

Roteiro de Edição

Vídeo	Áudio
<p>Créditos iniciais</p> <p>Realização: FGV-CPDOC FGV- EESP</p> <p>Projeto: Trajetória e Pensamento das Elites Empresariais de São Paulo</p> <p>Entrevistado: Paulo Skaf</p> <p>FIESP - São Paulo , 08 de junho de 2009</p> <p>Entrevista concedida a Letícia Nedel, Paulo Fontes e Paulo Gala</p>	
<p>1º bloco</p> <p>Legenda: Origens</p> <p>00:04:16 – 00:11:00 (fita 1)</p> <p>Tempo total do bloco: 07'11"</p>	<p>– <i>Bom dia, doutor Paulo.</i></p> <p>Paulo Skaf – Bom dia.</p> <p>– <i>Primeiro, eu queria que o senhor falasse o seu nome completo, onde e quando o senhor nasceu.</i></p> <p>P. S. – Eu nasci no dia 7 de agosto de 1955, na cidade de São Paulo. O nome completo é Paulo Antoine Skaf.</p> <p>– <i>E o que fazia a família do senhor? Como é a história prévia à existência do senhor?</i></p> <p>P. S. – O meu pai é um imigrante libanês. Ele veio com quatorze anos para o Brasil, veio junto com o pai dele, meu avô, e nunca... até nunca mais voltou. Uma curiosidade. Ele, desde que veio para o Brasil, depois, se naturalizou brasileiro e não retornou, nunca teve a curiosidade de voltar de novo para a terra dele; até porque ele não era muito de viagem, não gostava muito de viajar de avião e tudo, então ele acabou vindo para cá e ficando aqui. Aqui, ele se estabeleceu. Trabalhou, inicialmente, no comércio, depois na indústria. E casou com a minha mãe, que era uma carioca. Meu pai se chama Antoine e minha mãe, Clotilde. Minha mãe, já falecida desde 2001. E eles casaram. Ele até me comenta que ela morava no Rio e ele em São Paulo, então gastavam muito interurbano, aí o casamento foi mais rápido. (risos) E</p>

	<p>eles se casaram aqui em São Paulo e tiveram quatro filhos. Três mulheres e um homem. Eu sou o caçula, o mais novo. Tenho três irmãs mais velhas. Apesar dele ter nascido no Líbano, ele veio para cá muito cedo... Hoje, ele tem... ele é de 1921, então ele tem 88 anos. E, com 88 anos, ele viveu sempre o Brasil, trabalhou no Brasil, teve todos... a mulher carioca, nascida no Brasil também, todos os filhos, todos nós nascidos aqui em São Paulo. E ele sempre.. vamos dizer, nunca... Ele se naturalizou brasileiro, enfim, e tem esse carinho muito grande aí; e passou para nós esse carinho muito grande pelo Brasil. Meus cunhados, casados com as minhas irmãs, também não... não coincidiu de serem descendentes de libaneses, então, são descendentes de italianos, brasileiros, enfim. Então a família se abrigou bastante assim. Até a língua. Muitas vezes, quando tem um imigrante, os filhos aprendem a língua. Nós não aprendemos o árabe, não. Ele falava sempre com a minha mãe em português. E assim foi.</p> <p>– <i>Quando, exatamente, que ele veio? Nos anos 30, é isso?</i></p> <p>P. S. – É. Ele nasceu em 21, veio com quatorze anos, deve ter vindo em torno de 35, 36.</p> <p>– <i>Veio com o pai.</i></p> <p>P. S. – Com o pai, é. Com o pai. E, depois, as irmãs também vieram para cá, e a família se mudou. Ele nasceu numa cidade do Líbano chamada Zahle. <i>(soletra)</i> Zahle. Essa cidade é uma cidade importante no Líbano e tem mais zahleu ou zahleota, que é o termo que se usa para quem nasce em Zahle, aqui no Brasil do que em Zahle. Muito mais zahleu aqui do que lá. Então existe uma relação muito carinhosa com o Brasil. E tem uma avenida principal, que cruza a cidade ao meio, que chama-se avenida Brasil. Eu também não estive em Zahle. Meu filho esteve, meu filho mais velho já esteve lá.</p>
--	--

	<p>Eu não estive em Zahle, mas sei dessa história da avenida Brasil aí. Isso representa como eles gostam do Brasil.</p> <p>– <i>Eles vieram direto para São Paulo?</i></p> <p>P. S. – Vieram direto para São Paulo.</p> <p>– <i>Porque já tinha essa comunidade aqui? Eles tinham algum contato?</i></p> <p>P. S. – É. Já tinha. Já tinha uma irmã dele mais velha, já tinha vindo. Enfim, a família veio aos poucos; e, por fim, ele veio com o pai. E aí trabalhou, inicialmente, no comércio, depois de uns anos, (obviamente, mais tarde), ele acabou montando o seu próprio negócio. Enfim. E trabalhou no comércio de tecidos, depois na indústria de tecidos; e, assim, ele fez a vida dele.</p> <p>– <i>E o senhor nasceu, exatamente, em que bairro? Onde foi a infância do senhor?</i></p> <p>P. S. – Eu nasci... Eu morava em Vila Mariana, na rua Estela. Nasci aqui na Pró-Matre. Aí nós moramos na rua Estela, eu nasci em 55, 7 de agosto de 55, fiquei até 1960, até os cinco anos lá na Vila Mariana. Depois, nós nos mudamos para o Jardim América e... enfim, a partir de 60, moramos em Jardim América. Depois, quando eu me casei, eu me mudei para o Morumbi e morei na avenida Alberto Einstein.</p> <p>– <i>E, na época que o senhor nasceu, o pai do senhor estava em que momento da vida dos negócios dele? Ele estava no comércio?</i></p> <p>P. S. – Ele, quando eu nasci, eu acho que já tinha... Eu nasci em 55. Eu acho que ele já estava trabalhando na indústria, já tinha começado a indústria. Depois, ele tocou, durante muitos anos, a indústria -, era uma tecelagem, o setor têxtil, sempre muito competitivo, muito difícil -, como as minhas irmãs, todas mais velhas, não quiseram seguir, não se envolveram no negócio com ele, e ele estava quase que já querendo encerrar a</p>
--	--

	<p>atividade dele e tal. E... Enfim. Isso, já tinha trabalhado muito tempo. Aí eu, quando comecei a trabalhar, o negócio não estava grande porque ele, já há alguns anos, estava pensando em parar. Já trabalhava há muitos anos, as filhas casaram e não se interessaram pelo assunto, e eu também, quando era bem novo, quase fui seguir carreira militar. Então cheguei a pensar, na época... Isso com quatorze anos de idade. Mas, depois, o destino levou para o outro lado. Na verdade, eu acabei não indo. Terminei meu colegial. E aí, quando servi o... Minha relação com o exército foi o serviço obrigatório só. Só que eu fiz o CPOR. Porque eu tinha o meu colegial completo, então fiz CPOR. Cursei o CPOR durante um ano. E depois fiz... fiz um estágio em Lins, de quarenta e cinco dias. Porque, quando você faz o CPOR, você sai aspirante oficial; para você ter a promoção a segundo tenente, você tem que fazer um estágio, chamado estágio de instrução. Aí, com esse estágio, você recebe a promoção. E fui para a reserva como segundo tenente de infantaria, que foi a arma que eu cursei no CPOR.</p>
<p>2º bloco Legenda: Escotismo 00:11:05 – 00:19:57 (fita 1) Tempo total do bloco: 8'53"</p>	<p>P. S. – Quando era moleque, eu estudava no Colégio Santo Américo. Eu estudei primeiro no Elvira Brandão e depois no Colégio Santo Américo. Eu era semi-interno. Lá no Morumbi. E, lá no Morumbi, o colégio, além de atividades esportivas, (era semi-interno, tal) tinha um grupo escoteiro. Eram padres beneditinos húngaros. E eu participava desse grupo. E me deu oportunidade de... Foi bastante interessante, porque eu conheci muitas coisas. Eu me lembro, por exemplo, nós acampávamos aqui em Iporanga, no Guarujá. Eu conheci aquela cachoeira e aquela praia, onde não tinha nada, era só beleza natural. Uma praia maravilhosa, aquele mar, aquela mata. Tinha muito borrachudo lá. (risos)</p>

	<p>– <i>Ainda tem. (ri)</i></p> <p>P. S. – E a cachoeira, que era a coisa mais linda que tem. E, algumas vezes, nós acampamos lá. E, além desses acampamentos assim, próximos a São Paulo, como o caso de Iporanga e tal, nós fazíamos viagens pelo Brasil. Então, eu diria até que, assim, esse amor que eu tenho pelo Brasil, esse carinho que eu tenho por todas as regiões do Brasil, eu creio que tenha iniciado desde aquele tempo, porque comecei a conhecer o país. A gente fez aqueles chamados acampamentos móveis, então, viajávamos cinco, dez mil quilômetros de carro, em peruas, obviamente, em vans. Não. Naquele tempo não se usava van. Acho que em microônibus. Iam peruas, iam quatro, cinco peruas e tal...</p> <p>– <i>Kombi.</i></p> <p>P. S. – E Kombis, é. Enfim. E nós íamos para o sul, íamos para o norte, e chegávamos nos locais, acampávamos, conhecíamos a cidade. Então foi a primeira...meu primeiro contato. Isso que eu estou falando, no tempo do escotismo, eu devia ter em torno de dez anos, alguma coisa assim. Então deu oportunidade de conhecer as belezas naturais, as praias, no Nordeste, no Sul, enfim. E já come...</p> <p>– <i>Já havia aqueles congressos mundiais de escoteiros?</i></p> <p>P. S. – Eu te confesso que eu não lembro. Eu devo ter participado, talvez, de alguns assim, um ou outro caso, mas eu não lembro com clareza. O que eu gravei daquela época... Hoje, eu tenho 53 anos. Eu estou falando coisa de quarenta e três atrás. O que eu gravei, realmente, eram essas viagens, que para mim, realmente, servia, não só para conhecer, conhecer o meu país, conhecer costumes, regiões e tal, e desde muito cedo, e aprender a respeitar e gostar, vamos</p>
--	---

	<p>dizer, do Brasil, mas também me servia muito para não ter mordomias; porque a gente acampava, enfim, dormia no chão. Eu sempre me lembro que, quando voltava para casa, dava valor a tudo, até uma água na geladeira. Porque, muitas vezes, você está acampado, você, para pegar o... encher o seu cantil, você tem que andar um quilômetro ou dois, e a água não é... muitas vezes estava um pouquinho quente. Enfim. Quando você chega, abre uma geladeira, tinha uma água geladinha, põe no copo para tomar, você dá um valor até àquela água. A comida servidinha na mesa e tal. Porque lá, muitas vezes você cozinha, você tem que fazer, você tem que lavar, você tem que lavar a marmitta, você tem que fazer... Mas isso, para a formação, é muito bom. Também o contato com a natureza. Desde muito cedo, aprendi a respeitar a natureza; respeitar a mata, respeitar a cachoeira. E até hoje eu guardo essas... Tanto é que as minhas... Eu curto muito a natureza. Então a gente... Eu faço, por exemplo, o <i>rafting</i>, essa descida de bote em rio, faço trilhas a cavalo no meio do mato, tomo banho de cachoeira no inverno, água gelada, eu gosto. Então, tudo isso, eu acho que vem um pouco daquela formação desde muito cedo. Que depois, servindo o CPOR, também você passa por treinamento e tal. E aí você ganha aquela formação, sem muita frescura, quer dizer, se adaptando a qualquer situação, a situação de conforto, sem conforto. Enfim. Porque a vida é assim. A vida, ela... Você tem que estar preparado para a vida, preparado para dificuldades. A vida não é fácil para ninguém. Então eu acho bastante importante, para uma criança nova, para um jovem e tudo, o escotismo. Eu sinto que foi. Eu tenho boas lembranças. Tanto é que, depois, eu me casei, (eu me casei com 23 anos) eu me casei e tive... tenho cinco filhos, cinco meninos, e todos eles</p>
--	---

	<p>estudaram no Colégio Santo Américo também, onde eu estudei, e todos eles também acabaram freqüentando o escotismo e tal. Só o CPOR é que só o caçula que fez. E eu fiz infantaria, e nós tínhamos muita rivalidade com a cavalaria. Sempre, a cavalaria e a infantaria não se bicam. E o meu caçula fez cavalaria. (risos) Isso mudou um pouco a minha visão da cavalaria. Tanto é que, hoje, eu ando mais a cavalo do que a pé, então virei mais cavalariano do que infante. Deixei de ser infante para ser cavalariano. Mas tudo isso faz muito bem à formação, sabe.</p> <p>– <i>Ao caráter.</i></p> <p>P. S. – Faz muito bem à formação. E até hoje eu... o que eu falo, curto muito a natureza. Eu, aqui, como presidente da FIESP, indo assim, viajando um pouco na história, de lá para cá e tal, fiz questão, já fui várias vezes para a região amazônica, como presidente da FIESP, preocupado, exatamente; participamos de movimentos, apoiamos movimento de preservação da região amazônica; criei aqui um Conselho Superior do Meio Ambiente, que não tinha na FIESP, convidei, não só empresários especialistas, mas ambientalistas. O Paulo Nogueira participa do nosso Conselho. E é um símbolo do ambientalista brasileiro. Porque nós queremos discutir a coisa com total transparência, com respeito ao meio ambiente. Quer dizer, crescimento tem que ser sustentável, tem que ser... E esta semana, coincidentemente, é a semana do meio ambiente. Então eu tenho essa... realmente, esse sentimento dentro, interior. Vou dia 11 agora, no feriado, eu estou visitando os nossos pelotões de selva na fronteira da Amazônia. Convite do ministro da Defesa. Estamos indo juntos aí, visitando -, nós vamos viajar dia 11 e 12, volto dia 13, para... -, na fronteira da Amazônia, os nossos</p>
--	---

	<p>pelotões de selva. Já fiz aí... Fui à Antártica, visitar lá a estação da Marinha do Brasil, fui a plataformas de petróleo, ao Sivam, visitar o Sivam, na Amazônia, também a convite da Aeronáutica, visitei o Centro de Tecnologia das Forças Armadas, tanto da Marinha, Exército, Aeronáutica. Enfim... Então isso tudo faz parte, vamos dizer, daquilo que é meio natural; quer dizer, a gente gostar, curtir o país, respeitar o meio ambiente. E é possível, é possível as coisas serem feitas com equilíbrio. Hoje, a empresa, as empresas têm consciência que cuidar do meio ambiente não é um ônus, é um bônus. É um bônus, porque você, tendo um programa de produção mais limpa, você produz gastando menos energia, menos água, você produz e exporta com mais facilidade. Isso é independente daquilo que é principal, que você está preservando o seu planeta. E, sem dúvida nenhuma, num país, não tem nada mais importante do que as pessoas; e, no mundo, não tem nada mais importante do que as pessoas; então, é uma prioridade você preservar o interesse das pessoas. Agora, por outro lado, preservando o interesse das pessoas, você tem que preservar do meio ambiente, você tem que cuidar do meio ambiente e você tem que cuidar também das oportunidades às pessoas, do alimento para as pessoas, do desenvolvimento, dar oportunidade de trabalho e emprego. Então por isso que tem que haver um equilíbrio. E há condição sim. Eu posso usar um exemplo até emblemático. Por exemplo, Cubatão. A cidade de Cubatão, que na memória de muitos ficou aquela cidade, só fumaça, poluição -, e houve mesmo, há vinte anos era assim -, a indústria investiu mais que um bilhão de dólares lá, para melhoria do ar, filtro nas emissões e tal. Muito bem. Aumentou a produção em trinta e nove por cento, reduziu a poluição do ar em noventa e nove por cento.</p>
--	--

	<p>– <i>Em só vinte anos.</i></p> <p>P. S. – Então... Veja que é possível. E estou pegando logo o local emblemático. Então imagine se não é possível você fazer, hoje, com novos investimentos, com toda a tecnologia, com... tem que se fazer mesmo, com todos os cuidados. E eu defendo isso. E não defendo, em hipótese nenhuma, qualquer coisa que não vá ao encontro maior vamos dizer das pessoas e do país. E para ir ao encontro do interesse do país, tem que se tratar tudo com equilíbrio. Então, essa questão ambiental e desenvolvimento, tem forma, sim, de você fazer de forma coerente e correta.</p>
<p>3º bloco Legenda: Forças Armadas 00:20:00 – 00:25:31 Tempo total do bloco: 5'31"</p>	<p>– <i>Dr. Paulo, o senhor acha que essa experiência no escotismo influenciou de alguma forma esse interesse do senhor, na juventude, pelo exército, pelas forças armadas? Teve alguma relação?</i></p> <p>P. S. – Eu acho que pode ter. Porque estamos falando assim, alguma coisa... Quer dizer, você vê, se você, nove, dez anos... O escotismo, ele, além de contato com a natureza, que é muito importante, além de você conhecer os locais, além de você ter uma certa independência da família -, você viaja só, com amigos -, além dessa formação, de você sair um pouco do conforto e dormir no chão, acampar, fazer sua cadeira, fazer a sua comida, lavar a marmita, enfim, além disso, você tem o uniforme, você tem a disciplina, você tem uma certa hierarquia. Enfim. Então, pode ser que isso tenha me despertado algum interesse posterior, alguns anos depois. Porque eu fiquei no escotismo, eu creio que dos oito aos dez anos, alguma coisa assim. E aí... isso, pode ter. E também, temos que lembrar que eu nasci em 55, então, quando eu tinha quatorze anos de idade, nós estávamos em 69, não é isso? Então... época da revolução. Um moleque</p>

	<p>de quatorze anos, ele não está olhando repressão. Ele não está entendendo isso. Agora ele está enxergando de repente aquela fase em que, de repente, as forças armadas saíram da caserna, que estão dentro da... vamos dizer atuando na sociedade, enfim, e demonstrando poder; então, talvez, aquele espírito inicial do escotismo somado ao momento que você abre os olhos, começando, aí com quatorze, treze anos de idade, doze anos de idade, e tendo, vamos dizer, as forças armadas – fora do seu papel -, mas isso você não tem... doze anos, você não está analisando isso, você não está analisando o aspecto democrático, você não está analisando o aspecto ditadura; você está analisando que você, então, via militares e tal, então aquilo parecia... ah! poder. Então, pode ser que isso tudo... Tanto é que, depois, quando eu fui chamado a servir o exército e fiz o CPOR, eu, realmente, notei que... também, você tira lições, vamos dizer, à formação; você servir o Exército, você ser um aluno do CPOR, enfim, você também tem coisas boas na sua formação: a amizade, lealdade, disciplina, hierarquia, tudo isso que faz bem na vida, não é. Eu sempre estou me referindo, porque o aluno...o CPOR é uma escola. Não estou falando da parte de fora, eu estou falando internamente, para a formação. Porque, naquele momento, não se pensava nada, nunca, não tenho na minha memória nada em relação a questões políticas, democracia ou não, enfim; era mais a coisa da formação mesmo, como uma comunidade-escola. Então, você tira esse lado. Mas também teve oportunidade de eu notar que, apesar de entender que é importante para um país e, principalmente, para um país como o Brasil, que ocupa metade da América do Sul, ter forças armadas equipadas, em dia, <i>cumprindo a sua missão</i> de preservar e de defender o território brasileiro, não</p>
--	---

	<p>de entrar e... Lógico que eu sou um democrata, defendo a democracia, então não defendo... não no aspecto de regime político, mas no aspecto de ter o papel dela. Nós temos oito milhões e meio de quilômetros quadrados, nós temos oito mil quilômetros de litoral, nós temos plataformas de petróleo, nós temos uma série de coisas que cabem. Por exemplo, constitucionalmente, as plataformas devem ter a guarda da Marinha do Brasil; nosso litoral tem que ter um cuidado; a Amazônia é uma situação de guerra: nós temos lá ameaças de depredações, de desmate, de tráfico, de invasores e ONGs que não sejam sérias. Enfim. Então, o interesse do país, realmente, um país na dimensão, nas características do Brasil, terem suas forças armadas em dia, bem equipadas, para cumprirem o seu papel, obviamente. Porque nada... nós não abrimos mão em hipótese nenhuma do regime democrático, o regime de respeito às pessoas enfim. Então, naquele tempo, esses episódios, essas passagens -, eram mais passagem daquele moleque de oito, nove anos no escotismo, depois, aquele outro moleque de doze anos e que... talvez tenha tido um pouco de influência, esse interesse, exatamente essa caminhada, de estar no poder na época e tal; e você não está olhando o lado problemático desse assunto, que você não alcança com doze anos de idade. Você pode olhar aquilo que está mais em evidência, sempre aparecendo, e pode despertar o interesse naquilo. Pode ser. Mas a verdade é que, depois, como eu estava dizendo, confirmei que, realmente, não havia, não teria vocação para isso. Então, quando fiz o CPOR, aproveitei, achei que fez bem como formação e tal, mas, tive contato um pouco já mais maduro, já com dezoito anos de idade, e vi que aquilo, aquela carreira não seria a carreira que eu... enfim, estaria vamos dizer, combinaria com a minha vocação.</p>
--	---

<p>4º bloco Legenda: Entrada no setor têxtil 00:25:33 – 00:31:35 (fita 1) Tempo total do bloco: 6'03"</p>	<p>– <i>E essa decisão de fazer administração, especificamente?</i></p> <p>P. S. – Bom.</p> <p>– <i>Foi nessa época?</i></p> <p>P. S. – Foi. Eu fiz o primeiro ano de... Eu fiz o primeiro ano da faculdade à noite e fazia CPOR de dia. Eu estudei até 73 no Colégio Santo Américo. Depois, 74, eu saí, aí entrei na faculdade. Fazia, de dia, a faculdade e à noite... Perdão. Fazia de noite a faculdade, de dia, o CPOR. Mas já tinha começado a trabalhar também. Quando saí do colégio, comecei a trabalhar, então, aí misturou faculdade com CPOR...</p> <p>– <i>Já com o pai? Não.</i></p> <p>P. S. – É. O papai tinha... vamos dizer, como eu falei, a empresa estava... ele estava querendo parar já há alguns anos, estava saindo, então era... a empresa estava pequena, não estava...</p> <p>– <i>Onde era a tecelagem?</i></p> <p>P. S. – Na Moca. Não estava moderna e tudo porque ele estava caminhando para desativar, parar e tal. Porque ele já tinha trabalhado muitos anos, as filhas cresceram, estavam já casando, ou já tinham algumas casadas, enfim, e ele também estava pensando em já reduzir, enfim, parar e tal. E aí, quando eu comecei a trabalhar, eu misturei muita coisa, porque estava estudando, fazendo CPOR, parará. Então, com isso, acabou me prejudicando um pouco. Tanto é que eu ingressei na faculdade, cursei alguns anos e não concluí. Não concluí porque eu tinha essas atividades todas. E aí veio, para coroar tudo isso, eu namorei e casei. Namorei um período curto, casei e logo tive os filhos, em seguida, cinco filhos em seguida, então acabei me prejudicando um pouquinho a completar a faculdade. Porque eu quando pego,</p>
--	--

	<p>abraço, me envolvo demais, e me envolvi muito no trabalho. Era uma empresa pequena, e você tinha que fazer de tudo: comprar, vender, produzir e olhar a produção, a qualidade e tudo, e eu comecei a me envolver demais, e aí aquilo... tinha hora para começar mas não tinha para terminar. E aí, quando terminei o CPOR em 74, primeiro ano, já em 75, estava totalmente envolvido no trabalho. E depois, tive um intervalo só, que fiz esse estágio de instrução no meio do ano, um mês e pouco, depois retomei, com toda a força, e fui buscar a renovação; desde aquela altura, eu sempre entendi... Olha, estou falando coisa de mais que trinta anos, 75 para...</p> <p>– <i>Trinta e quatro.</i></p> <p>P. S. – Trinta e quatro anos. Mas entendia que tinha que ser tudo mais moderno, então fui lá, na época, busquei um financiamento, um Finame, troquei os teares e tudo. Então, assumi responsabilidade e aí tinha que fazer a coisa acontecer, não podia correr o risco de que a coisa não desse certo. Então, esse envolvimento acabou me tomando, vamos dizer, me ocupando muito. Como não tinha sócio e o papai, ele continuou, mas ele já não estava com aquela paciência para ficar correndo muito atrás, então eu, praticamente, eu que tinha essa parte de compra, de venda, parte de produção, parte de produto, parte... enfim. E numa pequena empresa e num setor altamente competitivo, então, isso daí, você tinha que fazer acontecer.</p> <p>– <i>Então a faculdade do senhor foi na prática mesmo.</i></p> <p>P. S. – E aí, o que aconteceu? Aí eu cursei dois, três anos, faltou aí... alguns semestres, aí fiquei... tranca a matrícula; e tranca, você sabe como é que é. Na vida, você tem aquele momento de fazer aquela coisa. Quando você, naquele momento, tranca, vou fazer depois; esse</p>
--	--

	<p>depois, fica o depois, o depois, e aí o tempo passa. E aí eu... Foi uma grande escola o setor têxtil. Porque isso que eu estou falando foi setenta e... pouco, 75, 76, eu fiquei durante vinte anos. Peguei essa empresa, que ela... Porque depois, em seguida, eu... Fiquei alguns anos junto com papai, depois, como ele já estava com intenção mesmo de parar, nós fizemos um acerto, aí eu fiquei só. E, praticamente, era uma pequena tecelagem, transformei numa empresa de porte médio e verticalizada; nós passamos a ter preparação, tecelar, tinturaria, estamparia, acabamento, coisa que nós não tínhamos. Ou seja, verticalizamos aí a produção. E numa unidade moderna. Mudei para o interior de São Paulo, fizemos uma fábrica totalmente moderna e tal. E... enfim, foram vinte anos de trabalho e com grandes lições. Porque o setor têxtil é um setor altamente competitivo, então... Nada é fácil no setor têxtil, então você... E, inicialmente, se fazia... no começo, quando comecei a trabalhar, eram tecidos masculinos. Muito difícil, o mercado muito difícil. Depois, eu fui para o feminino e aí entrei, montei estamparia... Montei estamparia, tinha muita dificuldade, porque eu mandava beneficiar o tecido fora, aí... quer dizer, as tinturarias que tingiam, acabavam para terceiros, davam muita dor (de cabeça); muito problema de qualidade, demora nas entregas, então me obrigou a ir verticalizando e montando. Aí ficou uma unidade razoável, boa. Enfim. Era uma empresa de porte médio, mas moderna e... enfim. E tínhamos assim... Fizemos uma imagem muito boa na estamparia, coleções muito bonitas; viajava para a Europa, pegava tendências, vinha; tinha uma equipe de desenvolvimento muito forte. E buscava sempre tecnologia, quer dizer, equipamentos modernos, instalações, procedimentos, moda, estar</p>
--	--

	<p>atualizando nos mercados; exportávamos, eu ia, buscava. E ainda, por ser uma empresa de porte médio, sempre corria atrás de tudo, quer dizer, estava presente na compra, na venda, na exportação, na produção. Enfim, tinha uma equipe, mas, como qualquer empresa de porte médio, ainda mais num setor difícil, você não tem condição de montar aquela equipe que resolva tudo, você tem que estar muito presente. Foram...</p> <p>– <i>Diretor de todos os setores.</i></p> <p>P. S. – É. Foram anos aí de muito aprendizado. Porque você abre muito a cabeça, você não está específico numa área. Então, todas as áreas, e sempre com muita competição e tal.</p>
<p>5º bloco Legenda: Transição para atuação institucional 00:31:39 – 00:40:08 Tempo total do bloco: 8’31”</p>	<p>P. S. – Desde muito cedo, desde o tempo do colégio, eu sempre gostei de coisas institucionais. Eu, por exemplo, era, no Colégio Santo Américo tinha clube de classe, eu era presidente do clube de classe todos os anos, durante muitos anos; no escotismo... no escotismo não, no CPOR, havia um grêmio, eu fui presidente do grêmio. Então eu sempre gostei desse lado assim, um pouco político, institucional, mas sempre gostei de servir, eu sempre gostei de servir, assim, ter envolvimento em coisas maiores, em coisas públicas; sempre fui desprendido a isso. Então, quando eu estava trabalhando no setor, um determinado momento, eu resolvi frequentar o sindicato.</p> <p>– <i>Em que ano foi, exatamente, isso?</i></p> <p>P. S. – Quando foi a campanha do Collor... do Collor e do Lula?</p> <p>– <i>Oitenta e nove.</i></p> <p>P. S. – 89. A eleição foi em 89.</p> <p>– <i>É. 89.</i></p> <p>P. S. – 89. Então, eu diria assim, 87, 88...</p> <p>– <i>Teve a ver com a Constituição,</i></p>

	<p><i>aquele processo da Constituinte?</i></p> <p>P. S. – Pode ser. Por causa do movimento da Constituinte. É. Essas razões devem ter me levado a frequentar o sindicato. Porque eu estava afastado. Depois que eu saí do... vamos dizer, comecei trabalhar, eu, praticamente...</p> <p>– <i>Dedicação exclusiva para...</i></p> <p>P. S. – E família, não é. Porque tivemos cinco filhos. Eu tinha 23 anos, minha mulher, 18. Eu com vinte e oito e ela com vinte e três, nós tínhamos cinco filhos. (risos)</p> <p>– <i>Um desafio. Mais desafiador do que o setor têxtil.</i></p> <p>P. S. - Era um na barriga, um no colo, um no carrinho, outro aqui, outro com três anos. Então... (risos) Então era... o trabalho em família tomava conta do...</p> <p>– <i>É. Realmente... (ri)</i></p> <p>P. S. – E também uma grande experiência. Você ser pai de uma família grande e tal. Enfim. Então tudo isso, sempre é muita luta, muito trabalho; e a luta, o trabalho, o esforço te aprimoram constantemente. As coisas quando são fáceis, vêm prontas, você não tem noção de como... como é que acontece para sair aquilo. Quando você que faz, quando você se esforça, isso é muito bom. E assim foi no trabalho, assim foi na família enfim. E... Enfim. E aí, durante esses anos, quer dizer, de 75, 76 até 87, 88, foram doze ou treze anos como... Aí, em 88, eu resolvi ir ao sindicato, por alguma... assuntos ligados ao setor e tal, e aí aquela mosquinha voltou a dar uma mordida. Eu gostava daquilo lá. Então eu me lembro que logo que cheguei, no ano seguinte assim, nós tínhamos o sindicato da indústria têxtil e tínhamos a Associação Brasileira da Indústria Têxtil, e aí eu acabei entrando na diretoria. Era</p>
--	--

	<p>uma renovação naqueles anos. Ia ter eleição no ano seguinte, alguma coisa. Acabei entrando como diretor da ABIT, da Associação, depois, no mandato seguinte, já estava como vice-presidente do sindicato da indústria têxtil e tal. E o presidente lá, a diretoria vinha há muito tempo, eram... há mais que trinta anos que era o mesmo presidente e tal, então houve uma vontade, um movimento para uma renovação; e, no momento do movimento para a renovação, o meu nome é que surgiu. Aí eu acabei sendo eleito o presidente da ABIT, da Associação Brasileira da Indústria Têxtil, que depois passou a se chamar Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Porque eu me esforcei muito em unir toda a cadeia têxtil. Que havia muita rivalidade entre fornecedor – tecido, a confecção, entre a fiação e a confecção. E eu, uma das primeiras coisas foi exatamente unir tudo, inclusive trazendo o setor de confecção. E, por isso, até mudou o nome da entidade.</p> <p>– <i>Quando é que o senhor foi eleito?</i></p> <p>P. S. – Fui eleito... Foram seis anos de mandato. Terminou em 94. Seis anos para trás. 88. Então eu devo ter... Não. Espera um pouco. Estamos errando alguma coisa, alguma conta aí. Não. Espera um pouquinho. Não, não. Espera aí. Eu, aqui... 2004. Seis anos para trás de 2004. Não 94. Então 2004, volta seis para trás, dá dois mil e...</p> <p>– <i>Noventa e oito.</i></p> <p>P. S. – É. Noventa e oito. É. 98. Então eu cheguei lá, comecei em 88...</p> <p>– <i>Depois de dez anos.</i></p> <p>P. S. – É. Aí tiveram... Eu trabalhava muito. Eu não tinha nem tempo. Então, quando eu entrei, eu virei diretor logo no mandato seguinte, depois vice-presidente; como vice-presidente, já tinha uma atividade forte mas limitada,</p>
--	---

	<p>porque eu tinha uma empresa de porte médio...</p> <p>– <i>Para tocar.</i></p> <p>P. S. – Eu tinha que tocar. Então, não tinha tempo. Quando foi em 98, 97, 98, aí tinha esse grande movimento de renovação e tal, e eu também estava meio aborrecido na época porque, em 95, foi aquela abertura abrupta do mercado e aí vieram aquelas importações, os preços despencaram, e eu estava muito em estampado, a minha linha era muito estampado, e estampado foi muito... estampado em viscose, em tecido sintético...</p> <p>– <i>Foi uma abertura violenta mesmo.</i></p> <p>P. S. – Foi uma abertura violenta. E atingiu muito esse mercado e tal. Então, estava meio aborrecido com uma... vamos dizer os resultados. E, por outro lado, eu estava vindo, sentindo já, como vice-presidente da ABIT, dessa entidade, sentindo aquele sabor, que estava dentro de mim, pela questão institucional, política. Não política partidária, mas assim, no caso, política empresarial, setorial. E aí, quando juntou essas coisas aí, eu tomei uma medida e mudei minha... me reestruturei empresarialmente. Quer dizer, deixei de ser... vendi a... Não vendi a empresa. Eu vendi equipamentos. Tomei uma decisão, porque, inclusive, naquela fase, a situação estava se agravando nessa linha e eu não queria, em hipótese nenhuma, correr o risco de perder o controle de uma situação que eu tinha controle sobre ela, para cobrir meus compromissos e tal, que sempre foram cumpridos. Enfim. Então eu achei por bem que eu deveria por o pé no breque no lado empresarial e mudar meu estilo, quer dizer, minha atividade; até porque, naquela atividade que eu tinha, eram doze, treze horas por dia. Era carregar o piano nas costas. E vinha fazendo isso já</p>
--	--

Roteiro de Edição

	<p>há vinte anos. Sei lá. Em 76, 75-76, e nós já estávamos em 98. Quer dizer, depois de vinte anos, eu queria mudar. Eu estava com vontade de mudar minha vida. Então redirecionei o meu negócio, no sentido de desfazer as máquinas, as instalações e... enfim, a parte imobiliária, redirecionei para uma atividade imobiliária; participei, passei a participar de conselhos de outras companhias como acionista pequeno, enfim, e ter negócios no campo imobiliário... Enfim, reestruturei minha vida empresarial para poder ter tempo e disponibilidade. E aí comecei a abrir o espaço... Isso não deu para fazer assim, de um dia para o outro, fui fazendo na velocidade que era possível. E consegui, a partir de... desta eleição de 98, ter... vamos dizer, começar a me direcionar para a atividade mais institucional e ter meus negócios, ou participando de conselho, ou ter alguma coisa... vamos dizer, atividade na área imobiliária. Enfim. Coisas que te dão... não te dão aquela rotina necessária para você estar... E você não largou, absolutamente, a vida empresarial. Você está lá no conselho, aquele momento, por mês, que tem a reunião, você está vivendo aquele problema da microeconomia, da micro, da empresa e tal. Você está no seu empreendimento, você está fazendo, quer dizer, você está tendo uma atividade empresarial, porém, não que te exija aquela rotina, que não te dá tempo para mais nada.</p>
<p>6º bloco Legenda: ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) e FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) 00:40:10 – 00:46:19 (fita 1) Tempo total do bloco: 6'10"</p>	<p>P. S. - Então aí fui e comecei... E aí mergulhei na ABIT, porque eu gostava, então encontrei. Era um trabalho voluntário ; certamente, materialmente, me prejudiquei, porque trabalhava demais e tudo. E me envolvi muito na ABIT, no Sinditêxtil e tal. E, fruto, fruto vamos dizer desse envolvimento, o resultado veio. Nós unimos a cadeia produtiva, aquelas rivalidades diminuíram muito. Nunca acabam, como de família também tem, mas era de outra forma. Já havia</p>

	<p>uma união. Fizemos um trabalho, estimulando o investimento no setor, modernização do setor, aumento da exportação, a promoção da moda brasileira. E tudo isso com resultados concretos. Entramos, dobrou a exportação: era um bilhão de dólares, virou dois, teve um superávit grande comercial, investimos bilhões na modernização, na cadeia produtiva toda. Na época, não me lembro bem, acho que foram sete ou oito bilhões. Um valor enorme. E houve uma grande revolução de modernização. A produção de algodão, quando eu entrei na ABIT, produzia trezentas mil toneladas, o Brasil consumia oitocentas mil. E a indústria e os cotonicultores também eram afastados. Nós costuramos uma união dos cotonicultores com a indústria. Convidei cotonicultores importantes a participar nos conselhos na nossa entidade. E essa união, a indústria chegou a criar um fundo, na época, para desenvolvimento de sementes. Enfim... E pagava por saca de exportação... por tonelada de exportação. A indústria depositava esse fundo para desenvolvimento também de novas sementes. Enfim. E, quando saí da ABIT, a produção estava em quase um milhão de toneladas. Nós passamos a ser auto-suficientes. Eram oitocentos, novecentos, não lembro exatamente. Então, a exportação dobrou, o investimento foi maciço, a produção de algodão aumentou muito, porque o Brasil tem bastante vocação para o algodão, a moda, esses eventos de moda, nós pusemos a ABIT aí, até criamos o prêmio ABIT, que virou quase um Oscar, na época, na moda. E criamos uma série de eventos que estimulavam as empresas, demos atenção a inovação, a tecnologia. Enfim, foi feito um bom trabalho. E, talvez, fruto desse bom trabalho, um trabalho que foi reconhecido, quando eu terminei o mandato lá, havia eleições na</p>
--	--

	<p>FIESP. O mandato terminava lá em 94 e aqui, final de 94, eu tinha um... teria a sucessão aqui...</p> <p>– 2004.</p> <p>P. S. – Perdão. Estou com 94. Em 2004. Então aqui, nós tivemos então essa coincidência, e aí houve um movimento natural de muitos sindicatos da casa, muitas lideranças e me provocando a me envolver numa sucessão aqui.</p> <p>– <i>Mas, antes, o seu envolvimento aqui na FIESP era muito grande já?</i></p> <p>P. S. – Não. Eu... Antes, era o seguinte. O ex-presidente... Eu tinha algum envolvimento sim. No mandato anterior, eu já tinha uma participação aqui, mas era pouca. Mas no presidente anterior, na campanha dele, eu já estava na ABIT, no Sinditêxtil, recém empossado lá e tal, e tive alguma participação na campanha dele, fui um dos coordenadores. Aí fiquei um dos vice-presidentes da FIESP. Era um dos vice-presidentes da FIESP. Mas era um dos vice-presidentes de diversos vice-presidentes. Na FIESP, você tem vices numerados. Na época eram dois vices, primeiro e segundo. Hoje tem três: primeiro, segundo e terceiro. Não. Perdão. Na época, era só primeiro vice. Tinha o presidente e o primeiro vice e uma dúzia de outros vice-presidentes. Hoje, não, nós temos primeiro, segundo, terceiro, numerados e diversos outros vices. Eu era um dos vice-presidentes da FIESP. E tinha uma participação. Mas como a ABIT e o Sinditêxtil, tinha um trabalho muito forte lá, me absorvia muito lá. Então, eu tinha uma participação aqui mas... eram casos assim: quando tinha uma missão. Eu me lembro, na época, nós criamos um grupo chamado GAFIS – Grupo de Assuntos Fiscais, eu coordenei para aquele primeiro Refis. Aquele primeiro Refis, parcelamento de passivos fiscais, quem</p>
--	---

	<p>coordenou aquele trabalho de um ano e pouco fui eu, aqui. E nós conseguimos aprovar o Refis. Que ninguém acreditava que conseguiríamos. Eu defendia o princípio da capacidade contributiva da empresa para pagar o parcelamento. O que é que era? O percentual sobre o faturamento. Ninguém acreditava que aquilo seria possível. Depois de um ano de trabalho, nós conseguimos aprovar o Refis, aquele percentual do faturamento. Aquele trabalho foi liderado, na época, pela FIESP e pelo GAFIS, Grupo de Assuntos Fiscais. Eu é que coordenei aquele trabalho, com algumas pessoas aqui e tal. Enfim. E aí, quando foi a sucessão, o então presidente, ele tinha uma candidatura que ele queria apoiar, que seria como a candidatura da situação; e eu, além de estar sendo provocado a ser o candidato, ainda seria um candidato de oposição, que na FIESP... não combina. FIESP é mais situação do que oposição. (risos) Então na verdade, a gente saiu para a campanha, tinha, praticamente, a máquina toda, a situação toda contra; e os ex-presidentes também, vivos, também apoiavam mais a situação. Mas, mesmo assim, a gente teve eleição, foi... e fomos eleitos presidente da FIESP com quarenta por cento a mais de votos do que o nosso opositor. Aí fomos eleitos para um primeiro mandato. E depois, agora, fomos reeleitos. Na primeira eleição, tivemos quase sessenta por cento dos votos, na FIESP, na reeleição tivemos noventa e nove e meio por cento dos votos. E no CIESP, que é o Centro das Indústrias, fui eleito, para um primeiro mandato, com mais que noventa e nove por cento dos votos também, agora, o ano passado. Estamos em 2009, a eleição foi... Espera aí. Cinco, seis, sete. Final de 2007. Para um segundo mandato na FIESP e um primeiro mandato no CIESP. Como presidente da FIESP, eu também presido o SESI e o SENAI de São Paulo e</p>
--	--

	o Instituto Roberto Simonsen. E... Enfim. E aí... estamos aí.
7º bloco Legenda: Os desafios da política institucional 00:46:27 – 01:00:17 (fita 1) Tempo total do bloco: 13'51"	<p><i>- O senhor mencionou aí que na virada dos anos 80 para os anos 90 tem esse desejo de renovação no mundo empresarial, nas representações. E a gente sabe, tem o pensamento nacional das bases empresariais nesse período. Eu queria que o senhor comentasse um pouco isso. Como, de certa forma, o senhor e essa trajetória que o senhor está contando é um pouco desse processo de renovação.</i></p> <p><i>– Exemplo. Exemplo forte disso.</i></p> <p><i>– Um exemplo forte disso. O senhor podia comentar um pouco isso? Se isso tem a ver, talvez... O senhor é um representante da média empresa, então tem um pouco isso...</i></p> <p>P. S. – Você sabe, Paulo, quando eu entrei no sindicato, o que se falava lá, falavam lá, na época, é que as fiações mandavam, que eram as grandes empresas e tal. Aí... E lá tinha fiações... tinha produtores de fibras, que é tipo Rhodia, fibras, que fornece para as fiações, e tinham as fiações, e tinham as tecelagens, as malharias e as tinturarias... as beneficiadoras. E linhas de costura e tal. Depois, nós ampliamos, pusemos cotonicultura, pusemos a confecção, que é muito importante a parte de confecção. Mas se falava que as fiações eram as maiores empresas, elas tinham o comando. Algumas eram verticalizadas, grupos grandes, que tinham todo o processo e tal. E que o setor próprio de tecelagem -, e eu, na época, era empresário de tecelagem, aqueles que não eram ainda verticalizados, de grandes grupos e tudo -, era o lado fraco, era o primo pobre da história. E então na verdade, quando eu comecei a me articular lá, não foi muito fácil, porque, primeiro, tinha o grupo que estava lá há</p>

	<p>trinta e poucos anos, os mais antigos, e depois tinha umas empresas grandes, que tinham uma idéia diferente, gostariam de pôr, talvez, um profissional deles ou alguma coisa, ou mesmo um deles enfim, e tinha as tecelagens, que... Então, na realidade, eu fiz uma movimentação, e graças a Deus deu tudo certo, em que nós saímos todos unidos, com chapa única. Mas ninguém acreditava. Que era: poxa, o primo pobre, a tecelagem, ser o presidente do sindicato? O presidente da Associação Brasileira? Parecia uma coisa impossível. E aliás, em quase todas as vezes que eu entro em alguns projetos, aparentemente, o projeto é meio impossível. Então, quando eu entrei como representante do setor de tecelagem dentro do sindicato, que tinha um predomínio da fiação, dos produtores de fibra, parecia meio impossível -, e tinha uma direção já há mais que trinta anos e tudo -, que aquele cara que chegou agora ia conseguir ser presidente. E eu respeito muito a história. Eu nunca desrespeito a história. Então não só fui presidente, como aquelas empresas, aqueles empresários que, inicialmente, estavam com outras idéias, quer dizer, que apoiavam outras idéias, e por fim, houve um entendimento -, tanto é que saímos com uma chapa única, não houve disputa -, mas todos eles passaram a ser grandes apoiadores meus. Já depois de pouco tempo, depois de um ano de trabalho, eles passaram a ser grandes apoiadores e são grandes amigos e apoiadores até hoje. Quando entrei na FIESP, esses foram apoiadores de todo momento. O ex-presidente também foi um grande apoiador, porque eu sempre respeito muito a história. Eu não chego... Uma coisa é você inovar, você transformar, você buscar novos desafios e tal; mas você tem que respeitar aquilo que aconteceu aqui. Aqui, aconteceu a mesma coisa. Eu entrei aqui, não tinha o apoio do</p>
--	---

	<p>Luís Eulálio Bueno Vidigal, não tinha o apoio do Carlos Eduardo Moreira Ferreira. Hoje converso com eles. E eu propus também, espontaneamente, não me pediram nada -, e não precisava fazer isso para nada, não foi em troca de nada -, e propus ao conselho de representantes, e eles receberam o título de presidentes eméritos. Não por que me apoiaram lá, porque não me apoiaram. É por respeito à história. Então... Eu tenho essa característica. E cada vez... Quer dizer, na ABIT foi assim, parecia... eu entrei, era uma coisa impossível, deu tudo certo. Na FIESP, poxa, mas como é que alguém que é de um setor, o setor têxtil -, eu era o delegado, representava aqui o setor têxtil -, é um setor que não é um setor de tanto peso dentro da FIESP, nunca foi, nunca teve alguém do setor têxtil. Eu não tinha uma tradição de pai, de avô, enfim, aqui. Então parecia impossível. E nós ganhamos fortemente. O CIESP, depois, o momento seguinte, também, o entendimento tinha problema, parecia, e houve uma total harmonia; e fomos eleitos com mais que noventa e nove por cento dos votos. E com bastante união. A CPMF, em 2007, pouca gente acreditava. E a gente entrou na coisa porque entendia que era uma bandeira do Brasil, da sociedade brasileira; e, quando entramos, todo mundo falou - ah... Eu sentia isso. Eu sentia que as pessoas não acreditavam que aquilo podia dar certo. E eu falava, não, na Câmara dos Deputados, não vamos ter chance; mas no Senado federal, nós temos que trabalhar um a um. E trabalhar honestamente. Trabalhar, não é trabalhar mostrando outros tipos de interesse. Não. Trabalhar na conscientização. Fomos em audiências públicas na Câmara, no Senado. E tudo o que nós falamos aconteceu em 2008. Quando falamos que ia ter um grande aumento de arrecadação, aqueles que pregavam que o Brasil ia acabar, que não</p>
--	---

	<p>ia acabar nada, que não teria problema e tudo; que os recursos que são previstos no orçamento para a saúde, acaba o ano, não utiliza nem aqueles recursos; e mais recursos, não se precisaria criar uma nova contribuição, um castigo para a sociedade, que já estava há doze anos e não atingiu nunca o seu objetivo; e seriam quarenta bilhões por ano, em quatro anos, cento e sessenta, mas, como sempre, a carga aumenta, quer dizer, seriam cento e oitenta bilhões de reais. E parecia impossível. E, durante seis meses, eu falei: “não, nós vamos vencer no Senado federal, nós vamos vencer no Senado federal”. E tem muitas testemunhas. Fizemos um abaixo-assinado, conseguimos um milhão e meio de assinaturas. Viajei muitos estados no Brasil. Enfim. Então... É gozado, na minha vida acontece. E aí... Você está dizendo daquele movimento de... Eu acredito bastante em destino. Eu acho que tem certas coisas que não são planejadas. Uma das coisas que nem sempre você consegue planejar é a sua própria vida. Existe uma coisa...</p> <p>– <i>Em geral não consegue.</i> (ri)</p> <p>P. S. – Existe uma coisa chamada destino. Então, você vai tocando a vida... A minha vida foi muito assim. Eu terminei o ano de 78... Para não errar nas datas aí. De 78, se você me falasse: “E aí, Paulo, está pensando em casar?” – Eu: “Casar? Como casar?” Pô. Tinha vinte e dois para vinte e três anos de idade. A última coisa que eu pensava era casar. Em final de 78. Em junho de 79 eu estava casado. Agora, em 2009, vou fazer trinta anos de casado. E estou muito feliz e não me arrependo; se tivesse que voltar, faria igual. Cinco anos depois eu era pai de cinco filhos. (risos) Trabalhei a indústria têxtil numa época de dificuldades. Esses anos... Porque os anos 70 foi uma coisa. Agora o que eu estou</p>
--	--

	<p>falando foi década de 80, 90. Você tinha empresas aí, Nova América, Cianê, grupos enormes, que tiveram dificuldade. Então você sair de pequeno e transformar uma pequena tecelagem numa empresa verticalizada, de porte médio, respeitada e tal, não foi fácil. Parecia impossível. Mas se fez. E se aprendeu muito e tal. Parecia impossível que eu um dia não estaria envolvido na rotina de uma indústria como estive durante vinte anos, quinze horas por dia, quatorze ou doze horas, para mudar, para me colocar em assuntos institucionais e... Parecia uma coisa assim... De repente acontece. Você reestrutura sua vida aqui, continua empresário, mas de uma forma diferente - , como costuma dizer, sem ter que carregar aquele piano doze, treze horas por dia - , e entra no trabalho institucional, que eu gostava, sempre estive dentro de mim. E aí parecia impossível pegar o setor têxtil daqueles anos, estava... pouco investimento, o setor estava com equipamentos antiquados, a exportação fraca, a moda brasileira não tinha espaço, e tudo parecia ser uma missão meia impossível. Juntar o setor? Era guerra entre tecelagem e confecção. Era uma guerra. Era... E pública, muitas vezes. Tinha entidades, uma ficava brigando com outra. E, um ano, dois anos, aquilo estava unido, os investimentos embalaram, a exportação embalou, enfim a moda, muita coisa boa aconteceu e tal. Me lembro até que, uma vez, tivemos uma entrevista com Fernando Henrique, ele era presidente, e aí eu falei com André Matarazzo, falei: “André, eu queria levar uma representação viva do setor, desde o produtor de algodão até Gisele Bündchen”. (risos) Falou: “Até Gisele?” Eu falei: “É, até Gisele Bündchen.” Dois meses depois ou um mês depois, nós fomos na audiência, eu fui com o produtor de algodão, produtor de fibra</p>
--	--

	<p>...sintética, uns vinte, trinta, e a Gisele Bündchen. Trouxe ela de Nova Iorque e tudo, e fomos juntos lá. E foi capa de jornal, revista para todo lado. A audiência era no Planalto, virou para o Alvorada, era meia hora, virou duas horas e meia. Aí, passaram uns sessenta dias, o André me encontrou uma vez no aeroporto, (ele era o secretário de Comunicação do Fernando Henrique) falou: “Olha, você não quer fazer uma outra daquela?” Falei: “Dá um tempinho.” (risos) Foi fácil para ele, não é. Ele achou que eu dei dois telefonemas, juntei o negócio. Juntar as estrelinhas de toda a cadeia produtiva e tal. Então a gente fez muita coisa assim. Tudo isso foi muito gratificante e tal. E... Enfim. Então, eu acredito muito em destino. Quer dizer, por que é que eu apareci na entidade têxtil naquele ano e por que na... estava às vésperas de haver uma mudança de diretoria, eu já tive um espaço? Aí depois, os anos passando, eu fui me envolvendo, aí vem uma renovação; fui a opção da renovação. Aí depois, terminei lá, casou com aqui, a eleição da FIESP, e aí aquele trabalho vinculou, aí o destino me trouxe para cá. Eu, há dez anos, passava aqui na Paulista, não olhava o prédio, falava: vou ser presidente da FIESP, meu sonho é ser presidente. Não. Estava tão distante. Presidente da FIESP assim, para mim, era... Entendeu? Nossa! Eu não consigo nem falar com ele. E depois... As coisas acontecem. Então você, de repente, está aqui. Eu acredito muito nisso. Eu acho que as coisas acontecem e nem sempre você controla. Você não tem o controle sobre a trajetória da sua própria vida, para coisas boas e ruins.</p> <p>— <i>O senhor acha...</i></p> <p>P. S. — Então, muitas vezes, também, as pessoas têm... Você vê, na história do Brasil, a mesma coisa. Vê o Tancredo, não chegou a ser presidente; com tudo aquilo, o povo todo, parará, e... O destino</p>
--	--

	<p>dele não foi assumir a presidência. Então, você tem coisas que são estranhas, são realmente força do destino. E, aqui, eu estou muito feliz. Eu gosto desse trabalho voluntário. Chego muito cedo, saíu tarde, normalmente, e tem viagem e faço, enfim. A gente tem um trabalho muito forte, além da parte de economia, que se fala muito de juros e política econômica, de infra-estrutura, de competitividade, de câmbio, de comércio exterior. Tudo isso é muito importante. Tanto é que eu abri muito a FIESP. Hoje, nós temos seis mil voluntários. Coisa que nunca houve. Seis mil <i>voluntários</i>, que trabalham, assim como eu, voluntariamente aqui. Criamos conselhos superiores. Hoje, está aí, vocês cruzaram com o Delfim aqui na porta. Ele é presidente do Conselho de Economia. Então trouxe pessoas, quebrei a caixa blindada. Ou seja, não é uma casa (da ilusão). A FIESP tem que ser uma entidade onde se discute uma... discuta Brasil, se defenda o Brasil, se defenda os interesses do país. Isso eu falava na minha campanha. Defender a indústria e defender o Brasil. Meu compromisso é com meu país e tal. Enfim... Então... Não é que eu... Isso foi meu compromisso. E assim nós, hoje, temos seis mil voluntários, criamos esses conselhos superiores das diversas temáticas, inovamos muito. Por exemplo, além das área temáticas, economia, competitividade, inovação, comércio exterior, tiveram novidades. Por exemplo, o Conselho do Agronegócio, que o Roberto Rodrigues preside, trouxemos, são quase cem entidades representativas de toda a cadeia do agronegócio brasileiro. Nós criamos um Departamento de Defesa. A indústria de defesa, resgatando a indústria de defesa do país. Inclusive trabalhando próximo ao governo, porque a indústria de defesa difere de outros setores, porque a indústria de defesa mexe com soberania,</p>
--	--

Roteiro de Edição

	<p>então você tem que estar próximo às forças armadas. Tivemos uma posição forte em relação a compra de helicópteros agora, recente. Quando estava se negociando para comprar helicópteros de transporte na Rússia, em troca de commodity, em troca de carne. Isso você não negocia, a defesa em troca de commodities. Você tem que ter <i>offset</i>, você tem que trazer tecnologia e tal. Tanto é que o negócio foi trocado para uma compra de 51 helicópteros aqui, que vão ser produzidos no Brasil, com tecnologia, o novo modelo Cougar, novo, tal.</p>
--	--