. C. – Sim senhor. Éramos consórcios. Foi sócio da Ultrafértil, foi sócio da petroquímica União e depois foi sócio de outros empreendimentos dos chamados <i>downstream</i> na ocasião. Então, o grupo Soares Sampaio ficou com o polietileno. Enfim, houve uma distribuição dos diversos projetos e nós escolhemos o projeto de óxido de eteno. Então, já fiquei</p>

	<p>encarregado de conceber e desenvolver o projeto de óxido de eteno, que usava o eteno produzido pela petroquímica União para fabricar o óxido de eteno e seus derivados. Portanto, esse projeto seria um projeto do grupo Ultra. Essa passou a ser minha responsabilidade, conceber esse projeto, desenvolver esse projeto, coisa que eu toquei, que era a minha cachaça principal. Esse projeto foi por mim concebido, nós montamos de fato esse projeto e depois eu passei a tocar, a ser o coordenador, gerente, o diretor principal da implantação desse projeto. Isso foi no fim da década de 60, em 1969, 1970, por aí. Esse projeto foi concebido, foi estruturado, foi montado. Aí eu tive que montar todo o projeto, não apenas a concepção do projeto, da escolha das tecnologias, da contratação dessa tecnologia, dimensionamento da fábrica, montagem do <i>business plan</i>, e a montagem da arquitetura financeira e da arquitetura societária. Então, nós na ocasião já para fazer parte da petroquímica União, quando a Phillips se afastou...</p> <p>R. N. – Por que a Phillips se afastou?</p> <p>P. C. – A Phillips se afastou, porque a Phillips passou a ter problemas internos. A Phillips passou a ter muitos problemas lá nos Estados Unidos, lá na matriz. Então, ela achou que estava <i>overextended</i>, que tinha compromissos em demasia aqui no Brasil. Ela, então, desistiu do projeto da petroquímica União e aí ficou um vazio, porque não havia entre os sócios uma experiência industrial, conhecimento que pudesse ligar essas partes todas, cimentar essas partes todas para montar um projeto do porte da petroquímica União. Era um projeto um pouco pioneiro na ocasião, não só pelo tamanho, mas pela própria configuração. Nessa ocasião foi que a Petrobrás entrou no projeto.</p>
--	--

R. N. – Ela comprou a parte da Phillips?

P. C. – Ela não chegou a comprar. Ela entrou no lugar da Phillips para subscrever o capital. Tinha havido pouco dispêndio nessa ocasião. Tinham sido feitos só estudos originais. A Phillips não chegou a investir pesado. A Petrobrás não podia se associar diretamente, porque a lei não permitia, a lei do monopólio não permitia. Foi quando se criou a subsidiada à Petrobrás, a Petroquisa, exatamente para viabilizar a associação da Petrobrás nesse projeto. A Petrobrás se associou não apenas na central de matéria primas, na petroquímica União, mas se associou nos diversos projetos de *downstream*. Se associou na Poliolefinas, por exemplo, na fábrica de polipropileno, na Oxiten. A Petroquisa se associou em todos esses projetos minoritariamente, o que trouxe a experiência industrial da Petrobrás a esses empreendimentos. Foi uma coisa fundamental.

R. N. – Ela contribuiu com mão de obra?

P. C. – Muito, muito. Eu posso exemplificar isso especificamente no projeto da Oxiten. Na montagem desse projeto da Oxiten acabou a configuração inicial. Os sócios éramos nós - os líderes, enfim, a gente tinha concebido o projeto - , eram sócios os Monteiro Aranha, que já eram nossos sócios na própria petroquímica União, na central de matérias-primas, a Petroquisa, inicialmente, e depois entrou o grupo Ralph Rosenberg, que na ocasião entrou como sócio também do empreendimento da Oxiten. E depois nós fomos buscar o IFC, para fazer o complemento financeiro do projeto, que também adquiriu participação acionária no projeto. Esse projeto, então, foi concebido. A tecnologia escolhida foi a tecnologia da *Scientific Design*, que era um grupo

	<p>americano especializado nessa área de óxido de eteno. Era um grupo muito <i>sui generis</i>. Tinha um grupo de engenharia, mas que detinha o <i>know how</i> de uma série de processos, em realidade, de muitos processos de petroquímica na ocasião. Então, eu na ocasião negocieei que eles, ao invés de receberem pagamento em dinheiro e pelo <i>know how</i> recebessem <i>royalties</i>, pela tecnologia, receberiam ações. Eles entraram como sócios também no empreendimento. O IFC também, além de financiar parcialmente o projeto, também subscreveu ações no projeto. O resto do financiamento eu fui buscar na França na ocasião. A França financiou não apenas a central, o próprio projeto da petroquímica União, mas financiou no caso a Oxiteno, que era o nosso projeto. Eram financiamentos do tipo <i>export credit</i>. A Coface, na ocasião, que era o órgão de coordenação financeira do governo francês, é que fazia essa montagem, essa arquitetura. Foi um financiamento muito, muito... Conseguimos financiar isso em condições muito, muito favoráveis. Muito, muito mesmo.</p> <p>P. F. – Um pouco por causa do ambiente internacional do período?</p> <p>P. C. – É. Um pouco por causa do ambiente internacional do período e um pouco porque na ocasião havia um interesse muito grande da França de desenvolver os seus mecanismos de exportação industrial, notadamente na direção da América Latina. Portanto, foi um momento favorável, foi um momento adequado. Se exigia que a compra dos equipamentos importados fosse basicamente originária da França, na parte importada de equipamentos. Havia uma parcela de financiamento para compra local e a compra local depois foi financiada, o complemento foi financiado por recursos próprios, pelo capital</p>
--	---

Roteiro de Edição

	<p>próprio, pela parte de subscrição de capital e pelo dinheiro do IFC, que foi usado para gastos de moeda local.</p> <p>R. N. – Os franceses, além do financiamento entravam na parte, sei lá, de alguma participação de engenharia, técnicos?</p> <p>P. C. – Não. Teve um pedaço da engenharia, do detalhamento que foi feito na França. Mas isso era subsidiária da <i>Scientific Design</i> na França, que foi contratada. Ao invés de se partir do escritório central dos Estados Unidos, se fez a partir da subsidiária francesa, para poder ser financiada em francos franceses, na ocasião. E também pela conveniência, já que parte dos equipamentos tinham sido comprados naquela região. A engenharia ser feita por lá também tinha essa vantagem. Então, esse projeto foi montado, foi estruturado e basicamente eu fui o líder desse projeto desde a origem. Foi um projeto de muito sucesso a Oxiteno.</p>
<p>7º Bloco Legenda: O Projeto Oxiteno (segunda parte) 00:54:46 – 00:56:26 (fita 1) Tempo total do bloco: 10'34"</p>	<p>R. N. – Me perdoe a ignorância, mas para quê serve o óxido de eteno?</p> <p>P. C. – Bom, o óxido de eteno é uma matéria-prima, o chamado <i>building bloc</i>, uma molécula que não tem uma finalidade direta, de uso para o consumo final, mas ela é a precursora fundamental da fabricação, por exemplo, do etileno glicol. O óxido de eteno reage com água, você faz etileno glicol, que é um álcool, que é matéria-prima básica para fazer poliéster. Poliéster é para fazer garrafas de PET, principalmente. Depois você tem o dietileno glicol, que é um polímero do etileno glicol, que serve para resinas de poliéster, para fazer essas resinas de fibras de vidro, serve para intermediários de fluidos de freios, de fluidos hidráulicos. Existem os polietileno glicóis, que são produtos utilizados, que</p>

Roteiro de Edição

	<p>têm utilização várias, desde supositórios, até cosméticos e lubrificantes. Depois, o óxido de eteno, reagido com amônia, faz etanolamina. Etanolamina é precursor de detergentes, de defensivos agrícolas, de produtos industriais de toda sorte. Depois, o óxido de eteno reagindo com álcoois, com etanol, com o butanol, faz os éteres do etileno glicol (...).</p>
00:56:32 – 01:01:39 (fita1)	<p>P.C. – (...) éteres butílicos, butilenoglicol, que são basicamente solventes, solventes industriais. Depois, o óxido de eteno reagindo com outros álcoois, faz produtos de [inaudível], tenso-ativos. São produtos que têm uma miríade de implicações para, novamente, detergentes, cosméticos, fluidos de freios. São produtos que no fundo modificam a tensão superficial dos líquidos. São anti-espumantes, espumantes com uma aplicação industrial muito, muito variada. Então, o projeto era fazer o óxido de eteno e esses deriva dos todos. Tinham que ser feitos simultaneamente, porque se não você fazia a fábrica de óxido de eteno e não tinha para quem vender. O óxido de eteno é um projeto que tinha assustado os outros grupos, porque o óxido de eteno é uma molécula considerada muito perigosa.</p> <p>R. N. – Explosiva?</p> <p>P. C. – É explosiva. A rigor, você reage o eteno com o oxigênio puro, em cima de um catalisador e isso faz o óxido de eteno. Se você errar 1% para cima ou para baixo na mistura, explode tudo. Então, são explosões muito...</p> <p>P. F. – Vocês não chegaram a ter problemas, não é?</p> <p>P. C. – Nós nunca tivemos e nem vamos ter. Já fizemos milhões de toneladas desse negócio. Mas isso evidentemente envolve uma técnica sofisticada, não</p>

	<p>apenas de construção, de equipamentos, mas sobretudo um <i>software</i> sofisticado no treinamento das pessoas. Você tem que montar um sistema de segurança, de cheques, de altitude, de compromisso com a segurança que vem desde o início.</p> <p>P. F. – As operações da Oxitenó começaram quando?</p> <p>P. C. – A Oxitenó, a primeira fábrica começou a funcionar em 1974, por aí. O projeto começou em 1970, começo de 1970...</p> <p>P. F. – Desculpa, mas é um projeto que acontece em um momento em que realmente o país está nessa fase de crescimento muito grande, do chamado milagre econômico. A gente mencionava o Delfim Neto agora há pouco. É um projeto típico dessa fase de desenvolvimento brasileiro.</p> <p>P. C. - Exatamente. Havia aquela excitação no Brasil...</p> <p>P. F. – O país do futuro mesmo.</p> <p>P. C. – Aquela excitação. O país estava crescendo, com a certeza de que ia dar certo, e as coisas iam se fazendo e era uma correria infernal. Essa era uma atitude que permeava o Brasil inteiro. É uma coisa em que, aliás, eu tenho insistido muito recentemente, porque, quando se fala aqui no Brasil em crescer de novo a taxas elevadas, eu vejo que as pessoas não têm mais idéia do que é isso, do que é essa excitação, esse espírito animal. É realmente um espírito animal que contagia todo mundo. As pessoas saem na correria para fazer as coisas, para fazer bem feito. Cada vez mais, cada vez mais. A gente vê que de repente, quando isso desapareceu do Brasil, se perdeu esse hábito. Hoje cresceu um pouquinho e começa a bater com a cabeça, começa a</p>
--	---

	<p>faltar tudo. Não tem pista de avião, não tem porto, não tem estrada, não tem energia elétrica. Não se tem idéia do que é crescer a cinco, 10% ao ano.</p> <p>P. F. - Que foi o que ocorreu naquele momento.</p> <p>P. C. – Que foi o que ocorreu por quase uma década. Então, esse projeto complexo foi a entrada nossa no grupo, na parte petroquímica propriamente dita. Eu fiquei concentrado nisso durante muito tempo e depois colaborando um pouco no resto das questões, porque nem tudo deu certo. Nem tudo deu certo. O projeto, por exemplo, da Ultrafêtil, que foi um projeto que, olhado de uma maneira sistêmica, foi um projeto fundamental - está aí até hoje, funciona até hoje - e que teve um papel extraordinário na modernização da agricultura brasileira, do sistema produtivo brasileiro, essa moderna agricultura brasileira, com técnicas de produtividade, de aumento de produtividade, teve ali um componente fundamental. Mas o projeto empresarial sofreu problemas extraordinários, porque o projeto custou muito mais caro do que imaginávamos. Houve o chamado <i>overrun</i>. O projeto custou mais caro e, portanto, se endividaram as companhias envolvidas no projeto e isso acabou tendo uma série de outros desdobramentos. A Phillips acabou vendendo, acabou saindo, a Petrobrás acabou assumindo inteiramente esse projeto e mais adiante foi privatizado novamente. Então, teve uma porção de desdobramentos do lado empresarial.</p>
00:00:11 – 00:03:52 (fita 2)	<p>P. C. – Muita gente mudou de idéia no meio do caminho. Por exemplo, o grupo Moreira Salles desistiu, saiu fora. Outros saíram fora, a Phillips mudou de idéia, foi embora do Brasil, a Petrobrás assumiu o projeto. Enfim, nós recomparamos a nossa</p>

	<p>parte da Ultragaz e da...</p> <p>P. F. – Phillips.</p> <p>P. C. – Da Phillips. E nos concentramos basicamente nesse projeto do...</p> <p>R. N. – O Rosenberg continuou?</p> <p>P. C. – O Rosenberg continuou, também conosco durante um período. Esse projeto da Oxiteno, foi um projeto que, de uma certa maneira, como ele teve um pouquinho de defasagem com relação aos demais, à própria Ultrafértil, à própria petroquímica União, defasagem de um ano, um ano e meio na sua implementação, se beneficiou dessa experiência. Eu, por exemplo, estava muito, muito atento a essa questão dos sobrecustos de investimento. Já não podia custar mais caro do que o que estava no orçamento, porque o dinheiro era contado. Se custasse mais caro, o negócio ia ter conseqüências graves para nós. Já tínhamos sofrido aqueles outros problemas na Ultrafértil e na própria União. Então, esse projeto foi conduzido com...</p> <p>P. F. – Rédea curta.</p> <p>P. C. – Com rédea curta e com tecnologia adequada, porque houve cuidados do ponto de vista de... Nós fizemos o projeto em várias etapas. Na primeira etapa, nós fizemos um detalhamento do projeto, antes de fazer o orçamento. Então, orçamos praticamente peça por peça dos equipamentos. Não foi uma estimativa genérica, como se fazia nos outros projetos. Eu fiz o detalhamento do projeto e orcei praticamente parafuso por parafuso, tomando o preço, pedindo o preço para os fornecedores para não ter surpresas. E depois, como critério de administração, tive o benefício de trazer, como a Petrobrás era nossa sócia, a</p>
--	--

Roteiro de Edição

	<p>Petroquisa era nossa sócia, e eu conhecia as pessoas da Petrobrás, pude trazer, pude montar a minha equipe aqui com gente, com o que tinha de melhor na Petrobrás, que veio trabalhar nesse projeto. Alguns com experiência em projetos anteriores, um pessoal que eu já conhecia e, portanto, vieram trabalhar comigo. Foi uma equipe de primeiríssima categoria. O fato é que o projeto funcionou, foi concluído abaixo do orçamento, no tempo correto. A fábrica entrou em funcionamento impecavelmente, coisa que houve problema tanto na Ultrafértil, quanto na União, problemas de atraso na entrada em funcionamento, problemas de funcionamento de equipamento, enfim, problemas operacionais. O nosso entrou no relógio, coisa que a tradição, que tecnologia, valor que foi estabelecido, incorporado e funcionou em todos os projetos subsequentes. Portanto, foi um projeto de muito sucesso e que originou esse... Posteriormente o projeto Oxiteno teve vários desdobramentos. O primeiro deles foi que, logo em seguida, em 1978, nós já estávamos inaugurando essa primeira expansão na Bahia, onde tem o complexo do Camaçari.</p>
<p>8º Bloco Legenda: As empresas e a intervenção do Estado 00:03:52 – 00:06:34 (fita 2) Tempo total do bloco: 11'22"</p>	<p>R. N. – Mas isso teve participação, quer dizer, fez parte do projeto do Geisel de instaurar...?</p> <p>P. F. – Segundo PND, alguma coisa assim?</p> <p>P. C. – Quando se terminou o projeto aqui em São Paulo, a Petroquisa já tinha ganhado corpo e já tinha uma visão um pouco mais autônoma do desenvolvimento da petroquímica no Brasil. Na ocasião era Petroquisa/governo/BNDES/CDI, era um conjunto da tecnocracia governamental, que já tinha uma visão de indução do crescimento e desenvolvimento. O Brasil estava crescendo e precisava ampliar.</p>

P. F. – Porque de certa forma a petroquímica virou um pouco a menina dos olhos do governo nesse período, não?

P. C. – Virou por quê? Porque primeiro era uma coisa grande, uma coisa sofisticada. Era uma coisa que, de uma certa maneira, tinha um poder de contagem muito grande, porque a petroquímica envolvia uma quantidade de serviços gigantescos, de engenharia, de engenharia de detalhamento, de fornecimento de equipamentos, de materiais, especificação de qualidade, qualificação de fornecedores. A indústria de bens de capital também era muito empurrada para frente pela petroquímica, tinha um impacto muito grande. Aí o governo concebeu, havia um certo planejamento na ocasião e esse planejamento se envolvia na expansão da petroquímica na próxima etapa, o governo entrava fortemente e dizia o seguinte: “Não vamos expandir São Paulo.” Aí entrou o gás: “É preciso expandir a Bahia. Vocês vão fazer na Bahia.”, “Por quê?” , “Porque é preciso desenvolver um pouco o Nordeste, porque lá tem matéria-prima, porque lá tem infra-estrutura.” Enfim, havia uma visão de Estado aí, empurrando esse desenvolvimento na direção do Nordeste. Concebeu-se, então, o pólo de Camaçari, que era um pólo coordenado inicialmente pela Petrobrás, pela Petroquisa, a central de matérias-primas, mas já com a visão de que as empresas todas iam ter controle privado, as empresas todas iam ter controle nacional.

P. F. – Dr. Paulo, como era essa relação? Havia um diálogo mesmo entre a tecnocracia do Ministério e os grupos empresariais? Eram chamados a Brasília?

P. C. – Permanente.

	<p>P. F. – Era isso?</p> <p>P. C. – Não era em Brasília que isso se dava. Dava-se no Rio de Janeiro.</p>
00:06:37 – 00:15:17 (fita 2)	<p>P. C. – O locus era o Rio de Janeiro. Quer dizer, isso tudo se desenvolvia, os entes principais, a articulação era do CDI, Conselho de Desenvolvimento Industrial, que era um órgão do Ministério de Indústria e Comércio, coordenado pelo Ministério de Indústria e Comércio, mas que tinha participação, eram conselhos que tinham participação do BNDES, da Cacex, do Banco do Brasil, de todos os órgãos do governo que de alguma maneira teriam alguma...</p> <p>R. N. – Finep participava?</p> <p>P. C. – Finep não. A Finep funcionava assim quase como uma subsidiária do BNDES. Ela não participava diretamente. Ela teve participação em determinados aspectos na área de engenharia. Aí ela teve uma participação mais importante. Mas havia uma articulação de pessoas. O projeto era concebido com muitas mãos.</p> <p>P. F. – Mas e quando havia discordâncias, como isso se...?</p> <p>P. C. – Quando havia discordância, o governo arbitrava isso. Isso desde a origem. Quando nós apresentamos o projeto para fazer o óxido de eteno aqui em São Paulo, o projeto da Oxiteno, ele tinha que ser aprovado pelo CDI. Você não podia simplesmente sair para a primeira fase. Você tinha que ter a aprovação do CDI. Por que você tinha que ter aprovação? Primeiro porque era assim na petroquímica. A matéria-prima de petróleo toda ela tinha que ter a destinação aprovada, tinha que ser autorizada pelo Conselho Nacional do Petróleo e pelo CDI. Depois, se você não tivesse a aprovação do CDI, você não</p>

	<p>tinha licença de importação para os equipamentos, você não tinha financiamento do BNDES, você não tinha isenção de impostos de importação, enfim, os benefícios da ocasião. Então, tudo era articulado...</p> <p>P. F. – O controle do Estado era muito...</p> <p>P. C. – A presença do Estado era muito forte. E, por exemplo: nós apresentamos o projeto para fazer o óxido de eteno e a Shell apresentou um projeto concorrente. Aí estabeleceu-se uma disputa. No CDI nós ganhamos de onze a um. O Oxiteno foi onze a um. Fui sabatinado. Eu tinha 29 anos. Eu fui sabatinado pelo pessoal do CDI de baixa: “Como é que um menino de 29 anos vai fazer esse produto explosivo, que poucos países fazem? Como é que vocês vão fazer esse negócio, se vocês não têm experiência? A Shell? A Shell é a maior produtora mundial de óxido de eteno.” E você tinha que convencê-los de uma maneira objetiva. Não era blá, blá, blá, não era <i>lobby</i> de influência. Realmente era uma coisa que você tinha que fundamentar, demonstrar que a sua tecnologia era adequada, que, apesar da idade, você tinha experiência, que o grupo de engenheiros que a gente tinha montado era um grupo com competência. Convencemos o CDI. No CNP nós perdemos. No CNP nós perdemos.</p> <p>P. F. – Onde? CNP?</p> <p>P. C. – O Conselho Nacional de Petróleo disse que o projeto da Shell era melhor, que nós não tínhamos experiência. Empatou no plenário e o presidente do Conselho, que era o general Araújo, que depois veio a ser presidente da Petrobrás, desempatou em favor da Shell. Nessa ocasião eu fui ao representante... O Conselho Nacional de Petróleo tinha representante das Forças Armadas, um</p>
--	---

	<p>representante do Exército, um representante da Marinha... Eu fui ao representante do Exército, que era o coronel Carlos Evaristo da Costa e disse a ele: “Olha, eu estou inconformado com essa decisão do CNP, porque se criou um impasse. O CDI nos deu de onze a um e o CNP, com o voto de minerva do presidente... É uma coisa inconcebível.” A Shell tinha uma grande influência no CNP, na parte de distribuição de petróleo, já tinha muito mais conhecimento com as pessoas. E aí eu convenci o coronel e o coronel disse assim: “Então, vou lhe levar para conversar com o general Muricy, que é o chefe do Estado-Maior do Exército.” Eu fui num sábado de manhã, com a integral do projeto debaixo do braço e passei a manhã inteira mostrando para o general e o general disse assim: “Bom, então nós vamos, o Exército vai vetar a decisão do Conselho Nacional do Petróleo, com recurso ao presidente da República.” Os representantes das Forças Armadas tinham direito de vetar, alegando segurança nacional. Vetaram. O general vetou, foi ao presidente da República, foi ao Médici na mesma ocasião e o Médici, instruído pelos generais, acabou mudando a legislação, tirando o Conselho Nacional do Petróleo na aprovação do projeto e deixando o CDI. Aprovou o nosso projeto. No meio do caminho houve uma tentativa até de composição no CDI, onde me colocaram junto ao presidente da Shell, perguntando se nós não nos podíamos associar de alguma maneira. O presidente da Shell disse assim: “Não me associe de maneira nenhuma, porque isso vai tornar o projeto mais caro... Esse pessoal não sabe nada.” Foi a perdição dele. Então, era um pouco assim que as coisas funcionavam. Então, tinha a questão da engenharia, tinha a questão da administração e tinha a questão política.</p> <p>P. F. - Que nesse período estava sempre</p>
--	---

	<p>presente.</p> <p>P. C. – Estava sempre presente, porque era um setor muito politizado desde a origem.</p> <p>P. F. – Porque ele estava dentro dessa discussão do próprio projeto nacional, não?</p> <p>P. C. – Estava dentro dessa coisa do projeto nacional, do petróleo, do controle nacional. Era uma coisa muito presente na ocasião, na formação da engenharia nacional...</p> <p>P. F. – Isso exigia esses trâmites por parte das empresas.</p> <p>P. C. – Depois, quando foi a questão da definição do pólo da Bahia, por exemplo, a única empresa presente do pólo de São Paulo, que foi fazer a mesma coisa na Bahia, foi a Oxiten. As outras não tiveram os seus projetos aprovados. O projeto aprovado foi o projeto de outros grupos empresariais para fazer polietileno, polipropileno, PVC...</p> <p>P. F. – Mas isso porque era parte de uma certa...</p> <p>P. C. – Parte de uma certa política de governo. Nós conseguíamos convencê-los de que no caso da Oxiten era diferente. A Oxiten sempre teve desde o início essa coisa nacional. Porque todos os outros empreendimentos tinham componentes estrangeiros. A Oxiten tinha um componente estrangeiro neutro, que era o IFC, era o Banco Mundial, o fornecedor da tecnologia, que também era neutro, não era uma multinacional perigosíssima.</p> <p>P. F. – E o resto tudo era nacional.</p> <p>P. C. – O resto era todo nacional.</p>
--	--

Roteiro de Edição

	<p>P. F. – Isso de certa forma o senhor acha que influenciava o governo no sentido de ter uma...?</p> <p>P. C. – Tinha uma influência claramente.</p> <p>P. F. - Quando chega o governo Geisel, que investe ainda mais nesse setor, esse setor...</p> <p>P. C. – O Geisel, quando chega o Geisel, isso tudo, de certa maneira, já estava consolidado. O Geisel era o presidente da Petrobrás, não se esqueça disso.</p> <p>P. F. – É verdade. Então ele já tinha...</p> <p>P. C. – ...concepção, articulação, conhecimento ele tinha desse setor, do processo todo do setor, da origem, da história toda. Quando ele chega à presidência, Bahia já estava consolidada. Ele definiu o pólo do Rio Grande do Sul. Mas aí já é outra história.</p> <p>P. F. – Vocês não participaram do pólo do Rio Grande do Sul?</p> <p>P. C. - Participamos. Nós temos uma unidade lá.</p>
<p>9º Bloco Legenda: A formação da mão-de-obra da Oxiteno 00:15:21 – 00:19:57 (fita 2) Tempo total do bloco: 04'36"</p>	<p>R. N. – E a crise do petróleo não afetou o desenvolvimento do projeto?</p> <p>P. C. – Não, a crise do petróleo na ocasião não chegou a ter impacto forte no projeto, não, no desenvolvimento da petroquímica.</p> <p>P. F. – A primeira. Mas e a segunda, em 1979?</p> <p>P. C. - Também não. Porque o projeto já estava em andamento. Quando entrou em funcionamento, o Brasil continuava a crescer, já havia demanda por aquela produção. Para você ter uma idéia, a</p>

	<p>nossa fábrica aqui de São Paulo, que foi inaugurada em 1973, era uma unidade nominal de 25 mil toneladas de óxido de eteno. Tinha mais os outros produtos todos mais 25 mil toneladas de óxido de eteno. A unidade da Bahia é uma unidade de 105 mil toneladas. Então, você vê como crescia. Tinha o aspecto de quando entrava, quando se tornava disponível o produto no mercado nacional, a própria disponibilidade gerava utilização, necessidades que não eram antevistas originalmente, simplesmente, porque você fazia a série de importação e projetava o crescimento.</p> <p>P. F. – Nessa ocasião, no início, digamos assim, na segunda metade dos anos de 70, quantos operários trabalhavam nessas plantas, mais ou menos?</p> <p>P. C. - No caso da Oxiteno? A Oxiteno hoje tem mil funcionários.</p> <p>P. F. – Certo, mas...? Nunca foi...?</p> <p>P. C. – Nunca foi muito diferente. Quer dizer, inicialmente em São Paulo eram talvez 300...</p> <p>P. F. – A questão que eu quero chegar é mais na formação dessa mão-de-obra. Quem que eram esses trabalhadores? Como era...?</p> <p>P. C. – A formação de mão-de-obra era um processo complexo.</p> <p>P. F. – Imagina, num setor tão sensível como esse...</p> <p>P. C. – E porque na ocasião... Quando nós fizemos a fábrica em São Paulo, você não tinha operadores, técnicos disponíveis para esse setor. Você não podia, por exemplo, recrutar gente da Petrobrás, porque a Petrobrás era sócia já. Então, fazia parte do projeto a formação</p>
--	--

	<p>de pessoal. Então, montava-se programas muito, muito intensos de formação de pessoal. Você pegava normalmente gente, rapazes formados em secundários, escolas técnicas, Senai, e fazia-se projetos de formação, cursos de formação, em que você levava dois anos para formar um operador. Quanto tinha sorte, você conseguia recrutar um, ou dois operadores mais experientes, trazia um da Rhode, um da Kiko, conseguia roubar um da Union Carbide, um sujeito que tinha um pouco mais de experiência. Mas, na realidade, era gente nova, gente que começava do zero km. A fábrica começava a operar com esse pessoal, engenheiros trabalhando em turnos. Era a mesma coisa que acontecia na Petrobrás. Quando se deu partida na fábrica de borracha da Petrobrás, por exemplo, os engenheiros trabalhavam em turnos. Eu trabalhava em turno operando máquina, treinando o pessoal, treinando os operadores, o pessoal de nível médio que depois tomou conta e tocava as fábricas para frente. Mas havia simultaneamente à construção das fábricas, à montagem empresarial, à montagem comercial, um esforço muito grande na formação do pessoal.</p> <p>P. F. - Mas nessas discussões com o CID, não é?</p> <p>P. C. – CDI.</p> <p>P. F. - Com o CDI, a questão da mão de obra era...? Porque eu imagino que para o setor todo era um problema, não?</p> <p>P. C. – Era um problema. Quer dizer, muitos desses projetos, eram projetos coletivos. Fazia-se cursos genéricos de formação de operadores, de formação de analistas de laboratório, de formação de técnicos de manutenção. Depois, cada um treinava o pessoal especificamente para as suas unidades de processo.</p>
--	---

10º Bloco

**Legenda: Acontecimentos que
afetaram o setor petroquímico**

00:20:59 – 00:30:41 (fita 2)

Tempo total do bloco: 09'42"

P.F. – (...) continuando, a gente está no governo Geisel. O setor da petroquímica é a menina dos olhos da política industrial do governo e na seqüência, na história do país – e imagino que afeta o setor – tem dois acontecimentos paralelos. Um é que o país começa a se redemocratizar. E, dois, tem uma crise econômica logo nessa viradinha dos anos 70 para os anos 80. Como é que isso afeta, esses dois grandes macro-acontecimentos afetam o setor especificamente?

P. C. – Deixa eu dizer, porque há mais coisa durante esse período. Durante esse período, nós tínhamos construído, além da Oxiteno... No grupo Ultra, nós tínhamos outros empreendimentos químicos e petroquímicos na ocasião. Nós fizemos uma fábrica de melanina na Bahia, nós fizemos uma fábrica de cloreto de amônia que foi montada aqui em Cubatão, uma fábrica de carbox metil celulose no Rio de Janeiro. São produtos químicos, são palavrões horrorosos, mas muitos usados para finalidades nobres, até em medicamentos. Enfim, nós tínhamos essa atividade. Nós tínhamos desenvolvido uma empresa de engenharia e construção, engenharia e montagem industrial, que era a Ultratec, que foi uma empresa grande do grupo. De repente, essa coisa toda que ia dar certo, de repente, o Brasil muda. O Brasil começou a mudar primeiro com a crise de recessão, de diminuição da taxa de crescimento, uma crise financeira, crise de inflação muito elevada.

P. F. - Dívida.

P. C. – Dívida, dificuldades até de financiamento e refinanciamento. E tudo isso traz implicações de reposicionamento de uma série de empreendimentos dessa natureza. No caso particular do grupo, nós tivemos que

	<p>reestruturar, fizemos uma reestruturação do grupo. E simultaneamente, começam a acontecer problemas com os nossos sócios. Inicialmente a <i>Scientific Design</i>, que era sócia do empreendimento, resolveu, uma vez funcionando o projeto, sair fora. E nós compramos a participação deles e aumentamos a nossa participação. Mais adiante, o IFC, que também faz parte da natureza do investimento, resolveu vender a sua participação. Também foi comprada por nós uma parte e aproveitamos a ocasião para abrir o capital da Oxiten e vender um pedaço da participação da IFC no mercado. Posteriormente o grupo do sr. Ralph Rosenberg entra numa crise financeira muito séria, depois da morte do sr. Ralph, quando a mulher do Rosenberg assume e praticamente...</p> <p>R. N. – É a filha que assumiu, não é?</p> <p>P. C. – A filha assumiu e um ano quebrou a empresa.</p> <p>R. N. – E daí entrou o Gerald [inaudível].</p> <p>P. C. - O Gerald [inaudível] passou a... Saiu daqui e foi tentar ajudar a manter. Deu um mau passo, eu acho. É um profissional, mas, enfim. A oferta era muito tentadora. Ela quebrou, entrou em concordata e depois em falência. Nós adquirimos a parte dela de uma maneira até... Não foi uma maneira muito direta, negociada. Na realidade, ela havia dado as suas ações em garantia de empréstimo para o grupo Vicunha. O grupo Vicunha cobrou o empréstimo, executou a dívida, tomou as ações que tinham sido dadas em garantia e nós compramos essas ações do grupo Vicunha. Nessa ocasião, portanto, nós assumimos o risco também, porque você comprar isso de um processo de falência no Brasil, a segurança jurídica nunca é...</p>
--	--

	<p>P. F. - 100%.</p> <p>P. C. – Nós estávamos muito seguros do que estávamos fazendo e outros sócios não estavam. Portanto, nem a Petroquisa, nem o Monteiro Aranha participaram. Então, nós acabamos assumindo o controle da Oxiten, o grupo Ultra. Posteriormente, nós também juntamos, fundimos, deixamos de operar uma série dessas operações petroquímicas, mas tínhamos uma atividade complementar ao Oxiten, que era a linha toda de tensoativos. Nós éramos sócios da ACI. A ACI também foi embora e nós compramos a ACI. Muitas multinacionais foram embora do Brasil nessa ocasião.</p> <p>P. F. - Isso em...?</p> <p>P. C. – Em 1980, começo dos anos 80.</p> <p>R. N. – Depois da crise do México.</p> <p>P. C. – É. Não, antes até.</p> <p>P. F. – Início da recessão.</p> <p>P. C. – Depois da recessão. Quando começou a recessão, o Brasil começou a crescer menos e muitos se desinteressaram. Saíram a ACI, os japoneses, que tinham participação intensa no pólo petroquímico na Bahia, a <i>National Destillers</i> aqui de São Paulo. Quer dizer, várias multinacionais deixaram o Brasil, se retraíram desses investimentos e as suas participações tiveram destinos variados. O que estava em torno de nós, nós compramos e depois fundimos essa operação dentro da própria Oxiten, consolidamos e mais adiante, no processo de privatização, compramos também a participação da Petroquisa. Quando foi privatizada, mas isso já na década de 1990. E durante esse período, foi um período de ajuste muito forte. Nós tivemos que apertar o cinto de toda</p>
--	--

	<p>forma, tivemos que nos desfazer de uma série de operações. Inclusive, eu me desfiz de uma operação que me era muito cara, que era a operação de engenharia da Ultratec, uma operação que chegou a faturar 200 milhões de dólares. Nós fazíamos coisas belíssimas do ponto de vista da engenharia, fomos os primeiros que utilizaram o sistema CAD em larga escala para detalhamento de projetos de engenharia industrial. Nós fizemos projetos inovadores para plataformas de petróleo para a Petrobrás, fizemos montagem de muitas plataformas em alto-mar, operações delicadíssimas, belíssimas do ponto de vista da engenharia. Era uma atividade que eu curtia, gostava, tinha um afeto, um envolvimento emocional muito grande, mas acabamos vendendo, porque o mercado desapareceu, o mercado de engenharia...</p> <p>R. N. – O Promon também estava envolvido nesse tipo de atividade?</p> <p>P. C. - O Promon estava envolvido na parte de projeto, na parte de detalhamento.</p> <p>R. N. – Também esse período coincide com...?</p> <p>P. C. – Coincide com a mudança. Promon enxugou e mudou um pouco de ramo. Quer dizer, a Promon virou um pouco sua ação para outro tipo de atividade, para a parte de informática, telecomunicações, que ainda tinha uma atividade remanescente. Ela virou o alvo dela para essa direção. Mas no caso da engenharia, a engenharia brasileira praticamente desapareceu. A engenharia executiva brasileira durante esse período praticamente sumiu, ou foi reduzida a uma fração do que era.</p> <p>P. F. – Dez anos antes.</p>
--	---

	<p>P. C. – Dez anos antes.</p> <p>R. N. – A Odebrecht não...?</p> <p>P. C. – A Odebrecht é diferente. A Odebrecht é de construção pesada, que teve problemas sérios também. A Odebrecht, em grande parte, foi para o exterior também.</p> <p>P. F. – Nesse período inclusive, não? Iraque...</p> <p>P. C. – Nesse período inclusive, porque secou aqui. A Mendes Júnior foi para o Iraque, a Odebrecht também foi para o exterior. Todas elas. A Camargo Corrêa foi até para a Venezuela e se deu mal. Houve vários problemas. Mendes Júnior no Iraque foi um desastre. Mas, enfim, a engenharia nacional sofreu muito. Houve adaptações variadas. No nosso caso, nós resolvemos concentrar nossa atuação na parte industrial. Acabou sendo bom, porque tudo que aconteceu depois exigiu cada vez mais foco. A [inaudível] empresarial, a [inaudível] econômica no mundo inteiro empurrou as empresas na direção do foco, da especialização, da concentração em produtividade, em condições operacionais mais eficazes. Portanto, uma diversificação muito grande, como nós tínhamos, deixava de ser funcional. Então, foi um período em que nós fizemos uma reestruturação muito grande dentro do grupo, que foi uma reestruturação financeira, uma reestruturação administrativa e uma reestruturação até do foco estratégico da nossa operação.</p>
<p>11º Bloco Legenda: A carreira empresarial 00:30:42 – 00:35:32 (fita 2) Tempo total do bloco: 07'34"</p>	<p>P. F. – E o senhor individualmente nesse processo? Do ponto de vista da carreira do senhor, onde a gente parou, o senhor estava dizendo que o senhor foi o líder da montagem da Oxiten. Como isso se desenvolve do ponto de vista da sua</p>

	<p>carreira?</p> <p>P. C. - Bom aí, nessa ocasião, já era presidente do grupo o Hélió Beltrão.</p> <p>P. F. – Que viria a ser ministro depois, não?</p> <p>P. C. – Que foi ministro depois. Foi ministro antes e depois.</p> <p>R. N. – Da desburocratização, quando é que foi?</p> <p>P. C. – Primeiro ele foi ministro do planejamento do Costa e Silva.</p> <p>R. N. – E do Figueiredo ele foi...?</p> <p>P. C. – Do Figueiredo ele foi da desburocratização e depois da previdência. Entre essas duas fases ele veio para o grupo.</p> <p>P. F. – Isso mostra um pouco aquilo que o senhor falou antes, essa necessidade de uma certa relação com a estrutura governamental. É isso?</p> <p>P. C. – Não é tanto assim não. O Hélió tem uma história diferente. O pai do Hélió foi fundador da Ultragaz, o senhor Ernesto. Então, tinha uma relação antiga...</p> <p>P. F. – Anterior.</p> <p>P. C. – Anterior, que tinha sido cultivada. O Hélió se desenvolveu, teve uma carreira pública sempre de muito sucesso. Ele começou na parte dos institutos do IAPI, IPTEC, institutos de pensão do Estado, que foi onde ele se formou. Depois ele foi secretário de planejamento do governo do Carlos Lacerda no Rio de Janeiro e depois disso, no governo Costa e Silva, ele foi ministro do Planejamento, quando o Delfim era ministro da Fazenda</p>
--	--

	<p>na ocasião. Depois que ele deixou o Planejamento, ele voltou e passou a trabalhar no grupo Ultra e na Mesbla.</p> <p>R. N. – A Mesbla desaparece.</p> <p>P. C. – Desapareceu depois. Depois ele deixou a Mesbla, se concentrou no grupo e ficou presidente do grupo Ultra, onde ele, na ocasião, comandou o processo dessa readequação financeira e readequação administrativa do grupo, quando nós consolidamos o grupo como uma coisa mais funcional em termos de planejamento e estrutura. Eu nessa ocasião virei vice-presidente executivo do grupo.</p> <p>P. F. – O sr. Pery já tinha...?</p> <p>P. C. – Pery era o presidente do conselho.</p> <p>P. F. – Perfeito. Só para eu entender.</p> <p>P. C. - Pery era o presidente do conselho, o acionista controlador do grupo. Ele tinha 75% das ações da <i>holding</i> e a irmã dele tinha 25%. Ele, então, comandou esse processo. Na ocasião em que ele contratou o Hélio e me convidou para ser vice-presidente, ele combinou comigo e com o Hélio um esquema de participação acionária. Então, nós viramos sócios da empresa. Ele tinha uma visão de perpetuação, de continuidade. Ele não via na família dele ninguém com capacidade de liderança, ninguém que tivesse em condição de dar continuidade. Essa foi uma coisa que sempre lhe preocupou muito. Então, ele combinou com o Hélio e comigo uma participação acionária para, de certa maneira, nos interessar em dar seqüência. Um contrato até muito inovador para a ocasião. Ele dizia: “Olha, eu não sei se o seu filho vai ser melhor que o seu neto, que o meu neto. Enfim, essa é uma questão a ser discutida. Mas eu quero profissionalizar o grupo e acho</p>
--	--

	<p>que vocês têm condição de fazer isso.” Então, foi esse o projeto em que eu me engajei nessa fase subsequente.</p> <p>R. N. – Essa fase coincidiu com a transferência da sede do Rio para São Paulo?</p> <p>P. C. – Não. Nessa ocasião a sede era no Rio. A sede veio para São Paulo, quando o Hélio deixou o grupo para ser ministro do Figueiredo. Aí é que eu trouxe a sede para São Paulo.</p> <p>P. F. – Aí o senhor assumiu?</p> <p>P. C. – Aí eu assumi a presidência e trouxe a sede para São Paulo em 1981, por aí.</p> <p>P. F. – Nesse período todo o senhor estava morando no Rio?</p> <p>P. C. – Não, não, morando em São Paulo.</p> <p>P. F. – Morando em São Paulo.</p> <p>P. C. – A operação era aqui.</p> <p>P. F. – A operação era aqui, claro. Perfeito. Quando o senhor assumiu a presidência?</p> <p>P. C. – Em 1981.</p>
00:43:44 – 00:44:58 (fita 2)	<p>P. F. – O senhor foi presidente da Abiquim em que período?</p> <p>P. C. – Espera um pouquinho. Deixa eu pegar um papel.</p> <p>[risos]</p> <p>P. C. – 70 e poucos.</p> <p>P. F. – Já nos anos 70.</p> <p>P. C. – Já nos anos 70.</p>

	<p>P. F. – E é nesse momento, então, em que o senhor adquiriu uma certa expressão pública, para além do grupo, vamos dizer assim? Uma voz empresarial, para além... Passa a ser também reconhecido digamos de uma maneira mais...</p> <p>P. C. – É, eu tive uma séria de atividades extracurriculares, sempre vinculado. Quer dizer, eu fui presidente da Abiquim, eu fui presidente do Instituto Brasileiro de Petróleo – este não era propriamente empresarial. O Instituto Brasileiro de Petróleo é um organismo que tem a ver muito com a formação de pessoal, com a formação de pessoal para a indústria de petróleo como um todo, com cursos de formação...</p> <p>P. F. – Tinha a ver com aquela preocupação que o senhor já tinha mencionado, da dificuldade de mão-de-obra.</p> <p>P. C. - ...petróleo, que em determinadas ocasiões tinha se manifestado institucionalmente sobre essas questões.</p>
00:45:00 – 00:46:44 (fita 2)	<p>P. F. – Você foi do Iedi também, não?</p> <p>P. C. – Não, o Iedi foi mais adiante, em 1989. Depois eu fui nomeado para o conselho BNDESPAR, que era uma das subsidiárias do BNDES, que investia diretamente na indústria, BNDES Participações. Eu fui do conselho de administração do BNDES nessa ocasião. Mais adiante, já no Collor, eu fui membro do Conselho Monetário Nacional. Enfim, tenho algumas atividades extracurriculares e passei a participar mais dos temas nacionais de economia.</p> <p>P. F. – E a ser chamado também a falar mais publicamente sobre essas questões, não?</p>

	<p>P. C. - É. Na ocasião também os contatos todos acabaram de alguma maneira propiciando e eu fui convidado para uma série de cargos, cargos em Ministérios, de ocasiões.</p> <p>P. F. – O senhor nunca...?</p> <p>P. C. – Nunca me tentou não. Eu tive uma felicidade na vida: eu tive poucos chefes na vida, chefes muito bons, todos eles, muito especiais. E depois de um certo tempo, eu conquistei o direito de escolher o meu chefe.</p> <p>[risos]</p> <p>P. C. - É um privilégio que eu não abro mão. Ou não ter chefe, ou escolher o chefe.</p>
<p>12º Bloco Legenda: O processo de redemocratização 00:35:33 – 00:40:16 (fita 2) Tempo total do bloco: 07'54"</p>	<p>P. F. – Esse é um momento também do, que eu tinha comentado, processo de redemocratização. Já vinha desde o governo Geisel, mas se consolida no governo Figueiredo. Isso afeta todas as áreas da vida nacional. O grupo, o senhor teve alguma participação nesse momento? Como vocês viam...? Eu imagino que também esse desenho das relações, do CDI, esse conjunto todo que afetava a própria empresa estava mudando, não?</p> <p>P. C. – É, mas a mudança foi muito gradual. A mudança, o corte mesmo de mudança de relação com o Estado se deu a partir do fim da década de 80, de 1989, com o Collor e depois o Fernando Henrique. Até lá, Sarney, não tinha muita mudança. Mudava a forma, mas não mudava o tipo de interação. Como o Brasil também desacelerou, você passava a não ter muita relação com o CDI, com o crescimento, mas passava, em contrapartida, a ter relação muito mais intensa com o CIP, com o controle de preço.</p>

	<p>P. F. – Claro, por causa da inflação.</p> <p>P. C. – Por causa da inflação. Controle de preço passava a ser assim uma coisa...</p> <p>P. F. – Depois veio o Plano Cruzado, não é?</p> <p>P. C. – Depois, em relação ao plano Cruzado. Então, a interação era com relação ao congelamento, descongelamento, as torneirinhas que eram abertas. Lembra da história das torneirinhas? Congelava, depois abria as torneirinhas...</p> <p>R. N. – E a Cacex? Podia ser algum impedimento?</p> <p>P. C. – Não, a Cacex, num período muito grande, foi muito funcional para a consolidação da indústria, porque a questão da competitividade do Brasil de uma maneira sistêmica, de uma maneira mais profunda, mais abrangente, é um fenômeno mais recente. Quer dizer, na implantação original da indústria, você tinha uma vulnerabilidade muito grande perante a importação e a Cacex era assim, eu vejo como um aliado muito importante na construção da indústria brasileira, na construção da indústria de bens de capital, na construção da petroquímica e de uma série de outros setores industriais. A Cacex, de uma certa maneira, controlava a competição com o exterior via a licença de importação. Quer dizer, a competição não se dava nem via câmbio, nem via tarifa que era a área de ação do CPA, da Comissão de Política Aduaneira. Era muito mais da licença de importação, que era a autorização sim ou não da Cacex, a chamada gaveta da Cacex, a gaveta do Benedito Moreira, que era realmente o...</p> <p>R. N. – Depois veio o Malek.</p>
--	---

	<p>P. C. – Depois veio o Salek, o Namir Salek, que era o assistente do Benedito. Era um tecnocrata desde sempre dessa área de comércio exterior.</p> <p>P. F. – Então, o senhor diria que do ponto de vista do setor, os anos 80 o processo político mais geral pouco influenciou. O que vai influenciar mesmo vai ser a eleição do Collor e a abertura econômica.</p> <p>P. C. – O Collor. Aí é que é o corte, a mudança.</p> <p>P. F. – Isso é que é o divisor de águas.</p> <p>P. C. – É o divisor de águas. Durante o Sarney muda, deixa de ser o crescimento e passa a ser, vamos dizer assim, um projeto de sobrevivência medíocre.</p> <p>P. F. – O arroz com feijão?</p> <p>P. C. – Era arroz com feijão. Era realmente uma questão de sobrevivência, porque o processo hiperinflacionário era um processo onde o cidadão do CIP tinha poder de vida ou de morte sobre os setores industriais inteiros. O setor dava um reajuste de preço, não dava reajuste de preço, ele morria, ou não morria. Com uma inflação galopante como essa, era uma coisa dramática.</p> <p>R. N. – De que preço especificamente do setor o senhor está falando?</p> <p>P. C. – O CIP controlava todos os produtos indústrias, todos os produtos petroquímicos.</p> <p>R. N. – Todos?</p> <p>P. C. – Todos. Rigorosamente todos. E controlava também, junto com o Conselho Nacional do Petróleo, o preço do GLP, dos derivados dos combustíveis,</p>
--	--

	desde as matérias-primas até os produtos finais. Então, era tudo.
00:40:23 – 00:43:34 (fita 2)	<p>P. F. – Quase a década de 80 toda?</p> <p>P. C. – A década de 80 toda. Essa coisa da hiperinflação era um sufoco permanente. Havia mecanismos de convivência. Quando você estava naquela correria, aquilo parecia normal. Mas hoje, com o olhar de retrospecto, era um período absolutamente absurdo. Quer dizer, a quantidade de energia que era despendida. Toda aquela energia que antes se despendia na concepção da coisa nova, na incorporação de tecnologia, na formação de gente, na construção de fábricas, toda essa energia empresarial passou a ser concentrada na sobrevivência, em conseguir a sobrevivência na Cacex, em conseguir a sobrevivência no CIP. Realmente olhando em retrospecto, é um gigantesco desperdício.</p> <p>R. N. – Mas com relação ao CIP, por exemplo, a coletividade empresarial se mobilizava para pressionar?</p> <p>P. C. – Mas a pressão da coletividade empresarial é um negócio muito gozado, porque a coletividade empresarial no ramo industrial no Brasil nunca se mobiliza em termos das questões coletivas e das questões sistêmicas. Poucas vezes você vê isso. Ela se mobiliza individualmente em seus setores, porque, inclusive, a própria organização industrial toma formas diferentes nesses setores, dependendo da época. Por exemplo: durante uma parte desse período eu fui presidente da Abiquim, Associação Brasileira de Indústria Química. O grande esforço que se fazia era o esforço de tratar junto ao governo da questão de preço e da questão da importação e da questão da exportação e, em algumas ocasiões, da montagem de</p>

	<p>mecanismos de exportação, montagem de sistemas de exportação. Eu me lembro que na Abiquim, por exemplo, nós concebemos junto com a Petrobrás e junto com a Cacex, o que se chamou depois do Dromec verde-amarelo, que era um sistema em que se montava desde a matéria-prima na Petrobrás um sistema de desconto em cascata e de taxa de impostos diferenciada, de tal maneira para você poder propiciar a exportação do produto final em condições competitivas. Se você fosse comprar a sua matéria-prima pelo preço do mercado interno você não tinha condição de exportar o seu produto. Então, você comprava a sua matéria-prima pelo preço de exportação, pelo preço que a Petrobrás exportaria. Eu comprava do meu fornecedor pelo preço que ele exportaria. A montagem desses mecanismos foi uma montagem na ocasião que representou um esforço enorme e que foi funcional, porque realmente alavancou em grande parte a exportação e botou para fora uma produção que não estava encontrando destino aqui no mercado interno. A capacidade tinha crescido, o mercado encolheu, ou não cresceu como se esperava que crescesse e, portanto, havia a necessidade de exportação.</p>
<p>13º Bloco Legenda: A abertura econômica e o IEDI 00:46:53 – 00:48:56 (fita 2) Tempo total do bloco: 13'43"</p>	<p>P. C. – Uma questão ainda sobre esse período antes do período, digamos, mais recente. Porque uma das características desse período, além de tudo que a gente já mencionou aqui, foi também uma certa eclosão de conflitos de ordem trabalhista, do sindicalismo. O final dos anos 70 e os anos 80 são marcados por alguns conflitos, vários, na verdade, desse teor. O grupo, o senhor teve alguma oportunidade de...?</p> <p>P. C. – Pouca. Eu vou te dizer por quê. No caso do setor petroquímico, por exemplo, os problemas trabalhistas não tiveram nunca a intensidade dos setores</p>

	<p>mais intensivos de mão-de-obra, como notadamente a indústria automobilística, a indústria metal-mecânica, a indústria eletrônica, que têm um componente de mão-de-obra muito maior, muito mais pesado. Na petroquímica a dimensão do custo de mão-de-obra na estrutura de custos do setor é muito pequena. Então, nunca foi... Quer dizer, havia negociações. Obviamente em um sistema inflacionário, as negociações eram quase que mensais. O processo havia, mas não teve a intensidade e não foi tão conflituoso como foi, por exemplo, o processo aqui no ABC de São Paulo. Tive participação, negociei várias coisas com o Jacques Wagner, por exemplo.</p> <p>P. F. – O atual governador.</p> <p>P. C. – O atual governador, que era presidente do sindicato lá na petroquímica na Bahia. E uma série de outras negociações aqui em São Paulo também, mas, enfim...</p> <p>P. F. – Nunca teve a dimensão que...</p> <p>P. C. – Nunca teve a dimensão e nunca teve o atrito.</p> <p>P. F. – A conflituosidade.</p> <p>P. C. – É. Nem teve a dimensão política. Nunca foi uma coisa que tivesse...</p>
<p>00:48:59 – 01:00:38 (fita 2)</p>	<p>P. F. – Agora falando um pouco mais a partir, então, da abertura do mercado, eu queria que o senhor falasse um pouco como esse setor, que era tão paradigmático de um tipo de desenvolvimento do país se adaptou, como o grupo, em particular, se adaptou e se reestruturou para um momento completamente, não diria completamente, mas muito distinto a partir dos anos 90?</p> <p>P. C. – Essa era uma questão que já</p>

	<p>estava preocupando muita gente, antes mesmo dela acontecer, antes do processo se deslanchar, antes da eleição do Collor, porque essa era uma coisa evidente. A década de 80 mostrou que o modelo anterior do Brasil, o modelo fechado, de desenvolvimento quase que interno tinha se esgotado, o seu dinamismo tinha se esgotado. Obviamente o Brasil já tinha uma visão clara que países que tinham adotado um modelo um pouco diferente...</p> <p>P. F. – Mais aberto?</p> <p>P. C. – Não era mais aberto, mas um modelo mais voltado para o exterior, mais integrado ao exterior, como foi o caso da Coréia, o caso do próprio Japão. Já começava a chamar a atenção de que faltou alguma coisa aqui no Brasil, faltou uma dimensão nessa coisa de um projeto de substituição de importações, que a Coréia fez, que o Japão fez. Faltou uma dimensão, que é a dimensão agressiva de ir para o exterior, a dimensão exportadora estava faltando.</p> <p>R. N. – Mas o governo também teve... Quer dizer, forneceu incentivos tipo Befiex nos anos 70.</p> <p>P. C. – É, mas eram coisas pontuais, eram coisas quase que reativas a problemas da balança de pagamento. Não era um projeto afirmativo, era um projeto reativo. E muitos de nós, na indústria – aí claramente já havia um grupo de industriais, que se preocupava com essa questão. Era preciso haver uma questão mais sistêmica. Foi quando um grupo daqui de São Paulo – eu participei disso muito ativamente – resolveu formar o Iedi, que era o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Na ocasião nós fomos muito cuidadosos de chamar de estudos. Eram realmente estudos; não era um centro, ou uma nova organização</p>
--	--

	<p>empresarial do tipo do [inaudível], do tipo Fiesp, ou um tipo de associação de classe nacional, como a Abiquim, a Abimaq, a Abdib. Essa questão já estava resolvida, bem ou mal, já estava resolvida pelas associações existentes. Mas não havia um locus, onde se pudesse discutir essas questões institucionais. Claramente nós olhávamos para o Brasil e dizíamos o seguinte: “Olha, a indústria do Brasil é boa, do ponto de vista de produção. Nós fomos capazes de incorporar a ideologia da produção, nós somos produtores muito bons, mas nós não temos a visão integrada da indústria, não temos uma visão industrial no sentido mais amplo. Temos a visão da produção, mas não temos a visão industrial.” O que é a visão industrial? É a visão da inter-relação da indústria não apenas com mundo, do ponto de vista do comércio, mas da relação da indústria com relação à própria sociedade. Quer dizer, a questão política da abertura, a questão política do conflito trabalhista que se estava explicitando aqui mostrava que estava faltando uma visão mais sistêmica e mais integrada para a indústria brasileira, onde a gente discutia as questões todas muito pontuais, seja nas associações de classe, seja na Fiesp, seja na CNI. Então, formamos o Iedi. Eram inicialmente 30 e poucos empresários de diversos setores industriais. A idéia era fazer estudos e o primeiro documento que nós produzimos foi chamado “Integração Competitiva”. Isso foi praticamente simultâneo à chegada do Collor, em 1989. Aí chegou o Collor e <i>puf!</i> Faz a abertura, enfim, a tapa, a facão, a machado, de uma maneira completamente... E nós vínhamos discutir com o pessoal do governo, continuamos a interagir com o governo. Deixou de ser Delfim, deixou de ser Maílson, deixou de ser, enfim, e passou a ser Zélia, passou a ser Zélia, [inaudível], passou a ser o pessoal de Collor. A discussão a gente via que era uma</p>
--	--

	<p>discussão sem pé, nem cabeça, porque havia uma visão quase que preconceituosa contra a indústria no Brasil e um certo ressentimento da indústria no Brasil, que eu acho que foi um pouco um rescaldo até da abertura política. “Esses caras se beneficiaram do governo militar, esses caras se beneficiaram da proteção, esses caras se beneficiaram de favores do Estado. Em compensação, olha em que estado eles deixaram o país. O país não cresce, o país é desigual, o país tem essa inflação infernal. O responsável pela inflação são os empresários.” Quer dizer, havia claramente uma culpabilização do empresariado, que era uma maneira primitiva, até compreensível pela época, pelo fenômeno político da época, mas claramente você via que era uma coisa preconceituosa.</p> <p>R. N. - Mas isso não era mais voltado para setores específicos, tipo a comparação que o Collor faz entre os carros brasileiros e carroças?</p> <p>P. C. – Pois é, mas repare: a coisa individualizada, ou a coisa pontualizada assim não é a explicação correta para o problema. Então, o primeiro documento Iedi, que se chamava “Integração Competitiva” dizia o seguinte: não há um sistema de empresas competitivas em um país não competitivo. Como é que você pode ter empresas competitivas, se você não tem um país onde o teu financiamento, o teu custo de capital - ou seja, competitivo no exterior -, onde a formação de pessoal de educação do trabalhador não seja compatível com o teu competidor lá fora. A idéia custo Brasil surgiu ali, naquela ocasião. Então, a adaptação do Brasil, da empresa no Brasil a essa nova realidade, a essa abertura instantânea, foi feita de uma maneira muito traumática, deixou muitas seqüelas, deixou muita gente pelo meio</p>
--	--

	<p>do caminho. Dentro do grupo, eu posso dizer o que nós fizemos aqui dentro: o que nós fizemos aqui dentro foi simplesmente intensificar um processo que nós já vínhamos antecipando ao longo dos anos anteriores, quer dizer, a reformulação do grupo, que já vinha sendo feita. Descartar determinadas atividades que não tinham capacidade de competição individual e que estavam nos drenando recursos, que estavam nos drenando atenção gerencial começou a ser intensificada a partir daí. Nós montamos, então, um processo também dramático de redução de custos, de aumento de eficiência operacional, de aumento de produtividade, de concentração em determinadas áreas de produção, onde nós éramos mais competitivos, onde nós éramos melhores do que os competidores do exterior, um aumento do esforço de exportação, sofisticando os canais de distribuição, sofisticando os produtos, sofisticando a assistência técnica. Tudo isso aconteceu de uma maneira muito intensa. Por exemplo, do outro lado nosso, na parte da distribuição de gás, do GLP, o GLP a vida inteira funcionava na base quase que de <i>cost plus</i>, onde você apresentava os balanços à LP ou ao CIP e aí te davam os preços. Aquilo era de trás para frente, fosse você eficiente, ou não fosse eficiente. O CIP sempre funcionou assim. Se você era muito eficiente, o CIP te penalizava, o CIP te cortava o preço. Não te deixava reproduzir em termos de lucro a tua eficiência. Então, não era indutor. O CIP e os sistemas de controle de preço não eram indutores da eficiência. De repente, o mercado abre e você passa a ter que ser eficiente. No GLP a gente não tinha que competir com a importação, a gente tinha que competir com os congêneres. Aí mudou o jogo: “Puxa vida, vamos ser <i>low cost producers</i>, vamos ser mais eficientes, mais produtivos, vamos conquistar o nosso</p>
--	--

	<p>consumidor, vamos encantar o consumidor.” Enfim, as técnicas de administração que o mundo já tinha adotado há tempos, passaram a ser adotadas aqui no Brasil a partir desse momento. Por que não foram adotadas antes? Porque eram disfuncionais. Se tivessem sido adotadas essas técnicas antes, na época de CIP, de controle de preço, era suicídio, não adiantava nada. Quer dizer, eu ia transferir todo o esforço para terceiros, sem nenhuma vantagem econômica. Ela só passa a ser funcional a partir desse momento. Aí foi feita de uma maneira muito abrupta, foi feita de uma maneira muito corrida. E aí uma série de outras questões aflorou. A questão cambial, a questão do valor do câmbio, a questão, por exemplo, da formação de mão-de-obra. De repente, o Brasil se dá conta de que a produção moderna é uma produção que não é mais uma produção fordiana. Portanto, a formação do trabalhador não pode mais ser dada pelo Senai. Quando você treina habilidades manuais, você ensina o mecânico, você sujeito a abrir e a fechar a válvula. O sujeito tem que interagir com a máquina. Portanto, ele tem que ter um grau de instrução maior, para poder interagir para ele. Conversas técnicas de qualidade, por exemplo, os ciclos de controle de qualidade, as técnicas japonesas de eficiência, de gestão, exigem da sua força de trabalho um nível de qualificação diferente da anterior. Essa realidade toda se impôs no Brasil e o Brasil não discute isso. O Brasil discute só que a empresa não é competitiva, que nós fabricamos carroças, que a empresa no Brasil ganha muito dinheiro, é ineficiente e, portanto, tem que morrer mesmo. Aquela discussão primitiva. Nós tentamos durante muito tempo com o Iedi e tivemos sucesso em grande parte em mudar um pouco a agenda de discussão. Enquanto, dentro de casa, todos nós, com mais ou menos sucesso, tínhamos que resolver, operar</p>
--	---

Roteiro de Edição

	<p>essas questões dentro de casa. Nós tentamos de certa maneira discutir essa coisa coletivamente, porque se não, o resultado...</p>
<p>14º Bloco Legenda: Desenvolvimento industrial e educação 01:00:38 – 01:01:45 (fita 2) Tempo total do bloco: 13'43"</p>	<p>P. F. – E quando o senhor acha que dá um <i>turning point</i> nessa visão, digamos assim mais preconceituosa em relação aos empresários, que começa a mudar? Dá para situar um momento em que isso...?</p> <p>P. C. – Não vejo nenhum corte.</p> <p>P. F. – Foi um processo?</p> <p>P. C. – Um processo que não está completo ainda, a meu juízo. Não está completo.</p> <p>R. N. – Mas há uma percepção de que deveria se voltar para, sei lá, a percepção de que se tinha do Brasil nos anos 50, de ter um projeto de desenvolvimento industrial, coisas que foram negadas no Brasil...</p> <p>P. C. – Olha, Robert, eu não sei. Eu não acho que essa coisa esteja madura ainda em termos de discussão no Brasil. Porque você vê o seguinte: no Brasil não foi só a questão da década de 70, não foi só esse período mais recente. Se você pegar o período mais longo, se você pegar de 1900 a 1980 – esse é um período longo, 80 anos (...).</p>
<p>00:00:28 – 00:02:47 (fita 3)</p>	<p>P. C. – E, não obstante todos esses contratempos externos e internos, o Brasil consistentemente cresceu nesse período, em termos de crescimento de PIB per capita, duas vezes a média do mundo. Duas vezes a média do mundo! Então, era uma coisa...</p> <p>P. F. – Significativo.</p> <p>P. C. - E de repente a gente tem um corte que, de 80 para cá, até hoje, passamos a</p>

	<p>crescer a metade.</p> <p>R. N. – Mas é que durante todo esse período existiu uma elite que estava preocupada em transformar, talvez, o país. Para começar com os militares, passando pelo Getúlio...</p> <p>P. C. – Mas no fim o que é que havia? Havia um sentimento de alguém se responsabilizar pelo Brasil. Muita gente se sentia responsável pelo Brasil e tinha noção de que o todo era importante. Está certo? Dava esse dinamismo, com falhas tremendas. Como sociedade, essa elite teve falhas. Teve méritos extraordinários, que nos trouxeram até aqui, mas teve falhas gigantescas. A maior delas, de longe, é a questão da educação. E continua sendo tratada de uma maneira muito, muito, muito, muito, muito aquém das necessidades.</p> <p>P. F. – Mas o senhor não acha isso que o Robert estava falando, de que talvez hoje a gente esteja conseguindo ter um novo consenso de que o crescimento é prioritário, digamos assim?</p> <p>P. C. – Eu acho que o crescimento entrou na agenda novamente como um desejo.</p> <p>P. F. – Digamos assim, mais do governo Lula?</p> <p>P. C. - Mais do que do governo, como uma aspiração. Por exemplo, durante o governo Fernando Henrique, durante os oito anos de Fernando Henrique, crescimento não era...</p> <p>P. F. – Não era questão.</p> <p>R. N. – Não estava na agenda.</p> <p>P. C. – Quer dizer, aquilo se esgotou. Agora há uma visão de que o crescimento é importante. Eu acho que é</p>
--	---

	<p>uma visão ainda primitiva do ponto de vista de instrumentação, de ter noção de como é que se faz isso acontecer realmente, quais são as questões, quais são os grandes limites, quais são as grandes amarras que nós temos ainda com relação a esse processo, mas isso já está na agenda novamente. A questão da educação já entrou na retórica, já entrou no <i>leap talk</i>. A questão do crescimento também já foi um pouco mais além. Não o suficiente, mas já se está caminhando para uma coisa mais consistente.</p>
00:02:50 – 00:12:47 (fita 3)	<p>P. F. – Temos razões para ficarmos otimistas?</p> <p>P. C. – Olha, você sabe o seguinte? Eu sou um pouco como o velho de restelo, como dizia o Camões. O meu saber é só de experiência feito. O meu saber é só de experiência feito e as minhas palavras só são extraídas do esperto peito. Quer dizer, eu tiro do coração, eu tiro vontade de ser otimista, mas a minha experiência podia ser melhor, podia ser melhor.</p> <p>P. F. – Bom, dr. Paulo, vamos caminhando para fechar. Só mais dois temas importantes também, mas menos em relação à trajetória profissional. O senhor mencionou aí a questão da educação e a gente sabe que o senhor tem tido uma preocupação neste sentido, na atuação pessoal e empresarial do senhor. O senhor podia falar um pouco sobre isso? A gente pesquisou que o senhor tem projeto de responsabilidade social na área de educação. Se o senhor puder falar um pouco sobre essa questão mais... Pode ser bem interessante. Por que é que o senhor chegou nisso? O senhor tem mencionado ao longo da entrevista toda a importância desse tema. Infelizmente, como o senhor mesmo disse, a elite brasileira tem grandes méritos, mas parece que a educação nunca foi uma prioridade. Não só dos governos, mas</p>

também da pressão, digamos assim, do setor empresarial. Então, talvez isso também esteja mudando?

P. C. – Uma ocasião eu tive até oportunidade de perguntar para o Geisel. Numa mesa de reunião na [inaudível], eu convivía com ele: “Escuta presidente, me diga uma coisa, por que os militares durante esse período...?” Os militares, que eu sei, porque eu vejo lá em casa - meu pai é militar, meu sogro é militar e, enfim, dá para ver isso -, os militares têm uma preocupação com formação, com educação extraordinária. O milico passa a vida estudando, passa a vida preocupado em ensinar. “Por que vocês não fizeram nada pela educação?” Aí ele deu um soco na mesa [dá vários socos na mesa] e disse: “Eu não sei, eu não sei, eu não sei. Podia ter sido melhor.” Ele me batucou. Ele certamente tinha uma preocupação com relação ao assunto, mas não... É uma coisa inexplicável. Mas, olha, eu me preocupo com a educação, talvez porque, como eu te disse, lá em casa, desde pequeno, desde que eu me entendo por gente, a questão da educação era uma questão presente. Minha mãe me cobrando, minha mãe professora, meu pai estudando. Sabe? A cobrança sempre foi permanente. Você vai estudando e você vai vendo que, puxa vida...

P. F. – É bom, não é? [risos]

P. C. – É bom. Mal não fez nenhum. Então, essa coisa vem de trás. Aqui, por exemplo, deu para começar a fazer algumas coisas. Eu enfatizo sempre muito dentro do grupo de que essa questão de educação e formação de gente é fundamental. Nós tivemos um exemplo extraordinário. Eu acho extraordinário e me orgulho muito disso. Em um determinado momento aqui, nessa busca de produtividade mais recente, nós passamos a nos deparar com uma questão

	<p>central, uma questão que parecia banal: entrega de gás. Os caminhões de entrega de gás, os motoristas e ajudantes que entregavam gás. Um trabalho braçal. Tinha que lombar o botijão, descarregar o caminhão, levar o botijão para dentro de casa. De repente, nós começamos a ver que precisava de gente um pouco melhor. Começamos a querer que o próprio motorista controlasse, dar um <i>palm top</i> para ele para ele poder controlar, de repente, o ajudante ser um pouco melhor treinado para poder lidar melhor com a dona-de-casa, fazer um pouco de <i>marketing</i> e tal. De repente, descobrimos que a quantidade de analfabetos era gigantesca. Praticamente a totalidade era de analfabetos. Foi o momento em que eu tive na minha mesa duas alternativas. A primeira delas era educar esse pessoal, alfabetizar todo mundo no Brasil inteiro. Ou, mandar todo mundo embora e contratar gente, professoras. Como eu já tinha feito na Ultratec, tinha contratado professoras para serem soldadoras. Estava sobrando gente, um desemprego total por aí. Você contratava gente de muito melhor qualificação por salários mais baixos, porque tinha um pessoal que era contra acordos sindicais. Eu disse: “Não, vamos treinar esse pessoal.” Alfabetizamos todos eles. Todos eles. Olha, foi a coisa melhor que eu já fiz. Inclusive, não do ponto de vista estético, do ponto de vista moral, mas do ponto de vista empresarial, porque esse pessoal vestiu a camisa da empresa de uma maneira... Quer dizer, ganhou uma dedicação, ganhou uma ferramenta, uma capacidade de trabalhar, ganhou um reconhecimento, uma coisa absolutamente extraordinária.</p> <p>R. N. – Isso foi agora?</p> <p>P. C. – Isso foi agora no começo da década de 90, no meio da década de 90. No Brasil inteiro. O pessoal saía, passava</p>
--	---

	<p>oito horas entregando gás. Montamos mecanismos com professoras, com escolas locais. O pessoal sentava para estudar, para ensinar com uma dedicação e no dia seguinte estava lá, às sete horas da manhã, lombando gás. Se formaram, todos receberam diploma, uma coisa emocionante. Você via o sujeito levar os filhos para ver o pai receber o diploma de primário. Continuamos ensinando e treinando esse pessoal. Aí, além do esforço que fazemos internamente, de aperfeiçoamento contínuo, a gente começa a trabalhar um pouco nessa coisa externa também, junto à comunidade, junto a programa de formação de pessoal de ensino primário, de ensino fundamental e de ensino médio, que eu acho que é nosso calcanhar de Aquiles. E nós temos desenvolvido uma série de programas próprios e uma série de programas que nós apoiamos financeiramente e politicamente, programas de desenvolvimento do ensino, alguns em articulação com outras empresas e alguns isoladamente. É uma coisa que a gente continua fazendo.</p> <p>P. F. – Muito bem. Tem mais alguma coisa? Não? Então, eu queria agradecer o tempo que o senhor passou conosco...</p> <p>P. C. – Faltou só o capítulo final.</p> <p>P. F. – Então, o capítulo final!</p> <p>P. C. – O capítulo final é o seguinte: nessa parte de evolução, recentemente, o grupo sofreu uma transformação muito grande ao longo dos últimos anos. Eu estava fazendo a conta outro dia e, quando eu assumi o grupo... Esse fim de ano, no ano passado eu deixei a presidência executiva e fiquei só na presidência no conselho. Eu acumulava as duas e agora fiquei só na presidência do conselho. Deixei de ter uma agenda compulsória e passei a ter uma agenda</p>
--	---

	<p>optativa, que é uma grande vantagem da idade. Bom, durante esses anos, em 1981 o grupo faturava 200 milhões de dólares e hoje fatura 12 bilhões de dólares. Descartando uma porção de coisas, mudando uma porção de coisas. Nós abrimos capital, nós hoje somos uma empresa aberta, listada em Nova Iorque. Nós somos uma empresa que tem um processo de governança corporativa, que é reconhecida. A institucionalização do grupo Ultra também, que não foi coisa exclusiva nossa. É outra fase importante das empresas brasileiras, que está acontecendo no Brasil. É uma coisa muito importante essa, da institucionalização e da modernização da governança das empresas, da profissionalização da gestão, da continuidade dos processos administrativos. Essa é uma coisa muito, muito importante. De certa maneira, coroou isso tudo, esse processo todo.</p> <p>P. F. - Muito bem. Muito obrigado.</p> <p>P. C. – Muito obrigado a vocês.</p>
--	---