Votorantim

Uma história de trabalho e superação

direção de pesquisa e texto

JORGE CALDEIRA

Sumário

1 *O homem antes da empresa* | pg. 9

2 *Votorantim* | pg. 23

O homem educado | pg. 41 3

4 *A forja na luta* | pg. 55

5 *Crescendo na crise* | pg. 71

O tamanho do Brasil | pg. 97 6

7 *Administrando um complexo* | pg. 111

A visão nacional | pg. 133 8

9 *A gestão coletiva* | pg. 151

A consolidação no setor do cimento | pg. 173 10

A força da metalurgia | pg. 185 11

12 *A presença nacional* | pg. 205

13 *A liderança na crise* | pg. 219

14 *A consolidação de novos setores* | pg. 243

Um papel global | pg. 259 15

Epílogo | pg. 277 16

O homem antes da empresa

A pequena aldeia de Baltar, no norte de Portugal, fica nas imediações da cidade do Porto. Lá, no dia 29 de março de 1874, nasceu Antonio Pereira Ignacio, filho do sapateiro João Pereira Ignacio e Maria Coelho Pereira. A família, muito pobre, vivia com extrema dificuldade. Talvez por isso, durante os nove primeiros anos de vida do menino, as histórias sobre o Brasil – uma terra longínqua onde o trabalho fazia brotar frutos abundantes, e imigrantes chegados com apenas a roupa do corpo conseguiam juntar grandes fortunas – despertassem tanto o interesse de seu pai.

Nessa mesma época, ao longo da primeira infância de Antonio Pereira Ignacio, a então província de São Paulo passava por um surto de crescimento que justificava aquelas notícias auspiciosas que chegavam tão longe. A construção de estradas de ferro estava criando as condições para que uma economia primordialmente agrária começasse a se tornar potência industrial. Nesse ambiente de mudanças, um consórcio de investidores fundara, em 1870, a Companhia Sorocabana, uma linha ferroviária entre a capital da província e a cidade de Sorocaba. Iniciadas as obras no dia 13 de junho de 1872, o primeiro trecho, com 120 quilômetros de extensão,

seria inaugurado em 10 de julho de 1875. Poucos anos depois, um jornalista sorocabano resumiu o impacto da ferrovia: "Os produtos, quer animais, vegetais ou minerais, do imenso sertão, teriam de passar por um único escoadouro – Sorocaba, e em toda sua extensão multiplicar-se-iam as fábricas, as pequenas indústrias".

Em 1884, o sapateiro João Pereira Ignacio e seu filho Antonio, então com dez anos, deixaram para trás Portugal e o resto da família, a fim de tentar reproduzir na vida real as histórias de prosperidade que tanto os fascinavam. E tinham como destino justamente a cidade de Sorocaba. Ali encontraram abrigo numa casa da rua do Hospital, onde residia um irmão de João, chamado José, com sua mulher, Lucrécia. Os parentes proporcionariam o apoio necessário para que os recém-chegados se estabelecessem. Pelo resto da vida, Antonio Pereira Ignacio se recordaria com especial carinho da tia Lucrécia, por ele chamada de "minha segunda mãe". Todavia, ainda que fundamental, o apoio dos parentes era limitado por suas condições econômicas; por isso, desde a chegada, o menino teve de trabalhar para garantir o próprio sustento.

Por alguns anos, pai e filho lutaram com grandes dificuldades. João exercia seu ofício na modesta sapataria do Chico das Violas, tendo o menino Antonio como ajudante. Sete dias por semana, pai e filho cortavam couros, colocavam saltos e meias-solas, reformando calçados de todos os tipos. Essa labuta incessante e mal-remunerada não tolheu, porém, os projetos do pequeno imigrante, cuja obstinação o homem feito rememoraria mais tarde:

"Minha carreira foi feita com rude concepção, seguindo uma vocação que me segredava aos ouvidos: 'Não podes vacilar'. Esta vocação era, de fato, o segredo primordial para o êxito que procurava obter na vida. No entanto há necessidade de uma formação técnica, sem o que o indivíduo que se lança pela audácia e

o arrojo da iniciativa própria se arrisca ao fracasso, sem recurso e sem remédio. Eu tive a felicidade de ter um progenitor que compreendeu isso e foi assim que, depois do labor cotidiano, freqüentei a escola noturna do professor João Ribeiro, na rua do Itararé. Abençoadas as horas que ali estive para aprender as primeiras letras de minha rude instrução".

Além do trabalho diurno e do estudo noturno, o jovem Antonio ainda fazia pequenos serviços, entre os quais divulgar a chegada dos circos à cidade, ocasião em que vestia uma "casaca de ferro" e distribuía panfletos com os programas dos espetáculos. Assim, ganhava uns trocados adicionais e tinha a possibilidade de assistir de graça aos espetáculos.

Essa vida árdua tornou-se ainda mais difícil quando chegou a notícia de que a esposa do sapateiro, e mãe do menino Antonio, havia adoecido em Portugal. Esse infortúnio consumiria boa parte dos parcos recursos até então amealhados pelos dois. Por volta de 1888, souberam que o estado de Maria Coelho Pereira se agravara muito. O sapateiro João viajou a Portugal, deixando o filho de catorze anos em São Paulo. Agora que tinha algum estudo, o jovem podia aspirar a uma carreira no comércio. Sozinho na cidade grande, Antonio Pereira Ignacio seguiu sua vocação e não vacilou para se lançar na vida. Além de muito trabalhador, seu temperamento alegre e extrovertido o ajudava a fazer contatos e travar amizades. Depois de um estágio na cidade de São Paulo, arrumou um emprego no Rio de Janeiro, então capital do país, numa empresa importadora de tecidos, de propriedade do comendador João Reinaldo Faria. Ali, ao longo de três anos, o esforçado jovem aprendeu os segredos do comércio de tecidos e conseguiu economizar 300 milréis, quantia que julgou suficiente para se arrojar em empreendimento próprio, tornando-se ele mesmo um comerciante.

O capital restrito permitiu-lhe montar um modesto negócio. Em 1892, novamente reunido ao pai, estabeleceu-se em São Manuel, no interior de São Paulo. Enquanto João tocava a sapataria, o filho de dezoito anos seguia a exaustiva rotina ditada por sua vocação: durante o dia cuidava de seu pequeno armazém e, à noite, prosseguia com os estudos, agora freqüentando as aulas particulares do professor Carlos Bohn. Nessa época, Antonio completou o currículo do ginasial. O negócio andava bem, mas não a ponto de satisfazer as inquietudes de seu proprietário. Por isso, somando os ganhos com a venda do armazém ao empréstimo de um conto de réis contraído junto a outro patrício, Antonio Pereira Ignacio pôde financiar tanto a mudança para Botucatu como uma nova etapa em sua trajetória empresarial. Em 1895, inaugurou a Casa Rodrigues & Pereira, um grande armazém de comestíveis, bebidas, ferragens, fazendas e armarinhos.

Os "bons ares" de "Ibytu katu", ou Botucatu, foram muito propícios aos negócios de Antonio Pereira Ignacio. Mas não só. Foi lá que ele conheceu Lucinda Rodrigues Viana, uma jovem que cuidava de seus quatro irmãos menores desde os treze anos de idade, quando morrera seu pai, o imigrante português Manoel Rodrigues. Travando amizade com a família desamparada, Antonio Pereira Ignacio tornou-se parte dela e seu arrimo: casou-se com Lucinda – então com quinze anos – no dia 15 de julho de 1899, em Sorocaba. Fiel a seu espírito empreendedor, o noivo inaugurou a vida de casado com outra mudança: vendeu o armazém e instalou-se na cidade de Itapetininga. Ali, enquanto nasciam os primeiros filhos (João Pereira Ignacio, em 1900, e Paulo Pereira Ignacio, em 1902), Antonio Pereira Ignacio ensaiava os movimentos que o levariam do comércio para a indústria, abrindo uma serraria e, logo em seguida, agora na cidade de Boituva, montando uma indústria de descaroçamento de algodão.

Tudo no empreendimento parecia indicar uma regressão para uma escala menor. Na época, Boituva não passava de um punhado de casas junto da estação ferroviária; a fábrica era quase uma oficina artesanal, para onde uns poucos lavradores mandavam suas safras; o negócio do algodão, embora promissor, não chegava a entusiasmar tanta gente como o café – pois, no fim das contas, quase todo o tecido consumido no Brasil vinha do exterior. Mesmo assim, o algodão atraiu Antonio Pereira Ignacio como nenhum outro negócio anterior. Entre 1903 e 1904, ele abriu mais duas unidades de descaroçamento, uma na cidade de Tatuí e outra no recém-criado distrito de Conchas, à beira dos trilhos da Sorocabana.

Nessa época, em Boituva, nasceu sua terceira filha, Helena Pereira Ignacio, no dia 11 de dezembro de 1904. A menina veio num momento em que o pai estava pronto para mais uma mudança, só que desta vez de outra natureza. Até então, ele aproveitara as oportunidades ditadas pelas circunstâncias. Agora, porém, ele próprio seria capaz de desenhar sua própria oportunidade, com base em um plano que, embora pressupondo a superação de várias etapas difíceis, poderia desembocar num grande progresso. Diante da perspectiva de outra revolução em sua vida, Antonio Pereira Ignacio viu-se obrigado a adiar o batizado da filha por quase um ano, até que se completasse uma etapa crucial desse projeto.

Com trinta anos de idade, um sólido conhecimento dos negócios no interior de São Paulo e no Rio de Janeiro, um nome estabelecido na praça, ele se julgou em condições de montar uma indústria de porte maior. Todavia, para dar esse salto era necessário um sócio com capital suficiente, e isto não era muito fácil de encontrar. Por fim, obteve este apoio no Rio de Janeiro, na pessoa do antigo patrão e importador de tecidos João Reinaldo Faria, a quem expôs suas idéias para o aproveitamento do algodão. A possibilidade de

montar fábricas para manufaturar artigos antes trazidos de fora vinha atraindo muita gente naquele tempo. Antonio Pereira Ignacio, porém, havia meditado muito sobre o assunto e, com luz própria, chegara a conclusões muito peculiares.

Em 1905, acertado o financiamento do projeto, ele deixou a família no Brasil e partiu rumo aos Estados Unidos. Levava dinheiro suficiente tanto para comprar as máquinas necessárias como para se manter com conforto, mas também estava disposto a aprender todos os detalhes do negócio e, para tanto, não hesitou em lançar mão de seu método "rude". Sem revelar suas intenções ou sua condição de empresário, empregou-se como operário numa indústria de Birmingham, no estado do Alabama, que utilizava o mesmo maquinário que pretendia adquirir. Durante meses trabalhou ali, até aprender todos os segredos do equipamento e dos processos produtivos, ao mesmo tempo que estudava inglês à noite. Aplicou-se tanto que, embora fosse um estrangeiro recém-chegado e com pouco domínio da língua, acabou sendo promovido a mestre e, logo em seguida, foi convidado a se tornar gerente industrial da unidade. Quando lhe ofereceram a promoção, sentiu que já sabia o suficiente e era chegada a hora de seguir adiante.

Convidou os proprietários da empresa para jantar no melhor hotel da cidade. Apareceu bem vestido e, recusando o novo cargo, revelou a eles sua identidade e o objetivo de sua estada. Se o espanto dos patrões foi grande ao ouvir o relato, mais espantados ficaram quando ele, ao se demitir, prontificou-se a devolver todos os seus salários. Essa oferta não foi aceita, mas uma amizade se firmou com um acordo de cavalheiros: o dinheiro seria dividido entre os operários mais necessitados da empresa. Selada a aliança, o empresário que tanto valorizava o trabalho conquistou de seus ex-empregadores um precioso apoio para se apresentar como cliente ao

fabricante das máquinas. Na cidade de Charlotte, Carolina do Norte, Antonio Pereira Ignacio pôde freqüentar bons restaurantes e teatros. Mas nem por isso trabalhou menos. Discutiu com a Wilson North Carolina cada uma das especificações das máquinas que pretendia adquirir – e cujo funcionamento já dominava como poucos técnicos.

De volta ao Brasil, no final de 1905, Antonio Pereira Ignacio pôde afinal batizar a filha Helena, na igreja da Glória, no Rio de Janeiro. O padrinho foi o sócio João Reinaldo Faria, agora com sólidos motivos para estar satisfeito com a aposta que fizera no parceiro. Meses depois da viagem, o resultado desta começaria a se materializar em Sorocaba, onde causou sensação o maquinário da Fábrica de Óleos Santa Helena – o nome era uma homenagem à filha. O repórter do jornal local não economizou adjetivos ao descrever as perspectivas econômicas que vislumbrou em sua visita às instalações:

"Um grande desenvolvimento da lavoura de algodão se registrará em nosso estado como conseqüência da instalação das novas máquinas da Fábrica de Óleos Santa Helena. As máquinas são dotadas dos mais modernos aperfeiçoamentos e pertencem à classe dos congêneres que se acham instalados nos Estados Unidos da América do Norte, de onde foram importadas diretamente pelos srs. Antonio Pereira Ignacio & Cia. O algodão descaroçado por tais máquinas fica completamente livre de todos os corpos estranhos e é caprichosamente comprimido para ser enfardado, do que os srs. fabricantes de tecidos auferem não pequenas vantagens por verem assim consideravelmente facilitado o trabalho de fiação deste algodão".

O funcionamento da fábrica também gerou espanto:

"O conjunto das máquinas oferece agradabilíssima impressão ao visitante, por seu efeito estético. O algodão entra por um elevador pneumático e dali segue para o pavimento superior até ligar-se

a uma caixa de vácuo, que é produzido por um possante ventilador instalado por detrás dela, e daí passa para os três descaroçadores dispostos em linha paralela. Uma vez descaroçado, o algodão, embora úmido, enxuga-se perfeitamente em seu trajeto pelos tubos de aspiração, enquanto um batedor na caixa de vácuo separa todos os capulhos. Depois de beneficiado o algodão segue por bicas para um tubo coletor, e dali sobe para o aspirador, onde é fortemente ventilado, desprendendo-se dele todos os corpos estranhos, que são expelidos por duas chaminés. Desta máquina desce o algodão para uma prensa de dupla revolução onde é comprimido; após o que o aparelho gira sobre um eixo central e coloca o algodão numa caixa acionada por um pistão e uma bomba hidráulica, na qual o fardo pronto é transportado até uma outra seção. Enquanto isso, no pavimento inferior, as sementes são levadas diretamente para a caldeira na fábrica de óleos".

Só então, ao lerem a descrição do funcionamento da fábrica, os concorrentes começaram a entender o sentido de certas notícias que circulavam pela região. Meses antes da inauguração, Antonio Pereira Ignacio vinha publicando anúncios nos jornais locais. Neles, oferecia contratos garantindo a compra da safra de algodão do ano seguinte por um preço mínimo prefixado. Numa época em que as formas de seguro agrícola eram praticamente inexistentes, uma oferta assim era uma grande novidade. A idéia de optar por uma cultura vendável com segurança foi aceita por muitos agricultores – num tempo em que os industriais do setor pouco se preocupavam com a situação de seus fornecedores.

Os anúncios eram os sinais visíveis da amplitude dos conhecimentos técnicos e da visão de longo prazo desenvolvidos pelo autodidata Antonio Pereira Ignacio: como sabia que toda a produção regional acabaria sendo revolucionada por seu empreendimento,

tratou de encaminhar as soluções antes mesmo de as máquinas terminarem de ser instaladas. Conhecendo o potencial de uma fábrica que apresentava a grande vantagem de aproveitar as sementes de algodão para fazer óleo – enquanto os concorrentes simplesmente as queimavam –, procurou sugerir fórmulas para aumentar a safra de algodão na região. Para tanto, ele propôs, além da oferta de crédito, a distribuição subsidiada de sementes. No primeiro momento, a idéia sensata atraiu as críticas tanto dos descaroçadores concorrentes, que viram na proposta uma ameaça do novo fabricante, como também do governo estadual, que só admitia subsídios para exportações, nunca para o mercado local.

Só quando o empresário inaugurou a fábrica, e os agricultores favorecidos com o seguro fizeram fila para entregar-lhe a safra, os concorrentes acordaram para a realidade do mercado. Comprovou-se então que havia um homem disposto a impor seu dinamismo ao setor. Com 33 anos de idade e 23 de trabalho e estudo, Antonio Pereira Ignacio tinha reunido as condições para se tornar um empresário capaz de moldar o progresso. Logo mostrou que não fora apenas comprar máquinas nos Estados Unidos, mas aproveitara a estadia para aperfeiçoar cada detalhe de seu plano de influir decisivamente nas possibilidades da indústria têxtil na região. O fabricante não apenas manteve sua oferta de crédito aos produtores, como lhes ofereceu, por conta própria, variedades de sementes mais produtivas que passou a trazer dos Estados Unidos. E não parou por aí: também estendeu as mesmas ofertas aos produtores de arroz.

Era um padrão inovador, que passou a ser adotado pelos concorrentes. O resultado foi que a produção de algodão cresceu de maneira explosiva. Acompanhando a onda que ele mesmo desencadeou, Antonio Pereira Ignacio instalou outras unidades de

descaroçamento nas cidades vizinhas, até chegar ao ponto de ser chamado de "O Rei do Algodão" pelo jornal mais importante da capital. Numa descrição da fábrica Santa Helena, alguns aspectos são expressivos. Ela ocupava uma área de 7 mil metros quadrados e enfardava 70 mil quilos de algodão por dia – mesmo assim sua capacidade era insuficiente para atender à demanda. No que se refere ao beneficiamento do arroz, a produção diária era de cem sacas de sessenta quilos. Paralelamente, as unidades de descaroçamento de algodão em Boituva, Porto Feliz, Botucatu, Tatuí e Conchas eram continuamente aperfeiçoadas. Em Boituva, por exemplo, 15 mil quilos de algodão eram descaroçados diariamente.

Depois de multiplicar suas unidades produtivas, Antonio Pereira Ignacio preocupou-se com a melhoria das comunicações. Adquiriu o controle da Companhia Telefônica Sul Paulista, e levou suas linhas a todas as cidades da região. Para tanto, promoveu uma campanha publicitária agressiva, que oferecia tarifas iguais a qualquer hora do dia ou da noite. A sede da companhia foi transferida para Sorocaba, à rua Padre Luiz, e aprimorada a rede telefônica da cidade.

Na mesma época, começou também a diversificar seus negócios. Montou a Usina Elétrica do Pilar, capaz de gerar 200 cavalos-vapor de energia, e adquiriu a fábrica de cimento Rodovalho. Esta havia sido fundada pelo coronel Antônio Proost Rodovalho, que, ao saber da existência de reservas de calcário nas proximidades do município de São Roque, adquirira as terras em 1875 e lhes dera o nome de Fazenda Santo Antônio, lá iniciando a produção de aglomerantes hidráulicos e construindo a fábrica de cimento, inaugurada em 1892. Após esta ter sido comprada por Antonio Pereira Ignacio, as instalações foram reformadas e adaptadas para a instalação de uma fábrica de vidros, que recebeu o nome de Lâmina.

Ao mesmo tempo, ele adquiria direitos tecnológicos na Alemanha pensando em eventualmente aproveitar a celulose das madeiras brasileiras. Toda essa atividade febril, entretanto, não foi suficiente para modificar seu temperamento, que continuou extrovertido e afável, a ponto de fazê-lo comemorar o feriado do Primeiro de Maio ao lado de seus operários – algo mais do que razoável para um homem que continuava trabalhando como sempre.

Em 1914, ao completar quarenta anos de vida, o empresário foi chamado para resolver um problema delicado. Como fornecedora de algodão, a Pereira Ignacio & Cia. tinha, entre os seus principais clientes, a fábrica Votorantim. Controlada pelo Banco União de São Paulo, esta funcionava num terreno adquirido de Porfírio Machado, em 1890, ao preço de 110 contos de réis. O local era privilegiado: ficava às margens do rio Votorantim, a sete quilômetros de Sorocaba, e incluía uma cachoeira que era uma das atrações da região. O conjunto se completava com a grande fazenda de Itupararanga, onde havia culturas variadas e fornos de cal. Graças à boa capitalização do empreendimento, além do prédio industrial, foi erguida também uma pequena cidade, a Vila Votorantim, que viria a crescer junto com a empresa. Dois anos depois de iniciadas as obras, a unidade entrou em operação, a princípio como estamparia de tecidos importados da Inglaterra. Em 1902, a Votorantim começou a ser transformada numa fábrica de tecidos propriamente dita, com a montagem dos setores de fiação, com 14 mil fusos, e de tecelagem, com 624 teares. Em 1904, ampliada, a fábrica finalmente estava em pleno funcionamento.

Em 1913, a empresa contava 1200 operários, 420 casas para trabalhadores, três grandes edifícios, além de escritórios, escolas, teatro e matadouro, e estava ligada a Sorocaba por uma linha particular de bondes. Pouco a pouco o distrito de Votorantim ganhava

ares de cidade civilizada – e seu nome agora era conhecido pela qualidade dos tecidos que produzia, a um ritmo de 1,3 milhão de metros por ano, entre brins, morins e chitas estampadas. Em 1915, ocorreu mais uma última atualização. Com o início da produção de flanelas, foi construído um terceiro condutor de água da cachoeira vizinha para uma nova turbina. A empresa tinha então 1300 teares e 25 mil fusos.

Por muitos anos, a Votorantim fora um modelo de eficiência. Todavia, por volta do início da Primeira Guerra Mundial, esse quadro promissor começou a mudar. Os primeiros sinais foram os seguidos atrasos no pagamento de fornecedores e operários. Como um dos maiores fornecedores da empresa, seria de esperar que Antonio Pereira Ignacio adotasse uma atitude prudente e protegesse seus créditos. Em vez disso, optou por uma posição bastante corajosa: ofereceu-se para ajudar o parceiro e seu envolvimento cresceu até o ponto em que, em março de 1914, foi nomeado diretor-gerente do Banco União. Uma vez investido na função, começou a promover seguidas reuniões com outros industriais, tentando recuperar a saúde financeira da tecelagem. Ao mesmo tempo, não descuidou da situação dos operários: além de regularizar o pagamento de salários, mandou abrir quatro classes noturnas na Votorantim, para aqueles que quisessem estudar.

Em seguida, fez algo ainda mais arriscado. Em outubro de 1914, deixou o cargo de diretor e tornou-se arrendatário de toda a seção de fornecimento de algodão. A partir de então, um novo caminho empresarial começou a ser traçado. No dia 9 de julho de 1915, a sede de sua própria empresa foi transferida para São Paulo, onde Antonio Pereira Ignacio comprara a fábrica de tecidos Bom Retiro. Com a família instalada na casa de número 7 da avenida Paulista, à beira do vale do Pacaembu, o empresário que mudara o mercado

de algodão entrou firme no mundo da indústria têxtil. Organizou a fábrica de tecidos Paulistana, que em 1919 contava mais de mil trabalhadores; adquiriu a tecelagem São Bernardo; em seguida fundou sua mais importante unidade, a Lusitânia, que dispunha de 330 teares mecânicos movidos por motores de 500 cavalos-vapor e era capaz de produzir 4 milhões de metros de tecido por ano.

O rápido avanço dos negócios têxteis era uma necessidade inexorável frente à situação que criara ao arrendar parte da Votorantim. Cada nova fábrica diminuía sua dependência em relação à unidade principal, cuja situação só piorava. Com os atrasos nos pagamentos, alastravam-se as insatisfações. As dificuldades em relação aos fornecedores cresciam na mesma proporção das tensões com os empregados – até o desenlace na greve geral de 1917. Enquanto a maior parte dos empresários do setor conseguiu firmar acordos com os operários, a paralisação em Sorocaba foi o golpe de misericórdia para a empresa: o Banco União foi à falência, a miséria se instalou entre os trabalhadores e os fornecedores passaram a calcular seus prejuízos.

Neste momento, um homem maduro mostrou o quanto ainda estava viva sua vocação, tomando uma decisão que impressionou o repórter de *O Estado de S. Paulo*:

"Chegado ao apogeu de sua fortuna industrial, depois de se ter imposto ao respeito e à admiração de todos por sua energia criadora e por sua clara compreensão dos negócios, este lutador poderia reivindicar o direito a um repouso amplamente ganho. Ainda em plena maturidade da vida, esta pode reservar-lhe muitos anos para desfrutar os benefícios conquistados ao preço de um trabalho árduo. Porém não entra no caráter deste homem de ação julgar acabada a tarefa e seria conhecê-lo mal pensar que anseia pelo descanso. Para ele, a obra realizada não é senão o pedestal

de outros empreendimentos mais vastos. O que tem feito parece pouca coisa perante o que pretende realizar. Sua vontade criadora é tão forte como nos primeiros anos de luta, da mesma forma que tem guardado clara compreensão das necessidades industriais do país. Parece que nele encarna-se o espírito vivificante do progresso. Diante da covardia geral, o gesto do sr. Antonio Pereira Ignacio merece o respeito de todos".

Com 43 anos de idade e 33 anos de trabalho, Antonio Pereira Ignacio mais uma vez não vacilou. Optou pelo caminho do esforço.

Votorantim

No dia 9 de janeiro de 1918, o leiloeiro Albino de Moraes comandou o ato de venda do espólio do Banco União de São Paulo por pouco mais de 2300 contos de réis – um valor oito vezes inferior ao capital nominal da instituição antes de sua falência. Assim que o martelo bateu, Antonio Pereira Ignacio comprometeu todo o seu passado de empresário bem-sucedido numa aposta de resultado bastante incerto. Os bens que estavam sendo comprados haviam tido um grande valor – que se tornara apenas potencial com a derrocada da empresa que os geria. A queda chegara a tal ponto que, na época do leilão, o estoque de algodão da fábrica era mínimo, o fornecimento fora comprometido e os operários estavam em greve.

Este cenário preocupante era agravado pela carência de meios para solucionar os problemas. Para reerguer o empreendimento, todos sabiam que havia necessidade de recursos. Quanto seria preciso investir, porém, era algo que se desconhecia. Sendo assim, os poucos interessados em salvar a empresa dividiram-se em dois grupos. Um deles, o mais numeroso, preferiu conter seus riscos, garantindo apenas o aporte de capital para a aquisição da massa falida. A limitação dos próprios riscos só se tornou possível

para esses investidores porque Antonio Pereira Ignacio tomou para si toda a responsabilidade da gestão, naquela altura o principal entrave, e firmou um contrato pelo qual arrendava as fábricas, garantindo assim o funcionamento da empresa a ser criada com os bens da massa falida. Ficava com a responsabilidade de tocar o negócio e de cobrir as necessidades financeiras do dia-a-dia – incertas a ponto de provocar temor em seus sócios. Em compensação, tinha a possibilidade contratual de comprar para si as partes dos sócios por preço e prazo previamente acertados, caso tivesse êxito. Se tudo desse certo, acabaria como o proprietário de uma grande empresa, graças à sua disposição para assumir os riscos da operação e limitar os problemas dos parceiros, o que foi essencial para viabilizar a salvação do empreendimento.

O grupo mais numeroso, dos que entraram com recursos para a aquisição da massa falida, era formado sobretudo por comerciantes de Sorocaba, credores da empresa que corriam o risco de amargar prejuízos significativos com o fechamento definitivo da maior fábrica da cidade. Apostavam, portanto, na habilidade do sócio executivo para superar os obstáculos. Se tudo desse certo, teriam não apenas o lucro da venda de sua parte na empresa como, provavelmente, receberiam alguns créditos desta em proporção bem maior do que no caso da liquidação completa da massa falida.

Dito assim, o acordo parecia simples. Todavia, um exame detido revela toda a complexidade da operação. O interesse comum na recuperação da empresa ditou os primeiros passos de todas as partes. Havia tanta necessidade de ação que a própria data do leilão passou a ser a da fundação de uma nova empresa, algo que refletia o clima de urgência. Sua sede ficava na rua São Bento, 47. Seis dias após o leilão acontecia a primeira reunião da diretoria – a qual teve de ser suspensa porque os estatutos ainda não haviam sido

registrados e sem eles não era legalmente possível lavrar as decisões. Mesmo assim os acionistas adiantaram a avaliação dos bens que formariam o capital, antes mesmo da aprovação do estatuto.

Dois outros dias foram gastos em tramitações de papéis, e apenas oito dias depois do leilão efetuaram-se as entradas de capital e aprovaram-se os estatutos, permitindo a realização do primeiro ato prático da empresa então criada, denominada Sociedade Anônima Fábrica Votorantim, assim consignado em ata: "nomear diretor-presidente o senhor Antonio Pereira Ignacio, que é o chefe da firma a que estava arrendada a fabrica Votorantim", pois "sua entrada para a direção da sociedade facilitava a solução desse caso delicado". A aprovação foi imediata: "Posta em discussão a proposta do senhor José de Cunto, e ninguém pedindo a palavra, foi sujeita à votação sendo unanimemente aprovada". A partir deste instante, o empresário estava formalmente no comando de uma empresa que nascia em meio a desafios múltiplos.

O novo presidente tomou posse para fazer cumprir um estatuto que definia três campos de atuação para a empresa: a fabricação de produtos têxteis, a "exploração das jazidas de minérios calcários existentes em suas propriedades" e a "exploração da via férrea Votorantim". No momento em que foi redigido o documento, cada um desses objetivos era uma fonte própria de problemas, que colocariam à prova toda a habilidade do novo presidente. Desde o primeiro dia, portanto, era enorme o rol de desafios que exigiam solução. Mas agora havia também um homem disposto a enfrentá-los, a começar pelo mais premente: a falta de dinheiro. A primeira notícia sobre a nova empresa no jornal local de Sorocaba, do dia 3 de fevereiro, foi curta e significativa: "Estão sendo feitos os pagamentos a todo o pessoal da fábrica Votorantim referentes ao mês de janeiro e as matrículas na nova empresa".

A segunda notícia mencionava a substituição do encarregado da linha férrea, e foi publicada uma semana depois – desta vez com um comentário que mostrava como os sorocabanos viam a crise: "Oxalá a direção da empresa coloque nos postos de administração dos importantes estabelecimentos de sua propriedade pessoas que normalizem a situação". Ciente da gravidade do quadro, Antonio Pereira Ignacio tratou de transferir para a cidade todos os recursos de que dispunha, transformando a empresa gestora de seus outros negócios de algodão em agência bancária. Mas, como sabia que o dinheiro não resolvia tudo, atacou também em outras frentes. A devastação provocada pelos longos anos de decadência do Banco União acarretara uma situação social impossível de sanar de uma vez. Numa época em que não havia nenhum mecanismo social de proteção aos trabalhadores, a nova direção fez o que podia, obtendo resultados quase imediatos. Ainda em fevereiro de 1918, o número de escolas no distrito de Votorantim passou de quatro para onze. O jornal noticiou o fato, e pela primeira vez fez um comentário positivo sobre a nova gestão: "Por todas essas coisas que falam algo de progresso Votorantim é o melhor bairro de Sorocaba".

A rápida mudança de percepção do jornal, que deixava de lado a cautela para assumir uma posição otimista, devia-se a um programa de recuperação que levava bastante em conta a situação das pessoas. Mas tal otimismo durou pouco. A precariedade da situação, no caso da ferrovia, revelou-se da pior maneira possível. Além de Antonio Pereira Ignacio, havia um outro sócio executivo dos investidores: Nicolau Scarpa. No dia 21 de abril de 1918, Nicolau e seu pai, Francisco, subiram num auto-de-linha, uma espécie de locomotiva de inspeção, e puseram-se a trafegar pela linha férrea. Instantes depois, um outro auto-de-linha, este carregado de dormentes, chocou-se com o dos Scarpa. Os dormentes quebraram o vidro protetor do carro onde estavam. Ambos foram hospitalizados,

mas Francisco Scarpa não resistiu aos ferimentos e faleceu dias depois, em 5 de maio. A tragédia tornou patentes os problemas: bitola obsoleta, material de sinalização precário, equipamentos bastante desgastados. A mesma precariedade estrutural era clara em outro negócio da empresa, a exploração mineral. Embora com boas reservas de calcário, a produção era muito limitada pela antiguidade dos fornos.

Em meio à tragédia, Antonio Pereira Ignacio fazia o possível para minorar a crise. No dia 1º de maio, aparecia o primeiro anúncio com o nome da nova empresa: "A Sociedade Anônima Fábrica Votorantim, que possui centenas de alqueires de terrenos, oferece-os com grandes vantagens a pequenos lavradores que desejem se dedicar à cultura do algodão". A iniciativa de usar o patrimônio da empresa para a criação de novas oportunidades mudou de patamar a situação, e aos poucos foram superadas as emergências, com o que se pôde tratar das urgências da própria empresa.

Essas não eram poucas, a começar pela defasagem tecnológica. Afinal, o grosso das instalações da fábrica tinha quase trinta anos. Mas, em 1918, a soma de problemas de longo prazo era ainda maior, exigindo ao máximo a capacidade empresarial de Antonio Pereira Ignacio. Não só ele tinha plena consciência do que iria enfrentar, como principalmente tinha uma lista de soluções para cada dificuldade.

Domadas as emergências e atacadas as urgências, veio a era das reformas. Para poder implantá-las, ousou. No dia 25 de julho de 1918, licenciou-se da presidência da empresa para realizar uma viagem aos Estados Unidos, onde pretendia buscar respostas de longo prazo. Enquanto o presidente licenciado viajava, continuaram a sangria financeira e os problemas de caixa da empresa. No final do ano, fechado o primeiro balanço, a fábrica foi avaliada

em 1650 contos; por outro lado, a dívida da empresa para com a pessoa física de seu presidente chegava a mais de 2637 contos – sem contar outra dívida de 481 contos, para com a Antonio Pereira Ignacio & Cia. Em nove meses, a gestão do dia-a-dia consumira quase duas vezes mais recursos do que o valor da fábrica, numa demonstração inequívoca de que o problema central estava ali.

Por isso o empresário tinha pressa. No dia 31 de março de 1919, já estava de volta a São Paulo e, ao reassumir a diretoria, implementou as soluções que trouxera de sua viagem. Em primeiro lugar, contratou um auditor, Alexander Bain Mackie, para fazer o levantamento dos ativos da empresa e fixar o preço para a execução da opção de compra das partes dos demais acionistas. Era uma demonstração clara de que ele estava disposto a tomar para si todos os riscos. Menos de dois meses após o início da auditoria, no dia 23 de maio de 1919, Antonio Pereira Ignacio adquiriu a maioria das ações da Sociedade Anônima Indústrias Votorantim. Dispondo agora de plena liberdade para executar seus planos, ele promoveu a mudança de toda a estrutura de comando da empresa. Os investidores sorocabanos que haviam vendido suas participações renunciaram aos cargos que ocupavam nos conselhos, sendo substituídos por um novo grupo, capitaneado por um representante do Banco Português do Brasil. Em pouco mais de um ano de trabalho duro, Antonio Pereira Ignacio conseguira dar um passo importante: no lugar de uma empresa em desorganização tocada por um colegiado de emergência, havia agora um comando definido.

Para dar escala e rentabilidade aos negócios minerais, a indústria de cimento Rodovalho foi separada do conjunto de empresas administrado pela Antonio Pereira Ignacio & Cia. e incorporada à Votorantim. Com isso, houve uma diversificação de produtos e uma ampliação de escala, com o cimento passando a fazer parte

dos negócios da nova empresa. Em seguida os estatutos foram alterados, de modo a estruturar a administração, e definidas funções específicas para os vários diretores. Com a gestão regularizada, a Votorantim recebeu os novos maquinários têxteis vindos dos Estados Unidos, que melhoraram a produtividade da fábrica de tecidos. Os efeitos das mudanças não demoraram a aparecer, sob a forma de lucros. E já no segundo semestre de 1920 a diretoria tomou uma decisão que viria a se tornar uma característica permanente: reaplicar os resultados obtidos de modo a aumentar as reservas da empresa, num claro sinal de que ainda havia muito para construir.

Tendo resolvido emergências, urgências e reformas com trabalho duro, Antonio Pereira Ignacio manteve a trilha da prudência mesmo quando os resultados começaram a se tornar positivos, a fim de reforçar aquela que era a peça central de todo o projeto começado em 1917: a boa gestão, capaz de tornar saudável uma empresa falida. Atento aos detalhes que fazem a diferença, concentrou-se em achar um foco para os negócios, reorganizando suas possibilidades. Numa herança da origem bancária, a Votorantim contava entre as suas propriedades uma série de terrenos em São Paulo e São Caetano do Sul, que não tinham ligação direta com as atividades principais. Para transformar o apêndice em ativo, o empresário modificou o estatuto da empresa, fazendo-a entrar no ramo das atividades imobiliárias. Parcelou as glebas e colocou à venda lotes financiados a longo prazo e prestações baixas, o que atraiu uma fila de interessados para comprar terrenos no então distante bairro do Brooklin.

O sucesso foi tão grande que os terrenos remanescentes transformaram-se num ativo valioso, que permitiria uma reformulação no perfil da dívida da empresa. Os terrenos foram aceitos como

garantia para uma emissão de debêntures com prazo de dez anos e juros mais baixos do que as linhas de curto prazo que haviam financiado a compra das ações dos primeiros parceiros. Em função desta melhor condição financeira, um novo passo pôde ser dado e a empresa decidiu investir em sua atualização global. O processo começou com a ferrovia. Para escoar melhor a produção, transportar pessoas e permitir o tráfego de seus vagões na Estrada de Ferro Sorocabana, que tinha bitola mais larga, começaram a ser instalados novos trilhos e, ao lado deles, postes de eletricidade. As obras se estenderam por um ano, ao fim do qual a Estrada de Ferro Elétrica Votorantim tornou-se a primeira ferrovia particular do país a ser eletrificada. Com isso, a produção pôde chegar de trem até a estação de Paula Souza, no centro de Sorocaba, num percurso de aproximadamente vinte minutos. Em 4 de fevereiro de 1922, com a presença do presidente do estado, Washington Luiz, o símbolo de uma nova era para a empresa foi inaugurado. Ciente de que a ocasião servia para fixar uma imagem de modernidade junto aos consumidores de seus tecidos, a empresa produziu um filme que mostrava os avanços tecnológicos de toda sua produção. Em quatro anos de nova gestão, o futuro começava a ser encarado com mais otimismo.

Reformada a ferrovia, foi a vez da tecelagem. Ainda em 1922, começaram a ser instalados novos teares, mais modernos. Com a renovação do maquinário, a expansão dos negócios de algodão de Antonio Pereira Ignacio alcançou um patamar otimista, com suas empresas processando 17% de todo o algodão produzido no estado de São Paulo. O modesto descaroçador instalado em 1903, em Boituva, transformara-se num conglomerado com duas dezenas de unidades, que abasteciam as tecelagens do empresário. E, sendo a maior delas, a Votorantim estava agora no centro de todos os seus negócios.

A consolidação de uma grande empresa deu um novo sentido à vida do menino que havia começado a trabalhar aos dez anos numa sapataria. Trinta e oito anos depois de migrar para o Brasil, Antonio Pereira Ignacio pôde assistir aos primeiros passos profissionais de seus filhos em condições bem mais favoráreis do que as trilhadas por ele próprio. Em julho de 1922, o filho mais velho, João Pereira Ignacio, tornou-se diretor-tesoureiro da Sociedade Anônima Tecidos Votorantim – onde pouco depois iria conviver com seu irmão mais novo, Paulo Pereira Ignacio.

Esse gesto simbólico importante logo foi seguido por outro. Em 24 de maio de 1923, o incansável empresário solicitou, pela primeira vez, licença de seu cargo a fim de realizar uma viagem à Europa naquele ano em que completaria cinco décadas de vida e quarenta de trabalho. Em sua ausência, a empresa seria presidida por Numa de Oliveira, diretor e acionista do Banco do Comércio e Indústria de São Paulo; empresário experiente, ele conhecia bem a empresa, em cujas debêntures seu banco investira. A junção dessa experiência com o entusiasmo dos jovens não poderia ser mais adequada como preparativo para outro tempo, no qual o fardo da responsabilidade pela condução do negócio não mais recaísse sobre uma única pessoa. Mesmo um homem com vocação para não vacilar sabe que nem tudo é eterno.

Assim, logo no início de 1924, Antonio Pereira Ignacio partiu para a Europa. Dessa vez, no lugar de trabalho e negócios, o centro das preocupações era outro. O objetivo da viagem era acompanhar dona Lucinda, que sofria de asma e precisava de tratamento médico. Em Paris, consultaram um clínico de origem portuguesa cujo nome tinha relação direta com o ofício: doutor Bensaude. Depois de examinar a paciente, o médico recomendou-lhe vivamente uma estada na clínica Valmont, perto de Montreux, na

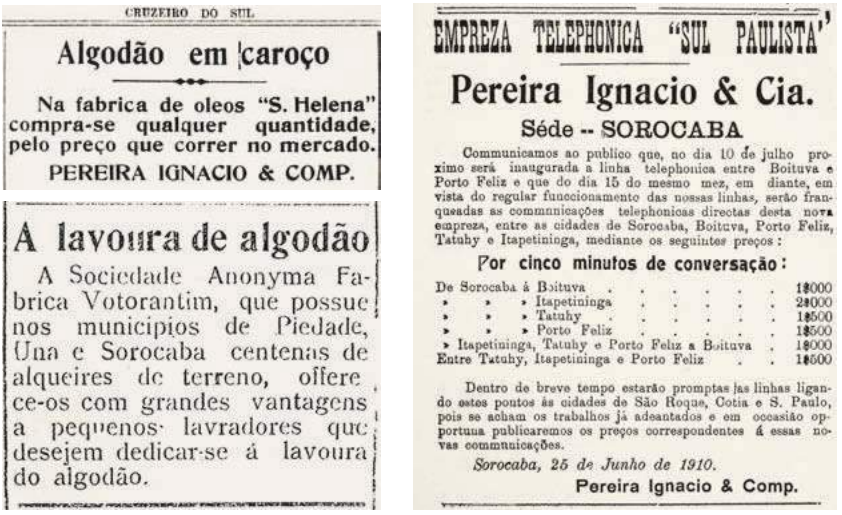
Suíça, uma localidade cujo clima era propício para pessoas com problemas respiratórios. Recomendação feita, a decisão foi tomada no hotel: o casal e seus acompanhantes – a filha mais nova, Helena, e a irmã caçula de dona Lucinda, Olímpia – iriam passar um mês na estação de cura.

Para uma filha adolescente, a decisão eventualmente poderia significar frustração. Ainda mais para alguém como Helena, que recebera uma educação pouco comum na época. Durante a infância, passada em vilas sertanejas, ela aprendera, entre outras coisas, a matar cobras, e ensinava: "Primeiro, você bate onde conseguir, depois acerta a cabeça. Tem de usar madeira forte, bambu não serve". Mais tarde, mudou-se para São Paulo com os pais e freqüentou o Colégio Stafford, o único colégio feminino laico da cidade, conhecido tanto pela força do ensino de línguas como pela peculiaridade do ginásio de esportes feminino, então uma raridade. Completara este aprendizado acompanhando os pais numa das viagens de trabalho de Antonio Pereira Ignacio aos Estados Unidos, e com lições de piano. Tornara-se uma adolescente animada, que não perdia o corso de Carnaval na avenida Paulista. Mas era também discreta no vestir – preferia os tons creme e lilás – e de uma serenidade a toda prova. Sendo assim, em sua primeira viagem à Europa, não hesitou em deixar para mais tarde a descoberta das grandes capitais, indo fazer companhia à mãe no que certamente lhe teria parecido um programa pouco movimentado. Mas, na clínica Valmont, tudo mudaria.

Antonio e Lucinda Pereira Ignacio com sua filha Helena (c. 1907)

Vista geral da fábrica Votorantim

A fábrica de óleos Santa Helena



CRUZEIRO DO SUL

Algodão em caroço

Na fabrica de oleos "S. Helena" compra-se qualquer quantidade, pelo preço que correr no mercado.

PEREIRA IGNACIO & COMP.

A lavoura de algodão

A Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim, que possue nos municipios de Piedade, Una e Sorocaba centenas de alqueires de terreno, offerece-os com grandes vantagens a pequenos lavradores que desejem dedicar-se á lavoura do algodão.

EMPREZA TELEPHONICA "SUL PAULISTA"

Pereira Ignacio & Cia.

Séde -- SOROCABA

Communicamos ao publico que, no dia 10 de julho proximo será inaugurada a linha telephonica entre Boituva e Porto Feliz e que do dia 15 do mesmo mez, em diante, em vista do regular funccionamento das nossas linhas, serão franqueadas as communicações telephonicas directas desta nova empreza, entre as cidades de Sorocaba, Boituva, Porto Feliz, Tatuhy e Itapetininga, mediante os seguintes preços:

Por cinco minutos de conversação:

De Sorocaba á Boituva	1$000
» » » Itapetininga	2$000
» » » Tatuhy	1$500
» » » Porto Feliz	1$500
» Itapetininga, Tatuhy e Porto Feliz a Boituva	1$000
Entre Tatuhy, Itapetininga e Porto Feliz	1$500

Dentro de breve tempo estarão promptas as linhas ligando estes pontos ás cidades de São Roque, Cotia e S. Paulo, pois se acham os trabalhos já adeantados e em occasião opportuna publicaremos os preços correspondentes á essas novas communicações.

Sorocaba, 25 de Junho de 1910.

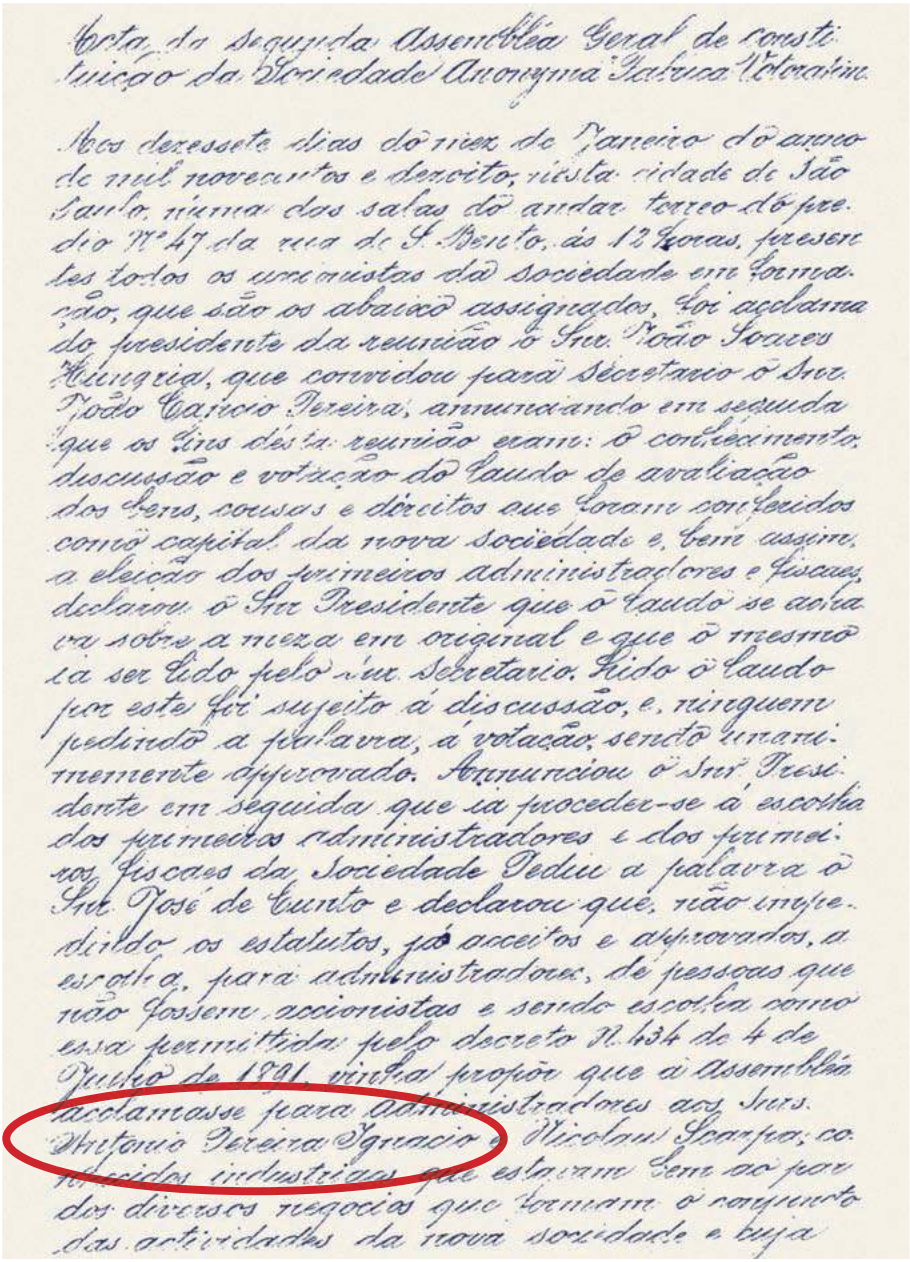
Pereira Ignacio & Comp.

Anúncio das empresas de Antonio Pereira Ignacio no jornal de Sorocaba (entre 1910 e 1918)

Operários da fábrica de tecidos Votorantim (1920)

A fábrica Rodovalho em seus primeiros anos de funcionamento

Estrada de ferro Votorantim (década de 1920)



Acta da segunda Assembléa Geral de constituição da Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim

Aos dezessete dias do mez de Janeiro do anno de mil novecentos e dezoito, nesta cidade de São Paulo, numa das salas do andar terreo do predio N.º 47 da rua de S. Bento, ás 12 horas, presentes todos os uns accionistas da sociedade em formação, que são os abaixo assignados, foi acclamado presidente da reunião o Snr. João Soares Hungria, que convidou para secretario o Snr. João Caetano Pereira, annunciando em seguida que os fins desta reunião eram: o conhecimento, discussão e votação do laudo de avaliação dos bens, coisas e direitos que foram conferidos como capital da nova sociedade e, bem assim, a eleição dos primeiros administradores e fiscaes, declarou o Snr Presidente que o laudo se achava sobre a meza em original e que o mesmo ia ser lido pelo Snr. Secretario. Lido o laudo por este foi sujeito á discussão, e, ninguem pedindo a palavra, á votação, sendo unanimemente approvado. Annunciou o Snr. Presidente em seguida que ia proceder-se á escolha dos primeiros administradores e dos primeiros fiscaes da Sociedade. Pediu a palavra o Snr. José de Cunto e declarou que, não impedindo os estatutos, já acceitos e approvados, a escolha, para administradores, de pessoas que não fossem accionistas e sendo escolha como essa permittida pelo decreto N. 434 de 4 de Julho de 1891, vinha propôr que a Assembléa acclamasse para administradores aos Snrs. Antonio Pereira Ignacio e Nicolau Scarpa, conhecidos industriaes que estavam bem ao par dos diversos negocios que formam o conjuncto das actividades da nova sociedade e cuja

Ata da primeira reunião de diretoria da Sociedade Anônima Votorantim, na qual Antonio Pereira Ignacio assume o comando (1918)

Pereira Ignacio, o primeiro à direita, observa enquanto descarregam um vagão de minério

Antonio Pereira Ignacio (no círculo) recebe visitas importantes na fábrica de tecidos Votorantim (1919)

Vila de operários da Votorantim (1920)

Antonio Pereira Ignacio

O homem educado

José Ermírio de Moraes nasceu em Nazaré da Mata, em plena zona da Mata Seca, em Pernambuco, no dia 21 de janeiro de 1900. Filho de Francisca Jesuína Pessoa de Albuquerque Moraes, conhecida como dona Chiquinha, e de Ermírio Barroso de Moraes, era neto, pelo lado materno, de Serafim Velho Camello Pessoa de Albuquerque e de Ana Joaquina Pessoa de Albuquerque; e pelo lado paterno, de Antônio Barros de Moraes e da "senhorinha" Bezerra de Menezes. Duas famílias tradicionais em Pernambuco, de dois troncos da velha aristocracia açucareira. Segundo Gilberto Freyre, em *Casa-Grande e Senzala*, o avô materno era o chefe da importante família Pessoa de Albuquerque. Também os parentes paternos dos Moraes tinham grande influência na região. Vinham de Inhamã, município de Igaraçu, de lá tendo saído pela ligação com os liberais da Revolução Praieira, de 1848.

José Ermírio teve quatro irmãos: Maria Amélia ("Memé"), Maria Evangelina ("Vanju"), Antônio, que morreu com meses de idade em 1896, e o caçula Ermírio. Em Nazaré da Mata, o velho Ermírio Barroso de Moraes morava como um patriarca remanescente de outras épocas, à frente de seu engenho de açúcar, o Santo

Antônio. Mas o tempo da tradição estava por terminar. Pouco a pouco, a modernização substituía os métodos artesanais empregados em engenhos como o Santo Antônio, e impunha o ritmo da indústria. Era uma mudança radical, que atingia também a capital. Quando José Ermírio nasceu, embora o Recife ainda fosse uma cidade tradicional, já se notavam os primeiros sinais da transição entre o ambiente controlado de uma sociedade patriarcal fundiária, tão bem representada por seu pai, para outro marcado por costumes mais abertos.

Com as mudanças tanto na estrutura da produção açucareira como na sociedade, o poder político também começava a trocar de mãos em Pernambuco. Declinava a aristocracia rural a que pertenciam os Barroso de Moraes, e ascendiam os usineiros. Neste cenário cambiante, a família Barroso de Moraes enfrentaria problemas peculiares que marcaram José Ermírio. O maior deles fora ocasionado pela morte do pai, quando ele tinha apenas trinta meses de idade, em 2 de agosto de 1902. Antes de partir, porém, o velho Ermírio fez um último pedido, que selaria o destino de seu filho mais velho. No leito de morte, ele pediu à esposa que mandasse o menino estudar. Conta-se na família que, mal recuperada de sua perda, dona Chiquinha teve um sonho premonitório, no qual ouvia o marido lhe dizer: "Chiquinha, o José é seu, mas o Ermírio é meu". De fato, no mesmo ano de 1902, com seis meses de idade, Ermírio também faleceu. A dupla fatalidade teve outro efeito: o filho José, batizado sem o nome Ermírio, só o adotou por ocasião de sua crisma, em homenagem ao pai e ao irmão prematuramente mortos.

Mesmo diante de acontecimentos tão traumáticos, dona Chiquinha encontrou forças para tocar a vida e, enfrentando seu destino, tomou o lugar do falecido marido na direção dos negócios, sem esquecer da promessa de educar o filho. José Ermírio começou seus

estudos na escola primária da atual cidade de Upatininga, então conhecida como vila de Lagoa Seca, a alguns quilômetros do engenho Santo Antônio, onde morava. Todas as manhãs, um empregado do engenho, Pedro Cabeceira, selava os cavalos e acompanhava o menino à escola, onde a professora Tecla Lemos o ensinou a ler e a fazer as quatro operações.

Enquanto o filho aprendia as primeiras letras, dona Chiquinha enfronhava-se na administração dos engenhos da família – além do Santo Antônio havia outro, comprado pouco antes da morte do marido – num cenário nada auspicioso. Em meio à feroz concorrência entre as usinas, o próprio setor açucareiro do Nordeste estava em crise. O preço do açúcar, que chegara a 10 mil-réis por arroba, caíra a 4 mil-réis no final da primeira década do século XX. A crise se prolongaria até a Primeira Guerra Mundial, quando a desorganização da indústria européia do açúcar de beterraba permitiria a recuperação da economia nordestina. Além das dificuldades intrínsecas e extrínsecas à administração dos engenhos, dona Chiquinha também precisava enfrentar a violência que grassava naquelas terras distantes do centro urbano. Não raro, a família e os agregados eram obrigados a se trancar em casa ou no próprio engenho, sempre com alguém de vigia e as armas engatilhadas, enquanto salteadores roubavam os animais. Impotentes para resistir, só lhes restava fazer o balanço dos prejuízos quando afinal ouviam o tropel fora-da-lei sumir na distância.

Nesse ambiente agreste, a escola era apenas parte da formação das crianças. O ensino informal era importante e nele se destacava Adelaide, a babá preta do menino. Segundo este contaria mais tarde, ela encarnava uma "Scherazade de ébano", contando-lhe mil histórias imaginosas, extraídas do folclore local. A educação informal do menino José Ermírio seria ainda completada pelos filhos

dos agregados, seus companheiros de brincadeiras. Mas, quando sozinho, seu passatempo predileto era montar, em miniatura, engenhos como o de sua família.

Embora capaz de forjar um caráter, tal ambiente tinha limitações evidentes. Por isso, chegada a adolescência, José Ermírio prestou exames para dois importantes colégios da capital, candidatando-se em ambos a uma vaga no curso de Humanidades. Um era o Ginásio de Recife; o outro, que acabou sendo o escolhido, o Colégio Alemão. Nele o menino aprendeu as línguas alemã e inglesa. Em pouco mais de dois anos revelou seu talento, integrou-se ao ambiente, avaliou as suas possibilidades, e viu-se diante de uma decisão fundamental, ao se dar conta de que a oferta de formação superior, mesmo no Recife, era bastante restrita.

Nesse momento dona Chiquinha, obrigada a cuidar dos engenhos sem o apoio de uma formação apropriada, encorajou o filho a dar um passo que ia muito além das tradições bacharelescas da elite local, proporcionando os recursos para que ele buscasse uma formação técnica nos Estados Unidos. Ela sabia que essa experiência poderia mudar seu destino, e talvez até desejasse que isso acontecesse, abrindo os horizontes profissionais do filho. Assim, com apenas dezesseis anos, José Ermírio partiu sozinho de Pernambuco, para estudar na Universidade Baylor, em Waco, no Texas. A pequena cidade de 40 mil habitantes tinha como maior atração um pavilhão onde anualmente ocorria uma grande exposição de algodão, o principal produto regional. Com o algodão, trazido dos estados vizinhos, vieram também aviltantes costumes tradicionais, como o linchamento de negros – cerca de 500 no meio século anterior à chegada do estudante brasileiro. O jovem aluno testemunhou uma grande mudança quando esteve lá, pois em 1917 a sufragista Elizabeth Freeman abriu as primeiras denúncias contra

os autores desses ataques. As discussões provocadas por sua atitude se tornaram o assunto obrigatório da cidade, que suplantava até mesmo o grande tema nacional do momento – a entrada dos Estados Unidos na Primeira Guerra Mundial, visível em Waco com a criação do Camp MacArthur, um campo de treinamento que abrigaria 35 mil soldados, quase o total da população da cidade.

Durou pouco, no entanto, o contato do jovem com as novidades e os temas candentes que mobilizavam aquela região dos Estados Unidos. Decidido a estudar metalurgia, José Ermírio inscreveu-se na Colorado School of Mines. Fundada em 1874, era tida como a melhor escola de minas no país, famosa tanto por suas bem equipadas instalações como pela orientação prática, cuja marca era uma mina experimental onde os alunos aprendiam fazendo. Assim que desembarcou no vilarejo de Golden, com seus parcos 2500 habitantes, José Ermírio viu que ali o estudo também era uma das melhores formas de lazer. Como imperava uma lei seca municipal – as bebidas apreendidas eram jogadas no rio –, a única diversão era o salão de baile do clube no alto da montanha de Castle Rock, que só funcionava na noite de sábado.

Ao longo do período letivo, o aluno ficou sabendo que trabalhar talvez fosse também uma das alternativas mais interessantes de aproveitar as férias no Colorado. Ao concluir o primeiro ano, José Ermírio aproveitou as férias de verão para trabalhar numa mina subterrânea de zinco, pertencente à Empire Zinc Mines, no distrito mineiro de Gilman, também no Colorado. Acreditando que a carta de recomendação lhe proporcionaria automaticamente um cargo à altura do curso que freqüentava, o jovem aceitou o convite. Assim que se apresentou, no entanto, foi posto para descarregar minério, recebendo como instrumentos de trabalho uma pá e uma picareta. Era um desafio típico de uma escola prática, especialmente

preparado para o filho da dona de engenho, que, na faculdade, recebera dos colegas o apelido de *the Count*, "o conde", por estar sempre bem vestido. Por sorte, logo conheceu um velho que lhe ensinou os segredos para sobreviver na nova situação: "Desse jeito você não vai dormir à noite, de tanta dor nas costas. Tem de ajudar com o joelho; põe a pá sobre o joelho e com o joelho joga o minério para cima. Se o esforço for na coluna, você quebra a coluna".

O aluno, acostumado ao contato com todo o tipo de gente, seguiu o sábio conselho, e começou a carregar minério sem tugir nem mugir. Assim, passou pela prova prática, tornando-se mais respeitado na volta. No ano seguinte conseguiu outro estágio, desta vez mais relacionado com sua formação, na Golden Cycle Mill, em Colorado Springs. Era uma vitória pessoal, num país que se mobilizava para participar de uma guerra da qual sairia como potência mundial. Tamanho salto foi comandado pelo presidente Woodrow Wilson, um homem que tinha idéias claras sobre as diferenças entre as culturas empresariais na América:

"Há uma particularidade da história da América Latina a qual tenho certeza que lhes toca a fundo. Tendes ouvido falar de 'concessões' aos capitalistas estrangeiros lá, mas não aqui nos Estados Unidos. Nós não damos concessões; nós os convidamos a fazer investimentos. O trabalho é nosso embora nós os convidemos a investir nele. Não lhes pedimos que emprestem o capital e façam o trabalho. É um convite, não um privilégio; e as nações que são forçadas, por não se acharem seus territórios dentro da área principal da empresa e iniciativa modernas, a fazer concessões, ficam numa situação em que os interesses estrangeiros podem dominar seus negócios internos, condição essa sempre perigosa e tendente a se tornar intolerável. (...) Eu preferia pertencer a uma nação pobre que fosse livre do que a uma nação rica que tivesse cessado de amar a liberdade".

Palavras como essas foram ouvidas como lição pelo jovem estudante brasileiro, que se deixou impregnar pelo que de melhor havia na mentalidade então reinante na América do Norte. Ao longo de sua vida, a importância do pensamento político-econômico de Wilson seria constantemente evocada por José Ermírio. Um de seus principais biógrafos, João de Scantimburgo, listou os efeitos benéficos desses pensamentos e da temporada no exterior sobre o caráter do estudante: "A lição de democracia assimilada por José Ermírio; os métodos de ensino, a religião do trabalho; o respeito pela palavra empenhada; a faculdade de ir firmemente ao objetivo, sem rodeios nem circunlóquios; o espírito pragmático; a disposição para conduzir planos até o fim, sem desanimar, incorporaram-se à sua personalidade".

Em janeiro de 1921, ao receber de volta o filho, dona Chiquinha percebeu que, como esperado, a passagem pelos Estados Unidos dera-lhe uma qualificação profissional que transcendia os limites do empreendimento açucareiro. Ela teve, então, outro gesto extraordinário. Embora a formação de engenheiro fosse um ativo excepcional para uma família no ramo dos engenhos, perguntou a José Ermírio se ele preferia assumir os negócios herdados do pai ou seguir a carreira na qual se diplomara. Como esta foi a escolha do jovem, ela o liberou para seguir sua vocação, passou adiante a direção dos engenhos que exercera por vinte anos à espera desta resposta, e mudou-se para Recife.

José Ermírio de Moraes encontrou um trabalho adequado para sua formação bem longe de casa, como funcionário público em Minas Gerais, desempenhando a função de engenheiro responsável pelo mapeamento das riquezas minerais de grande parte do estado. O então secretário de Agricultura era Clodomiro de Oliveira, também engenheiro de minas e professor da Escola de Minas de

Ouro Preto. Indicou o jovem para o governador Artur Bernardes, interessado no controle nacional dos recursos minerais. Todavia, o interesse do governador era inversamente proporcional aos meios que colocou à disposição do jovem engenheiro. O técnico recém-formado juntou os poucos equipamentos capazes de serem levados em lombo de burro e partiu numa longa excursão seguindo os únicos caminhos disponíveis, aqueles usados pelos tropeiros. Percorreu essas trilhas durante um ano como um matuto, familiarizando-se com os segredos e perigos que rondavam o coração do país. Certo dia, ao parar num riacho para beber água, de repente viu-se frente a frente com outro andarilho sedento. Este, entretanto, tinha quatro patas com garras poderosas, presas agudas na imensa boca e uma linda pelagem malhada: o engenheiro dividiu o bebedouro com uma onça.

Após um ano de périplos e riscos pelo sertão, o pesquisador ainda não vira a cor de nenhum salário e julgou mais sensato buscar outro emprego. Em 1922, decidiu trabalhar na St. John Del Rey Mining Co., proprietária da mina de ouro de Morro Velho, e também de uma imensa reserva de minério de ferro em 30 mil hectares de terra nos arredores de Belo Horizonte. As galerias profundas da mina, abertas no século XVIII por escravos e ampliadas desde a independência pelos ingleses que haviam adquirido o empreendimento, impressionaram o jovem engenheiro, que se viu afinal estabelecido como um profissional técnico de mineração, pronto para seguir a carreira que escolhera.

No entanto, em 1923, um telegrama enviado do Recife interrompeu a trajetória profissional de José Ermírio. Quem o assinava era seu cunhado, Belarmino Pessoa de Melo. Ele atravessava uma fase difícil. Do lado pessoal, porque estava adoentado. No âmbito empresarial, porque sua usina de açúcar, chamada Aliança, vinha

sofrendo com os preços em baixa. Terminada a Primeira Guerra, a situação do setor açucareiro no Brasil voltara a piorar. E não se vislumbrava nenhuma melhora no horizonte próximo. Em sua Mensagem de 1926 ao Congresso Nacional, Artur Bernardes – que ascendera do comando do estado de Minas Gerais ao do país –, analisando a situação do produto, fez o seguinte retrospecto da economia açucareira: "A indústria açucareira tem, infelizmente, atravessado uma existência de sobressaltos constantes. Ao impulso tomado, nos anos da Guerra Mundial, sucedeu um grande abatimento, devido à baixa dos preços nos centros consumidores e americanos".

Essa forte queda dos preços no mercado tornara difíceis os negócios de toda a família. Diante disso, José Ermírio de Moraes não hesitou em deixar o emprego e, em 23 de junho de 1923, retornou ao Recife para se tornar gerente-geral da Usina Aliança. Então, segundo suas próprias palavras: "Arregacei as mangas e pus-me a trabalhar". A combinação de conhecimentos técnicos e disposição para o trabalho, consolidada ao longo de sua formação, logo mostrou seu valor ao ser aplicada a um negócio familiar até então gerido de forma tradicional. Estreando como empresário, constatou que, em conseqüência da retração no mercado de açúcar e da baixa dos preços, a usina só conseguiria sobreviver caso aumentasse muito sua produtividade – algo impossível de fazer com o seu maquinário obsoleto, que limitava a produção e tornava excessivamente elevados os custos operacionais.

José Ermírio reuniu-se com o cunhado para debater os problemas, e apresentou uma solução que nada tinha de tradicional. Ou se decidiam a fazer investimentos, comprometendo-se a sacrifícios financeiros que seriam compensados pela produtividade maior após a instalação de novas máquinas, ou se conformavam

com o marasmo e dentro em pouco estariam falidos. Seria preciso refazer praticamente tudo, a empresa inteira. Para tanto prontificou-se a ir à Inglaterra a fim de comprar equipamentos mais modernos. Promoveu-se um conselho de família e todos acataram a idéia. E resolveu-se também que, além do cunhado e da irmã, faria parte da comitiva a filha destes, Odete, uma criança que vivia agastada por doenças, e que talvez pudesse se beneficiar de novos tratamentos. E assim foi feito.

No início de 1924, a caminho de Londres, o grupo passou pela França, permanecendo alguns dias em Paris, onde a sobrinha de José Ermírio consultou-se com um médico, que não era outro senão o doutor Bensaude. Além dos medicamentos, ele prescreveu algum tempo de permanência na clínica Valmont, na Suíça, onde o clima alpino faria bem à menina. Os pais da enferma e José Ermírio concordaram, e alteraram seu roteiro. Lá chegaram no dia 1º de maio, imaginando passar ali uns poucos dias, até que notassem alguma melhora em Odete.

Na tarde do dia 2 de maio, na estação do teleférico que ligava a estação de cura à cidade de Montreux, a menina Odete, então com doze anos, foi atraída por uma bandeirinha do Brasil colocada numa das mesas do salão de chá. Aproximou-se e encontrou uma jovem de dezenove anos, que naquele momento lia um romance – *Great Heart*, de Ethel M. Dell. Apresentou-se, puxou conversa, e pouco depois se encarregou ela mesma de apresentar a nova amiga Helena Pereira Ignacio a seu tio José Ermírio de Moraes. Assim o engenheiro de 24 anos que se vestia com apuro e encarava onças conheceu a mulher que apreciava requintados tons pastel e matava cobras.

Foi amor à primeira vista, cultivado nos moldes rigorosos da sociabilidade do tempo. As duas famílias brasileiras em terras

estrangeiras partilhavam jantares formais, passeios pelos campos e montanhas, comentários sobre a situação do mundo e a evolução da saúde dos parentes. Dentro desse formalismo, o cunhado Belarmino pediu, e obteve, uma foto da jovem Helena – que mandou imediatamente ao Recife, para dona Chiquinha, com um recado bem direto sobre aquilo que ia muito além das formalidades: "Eis sua futura nora". No convívio entre os grupos, não só consolidou-se um amor duradouro entre o jovem casal, como também o seu destino. O hábil empresário Antonio Pereira Ignacio, em vez de ceder a filha para um marido, como seria o costume patriarcal, especulava sobre a possibilidade de ganhar um genro, sondando o engenheiro de minas sobre a possibilidade de este tentar a sorte como executivo da indústria têxtil numa cidade onde jamais pisara. E teve certeza da boa idéia quando, na viagem de volta, ao aproveitar a escala do navio em Recife para recolher referências sobre o pretendente, viu confirmadas, em escala maior, suas impressões pessoais favoráveis.

A resposta do convidado, porém, ainda demoraria. Depois de vinte dias de convívio com Helena, José Ermírio teve de seguir para Londres, onde estavam sediados os grandes fabricantes de equipamentos açucareiros do mundo. Depois de concluídos os negócios com eles, voltou com a família ao Recife e ali ficou o tempo necessário para receber e instalar os equipamentos que comprara, colocar em dia os negócios e orientar os familiares que iriam se encarregar da administração. Enquanto isso, trocava cartas com Helena, que as guardava zelosamente organizadas com fitas. As cartas selavam um destino, e nelas o jovem engenheiro aceitava um novo desafio: deixar de lado os negócios de sua família para iniciar uma nova vida ao lado da mulher que amava. Em dezembro de 1924, com tudo acertado, ele despediu-se dos parentes e mudou-se para São Paulo.

Enquanto José Ermírio de Moraes acertava seus negócios familiares em Recife, seu futuro sogro, Antonio Pereira Ignacio, fazia o mesmo em São Paulo. De volta da Europa, promoveu uma completa reorganização de suas empresas. A Sociedade Anônima Indústrias Votorantim passou a incorporar todos os outros empreendimentos da Antonio Pereira Ignacio & Cia. – as fábricas de tecidos em São Paulo, a fábrica de óleo em Sorocaba e as unidades de descaroçamento de algodão. Todos os equipamentos possíveis foram transferidos para Sorocaba, o que exigiu a ampliação das instalações e a construção de mais casas para operários. Com isto, a empresa passou a empregar 3400 pessoas, ao mesmo tempo que ganhava mercado, escala e foco.

A reestruturação teve implicações familiares. Visando o futuro desta empresa mais complexa, o filho de Antonio Pereira Ignacio, Paulo, licenciou-se de seu cargo como diretor e partiu para a Europa em viagem de especialização. Para o fundador, o empresário que aprendera trabalhando, começava uma outra etapa em sua vida, até mesmo no plano doméstico: ao retornar da Europa, a família morou temporariamente no Hotel Esplanada, atrás do Teatro Municipal – pois a reforma da casa na avenida Paulista, iniciada assim que saíram de viagem, ainda não terminara. No hotel, a partir de dezembro de 1924, quando se mudou para São Paulo, José Ermírio de Moraes voltou a conviver com Helena. E foi no salão de baile especialmente decorado que José Ermírio e Helena celebraram o noivado, com uma festa na qual o noivo foi oficialmente apresentado aos amigos de sua nova família.

No dia 18 de maio de 1925, José Ermírio e Helena Pereira de Moraes casaram-se no civil, já na casa reformada da avenida Paulista. Dois dias depois, o casal e seus convidados embarcaram num vagão especial da Central do Brasil, que foi separado da composição

quando esta chegou à cidade de Aparecida do Norte. O casamento religioso foi celebrado na antiga basílica de Nossa Senhora da Aparecida, encarapitada no alto do morro. Depois da cerimônia houve recepção num hotel, e em seguida o grupo se dividiu. Os convidados voltaram para São Paulo no vagão, e os noivos partiram para a lua-de-mel no Rio de Janeiro, onde se hospedaram no Copacabana Palace.

No dia 15 de junho de 1925, menos de um mês após o casamento, José Ermírio de Moraes estava em São Paulo, fazendo-se presente num momento infeliz. João Pereira Ignacio, o filho mais velho de Antonio Pereira Ignacio, tivera um problema grave de saúde, que o havia obrigado a se afastar do cargo de diretor-comercial da Sociedade Anônima Indústrias Votorantim. A emergência levou a uma alteração de planos, e o cargo foi imediatamente preenchido por José Ermírio. Ele cumpriu as formalidades do tempo, prometendo, em sua fala após a eleição, "envidar os seus esforços no sentido do engrandecimento da empresa, esperando poder contar com o apoio dos ilustres companheiros da diretoria".

Encerrada a breve formalidade, chegou a hora em que o homem de longa educação técnica teria de mostrar o valor desses conhecimentos na prática, nem sempre retilínea, da vida empresarial.

A forja na luta

As afinidades entre os métodos do autodidata Antonio Pereira Ignacio e os do diplomado engenheiro José Ermírio de Moraes revelaram-se muito depressa na prática cotidiana do comando dos negócios. Ao longo de oito anos, Antonio Pereira Ignacio havia adotado a política de não distribuir dividendos e reinvestir os lucros da Votorantim na própria empresa, de modo a melhorar seu perfil de capital. Com esta política, o empreendimento ganhou impulso. Por outro lado, tendo a oportunidade de vender seus demais ativos para a Votorantim, o antigo dono viu-se na situação de dispor, caso quisesse, de um bom dinheiro como pessoa física. Para um homem de 52 anos, com uma nova geração já incorporada à empresa, tal bonança financeira criaria as condições ideais para que começasse a pensar em uma aposentadoria tranqüila – se este homem alguma vez vacilasse na hora de empreender.

Em vez de retirar o dinheiro relativo à incorporação das empresas, em 1926 Antonio Pereira Ignacio tomou a decisão de usá-lo para quadruplicar o capital da Votorantim, que saltou de 5 mil

para 20 mil contos de réis. Ao colocar de volta na empresa todo o resultado da venda de seus negócios, ele tornou o empreendimento muito mais sólido: em oito anos de gestão, o capital multiplicara-se nove vezes e meia. Esta base mais firme, por sua vez, alterou o perfil financeiro da empresa, reduzindo sua dependência em relação a créditos de terceiros. Privilegiando o empreendimento coletivo em detrimento de seu conforto pessoal, Antonio Pereira Ignacio completou o ciclo de consolidação da Votorantim. A fábrica resgatada de uma massa falida tornara-se um empreendimento de qualidade, que se voltava para o futuro, com a absorção do trabalho de uma nova geração.

Este momento foi marcado, simbolicamente, pela renúncia de Numa de Oliveira à presidência da empresa, em julho de 1926. Embora sua experiência tivesse até então sido um trunfo valioso, agora a situação mais sólida dispensava um acompanhamento mais próximo das atividades por terceiros. Com o aporte de capital, a família do principal acionista passava a desempenhar papel mais relevante, o que deveria se refletir na gestão. Era o momento propício para deixar os jovens comprovarem suas habilidades nos cargos de diretoria. Antonio Pereira Ignacio voltou a ocupar a presidência, pois ainda era um supervisor importante, mas escolheu José Ermírio de Moraes para a função de diretor-gerente, o qual cumpria diversas funções por delegação do presidente. Dos filhos deste, Paulo ficou com a diretoria comercial, e João, ao recobrar a saúde, tornou-se diretor-tesoureiro.

Responsável pelo aspecto cotidiano dos negócios, José Ermírio de Moraes passou a se enfronhar nos complexos meandros de uma empresa que tinha bases produtivas espalhadas pelo vale do Tietê e um conjunto bastante variado de instalações em Sorocaba. Deste mergulho nas minúcias da operação do conglomerado emergiu a

diretriz ampla sugerida pelo diretor-gerente numa assembléia de acionistas, em dezembro de 1928, assim consignada em ata:

"Tendo em vista a grande quantidade de maquinismos antiquados, cujos desgastes e deficiência ultrapassavam a depreciação de 10% fixada nos estatutos; e tendo em vista a necessidade de satisfazer as exigências do mercado e a natural evolução e aperfeiçoamento da indústria de tecido, cresciam os encargos de caráter permanente, não só para a remodelação e renovação de máquinas, como também a aquisição de novas, o que bem justifica a exigüidade dos 10% fixados; por isso propunha que as reservas consignadas no balanço de 1927 sob os títulos de Reserva de Avaliação e uma parte da Reserva Especial fossem aproveitados para responder aos encargos da depreciação, de modo a diminuir o valor do maquinário velho e antiquado existente na fábrica. Chamou a atenção dos Srs. Acionistas, para a alta avaliação feita em 1923 do imóvel Rodovalho, que, a seu ver, devia ser reduzida. Ainda deve ser tomado em consideração o fato de possuir a Sociedade diversas ações e títulos de outras companhias e empresas, cujo valor sofreu grande depreciação, a fim de, no próximo balanço, cuidar-se de se lhes fazerem os necessários rebates, de conformidade com a depreciação sofrida, continuando como reserva da Sociedade o saldo remanescente da Reserva Especial bem como os Lucros Suspensos".

Graças ao seu maturado conhecimento dos incontáveis detalhes do negócio, José Ermírio propôs que os recursos obtidos na operação fossem reinvestidos na empresa, dando continuidade à política de distribuir menos dividendos por tanto tempo adotada pelo sogro – o que configurava mais uma afinidade entre ambos. Naquele momento de prosperidade geral, ninguém se admiraria que o jovem recém-chegado aproveitasse as condições favoráveis para ousar. A atitude de prudência poderia eventualmente até ser

interpretada como conservadora demais. Os anos anteriores haviam sido bons, a empresa apresentava resultados operacionais crescentes, o endividamento era baixo e havia disponibilidade de crédito – em suma, o ambiente geral era de otimismo. Uma das conseqüências de uma política conservadora poderia ser a perda de oportunidades de crescimento, algo que o arguto Antonio Pereira Ignacio não vacilava em buscar. Entretanto, o fundador apoiou irrestritamente a proposta do genro: sua longa experiência o ajudava a distinguir dificuldades mais à frente e a ver alguns anos bons como preparação para as eventualidades que inevitavelmente surgiriam. Desse modo, a Votorantim entrou no ano de 1929 em excelente forma.

Todavia, isto não significava que o jovem diretor abdicara de seu ardor: na mesma época, este era mais perceptível fora dos portões da empresa. O sinal mais evidente de que José Ermírio de Moraes nunca se contentaria com a mera gestão conservadora de uma fábrica de tecidos estava em seu esforço para promover a união do empresariado industrial. Tal empenho concentrava-se em torno de temas que muitos haviam de considerar um tanto abstratos. Desde o final do século XIX, todos os industriais paulistas se reuniam na Associação Comercial de São Paulo. Por muito tempo, tal predominância do comércio fora conveniente, ainda que constituísse claro indício da força do mercantilismo na sociedade brasileira. A própria trajetória de Antonio Pereira Ignacio, que montara uma indústria com ganhos amealhados no comércio – e que em momentos cruciais recorreu ao capital de outros comerciantes –, enquadrava-se neste cenário mais amplo de um setor industrial oriundo de capitais acumulados no comércio.

Mas José Ermírio de Moraes via as coisas de outra perspectiva: a atividade industrial não devia ser apenas uma prioridade setorial,

e sim a grande prioridade de toda a economia brasileira. Tão forte era essa convicção que, para ele, o assunto não se limitava a uma questão de opinião: era algo que lhe servia de guia e norma básica de conduta. A industrialização do país era uma causa acima de todas as outras e merecedora de todos os sacrifícios. O tema o preocupava de tal modo que não demorou para encontrar um grupo de pessoas com idéias afins. Juntas, essas pessoas decidiram divulgar suas concepções e, para tanto, criaram uma organização destinada a fomentar uma política industrial mais ousada para o Brasil.

Naquela altura, as diferenças conceituais de interesses entre comerciantes e industriais tinham um foco bem claro. Entre os comerciantes prevalecia a opção pelas políticas favoráveis às importações, o que os aproximava dos interesses dos cafeicultores. Os artigos importados, apesar de mais caros e inibidores do crescimento da economia como um todo, proporcionavam lucros maiores ao comércio e ganhos aos fazendeiros. Estes ganhos, por sua vez, se faziam em detrimento do mercado para os produtos fabricados no Brasil. Por muitos anos, essa fora a posição dominante na hora de definir a política econômica da nação, contra a qual raros empresários tomavam posição aberta.

No dia 2 de março de 1928, José Ermírio de Moraes, como representante de sua empresa, assinou o manifesto "Votorantim, Matarazzo e Klabin", um documento que se contrapunha explícita e diretamente ao consenso dominante. A adesão às novas idéias permitiu o crescimento do grupo, formalizado com a fundação do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, o Ciesp. Esta seria uma instituição autônoma, cuja criação assinalou o divórcio na representação e nos interesses da indústria e do comércio paulistas. A primeira diretoria do Ciesp foi empossada em cerimônia conduzida pelo governador Júlio Prestes. Presidido por Francisco Matarazzo,

o centro tinha como vice-presidente o empresário e economista Roberto Simonsen, e, como diretores, José Ermírio de Moraes, Antônio Devisate, Horácio Lafer e Jorge Street. Com apenas 28 anos de idade, José Ermírio se lançava na defesa permanente da idéia de que a indústria deveria ser o motor do progresso da nação, pondo fim a séculos de favorecimento da agricultura e do comércio.

A adequação das duas posições defendidas pelo jovem empresário – a cautela na gestão do negócio familiar e o arrojo nas propostas gerais para o país – se comprovaria logo a seguir, em condições nada amenas. Uma década de otimismo chegaria ao fim de forma abrupta, literalmente de um dia para o outro. O colapso das bolsas em 1929 teve um impacto imediato e direto na economia brasileira. A produção industrial sofreu uma queda de 23% ao longo dos catorze meses seguintes. Em São Paulo, o faturamento global das indústrias caiu de 2,4 milhões de contos em 1928, para 2,3 milhões em 1929 (a crise foi em outubro, o que aliviou a queda neste ano), e 1,8 milhão em 1930. Enquanto isso, o comércio exterior em todo o mundo entrava na espiral descendente que levaria a uma redução de 75% do volume das transações globais no decorrer dos três anos seguintes.

Esta violenta queda das atividades econômicas arrastou consigo governos em todo o mundo, e o Brasil não foi exceção. Em 1930 eclodiu a revolução que colocou Getúlio Vargas no poder. O primeiro balanço que o novo presidente ouviu de seu ministro da Fazenda, José Maria Whitaker, não foi dos mais animadores: "Em conseqüência desta situação [de crise do café] cessaram de ser pagos regularmente os próprios colonos, e como, com isso, não receberam os comerciantes do interior o que já lhes tinham adiantado, deixaram, por seu turno, de pagar os atacadistas e importadores, refletindo-se naturalmente, tais dificuldades, nas indústrias, que ficaram paralisadas".

Neste cenário inusitado, algumas decisões tomadas antes do cataclismo financeiro revelaram-se cruciais. Na Votorantim, cada medida cautelosa adotada antes da queda valeu por uma oportunidade a mais na luta pela sobrevivência. Mesmo com essa vantagem relativa, a luta para manter o negócio foi dura e deixou marcas. "Nem sei como eu dormia", contaria mais tarde José Ermírio de Moraes ao relembrar o período de turbulência. "Somente a segurança em mim mesmo, na empresa e no Brasil, e o apoio irrestrito de meu sogro, animavam-me a prosseguir sem desfalecimento. Foram anos sombrios para todos os industriais, como para os agricultores e comerciantes. O Brasil era economicamente muito fraco". Nessa encruzilhada decisiva, José Ermírio de Moraes mostrou que sabia ousar muito – não no momento fácil, mas na hora difícil. No lugar de se conformar à situação existente, resolveu buscar as saídas por meio de mudanças.

Para manter a fábrica em funcionamento, revolucionou o setor comercial. A Votorantim voltou toda a sua atenção para os mercados do Rio de Janeiro e de São Paulo; com os recursos disponíveis, conseguiu criar em ambas as praças redes próprias de distribuição. A decisão significava confrontar os comerciantes atacadistas, com os quais há muito a empresa mantinha relações simbióticas. Mas era também a única forma de garantir um volume de recursos capaz de manter a produção. A estratégia inovadora não era isenta de problemas. Havia, para começar, a possibilidade de ser rejeitada pelos varejistas, previsivelmente pressionados por seus fornecedores tradicionais. Além disso, o investimento numa estrutura própria de distribuição poderia aumentar em demasia os custos da área de vendas, e gerar resultados negativos.

Apesar de todos os riscos, a empresa contava com algumas vantagens. Dada a solidez da situação anterior, havia certa margem de

manobra para financiar a novidade. A estrutura administrativa era relativamente pequena: apenas 40 pessoas, todas no escritório da rua São Bento. O comando estava concentrado, o que garantia rapidez e agilidade nas decisões. Tanto no escritório como nas fábricas já se disseminara – com forte auxílio dos constantes reinvestimentos de lucros – a idéia de que o melhor caminho na hora das dificuldades estava em colocar os interesses da empresa como um todo acima dos interesses pessoais. Tudo isso permitia imprimir um rumo firme. Mesmo assim, as dificuldades perduraram.

Um funcionário do setor têxtil, Raul Carvalho Bastos, que mais tarde se tornaria um dos homens de confiança de José Ermírio de Moraes, relembra o surgimento, em meio ao empenho de todos, da figura de um líder:

"O doutor José era, de fato, o grande administrador. Cuidava de tudo. Comprava as matérias-primas, confeccionava o programa de produção, promovia as vendas e dirigia as finanças da empresa. Tudo tinha de passar pelas suas mãos. Num plano mais elevado, mas sem intervir diretamente na administração, havia o comendador Antonio Pereira Ignacio, que em época alguma impediu o doutor José Ermírio de Moraes de influir decisivamente na formulação dos esquemas de administração e de trabalho. Sendo homem de visão excepcional, tecnicamente preparado para o comando de todos os setores, inclusive o financeiro, e sendo dos que delegam poderes com a constante preocupação de acompanhar todos os passos do delegado, nada podia ser feito à sua revelia, sem o seu consentimento ou em desacordo com o ponto de vista que houvesse por bem manifestar. Na primeira fase, isto é, quando os negócios do departamento têxtil (escolha dos tecidos a produzir, estudo de suas padronagens, estratégias de comercialização etc.) estiveram sob os cuidados de Paulo Pereira Ignacio e dos meus,

não fizemos mais do que acolher e observar a orientação que era traçada pelo grande capitão da indústria. Ele era o homem dos sete instrumentos, o dirigente industrial com a clara percepção de todos os problemas".

Uma característica de personalidade ajudou muito o empresário na travessia desses tempos difíceis. Assim que transpunha as portas do sobrado nº 47 da rua São Bento, onde ficavam os escritórios da Votorantim, José Ermírio de Moraes sofria uma transformação. Por outro lado, quando saía de lá, era como se todos os dados relativos à empresa – bons e maus – fossem apagados de sua mente. Ao atravessar outra porta, a de sua casa, era outra pessoa: ali jamais tocava em assuntos do trabalho. Nada de fora perturbava o lar. Dedicava-se plenamente à vida familiar nas horas que passava em casa, e a vida doméstica era cada vez mais variada. Em 26 de novembro de 1926, Helena Pereira de Moraes dava à luz José Ermírio de Moraes Filho; um ano e meio depois, no dia 4 de junho de 1928, nasceria Antônio Ermírio de Moraes; em 20 de setembro de 1930 seria a vez da única filha, Maria Helena Pereira de Moraes; por fim, em 13 de maio de 1932, viria Ermírio Pereira de Moraes. Cada novo filho completava o sentido coletivo da vida do casal, e renovava o ânimo do chefe de família para lutar um pouco mais no dia seguinte.

Os esforços conjuntos para criar uma família e assegurar a sobrevivência da empresa em meio a uma grande crise seriam capazes de esgotar muita gente – mas eram apenas parte das atividades de José Ermírio de Moraes. Para além do negócio familiar e dos filhos a criar, havia o sonho de influir nos rumos do crescimento de toda a nação. A transformação deste ideal em realidade se fazia em meio ao complexo cenário que emergia do emaranhado de crises e revoluções. Como tudo o que está em seus primórdios, as feições da nova era ainda eram muito vagas.

O terreno era fértil para o exercício da intuição, para as medidas não premeditadas. Reagindo às circunstâncias e ao esgotamento das divisas, o governo passou a controlar a taxa de câmbio e desvalorizou a moeda, pois as exportações perderam valor; restringiu as importações, pois não havia como pagar por elas. Por outro lado, também adotou medidas refletidas e sensatas, mesmo que parecessem estranhas à ortodoxia: comprou café para queimar, num gesto extremo para aquecer o mercado interno. Todas essas medidas, tomadas isoladamente, acabaram funcionando como uma política industrial: em conseqüência, o impacto da grande crise acabou sendo menor na indústria do que na agricultura. Em 1933, essa diferença fez com que, pela primeira vez na história do país, o valor da produção industrial superasse o da produção agrícola – mais pela queda de valor da última do que pelo crescimento da primeira.

Era um predomínio industrial nascido torto, mas ainda assim confirmava a inabalável crença de José Ermírio de Moraes no futuro do setor, cuja primazia começava a despontar. Mas tomar somente decisões acertadas, em meio a tanta agitação, era quase uma impossibilidade. Como alguém empenhado na busca de soluções, o empresário tomou posição em vários momentos – sempre buscando o melhor para o crescimento industrial, mesmo quando errava. Ele apoiou o candidato Júlio Prestes contra Getúlio Vargas nas eleições de 1930; esteve do lado dos paulistas, contra o governo central, na revolução de 1932. No ano seguinte apoiaria o candidato derrotado Horácio Lafer na eleição para deputado constituinte, mesmo com a disputa restrita ao empresariado.

Todavia, ao contrário do que seria de esperar, as seguidas derrotas das posições apoiadas pelo empresário jamais lhe trouxeram problemas nem diminuíram sua vontade de participar.

O mecanismo que explica isto foi descrito em detalhes por Nadir Figueiredo, industrial que então começava a atuar como representante de classe:

"Conheci José Ermírio de Moraes durante as eleições para deputado, em 1934. Um dia, ele me telefonou e convidou para um almoço. Nesse encontro, disse que havia me procurado por estar empenhado na campanha para a eleição de Horácio Lafer. Fui obrigado a dar uma resposta que ele, certamente, não esperava. Disse que não poderia participar porque já estava trabalhando para a candidatura do seu concorrente, Roberto Simonsen. No fim, Roberto Simonsen ganhou as eleições e eu pensei que tinha perdido a oportunidade de ser amigo de um grande homem, pois pude observar o esforço e a lealdade com que José Ermírio do Moraes trabalhava para o adversário. Por isso fiquei surpreso quando, no mesmo dia das eleições favoráveis ao meu grupo, José Ermírio de Moraes me telefonou e convidou para um novo almoço. Na verdade, nossa grande amizade começou com uma briga".

"Esforço" e "lealdade" eram as chaves para a transmutação das derrotas em vitórias. Após as disputas, os adversários da véspera uniam-se em torno daquilo que tinham em comum: o Brasil. Para José Ermírio de Moraes, interessado em construir o futuro por meio da industrialização, o espaço público não seria quase nunca o território das apostas ou do acúmulo de poder. Antes, considerava-o apenas como um palco apropriado para difundir suas convicções sobre o futuro, mesmo que agradassem a poucos. Depois da derrota na eleição classista, a causa seguinte encampada pelo empresário foi uma reforma tributária proposta pelo governador Armando de Salles Oliveira, que propunha elevar os impostos sobre a indústria, uma vez que esta se tornara a atividade econômica mais importante do estado. Compreensivelmente, as lideranças do setor

insurgiram-se contra o projeto, alegando que a medida iria provocar a transferência das indústrias para regiões com tributação menor.

Embora este fosse um argumento ponderável, ele foi rebatido com veemência por um convicto líder do setor industrial, em entrevista concedida ao jornal *O Estado de S. Paulo*, em 12 de março de 1936:

"As indústrias não se estabelecem ao acaso. Supõem certas condições especiais, sem as quais sua expansão não é possível. Teme-se, em certos meios estudiosos, que, em virtude do imposto de vendas e consignações, haja vantagens em passarmos as nossas fábricas daqui para lugares onde tal exação não seja cobrada. Os que se alarmam com as perspectivas de um possível crepúsculo nas atividades industriais de São Paulo não conhecem bem as qualidades de adaptação e de empreendimento do nosso meio. Não se formam indústrias simplesmente com incentivos como os indiretamente proporcionados pelo imposto de um por cento. A concentração industrial é fruto de vários fatores, entre os quais penso poder salientar a densidade demográfica, os capitais disponíveis, os conhecimentos técnicos".

Assim como era capaz de promover a causa do futuro industrial com esforço e lealdade, José Ermírio de Moraes não hesitava em colocar o interesse do todo acima do interesse das partes – mesmo que uma dessas partes fosse a própria empresa. Para ele, o bem coletivo sempre vinha em primeiro lugar. Como empresário, tinha a obrigação de lutar diariamente para manter à tona os negócios em meio ao turbilhão da crise, buscando cada centavo para o caixa. Todavia, não perdia de vista um horizonte mais largo, e jamais titubeava em vir a público defender uma causa que contrariava seu interesse imediato e o de seus colegas empresários. Esta qualidade rara de levar em conta mais de um ângulo em qualquer questão

permitiu que, em pouco tempo, o jovem empresário, mesmo durante a grande crise, sentisse chegado o momento de tomar um caminho arrojado.

Fortalecida pela gestão firme, a Votorantim impressionava. Em março de 1934, ao visitar o Brasil, o jornalista português Osório de Oliveira procurou Paulo Prado, um dos maiores industriais do país, para saber quem deveria visitar. Ouviu dele um conselho peculiar: "Se eu fosse governante, mandava fazer uma biografia de Antonio Pereira Ignacio para distribuir nas escolas. Ele é um exemplo de trabalho e iniciativa, que honra Portugal e mostra o que pode no Brasil um imigrante". Intrigado, o jornalista seguiu a sugestão, e espantou-se com o que viu na vila de Votorantim: 1100 casas da empresa para trabalhadores; 5 mil operários; uma produção quatro vezes maior que na época da fundação. Mais dos que os números da produção, chamaram sua atenção os equipamentos sociais existentes, numa época em que ainda não havia legislação trabalhista: "As casas, de bom aspecto, possuem água, esgotos e luz. Para os religiosos, há uma igreja católica e outra protestante! Para seu divertimento, têm os trabalhadores um teatro, um cinema, um campo de futebol e uma piscina. As mães têm uma creche ou uma escola maternal onde deixar as crianças. Além disso, Votorantim possui um grupo escolar para os filhos crescidos dos trabalhadores. Um açougue frigorífico e um grande armazém fornecem os gêneros pelo preço do custo. Não falta, é claro, a assistência médica, num pavilhão próprio da Santa Casa".

A visão otimista era uma raridade naqueles tempos ainda tenebrosos. Nos Estados Unidos, epicentro da depressão econômica mundial, apenas engatinhava a política do presidente Franklin Roosevelt para tirar o país da recessão, o New Deal. Na Europa ainda em baixa surgiam os governos fascistas, em meio a violentas

convulsões internas e surtos inflacionários. A situação política do Brasil mostrava claros sinais de instabilidade e radicalização, apesar dos esforços da Assembléia Constituinte para assegurar um quadro institucional estável. Mesmo no cenário menos ruim da indústria brasileira havia muito de precário. A rigor, a maior parte das empresas nacionais era constituída de oficinas de quintal. Dessas instalações saía apenas uma pequena variedade de bens de consumo. Não havia siderúrgicas; a indústria química era praticamente inexistente; não se produzia quase nenhum bem de capital; as comunicações no imenso território eram precárias; por terra, a estrutura de transportes limitava-se a ferrovias e trilhas de mulas, com raras estradas de rodagem; não havia nenhuma universidade – apenas um punhado de escolas isoladas para formação de engenheiros e técnicos; o mercado de capitais, de âmbito local, mal financiava a frágil estrutura existente.

Diante dessa conjunção de instabilidade política e limitações econômicas, nem mesmo o mais atilado empresário seria capaz de propor uma avaliação racional das perspectivas de um empreendimento. Desde os detalhes microscópicos até os dados mais gerais, as incógnitas eram de tal magnitude que tornavam ociosa qualquer tentativa de articular um projeto que levasse em conta metas preestabelecidas. Nestas circunstâncias, um empresário que tentasse aplicar rigor aos dados gerais tinha uma razoável probabilidade de concluir pela inviabilidade de qualquer empreendimento.

O engenheiro José Ermírio de Moraes estava familiarizado com todas essas dificuldades. Sabia fazer as contas e ser realista, como mostrou ao preparar a empresa para tempos difíceis antes mesmo da crise. Quando ela eclodiu, mostrou-se um comandante confiável no meio da tempestade, sempre avaliando cautelosamente cada passo. E nunca fugiu da rota dos grandes destinos. O empreendedor

José Ermírio de Moraes também estava pronto quando vislumbrou as condições para realizar. À frente de uma indústria têxtil grande e sólida, numa época em que o setor têxtil era o maior da indústria brasileira, ele poderia muito bem continuar fazendo mais do mesmo, buscando a liderança no setor. Mas ele era também o homem que baseava todos os seus atos numa convicção inabalável, sempre repetida de maneira clara: "A luta pela criação de riqueza não é senão uma luta pela liberdade, a vontade de ser independente, para não viver à sombra de outrem. Não é uma acumulação de lucros para gozo pessoal, é para dar ao país o direito de ser alguém, ser respeitado e admirado no conceito das nações civilizadas". Ele, que antes soubera recuperar os lucros, e agora podia investir, entreviu a grandeza num momento em que quase todos os outros enxergavam problemas. No tempo da euforia geral, havia sido conservador. Agora, em pleno turbilhão da crise, ousou: apostou não em um, mas em três projetos industriais simultâneos.

Crescendo na crise

Numa época em que a infra-estrutura necessária ao funcionamento de indústrias era muito precária, as empresas acabavam sendo obrigadas a manter atividades paralelas ao foco principal de sua produção. No caso da Votorantim, tais atividades não se limitavam à exploração da ferrovia ou da usina hidrelétrica, ambas essenciais para a operação da fábrica. Além da produção de tecido e óleo de algodão, além das unidades descaroçadoras espalhadas pelas cidades vizinhas, o grupo também possuía serrarias e, alimentadas pelas ricas jazidas de calcário em propriedade adjacente, fábricas de gesso e fornos de cal e cimento em Rodovalho.

A produção de cimento era feita nos 336 alqueires da Fazenda Santo Antônio, comprada por Antonio Pereira Ignacio em 1911 no então distrito de Mairinque. A fábrica começara a ser construída pelo coronel Antônio Proost Rodovalho, em 1875, e sua característica mais notável era a imensa e elegante chaminé em formato oitavado. Num primeiro momento, lá se produziram apenas aglomerantes hidráulicos, mas, concluída em 1892 a montagem das máquinas, caldeiras e fornos, tivera início a pequena produção do cimento

que levava o nome do fundador do empreendimento. Acondicionado em barricas, o produto era distribuído apenas na região.

O engenheiro de minas José Ermírio de Moraes logo se deu conta não só do potencial das jazidas e das condições locais de produção, como também das limitações determinadas pela antiguidade e qualidade do equipamento. Pensou em alternativas e tratou de sanar o problema assim que surgiu uma oportunidade, o que aconteceu em 1933. Neste ano, ele assinou com a empresa dinamarquesa F. L. Smith o contrato de compra de um novo forno, capaz de produzir cimento de melhor qualidade que o da antiga fábrica. Enquanto o equipamento estava a caminho do Brasil, começaram as obras das instalações, localizadas perto de Sorocaba. A partir de 1934 os jornais locais passaram a estampar seguidos anúncios, oferecendo postos de trabalho que haviam se tornado raros com a crise: empregos para serventes, cavouqueiros e carpinteiros, que eram contratados num pequeno escritório montado na estação ferroviária Paula Souza. Enquanto o prédio era erguido, desembarcaram os novos equipamentos, cuja peça principal era um forno de via úmida com capacidade para produzir 250 toneladas de cimento por dia.

A decisão de montar outra fábrica de cimento teve uma série de conseqüências. Mesmo manufaturando o produto havia muito, tratava-se até então de uma atividade considerada bastante secundária em relação à produção têxtil. José Ermírio de Moraes, porém, via as coisas de outra forma. De modo a assinalar a mudança de prioridades, o próprio nome da empresa foi alterado, de S.A. Fábrica Votorantim para S.A. Indústrias Votorantim. Era um sinal evidente de que a passagem da produção de bens de consumo para aquela dos produtos de base não era uma decisão fortuita na vida da empresa. Toda uma mentalidade diversa, mais técnica e voltada para o longo prazo, começaria a ser implantada.

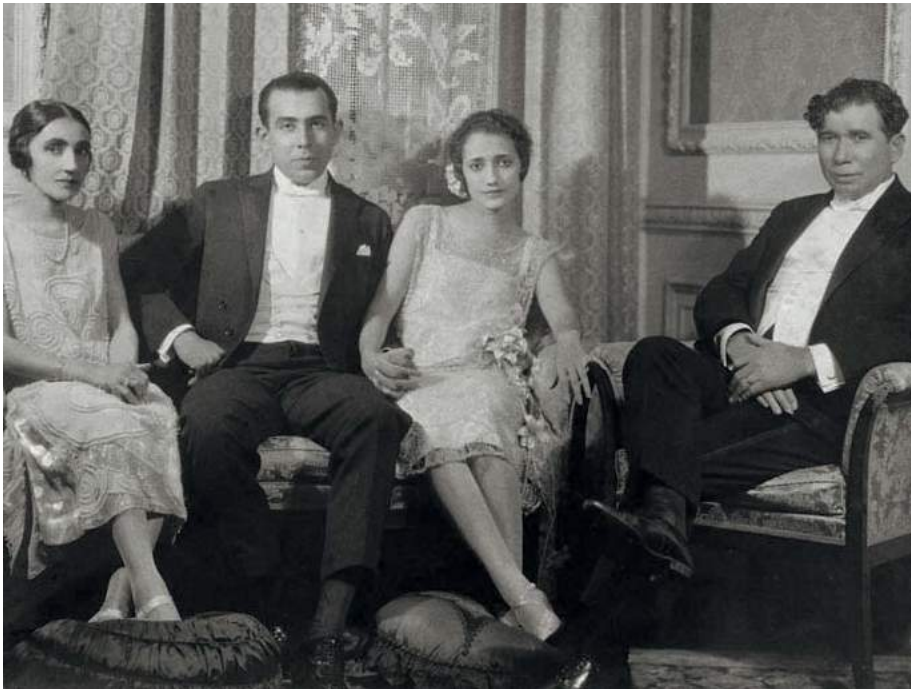
O menino José Ermírio de Moraes

O jovem José Ermírio de Moraes (1924)

Da esquerda para a direita: Helena Pereira de Moraes, Belarmino Pessoa de Mello, Maria Evangelina Pessoa de Mello, José Ermírio de Moraes e Lucinda Pereira Ignacio, na Suíça (1924)

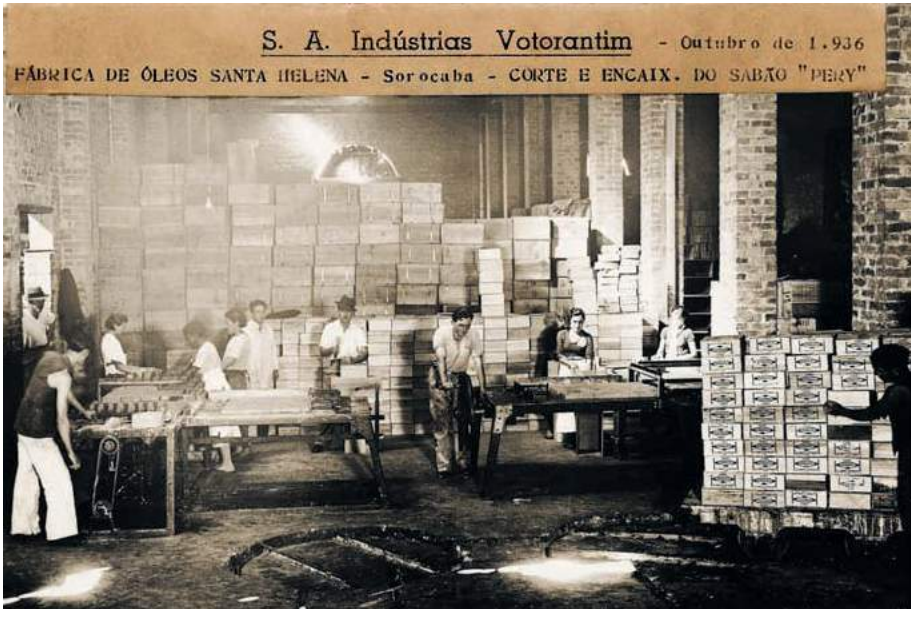
Helena com seus parentes na Suíça

Sanatório de Valmont na Suíça



José Ermírio de Moraes com Helena e seus pais no dia de seu casamento (1925)

Interior da fábrica de óleos Santa Helena (1936)



Interior da fábrica de óleos Santa Helena (1936)

Fábrica de cimento Santa Helena

Teares da fábrica Votorantim

A primeira diretoria do Ciesp no dia da inauguração da sede. Da esquerda para a direita, sentados: Horácio Lafer, Jorge Street, Francisco Matarazzo, Roberto Simonsen, Plácido Meirelles. De pé: Antônio Devisate, José Ermírio de Moraes, Carlos von Bulow e Alfredo Weiszflog

Da esquerda para a direita: Maria Helena Moraes Scripilliti, Ermírio Pereira de Moraes, Helena Pereira de Moraes, Antônio Ermírio de Moraes e José Ermírio de Moraes Filho (1933)

Escritório da Sociedade Anônima Indústrias Votorantim em São Paulo

Escritório da Sociedade Anônima Indústras Votorantim em Sorocaba

Obviamente, uma produção encarada desta forma numa fábrica com equipamentos mais avançados não se adequava ao caráter quase artesanal do negócio anterior. Percebendo claramente a situação, José Ermírio de Moraes deu à fábrica de cimento o nome de Santa Helena, e determinou que seus produtos fossem comercializados sob a marca Votoran. A criação de uma nova marca era uma medida mais do que necessária, pois a nova escala implicava também o enfrentamento de uma competição de outro porte. Em vez de mirar nos consumidores das redondezas, agora seria preciso visar o mercado mais amplo do estado. Isso também foi percebido pelos concorrentes, que fizeram o possível para manter suas posições de mercado. Assim que avaliaram a qualidade do novo produto, tentaram atribuir-lhe as limitações dos antigos processos. A investida provocou um momento inicial de dificuldades, superado em 1938, quando a Votoran tornou-se a marca do cimento utilizado na construção de um dos marcos urbanísticos da cidade de São Paulo, o novo viaduto do Chá. A partir daí, consolidou-se a associação da nova marca a uma imagem de qualidade e modernidade, abrindo caminho para a expansão do negócio.

Este primeiro embate assinalou a entrada da Votorantim no mundo mais complexo da indústria de base, um setor no qual era essencial a atualização tecnológica. Na realidade brasileira da década de 1930, eram imensos os obstáculos não apenas para instalar fábricas, mas também para dominar processos. As oportunidades para isso eram raras, e não podiam ser desperdiçadas. Uma delas surgiu quando José Ermírio de Moraes conseguiu convencer o engenheiro dinamarquês Jorgen Dalsborg a permanecer no país após ter concluído a montagem do forno de cimento – o que ele fez com prazer, trocando o prenome para Jorge. Encarregado de organizar uma diretoria técnica para a Votorantim, o engenheiro logo estava

trazendo da Escandinávia outros colegas para dar conta de uma série de tarefas.

A mais simples delas era supervisionar a construção de uma nova sede para a empresa. Após duas décadas na rua São Bento, os escritórios foram transferidos para um prédio de sete andares, no número 317 da rua Quinze de Novembro, quase na praça Antônio Prado. A própria distribuição das atividades nas novas instalações refletia as mudanças em curso. A administração foi dividida em seções, de acordo com os produtos que o grupo colocava no mercado – numa estrutura que permitia a eventual expansão das atividades. A transição se fez sem rupturas, com as tradições de austeridade sendo mantidas, algo evidente sobretudo no quinto andar, onde ficava a sala de Antonio Pereira Ignacio.

Ao longo da década seguinte à entrada de seu genro na empresa, o fundador passara a confiar cada vez mais na capacidade executiva de José Ermírio, o que permitiu a Pereira Ignacio afastar-se aos poucos das atividades do dia-a-dia, concentrando-se em uma supervisão geral. Mas ele se manteve na presidência, controlando os dados gerais do empreendimento – produzidos pelas seções acomodadas no quinto andar do novo edifício, onde também ficava a sua sala. Para chegar até ela, saindo do elevador, Pereira Ignacio atravessava um corredor que passava pela diretoria financeira e a tesouraria, de onde vinham os dados consolidados dos negócios. Além do acompanhamento do panorama geral, contudo, ele não perdeu o costume de prestar atenção nos detalhes. O então *office boy* Sérgio Picazio guardou as lembranças de um comentário invariavelmente repetido a cada passagem do presidente pelo corredor: "O comendador Antonio Pereira Ignacio implicava com qualquer luz acesa. Ele batia nas costas da pessoa e perguntava: 'Ó, menino, essa luz é necessária?'. O funcionário: 'Precisa, comendador, senão

não dá'. E ele: 'Deixa-me ver, apague'. Era assim toda vez que ia para a rua, e ele ia todo dia para a rua do Comércio encontrar com os amigos".

Já o quarto andar abrigava tanto o escritório de José Ermírio de Moraes como as salas da recém-criada diretoria técnica. Essa proximidade indicava a natureza do que acontecia por ali. A complexidade das decisões necessárias para expandir um empreendimento têxtil na direção da indústria de base exigia um grande volume de estudos técnicos, mesmo quando a escala do investimento não era muito grande. Em agosto de 1935, por exemplo, a empresa foi autorizada a pesquisar as jazidas de ferro de Ipanema. Desde o século XVI, quando Afonso Sardinha descobriu o minério, esta jazida esteve na base de toda a siderurgia paulista. Como ficava em Araçoiaba da Serra, ao lado de Sorocaba, nada mais natural que a idéia de montar uma siderúrgica começasse por ali.

Mas agora que os aspectos técnicos predominavam, a decisão saída do quarto andar levava em conta outros fatores, que um bom engenheiro de minas não podia desprezar. As jazidas de Ipanema não permitiam um grande futuro. Conhecedor em profundidade do potencial do ferro de Minas Gerais, José Ermírio de Moraes concebeu uma equação mais vantajosa para um investimento siderúrgico. Em primeiro lugar, havia a necessidade de construir a usina num local próximo às jazidas. Além disso, a região deveria assegurar também a possibilidade de abastecer a usina com carvão vegetal, uma vez que não havia hulha no Brasil. Por fim, havia a questão do escoamento da produção para os mercados, e isso, naquele momento, queria dizer primordialmente a proximidade de uma estrada de ferro. Para conciliar todos os requisitos, a decisão final de localização acabou recaindo sobre o município fluminense de Barra Mansa.

O sítio fora desbravado em fins do século XVIII, formando-se o núcleo original às margens dos caminhos das tropas que exploravam o interior do país. Graças à excelente posição geográfica, o comércio se expandiu no local. A conseqüente atração de colonos para as terras ao redor, no início do século XIX, fez com que o café despontasse como a principal fonte de riqueza da região. O progresso levou à criação da vila em 1832, e à sua elevação à categoria de cidade, em 1857. Mas a exaustão dos solos mais férteis e a liberação do braço escravo provocaram o declínio da cafeicultura, estagnando a economia local. Durante o ano de 1936, assim que a possibilidade de instalar ali a usina revelou-se mais conveniente do que em Araçoiaba, emissários começaram a adquirir terras, com matas cuja madeira pudesse ser convertida em carvão. Enquanto isso, os técnicos do quarto andar definiam objetivos modestos, mas viáveis, para o novo empreendimento.

A empresa começaria fabricando apenas ferro-gusa, o mais simples produto siderúrgico. Com isso seria possível montar altos-fornos com a tecnologia existente no Brasil, o que implicava um mínimo de importações. O projeto inicial previa a fundição de 3600 toneladas anuais. Visto de hoje o número parece insignificante, mas em 1930 o Brasil produzira apenas 36 mil toneladas de ferro-gusa.

A fábrica no local distante e a pequena escala acabaram não entusiasmando uma grande empresa como a Votorantim. Durante o processo de constituição do novo empreendimento, contudo, José Ermírio de Moraes acabou encontrando sócios dispostos a participar da Siderúrgica Barra Mansa, fundada no dia 2 de abril de 1937. O capital da empresa era de 800 contos de réis, dos quais apenas 10% foram integralizados naquela ocasião – um valor menor que o salário anual de um diretor da Votorantim. Com 660 ações em seu nome, José Ermírio era o maior investidor. Ao seu lado estavam

o industrial português Ignácio Bastos, os industriais brasileiros Domingos Pagani e Antônio Franco da Cruz, os contadores George Oetteres e Armando Giaquinto, os comerciantes Henrique Antoniolli e Raul Carvalho Bastos e os advogados Paulo Leme da Fonseca e Paulo de Mesquita.

Com a Siderúrgica Barra Mansa, José Ermírio dava início a uma carreira de empreendedor que ia além do negócio familiar, mas fazia isso com pleno apoio do sogro, que trouxe alguns dos amigos das rodas da rua do Comércio para participar do projeto. O grupo de acionistas reunia um conjunto de experiências relevante, graças ao qual, já no início de 1938, entrava em funcionamento o primeiro alto-forno, numa usina cujas máquinas e instalações haviam sido quase todas feitas no Brasil. A Siderúrgica Barra Mansa antecedeu em quase quatro anos a inauguração, em 30 de janeiro de 1941, da Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda, na época ainda distrito de Barra Mansa, confirmando assim a adequação do local escolhido.

O período de montagem da siderúrgica coincidiu com outra expansão, esta de grande porte. Ao mesmo tempo em que construía uma fábrica de cimento, uma nova sede para a empresa e se aventurava no setor siderúrgico, José Ermírio conduzia a Votorantim para uma área inteiramente nova: a indústria química. Tal oportunidade única desenhou-se em 1935, quando Wolf Klabin leu uma pequena nota num jornal norte-americano, informando o fechamento de uma fábrica de raiom da empresa Tubize Chatillon Corporation, localizada em Hopewell, no estado da Virgínia. Informando-se mais sobre o assunto, não demorou a descobrir coisas muito interessantes.

A indústria tinha capacidade para realizar quase todo o ciclo de produção da fibra têxtil artificial – desde a fabricação do ácido

sulfúrico que servia de matéria-prima até a manufatura de vários produtos derivados. Além disso, ao entrar em contato com os proprietários, Klabin soube que até haveria interesse em desmontar toda a unidade desativada e transferi-la para o Brasil, caso as condições de mercado fossem favoráveis. As conversas avançaram e um diretor da Tubize, George Juer, foi enviado ao Rio de Janeiro. Logo no início das tratativas, porém, a conversa empacou: o norte-americano perdeu o interesse ao saber que a experiência do eventual sócio brasileiro limitava-se ao ramo de celulose e papel. Sabedor da importância da indústria têxtil, ele sugeriu a inclusão no negócio de um parceiro deste setor, que fosse capaz de dar mais solidez ao projeto. Foi então que os Klabin procuraram José Ermírio de Moraes.

Para um homem interessado em industrializar o Brasil, a própria falta de experiência no setor químico tornou-se o desafio que o levou a aceitar a empreitada. Em pouquíssimo tempo, conseguiu montar uma equação de negócios à altura da oportunidade que tinha pela frente. No dia 14 de agosto de 1935, ele reuniu uma assembléia de incorporadores da Companhia Nitro Química Brasileira, que teria por finalidade "a fabricação e o comércio de produtos químicos e têxteis, seus derivados e da seda artificial". A incorporação final, por sua vez, dependeria de uma avaliação a ser realizada por três enviados aos Estados Unidos.

Em função do alentado volume de recursos exigido pelo projeto, Antonio Pereira Ignacio e José Ermírio de Moraes recorreram mais uma vez a Numa de Oliveira, diretor do Banco do Comércio e Indústria de São Paulo e ex-presidente da própria Votorantim. O antigo parceiro comprometeu-se a realizar um aporte substancial, antes mesmo que se encontrassem investidores interessados em comprar ações e dividir os riscos. Com esse aporte, a equação do

lado brasileiro foi completada e firmou-se o acordo. As participações dos sócios foram definidas assim que as avaliações chegaram dos Estados Unidos. A Tubize Chatillon ficaria com metade do capital de 36 mil contos da empresa, representado pela fábrica a ser desmontada e transferida para o Brasil. A Klabin ficaria com 8 mil ações de um conto cada uma; Numa de Oliveira, com 5 mil; a Votorantim, com 4500 e José Ermírio de Moraes, com outras 500, num reconhecimento por seu fundamental trabalho de estruturação do negócio.

Na própria constituição da primeira diretoria já se mostrava a sofisticação do negócio para os padrões brasileiros da época. O presidente Samuel Klabin e o diretor-comercial José Ermírio de Moraes entravam como empresários, mas também havia um grupo que refletia a enorme complexidade tecnológica do empreendimento. Os norte-americanos Raymond Burrows e George Juer eram responsáveis por duas diretorias técnicas, ao passo que o engenheiro Eduardo Sabino de Oliveira, filho de Numa de Oliveira, ocupou a diretoria industrial. O predomínio técnico na gestão era uma necessidade primordial, que se patenteou desde os atos iniciais da nova empresa: desmontar peça por peça as 18 mil toneladas de equipamentos que estavam em Hopewell, na Virgínia, acondicionar o material, carregá-lo em oito navios e mandar tudo para o Brasil.

Enquanto isso começava a ser feito, os sócios pesquisavam um local que, ao mesmo tempo, fosse isolado, contasse com farto abastecimento de água e dispusesse de um acesso à rede de transportes. Acabaram encontrando um terreno de 1 milhão de metros quadrados em São Miguel Paulista. E logo estavam contratando todas as pessoas da região e quase erguendo uma nova cidade. Antes mesmo da conclusão das obras civis, aos poucos começaram a chegar

ao local o resultado do trabalho de desmontagem e transferência da fábrica, coordenado nos Estados Unidos pelo engenheiro Ary Frederico Torres, um dos fundadores do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). A quantidade de equipamento a ser encaixotado em prazo curto exigiu uma logística desafiadora. As peças de pequeno porte foram acondicionadas em caixas, e estas, guardadas em tanques imensos, com 6 metros de diâmetro e quase o mesmo de altura.

Quando o equipamento chegou ao Brasil, outros problemas começaram a aparecer. Para descarregar os tanques repletos de equipamentos, só havia disponível no país um guindaste a vapor, pertencente à estrada de ferro Central do Brasil. Foi preciso emprestá-lo, quando este não era requisitado para remover vagões descarrilados nos subúrbios do Rio de Janeiro. Vencida a dificuldade, os tanques seguiam de trem, numa média de dez vagões por dia, até São Miguel Paulista. Os grandes volumes, porém, tinham de ser levados desde o ponto final do ramal ferroviário até o canteiro de obras propriamente dito. De novo o mesmo problema: em todo o estado de São Paulo, só foi possível achar e comprar um único e velho guindaste para o trabalho. Para acelerar o serviço de descarga, parte da remoção teve de ser feita pelo mais tradicional dos métodos: no braço. Sob a chefia dos engenheiros Sabino de Oliveira e Marcelo Kiehl, centenas de operários e contramestres trabalharam arduamente para levar a termo a operação.

Embora o material tenha começado a se acumular em São Miguel Paulista ainda em 1935, o descarregamento só foi inteiramente concluído em meados de 1936. E, ao contrário do que ocorreria com um equipamento novo, os componentes da fábrica haviam sido embalados tal como fora possível. Os enormes tanques de ferro e as caixas continham uma variedade infinita de peças soltas: válvulas pesadas acondicionadas ao lado de frágeis aparelhos de

medição de vapor, canos e até peças de mobília de escritório. Foi preciso fazer um inventário do conteúdo de cada caixa, engradado ou tanque, e organizar a descarga de modo que se pudesse saber a localização de cada peça. Um mapa quadriculado, com latitudes e longitudes, indicava em que ponto dos milhares de metros quadrados da obra se achava cada peça ou volume.

Para completar o quadro dos desafios logísticos, o verão de 1935-36 foi muito chuvoso. Enquanto as caixas se multiplicavam, os edifícios ainda estavam inacabados, e todo o terreno em volta e ao longo do ramal ferroviário virara um imenso lamaçal. Ainda assim, o milagre se fez, a partir de um contato humano que parecia impossível. Com os equipamentos vieram cerca de cinqüenta técnicos, antes responsáveis pela produção na Virgínia, os quais sem demora iniciaram o treinamento dos brasileiros numa atividade inteiramente nova. Afinal, como notou um antigo colaborador do grupo, Fabio Ravaglia: "Deve-se considerar que os próprios dirigentes da Nitro Química eram originalmente ligados a outras atividades e que inexistia uma indústria química onde convocar operários especializados, sendo notável a constituição de uma equipe que, em pouco tempo, operou uma fábrica complexa e até mesmo perigosa".

A formação de mil pessoas sem experiência prévia no setor, a maioria das quais com pouca educação formal, exigiu um cruzamento cultural peculiar. Não havia sido importada apenas uma fábrica; toda a estrutura administrativa veio junto com os equipamentos, desde os organogramas de pessoal até as planilhas de controle de custos, até então desconhecidas no universo empresarial brasileiro. Essa organização técnica era necessária numa planta complexa, que produzia simultaneamente raiom, ácido nítrico, ácido sulfúrico, sulfato de sódio, éter, colódio e nitrocelulose – esta com grande potencial explosivo.

Evidentemente, a remontagem de estrutura tão complexa em território novo não podia ser apenas uma continuidade da realidade da Virgínia. Isto exigiu muito da capacidade de adaptação dos técnicos norte-americanos à realidade paulista, e o processo nem sempre foi suave. Eles, por exemplo, relutaram em aceitar o fato de que não era preciso amarrar as telhas com fios de arame, para evitar que fossem levadas por furacões. E se assustaram com as lacunas na educação formal dos brasileiros, chegando a duvidar de sua capacidade, sobretudo quando passaram a ser incorporados aos grupos técnicos. Esses pequenos conflitos culturais, somados aos custos maiores que os previstos, fizeram com que os investidores estrangeiros nutrissem reservas quanto à viabilidade do empreendimento. Tais reservas não eram apenas técnicas. Além das dificuldades de logística e cultura, problemas políticos contribuíam para o ceticismo.

As atribulações nesta outra frente foram ainda maiores do que na odisséia da construção da fábrica. Assim que souberam da autorização para importar os equipamentos, ainda em 1935, os concorrentes abriram guerra contra a idéia. Havia duas plantas de fios artificiais no Brasil: uma fábrica de raiom e viscose, e outra de acetato. Ambas processavam ligeiramente o material importado, lidando com apenas uma fração da cadeia produtiva. É compreensível que seus dirigentes não estivessem muito propensos a ver com bons olhos a entrada no mercado de novos participantes, e que surgissem debates atravessados na imprensa e no Parlamento fazendo reparos ao projeto.

O que eventualmente não se previu é que tais batalhas produzissem, mais que um concorrente, um líder. Para estabelecer uma nova e sólida base para a indústria química brasileira, José Ermírio de Moraes precisou se adestrar nos embates públicos. O primeiro

aconteceu ainda na fase de negociações com os parceiros norte-americanos, quando se discutiam as condições de importação da fábrica. Era uma oportunidade única, que, pela simples falta de antecedentes, exigia um enquadramento especial por parte do poder público. O objetivo era que à fábrica fosse concedido o tratamento tributário de um bem de capital, com isenção das tarifas de importação. Contudo, em vez de uma discussão técnica, houve um grande debate político em torno da tese – simpática aos futuros concorrentes – de que uma nova fábrica de seda artificial seria prejudicial à lavoura de algodão. Essa argumentação conquistou adeptos e vozes se ergueram, pedindo que fosse proibida a importação da fábrica.

Esse ataque inicial ao projeto não parou por aí. Outros argumentos, mesmo os mais fantasiosos, foram esgrimidos, como a possibilidade de ocorrer um caos aduaneiro, em função da excepcional semelhança entre o fio artificial e a seda natural. Para aliciar os agricultores, disseminou-se a idéia de que o novo produto seria superior àquele gerado exclusivamente com algodão, o que faria o público virar as costas ao tecido natural, levando à miséria os cotonicultores brasileiros. Por mais disparatados que fossem tais argumentos, todos exigiram uma resposta pessoal de José Ermírio de Moraes – sem este empenho, o projeto corria o risco de não sair do papel.

Respondendo a todos os questionamentos, o empresário compareceu ao Conselho Federal de Comércio Exterior, onde lutou por seu projeto. Começou defendendo os produtos locais: "o algodão brasileiro não teme a concorrência de qualquer outro produto", muito menos de um que "de modo algum poderá embaraçar o surto normal do seu desenvolvimento". Em seguida, perguntou se por trás de tamanha campanha contra o produto não estaria "em preparo a formação de um novo monopólio? (...) Fecharíamos a

alfândega contra uma fábrica que dizem ser uma ameaça para o algodão nacional, mas permitiríamos que esse produto fosse fabricado no Brasil, com a circunstância duplamente alarmante de processar-se esse fabrico no regime de um monopólio".

O argumento valeu. Vencida a batalha pela autorização para importar a fábrica, José Ermírio de Moraes partiu para os Estados Unidos. De lá cuidou da defesa da etapa seguinte do projeto, enviando um relatório sobre os efeitos positivos do empreendimento na economia brasileira, endereçado a Raul Carvalho Bastos, então um dos diretores do grupo, e Paulo Pereira Ignacio. De posse das informações, os dois, por intermédio de Horácio Lafer, obtiveram uma audiência com Getúlio Vargas, a quem cabia a decisão final. O presidente recebeu os três no palácio presidencial de Petrópolis.

Ao começarem a discorrer sobre o projeto, foram interrompidos por Getúlio, que pediu o documento completo para análise posterior. Raul Carvalho Bastos ponderou que José Ermírio esperava uma sinalização do governo para levar adiante os trabalhos de desmontagem, e pediu permissão para ler alguns pontos essenciais do documento que haviam trazido. Conta o próprio Carvalho Bastos:

"Getúlio interrompeu o que eu estava lendo para perguntar onde se instalaria a fábrica caso a isenção fosse concedida. Como São Paulo acabava de fazer uma revolução contra seu governo [a de 1932], julguei conveniente omitir a preferência manifestada pelo dr. José Ermírio de Moraes, que já escolhera São Miguel, nas cercanias da capital, respondendo-lhe que o plano de sua instalação cogitava de uma localização que ficasse entre os dois maiores centros do país, Rio e São Paulo, na base do transporte ferroviário já existente, e que tudo indicava que devia ser Barra Mansa. De pronto, sem querer ouvir mais nada, Getúlio declarou que se

sentia orgulhoso e satisfeito com mais essa iniciativa dos homens de São Paulo".

A autorização não foi o fim das atribulações. Enquanto a fábrica era transportada e remontada, recrudesceram os ataques ao empreendimento, agora sob a forma de uma mobilização de partidos políticos para investigar supostas vantagens auferidas pelos investidores. Teve início uma campanha difamatória contra a Nitro Química, encabeçada pelo jornal *Correio da Manhã* e secundada pelas publicações do Partido Integralista, que via no projeto "a desnacionalização da economia brasileira".

Do outro lado da polêmica estava Assis Chateaubriand. Em 8 de maio de 1936, ele publicou um artigo que se intitulava "Uma indústria-chave", no qual argumentava:

"Este parque não é uma fábrica, mas um complexo de fábricas. Estamos diante de um sistema industrial, e precisamente o mais amplo, o mais interessante que ainda se articulou no Brasil e no continente sul-americano. (...) Dagora em diante é possível pensar no desenvolvimento da indústria química do Brasil. Essa indústria quase não existe entre nós e não existe pela boa razão de que não há ácido sulfúrico em quantidade apreciável para se constituir sua matéria-prima. Este ácido é chamado o pão da indústria química. (...) A Nitro Química produzirá, além de doze toneladas por dia de seda artificial, cinqüenta de nitrocelulose e cinqüenta de ácido sulfúrico, mais de trinta de ácido nítrico".

Havia alguma esperança de que a oposição dos concorrentes fosse superada com o início do funcionamento da fábrica. A primeira unidade a operar em São Miguel Paulista foi a de ácido sulfúrico, em setembro de 1937, com uma produção de dez toneladas por dia. Em rápida seqüência, os demais setores ficaram prontos.

Até o final do ano, a Nitro Química já produzia cerca de 200 toneladas mensais de fios raiom. Antes de 1938, a empresa fabricava também 28 toneladas de viscose por mês, enquanto gerava subprodutos químicos de base, de importância estratégica para o país: ácido nítrico, sulfato de sódio, éter e variedades de nitrocelulose.

Fundamental para a viabilidade do negócio era a manutenção da normalidade da produção. O custo das obras civis e da montagem, assim como os prejuízos dos primeiros meses de operação, acabaram consumindo todo o capital reservado pelos sócios brasileiros. Logo foi preciso recorrer a empréstimos, e as dívidas da empresa alcançaram 60 mil contos de réis. Aproveitando a fragilidade do adversário, a maior indústria concorrente cortou pela metade o preço da tonelada de seda artificial, de quarenta para vinte contos. Em seguida baixou ainda mais, para dez contos. Com isso ocorreu o inevitável: foi preciso recorrer a outros empréstimos para sustentar a operação, tornando ainda mais precário o futuro do empreendimento.

Em nenhum momento da luta José Ermírio de Moraes esmoreceu. Sua confiança absoluta no futuro do país fazia as vezes de poderosa vacina contra as dificuldades, sempre consideradas secundárias. Nem todos seus parceiros, porém, tinham a mesma têmpera. A longa seqüência de dificuldades e percalços levou os sócios estrangeiros a pensar que haviam feito um mau negócio. Quando chegaram a tal conclusão, resolveram vender sua parte, antes mesmo da inauguração oficial da fábrica, que esperava por uma vaga na agenda do presidente da República. Imaginando que não havia muito futuro no Brasil, ainda em 1939 deixaram a sociedade, certos de ter ganho o suficiente por uma fábrica que eles mesmos haviam desativado.

Assim, a Nitro Química tornou-se uma empresa inteiramente brasileira bem no momento em que eclodia a Segunda Guerra

Mundial. O conflito viria a potencializar sua importância estratégica para o país. Além de fabricar produtos químicos básicos num momento em que surgiam obstáculos no fluxo das importações, entre os subprodutos que poderia fornecer estavam a pólvora e a nitroglicerina, essenciais para a defesa do território nacional. Enquanto entravam grandes encomendas do setor militar, os concorrentes perdiam fôlego para manter os preços abaixo do custo, sobretudo por dependerem de matéria-prima importada, mais escassa e cara em tempos de conflito.

Com isso a situação mudou radicalmente em pouco tempo. A Nitro Química equilibrou suas finanças. Em constante processo de modernização e diversificação de produtos, já tocada por um quadro técnico próprio, tornou-se um negócio lucrativo. Seria inovadora também no plano social, desenvolvendo uma política de benefícios aos empregados que incluía refeitórios, assistência médica, gratificações anuais, instrumentos de prevenção de acidentes, creches, uma cota diária de leite para os filhos dos funcionários, bolsas de estudos, cursos de formação de mão-de-obra especializada etc.

A Nitro Química iniciou o ano de 1940 com 2675 funcionários e com suas atividades em franca expansão. Em 26 de abril daquele ano, teve lugar por fim a cerimônia oficial de inauguração, com a presença do presidente Getúlio Vargas. O evento assim foi descrito pelos jornais:

"Aguardavam o senhor presidente da República no portão principal da grande fábrica de explosivos e produtos químicos, além do diretor-técnico, senhor José Ermírio de Moraes, os diretores desse estabelecimento industrial, srs. Pereira Ignacio, Horácio Lafer e Numa de Oliveira, que apresentaram a Sua Excelência as suas saudações. O senhor Ermírio de Moraes tomou, então, a incumbência

de explicar ao chefe da nação o que ali se fazia e dar-lhe todas as informações que se tornam necessárias acerca dos trabalhos desenvolvidos nas diversas seções em que se divide a fábrica. A visita foi demorada, pois Sua Excelência percorreu todo o estabelecimento, passando pelas seções de fabrico de seda artificial, de ácidos sulfúrico e nítrico, de extração de celulose, de fabricação de algodão coloidal, de pólvora, de éter e dos vários outros produtos que os operários dali extraem do material que lhes é entregue".

Encerrada a visita, numa dependência reservada da fábrica, José Ermírio discursou, saudando o presidente: "Consideramos que este é o ato inaugural da Nitro Química, cuja história se confunde com o largo período de realizações de seu governo". E Getúlio respondeu no mesmo tom: "O que acabo de verificar pessoalmente ultrapassou a minha expectativa. Os produtos aqui fabricados são úteis não só à defesa militar do Brasil como à defesa da sua economia".

A inauguração de uma empresa já consolidada no cenário de evolução da economia brasileira, e reconhecida como tal pelo presidente da República, era um marco simbólico importante. Quinze anos antes do evento, José Ermírio de Moraes havia começado a trabalhar num empreendimento têxtil familiar. Com a busca de uma nova etapa no crescimento econômico do país, a conquista de colaboradores capazes de dar sentido técnico e operacional aos projetos, e o encontro de parceiros de negócio dispostos a investir, fora possível levar a Votorantim da posição de uma indústria têxtil com algumas atividades agregadas para aquela de um complexo industrial no qual a participação na indústria de base era cada vez mais fundamental.

O tamanho do Brasil

Ao longo da década de 1930, enquanto semeava indústrias, José Ermírio de Moraes foi solidificando a estrutura de sua família. Construiu uma casa na rua Argentina, no recém-estabelecido bairro do Jardim América. Como estimava o contato com a natureza e a vida simples, além de reformar a sede da Fazenda Santa Helena, em Sorocaba, comprou uma casa distante doze quilômetros do então distrito de Bertioga, numa praia totalmente isolada. Nelas passava seu tempo livre cercado dos familiares, longe dos locais mais freqüentados e de algo que, como dizia, deveria ser evitado: "amizades ociosas, em cujo íntimo campeia a diversão aliada do orgulho". Preferia, em vez disso, aproveitar as horas vagas para dar aos filhos o que considerava uma orientação sadia: "humildade, mas sem servilismo".

Em seu empenho para bem formar os filhos, acabava exercendo forte influência no cotidiano familiar, chegando até a comprar objetos de decoração. Mas o controle da vida doméstica ficava por conta de dona Helena. "Controle", no caso, significava assegurar que os filhos seguissem hábitos que ela, sempre vestida com impecável elegância, não se cansava de incutir, verificando

detalhes que iam do asseio às lições escolares. A supervisão também incluía a rígida observância da regra suprema da casa, que era a de jamais mentir: "Mamãe exigia verdades, mesmo feias", lembra a filha Maria Helena. Para os recalcitrantes, a pena trazia a marca da educadora, misto peculiar de severidade e leveza: "Mamãe tinha um chinelo de pelica, que fazia muito barulho e doía quase nada", relembra Antônio Ermírio.

O roteiro dos espaços familiares se completava nos finais de ano, quando seguiam todos para o Recife. Lá José Ermírio de Moraes, cujo principal objetivo era visitar a mãe, tinha também a oportunidade de cumprir um ritual que incluía visitar engenhos, encher as mãos de melaço, cheirar a doce massa negra e transformar em lição para os mais novos uma sensação de sua infância. "Este cheiro entra no sangue", repetia. Apesar da satisfação com tal cena, a retomada anual do contato com as origens quase foi interrompida em 1939, pois os riscos para a navegação advindos da guerra mais do que justificavam a mudança de planos. Quando a notícia da viagem cancelada chegou a Pernambuco, um telegrama informou o empresário de um sonho premonitório de dona Chiquinha: a morte estaria próxima. Tal ameaça, bem mais presente que a dos submarinos alemães, fez com que a família embarcasse sem hesitação para desfrutar o final de ano na companhia da matriarca. E a premonição desta se confirmou: pouco depois de retornarem a São Paulo, chegou a notícia do desenlace.

A partida definitiva da mãe levou José Ermírio a tomar uma decisão que, de certa forma, alterou o rumo que imprimira à sua vida, concentrada em São Paulo. Numa época em que eram deficientes as comunicações no país, São Paulo e Pernambuco compunham duas realidades econômicas muito diversas, e os contatos entre ambos os mercados eram quase irrelevantes. A precariedade

da comunicação tornava impossível a gerência unificada dos negócios. As distâncias eram tão imensas no Brasil que não havia quase nenhuma empresa que atuasse em todo o território nacional: as realidades empresariais tinham então um caráter eminentemente local ou regional. Tal situação precisa ser levada em conta para se entender o passo seguinte do empresário.

Em 1940, a expressão "industrializar o Brasil" quase nunca queria dizer "atuar empresarialmente em todo o Brasil". Mas José Ermírio de Moraes começou a pensar na fusão de ambas as acepções como um ideal a ser perseguido. Como o reatamento dos laços com sua terra natal criaria um primeiro nexo entre esses dois significados, ele decidiu construir uma fábrica de cimento no município de Paulista, em Pernambuco. Criou uma segunda marca de cimento, de forte significado local: Poty. Já em 1943 um novo forno dinamarquês assegurava ali a produção de 6,8 mil toneladas anuais de cimento. A fábrica distante descortinou um novo horizonte para a Votorantim: agora teria de analisar seus projetos levando em conta uma idéia mais ampla de "Brasil", e já prevendo um crescimento econômico e uma integração dos mercados regionais bem mais abrangentes do que o horizonte restrito que norteava o mundo empresarial da época.

O alargamento de perspectivas permitido por este conceito mais amplo de país espraiou-se pela cultura da empresa. Os engenheiros eram mão-de-obra escassa, os administradores profissionais eram quase inexistentes, e a formação técnica de trabalhadores engatinhava, mas o magnetismo do projeto de um Brasil industrializado tornou-se a bússola que permitiria à empresa lançar-se em novos projetos e, aos seus funcionários, viabilizar carreiras ascendentes. Para visar um horizonte mais amplo era preciso gente capaz de buscar oportunidades, resolver problemas, assumir riscos por

conta própria. Essas atitudes, por sua vez, passaram a ser encorajadas entre os colaboradores, desde que levassem em conta o objetivo maior do progresso nacional. Com tamanha clareza de metas, o comprometimento pessoal tornou-se, por si mesmo, um gerador de empreendimentos. Ainda que nem sempre de grande escala, todos os projetos promissores encontravam acolhida entusiasmada nos escalões mais altos.

Um desses empreendimentos nasceu das restrições ocasionadas pela eclosão da Segunda Guerra Mundial: trabalhadores da oficina mecânica da Votorantim conseguiram desenvolver uma versão do gasogênio, um dispositivo que transformava carvão vegetal em gás, o qual servia de combustível para motores a gasolina. Em tempos de guerra, foi a solução para um país que não produzia petróleo. O êxito do produto desenvolvido internamente permitiu que a oficina fosse destacada como unidade de negócios, ganhando certa autonomia. Esta, por sua vez, permitiu que a equipe propusesse novos projetos ao resto do grupo, até chegar ao ponto, em 1944, em que seus esforços ganharam densidade suficiente para justificar a criação de uma empresa, a Metalúrgica Atlas. Os constantes incentivos aos funcionários permitiram a montagem de uma indústria de equipamentos pesados especiais, capaz de desobstruir os gargalos de produção enfrentados pelo grupo, além de atender às necessidades do mercado.

O mesmo processo de busca de soluções para os problemas internos que resultavam na criação de empresas viáveis ocorreu na área de refratários – elementos essenciais tanto nos fornos de cimento como nos altos-fornos da siderúrgica. Dados os tropeços no fornecimento desse tipo de material, uma saída foi aproveitar a capacitação técnica do pessoal interno e desenvolver uma indústria própria, a Indústria Brasileira de Artigos Refratários, ou Ibar,

inaugurada em outubro de 1942. Também nesse caso, tanto a função estratégica como as necessidades internas do grupo importavam mais do que uma posição de mercado, mas com a vantagem adicional de que essa capacidade de resolver os problemas em casa passava a ser um ativo em novas áreas de atuação.

Esses ativos, por sua vez, melhoravam a capacidade de expandir os demais empreendimentos. Assim, a Siderúrgica Barra Mansa, com a assistência de técnicos suecos e do pessoal das empresas recém-criadas, instalou dois novos altos-fornos para a produção de 90 toneladas diárias de ferro-gusa cada um, bem como uma usina completa de sinterização com capacidade para 6 mil toneladas mensais. Simultaneamente, foram projetados e instalados dois fornos, um de 16 e outro de 20 toneladas de carga, registrando-se, então, o ingresso da empresa no campo da produção do aço. Ainda nessa fase de expansão, visando a garantia do suprimento de matéria-prima e a manutenção de custos operacionais, a Siderúrgica Barra Mansa adquiriu uma bem localizada jazida de ferro em Gongo Soco, com reservas de 4 milhões de toneladas de minério.

Toda essa série de empreendimentos bem-sucedidos possibilitou um contínuo crescimento em um ambiente de negócios afetado pelo conflito mundial, mas sobretudo confirmou ainda mais a capacidade empreendedora de José Ermírio de Moraes. Essa confiança na potencialidade do país e do grupo, por sua vez, permitiu um salto de escala em seus projetos.

No início da década de 1940, a atenção do empresário voltou-se para a metalurgia do alumínio. O processamento do metal havia sido aperfeiçoado apenas no final do século XIX, sendo ele um dos produtos mais recentes do setor metalúrgico. O mercado internacional de alumínio era dominado por seis empresas pioneiras. Donas da tecnologia, as chamadas "seis irmãs" agiam quase

abertamente como um cartel, dividindo entre si o controle de jazidas, tecnologia, produção e comércio. No mercado brasileiro, a demanda era então atendida pela norte-americana Alcoa e pela canadense Alcan.

Como nenhuma dessas empresas estava disposta a ceder tecnologia ou fatias de mercado, a entrada de um novo concorrente era extremamente difícil. Os únicos pontos favoráveis eram a existência de boas jazidas de bauxita na Fazenda Recreio, em Poços de Caldas (MG), e o interesse de seu proprietário, Lindolfo Pio da Silva Dias, em empregar o minério como investimento numa indústria. Nesse sentido, ele próprio encomendara pesquisas ao engenheiro Mário da Silva Pinto e ao médico Miguel de Carvalho Dias, que haviam apresentado suas conclusões ao Departamento Nacional de Produção Mineral em novembro de 1937. Com a autorização do proprietário das jazidas, o trabalho foi divulgado: tratava-se da maior reserva conhecida no Brasil, calculada em 5 milhões de toneladas de bauxita em mantos superficiais, com espessura variável de dois a seis metros. Melhor ainda, o depósito ficava bem ao lado de uma estrada de ferro, o que facilitava sobremaneira sua exploração.

Em seguida, deu-se a participação, fundamental, de José Ermírio de Moraes. No dia 15 de fevereiro de 1941, ele reuniu um grupo de investidores que se associou ao proprietário da jazida para levar adiante a idéia. O capital reunido foi aplicado no detalhamento do projeto, em duas frentes. No Brasil, um grupo começou a trabalhar com objetivos múltiplos: especificar as condições de extração e lavagem do minério; estudar as possibilidades de transporte; proceder aos levantamentos topográficos e medições de vazão, captação, adução, análise e uso de água; quantificar os mercados; aferir as condições de obtenção de energia elétrica, combustíveis e

mão-de-obra especializada; e, por fim, escolher o local para a construção da usina. Os engenheiros Plínio de Queiroz e Guilherme Luiz Ribeiro foram os responsáveis por essa etapa inicial das análises. Confirmaram as ótimas condições de extração do minério, mas concluíram que a fábrica de alumina e a usina de redução não podiam ficar em Poços de Caldas, onde era escasso o suprimento de energia elétrica, combustível e outros insumos. Além disso, era excessiva a distância dos centros de consumo e dos recursos de assistência técnica e industrial.

Por isso, o local escolhido para a instalação da fábrica foi a Fazenda Rodovalho, onde a Votorantim mantivera a sua primeira fábrica de cimento. Ela oferecia excelentes condições de transporte para as cidades de São Paulo (centro consumidor e abastecedor do país) e Santos (o grande porto importador e exportador); dispunha de um terminal da Estrada de Ferro Sorocabana, o que facilitava a chegada do minério vindo de Poços de Caldas; havia na região grande disponibilidade de mão-de-obra, assistência técnica, calcário e abundância de materiais de construção (cal, cimento, granito, pedra britada, tijolos, telhas e ladrilhos). Por fim, a fazenda contava com infra-estrutura e instalações para a exploração de cal, cimento e madeira, e, além disso, possuía uma vila operária. Toda essa estrutura contribuiria para a redução dos custos do empreendimento projetado.

Diante das boas notícias, os investidores enviaram o engenheiro Guilherme Luiz Ribeiro aos Estados Unidos. Caberia a ele, na medida do possível, avaliar as condições necessárias para se industrializar o produto. Para reunir dados comparativos dos processos de fabricação, ele solicitou pareceres a três consultorias, cada qual ligada a um dos métodos então empregados. As três concluíram pela viabilidade da fabricação de alumínio em Rodovalho. De posse das

respostas, o engenheiro visitou técnicos de renome mundial, que se achavam então nos Estados Unidos. A opinião geral foi que as condições eram únicas no mundo para a instalação de uma indústria de alumínio.

Essas notícias animaram os investidores, que conseguiram ver o projeto analisado pelo Conselho de Segurança Nacional, e em seguida aprovado pelo presidente Getúlio Vargas, em 17 de junho de 1941. Diante disso, o presidente do Banco do Brasil, João Marques dos Reis, passou a estudar a possibilidade de financiar o empreendimento. Quando uma comissão do banco deu um parecer favorável à concessão do crédito, completaram-se as condições para a criação de uma empresa sólida.

No dia 5 de dezembro de 1941 realizou-se a assembléia de fundação da Companhia Brasileira de Alumínio, ou CBA, com um capital subscrito de 60 mil contos de réis (o triplo do capital da Votorantim naquela altura) e um crédito de 69 mil contos no Banco do Brasil, a doze anos de prazo e juros de 7% anuais. A meta inicial era produzir 7 mil toneladas anuais de alumínio. José Ermírio, como fizera na fundação da Nitro Química, além de representar o grupo Votorantim na sociedade, também detinha ações como pessoa física.

Dois dias depois, contudo, as perspectivas da empresa mudariam radicalmente. O ataque japonês a Pearl Harbor, em 7 de dezembro de 1941, arrastaria os Estados Unidos para a guerra, agora transformada em conflito mundial. Com a mobilização dos norte-americanos para a guerra e as conseqüentes restrições à transferência de tecnologia, ficava inteiramente inviabilizado o acesso à última fonte possível de conhecimentos e equipamentos necessários para se construir a nova fábrica. A implantação de uma indústria tão complexa se tornava impossível em função da falta de

equipamentos, insegurança das rotas marítimas e implausibilidade da contratação de técnicos estrangeiros. Por isso todo o projeto foi adiado até o término do conflito, que só ocorreria em 1945.

O fim das hostilidades, porém, não acabou com os obstáculos. A desmobilização do material de guerra liberou uma imensa quantidade de sucata de alumínio, provocando a queda dos preços no mercado internacional. Ao mesmo tempo, nos Estados Unidos, as fábricas de alumínio construídas pelo governo no auge do esforço bélico eram cedidas ou arrendadas à iniciativa privada, também por valores irrisórios. Esse aumento na oferta internacional do produto, por sua vez, levou a controles ainda mais rígidos sobre a transferência de tecnologia para outros países.

Com a multiplicação das dificuldades, arrefeceu o entusiasmo dos investidores. Desacreditando nas perspectivas do mercado e do Brasil, eles foram desistindo do negócio. Sobraram José Ermírio de Moraes, Plínio de Queiroz e os membros da família Carvalho Dias, que compraram as participações dos demais. Uma das conseqüências dessa recomposição acionária foi uma série de medidas duras, entre as quais a descapitalização da empresa, cujo capital foi reduzido pela metade. Também foi reduzido pela metade o empréstimo obtido junto ao Banco do Brasil em 1941, para se evitar um endividamento excessivo.

A redução da escala financeira exigiu a completa remodelação dos planos industriais. O projeto inicial, elaborado por empresas norte-americanas, previa fábricas de alumina, pasta Soderberg e criolita artificial, bem como uma unidade de redução eletrolítica. Agora, diante do novo cenário de competição, optou-se pela construção de uma usina integrada, ou seja, uma única unidade industrial que realizasse desde o processamento da bauxita e a produção de alumínio primário até a fabricação de produtos acabados, como

cabos e papel de alumínio. Sem essa diversificação, a empresa ficaria nas mãos de meia dúzia de compradores, o que representava um imenso risco.

A muito custo, encontrou-se afinal uma solução para o principal problema, o de acesso ao equipamento e à tecnologia. Após frustradas tentativas nos Estados Unidos, onde não conseguiu romper a barreira imposta pelas grandes produtoras de alumínio, José Ermírio encontrou a resposta na Itália. Proprietários de instalações já prontas, mas sem capital para iniciar as operações nas difíceis condições do pós-guerra, venderam-lhe uma fábrica completa. Junto com ela, José Ermírio trouxe dois técnicos italianos, Franco Sciacca e Piero Piaccentini, para implantá-la no Brasil e treinar os funcionários. Depois de sete anos de esforços, em 1948 começou a instalação da fábrica. Pagos com recursos da Votorantim, os equipamentos originários da Europa incluíam máquinas para a produção de alumina, pasta Soderberg e criolita artificial; uma unidade de redução eletrolítica com 80 fornos; uma fundição de ligas de alumínio; uma fábrica de ácido sulfúrico e sulfato de alumínio; e uma unidade destinada à extrusão, laminação e trefilação de alumínio.

Durante a instalação deste complexo projeto industrial, a Votorantim recebeu reforços de pessoal técnico. Vindos diretamente da Colorado School of Mines, dois engenheiros recém-formados começaram a estagiar na empresa. O primeiro foi José Ermírio de Moraes Filho, em 1948; no ano seguinte foi a vez de Antônio Ermírio de Moraes. A proposta de trabalho que receberam do pai foi clara e objetiva: fariam um estágio, não remunerado, durante um ano, e só depois seria decidido se continuariam na empresa. Antônio Ermírio nunca esqueceu a frase ouvida do pai: "Você vai ficar aqui um ano, sem salário. Se não servir,

por favor, não quero ressentimentos, mas vai ter de procurar emprego em outro lugar".

O "aqui" variou para cada um dos filhos. José Ermírio de Moraes Filho foi mandado para Sorocaba, para trabalhar no núcleo original dos negócios, a S.A. Indústrias Votorantim, processadora de algodão, produtora de óleo, tecidos e cimento. Depois de um ano, assumiu o cargo de diretor-industrial. No momento de sua entrada mais uma empresa estava sendo agregada ao núcleo: a Votocel, voltada para a produção de filmes flexíveis para embalagens. Assim que entrou, o novo diretor começou a mostrar interesse pela expansão do mercado de cimento, o que se traduziria na decisão de construir outra fábrica, desta vez em Rio Branco do Sul, município próximo a Curitiba.

Antônio Ermírio de Moraes, enquanto isso, cumpriu seu estágio em Barra Mansa. Naquela altura começavam a surgir os resultados da entrada no mercado da construção civil, de modo que o estagiário logo estava empenhado num projeto de expansão, que só não consumia todo seu tempo porque, às vezes, ele tomava a via Dutra com seu Dodge e ia se juntar ao irmão para assistirem aos jogos do Corinthians. Ao fim de um ano de experiência, acabou sendo incorporado à CBA, num momento delicado das obras. Depois de tantos anos de luta para conseguir tecnologia e equipamentos, uma ameaça imprevista se materializou: a falta de energia elétrica.

Apesar de o Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica ter, já em 1942, determinado à concessionária de energia de São Paulo, a Light, que fornecesse à CBA a energia necessária para sua usina metalúrgica, a empresa insistia em que não tinha condições de atendê-la. A situação foi se deteriorando até que, em 1949, ficou evidente que a CBA corria um risco cada vez maior de não ter energia elétrica para colocar em funcionamento a fábrica.

Mais uma vez, recorreu-se à larga capacidade técnica do pessoal da empresa. A Votorantim produzia energia elétrica em pequenas usinas desde o início do século; sua equipe tinha também um amplo conhecimento da região de Sorocaba, de modo que não foi muito difícil encontrar uma alternativa.

Tratava-se de explorar o potencial energético das quedas-d'água existentes em terras que eram em boa parte de propriedade da empresa; no total, seria possível obter dessa maneira 15 megawatts. Tal opção implicava mais investimento para um grupo já bastante comprometido com as obras, mas revestia-se de uma sólida lógica econômica: no longo prazo, isso permitiria a manufatura com menor custo. Por isso, a CBA requereu a concessão do aproveitamento do rio Juquiá e de um afluente, o Assungui. Logo em seguida, a Light entrou com recurso, solicitando ao governo federal que a concessão fosse negada, pois o aproveitamento daquele rio estava em seus planos de desenvolvimento. Dessa maneira cresceram as incertezas sobre o futuro do empreendimento, uma vez que o parecer favorável à CBA sairia apenas em 1952.

No meio da disputa, uma surpresa: a empresa canadense Alcan, uma das seis grandes irmãs, decidiu instalar-se no Brasil para concorrer com a CBA. Na época não faltou quem associasse a notícia ao comportamento da Light, detentora de um quase monopólio do fornecimento de energia elétrica no Brasil e também de origem canadense. Diante de uma concorrência tão pesada, a opção pela auto-suficiência energética mostrou ser uma necessidade premente, a ponto de se constituir num pilar estratégico do projeto da CBA. Além da usina integrada, indo do minério ao produto acabado, ela teria energia provinda majoritariamente de geração própria.

A nova opção, embora mais sólida, era também mais cara e de financiamento mais difícil, pois o nível dos investimentos era um

limite cada vez mais tangível. Até o início da década de 1950, uma das capacidades mais efetivas de José Ermírio de Moraes era a de reunir pessoas para investir. No caso da CBA, porém, as dificuldades revelaram-se de tal monta que até aquele ousado financiador começou a dar mostras de duvidar de sua capacidade de superar os obstáculos. Sem ter a quem recorrer, a própria Votorantim acabou sendo a fonte de financiamento possível para o projeto de maior custo. Era uma equação dura. Perto das necessidades tecnológicas e financeiras de uma indústria de alumínio, até mesmo a mais rentável das tecelagens era um empreendimento modesto.

Ao longo de todo esse período turbulento, um incentivo nunca faltou. Vinha do quinto andar do prédio da rua Quinze de Novembro, onde ficava a sala de Antonio Pereira Ignacio. A atividade executiva do fundador reduzira-se progressivamente ao longo dos anos, mas ele nunca deixara de ir cotidianamente à empresa, antes de se encontrar com os amigos da rua do Comércio. Uma figura venerada, ainda era capaz de transmitir aos outros sua lição de nunca vacilar. Deu todo o apoio ao projeto da CBA até o último dia de seus 77 anos, falecendo em 14 de fevereiro de 1951. Nascido pobre, lutando sozinho, legava não apenas uma empresa, mas um método baseado em trabalho constante, inovação permanente e empreendimento incessante.

As marcas deste método estavam presentes nos novos negócios. Isso porque, a cada passo do caminho, seu criador plantara sementes duradouras: as descaroçadoras de algodão, as fiações, a fábrica de óleo, a indústria de cimento, a tecelagem. Todos esses empreendimentos continuavam contribuindo para o grupo no momento em que Antonio Pereira Ignacio faleceu, e a eles iam sendo acrescentados os novos negócios que levavam adiante o plano visionário da industrialização pesada do Brasil. Num sinal de

reconhecimento do papel desempenhado por José Ermírio de Moraes para a continuidade da trajetória de expansão do grupo, os descendentes de Antonio Pereira Ignacio o conduziram à presidência da S.A. Indústrias Votorantim, cargo que o fundador ocupara até o fim. Para a função de diretor-superintendente, desempenhada durante 26 anos pelo novo presidente, foi eleito José Ermírio de Moraes Filho.

Administrando um complexo

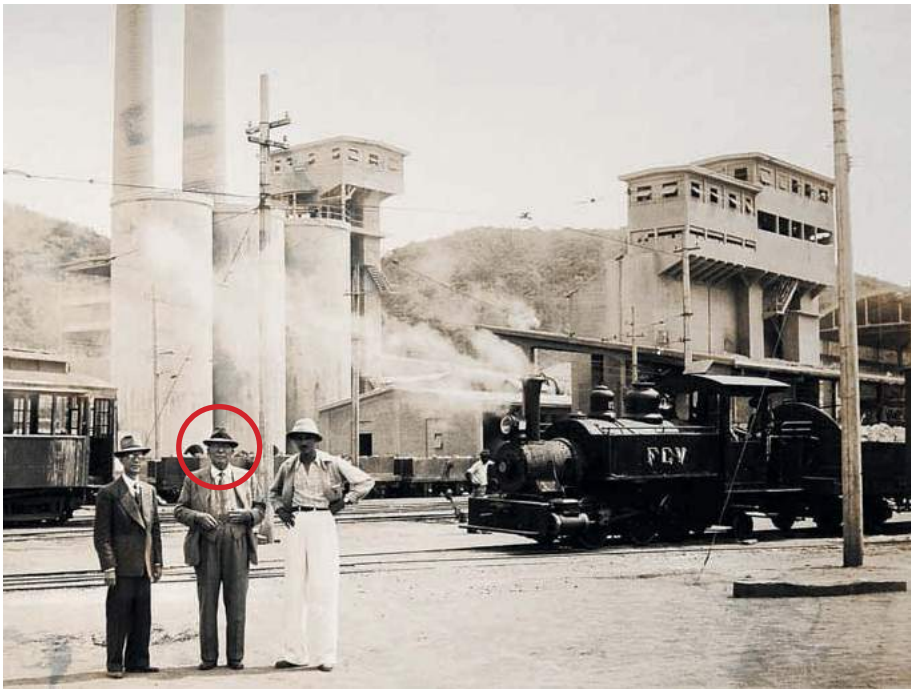
No dia 6 de setembro de 1951, Neyde Ugolini casou-se com o engenheiro José Ermírio de Moraes Filho, então com 24 anos. Guardou lembranças marcantes dos primeiros anos de vida em comum:

"O pai entregou a ele o comando da área de cimento. Ele tinha de tomar conta e de prestar contas. O pai era severo: quando estava errado ia corrigir, gritava e reclamava. Mas depois apoiava e mostrava a importância de aprender com os erros, para poder um dia substituí-lo. Mas foi isso o que nos uniu. Quando nos casamos, eu tive de continuar morando na casa com meus pais, porque toda segunda-feira íamos para Sorocaba. Ele trabalhava na fábrica de segunda a sexta. Nós passávamos o fim de semana em São Paulo. Na segunda, retornavámos a Sorocaba. Enquanto ele estava na fábrica eu ficava numa casinha pequenina na fazenda. Passava o dia fazendo bolinho, empadinha, trabalhando em casa. Isso durou quase quatro anos, até o nascimento da nossa segunda filha".

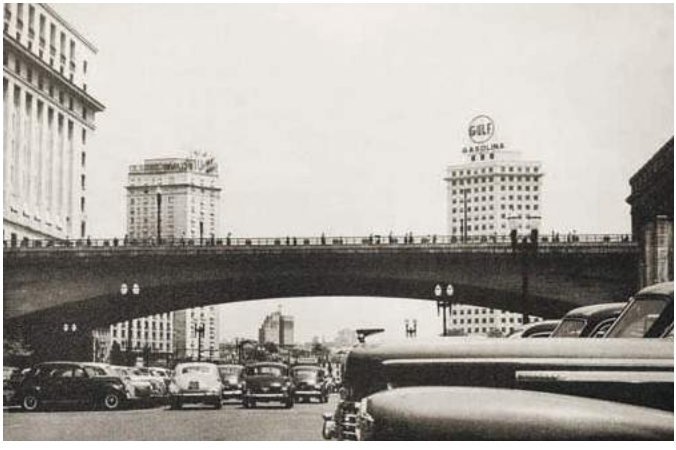
Era evidente que os objetivos da empresa vinham antes de tudo, até mesmo do conforto pessoal. Afinal, o maior de todos os

objetivos era industrializar o Brasil. No setor de cimento, dirigido por José Ermírio de Moraes Filho, a forma de atingi-lo se traduzia na multiplicação das fábricas, uma vez que as dificuldades de transporte do produto constituíam a maior barreira para o crescimento. Mercado não faltava: em 1950, foram consumidas no país quase 1,4 milhão de toneladas, das quais 405 mil toneladas eram importadas. Ou seja, a capacidade de produção instalada no país era insuficiente. À frente do setor de cimento, o grande desafio de José Ermírio de Moraes Filho seria encontrar maneiras de expandir rapidamente a produção. Ele começou, já em 1952, por articular a operação pela qual o grupo adquiriu o controle acionário da Companhia de Cimento Brasileiro, refundando a empresa sediada no município de Esteio, no Rio Grande do Sul, com o nome de Companhia de Cimento Portland Gaúcho. E continuou em ritmo forte no ano seguinte, com a inauguração do primeiro forno da Companhia de Cimento Portland Rio Branco, no Paraná, e a instalação da Companhia Catarinense de Cimento Portland, em Itajaí, Santa Catarina.

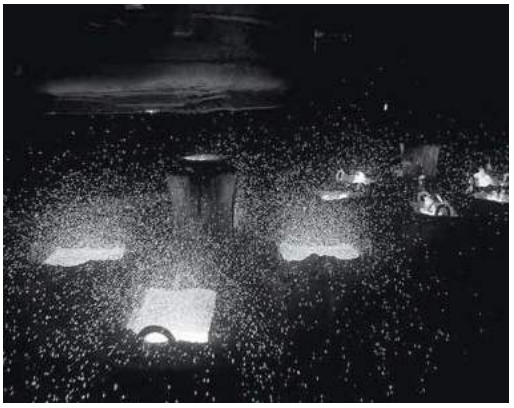
Essa proliferação de unidades produtivas, num país assolado pela precariedade dos transportes e das comunicações, requeria um método de gestão adaptado a tais restrições. No caso, valia mais descentralizar as decisões para não se correr o risco de perda de eficiência. Os diretores de cada unidade tinham de se haver com os problemas e limites locais, cultivar uma rede local de fornecedores e cativar clientelas com características próprias. Essa flexibilidade para lidar com situações variadas acabou sendo útil a José Ermírio de Moraes Filho quando, em seguida, teve de assumir novas responsabilidades em tudo diferentes do setor de base em que se iniciara. As decisões, no setor de tecelagem, incluíam a escolha de padronagens, o acompanhamento das tendências da moda, a confecção de catálogos e a divulgação da marca, obrigando o empresário a exercitar os talentos mais diversos. Para dar conta



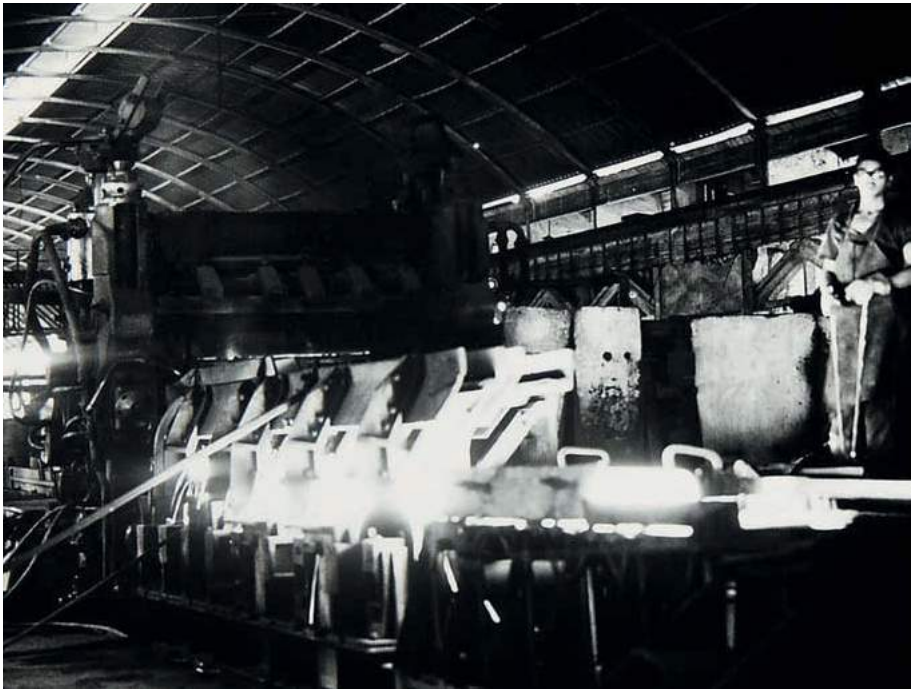
Pereira Ignacio em frente à Santa Helena, a fábrica do cimento Votoran - FCV (década de 1930)



O viaduto do Chá após a reconstrução com cimento Votoran (1940)

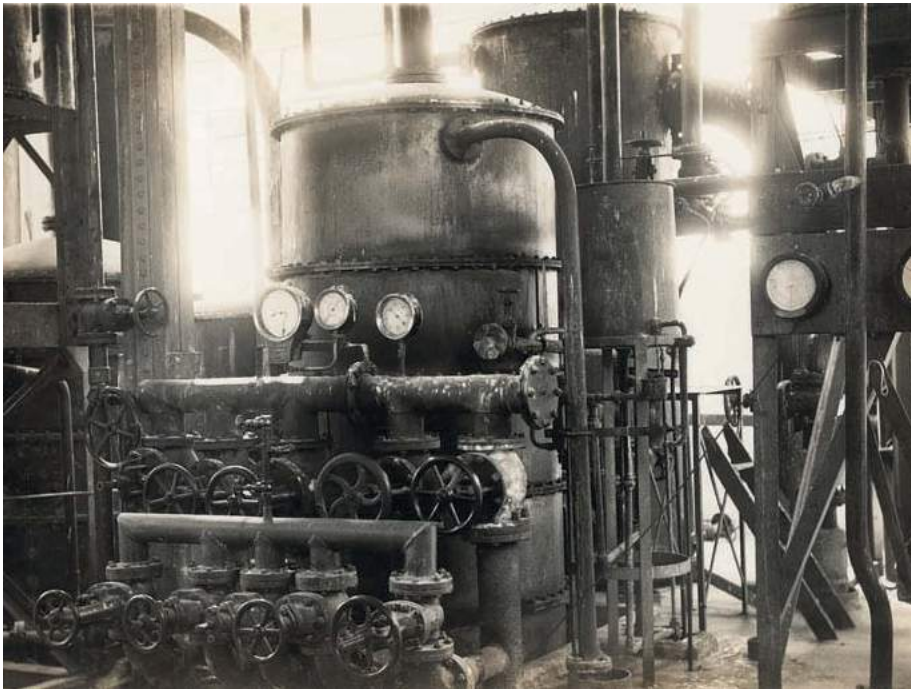


A siderúrgica Barra Mansa



Interior da Barra Mansa

Vista da Nitro Química

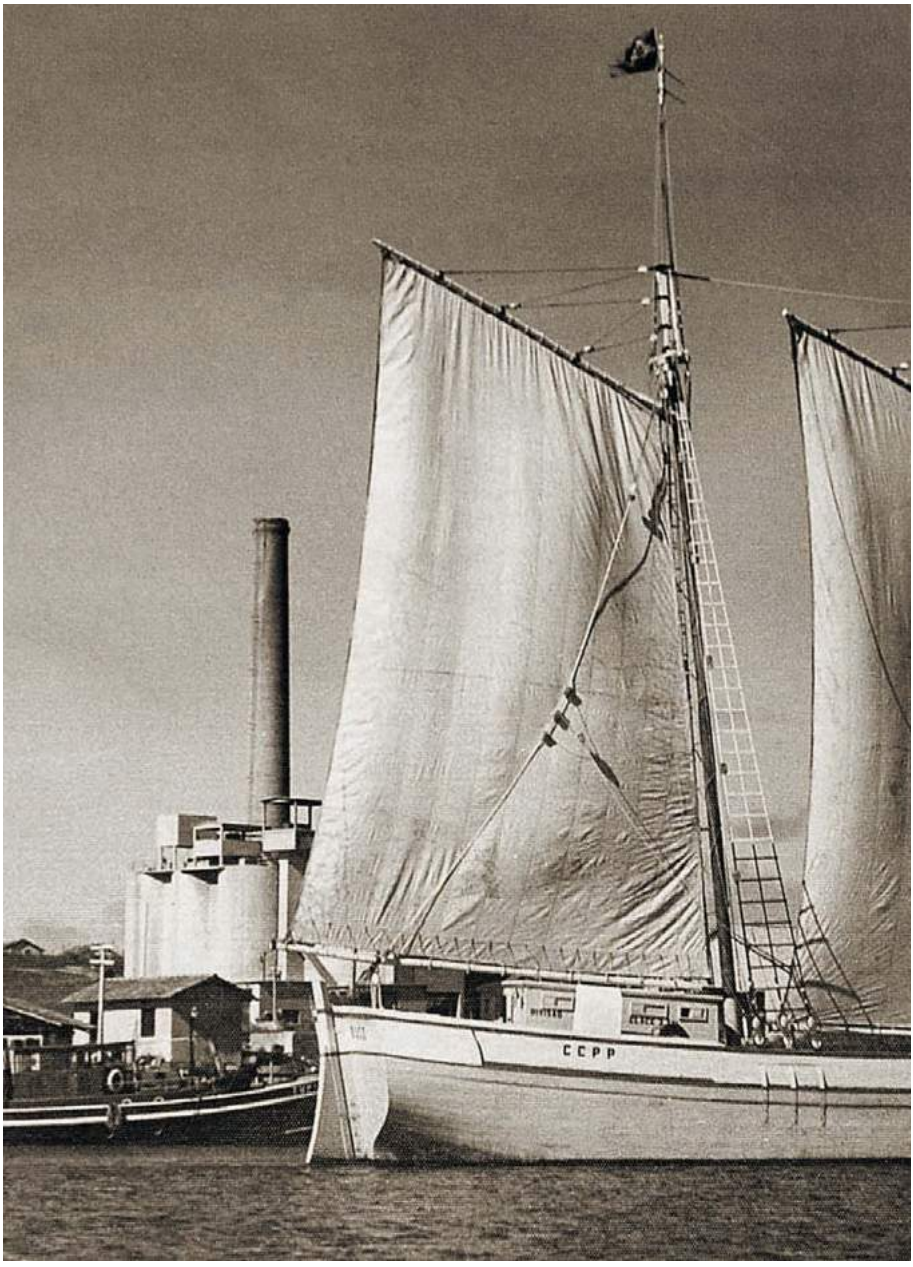


Maquinário da Nitro Química

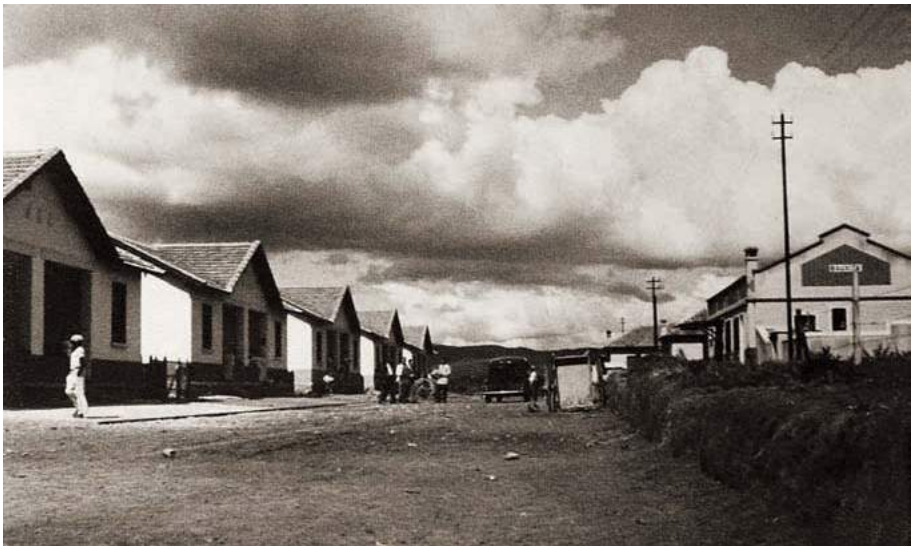
Operário em uma caldeira da Nitro Química

Ambulância da Votorantim, movida a gasogênio (c. 1940)

Operários na fábrica de cimento Poty (c. 1943)



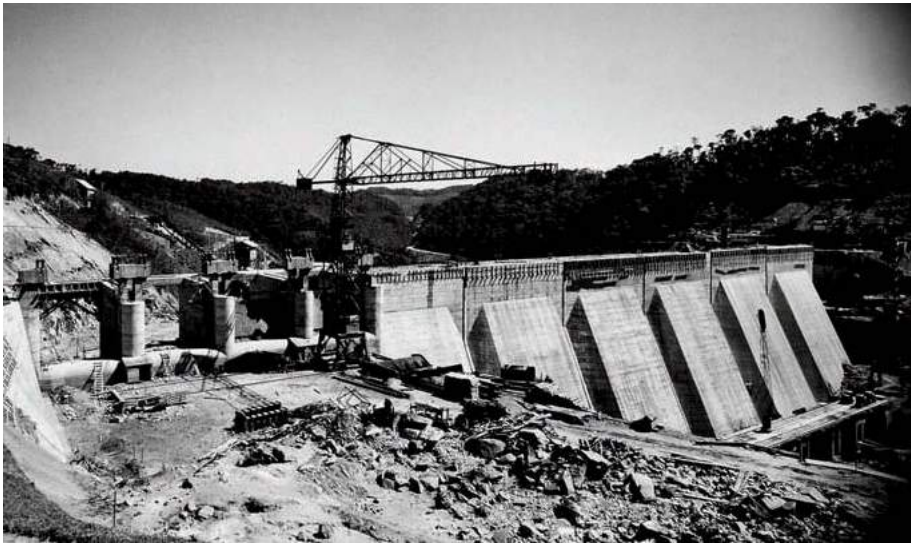
Porto da fábrica de cimento Poty, no rio Timbó, Pernambuco (1948)



Estação ferroviária e vila residencial em Poços de Caldas (c. 1940)

Mineradores de bauxita em Poços de Caldas (c. 1940)

Primórdios da produção de alumínio em Rodovalho (c. 1940)



Usina do França, a primeira construída pela Votorantim (década de 1950)

de tantas exigências, ele acabou por aperfeiçoar um estilo próprio, que tinha muito a ver com as lições que recebia do pai: aprendeu assim a delegar e cobrar, incentivar e corrigir, a regular tudo de acordo com a prática evidenciada na realidade da produção.

Enquanto ele completava e diversificava sua formação, não muito longe de Sorocaba outras experiências pessoais se acumulavam e mais tarde ficariam gravadas na lembrança. Em 1949, no último dia de sua estada nos Estados Unidos, Antônio Ermírio de Moraes conheceu Maria Regina Costa, então com dezesseis anos. Filha de Firmino Costa, português nascido em Baltar, o mesmo vilarejo em que Antonio Pereira Ignacio viera ao mundo, ela estava acompanhando o pai, um empresário de Campinas, em um encontro de patrícios. Uma vez de volta ao Brasil e concluído o estágio de um ano em Barra Mansa, o jovem engenheiro, sempre que ia de São Paulo até seu local de trabalho, no canteiro de obras da fábrica de alumínio em Mairinque, encontrava um jeito de visitar Maria Regina em Campinas. Daí ao namoro foi um passo, e do namoro ao casamento civil, celebrado em 20 de junho de 1953, e ao religioso, uma semana depois, mais outro. Nas lembranças da noiva sobre o início de sua vida conjugal reaparece um padrão de comportamento que se tornava característico: "Passei os primeiros anos de casada numa sede de fazenda que ficava na propriedade de Rodovalho. Não tinha telefone nem confortos. Apenas uma vendinha a uma certa distância, que não tinha de nada nas prateleiras. Ficava em casa o tempo todo, enquanto o Antônio ia trabalhar. Tinha só a companhia dos filhos".

A dedicação de Antônio Ermírio de Moraes à empresa era tão intensa quanto a do irmão, mas a natureza do trabalho no setor a que fora destinado pelo pai, o da metalurgia, implicava uma importante diferença. A sua missão principal era colocar em operação

uma fábrica de alumínio, numa situação em que escasseavam os meios e sobravam os obstáculos. Um simples exame do estado das obras permite entender a complexidade do quebra-cabeças que lhe cabia ajudar a solucionar. O trabalho na CBA dividia-se em duas frentes: uma na Fazenda Recreio, em Poços de Caldas, local de extração da matéria-prima, e a outra no próprio sítio da fábrica, em Rodovalho.

Em Poços de Caldas, havia uma pequena vila operária, com igreja, armazém, escola, prédio de administração, campo de futebol e uma estrada de 2800 metros de extensão. No local de embarque do minério, a CBA possuía uma estação de trem, casas de telegrafistas etc. Para a lavagem e o tratamento da bauxita foram realizadas obras de captação de água no ribeirão das Antas, que incluíram uma barragem, uma estação de tratamento, uma casa de recalque e uma linha adutora. Com tudo isso era possível começar a exploração das jazidas, prevendo-se a extração de 200 toneladas diárias de minério.

Enquanto isso, na outra ponta do empreendimento, a antiga fazenda transformava-se no embrião do distrito de Alumínio. Suas terras eram atravessadas pela linha dupla da Sorocabana e contavam com duas estações ferroviárias: a de Rodovalho, no quilômetro 79, e a de Piragibú, no quilômetro 84. De um lado da estrada de ferro, aproveitando e ampliando as edificações já existentes da antiga usina de cimento, estava sendo erguida a chamada "esplanada das fábricas", com 70 mil metros quadrados. Um desvio ferroviário, com 700 metros de extensão, contornava a esplanada industrial num trajeto em forma de ferradura, que permitiria distribuir matérias-primas nas várias seções da fábrica. A esplanada abrigava, entre outros edifícios, fábricas de alumina, de pasta de eletrodos, de criolita sintética, a fundição, a seção de

moagem da bauxita, a usina de redução, laboratórios, oficinas e o setor de laminação.

Do outro lado da linha férrea foi construída uma vila com trezentas casas para os operários. Ruas foram abertas, com sarjetas e guias de granito proveniente da pedreira da CBA, situada a três quilômetros da fábrica e ligada a ela por um ramal ferroviário. Todas as casas tinham luz, água e esgoto. Além da parte residencial, estavam previstos um quarteirão comercial, um hospital, um clube esportivo, um cinema, uma igreja e uma escola, abrigada num espaçoso prédio reformado. Outro amplo edifício foi adaptado para servir de pensão aos empregados da companhia – desenhistas, contadores, pessoal do escritório etc. Uma terceira frente de trabalho completava o quadro. A 46 quilômetros da fábrica ficava o canteiro de obras da usina do França. A idéia era represar o rio Juquiá com uma barragem de 208 metros de comprimento e 48 de altura. O potencial da usina era de 30 megawatts.

O desafio era fazer com que tudo ficasse pronto ao mesmo tempo, caso contrário não havia como iniciar a produção. E, para isso, a solução administrativa mais adequada era o oposto da descentralização adotada na expansão do setor de cimento. Antônio Ermírio de Moraes logo deu-se conta disso, e de forma não muito agradável. Teve de voltar às pressas da lua-de-mel quando foi informado de que a construtora responsável pelas obras da usina hidrelétrica havia falido. O cipoal de problemas gerados pelo evento era de tal natureza que a própria CBA acabou assumindo as tarefas, sob o risco de as obras não serem concluídas a tempo. Assim, ainda que não constasse dos planos iniciais, a centralização dos trabalhos tornou-se uma exigência inexorável das condições do empreendimento, e por um motivo de força maior: faltava capital para tomar qualquer outro caminho.

Não havia como voltar atrás, mas por outro lado acabara o fôlego para avançar. O maior fornecedor de recursos para a instalação da CBA, a Nitro Química, por melhor que fosse seu desempenho, não gerava lucros suficientes para bancar todos os investimentos necessários. Como os custos continuavam aumentando, não restou outra saída senão recorrer a empréstimos. Cada etapa das obras exigia agora visitas prévias a bancos. O jovem Antônio Ermírio de Moraes, responsável pelos gastos, ia somando mentalmente o que devia e dividindo o total pela produção esperada: "No final, chegamos a dever dezesseis meses de faturamento na praça", lembra ele. Diante dessas limitações financeiras, só a concentração das decisões, de modo a aproveitar ao máximo a liquidez disponível e conter rigorosamente os custos, poderia garantir o êxito daquela ousada aposta no setor metalúrgico.

Isso não impediu, entretanto, que no resto do grupo a própria descentralização das decisões também gerasse oportunidades inesperadas. Sabendo que não podiam reivindicar financiamentos, os administradores da Metalúrgica Atlas viram-se obrigados a buscar alternativas e propuseram a abertura de uma rede de lojas de material de construção, empregando os parcos recursos que tinham em caixa, a fim de aplicar os lucros deste modesto empreendimento numa expansão da capacidade produtiva. Como não competia pelos recursos escassos, a idéia descentralizadora foi aprovada e colocada em prática: "Com muito trabalho, conseguimos montar uma empresa de alta tecnologia, capaz de desobstruir gargalos de tecnologia e expansão em todo o grupo, a partir das lojas de material de construção", lembra Nelson Teixeira, então responsável pela administração da empresa.

As nuances eram importantes. Se a expansão no cimento e na metalurgia impunha em cada um desses setores modelos administrativos

distintos, estes não chegavam a configurar uma ciência. O crescimento do setor industrial no Brasil, naquele momento, exigia uma racionalidade que ia além do que se podia aprender nas escolas. Tal racionalidade era transmitida por José Ermírio de Moraes a seus dois filhos mais velhos com base em dados nada aparentes nas contas de projeto: o fato era que havia um prêmio alto para a empresa que primeiro superasse os obstáculos. O consumo de alumínio do Brasil na época, por exemplo, girava em torno de 15 mil toneladas anuais, das quais mais de 10 mil eram importadas. Previa-se que a produção da CBA alcançasse 10 mil toneladas anuais. Sendo assim, a despeito de todo o endividamento, as perspectivas eram promissoras, pois havia um grande mercado a ser atendido.

A confiança inabalável nas possibilidades do negócio levava José Ermírio de Moraes a sempre avançar, com os olhos postos no futuro. Por isso, em 1954, adquiriu uma nova sede para o grupo: um prédio na avenida da Luz, esquina com rua Rizkalah Jorge, com dezessete andares, e um total de 17 mil metros quadrados de área construída. Ali se instalaram cerca de 400 funcionários, metade dos quais vinculados à S.A. Indústrias Votorantim, e a outra metade, às demais empresas do grupo.

No dia 4 de junho de 1955 foi oficialmente inaugurada a CBA. De início, os 162 fornos eletrolíticos instalados tinham capacidade para produzir 4 mil toneladas anuais. Deles sairiam todos os tipos de ligas, que nas unidades fabris seriam transformadas em tubos, chapas, folhas, lingotes, vergalhões, perfis, fios, arames, trefilados, papel de alumínio, cabos condutores de energia etc. Após catorze anos de esforços, já se vislumbrava o fim daquele duro período de sacrifícios. Mas as coisas não seriam tão simples. O grande problema era a falta de capacitação no uso dos equipamentos. Em conseqüência, a alumina produzida não apresentou, no primeiro

momento, o nível de qualidade requerido por um produto que teria de ser vendido em determinada faixa de preço. Além disso, o consumo de energia revelou-se bem superior ao previsto. Em poucas palavras, os lucros não viriam no prazo esperado, se é que viriam.

Com as más notícias, os olhos de todos se voltaram para o carro-chefe do grupo, em termos de geração de caixa: a Companhia Nitro Química. Vários investimentos recentes na empresa alimentavam a esperança de melhores resultados. Além da expansão do complexo de São Miguel Paulista (novas unidades de produção de dissulfeto de carbono, floco-viscose e soda, assim como outra usina elétrica), também fora criada outra empresa, a Rilsan, para a fabricação de náilon em uma unidade em Osasco. Eram boas idéias para o futuro, mas agora drenavam o caixa do maior acionista num momento difícil.

Resumindo a situação do grupo, no início de 1957 a Votorantim completava mais um ciclo de investimentos e renovação. No comando, José Ermírio de Moraes contava com a ajuda dos dois filhos e, juntos, os três começavam a pôr em prática toda uma rede de grandes investimentos. Mas o nível de endividamento era igualmente grande. Para os financiadores, a situação requeria um grau de confiança na capacidade de superar as dificuldades quase do tamanho da expectativa de José Ermírio de Moraes em relação ao futuro do Brasil. E foi bem nesse momento que tal confiança, justamente o que mantinha tudo de pé, foi alvo de um violento e inesperado ataque.

O estopim foi casual: Assis Chateaubriand, então proprietário da maior rede de jornais, rádios e televisão do país, tentou extorquir dinheiro da empresa para pagar suas dívidas. Como não conseguiu, mandou, segundo seu biógrafo Fernando Morais, o seguinte recado: "Ou me dá o dinheiro ou eu acabo com a Votorantim".

Não recebeu nada e, nos dias seguintes, começou a publicar em seus jornais notas dizendo que "causava impressão a difícil situação financeira do grupo José Ermírio de Moraes pelas elevadas dívidas da empresa". No lugar de ceder à pressão, este decidiu publicar um anúncio narrando a tentativa de chantagem.

No dia seguinte, um domingo, Assis Chateaubriand foi para os estúdios da TV Tupi, mandou interromper a novela que estava no ar e falou ao vivo durante meia hora contra a Votorantim e seu presidente. E prometeu uma "cruzada para castigá-lo, puni-lo, degradá-lo, atemorizá-lo". O discurso foi repetido em todos os jornais da rede, os quais, nos dias seguintes, publicaram uma série de reportagens.

Os resultados foram devastadores. Já na manhã de segunda-feira começaram a chegar as primeiras notificações de títulos sendo levados a protesto: pessoas que até a véspera confiavam na capacidade de a empresa honrar seus compromissos mudaram radicalmente de idéia e, imaginando que podiam se salvar primeiro, partiam diretamente para a cobrança judicial. Até mesmo amigos de longa data da família entraram na onda. Com isso, a situação da empresa se tornou crítica em poucas horas. Para salvar o negócio, os executivos da família e os administradores do grupo dividiram-se em dois grupos: um saiu desesperadamente em busca de crédito, enquanto o outro tentava convencer os credores a desistir da cobrança judicial.

Era uma luta desigual: de um lado as palavras de uns poucos em favor da moderação, do outro a proliferação de todo tipo de rumor visando denegrir a imagem da empresa e sua capacidade financeira. Ainda assim, o trabalho estrênuo dos defensores da credibilidade foi aos poucos prevalecendo. Nessa disputa, mostravam-se os bons fundamentos que estavam por trás dos esforços de José Ermírio de

Moraes para criar as condições do crescimento futuro do Brasil. Apesar das dificuldades extremas, uma primeira batalha pela sobrevivência acabou sendo ganha, mas a guerra da confiança ainda não tinha acabado.

Para muitos homens de negócios, a perspectiva de um futuro negativo para um grupo que então reunia 28 empresas tornara-se um cenário perfeitamente plausível. Argumentos ponderáveis não faltavam: endividamento excessivo, problemas técnicos de monta em várias áreas, impossibilidade de centralizar a administração, dispersão geográfica, precariedade das comunicações, rentabilidade incerta etc. Tal conjunto de argumentos parecia forte o suficiente para levar dois grandes acionistas – os irmãos João e Paulo Pereira Ignacio, filhos do fundador do grupo – a decidir que chegara a hora de vender suas participações. Como o acionista principal não estava em condições de conseguir dinheiro, as ações dos dois irmãos acabaram sendo transferidas para José Kalil, um amigo de José Ermírio de Moraes cuja confiança neste não fora abalada pela boataria.

Adquirir na baixa a participação num conglomerado prestes a inaugurar novos e importantes empreendimentos parecia um bom negócio, ainda mais porque essas inaugurações – de investimentos feitos em tempo de crescimento relativamente modesto – coincidiam com sinais evidentes do início de um ciclo de expansão econômica no país, estimulado sobretudo pelas indústrias de bens duráveis, todas elas grandes consumidoras dos insumos gerados pelo setor químico e metalúrgico. Mas essa amplitude de visão dependia naquele momento de uma dose de confiança, e só quem confiava muito no futuro do país também seria capaz de acreditar no futuro da Votorantim.

Em tempos duros, mesmo as boas notícias podiam ser interpretadas como ameaças a essa confiança. Com o governo Kubitschek,

e o lançamento de seu plano de modernização econômica, vieram novas fábricas para São Paulo, provocando aumento na demanda por mão-de-obra especializada. Era natural que as poucas grandes empresas da cidade, as únicas aptas a treinar e qualificar trabalhadores, se tornassem território de caça. Foi o que ocorreu com a Nitro Química. Nos dias de testes nas novas indústrias, certas seções da fábrica chegavam a ficar vazias, tamanhas as vantagens prometidas pelos concorrentes. Nesse movimento, nem mesmo as políticas sociais adotadas pela empresa pareciam suficientes para estancar a sangria de mão-de-obra.

Tal cenário localizado agravou-se ainda mais com a eclosão de um movimento coletivo. Em outubro de 1957, uma greve geral paralisou a indústria de São Paulo, levando 400 mil operários a cruzar os braços. As reivindicações incluíam reajustes de 25% nos salários. Embora a paralisação tenha sido apenas parcial na Nitro Química, houve marcas. E, para complicar a situação, o fim da greve coincidiu com a constatação de que alguns dos grandes empreendimentos, sobretudo a nova unidade de soda, apresentavam problemas de desempenho de tal monta que chegavam a comprometer a rentabilidade dos negócios.

Nesta altura, também José Kalil começou a ponderar que talvez tivesse cometido um erro. Por isso, não titubeou em vender suas ações para o próprio José Ermírio de Moraes – agora que chegava ao fim a crise, ele dispunha de caixa para ampliar sua participação na empresa, a um preço que lhe parecia barato. Claro que a diferença entre caro e barato dependia muito da estimativa que se fizesse dos resultados futuros. Porém, enquanto os dados correntes alimentavam o pessimismo dos vendedores, a inabalável confiança de José Ermírio no amanhã tornava suave até mesmo o gasto de suas últimas reservas.

Ao longo de 32 anos de trabalho, inúmeras vezes José Ermírio de Moraes comprovara sua capacidade de arregimentar parceiros para investimentos e de articular empreendimentos coletivos. Por mais que tais parcerias lhe tivessem permitido avançar muito, agora não havia outro caminho para a S.A. Indústrias Votorantim que não fosse o de voltar a ser um empreendimento quase inteiramente familiar. O "quase" ficava por conta da família Carvalho Dias, que jamais perdera a confiança nas possibilidades da CBA, na qual detinha uma participação minoritária, sempre respeitada.

Essa tendência de retomada do controle familiar do grupo verificou-se também na Nitro Química. Após duas décadas de grande sucesso, ela estava diante de uma encruzilhada com o surgimento, entre os sócios que há tanto tempo se entendiam bem, de uma diferença de perspectivas. Para o grupo Klabin, as melhores oportunidades pareciam estar no náilon; já a Votorantim vislumbrava maiores vantagens na exploração da nitrocelulose. E a condução dos negócios começava a se ressentir de tal divergência.

Foi então que entrou em cena Ermírio Pereira de Moraes. Formado como engenheiro de produção de petróleo pela Universidade de Tulsa, em Oklahoma, em 1954, começara seu período de experiência nos negócios da família em 1955, aos 23 anos, em Sorocaba. Como muitos dos empreendimentos do grupo dependiam de celulose e carvão, acabou encarregado de tocar uma nova área de negócios: a compra de terras e o investimento em reflorestamento, especialmente ao redor da cidade de Itapetininga. Ele estava cuidando disso quando, em 17 de abril de 1959, recebeu do pai uma nova incumbência: resolver a situação da Companhia Nitro Química.

Para ele e sua esposa, Anna Maria Milliet de Oliveira Moraes, a mudança para São Miguel Paulista despertou ecos de um tempo

distante. Afinal, Anna Maria era neta de Numa de Oliveira, que fora presidente da Votorantim, e filha de Eduardo Sabino de Oliveira, o primeiro diretor-industrial da Nitro Química. Ela e Ermírio haviam, assim, freqüentado na infância os mesmos eventos relacionados à vida social da fábrica.

Uma vez instalado em São Miguel, Ermírio Pereira de Moraes empenhou-se na conciliação das diferentes visões que os acionistas tinham do negócio. As divergências, no entanto, pareciam frustrar todo o seu empenho em chegar a uma solução administrativa. Devido à questão de fundo, muitos problemas tinham de ser adiados, dificultando as condições de trabalho do novo dirigente.

Mas o seu trabalho ajudou na superação da pior etapa da crise, e o grupo Votorantim chegava ao momento de colher os resultados de tantos esforços. O forte ciclo de crescimento da economia brasileira dissipou de vez qualquer dúvida que alguém pudesse ter sobre a situação da empresa: a Votorantim havia se consolidado, expandindo-se na área de cimento e entrando forte na metalurgia. Ao longo de toda a década de 1950, José Ermírio de Moraes conseguira conciliar essa expansão com a formação prática de uma nova geração de empreendedores, numa obra que concluiu ao convidar, em 1960, Clóvis Scripilliti, engenheiro civil e elétrico formado pela Universidade Mackenzie e dono de uma empresa de terraplanagem, para que abandonasse seu próprio negócio e comandasse a ampliação da Votorantim no Nordeste.

Casado em abril de 1958 com Maria Helena de Moraes, filha de José Ermírio de Moraes, Clóvis Scripilliti já acumulara experiência empresarial suficiente para ser dispensado do treinamento mais duro. As lembranças da própria Maria Helena, porém, foram muito parecidas com as das outras mulheres da família em sua geração: "Quando podia eu ia para Recife, mas as crianças ficavam em

São Paulo. Tudo lá era longe e difícil. Quando ele ia buscar lugares para instalar fábricas de cimento no interior, a gente só conseguia se falar pelo radioamador de um vizinho, porque telefone não existia".

Os investimentos no Nordeste eram a face visível de outro surto de expansão, de outras possibilidades que se abriam com a entrada em cena de uma nova geração de empreendedores acostumados a trabalhar duro, enfrentar problemas difíceis e colocar a confiança no futuro do país muito acima de qualquer crença ou conjunto de dados. Era uma geração que aprendia, cada qual com suas respectivas experiências, a dar um sentido próprio aos valores fundamentais do grupo. Uma geração, enfim, que passara nas provas mescladas de crítica e incentivo estabelecidas por José Ermírio de Moraes. Um grupo tão bom que levou o empresário a pensar numa outra forma de servir o Brasil, radicalmente diversa daquelas que já tentara.

A visão nacional

Para José Ermírio de Moraes, não era apenas o compromisso com o desenvolvimento do Brasil que o impelia a criar tantos empreendimentos novos. Era, antes de tudo, um compromisso de vida, que não se esgotava de forma alguma na esfera dos negócios. O país precisava de bem mais do que esforços profissionais, e um bom cidadão deveria fazer o que estivesse ao seu alcance para melhorar a sociedade como um todo. Nesse sentido, suas formas de atuação mostraram-se bastante variadas. Uma delas surgira ainda durante a Segunda Guerra Mundial. Os três filhos, José, Antônio e Ermírio, estudavam no então chamado Liceu Rio Branco. Para chegar até a escola em tempos de racionamento, pegavam carona com o pai, que tinha por hábito chegar bem cedo ao escritório. Assim os filhos eram deixados na porta da escola antes das sete da manhã, embora as aulas começassem apenas às sete e meia.

Por isso acabaram se familiarizando com a situação da escola e, ao relatarem em casa o que ficavam sabendo, um assunto chamou a atenção do empresário. A instituição era de propriedade do professor Antônio Sampaio Dória, o qual, entretanto, absorvido por suas atividades como catedrático da Faculdade de Direito de

São Paulo, vinha encontrando dificuldades para administrá-la. A situação foi se deteriorando e acabou por fugir ao controle em 1945. Neste ano, uma portaria governamental concedeu um aumento aos professores e, por outro lado, vedou a possibilidade de repassá-lo ao preço das mensalidades. Sem saída, o proprietário decidiu então, pura e simplesmente, fechar o liceu em pleno ano letivo. Como não poderia deixar de ser, a decisão intempestiva causou apreensão entre os pais de alunos e professores. José Ermírio procurou o diretor e tentou, em vão, convencê-lo a reabrir a escola. Contatou então o professor Carlos Catoni, que dava aulas particulares a seus filhos, e juntos chegaram a uma solução provisória: comprar os móveis e alugar o prédio do colégio, permitindo a retomada das aulas. Com 70% dos alunos, o ano letivo de 1945 chegou ao fim. O liceu, deficitário, passou a ser sustentado pelo grupo Votorantim, de onde, mensalmente, e até o ano seguinte, saía o dinheiro da folha de pagamentos.

A solução definitiva veio quando José Ermírio de Moraes e outros dezenove interessados criaram a Fundação dos Rotarianos de São Paulo. Era uma subdivisão do Rotary Club de São Paulo, fundado em 1924 para reunir líderes de negócios e profissionais de todas as áreas em torno da prestação de serviços humanitários. A Fundação tinha como objetivo administrar o Liceu Rio Branco e manter o seu acervo, que no mesmo ato foi doado à fundação. Constituída a entidade, José Ermírio aceitou o posto de conselheiro-fundador. Surgiu assim, rebatizado, o Colégio Rio Branco. E mesmo após a fundação assumir o controle do colégio, José Ermírio continuou a contribuir, patrocinando a compra de equipamentos e melhorias gerais (laboratórios, ônibus escolares, quadras de esporte etc.).

Em seguida ele iniciou um movimento para a aquisição de um terreno, de 5 mil metros quadrados, na avenida Higienópolis,

que pudesse abrigar a futura sede do colégio. Em março de 1951, depois de formados todos os filhos, foi lavrada a escritura de compra do terreno onde seria erguida a nova sede. José Ermírio e Marcos Gasparian, colegas de Rotary, foram os avalistas da transação. Teve início então, mais uma vez por instigação de José Ermírio, uma campanha de arrecadação de fundos para a obra.

Dois anos depois, em 2 de outubro de 1953, foi lançada, no terreno da avenida Higienópolis, a pedra fundamental da nova sede. No ano seguinte teve início, de fato, a construção do prédio do Colégio Rio Branco. Em 1955, com a instalação do Conselho Deliberativo da Fundação dos Rotarianos de São Paulo, José Ermírio de Moraes passou a ocupar sua presidência, e Marcos Gasparian, a presidência da diretoria executiva, com o que as obras prosseguiram em bom ritmo, até sua conclusão em 1960.

Não se limitou ao colégio a cota de obras sociais do empresário. José Ermírio também foi o continuador de uma forte tradição iniciada pelo fundador do grupo, Antonio Pereira Ignacio. Ainda na virada do século, este destacara-se na liderança da comunidade portuguesa de Sorocaba. Desde o auxílio às vítimas de terremotos em Portugal, até a direção da Santa Casa, tudo contava com sua participação. Quando se mudou para São Paulo, Pereira Ignacio atuou junto à Beneficência Portuguesa, entidade que chegou a dirigir. Por ocasião de seu falecimento, os sócios da entidade de auxílio mútuo, fundada em 1859 e que se desdobrara criando um hospital para o atendimento dos sócios, decidiram, depois de 92 anos, romper a tradição de só eleger dirigentes portugueses, convidando José Ermírio de Moraes para ser o primeiro brasileiro a liderar a sociedade.

O empresário aceitou, em sinal de respeito ao trabalho social do sogro recém-falecido, e definiu sua meta: erguer um novo hospital que não se restringiria a atender os sócios, mas fosse uma instituição

modelar em termos de excelência médica e, ao mesmo tempo, atendesse a população carente. A idéia foi recebida com entusiasmo, e este se traduziu em um grande volume de doações – as maiores vieram da Votorantim e da Nitro Química –, as quais viabilizaram a construção de um hospital com 24 mil metros de área construída e 440 leitos. Ao ser inaugurado pelo presidente de Portugal, Craveiro Lopes, em junho de 1957, era o maior hospital privado da América Latina.

A partir do prédio e dos equipamentos modernos, José Ermírio de Moraes aos poucos implantou um inovador sistema de atendimento. Primeiro, convidou médicos para que instalassem consultórios no hospital. Em troca, comprometiam-se a realizar determinada quantidade de procedimentos gratuitos para as pessoas sem recursos. Com isso, a Beneficência Portuguesa passou a oferecer um atendimento de cunho social de altíssima qualidade, algo que jamais se vira no país. Tão satisfeita ficou a entidade com as mudanças que José Ermírio viu-se continuamente eleito para sua presidência até 1963, quando lhe foi concedido o título vitalício de presidente de honra.

A capacidade empreendedora de José Ermírio de Moraes em áreas tão diversificadas como as de educação, saúde, metalurgia, química e outras refletia sua visão integral do papel do empresário na sociedade, como o agente responsável pela construção do futuro. E, também, como um cidadão capaz de congregar outros cidadãos em torno de projetos para o bem comum. Esse modo de pensar estava na base de seus negócios naquele momento, como notou Geraldo Banas em reportagem publicada em *O Diário de São Paulo*, em 1952: "A Votorantim é um grupo que procura a associação com capital de terceiros enquanto a Matarazzo, por exemplo, concentra suas atividades em companhias sob seu absoluto controle".

Essa estratégia associativa, como se viu no capítulo anterior, foi arrefecendo ao longo da década de 1950, mas não por vontade do empresário, que lutava contra aqueles fatores de ordem geral que afastaram de seus negócios os parceiros fornecedores de capitais de risco e até mesmo membros da própria família. Ele enfrentava uma realidade inexorável: a partir da segunda metade da década, um novo ciclo econômico alterava de forma crucial o lugar do empresário na sociedade. Uma das bases deste ciclo estava na atração de capitais estrangeiros, para os quais se criou toda uma regulamentação que garantia sua circulação, implicando um tratamento desfavorável aos capitais brasileiros. E o acesso das empresas internacionais a fontes de crédito mais barato tornava desiguais as oportunidades de crescimento empresarial no país.

Conhecedor da economia internacional, José Ermírio de Moraes estava longe de ser xenófobo. Por outro lado, tinha perfeita consciência de que a nova realidade exigia uma adequação de todas as estratégias de desenvolvimento que vinham sendo adotadas – algo que se refletia, no âmbito do grupo empresarial, na consolidação do modelo de empresa familiar.

No novo cenário, essa concentração era uma alternativa não apenas pessoal, mas uma resposta gerencial para a solução do problema da capitalização, como notou João de Scantimburgo: "Assim reinveste a totalidade dos lucros no desenvolvimento das empresas, o que não poderia fazer se tivesse de distribuí-los aos acionistas na forma da lei. (...) Este plano exigia o máximo de esforço e total austeridade".

Com o capital de terceiros cada vez mais escasso, a estratégia de crescimento do grupo, agora restrita à participação familiar, só podia ser implementada com o emprego de recursos próprios – mas isto, por sua vez, exigia o cancelamento da distribuição de

lucros para os acionistas. Tal sacrifício afetava sobretudo a nova geração: além de confiar no futuro do país, agora esta precisaria trabalhar com o máximo de austeridade, mantendo sempre baixo o nível de retiradas. A estratégia de depender dos próprios recursos não se limitava ao capital. Também a tecnologia e os processos teriam de ser desenvolvidos internamente. E os mais novos teriam de confiar firmemente nas pessoas que apostavam na Votorantim, naquele momento de forte concorrência pela mão-de-obra especializada, a fim de poderem encontrar as soluções capazes de garantir o crescimento.

Os jovens foram cruciais para enfrentar a situação. Antes de descrever como o fizeram, porém, é preciso notar que, em 1958, José Ermírio de Moraes completara 33 anos de trabalho contínuo, ao longo dos quais comandara pessoalmente dois grandes ciclos de expansão, o primeiro na década de 1930, nos setores de aço, cimento e química, e o segundo na década de 1950, no setor do alumínio. Ambos os ciclos haviam transformado o sólido empreendimento têxtil construído por Antonio Pereira Ignacio num diversificado grupo que estava concretizando a idéia de que o setor industrial poderia ser o motor do crescimento econômico do país. Um grupo que, apesar das dificuldades por que ainda passava, contava seja com uma estratégia para financiar um terceiro ciclo de crescimento, seja com dirigentes jovens que mostravam a cada dia mais competência para tornar este ciclo uma realidade.

Graças a isso, José Ermírio de Moraes pôde dedicar mais tempo a formular alternativas para o país, algo que não pudera fazer regularmente em função de seus encargos na empresa e do trabalho de cunho social. Mesmo assim, a severa restrição de tempo não impedira totalmente a expressão de suas idéias, que ele procurava divulgar na medida do possível. Foi assim que escreveu os artigos

"Ética profissional e administrativa do engenheiro", em 1950; "A metalurgia como fator de desenvolvimento de uma nação", em 1952; "Situação atual da indústria do cimento", em 1956. A circulação desses trabalhos no âmbito empresarial ajudou a consolidá-lo na posição de liderança que ocupava desde a fundação do Ciesp e da Fiesp, ainda na década de 1920.

O reconhecimento de seus concidadãos – refletido no recebimento de títulos como o de "Homem do Ano", em 1957 – incentivou-o na tarefa de esclarecer e formular suas concepções sobre o futuro do país. Em 7 de novembro de 1958, na Sociedade Mineira de Engenharia, José Ermírio de Moraes apresentou uma síntese de suas idéias, numa conferência intitulada "Bases para a formação de uma nação brasileira economicamente independente". Partindo da constatação do potencial natural e social da nação, o texto tratava de uma questão fundamental: "Com tantas possibilidades, por que razão o Brasil vive permanentemente pedindo favores no exterior?". Para o país reagir e subtrair-se a tal destino, seu "desenvolvimento precisa ser calculado de forma a não sacrificar nosso futuro, não vendendo ou não empenhando no exterior, de maneira comprometedora, os nossos recursos". E, para atingir o ideal de uma economia soberana, deveria promover uma administração dos vários mecanismos de contato com os fluxos externos: supervisão dos contratos de serviços, gestão das relações comerciais por um Departamento de Comércio, controle dos depósitos de moeda estrangeira.

Não se tratava de pôr empecilhos à entrada dos recursos externos, mas de criar condições para que houvesse uma mudança interna, eliminando-se um desequilíbrio básico que perturbava o crescimento da economia. Era preciso reformar o Estado brasileiro, e por uma razão essencial: "Nosso governo gasta 85% de sua

receita em ordenados, quando há países onde já são tomadas providências das mais urgentes quando estas despesas chegam a 20%. Além do mais, verifica-se no país o péssimo hábito de sustentar um grande número de indivíduos para arranjar facilidades, demonstrar vantagens, o que recai *in totum* contra a indústria nacional. Para falar com franqueza, o industrial brasileiro está hoje reduzido à posição mais fraca que se pode ter em uma nação".

Em outras palavras, o problema central que exigia o controle dos fluxos externos era a necessidade de conter a má aplicação pelo governo, em despesas supérfluas, de recursos que poderiam ser destinados a investimentos; solucionada assim a carência interna de recursos não havia por que recorrer a capitais externos. A melhoria do perfil de gastos iria terminar com aquela situação de precariedade que tornava necessário o oferecimento de vantagens e garantias aos investimentos estrangeiros, em detrimento das oferecidas aos capitais brasileiros. Portanto, a política estatal de gastos improdutivos sacrificava brutalmente o acesso das empresas brasileiras ao crédito e, a partir da segunda metade da década de 1950, ainda agravava a situação ao expor as empresas nacionais a concorrentes estrangeiros com acesso a capital de custo menor.

Semelhante cenário, mais do que peculiaridades pessoais, explica, nessa fase da história do grupo Votorantim, tanto o afastamento de parceiros como a estratégia de reduzir os dividendos que remuneravam os investidores e aumentar a cota de capital próprio nos negócios. José Ermírio de Moraes mostrava com clareza o cenário, inclusive no que se refere à natureza deletéria da política governamental: "Não somos contra o capital estrangeiro, porém suas aplicações precisam ser regulamentadas e nenhum favor excessivo lhe deve ser dado, pois nenhum país no mundo oferece tantas vantagens como o Brasil. O que não é

possível é deixar o industrial brasileiro concorrer nas condições de inferioridade em que se encontra atualmente, porquanto nenhuma nação, ciente de suas obrigações, permite que se organizem, em seu próprio território, condições de inferioridade para seus concidadãos".

Longe de ser uma posição radical de princípios, tratava-se de um programa nacionalista que visava aperfeiçoar as condições de criação e emprego de capitais, de modo a estimular o desenvolvimento e fomentar o progresso graças à realocação dos gastos públicos e ao corte de despesas supérfluas. A proposta do empresário encontrou eco imediato na sociedade: convites para novas conferências vieram um atrás do outro. O entusiasmo dos ouvintes espraiou-se pelos meios empresariais. Por insistência de amigos industriais, José Ermírio de Moraes aceitou um convite para voltar à direção da Fiesp–Ciesp, sendo eleito para os conselhos de ambas as entidades em 1960.

Logo as suas idéias começaram a ressoar favoravelmente em segmentos bem mais amplos do que o empresarial. A parte da mensagem que falava no progresso e soberania era tão cara ao sistema político naquele momento que levou ao primeiro convite para que o empresário ocupasse um cargo público: o presidente Jânio Quadros convidou-o para ser embaixador na Alemanha. José Ermírio de Moraes aceitou. Entretanto, não havia no país a união política necessária para colocar as idéias em prática: seu nome seria recusado no Senado devido a disputas entre Executivo e Legislativo.

Acostumado a sempre avaliar os efeitos práticos de suas idéias, ele tirou lições do episódio. Dois meses depois, e graças à renúncia do presidente Jânio Quadros, o grupo responsável pela recusa de seu nome estava no poder, e José Ermírio de Moraes foi chamado em duas ocasiões para assumir ministérios, pelo primeiro-

ministro Brochado da Rocha e pelo presidente João Goulart. Ambos os convites foram recusados: em vez de um cargo dependente da boa vontade de um governante, concluíra que o melhor seria lutar por suas idéias com base em um mandato próprio, capaz de legitimar suas propostas de maneira duradoura. Por isso, decidiu disputar uma eleição para senador por Pernambuco.

Tal iniciativa teria várias conseqüências. Primeiro, José Ermírio de Moraes se afastou, em 1962, da direção executiva do grupo, assumida 37 anos antes. Depois, foi obrigado a realizar uma escolha partidária: assim que anunciou a candidatura, todas as forças políticas pernambucanas ofereceram-lhe espaço. Todavia, embora seu nome fosse uma unanimidade, havia uma forte divisão na disputa pelo governo local, que impedia qualquer espécie de acordo. Se o projeto de José Ermírio de Moraes exigia uma união nacional em torno do desenvolvimento, a realidade política era a de uma desunião completa quanto aos meios de se alcançar esse objetivo. Vivia-se o auge da Guerra Fria, e as opções ideológicas radicais tinham muito mais apelo do que o chamado sensato à conjunção de esforços. Era preciso que José Ermírio de Moraes escolhesse um lado, mesmo que nenhum deles tivesse condições de implantar o conjunto de suas idéias no país. No fim, ele acabou optando pelo Partido Trabalhista Brasileiro, mais afeito ao controle do capital estrangeiro – embora com propostas mais duras e motivadas por interesses ideológicos, uma vez que o partido não via nenhuma necessidade de controlar os gastos estatais.

Em sua própria campanha, José Ermírio de Moraes fez o possível para mostrar que as diferenças partidárias não eram tudo. Em vez de restringir a divulgação de seu nome aos comícios e reuniões partidárias, preferiu inovar. Começava a campanha de manhã, circulando por ruas movimentadas das cidades e dirigindo-se

principalmente aos homens; à tarde promovia reuniões nos bairros, freqüentadas sobretudo por mulheres. Falava diretamente para pessoas de todas as classes sociais de um estado pobre. Nesse momento, valeu-lhe em especial um princípio que havia sido muito caro em toda a sua vida: a humildade.

Tal princípio começara a se firmar na infância, no contato constante com os empregados do engenho, e ganhara força na juventude de estudante nos Estados Unidos, onde mergulhara na cultura que valorizava a igualdade entre os cidadãos. Durante a vida de empresário, por fim, esse princípio se consolidara no diálogo franco com todo o pessoal da empresa. Durante a campanha política, esse arraigado traço pessoal revelou-se crucial. Desde o primeiro dia, o candidato era assediado por pedintes; acostumado a gestos beneméritos, ele atendia às solicitações, seguindo os costumes eleitorais. Logo, porém, ao perceber a relação de dependência que isto criava, resolveu inovar também neste aspecto: concentrou sua ação na discussão das idéias que tinha de fato a oferecer, e deixou de lado os paliativos.

A partir deste momento, lembra o coordenador da campanha, Carlos Dutra, "ele começou a mostrar um desembaraço e uma naturalidade no contato com o povo que poucos políticos conseguiam. Era muito sensível à miséria, e ficava emocionado até quase as lágrimas quando visitava lugares como os mocambos do Coque, a área mais miserável da cidade". O impacto do contato direto entre o empresário e os eleitores, entre as idéias para o futuro industrial do país e o povo de um estado onde a indústria ainda era pouco relevante, pode ser medido no resultado das eleições. Mesmo disputando com outros cinco candidatos, José Ermírio de Moraes recebeu 329789 votos e foi o mais votado de todos os pernambucanos. Até mesmo o segundo mais sufragado na eleição,

o governador eleito Miguel Arraes, que enfrentava apenas um adversário, teve menos votos: 264499.

O resultado, para um político de primeira viagem, foi um acontecimento nacional. Antes mesmo da posse como senador, José Ermírio de Moraes foi convocado para o primeiro ministério presidencialista de João Goulart, do qual faziam parte, entre outros, Eliezer Batista, San Thiago Dantas, Celso Furtado e João Mangabeira. Era um ministério de forte competência, no qual uma das tarefas mais duras estava destinada ao senador, convidado a ocupar a pasta da Agricultura.

Uma vez empossado, o novo ministro pôde conhecer, pelo outro lado, o abismo que havia entre a ação do governo e as necessidades de desenvolvimento da nação. Estava à frente de uma enorme burocracia, mas esta era capaz de fornecer apenas alguma pesquisa técnica e dados estatísticos. Todo o poder efetivo nas questões agrícolas – concessão de financiamentos, compra de safras para exportação etc. – estava nas mãos dos bancos oficiais. Essas limitações impediam a implantação de qualquer projeto que visasse a diminuição dos gastos e a liberação de capitais para investimentos, como o candidato a senador havia proposto aos eleitores. Não bastasse isso, o presidente da República ainda esperava que o ministro se encarregasse da implementação de uma de suas prioridades: a reforma agrária.

Avaliando propostas e meios disponíveis, José Ermírio de Moraes traçou seu caminho. No plano interno do ministério, deu prioridade aos dois programas que julgava mais favoráveis ao desenvolvimento nacional com independência: um referente à triticultura, num momento em que quase todo o trigo era importado, e o outro, à pesca. Ao mesmo tempo, tratou de modernizar e racionalizar a administração na medida do possível, além de

adotar uma política de tomar decisões com base em projetos técnicos. Em seis meses no cargo, desengavetou 180 projetos. Já no plano externo ao ministério, na área politicamente mais sensível, definiu o papel de sua pasta como de instância auxiliar do Congresso Nacional para a questão da reforma agrária, fornecendo subsídios para a formulação dos projetos-de-lei necessários para a regulamentação do processo.

Era a forma possível de adequar seu papel à realidade do momento, mas não o suficiente para conter a onda que se armava. O amplo programa de reformas proposto pelo presidente dependia de recursos – os quais eram inexistentes, pois 85% da receita do governo estava comprometida com o pagamento do funcionalismo. As tentativas de avançar com as reformas pressionavam ainda mais as despesas, elevavam a inflação e não davam resultados práticos. Os defensores das mudanças, por sua vez, ignoravam as dificuldades concretas e atribuíam todos os problemas à tibieza do presidente. Logo passaram a propor como solução medidas mais radicais, e ganharam influência mesmo sem propor alternativas viáveis. Em junho de 1963, os ministros foram dispensados e substituídos por seus críticos.

José Ermírio de Moraes ocupou então sua cadeira no Senado e deu a seu mandato um caráter muito pouco usual para a época. Entendeu como a primeira de suas responsabilidades a presença em todas as sessões e atividades de comissões. Para tanto, fixou residência em Brasília. O impacto da decisão foi maior no cotidiano de dona Helena: acostumada com a casa de São Paulo e o convívio na cidade onde sempre vivera, mudou-se para um dos raros hotéis daquilo que era pouco mais que um canteiro de obras. Durante as tardes dos dias de semana, ficava lendo em meio à poeira seca levantada por tratores e espalhada pelo vento. A situação

só melhorou um pouco mais tarde, quando se mudaram para um sítio nas cercanias da recém-construída capital, onde ajudou na instalação de uma escola.

Lá o casal viveu um dos períodos mais turbulentos da política brasileira. Enquanto José Ermírio de Moraes tentava encontrar o caminho da unidade em prol do desenvolvimento, aumentava inexoravelmente a fragmentação política, até o ponto da ruptura, com a eclosão do golpe de 1964. Como senador do partido do presidente deposto, ele se manteve fiel aos compromissos assumidos no mandato popular e passou para a oposição ao regime militar. Mas não perdeu a noção de cidadão comprometido com o desenvolvimento do país, e muito menos o senso atilado para as mudanças econômicas. Já em novembro de 1964 havia percebido a natureza das mudanças trazidas pelo novo regime, entrevistas num discurso notável:

"O fato dinâmico na capitalização de um país de poucas reservas é o reinvestimento do lucro das empresas. A política tributária do atual governo só procura arrecadar, nada deixando nas mãos daqueles que forjam e construíram este Brasil. Aliás, política desigual, quase desonesta, pois aplica e exige correção monetária para seus créditos mas não faz o mesmo com relação aos débitos. Por isso faço sérias restrições à legislação vigente e às reformas encaminhadas pelo Executivo. Que adianta um povo pobre com um governo abastado, gastando o dinheiro arrecadado no aumento de salários, sem cuidar da produção? Eis um dilema dos mais angustiantes, que coloca e representa enorme perigo para uma estrutura de desenvolvimento. (...) As empresas serão obrigadas a contribuir para os cofres públicos com 4% de seu capital. Entretanto, os privilegiados e espertos, que nada fizeram, que nada construíram, que não correm os mesmos riscos que o empreendedor tem de enfrentar, podem

comodamente adquirir obrigações do Tesouro que estão isentas de imposto de renda e lhes garantem juros de 3% ao mês".

A conseqüência dessa política foi um aumento ainda maior das dificuldades que as empresas encontravam para se capitalizar. Pelo lado positivo do desenvolvimento, a sanha tributária gerou um aumento de receitas governamentais de tal ordem que os gastos com pessoal – de resto comprimidos pela própria inflação – de fato acabaram caindo abaixo dos 85%. Era a meta esperada no plano original de José Ermírio de Moraes visando estabelecer as bases de um desenvolvimento soberano, mas trazia uma importante diferença. A reforma, em vez de gerar capital para empreendimentos privados, acabou fornecendo capital para o avanço do Estado nas atividades econômicas. Na esteira dessa mudança, a criação de dezenas de empresas governamentais tornou ainda mais escasso o espaço para os empreendimentos privados durante o novo ciclo de crescimento, cujos sinais começaram a se tornar claros a partir de 1969.

Mesmo combatendo regime, governo e política, José Ermírio de Moraes mantinha-se fiel a seu objetivo fundamental, que era o desenvolvimento soberano do Brasil. Sendo assim, reconheceria, em 1969, o que lhe pareciam acertos nessa direção, agora feitos pelo próprio governo:

"É inegável que a revolução tem conseguido resultados satisfatórios em muitos aspectos. Estamos melhorando na educação; planejamos melhor entrosamento na saúde pública; conseguimos melhoras sensíveis em matéria de transporte, comunicações, habitação, produção de energia e marinha mercante; reergueu-se a Petrobras e extinguiu-se o descontrole administrativo; (...) desenvolve-se um sistema salutar de defesa dos interesses nacionais no

exterior e, se assim continuar, cedo o nosso país se municiará de condições para falar com igualdade junto às outras nações".

A disposição generosa de José Ermírio de Moraes em reconhecer um Brasil desenvolvido era exatamente a mesma do jovem empresário de quarenta anos antes – ou do pai de família. Todos os aspectos do homem extraíam força e esperança daquela idéia primordial, que lhe permitiu chegar aos setenta anos com otimismo, fazendo questão de deixar claro para os amigos pessoais que o homenagearam na ocasião:

"Posso afirmar que nunca me faltou a esperança, a coragem, e a determinação de enfrentar nosso destino. Nós que descendemos e somos homens de trabalho e realizações – trabalho que não passa de um divertimento útil, e não um feito provocado por uma ambição desenfreada – dedicamo-nos a ele como um dever arraigado em nosso cérebro, com entusiasmo e humildade, não com servilismo. Trabalho realizado com a melhor compreensão, e não com improvisos. (...) Isso ninguém realiza sem uma equipe bem formada, que entende as verdadeiras necessidades da empresa. Essa equipe, posso afirmar que possuímos. Muitos dos que a compõem aqui começaram de calças curtas, aqui estudaram e aqui realizaram seu ideal. Não é a acumulação de lucros para gozo pessoal, é para dar ao país o direito de ser alguém, respeitado e admirado".

O esforço coletivo para a nação fundava a avaliação pessoal:

"Considero-me, por isso, um homem feliz. Aqui em São Paulo casei-me e aqui nasceram meus quatro filhos e 21 netos. Aqui tivemos, Helena – minha dedicada esposa – e eu, a felicidade de poder transmitir a eles o que julgamos ser o melhor: trabalho, educação, humildade, saber, responsabilidade e experiência. Sempre foi nosso principal lema aprender, e manter, sobretudo, a brasilidade.

Aqui fizemos amigos, que muito nos orgulhamos de possuir. Tivemos sofrimentos e alegrias, porém sempre aceitamos com calma e firmeza os acontecimentos, tendo em mente que o desalento não ajuda a resolver dificuldades. Sempre fomos otimistas, enfrentamos os desafios dos tempos e os enfrentamos com consciência tranquila. (...) Sempre inculquei a humildade no espírito de meus filhos, seguindo o exemplo dos meus antepassados. Pregava sempre fugirem do egoísmo, porque esta palavra é originária de parasitas e inúteis. Jamais, ao pisar a soleira de meu lar, tratei de negócios. (...) É esta felicidade que desejamos, é este um bem positivo do mundo".

No momento em que pronunciou o discurso, José Ermírio de Moraes tinha quase todos os motivos para fazer um balanço de sua longa trajetória, cruzar a soleira do lar e deixar de falar em negócios. Faltava apenas um: a responsabilidade do mandato que lhe fora concedido pelos pernambucanos. Para não fugir a essa responsabilidade com os brasileiros, ele chegou até mesmo a disputar uma segunda eleição, mesmo convalescendo de um pequeno derrame. Foi derrotado pela máquina do regime militar. Só então pôde voltar toda a sua atenção para a família, enquanto a empresa crescia sob a direção dos filhos.

A gestão coletiva

"Hoje, por sentimentalismo, fiz um péssimo negócio". Com essas palavras o senador José Ermírio de Moraes anunciou aos filhos a compra de uma nova sede para o grupo Votorantim. Tratava-se do prédio onde funcionara o Hotel Esplanada, no qual ele e dona Helena haviam realizado sua festa de noivado. O edifício, projetado pelos arquitetos Emile-Louis Viret e Gabriel Marmorat e construído em 1922, ficava na praça Ramos de Azevedo. Como a planta original não se prestava para a nova destinação de escritório comercial, foi quase todo reformado. Do original, manteve-se a fachada externa e um detalhe sentimental do interior: o grande salão onde se realizara o noivado, que permaneceria idêntico ao do projeto original. A Votorantim efetivamente mudou-se para lá no dia 7 de setembro de 1965.

Nesse espaço de alto valor simbólico para o pai, os filhos se estabeleceram no comando de um grupo empresarial que entrava em nova fase. E esta coincidia com uma nova realidade. As possibilidades de diversificar os negócios como antes havia sido feito, isto é, somando capital de terceiros aos lucros das empresas do grupo, para desbravar novos setores, ficaram severamente restringidas

pela conjunção de crise econômica e excessiva proteção aos investimentos estrangeiros. A política adotada pelo regime militar, que incluía aumento de impostos, incentivos ao investimento em títulos públicos e controle de preços, reduzia ainda mais as oportunidades de financiamento para as empresas nacionais. Em tal cenário, por mais que fizessem contas e buscassem parceiros – o que nunca deixou de ser tentado –, os novos diretores viram-se na prática forçados a concluir que o uso de capital próprio para a expansão das atividades era o único caminho viável que restava para o crescimento.

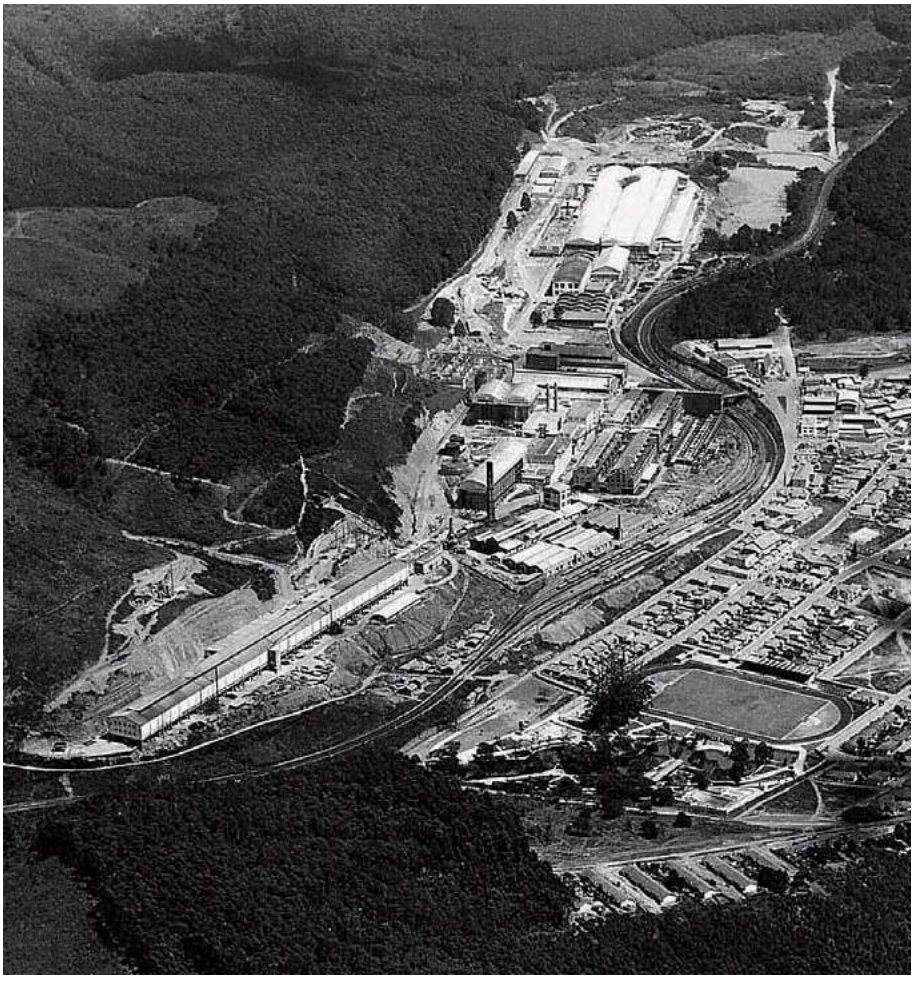
Diante dessas limitações, eles foram obrigados a desdobrar esforços em áreas diversificadas. Só assim seria possível superar a precariedade da estrutura produtiva nacional e lucrar com o pioneirismo. Numa economia pouco interligada, a ocupação de diferentes espaços requeria o cumprimento de um rol de exigências. Era preciso montar empreendimentos que pudessem sobreviver por conta própria, longe da administração central; implantar melhorias em grande número de frentes de trabalho, isoladas umas das outras; conviver com a estreiteza do sistema financeiro, de âmbito quase sempre local ou regional; adaptar-se aos procedimentos administrativos estaduais e municipais, que variavam de uma para outra região no país. Sendo assim, qualquer tipo de centralização administrativa para supervisionar tantas atividades acarretaria custos excessivos.

Em linhas gerais, o crescimento do negócio naquele momento exigia, de um lado, a mobilização centralizada de capital próprio e, de outro, a descentralização administrativa. Este era o desafio principal dos quatro acionistas que geriam o grupo. Como partilhavam os mesmos valores de José Ermírio de Moraes, jamais vacilaram na hora de abrir mão de dividendos pessoais para capitalizar ao máximo as empresas. Todos trabalhavam duro e limitavam ao essencial

José Ermírio de Moraes na inauguração da Beneficência Portuguesa (1957)

Antônio Ermírio de Moraes em visita às minas de zinco

José Ermírio de Moraes Filho na inauguração do Parque Helena



Vista aérea da Companhia Brasileira de Alumínio

Na inauguração da CBA, da esquerda para a direita: José Ermírio de Moraes, o governador Jânio Quadros, o presidente Café Filho e o jovem Antônio Ermírio de Moraes (1955)

Na inauguração da Rilsan, subsidiária da Nitro Química, da esquerda para a direita: o secretário da Fazenda Carvalho Pinto, o governador Jânio Quadros, o presidente Juscelino Kubitschek e José Ermírio de Moraes

José Ermírio de Moraes discursando na inauguração da Usina Fumaça (1964)

O senador José Ermírio de Moraes

Fábrica de cimentos
Santa Helena (c. 1950)

Calcário sendo extraído
para produção de cimento

Operário na Companhia Mineira de Metais

A produção de zinco teve início em 1969

Hotel Esplanada, novo escritório da Votorantim (1965)

suas retiradas, privilegiando o investimento no futuro coletivo das empresas. A prevalência do todo sobre as partes, do coletivo sobre o individual, permitiu que alcançassem o primeiro objetivo, ou seja, o financiamento da maior parte dos investimentos com capital próprio.

Na direção oposta da geração de capital, a distribuição deste entre os vários projetos em andamento requeria outro valor que se tornou fundamental: a confiança. Assim como os quatro acionistas confiavam irrestritamente na empresa, também confiavam uns nos outros, cada qual dando o melhor de si para o objetivo comum, o de contribuir para a industrialização do país. Com isso, a Votorantim passou a contar com quatro empreendedores, todos cuidando com autonomia de suas frentes.

Essa afinada sintonia de valores tornou desnecessária a criação de canais formais de decisão. As decisões fundamentais eram tomadas em conjunto pelos quatro administradores, sempre com poucos atritos e muita adesão ao que era decidido. Apenas essas poucas conversas bastavam como estrutura decisória central. A imensa eficácia dos valores compartilhados era o que permitia unir a máxima concentração de capital próprio com a máxima descentralização de gestão, que fazia a receita do sucesso na época.

Na prática, o custo insignificante do comando central tornou viável uma estrutura administrativa capaz de cumprir os objetivos de controlar o emprego do capital escasso e, simultaneamente, expandir os negócios em várias frentes dispersas. Cada um dos quatro acionistas pôde assim dedicar-se plenamente a uma dessas frentes e fazer com que redundassem no crescimento do grupo.

José Ermírio de Moraes Filho cuidava do setor de tecelagem, das fábricas de cimento no Sudeste e da indústria de filmes transparentes

Votocel. Na área têxtil, levou a Votorantim a deter, no final da década de 1960, cerca de 10% do mercado brasileiro, o que colocava o empreendimento entre os cinco maiores do setor. Era uma posição de destaque, que refletia tanto a solidez dos fundamentos lançados por Antonio Pereira Ignacio – sempre com atuação em toda a cadeia produtiva, desde o descaroçamento de algodão até a entrega do produto final –, como o contínuo acompanhamento das mudanças econômicas e tecnológicas. Ao longo da segunda metade dos anos 1960, as numerosas unidades têxteis receberam uma série de investimentos que visavam a modernização de processos e equipamentos.

O avanço da fronteira agrícola levara as principais áreas de cultivo de algodão rumo ao Paraná, exigindo o deslocamento das unidades de descaroçamento. Ainda na década de 1960, as duas descaroçadoras foram transferidas para Cambará e Londrina. Toda a matéria-prima nelas processada destinava-se ao abastecimento do grupo, sobretudo da principal unidade de fiação, instalada em Pinhal. Esta, por sua vez, abastecia as duas unidades de tecelagem. A indústria de Mococa concentrava a produção de tecidos de maior qualidade; no final da década, saía dali 1,8 milhão de metros de tecido por ano. Já a Tecelagem São João, sediada em Boituva, fabricava anualmente 4 milhões de metros de flanela. Toda a produção dessas unidades seguia para a fábrica principal, em Votorantim. Além da produção própria, ela fazia o acabamento dos tecidos vindos de Mococa e Boituva. E a qualidade dos tecidos era boa o suficiente para que fossem exportados, sobretudo para os Estados Unidos, Alemanha e Holanda, algo raro entre as indústrias brasileiras na época.

No entanto, mesmo com os esforços constantes de modernização e o crescimento da participação da Votorantim no mercado,

a produção têxtil ia tendo um papel cada vez menor no grupo. No início da década de 1970, ela respondia por cerca de 18% do faturamento global da S.A. Indústrias Votorantim, e por aproximadamente 5% da geração de caixa. Não podia ser de outra forma num mercado em via de consolidação; por isso houve o cuidado na concentração dos investimentos em negócios mais promissores. E, na área de atuação de José Ermírio de Moraes Filho, o setor que mais faturava e crescia era o do cimento.

Na história do grupo, a década de 1950 fora marcada pelos investimentos fortes e constantes no setor. Mesmo assim, mal conseguiam acompanhar o crescimento do consumo interno, sobretudo após decisões governamentais como a de transferir a capital para o interior e construir Brasília. A crise em meados da década seguinte não bastou para conter as importações do produto, e logo após a mudança de regime vieram os investimentos públicos em projetos de infra-estrutura, como as grandes hidrelétricas. À retomada da construção pesada somaram-se ainda os incentivos do Banco Nacional de Habitação para a construção civil, mantendo acelerado o ritmo de aquecimento da demanda.

Neste cenário favorável, os lucros do setor financiaram uma onda contínua de reinvestimento nas unidades existentes. A mais importante delas era a Santa Helena, na qual em 1936 começara a ser produzido o cimento Votoran. Ao longo da década de 1960, nela foram sendo instalados novos fornos até um total de sete. O último a ser comprado no período era o maior do Brasil, com capacidade para 2 mil toneladas diárias. Na época, o complexo era a maior fábrica no país de cimento e clínquer.

A soma de esforços de todo tipo – para crescer, modernizar, aperfeiçoar processos e maquinário, formar mão-de-obra especializada e investir num futuro melhor – repetia-se com a mesma

intensidade em todas as demais plantas cimenteiras. A Companhia de Cimento Portland Gaúcho sofreu várias ampliações e elevou substancialmente sua capacidade de produção. Em 1967 começaram as obras de uma segunda unidade no Rio Grande do Sul, no município de Pinheiro Machado. Entre 1969 e 1970, a Companhia de Cimento Portland Rio Branco, no Paraná, ganhou um novo forno, que dobraria sua capacidade para 1700 toneladas por dia, o suficiente para abastecer os mercados do Paraná, oeste de Santa Catarina e norte do Rio Grande do Sul. Para completar o quadro, a unidade de Itajaí, em Santa Catarina, recebeu também mais um forno. O setor de cimento do grupo Votorantim abarcava ainda unidades de produção de cal, pó calcário e moagem de minério. Estas últimas atividades puderam se desenvolver graças à fundação, em 1950, da Mineração São Mateus, localizada em Itapeva.

Quanto ao setor de metalurgia da Votorantim, sua supervisão cabia a Antônio Ermírio de Moraes. O grande esforço nessa área continuava sendo feito em torno da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA). Ali, cada novo passo levava a constatações nem sempre agradáveis, pois tratava-se ao mesmo tempo de consolidar uma indústria e dominar uma tecnologia sensível. Depois de muita luta, a empresa terminou de construir sua segunda usina hidrelétrica, a Usina Fumaça. Inaugurada em 1964, ela permitiria aumentar a produção da fábrica. Então começaram as dificuldades.

O desempenho da usina integrada de alumínio não se mostrou à altura do que fazia supor o projeto original. O maior problema estava no elevado consumo de energia pelos fornos eletrolíticos trazidos da Itália, maior que o dos concorrentes. Com as duas hidrelétricas próprias, essa defasagem poderia ser compensada, mas por outro lado ela inviabilizava qualquer tipo de expansão.

Era um limite claro, um desafio a ser enfrentado com base nos aspectos positivos do empreendimento. Após anos de operação, já se sabia quais eram as deficiências do projeto e também como poderiam ser solucionadas. Para tanto, abriram-se duas novas frentes de trabalho. Primeiro, organizou-se um grupo para percorrer a pé toda a bacia do rio Juquiá. Mesmo numa região situada a apenas cem quilômetros da maior cidade do país, o pioneirismo deu resultado: os pesquisadores recolheram informações hídricas e cartográficas inéditas, que permitiram a realização de um novo projeto, capaz de quintuplicar o aproveitamento do potencial energético da bacia hidrográfica.

Porém, não fazia sentido investir em energia boa para que esta fosse dissipada em equipamentos de tecnologia obsoleta. Só uma decisão radical garantiria o futuro do negócio: depois de apenas treze anos de uso, toda a fábrica original foi sucateada. "Não fosse isso, tudo aquilo seria hoje museu do alumínio", relembra Antônio Ermírio de Moraes. As obras correram em ritmo acelerado a partir de 1969, e a meta de elevar a produção para 40 mil toneladas anuais foi alcançada já em 1971.

Enquanto isso, em fevereiro de 1970, a Siderúrgica Barra Mansa pôs em operação uma nova aciaria, de modo a elevar sua produção para 250 mil toneladas anuais, entre aços, lingotes, laminados, trefilados, gusa e sínter. Assim que a modernização foi inaugurada, ficou pronto um plano de expansão, cuja primeira etapa logo começou a ser implantada. Em 1971, estavam quase concluídas as obras da fundição contínua. O número de funcionários da siderúrgica girava então em torno de 4 mil pessoas e ela respondia por 30% da produção brasileira nos diversos mercados de que participava.

Os investimentos no setor comandado por Antônio Ermírio de Moraes não se restringiram às ampliações nos setores já consolidados

de alumínio e siderurgia, mas também contemplaram uma nova área: a da produção de zinco. O projeto começara com a aquisição do controle da Companhia Mineira de Metais (CMM), empresa fundada em 1956. Uma vez equacionadas as soluções técnicas, o empreendimento passou a depender da disponibilidade de recursos. Neste caso, porém, o capital próprio não era suficiente para uma obra rápida, e tampouco foi possível obter recursos junto àquela que se configurava como a única fonte de financiamento de longo prazo na economia brasileira, ou seja, o governo. Mesmo aprovando tecnicamente o projeto, o BNDE recusou-se a liberar os recursos, alegando dúvidas quanto à capacidade da Votorantim para desenvolver a tecnologia adequada ao processamento do minério oxidado. Conta Antônio Ermírio de Moraes sobre o episódio: "Disse que, se me dessem recursos, faria em três anos. Se não dessem, faria em sete". A CMM começou a operar sete anos depois do episódio, em 1969. A produção de lingotes de zinco eletrolítico era uma operação complexa, dividida entre a unidade de Vazante e a fábrica vizinha de Três Marias, ambas em Minas Gerais. Em 1970, a fábrica já produzia toda a sua capacidade e, na mesma época, começou a ser implantado um plano de ampliação.

Nesse período, boa parte do surto de expansão do grupo tornou-se possível graças à Metalúrgica Atlas. Na oficina central, construída no início da década de 1970, a empresa de 650 funcionários cada vez mais fazia jus ao epíteto de "fábrica de fábricas". Entre seus produtos estavam fornos elétricos, fornos rotativos para cimento, britadores de mandíbula e uma infinidade de outros equipamentos e peças. Em 1970, entre as encomendas completadas, destacavam-se o misturador de gusa de 500 toneladas e grande parte dos componentes da máquina de fundição contínua, todos destinados à Siderúrgica Barra Mansa. Também nessa época foram concluídos os equipamentos pesados exigidos para a

implantação do forno da Cimento Portland Rio Branco, no Paraná; os fornos eletrolíticos para a Companhia Brasileira de Alumínio; e mais equipamentos para a Santa Helena.

O mesmo ritmo de expansão foi adotado por Clóvis Scripilliti na área que supervisionava – área, e não setor, uma vez que dirigia todos os empreendimentos no Nordeste do país. A base com a qual começou era relativamente modesta. Havia duas usinas de açúcar, a Usina São José, adquirida em 1956-57, e a Usina Tiúma, em 1961. Juntas, elas empregavam mais de 1600 trabalhadores, cujos filhos eram beneficiados por dezenas de escolas, conforme o padrão de apoio social difundido por José Ermírio de Moraes. No final de cada ano, este verificava pessoalmente se todas as crianças em idade escolar estavam freqüentando as escolas, e fazia questão de que os netos o acompanhassem em suas visitas, sobretudo à Usina Tiúma, que evocava mais fortemente sua infância passada em engenhos. Sobre essa base característica do empreendimento, Clóvis Scripilliti acabou articulando uma expansão determinada pela exportação de álcool – a única alternativa que não enfrentava tabelamentos de preços ou concorrência em mercados altamente subsidiados. Essa alternativa mostrou-se acertada quando as receitas dos embarques para o exterior passaram a gerar caixa suficiente para tornar rentável a operação.

Em seguida as atenções do gestor voltaram-se para a fábrica de cimento Poty. Inaugurada em 1942, ela passara por uma primeira ampliação em 1953. Embora não fosse uma planta muito atualizada, tinha a seu favor o acesso a jazidas excelentes, que garantiam um produto de alta qualidade. Em função disso, decidiu-se pela implantação de um novo forno calcinador, que permitiu elevar a produção de 450 para 700 toneladas diárias. Era o possível dentro das condições existentes, mas muito pouco para o entu-

siasmo de um pioneiro. Confiando no potencial da região, Clóvis Scripilliti resolveu ignorar olimpicamente a óbvia precariedade de sua infra-estrutura, a começar pela completa falta de estradas no interior. Foi ao aeroporto, alugou um pequeno monomotor e começou a viajar. Para ir de Recife até Sobral, no Ceará, voava cinco horas. E daí seguia até onde fosse preciso: São Luiz, Juazeiro, Aracaju ou Natal.

Em pouco tempo, avaliou as jazidas de toda a região, analisou os mercados, comprou terrenos e começou a construir duas novas fábricas de cimento quase simultaneamente. Assim, em 1967, pôde inaugurar em Aracaju a Cimento Portland Sergipe, produtora do cimento Atalaia. Logo em seguida, implementou um plano para duplicar o volume de sua produção. A empresa também construiu depósitos nas cidades de Salvador, Feira de Santana, Itabuna e Vitória da Conquista. Já a fábrica da Companhia Cearense de Cimento, no município de Sobral, inaugurada em 1968, produzia o cimento Ubirajara, que era distribuído nos estados do Ceará, Piauí e Maranhão.

Ao contrário do Sudeste, onde havia alguma infra-estrutura, mesmo que deficiente, as fábricas nordestinas eram empreendimentos em zona pioneira, o que obrigava a investimentos logísticos de outra ordem. Se o avião permitia superar alguns obstáculos, o transporte e a distribuição da produção requeria todo um conjunto de providências paralelas, a começar pela montagem de um sistema mínimo de comunicação, dada a inviabilidade de contatos telefônicos entre as unidades de produção. Para solucionar o problema, recorreu-se a um sistema de rádio, pelo qual eram enviados os relatórios diários de produção e vendas, além das requisições técnicas. Também havia dificuldades de transporte entre as minas e as fábricas, e destas para o mercado, o que levou à criação de uma

subsidiária dedicada à tarefa, a Indaiá Transportes Ltda. A rápida expansão do empreendimento fez com que uma frota de 400 caminhões levasse o produto até os depósitos pelas precárias estradas da época. Logo se viu que a solução de um problema dava origem a outros, pois, para manter tal frota rodando, não dava para contar com o fornecimento regular de pneus. Não houve outra saída senão montar uma rede de lojas do produto, que acabou fazendo imenso sucesso.

Essa necessidade de encontrar soluções para os problemas mais diversos só não era imperiosa nas cercanias do próprio Recife, onde as expansões podiam se fazer de forma mais análoga à do Sudeste. Assim que se concluíram as novas unidades, chegou a vez de ampliar mais uma vez a Cimento Poty. Em março de 1970 foi inaugurado seu terceiro forno. Sozinha, a empresa contribuía com algo em torno de 8% da produção do grupo, e tinha cerca de 600 funcionários, entre a fábrica e o escritório. Além de quatro depósitos na capital pernambucana, possuía outros nas cidades de Araripina e Caruaru, em Pernambuco; Campina Grande, na Paraíba; Maceió, em Alagoas; e nas cidades baianas de Juazeiro e Salvador.

O vigor da produção de cimento no Nordeste tornou-se uma marca diferencial do grupo. Num tempo em que as distâncias regionais pareciam insuperáveis, isso ajudou a colocar a Votorantim numa posição de liderança nacional. No início da década de 1970, sua fatia do mercado nacional era de 29%, com uma capacidade de produção da ordem de 3 milhões de toneladas por ano. O grupo contava com oito unidades produtivas – uma nos estados de São Paulo, Pernambuco, Ceará, Sergipe, Paraná e Santa Catarina; e duas no Rio Grande do Sul –, além de uma unidade exclusivamente voltada à produção de cal, a Mineração São Mateus, em Itapeva, São Paulo, e outra de moagem de cimento.

Mas a importância do grupo Votorantim para o setor não se limitava ao volume cada vez maior de sua produção. Em 1961, José Ermírio de Moraes Filho tornou-se presidente do Sindicato Nacional da Indústria do Cimento, cargo que ocuparia até 1967, quando assumiu a presidência da Associação Brasileira de Cimento Portland, na qual permaneceria até 1988. Esta última era um órgão de pesquisa que fazia estudos para o desenvolvimento da pavimentação de concreto; difundia o processo solo-cimento; realizava cursos sobre tecnologia do concreto e prática de cálculo de estruturas de concreto armado e protendido, entre outros; mantinha laboratórios de ensaios e realizava pesquisas de materiais ligados ao cimento.

Enquanto isso, Ermírio Pereira de Moraes dinamizava a gestão da Nitro Química, que fora o carro-chefe do grupo entre o fim da Segunda Guerra Mundial e a primeira metade da década de 1950. A crise que o levara a assumir a tarefa, em 1959, revelou-se de grande profundidade. Não havia uma lógica forte nos investimentos decididos anteriormente, que deveriam promover a entrada da empresa nos mercados de pneumáticos e náilon. Tais setores exigiam uma sinergia entre as partes do complexo produtivo que acabou se mostrando impossível.

Para complicar ainda mais o cenário, o abastecimento de matérias-primas começou a ser afetado pela crise econômica da primeira metade da década de 1960. Já sofrendo com a falta de matérias-primas e de componentes para sua manutenção, a Nitro Química foi duramente abalada pelas primeiras medidas econômicas do governo militar. Para conter a inflação, as autoridades baixaram medidas de forte impacto sobre a indústria como um todo, conduzindo à insolvência vários clientes da empresa. A situação piorou de tal modo que ela própria enfrentou sérias dificuldades para fazer

frente aos juros dos empréstimos contraídos anos antes, bem como para manter em dia seus pagamentos. Em 1965, seu faturamento real foi o menor registrado nos vinte anos de sua existência.

A solução dos problemas dependeu de uma combinação de esforços. Um deles implicava o aprofundamento da reestruturação acionária iniciada no final da década anterior. Dos sócios fundadores restavam, em 1966, apenas quatro acionistas: os grupos Votorantim e Klabin; o Banco do Comércio e Indústria, com apenas 1,28%; e o grupo Monteiro Aranha, com 5,4%. Então, em 1967, a Klabin vendeu sua participação, de 17,3%, à Votorantim, em troca do controle exclusivo da produção de náilon. Com a divisão, obtiveram-se a coesão e a agilidade necessárias para tomar medidas drásticas, as únicas capazes de reverter a trajetória descendente da empresa.

A produção foi reorganizada: algumas seções consideradas supérfluas ou economicamente inviáveis foram desativadas, outras foram postas em quarentena. Uma nova política de vendas foi adotada, bem como critérios mais rigorosos para a concessão de créditos a clientes. De outro lado, os setores identificados como prioritários receberam investimentos e melhorias. Por fim, empreendeu-se um grande esforço para elevar a qualidade da mão-de-obra, contratando-se executivos bem formados e acelerando as promoções internas. Ao longo da década de 1970, pouco a pouco começaram a surgir os resultados dessa reformulação geral da empresa.

Paralelamente a este longo processo de saneamento da Nitro Química, Ermírio Pereira de Moraes supervisionava a estruturação de uma atividade importante para várias frentes do grupo: o reflorestamento. Numa época em que o país produzia pouco petróleo e carvão mineral, muitas atividades produtivas dependiam da queima do carvão vegetal, como, para ficar apenas em dois exemplos,

a produção de ferro da Siderúrgica Barra Mansa ou a calcinação do cal na Mineração São Mateus. Era uma fonte energética precária, mas não havia alternativa, como costuma ocorrer em épocas de pioneirismo. O plantio de florestas em Andrelândia e Itapeva, em São Paulo; Miguel Bournier, em Minas Gerais; Laranjeiras, no Paraná; e Guaiúba, no Rio Grande do Sul, levou o grupo a cultivar 77 milhões de árvores no final da década.

Graças ao esforço concentrado de cada um dos sócios na abertura de novas frentes de negócio, em 1969 o grupo Votorantim reunia meia centena de indústrias espalhadas pelo Brasil, e empregava nada menos do que 40 mil pessoas. E crescia, porque contava com suas forças internas, geradas a partir de uma interpretação solidária e harmônica dos valores de José Ermírio de Moraes, dada pelos quatro dirigentes da empresa. Foi então que sobreveio um momento de dura provação.

A CONSOLIDAÇÃO NO SETOR DO CIMENTO

Após oito anos dedicado à política, José Ermírio de Moraes retomou sua rotina de trabalho no grupo em 1971. O convívio com os filhos mostrou-lhe sem demora o quanto estavam sendo eficientes na condução dos negócios, e o quanto eram sólidos os valores que fundavam o êxito do conjunto das empresas. Tais constatações permitiram-lhe introduzir novos hábitos em sua rotina. Sempre que possível, passou a partir de então a cuidar dos valores de outra geração. Chamava um dos netos quando ia visitar fábricas; não se esquecia de ir perguntando sobre história do Brasil no caminho, nem de corrigir os erros com suavidade e autoridade.

Como avô, também se permitia gestos de maior largueza. Na época do Natal, levava todos os netos a uma loja de brinquedos e permitia que cada um escolhesse um presente. Era uma alegria geral, e uma vantagem momentânea para os homens, pois dona Helena preferia levar as meninas a outro tipo de loja, as de roupas e acessórios. Lá elas aprendiam os primeiros segredos da elegância com austeridade, valiosos e duradouros, mas que não inspiravam o mesmo entusiasmo que os brinquedos dos meninos. A época do Natal marcava o início de um rito que o senador mantinha com

certo orgulho: a reunião ampla da família durante as férias escolares. No verão, a sede de todos era a casa de Bertioga. Em algum momento de janeiro, as quatro mulheres da família levavam os filhos para uma temporada comum que sempre deixava lembranças. "Jogavam a chave fora até o fim de semana, quando vinham nossos pais; fora eles, ninguém entrava nem saía". A longa convivência entre os 23 primos fazia com que eles tivessem uma intimidade de irmãos, uma experiência reconfirmada no inverno, na casa de Campos do Jordão.

A convivência familiar num ambiente sadio foi motivo de muita alegria para José Ermírio de Moraes até o último de seus dias. E todos estavam ao seu lado na madrugada do dia 9 de agosto de 1973, quando faleceu aos 73 ano`s de idade. Deixava um Brasil muito maior do que aquele em que nascera, convicto de que os 48 anos que dedicara ao crescimento da Votorantim ajudaram a tornar possível tal mudança. Deixava também uma lição de confiança no futuro, um exemplo para os filhos levarem adiante.

E o exemplo de fato foi seguido, sobretudo na forma da inabalável confiança mútua que havia entre os quatro acionistas, que agora se tornavam proprietários do empreendimento. E como o entendimento entre eles continuou no mesmo patamar elevado, teve continuidade a política de reinvestir lucros, de sacrificar a parte individual dos frutos em benefício do progresso do todo. Sobre esta firme base de união, cada um deles pôde empreender em sua respectiva área de superintendência.

A presidência do grupo passou a ser exercida por José Ermírio de Moraes Filho. A ascendência de irmão mais velho e o cuidado com que sempre procurava ouvir a todos e buscar o consenso continuaram sendo os principais instrumentos de que se valia para manter a harmonia. Por isso, mais uma vez não houve necessidade

de se criar quaisquer mecanismos formais de administração que suprissem a ausência de um acionista com poder isolado de comando. A própria personalidade de José Ermírio de Moraes Filho, homem talhado para delegar, ajudou na constituição de um sistema de direção descentralizado. Valdemar Martinez lembra o processo:

"O doutor José acompanhava todas as fábricas, e com bastante cuidado, com bastante atenção. Só que ele recebia muito papel, não dava tempo de ler tudo. Então, a gente desenvolveu formas de acompanhar os grandes números, e preparava relatórios nos quais esses grandes números eram anotados e comparados com anteriores, comparados com padrões. Ele era uma pessoa extremamente eficiente no que fazia. Tinha uma memória fantástica, lembrava das coisas, uma memória que eu nunca vi nenhuma melhor. Era uma pessoa fácil de se trabalhar, desde que tivesse lá as informações de que ele precisava. Estava sempre preocupado com o bem-estar das pessoas que trabalhavam com ele, gostava de saber se estava todo mundo bem. E, se não estava, por que não estava, o que ele poderia fazer para melhorar".

A preocupação permanente com a melhoria era uma tendência que não se esgotava no trato com os mais próximos. Estendia-se a todas as esferas da empresa e até ao país como um todo. E, no caso deste, a consolidação do regime militar dera origem a um novo cenário econômico e a novas exigências empresariais.

Em função do aumento de impostos e da compressão dos salários, o governo agora tinha em mãos uma enorme massa de recursos para aplicar. Em 1964, o Estado era titular de 28% dos recursos de investimento da nação; cinco anos depois, essa fatia havia saltado para 51% do total. Apropriando-se de recursos em ritmo mais acelerado que o crescimento da economia, o governo

encontrou meios para fundar 121 empresas estatais nos dez anos seguintes à instalação do regime militar. Empregados em setores como energia, telecomunicações e siderurgia, esses recursos abundantes desencadearam um surto de crescimento econômico que ficaria conhecido como "milagre brasileiro".

Sem acesso a essa fartura de capitais, no entanto, os empresários privados continuavam a depender de seus próprios recursos para crescer, assim como de agilidade para enfrentar desafios complexos. Isso valia sobretudo no setor do cimento, que foi diretamente afetado pela primeira crise internacional do petróleo, em 1973. A multiplicação do preço de um insumo que o Brasil importava em grande quantidade tornou crucial que essa fonte de energia fosse poupada. No setor cimenteiro, tal economia implicava uma reformulação completa do sistema de produção.

A base dessa mudança foi a substituição dos fornos de via úmida – uma técnica de fabricação, desenvolvida no século XIX, cujo consumo de energia era maior – pelos fornos de via seca – já usados na década de 1920, mas difundidos apenas três décadas depois –, que permitiam poupar cerca de metade da energia térmica, embora exigissem um controle de qualidade bem mais rigoroso. Ainda no início da década de 1970, quase toda a produção de cimento no país era feita em fornos de via úmida. Com a crise do petróleo, porém, o sistema de via seca tornou-se mais apropriado e viável. Além da mudança de tecnologia, era imperioso buscar outras fontes energéticas. Nas fábricas da Votorantim, o óleo combustível foi aos poucos sendo substituído por carvão, de acordo com um programa que, quando completado, permitiria a redução pela metade do consumo de óleo. Para complicar, todas essas mudanças teriam de ser implementadas levando em conta um mercado no qual a definição dos preços passara a ser privilégio do governo. O valor

das sacas era agora imposto por um órgão intitulado Conselho Interministerial de Preços. Mais conhecido pela sigla formada por suas iniciais, o CIP determinava os aumentos segundo planilhas de custos por ele aprovadas, ficando as empresas obrigadas a seguir as tabelas.

Essa combinação de mercado aquecido, mudança tecnológica e controle de preços pelo governo exigiu ainda mais de José Ermírio de Moraes Filho. Além de supervisionar diretamente as fábricas das regiões Sul e Sudeste, ele se encarregou das permanentes e complexas negociações de preço com o governo. A visão dos problemas futuros e a antecipação das soluções, contudo, haviam preparado o grupo para esse momento de transição e de forte interferência estatal. As medidas tomadas nos anos imediatamente anteriores à primeira crise do petróleo, inclusive no âmbito tecnológico, ajudaram muito a Votorantim a vencer os obstáculos.

O sétimo forno da fábrica de Santa Helena, inaugurado ainda em julho de 1970, já empregava a via seca. E pouco antes da eclosão da crise, em 1973, um oitavo forno começava a ser acrescentado à estrutura da fábrica. Durante sua montagem foram realizados estudos para mudar a tecnologia dos fornos existentes. Ao final da reforma, a produção da unidade havia crescido em cerca de 200 toneladas por dia, e agora com significativa economia de óleo combustível.

Tamanho grau de renovação permitiu que a fábrica se mantivesse na liderança no mercado. Com 2700 funcionários em 1974, dotada de modernos laboratórios, que controlavam a qualidade do produto, e de ampla rede de benefícios sociais, aí incluídos assistência médico-hospitalar, dentária, escolas, parques infantis, creche, clube e conjuntos residenciais, a Santa Helena contribuía com mais de metade de toda a produção de cimento do grupo.

A produção de cal também foi aperfeiçoada. Para aumentá-la, adotou-se o método da fabricação de cal hidratada sob pressão, implantado em 1974-75. Entre 1975 e 1976, três novas unidades de fabricação de pó calcário – usado na correção de solos – foram implantadas em Itapeva, Rio Branco do Sul e Itajaí.

Paralelamente à renovação em Sorocaba, faziam-se estudos para novas unidades, cuja construção, num sinal dos novos tempos, dependia agora de autorização prévia do governo. Em 1971, foi obtida a aprovação do Conselho de Desenvolvimento Industrial para a construção de uma unidade no município de Cantagalo, no estado do Rio de Janeiro. Essa fábrica, batizada de Cimento Portland Rio Negro, entraria em funcionamento em 1976.

A Companhia Cimento Portland Rio Branco, no Paraná, também passou por atualização. Em 1972, teve início a implantação de um quinto forno, também de via seca. Empregando cerca de 800 pessoas na época, a unidade era responsável por quase 20% da produção de cimento do grupo. Entre 1974 e 1975, com os cinco fornos em atividade, aumentou sua produção em mais mil toneladas por dia.

Também na região Sul, a Companhia Catarinense ganhou, em 6 de maio de 1971, um segundo forno. A fábrica era abastecida com o calcário proveniente de duas pedreiras principais: a de Macacos e a de Ribeirão do Ouro. Além do cimento Portland comum, marca Rio do Ouro, era então a única fábrica a produzir o cimento pozolânico, ou hidráulico, chamado Camboriú. Sua produção era inteiramente absorvida pelo mercado da região. Tinha em torno de 300 funcionários ao longo da década de 1970.

A Companhia de Cimento Portland Gaúcho, com sede em Esteio, Rio Grande do Sul, controlada pelo grupo desde 1952, foi

empregada numa tentativa de escapar das limitações de acesso ao capital. Apesar da opção estratégica por distribuir o mínimo de lucros, que exigia o fechamento do capital, o crescimento do mercado de ações no período poderia tornar viável o investimento pulverizado nas empresas e fornecer novos recursos para a expansão. Em contrapartida, haveria a necessidade de pagar dividendos que os acionistas julgassem compensadores. A tentativa de equilibrar ambas as coisas começou a ser feita em 14 de abril de 1970, com a oferta pública de ações da empresa. Três anos depois, ela contava com 480 acionistas. O capital assim reunido foi destinado à ampliação de suas atividades. Primeiro com a reforma de um dos fornos, para que fossem produzidas 500 toneladas diárias pelo processo de via seca. Em seguida, com as modificações necessárias para produzir cimento pozolânico.

Em 1973 entrou em operação a segunda unidade da empresa, localizada no município de Pinheiro Machado. Logo em seguida começaram as obras de instalação de outro forno, que permitiria dobrar a produção numa zona estratégica, pois a fábrica supria uma área do território nacional antes abastecida com cimento importado. E assim que este segundo forno ficou pronto, em 1975, iniciaram-se as obras de duplicação da produção.

As fábricas do Nordeste, supervisionadas por Clóvis Scripilliti, vinham sendo submetidas ao mesmo ritmo de modernização e ampliação. Na Cimento Poty, tão logo começou a funcionar o segundo forno, passou a ser implantado um projeto de expansão que visava triplicar a capacidade instalada. Em Aracaju, Sergipe, inaugurava-se, em julho de 1971, um forno pioneiro, inteiramente projetado e construído no país. E, em 1975, tinha início a instalação de uma segunda fábrica, que viria a ser inaugurada em 1978, localizada no município de Laranjeiras.

A Companhia Cearense de Cimento, cuja fábrica fora inaugurada em 1968, no município de Sobral, produzia 500 toneladas e tinha, no início da década de 1970, um plano de ampliação que foi completado em 1980. O cimento Ubajara, produzido em via seca, abasteceria os mercados do Ceará, Piauí e Maranhão. Em meados da década, a fábrica contava com depósitos nas cidades cearenses de Fortaleza (dois), Sobral e Crateus, e mais um no Piauí, em Teresina, e outro em São Luís do Maranhão.

Neste cenário de grande atividade, o desbravamento de uma nova área geográfica pioneira só era possível com um novo supervisor. A decisão de montar uma unidade da Companhia Cimento Portland Rio Branco em Goiás, tomada em 1973, tornou-se viável graças ao esforço de Ermírio Pereira de Moraes para acompanhar o desenvolvimento do projeto. A entrada no mercado do Centro-Oeste se fez a partir do município de Corumbá de Goiás. Produtora do cimento Pirineus, a fábrica possuía um forno de via seca e ficaria responsável por atender aos mercados tanto da região Centro-Oeste, por meio de filiais em Goiânia, Anápolis e Niquelândia, como de parte do estado de São Paulo, com depósitos em Ourinhos e Presidente Prudente.

Em meados da década de 1970, eram marcantes os avanços na conquista de novos mercados e, acima de tudo, na atualização tecnológica. Igualmente significativo foi o conhecimento adquirido com a abertura de capital de uma das empresas: embora isso permitisse a realização de investimentos em prazos mais curtos, por outro lado a necessidade de remunerar os acionistas tornava mais difícil manter os constantes investimentos de longo prazo. O recurso à combinação de capital próprio e dividendos muito baixos, embora longe de ser ideal, estava se mostrando o único razoável na situação. A confirmação desse fato viria em 1977.

Neste ano, a Votorantim foi procurada por representantes de sócios da Companhia de Cimento Portland Itaú, interessados em vender ações que possibilitariam o controle da empresa de capital aberto. Fundada em 10 de março 1937, em São Paulo, por Joaquim Mário de Souza Meirelles, Jorge Dias de Oliva e José Balbino de Siqueira, a Portland Itaú iniciara imediatamente a construção de sua primeira fábrica, no município de Itaú de Minas, na região sudoeste do estado. E, durante os quarenta anos seguintes, teve uma trajetória de sucesso.

Começara a operar em 1939 e, para atender à crescente demanda da região, um novo forno, inaugurado em 1941, dobrou sua capacidade de produção. O povoado de Itaú de Minas cresceu em volta da fábrica, como o bairro de Santa Helena em volta da fábrica da Votorantim, em Sorocaba. Depois, com o surto econômico do pós-guerra, a Cimento Itaú instalara uma segunda fábrica, em Contagem, também em Minas Gerais, em 1946. Dela sairia mais tarde boa parte do cimento utilizado na construção de Brasília. Em 1954, mais uma fábrica fora aberta, agora em Corumbá, às margens do rio Paraguai. Em seguida, a empresa adquiriu o controle acionário da única produtora de cimento branco no Brasil, a Irajá, no Rio de Janeiro. Havia também inaugurado a Cimento Itaú do Paraná, nas proximidades de Curitiba, e, associada a outros grupos, entre 1972 e 1973 construíra a Cimento Tocantins, em Sobradinho, no Distrito Federal, e a Cimento Aratu, em Salvador, Bahia.

No que se refere à produção da cal hidratada, a Cimento Itaú também tinha tradição. A Cal Itaú fora criada em 1957, com o objetivo de ampliar o aproveitamento de suas riquezas minerais em Itaú de Minas. A produção foi iniciada com dois pequenos fornos verticais de calcinação. À medida que se desenvolviam

no país os setores químico e siderúrgico, a divisão de cal soube acompanhar os novos tempos. Na cidade mineira de Arcos, a 210 quilômetros de Belo Horizonte, iniciou-se a produção de cal de alta reatividade. A seguir, em 1975, foi construída aquela que era então a mais moderna fábrica de cal do Brasil, na cidade mineira de São José da Lapa.

Do ponto de vista estratégico, as vantagens do negócio proposto pela Itaú eram evidentes: tratava-se de duas empresas com poucas fábricas disputando os mesmos mercados. Do ponto de vista do conhecimento, a reputação da Itaú era excelente, em grande parte devido à seriedade de seu pessoal e à boa administração implementada pelos sócios. A diferença crucial entre os dois grupos estava na política de dividendos: a obrigação de remunerar os sócios havia minado a capacidade de renovação tecnológica do grupo Itaú e começava a inibir sua capacidade de investimentos. Como os sócios não vislumbravam uma fórmula capaz de impor os necessários sacrifícios para garantir a expansão e a continuidade do negócio, optaram por vendê-lo.

Para a Votorantim, o problema era de outra natureza. A política de dividendos mínimos e investimentos máximos estava dando resultado: a taxa média de crescimento real do grupo como um todo fora de 8% ao ano, o que o tornava naquele momento o segundo maior grupo privado do país. Isso indicava que talvez fosse preferível continuar multiplicando fábricas com recursos próprios. Mas a oportunidade de expansão era única, e valia os riscos ponderáveis – especialmente o longo caminho necessário para implantar um padrão de austeridade que compensasse as dificuldades de acesso ao capital. Sendo assim, decidiu-se pela compra. A aquisição da Cimento Itaú permitiria à Votorantim consolidar uma posição de liderança no mercado brasileiro.

Mas, para chegar até lá, ainda faltava bastante. Haveria um longo processo de adequação de procedimentos entre as duas empresas, além de reformulações administrativas capazes de reforçar o capital da nova empresa. Fábio Ravaglia, encarregado da tarefa, lembra os procedimentos:

"A Cimento Itaú era uma companhia de capital aberto, uma empresa com participação de acionistas minoritários no Conselho. Um Conselho Fiscal com obrigatoriedade de publicidade, com ações na Bolsa, que precisava manter o mercado bem informado. Mas tinha um pouco de gordura, administrada como se fosse uma empresa mais rica do que era. Então uma das primeiras coisas foi implantar uma administração mais sóbria, mais austera. Como havia um corpo técnico administrativo muito bom, que entendeu bem as novas idéias e colaborou, o pessoal se acostumou logo com o novo ritmo".

Todo o ganho de desempenho obtido foi empregado na modernização e expansão dos negócios. As melhorias foram implementadas na matriz de Itaú de Minas, na fábrica do Paraná; na unidade de Arcos, em Minas Gerais; e na fábrica de cal, em Vespasiano. Esse esforço não significou a paralisação dos investimentos programados anteriormente pelo grupo Votorantim. Os planos de expansão se concretizaram, em 1979, numa outra fábrica da Santa Helena, no município paulista de Salto de Pirapora, próximo a Sorocaba, com capacidade para 3 mil toneladas diárias; na Cimento Rio Branco, no Paraná, que ganhou dois novos fornos; em Pinheiro Machado, na Cimento Portland Gaúcho; em Recife, na Cimento Poty; e na Mineração São Mateus.

Somando tudo, o avanço do setor de cimento da Votorantim durante os anos 1970 foi muito significativo. Às oito unidades existentes no início da década somaram-se outras onze, quatro

internas e sete adquiridas da Cimentos Itaú. Com isso, sua participação no mercado brasileiro, que era de 29% no início do período, passou a 40%. Em termos de volume, os números foram ainda mais impressionantes. A soma da produção das empresas do grupo Votorantim ultrapassava 7 milhões de toneladas anuais.

Além do crescimento físico da produção, houve uma ampliação da área de atuação geográfica. A Votorantim agora atuava também em Minas Gerais, Bahia, Goiás e Mato Grosso. Já se tratava de uma presença muito significativa, de uma amplitude capaz de dar um sentido de realidade à meta, traçada por José Ermírio de Moraes, de construir um Brasil industrial. O trabalho duro e uma política austera haviam tornado isso possível. E, de maneira ainda pouco notada, trouxera possibilidades novas.

Mesmo o cimento sendo um produto notoriamente difícil de ser transportado por longas distâncias, aquele produzido pela Votorantim começava a atravessar fronteiras. Ao longo da década de 1970, a Cimento Poty efetuou os primeiros embarques de Pernambuco para a Nigéria, Guianas e Serra Leoa. Além dos embarques marítimos, começaram as entregas por via terrestre, em vendas regulares para países vizinhos, originárias de diversas unidades. A Cimento Itau de Corumbá, a Companhia de Cimento Portland Rio Branco e a Cimento Itaú, ambas do Paraná, começaram a abastecer compradores na Bolívia, Argentina e Uruguai. As vendas eram muito modestas, totalizando receitas em torno de 7 milhões de dólares. Mas indicavam que a expansão das frentes pioneiras de industrialização começava a ultrapassar as fronteiras do país, num indício tênue mas consistente de que se abriam outros horizontes. Para o grupo como um todo, indícios mais fortes dessa tendência podiam ser encontrados em outras áreas.

A força da metalurgia

"Nunca acreditei no Milagre Brasileiro. Nunca li os dois Planos Nacionais de Desenvolvimento. O dia em que o governo determinar os rumos do meu negócio, eu passo para outra". Estas frases, ditas por Antônio Ermírio de Moraes na virada da década de 1970 para a seguinte, mostram com clareza que as questões centrais com as quais se debatia um empresário brasileiro durante o período – avanço da participação estatal na economia, dificuldade de acesso aos capitais por parte das empresas privadas, adaptação à crise energética – determinaram também a atuação da Votorantim no setor de metalurgia. Mas com matizes distintos daqueles que caracterizavam o setor do cimento. Na metalurgia, a grande barreira a vencer não era a pulverização espacial e administrativa.

Num setor em que predominam os projetos de longo prazo, as alterações conjunturais exigiam uma atenção permanente para cada um dos fatores capazes de alterar por completo as condições de trabalho. Sendo assim, aumentava a importância não só da persistência e continuidade das ações. Mais do que tudo, era preciso unidade nas decisões, e pulso firme.

A entrada na área de produção de níquel talvez tenha sido o lance mais representativo dessa conjunção de persistência no longo prazo, acompanhamento das mudanças circunstanciais e determinação pessoal. O projeto da Níquel Tocantins surgira no distante ano de 1929, quando um farmacêutico da pequena localidade de São José do Tocantins, em Goiás – hoje rebatizada Niquelândia –, intrigado com os torrões verdes arrancados do solo por tatus que cavavam suas tocas, resolveu enviá-los para análise e descobriu que se tratava de níquel. Três anos depois, no dia 6 de junho de 1932, foi constituída a Empresa Comercial de Goiás, que em 1942 passaria a ter o nome de Companhia Níquel Tocantins. Embora a empresa detivesse o "manifesto de mina" desde 1935, nunca chegou a explorá-la, até que em 1957 o seu controle acionário foi adquirido pelo grupo Votorantim.

O local era distante, como lembra um dos pioneiros, Romeu Estelita: "Era um fim de mundo. A gente saía de Anápolis para ir a Niquelândia, num trajeto que hoje leva três horas. Naquela época, a gente saía às seis horas da manhã e chegava às sete da noite. E era uma típica cidade de faroeste. Eu fui morar no acampamento de Macedo. Tinha só umas quatro ou cinco casas". Até mesmo geólogos habituados a condições agrestes, como Naboru Okamoto, se impressionavam: "Lá era mato, não tinha nada. Fui uma vez e fiquei uns vinte dias, mais ou menos, fazendo o levantamento da área, demarcando o local onde se iam furar poços, onde se ia construir a usina de beneficiamento". Esses levantamentos geológicos permitiram que se estimasse melhor o potencial do lugar, e assim foi possível esboçar um primeiro modelo de negócio, fundado ainda nos moldes correntes na década de 1950, com a associação de capitais privados. Nessa altura, porém, já se faziam sentir turbulências de maior alcance.

Em 9 de novembro de 1963, o deputado Celestino Filho, do PSD de Goiás, manifestou-se contra o projeto, acusando a Votorantim de adiar o início da exploração do níquel, com prejuízos para as economias estadual e nacional. Era um modo de atacar o senador José Ermírio de Moraes, e arrancar dele a promessa de maiores aplicações no estado, tocando o projeto apenas com recursos da Votorantim. Este era apenas mais um dos itens do imenso rol de problemas a vencer. Encerrados os estudos geológicos, teve início a segunda etapa dos preparativos: a definição do processo tecnológico, que foi feito em escala de laboratório.

Para tanto, uma usina-piloto foi montada na cidade de São Paulo, no bairro do Jaguaré. Abastecida pelas minas de Goiás, ela funcionaria já em escala industrial. Desenvolveu-se uma tecnologia própria, que incluía o aproveitamento de insumos nacionais e a auto-suficiência energética, com a utilização de lenha e carvão vegetal. Era algo inédito, num tempo em que se empregavam fontes de energia consideradas mais sofisticadas, mas algo razoável para uma região desprovida de qualquer infra-estrutura. E tal opção energética restringia-se apenas à etapa inicial; para a fase industrial seguinte, adquiriu-se o *know-how* de uma empresa finlandesa.

Restava em aberto um fator crítico: assim como na indústria do alumínio, o consumo de energia era bastante elevado. Era crucial haver uma hidrelétrica nas imediações das jazidas, mas já passara o tempo quando um particular podia obter concessões, como se dera no caso da Companhia Brasileira de Alumínio na década de 1940. Agora o governo era o maior empresário do setor, e monopolizava toda iniciativa no campo da produção e do fornecimento de energia. Mesmo assim uma usina foi prometida por escrito pelo ministro da área, que chegou até a indicar o local onde seria instalada: ela seria construída por Furnas na localidade de Itumbiara.

Supondo estar garantido esse insumo fundamental, a definição final da tecnologia de produção ocorreu em meados de 1973. Partiu-se então para a busca de capitais. Sendo o Estado a única fonte de financiamento de longo prazo na economia, procurou-se o BNDE para que fornecesse recursos ao empreendimento. O grupo apresentou um projeto para a produção de 5 mil toneladas por ano de níquel eletrolítico, cujo cronograma original previa o início de produção em 1976. Para tanto, solicitava um empréstimo de 150 milhões de cruzeiros.

A resposta da instituição mostrava o otimismo estatal do tempo do milagre: o BNDE prontificou-se a emprestar até 1 bilhão de cruzeiros, sugerindo a construção de uma usina com capacidade para 20 mil toneladas anuais. Em tempos de capital raro para o setor privado e farto para o governo, não faltavam ofertas tentadoras dessa espécie. Os recursos oferecidos pelo banco – o mesmo que anos antes recusara financiamento para o zinco – iam muito além das projeções mais otimistas do plano original. A meta de produzir 5 mil toneladas anuais já equivalia ao dobro do consumo do metal no Brasil. Como não se supunha proibição de importações, e o mercado continuaria a ser abastecido pelo níquel importado, para tornar viável o projeto seria indispensável exportar parte da produção do minério industrializado.

Nesse episódio, os valores que sempre nortearam a Votorantim foram cruciais na análise da proposta governamental. Para uma empresa acostumada à austeridade e à reaplicação de seus lucros, o grau de endividamento e riscos envolvidos pareceram de tal modo excessivos que se julgou melhor recusar a oferta. O equacionamento original acabou se impondo, mas outras surpresas estatais começaram a aparecer. Em 1974, com as obras da fábrica em andamento, tornou-se evidente que o governo, tão generoso

com as ofertas do BNDE, era o mesmo que não começava as obras de construção da hidrelétrica que deveria fornecer energia para o empreendimento. Ao manifestar sua preocupação, a empresa foi informada de que a energia viria agora de outra usina, cujas obras infelizmente também não haviam começado.

Com esse contratempo foi preciso repensar todo o projeto. Primeiro, estudou-se dotar a fábrica de turbinas a vapor, mas a idéia não se mostrou eficaz. Mesmo com o aproveitamento dos estudos preliminares sobre fontes alternativas de energia, mais três anos de esforços seriam necessários para se chegar à única solução viável. Pelo novo desenho, as instalações da mina de Niquelândia funcionariam com energia fornecida pelo próprio grupo. Depois de beneficiado, o minério seguiria em caminhões-tanque para outra unidade industrial em São Miguel, onde existia maior disponibilidade energética. Ali ocorreria a etapa final e de maior consumo de energia em todo o processo.

A partir daí vieram os problemas "normais": dificuldades burocráticas na importação dos equipamentos, atrasos dos fornecedores e obstáculos naturais à montagem da fábrica numa região distante, de difícil acesso e com precária infra-estrutura, 300 quilômetros ao norte de Brasília. A única boa notícia do período foi a de que, devido ao atraso no projeto, as estimativas de mercado estavam ficando mais positivas, embora ainda longe daquelas pressupostas na oferta de financiamento oficial. Por isso, no biênio 1978-79, com as obras ainda em andamento, começaram a ser traçados planos realistas de expansão.

Em 1980, meio século após a descoberta da mina e 23 anos depois de iniciados os esforços da Votorantim, finalmente foi concluída a fase de montagem e a fábrica entrou em operação, ainda em fase experimental. Em 2 de novembro de 1981, a primeira partida

de níquel foi produzida. Era o terceiro metal não-ferroso produzido pelo grupo, após o alumínio e o zinco. De início, apenas um dos dois fornos estava em atividade, mas só ele já permitia o abastecimento do mercado interno e até exportações para países da América Latina. Com todos os percalços vencidos, Antônio Ermírio de Moraes se permitiu um comentário sobre a longa jornada: "Queriam nos financiar um projeto para 20 mil toneladas/ano. Imagine o que aconteceria se embarcássemos nessa canoa". No intervalo entre a oferta de crédito para um projeto maior e a inauguração da fábrica, os custos haviam aumentado, a taxa de juros subira e uma nova crise do petróleo tornara a energia muito mais cara. O esforço de décadas teria se tornado inviável com uma fábrica maior.

Mesmo num cenário econômico favorável, o fato de o grupo poder dispensar a ajuda do governo e suas ofertas aparentemente generosas de parceria se constituía num ativo importante. Tanto assim que os melhores desempenhos da Votorantim no setor metalúrgico foram naqueles espaços em que era menor a participação estatal. A Companhia Mineira de Metais, que começara a produzir lingotes de zinco eletrolítico em 1969, foi uma das empresas a crescer nessa situação. No ano seguinte à inauguração, a fábrica atingia sua capacidade nominal de produção e era lançado um projeto de expansão. De 12 mil toneladas anuais em 1971, passou-se para 24 mil toneladas em 1973; 36 mil toneladas em 1976; e 50 mil toneladas em 1977. Essas sucessivas ampliações consumiram investimentos da ordem de 40 milhões de dólares, inclusive em equipamentos importados, e foram quase todas feitas com capital próprio, já que por duas vezes o BNDE recusou-se a apoiar o projeto. Participou apenas na terceira etapa, com 20% dos recursos investidos.

Os novos projetos incluíram melhorias de qualidade na produção. O zinco eletrolítico tipo Special High Grade foi produzido

pela primeira vez em 1976, com 99,9% de pureza. Abastecida por carvão vegetal, a CMM promoveu também um enorme esforço de reflorestamento ao longo da década, com o plantio de 3 milhões de árvores por ano; até 1979 haviam sido plantados 14 milhões de árvores. Num período em que a indústria substituía importações, a empresa cumpria sua finalidade e a participação no mercado nacional crescia em velocidade: em 1973, produziu 18,27% do zinco consumido no país e, em 1977, nada menos do que 36,67%. Não por acaso, a partir de 1979 foram iniciadas prospecções por novas reservas de minério.

O início da década de 1970 foi, para a Metalúrgica Atlas, um de seus períodos de maior atividade. Faturando cerca de 25% das receitas do setor metalúrgico do grupo, a empresa manteve ao longo da década aproximadamente 650 funcionários. No setor comercial, abriu filiais nos estados do Paraná, Goiás e Mato Grosso. Em 1972, tendo produzido 6 mil toneladas de equipamentos, a Atlas expandia-se nos setores de prensagem, estruturas metálicas, forjaria, caldeiraria, usinagem e ajustagem. Em 1974 foi concluída a construção de mais um prédio, com 8700 metros quadrados, duplicando a área da empresa e possibilitando que atendesse encomendas de fora do grupo Votorantim. A expansão continuou nos anos seguintes.

Já a CBA, que ao fim da década de 1960 consolidara as bases para um novo surto de expansão, construía sua terceira usina hidrelétrica, a do Alecrim – com desafios de engenharia que incluíam, por exemplo, um túnel de adução com 4 quilômetros de extensão. Os planos de expansão então traçados seriam implementados em dois ciclos. No primeiro, a produção iria para a casa das 80 mil toneladas anuais, exigindo investimentos orçados em 30 milhões de dólares; no segundo, o objetivo era chegar a 120 mil toneladas por ano.

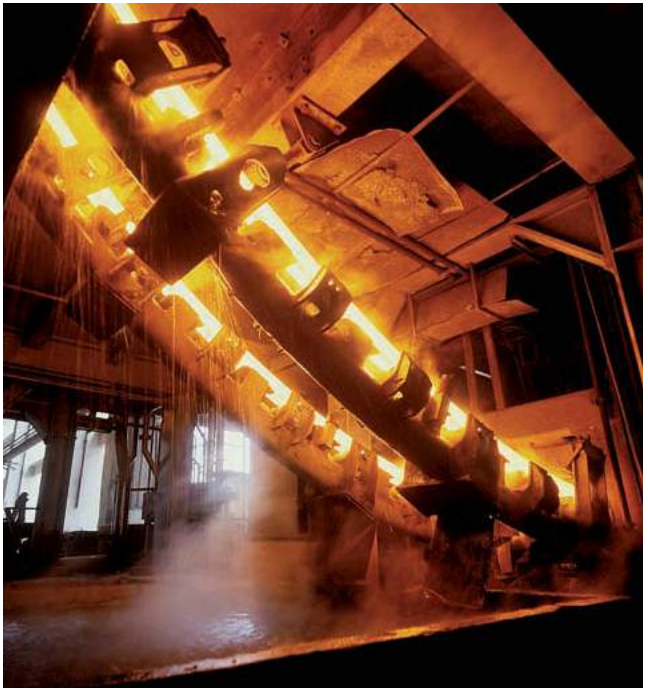
Mas isso teria de ser feito seguindo a filosofia original da CBA, isto é, com o máximo de recursos próprios e, sobretudo, com o máximo de auto-suficiência energética. A primeira exigência estava sendo cumprida; apenas um quarto dos investimentos vinham de empréstimos do BNDE. Quanto à segunda, ela estava se tornando uma marca do grupo Votorantim, num terreno em que a presença estatal não chegava a ser confiável, como se viu no caso do níquel.

Tal situação levava a um dilema: caso a CBA optasse por produzir apenas alumínio, sem investir pesado em hidrelétricas, poderia obter ganhos de produtividade em ritmo bem mais acelerado e ocupar fatias de mercado maiores em menos tempo. Por outro lado, ficaria absolutamente dependente das estatais de energia, com um custo tão grande quanto para os concorrentes. Por isso adotou-se a política de manter a usina integrada, incluindo-se aí a produção de energia, o que permitiria custos finais mais vantajosos, além de margens mais confortáveis para estipular estratégias comerciais. Assim, antes mesmo que a usina do Alecrim ficasse pronta, a CBA contratou a construção de outras duas hidrelétricas: a da Serraria e a de Porto Raso. As obras começaram no início de 1973. No ano seguinte, a empresa adquiriu a usina de Itupararanga, construída pela Light no rio Sorocaba.

As novas perspectivas de produção passaram a exigir mais pesquisas minerais. Em 1975 teve início a avaliação do volume de uma recém-descoberta jazida de bauxita na região de Paragominas, no estado do Pará. O mesmo ocorreu na serra da Mantiqueira. Com o abastecimento garantido, as obras de ampliação seguiram adiante, entre 1976 e 1978, elevando a produção para 80 mil toneladas por ano. Entre as vinte maiores empresas do setor metalúrgico do país, a CBA aparecia em segundo lugar, atrás apenas da multinacional Alcan.

Da esquerda para a direita: Clóvis Scripilliti, José Ermírio de Moraes Filho, Ermírio Pereira de Moraes, José Ermírio de Moraes e Antônio Ermírio de Moraes

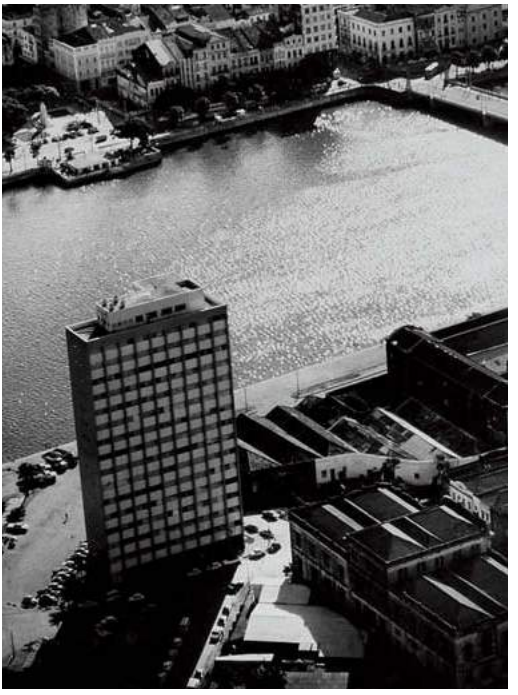
O setor de cimento ganhou força nos anos 1970



Aço, zinco e alumínio: a metalurgia nos anos 1970. Em 1980 teve início a produção de níquel

Usina do Alecrim, a terceira hidrelétrica do grupo Votorantim

Antônio Ermírio e José Ermírio de Moraes Filho visitam, acompanhados de técnicos, a metalúrgica Atlas (década de 1970)



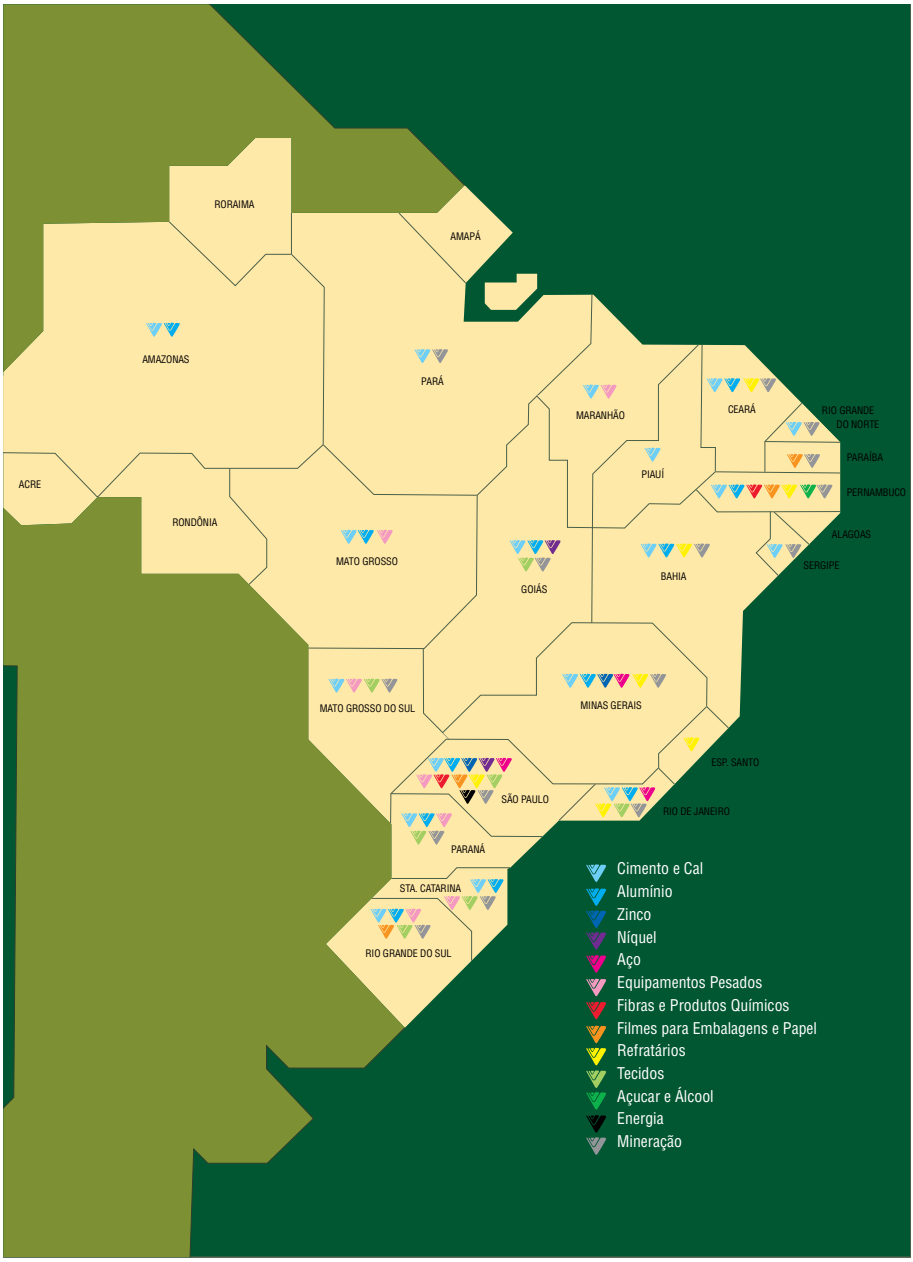
Destes escritórios, em Recife, Clóvis Scripilliti coordenava as operações da Votorantim no Nordeste

Na década de 1970, a Metalúrgica Atlas, conhecida como a "fábrica das fábricas"

Instalações da Companhia Níquel
Tocantins, em Niquelândia, Goiás

Área de reflorestamento da Votorantim

José Ermírio de Moraes Filho



Mapa da localização das empresas Votorantim, por setores (década de 1980)

Nos negócios em que, apesar de desentendimentos com o governo em termos de concepção e financiamento, ainda era possível lutar por mercados, o ritmo de crescimento dos empreendimentos metalúrgicos comprovava o acerto da política de austeridade e reinvestimento. Mas havia mercados nos quais as possibilidades tornavam-se cada vez mais rarefeitas. No setor mais tradicional do grupo, a siderurgia, o crescimento foi limitado pelo fato de que nele o Estado tornara-se não só o único financiador, mas também um concorrente imbatível, construindo várias grandes usinas de aço simultaneamente. Esta situação obrigou a uma reformulação dos objetivos da Siderúrgica Barra Mansa, que passaria a atuar em nichos específicos de mercado, mas antes teria de superar obstáculos importantes.

A primeira crise do petróleo reforçou a necessidade do emprego do carvão vegetal pela empresa, o que exigiu um investimento maciço em reflorestamento. A meta da década foi elevada para100 milhões de pés de eucalipto, permitindo assim que o carvão nacional fosse o único redutor utilizado pela fábrica, diminuindo-se o uso de óleo combustível. A segunda crise do petróleo, no final da década, mostrou o valor das medidas antecipadas: a autosuficiência da fábrica em matéria de consumo de carvão vegetal foi atingida em 1981. A possibilidade de contornar as restrições energéticas de maneira autônoma garantiu espaço para algum crescimento da Barra Mansa. Com isso, a produção saltou para 400 mil toneladas anuais ao final da década. Feitas as contas, o incremento foi bem menor que o da evolução do mercado de aço no período. Mesmo assim, foi um dos melhores resultados entre as siderúrgicas privadas. Isso em um ambiente no qual as empresas privadas não faziam parte das prioridades governamentais, com os grandes investimentos concentrados nas estatais. Aquelas, pelo contrário, estavam mais sujeitas ao rígido controle de

preços imposto pelo CIP, de modo que não podiam aproveitar as oportunidades.

Com o governo ditando as regras, dominando o financiamento, controlando os preços e fazendo concorrência, os conflitos eram inevitáveis. Um episódio exemplar das dificuldades da siderurgia privada naquele momento envolveu a Siderúrgica Santo Amaro, uma pequena fábrica de aço baiana, adquirida pelo grupo Votorantim em 1960. Sua maior concorrente era uma empresa do governo estadual, a Usina Siderúrgica da Bahia (Usiba). Por falta de escala e de perspectiva de expansão, os únicos objetivos da Santo Amaro eram o de manter o emprego de seus trabalhadores e evitar prejuízos. Mas esse último objetivo dependia do governo, que não aprovava os aumentos de preços reivindicados.

A situação foi explicada às autoridades. No dia 21 de janeiro de 1980 veio uma resposta positiva ao pleito, por telefone, e os aumentos foram aplicados. No dia seguinte, porém, a usina foi punida por vender seus produtos – vergalhões lisos, laminados, peças de ferro fundido e sucata – acima do preço da tabela. Antônio Ermírio de Moraes, responsável pelo setor metalúrgico, reagiu, fechando a fábrica. A crise durou quinze dias, com posicionamentos duros de parte a parte, até que se chegasse a uma solução de compromisso: reabrir a fábrica, enquanto o CIP comprometia-se a rever os preços dos produtos siderúrgicos no prazo de trinta dias.

Antônio Delfim Netto, na época ministro do Planejamento, intermediou o conflito. E atribui o sucesso da negociação a características próprias da Votorantim e seus dirigentes: "No período pré-globalização, o controle de preços era política obrigatória e praticada com sucesso nos Estados Unidos, Europa ou Japão. O sistema pressupunha tensão, mas também troca de informações e negociação. Cada um a seu modo, os dirigentes da empresa sabiam

lidar com isso. José Ermírio de Moraes Filho era mais preocupado com a cordialidade na hora de esgrimir seus argumentos, e o Antônio Ermírio, mais direto. Mas as diferenças entre os dois eram muito menores que a unidade. Ambos tinham sensibilidade social, característica rara naquele tempo. Os dois demonstravam permanente preocupação com o estado da arte de seus negócios no mundo, e não apenas em se comparar aos concorrentes locais. O grau de patriotismo, de confiança no país, era também muito elevado. Tudo isso junto fazia diferença. Ao longo dos anos, mantive contatos com ambos, porque tinha a certeza de estar recebendo posições basicamente honestas. Eles sabiam defender os interesses da empresa sem particularismos, não buscavam privilégios nem favores, e assim construíam um empreendimento com sólidas bases de futuro".

Uma dessas bases era a permanente avaliação interna dos empreendimentos – e feita à luz do emprego de capital próprio. Além de permitir o crescimento da empresa, a política de uso do capital próprio sustentou a independência dos investimentos metalúrgicos da Votorantim frente aos ditames do governo. Com isso a empresa pôde tanto recusar dinheiro para projetos duvidosos como enfrentar arbitrariedades. Era natural que a maioria do empresariado, mais dependente de financiamentos governamentais e com os preços regulados por burocratas, se identificasse com as posições de alguém que preservara um grau de independência. Por isso, passaram a eleger seguidamente Antônio Ermírio de Moraes como o maior líder empresarial do país. Era o reconhecimento de que a filosofia seguida por todo o grupo naquele período apontava um caminho mais viável para o crescimento das empresas brasileiras. Graças a sua independência, a Votorantim como um todo pôde seguir adiante para uma nova etapa.

A presença nacional

Em meados da década de 1970, Ermírio Pereira de Moraes tomou uma decisão para a Nitro Química que, na época, era inusitada: eliminar o escritório central. Desde antes da fundação da Votorantim, ainda nos tempos das primeiras empresas de Antonio Pereira Ignacio, a separação física entre fábrica e administração era uma realidade incontestável nas empresas brasileiras. Isto se explicava porque o funcionamento da administração requeria o acesso a toda uma rede de serviços – telefonia, tráfego de papéis administrativos, correios, serviços bancários – que só existia em poucas das grandes metrópoles. A fábrica de São Miguel Paulista, localizada no município de São Paulo, era inicialmente considerada distante demais dessa rede para que pudessem ser concentrados no local os serviços administrativos.

Nem mesmo a instalação de um Centro de Processamento de Dados próprio permitiu, por si só, a mudança. Foi preciso esperar vários anos até que toda a região em torno da fábrica fosse dotada de equipamentos urbanos básicos, com a inauguração de agências bancárias, um sistema viário eficiente e comunicações telefônicas confiáveis. Tudo isso demorou. Na década de 1960, a fábrica de

5 mil operários contava com apenas duas linhas telefônicas, instaladas pela própria empresa. Eram um luxo, pois no bairro não havia qualquer outro aparelho. Por isso, de pouco adiantava a existência de um moderno sistema de processamento de dados se não havia como enviar, por exemplo, os dados da folha de pagamento para a agência local do banco. Somente quando se instalou essa infra-estrutura geral, durante a década de 1970, foi possível transferir para a fábrica o escritório instalado no centro da capital e inaugurar uma fase administrativa saudada na empresa como uma nova era.

Mesmo assim, foi preciso prudência. Um dos responsáveis pela transferência, Oscar Souza, lembra o processo: "Em 1973 começamos a mudança. Foi gradual, seção por seção. Antes de cada transferência era preciso fazer o levantamento dos edifícios, para encontrar espaço. Quando uma unidade era desativada porque já não interessava mais, aí sobrava um prédio, ou parte de um prédio, então se adaptavam as áreas daquele prédio para os escritórios. Assim, gradualmente, foi se fazendo a mudança do escritório do centro lá para São Miguel. O trabalho só terminou em 1976".

A mudança administrativa coincidiu com alterações no perfil produtivo da empresa, notadas por Nelson Furlan: "Até 1974, havia uma dependência muito grande da fábrica de raiom. Na Nitro Química, praticamente o único produto era o fio de raiom. A partir daí, tendo em vista essa fraqueza do ponto de vista de competitividade, a Nitro passou a criar novas fábricas. Então montou, por exemplo, a fábrica de ácido fluorídrico, que começou a operar em 1977. Essa fábrica foi feita para fazer um outro produto, o fluoreto de alumínio, usado na CBA para produção de alumínio".

O motivo apontado para a reorganização física dos serviços administrativos, a busca de maior competitividade, também era novidade na época. Refletia tanto o fim da era de pioneirismo, na

qual os competidores em geral estavam fora do país, como a necessidade de se enxergar a produção com novos olhos. Rômulo Soares, um dos transferidos, viveu a mudança de enfoque:

"A Nitro Química foi uma das primeiras empresas a ter um computador próprio, da IBM, lá dentro. Acho que teve a primeira CIPA [Comissão Interna de Prevenção de Acidentes] do Brasil, e também os primeiros equipamentos de segurança, que eram fabricados na própria empresa. Existia sapateiro que fazia botina para o pessoal, mangotes para soldador, luvas de couro. Tudo era confeccionado internamente. No início, o parque industrial em São Paulo não tinha como fabricar esses artefatos. Então criou-se uma fábrica verticalizada, e foi assim até ela ser pressionada por custos. Foi o que obrigou a olhar ao redor, notar que o parque industrial havia amadurecido. Então veio a pergunta inevitável: 'Será que muitas coisas que você faz aqui não se compram lá fora, mais racionalmente?'. Daí veio uma outra etapa. Tinha engenheiros subordinados a mim, e eles faziam um pedido: 'Preciso mandar fundir, usinar tal peça, tal bomba assim, assado'. Eu falava: 'Quanto custa você desenhar o modelo, a fundição vir analisar, mandar usinar e voltar? Existe um fabricante de bomba. Peça a ele uma bomba com essas características, para essa finalidade".

As mudanças no ambiente de negócios também exigiam outro tipo de capacitação da mão-de-obra, no qual o conhecimento passava a ser tão valorizado quanto a habilidade prática. Wilson Rigo foi um dos que estavam atentos aos novos requisitos: "Em 1977, ou 1978, ficou clara a necessidade de a gente ter como complemento do estudo uma formação universitária. Então fiz uma campanha dentro do quadro de funcionários que nós tínhamos para que eles completassem os estudos tendo essa formação. Levamos um grande número de funcionários a fazer faculdade.

Foi aí que fiz também ciências contábeis, pela Faculdade São Miguel. Foram quatro anos ótimos".

Estava chegando ao fim a época da empresa pioneira, isolada de muitos serviços e obrigada a sobreviver por conta própria em ambiente pouco favorável. A percepção de que o futuro do empreendimento num mercado maduro dependia de maior capacitação para enfrentar a concorrência acarretou mudanças estruturais, que afetavam profundamente uma metodologia de trabalho aplicada com êxito durante seis décadas. Ainda que fosse indispensável, a mudança precisava ser feita com muito cuidado. Afinal de contas, os novos desafios para os quais se preparava a Nitro Química eram bem mais uma exceção do que a regra nacional.

Esse cenário de pioneirismo, da empresa em ambiente isolado, dos mercados locais precários, das comunicações difíceis, continuava a ser determinante fora de São Paulo. Nas indústrias do Nordeste, por exemplo, uma racionalização de atividades como a promovida em São Miguel poderia facilmente levar a um desastre. No mesmo momento em que se transferiam os escritórios da Nitro Química, o sistema de comunicação interna por rádio, montado por Clóvis Scripilliti, ainda se mostrava uma ferramenta muito mais eficiente do que a infra-estrutura de comunicações da região. Henrique Silveira relembra o uso diário que fazia dela: "Todos os dias, às oito horas em ponto, eu informava ao doutor Clóvis a situação de todas as fábricas da Votorantim do Nordeste. Então, na época, você não tinha comunicação, não tinha computador, não tinha nada disso. E nós tínhamos um sistema de rádio. Por ele as fábricas informavam as produções, as saídas, e eu diariamente repassava os dados para o doutor Clóvis Scripilliti. Não existiam férias nem nada, ligava até quando ele estava no exterior".

Na frente pioneira, a indústria funcionava como introdutora de novidades na sociedade local. A primeira fábrica da Votorantim, nos tempos do Banco União, já fora concebida com tal objetivo. Fornecia não apenas o trabalho, mas também a escola, a creche, o hospital, os recursos da vida urbana. Com isso, a administração das empresas implicava bem mais do que lidar apenas com os números da atividade econômica. Entre os dados recebidos por Clóvis Scripilliti estavam, por exemplo, aqueles do desempenho das 25 escolas mantidas pelo grupo no Nordeste, responsáveis pela formação dos filhos dos trabalhadores até o segundo grau.

A ampliação do leque de negócios em ambiente tão agreste como este exigia do administrador outros talentos além da argúcia para aproveitar as oportunidades do mercado. Era preciso cuidar de todo o ambiente social, o que às vezes pressupunha complexas negociações. Foi o caso, por exemplo, da instalação da Nordesclor. A idéia surgiu da constatação de que era possível reaproveitar o cloro resultante dos processos industriais da Agroindústria Igarassu, antes despejado nos rios. Mas sua execução exigiu prolongadas negociações com uma parceira norte-americana, a Arch, até que ela entendesse as peculiaridades da realidade local e permitisse a operação. Só então foi possível transformar o rejeito em produto, um marco na integração da indústria química com a agricultura regional.

Desse modo, graças à competência na gestão de negócios variados em ambientes igualmente diversificados, a filosofia geral do grupo Votorantim, de trabalhar com muita austeridade e capital próprio, acabou por gerar resultados excepcionais. Em 1979, o faturamento do grupo foi de 1,3 bilhão de dólares. Era o resultado da atividade de 131 unidades industriais, presentes em dezoito dos então 22 estados brasileiros, e que empregavam em torno de 50 mil

pessoas. O grupo detinha participações importantes em muitos mercados. No cimento, representava 40% da produção nacional; no alumínio, 26%; no zinco, a fatia era de 85%; no níquel, produzido a partir do ano seguinte, a fatia chegaria a 100%.

O êxito dessa atuação – tanto nos mercados amadurecidos, como o têxtil, como nas frentes recém-abertas – permitiu que o desempenho do grupo ficasse entre os melhores da indústria nacional no período, agora que tal comparação se tornara possível. Num sinal de que o próprio setor industrial estava se consolidando, na segunda metade da década de 1970 começaram a surgir *rankings* confiáveis de desempenho empresarial. Neles, a posição da Votorantim ia subindo paulatinamente, até chegar ao final da década como o segundo maior conglomerado do país sob controle nacional. Nas condições limitadas de financiamento a que fora relegado o setor, esse resultado acima da média era um forte indício do acerto da filosofia unanimemente adotada pelos acionistas. Reduzir os dividendos ao mínimo necessário e empregar os próprios rendimentos como fonte de capital para novos investimentos havia sido a única forma de viabilizar avanços num cenário em que, apesar do aquecimento da atividade econômica, a empresa privada dependente de capitais internos estava em nítida desvantagem em relação aos outros competidores.

A dimensão dessa desvantagem estava estampada nos próprios *rankings*. Num deles, a lista das vinte maiores empresas do Brasil em 1980 era composta por nada menos que treze estatais, quatro multinacionais e apenas três grupos brasileiros. A proporção era um retrato da política econômica adotada a partir da instauração do regime militar, que concentrou no governo o controle dos capitais para investimento. A partir dessa posição de força, o Estado passou a eleger os setores em que iria atuar, deixando as sobras

para os empresários privados. Na segunda metade da década de 1970, ocorreu o auge desse processo, com a instalação de estatais ao ritmo de uma por semana, até chegar a um total de 440 empresas, em setores que iam do petroquímico ao hoteleiro. Como o dinheiro dos impostos não bastava para financiar essa expansão, o governo passou a buscar cada vez mais recursos no exterior, agravando a instabilidade do quadro geral, que discriminava o acesso das empresas nacionais aos capitais de risco.

Houve, porém, um lado positivo no processo, pois os investimentos estatais acabaram ampliando a integração dos mercados no país. São dessa época a infra-estrutura de telecomunicações de âmbito nacional; uma rede de energia elétrica efetivamente capaz de suprir de maneira confiável as necessidades de muitas indústrias; a infra-estrutura integrada de transportes, com estradas, portos e ferrovias. Sobre tal base, por sua vez, expandiram-se outros setores, como o bancário, com a formação de redes de agências que cobriam todo o território nacional. A utopia de um Brasil unido economicamente pelo progresso, que vinha inspirando os esforços da Votorantim desde a entrada de José Ermírio de Moraes no grupo em 1925, estava por fim se tornando realidade.

Mas os aspectos negativos da política econômica governamental revelaram-se com toda a força no momento em que terminou o longo ciclo de crescimento iniciado na década de 1960. O primeiro sinal veio no próprio ano de 1979, com a segunda crise do petróleo. O preço deste saltou de 12 para 29 dólares por barril ao longo do ano, levando os países importadores a adotar políticas recessivas, implementadas por meio da elevação das taxas de juros. Eram notícias muito ruins para o Brasil, então importador de petróleo e grande devedor em divisas externas. Num primeiro momento, o governo reagiu como se a crise fosse

passageira, mantendo as políticas de crescimento e permitindo o aumento da inflação.

A reação da Votorantim ao cenário de dificuldades foi imediata. E teve de levar em conta obstáculos adicionais, como o controle de preços adotado pelo governo para transferir os custos do ajuste da economia para um setor privado já debilitado. Em geral, o CIP interditava o repasse dos custos crescentes das matérias-primas, inclusive o do óleo combustível, aos preços ao consumidor. Sendo assim, o emprego do petróleo como fonte de energia tornava-se um problema crítico, sobretudo por ele ser a base de muitos processos industriais empregados pelo grupo. Tornava-se fundamental a continuidade e o aprofundamento do processo de substituição do óleo combustível como matriz energética das fábricas.

Como a extração de petróleo e a geração de energia elétrica haviam se tornado monopólio estatal, ao grupo restou apenas intensificar o aproveitamento da única fonte energética cujo controle estava ao seu alcance: o programa de plantio de eucaliptos, iniciado por José Ermírio de Moraes ainda na década de 1940, e depois expandido sobretudo por Ermírio Pereira de Moraes. No início da década de 1980, o plantio atingia a marca de 180 milhões de árvores. Essas reservas revelaram-se fundamentais para levar adiante uma série de programas de substituição emergencial do petróleo importado nas empresas do grupo.

Em 1980, após estudos conduzidos pelo Sindicato Nacional das Indústrias de Cimento, o setor iniciou a substituição de sua matriz energética. No âmbito da Votorantim, destacou-se a Companhia de Cimento Portland Gaúcho, que passou a funcionar inteiramente à base de carvão mineral. Também graças a esta nova fonte a Companhia Portland Poty, em Pernambuco, conseguiu economizar 30% de óleo combustível, e aumentou a produção de

cimento pozolânico, que reduzia ainda mais o consumo de óleo em virtude das especificidades de sua fabricação. Além disso, os últimos fornos de via úmida, maiores consumidores de energia, foram sendo substituídos por outros de via seca. Em 1982, as fábricas localizadas nas regiões Sudeste e Sul haviam quase concluído a substituição de óleo por carvão. O mesmo se deu nas unidades adquiridas do grupo Itaú. Ao mesmo tempo, outras fontes de energia passaram a ser pesquisadas. Em 1980, na Companhia de Cimento Portland Cearense, 20% do óleo combustível foi substituído, numa técnica experimental, por casca de coco de babaçu. E a Cimento Pirineus S.A., em Goiás, economizou cerca de 25% de óleo, substituído por palha de arroz.

No setor metalúrgico, dois exemplos desse esforço foram notáveis. O primeiro foi a usina de Barra Mansa, que já em 1981 operava de forma autônoma e integralmente à base de carvão vegetal. O outro, a Companhia Brasileira de Alumínio, que dispunha de fontes próprias de energia elétrica. Essa opção estratégica revelava agora todo seu valor, permitindo o constante aumento da produção em plena crise, até chegar a 127 mil toneladas em 1984. Apesar da conclusão das obras das usinas de Porto Raso, em 1982, e da Barra, em 1986, respectivamente a sexta e a sétima do grupo, a CBA também se aproveitou de fontes vegetais de energia, mais especificamente lenha e palha de arroz.

A Companhia Mineira de Metais, produtora de zinco, e a Companhia Níquel Tocantins levaram adiante programas de substituição do óleo combustível. A CMM concluiu o processo em 1982, graças ao uso combinado de biomassa, carvão vegetal e energia elétrica, deixando de consumir cerca de 24 mil toneladas anuais de óleo combustível. Em 1984, foi a vez da Níquel Tocantins completar o processo de substituição, recorrendo a uma mescla de lenha,

carvão vegetal e energia elétrica. No setor de filmes transparentes, a Votocel instalou, em 1982, novas caldeiras alimentadas por carvão mineral, permitindo uma redução inicial da ordem de 40% no consumo de óleo combustível.

Também nesse momento tornou-se mais importante a produção das duas usinas de açúcar e álcool, a Usina São José, adquirida em 1956 e localizada em Igarassu, e a Companhia Usina Tiúma, em São Lourenço da Mata, ambas em Pernambuco. No começo da década de 1980, elas produziam juntas um total de 30 milhões de litros de álcool por ano.

No quadro geral, a soma de esforços das diversas unidades mostrou-se muito significativa. Em 1975, o grupo Votorantim como um todo consumia 1566 milhões de quilowatts-hora de energia e 593 mil toneladas de óleo combustível. Já em 1982, o consumo de energia saltara para 3789 milhões de quilowatts-hora, enquanto o consumo de óleo tivera um incremento muito menor, ficando em 773 mil toneladas. Essa alteração significativa da matriz energética foi crucial não só para enfrentar a crise do petróleo, como também a nova conjuntura econômica. Em 1983, o relatório do grupo constatava: "Se é verdade que em mensagens anteriores alertamos para os perigos da estatização, do alto custo dos financiamentos e da própria inflação, também é verdade que deliberadamente evitamos a palavra recessão. Todavia, a hipótese de recessão hoje é dura realidade. Realidade que atinge não só todo o setor industrial mas, igualmente, aqueles outros que se consideravam imunizados contra tal epidemia".

Queda na produção havia sido algo inconcebível durante uma década e meia. Mas agora a recessão começava a se fazer sentir, afetando algumas das principais atividades do grupo. O setor do cimento foi um deles: entre 1980 e 1981, o consumo nacional

caiu 4,2%; no ano seguinte, nova queda, de 1,9%; em 1982-83, o setor desabou, com um declínio de nada menos que 18%. Após consumir 27,1 milhões de toneladas anuais em 1980, em 1984 o Brasil absorveu apenas 19,4 milhões de toneladas. Neste mesmo ano, o setor cimenteiro da Votorantim chegou a paralisar parte de suas unidades, devido à redução no consumo e ao término de projetos de expansão iniciados no final da década anterior. Enquanto isso, o setor de níquel, estreando no mercado num momento tão pouco propício, também registrou baixa procura.

Com a capacidade de produção nacional superando a demanda interna, restava a opção de desbravar mercados fora do país. O projeto de industrializar o Brasil começava a dar lugar à realidade da globalização. O grupo tinha qualidade e preço para competir em várias frentes no mercado externo, a despeito do caráter essencialmente fechado da economia brasileira na época. O primeiro grande êxito de exportação ocorreu no setor de metais não-ferrosos. Na CBA, o ano de 1981 assinalou o lançamento de um programa que reservava 8% da produção para exportação. O sucesso levou a um incremento da cota, e no ano seguinte as vendas para o exterior somaram 7,5 milhões de dólares. Em 1983, no auge da recessão, as exportações alcançaram a cifra de 45 milhões de dólares e, em 1984, chegaram a 61,7 milhões de dólares. Atendendo a clientes na Europa, Ásia e África, as exportações da CBA chegaram a representar mais de 60% do faturamento da empresa.

O êxito desse impulso exportador permitiu uma avaliação de desempenho que teria sido impossível nos tempos do mercado fechado, comprovando-se assim a qualidade das decisões de investimentos tomadas nas décadas anteriores. O alumínio produzido com energia hidrelétrica tinha maior competitividade do que o produzido com eletricidade gerada em usinas termelétricas e

nucleares nos Estados Unidos e na Europa. Assim, em plena crise do mercado brasileiro, o potencial de vendas no exterior passou a justificar os planos de expansão da CBA.

A CMM, também em 1981, concebeu um programa para fomentar exportações do zinco que produzia. O êxito das vendas confirmou a qualidade internacional de seus produtos. Do mesmo modo, a Níquel Tocantins logrou firmar contratos de exportação para vários países da América do Sul.

A capacidade de competir no mercado externo mostrou-se uma possibilidade ao alcance de muitas empresas do grupo e refletiu a decisão de investir e modernizar na hora certa. Já em 1980 a Companhia Nitro Química afirmava em seu relatório anual que "as exportações foram decisivas para o resultado da empresa, pois o seu aumento em relação ao ano anterior possibilitou que apresentasse um saldo favorável de 4,7 milhões de dólares, no que diz respeito ao seu balanço de pagamentos do comércio exterior". Em 1984, as exportações de raiom e nitrocelulose totalizaram 9,8 milhões de dólares, duplicando o valor do início da década. A Votocel, a partir de 1982, abriu canais externos de comercialização, vendendo fora do país 12% de sua produção. Mesmo a produção das usinas de açúcar era exportada; na safra de 1982-83, este foi o destino de toda a produção de açúcar demerara.

A abertura para o mercado externo, a política de redução de custos e o alongamento do cronograma de alguns dos projetos de expansão fizeram com que, apesar da recessão, o grupo Votorantim alcançasse resultados positivos e se destacasse no cenário econômico. Em 1982, o grupo aparecia em vigésimo lugar na lista das empresas com os maiores lucros no país. Um ano depois, a Votorantim subia para a décima-nona posição; no auge da recessão, a melhora relativa foi maior ainda, com o grupo saltando para

a sétima posição. Entre 1983 e 1984, o crescimento do lucro líquido foi da ordem de 25,5%.

Os bons resultados também decorreram, além do impacto positivo da entrada no mercado externo, de um grande esforço comercial. Realizou-se um forte investimento na rede distribuidora do grupo, cujas unidades saltaram de 170 no início da década de 1980 para 243 em 1984. A soma das estratégias para enfrentar a crise permitiu que o mau momento econômico do país fosse superado sem demissões. Pelo contrário, o grupo conseguiu expandir sua capacidade de gerar empregos. Em 1980, contavam-se 50524 funcionários; em 1983, 54704 funcionários; e, em 1984, mais 1555 postos de trabalho foram criados.

O fortalecimento do grupo após a primeira onda recessiva permitiu a manutenção da política central, a de reinvestir no negócio, transformando o lucro do passado no capital do futuro, mesmo numa época em que as taxas de juros elevadas premiavam a retirada dos capitais da produção. Os planos de investimento foram mantidos durante todo o período. Além disso, o grupo encontrou condições para aprofundar sua atuação em novas áreas de negócio, ainda que em escala inicial moderada. Entre as aquisições do período estão a da Rio Grande Companhia de Celulose do Sul, ocorrida em 1981, que se somava então à Companhia de Papel e Papelão Pedras Brancas, adquirida em 1960 e situada no município de Guaíba, no Rio Grande do Sul. Também no setor papeleiro foi adquirida, em 1982, a Companhia Nordestina de Papel, com sede em João Pessoa, na Paraíba. No setor cimenteiro foi adquirida, em 1982, a totalidade da Cimento Aratú S.A., tradicional fábrica do estado da Bahia, que havia sido construída em associação com outros grupos.

Em meados da década de 1980, portanto, os desafios propiciados por um momento de transição na história do país puderam ser

enfrentados e superados com sucesso. O longo ciclo do pionerismo dava as primeiras mostras de esgotamento, embora ainda houvesse espaço para crescer em algumas regiões. A Votorantim estendera sua presença a praticamente todo o território nacional; as empresas adquiridas, as novas fábricas, as pesquisas minerais e o aumento da rede distribuidora tinham levado o grupo a desenvolver atividades diretas em vinte estados. Controlava então 95 empresas, onde trabalhavam 60 mil pessoas, e o faturamento era de 1,5 bilhão de cruzeiros por mês. Além disso, era o maior gerador privado de energia elétrica no país.

Essa presença nacional era sinal claro de que finalmente havia alguma coincidência entre o território brasileiro e a área de ação empresarial, um objetivo muito distante quando José Ermírio de Moraes realizara seus primeiros investimentos no Nordeste, no início da década de 1940. Seu esforço de expansão havia ajudado a criar uma nação industrializada, num processo que em certas áreas estava alcançando a maturidade.

A liderança na crise

O primeiro membro de uma nova geração dos Ermírio de Moraes começou a trabalhar na Votorantim em 1977. A seguir, em rápida seqüência, vieram outros doze contemporâneos. A incorporação destes acionistas seguiu a mesma fórmula que tão bem servira a seus antecessores: cada qual foi encaminhado para uma unidade do grupo em caráter experimental, na expectativa de que aprendesse na prática e ganhasse a capacidade de geri-la com autonomia. E não demorou muito para que vislumbrassem uma direção comum a partir de suas respectivas experiências.

Acostumados a um intenso convívio nas reuniões familiares e nas férias, os recém-chegados gestores constataram que enfrentavam, mais do que situações diversas, muitos problemas similares. Enquanto a geração de seus pais lidara com uma realidade de mercados regionais isolados e a necessidade de encontrar soluções específicas para cada situação local, os membros da nova geração, mesmo aqueles designados para áreas pioneiras, desde o início perceberam a necessidade de reforçar a ligação com o grupo como um todo. As interconexões entre as diferentes empresas, que no início da década de 1970 só existiam de fato na cidade de São Paulo,

agora estavam presentes em grande parte do país – uma obra de integração nacional que a própria Votorantim ajudara a realizar.

Esta unificação efetiva da economia brasileira tornava cada vez menos relevantes as variações regionais, cada vez menores as barreiras logísticas e cada vez mais comparáveis os diversos empreendimentos. Mesmo nos aspectos mais corriqueiros era fácil perceber a mudança. Até a década de 1970, por exemplo, a gestão de caixa de cada unidade era tratada com a rede bancária local, mesmo no que se referia aos financiamentos para o dia-a-dia. Na década seguinte, porém, graças à informatização dos procedimentos administrativos, tornou-se viável uma gestão nacional, e volta e meia diretores de bancos tinham dificuldades para atender a miríade de solicitações do grupo.

Situações assim colocavam os novos administradores diante de questões muito diferentes daquelas enfrentadas por seus pais. Enquanto estes precisavam levar novidades para áreas remotas, os mais novos tinham o desafio de consolidar numa linguagem comum os dados dispersos que recebiam. Não era exatamente uma tarefa simples, na medida em que a eficiência do grupo ainda dependia bastante da capacidade de resposta autônoma de cada unidade a complexas circunstâncias específicas. Uma reformulação precipitada dessa estrutura poderia resultar em perdas significativas.

Nessa altura, falou mais alto a unidade de crenças e valores dos membros da geração mais jovem. Acostumados ao convívio e ao consenso, eles criaram uma instância informal de consulta, que ficou conhecida como a "Reunião dos Primos". A idéia inicial era criar um espaço onde pudessem trocar impressões sobre suas experiências. Dali, no entanto, emergiu não só a constatação de que havia muitas semelhanças nas situações por eles enfrentadas, mas também o entendimento de que parecia sensato investir

coletivamente na solução dos problemas. A partir daí começaram a ser contratadas consultorias e fixados objetivos para se proceder à unificação progressiva do planejamento e da gestão de todas as empresas. Era uma radical mudança de rumo, pois contrariava a descentralização que tornara possível a vigorosa expansão do grupo nas duas décadas anteriores. Por outro lado, refletia também a permanência de certos valores fundamentais, que garantiam a unidade de ação durante o processo. A percepção de que o todo estava acima das partes, e a humildade de cada um para sacrificar eventuais vantagens individuais em prol do resultado coletivo, valores já consolidados na Votorantim, conduziram ambas as gerações por um caminho no qual não faltaram divergências, mas também no qual elas puderam ser aplainadas até que se alcançasse um consenso firme e geral.

Foi graças a essa capacidade de definir posições consensuais que a nova geração pôde ganhar relevo, inclusive nas discussões com os pais, responsáveis pela superintendência dos negócios. Estes logo começaram a se ver diante de propostas empresariais sólidas, bem fundadas e muito razoáveis. Além disso, tais propostas vinham enquadradas por um novo cenário, muito diverso daquele constituído a partir da década de 1930, quando a meta de industrializar a nação passara a nortear os passos do grupo. A interconexão já não valia apenas para o mercado interno; um grupo cujas exportações haviam atingido um volume significativo também precisava levar em conta a competição mais acirrada nos mercados globais, o que requeria condições de trabalho apropriadas e maior grau de excelência.

Tudo isso coincidiu com uma fase de transformações nacionais. O ciclo do regime militar chegava ao fim, em meio à crise do modelo de concentração de capitais nas mãos do Estado. Para as empresas

privadas, após duas décadas de acesso restrito a financiamentos, abria-se um novo horizonte de possibilidades. Era um momento no qual, apesar das dificuldades, havia espaço para o otimismo e para se repropor um projeto de desenvolvimento do Brasil. Tal otimismo, por sua vez, era o impulso que levava adiante a Votorantim, a força que lhe permitia superar crises e sacrificar dividendos em nome do próprio crescimento. Rompidas as barreiras do controle estrito de preços, do monopólio estatal em diversos setores econômicos, da exclusão da vontade dos eleitores e das proibições sobre atividades sociais, parecia chegada a hora em que os empresários poderiam afinal contribuir de maneira mais efetiva para o crescimento do país.

Escaldado por anos de controvérsias com as autoridades, Antônio Ermírio de Moraes sentiu que a ocasião era propícia para difundir seus critérios de ação empresarial como um modelo para a vida pública. Em 1986, portanto, decidiu candidatar-se ao governo do estado de São Paulo. No âmbito do grupo, a decisão acarretou as primeiras nomeações de membros da nova geração para o comando das empresas. Todavia, esse movimento durou apenas o tempo da campanha eleitoral, que deu a Antônio Ermírio de Moraes 3,7 milhões de votos e o segundo lugar na corrida eleitoral. Após o pleito, ele retornou às atividades nas empresas.

No país, o ambiente de otimismo também foi passageiro, tolhido pela inexistência de alternativas para se lidar efetivamente com o desequilíbrio fiscal do governo. No lugar de uma direção austera da economia pública, à semelhança das práticas internas do grupo, como pregara o candidato Antônio Ermírio, vieram as fórmulas mágicas que tornaram instável a economia nacional e condenaram ao fracasso as tentativas de controlar a inflação. Para agravar a situação, em 1988 a nova Constituição reduziu ainda mais a margem

de manobra para uma administração austera e criou toda uma série adicional de gastos correntes para o governo.

Tal conjunto de fatores inaugurou uma segunda etapa na pauta da Reunião dos Primos. A falta de alternativas locais coincidia com o irresistível movimento de globalização. Já não se podia mais pensar a economia brasileira como um território isolado, no qual as importações eram substituídas por produtos locais. A Nação deixara de ser uma idéia capaz de gerar um horizonte distante, uma utopia empresarial. Somente um modelo que levasse em conta a realidade da competição em escala mundial poderia dar conta dos desafios do tempo. Tal consciência firmou-se rapidamente entre os novos gestores. Desde cedo eles trataram de se munir dos instrumentos para montar um tipo de gestão adequado ao desafio. Antes mesmo que as mudanças chegassem ao país, elas passaram a fazer parte das preocupações na empresa.

Todos estavam de acordo quanto ao caminho a seguir: havia necessidade de uma revisão de grande alcance nos procedimentos internos, caso o grupo quisesse ter uma participação ativa no cenário globalizado. Tal consenso, rapidamente estabelecido entre os primos, gerou uma vigorosa onda de renovação. E a força renovadora foi devidamente reconhecida: os membros da nova geração obtiveram de seus pais uma delegação para desenvolverem um modelo de governança e gestão compatível com a nova realidade, desde que esse modelo fosse consensual. O entendimento geral permitiu que as mudanças necessárias para adaptar o grupo começassem antes mesmo da abertura da economia brasileira, e sem que os investimentos fossem interrompidos – como se deu, ainda em 1986, quando, com recursos próprios, comprou-se a Cimento Santa Rita, controlada pelo grupo italiano Ferruzi. A Santa Rita possuía três fábricas em São Paulo – em Itapevi, Salto de Pirapora

e Cubatão –, além de uma quarta sendo construída em Cuiabá, no Mato Grosso. A aquisição permitiu um melhor posicionamento estratégico para o grupo. O negócio foi fechado pelo valor de aproximadamente U$ 100 milhões, pagos em cinco anos.

Esta aquisição ocorreu, portanto, numa fase em que o grupo Votorantim passou a rever com lupa seus procedimentos internos, preparando mudanças organizacionais profundas, feitas no estilo das Reuniões dos Primos. Procurando construir a unidade indispensável para enfrentar o mercado global, cada passo era precedido de estudos meticulosos de cenários e possibilidades. E, à medida que se constatavam as melhorias internas, começaram os esforços para desbravar novos caminhos, com a entrada em setores promissores. Com isso, a Votorantim passou a atuar em áreas até então inexploradas. A primeira oportunidade apresentou-se com o fim da crise do petróleo, quando o carvão vegetal deixou de ser uma fonte energética indispensável e grandes áreas de reflorestamento puderam ser liberadas para outras atividades. Em 1987, teve início um projeto de plantio de laranja em Itapetininga; dois anos depois seria constituída a Citrovita. Desde sua origem, a empresa foi concebida para atuar num cenário maior que o Brasil, e seria voltada sobretudo para o mercado externo.

O mesmo horizonte global orientou o passo seguinte do grupo. A Votorantim tinha vasta experiência em reflorestamento, e desde 1960 participava do setor de celulose, mas sempre com empresas de âmbito local. A oportunidade de mudar de escala surgiu em 1988, quando o BNDES realizou um leilão de venda dos ativos da Celpav, uma empresa que realizara o plantio de uma floresta de eucaliptos de 25 mil hectares e planejava construir uma grande fábrica, a ser instalada em Luiz Antônio, município próximo à Ribeirão Preto, no interior de São Paulo.

Com as crises econômicas, o projeto havia sido interrompido e os bens da empresa, vendidos em leilão. Por ocasião deste, o representante do grupo Votorantim, José Roberto Ermírio de Moraes, recebeu instruções que se resumiam a uma única palavra: "Vença". E foi o que fez, adquirindo os ativos da Celpav por 72,7 milhões de dólares. Para funcionar, contudo, a empresa ainda consumiria investimentos de mais 800 milhões de dólares. Era uma soma vultosa, que marcava o arranque num setor no qual só as perspectivas oferecidas pelo mercado global justificariam tal aporte de recursos. "O setor de papel e celulose tem apresentado boa competitividade internacional", justificou a empresa, mostrando claro entendimento das reais perspectivas do negócio.

Simultaneamente a esses dois projetos, a Votorantim entrou, pela primeira vez em sua história, no setor de serviços. Sete décadas de atividade industrial em várias áreas, enfrentando realidades econômicas de todo o tipo, haviam conferido a seus administradores um significativo cabedal de conhecimentos financeiros. Por outro lado, a permanente administração de capitais próprios consolidara uma elevada noção de responsabilidade na aplicação de recursos. Num período de mudanças violentas e repentinas nas regras do jogo econômico, associadas a elevados índices inflacionários, a gestão criteriosa das finanças tornou-se um instrumento fundamental de sobrevivência. O acerto das decisões tomadas com base em critérios longamente apurados levou o grupo a perceber que poderia oferecer a terceiros seus conhecimentos na área.

Por isso, em 31 de agosto de 1988, a Votorantim abriu uma corretora e distribuidora de títulos e valores mobiliários, a Baltar Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda., cujo nome seria alterado em seguida para Votorantim D.T.V.M. Ltda. O sucesso

inicial do empreendimento levou, pouco depois, à fundação do Banco Votorantim, autorizada pelo Banco Central em 1991.

A instituição bancária foi concebida como um negócio independente, que precisava conquistar a confiança não só das empresas do grupo, como também das corporações com as quais iria desenvolver parcerias. Para tanto, o Banco Votorantim sempre recorreu a uma administração inteiramente profissionalizada. Wilson Masao Kuzuhara, um dos responsáveis pela gestão, ajudou a aperfeiçoar uma abordagem própria para atuar no mercado financeiro: "A preocupação central era a de preservar a credibilidade, fundada na imagem do setor industrial. Essa era a nossa base para crescer, e desde o primeiro momento nos inspirou para levarmos uma filosofia de relacionamento sólido com nossos clientes, inteiramente baseada na oferta de soluções benéficas para eles". Com base nessa filosofia administrativa de cunho participativo, o banco estabeleceu com seus clientes, entre os quais importantes empresas nacionais e multinacionais, um relacionamento de longo prazo, com foco no atendimento e no aprimoramento da gestão estratégica de seus negócios.

A entrada nas áreas de laranja, celulose e serviços financeiros facilitou a adaptação do grupo ao novo ambiente de negócios. A transição foi completada sem que, num primeiro momento, os setores tradicionais fossem sacrificados. Naquelas áreas em que o grupo já atuava, todos os planos de investimento foram mantidos e ampliados. Em 1987, foram investidos aproximadamente 300 milhões de dólares, dos quais 40% no setor de cimento – visando um aumento de 20% da produção total –, 30% no de alumínio, e o restante nos demais. Como resultado do primeiro quinhão, em 1988 foi inaugurada uma nova fábrica de cimento na Paraíba, a Cipasa, e entraram em operação novos fornos na Cimento Itaú.

A expansão implementada no setor do alumínio tinha uma finalidade clara: viabilizar uma crescente participação no mercado internacional. O simples acompanhamento das receitas externas indicava que este era um caminho inexorável. A partir do biênio 1981-82, quando resultaram em entradas da ordem de 7 milhões de dólares, as exportações foram se tornando cada vez mais significativas: em 1988, somavam 300 milhões de dólares. E isto a despeito de o crescente contato da economia brasileira com as demais, no processo de globalização, ter gerado incontáveis problemas: distorções entre preços internos e externos, congelamentos e controles de tarifas, ausência de marcos regulatórios claros em vários setores.

Dentre tais problemas, um deles acabaria se revelando crucial: o da energia elétrica. Em 1988, o custo do quilowatt-hora produzido pelas hidrelétricas do grupo Votorantim era de 8 centavos de dólar, enquanto o fornecido pela Eletrobrás chegava a 32 centavos de dólar. Como o setor de alumínio era o maior consumidor de energia elétrica do país, com 6% do total, era essencial assegurar a geração própria. Havia muito a Companhia Brasileira de Alumínio se empenhava de modo contínuo na construção de usinas na bacia do rio Juquiá. Inaugurara a de Serraria, em 1978, e desde então colocara mais duas em funcionamento: Porto Raso, em 1982, e Barra, em 1986. A última usina na bacia do rio Juquiá, a de Iporanga, seria inaugurada em 1989.

Com as três usinas, esgotou-se o potencial de geração daquela bacia fluvial, cuja concessão o grupo detinha desde a década de 1950. Novos empreendimentos dependeriam agora de licenças em outros locais, onde as disputas com empresas estatais eram a regra. Em setembro de 1987, o grupo Votorantim e o governo de São Paulo começaram a debater a concessão necessária para que, num

prazo de 55 meses, fossem construídas outras duas hidrelétricas. Uma no rio Ribeira do Iguape, em Descalvado; outra no Paranapanema, na altura de Piraju, a 340 quilômetros da capital. Ambas seriam essenciais para se atingir a meta de duplicar a produção de alumínio, elevando-a até a marca das 340 mil toneladas anuais. Mas a Cesp, empresa do estado, tinha a intenção de construir hidrelétricas nos mesmos locais escolhidos pela Votorantim. Mesmo sem condições financeiras ou razões de mercado para realizar o projeto, bastou a estatal se manifestar para que surgisse um impasse, paralisando os projetos.

Tais obstáculos tornavam mais arriscada a ampliação dos investimentos, que mesmo assim prosseguiram com a construção das instalações para o beneficiamento da bauxita extraída de jazidas nos municípios mineiros de Cataguases e Itamarati, adquiridas em 1980. Mas a continuidade destes investimentos de longo prazo tornara-se quase uma temeridade diante das incertezas da economia brasileira, traduzidas na aceleração da inflação ao longo de 1989.

E então veio o plano econômico do presidente recém-eleito, Fernando Collor. Anunciado logo após a posse, em março de 1990, e apesar de uma orientação geral considerada positiva – no tocante à abertura da economia brasileira e à modernização –, uma de suas principais medidas foi o bloqueio dos ativos econômicos de pessoas físicas e jurídicas. O alcance da intervenção estatal era inaudito. Do dia para a noite, o grupo Votorantim teve retidos nada menos do que 600 milhões de dólares que dispunha em caixa, o equivalente a 80% de seus ativos financeiros. Em questão de horas, todos os projetos de investimento tiveram de ser substituídos por planos emergenciais de sobrevivência.

Nildo Benedetti, então diretor técnico da área de cimento, lembra-se daquele dia nefasto: "O que mais me marcou foi a postura

da diretoria naquele dia de crise. Lembro especialmente da reação do doutor José Ermírio de Moraes Filho. Ele foi ouvindo o anúncio das medidas em silêncio. Perguntou apenas se seria possível pagar os salários. Quando teve uma resposta positiva, ficou inteiramente tranquilo. Em momentos de crise como este ele crescia – e a gente ficava tranquilo e confiante".

Essa confiança foi fundamental para superar os desafios que viriam. Naquela altura, havia projetos em andamento no valor de quase 1 bilhão de dólares, sendo os mais importantes a nova fábrica de papel no município de Luiz Antônio; a expansão da Companhia Brasileira de Alumínio e da Companhia Mineira de Metais; o projeto citro-agrícola; e, no setor de cimento, uma fábrica quase concluída ao norte de Cuiabá, no Mato Grosso. E, evidentemente, havia a necessidade de renegociar pagamentos com toda a cadeia de fornecedores e clientes, para manter em funcionamento o conglomerado.

No dia 20 de março, apenas uma semana após o cataclismo, a Votorantim anunciou sua estratégia em face da retenção por decreto de seus recursos. Para honrar a folha de pagamentos daquele mês, que, com 60 mil trabalhadores, chegava a 80 milhões de dólares – um sétimo do valor bloqueado pelas autoridades monetárias –, não havia outra saída senão recorrer a empréstimos. O funcionamento das empresas exigiria a centralização do caixa, a fim de permitir um controle extremamente rigoroso dos recursos disponíveis. Também seria preciso fazer um completo redirecionamento das atividades. Como o mercado interno estava paralisado, as receitas de exportação se tornariam decisivas para a sobrevivência. A ordem, portanto, era exportar tudo o que fosse possível, mesmo sacrificando preços.

Era uma inversão total da prioridade da empresa em décadas, e foi decidida em questão de horas. Acabou a descentralização

financeira, sem um único protesto. Inverteu-se a prioridade de mercados, sem problemas internos de monta. Tudo isso devido aos amplos preparativos que vinham sendo conduzidos, mas também porque a solidez de valores permitia uma adesão imediata às decisões que beneficiavam o todo. As transições da descentralização para a centralização, e do mercado interno para o internacional, foram concluídas sem qualquer necessidade de discussões formais. Os constrangimentos eram inéditos, até mesmo para um grupo com 72 anos de atividade no mercado brasileiro.

A partir da decisão de mudar o rumo, dois outros valores tradicionais – a austeridade e a capacidade de gerar suas próprias fontes de crescimento – ajudaram, e muito, no enfrentamento da situação. Somados aos esforços já em curso, no sentido de promover maior coesão entre as diferentes empresas, tais valores tornaram possível uma administração unificada, montada a partir da compreensão de que a economia brasileira globalizava-se aceleradamente, voltando-se cada vez mais para os mercados externos.

Já em abril de 1990 as exportações garantiram metade da folha de pagamentos. O restante foi obtido de um empréstimo tomado em leilão do governo – com a Votorantim passando a pagar caro para usar dinheiro que lhe pertencia. Mesmo diante de tantas dificuldades, José Ermírio de Moraes Filho e Antônio Ermírio de Moraes afirmaram tratar-se de um sacrifício válido, se resultasse no bem do Brasil.

Ao longo dos anos de preparação antecipada para a nova realidade, os ganhos obtidos haviam se transformado num ativo importante. No momento em que se impunha a combinação de abertura da economia e recessão no mercado interno já se vislumbrava um caminho para o futuro – um caminho possível, ainda que repleto de obstáculos devido à crise. No âmbito do

grupo, a revisão dos procedimentos internos tornou-se mais urgente pela necessidade imperiosa de sacrificar dois pontos que sempre haviam sido importantes nas tradições do grupo. Desde os primeiros empreendimentos de Antonio Pereira Ignacio, ainda na primeira década do século XX, a manutenção do emprego e a proteção aos trabalhadores eram consideradas mais valiosas que o mero cumprimento da lei. Escolas, vilas, casas, hospitais e bolsas de estudo para filhos de trabalhadores eram parte integrante da vida nas mais diversas unidades. A possibilidade de oferecer uma carreira estável e condições de realização pessoal era considerada uma das finalidades essenciais das empresas. Todos os esforços para ampliar a oferta de postos de trabalho eram bem-vistos e essa atitude se mantivera mesmo durante as recessões da década de 1980.

Lamentavelmente, não havia como dar continuidade a essas políticas a partir do Plano Collor. Até então, nenhum funcionário do grupo Votorantim havia sido demitido por causa de mudanças na economia. Agora, contudo, a demanda caíra até 75% em setores importantes do mercado interno. Ao chegar o mês de junho, embora já se registrasse uma ligeira recuperação da atividade econômica, na qual o consumo chegou à metade da produção do ano anterior, não havia mais como manter os negócios sem a aplicação de cortes dolorosos. O grupo foi obrigado a demitir 3 mil dos seus 63 mil funcionários. Ao mesmo tempo, reviu suas projeções para o futuro, vislumbrando um cenário no qual os investimentos nem de longe acompanhariam o que se planejara. Nem mesmo projetos de importância estratégica e altamente promissores foram poupados: mesmo com todos os equipamentos tendo sido adquiridos, a construção da fábrica de papel teve de ser interrompida, com a conseqüente demissão temporária de mais de 7 mil trabalhadores em Luiz Antônio.

Não podia ser de outra forma em momento tão paradoxal, no qual se misturavam uma abertura para a implacável competição em escala mundial com uma seqüência de caóticas experiências econômicas internas, que misturavam congelamentos de preços, perseguição a empresários e recessão. Em fevereiro de 1991, o governo anunciou o Plano Collor 2. Era o quinto plano de estabilização em cinco anos. Decretava um novo congelamento de preços e um "tarifaço", que encarecia a produção de cimento em 25%. Diante disso, não havia como manter empregos e negócios. Teve início então outra rodada de estudos e cortes. Em abril de 1991, a Votorantim anunciou mais uma contenção dos investimentos, para não entrar em prejuízo – o máximo a que podia aspirar naquele momento. Com os esforços e cortes adicionais, a empresa fecharia o primeiro quadrimestre no que definiu como um "pálido azul". Seu faturamento no primeiro semestre foi de aproximadamente metade do resultado que havia obtido no ano anterior. E ainda continuavam retidos pelo governo cerca de 200 milhões de dólares pertencentes ao grupo.

Obviamente não era uma situação capaz de despertar o otimismo, ainda mais diante do rápido fracasso do plano econômico. Em novembro de 1991, a inflação retornara à casa dos 30%, e todo o sacrifício exigido dera em nada. Seria preciso refazer as previsões e tentar capitalizar o quanto possível as empresas, segundo o tradicional princípio de reaplicar os resultados na produção. Tudo isso foi descrito sem meias palavras por Antônio Ermírio de Moraes, ao dizer que o governo "quebrou a engrenagem da produção". As empresas sobreviviam à base da exportação. No caso da Votorantim, nada menos do que 75% da produção de alumínio, bem como 55% do níquel e 30% do aço eram exportados; enquanto isso, a Metalúrgica Atlas, a "fábrica de fábricas", não tinha encomendas e limitava-se a serviços de manutenção.

Uma das unidades da VCP, a de Jacareí (década de 1990)

Vista da fábrica da CBA, em Alumínio (2007)

Na Citrovita, o máximo controle de qualidade

Entre os novos negócios, o setor de biotecnologia

O trabalho do Banco Votorantim começou em 1991

Projeto *Música nas Escolas*, patrocinado pelo Instituto Votorantim

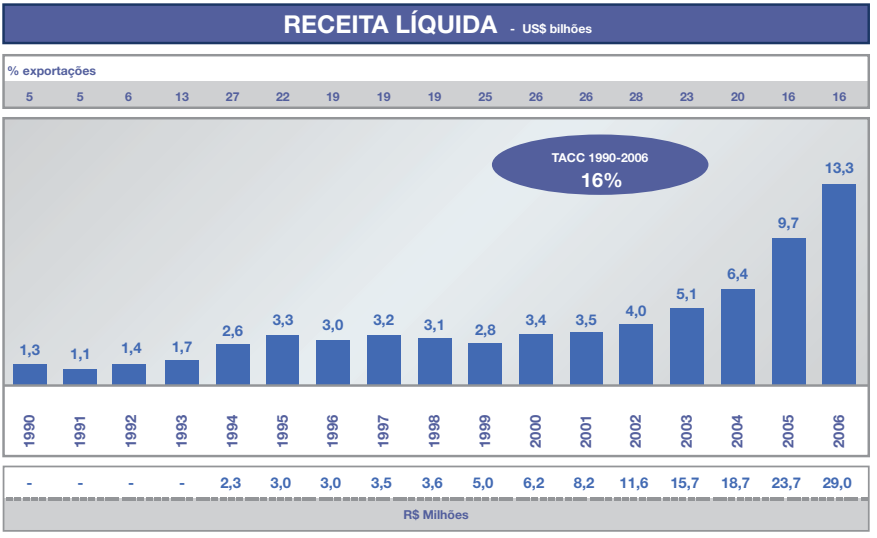
A fábrica St. Mary's Cement, no Canadá

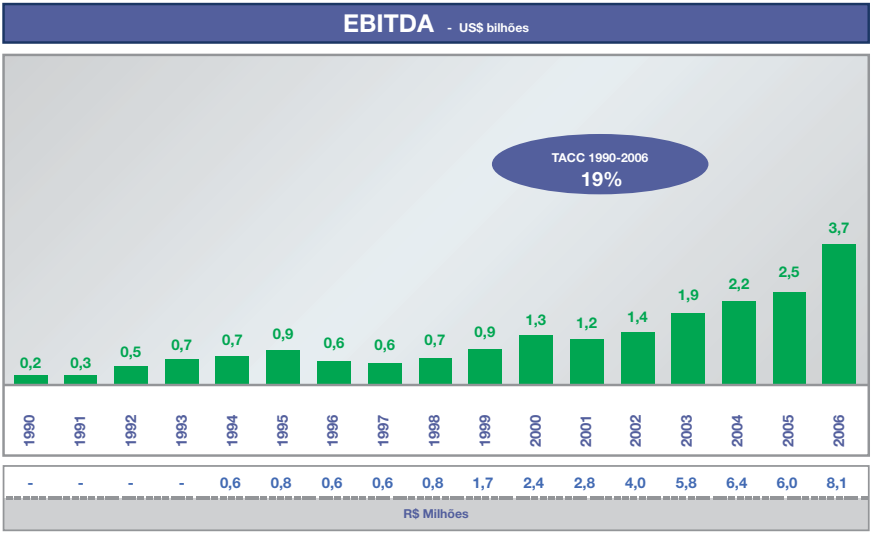
Terminal da Votorantim no porto de Santos

Terminal da Votorantim no porto de Antuérpia, Bélgica

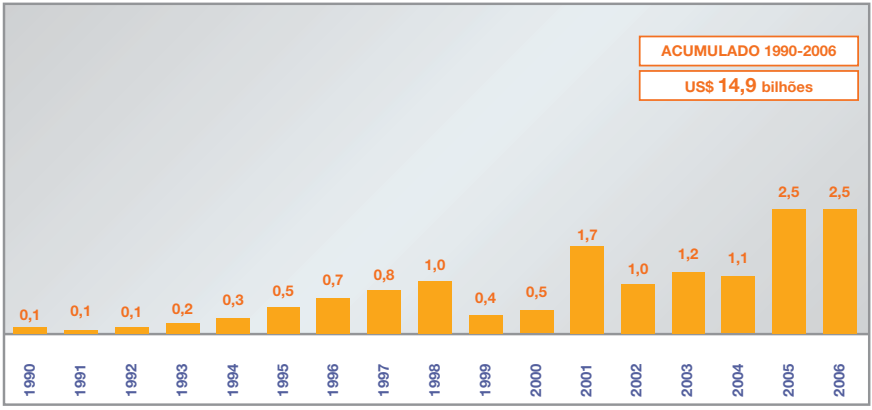
A fábrica de zinco em Cajamarquilla, Peru, adquirida em 2004

A evolução dos principais indicadores da Votorantim na passagem dos sécs. XX e XXI





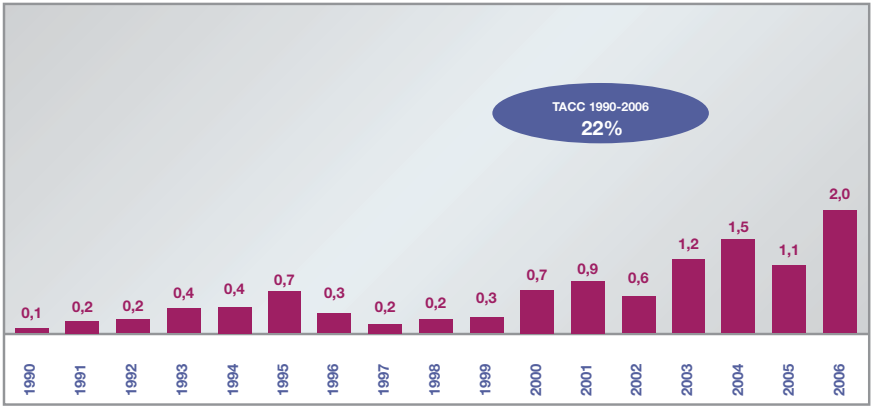
INVESTIMENTOS - US$ bilhões



-	-	-	-	0,3	0,5	0,7	0,9	1,2	0,7	0,9	4,1	2,9	3,8	3,3	6,0	5,4

R$ Milhões

LUCRO LÍQUIDO - US$ bilhões



-	-	-	-	0,4	0,7	0,4	0,2	0,3	0,5	1,4	2,0	2,2	3,5	4,1	2,6	4,4

R$ Milhões

Da esquerda para a direita: Fábio Ermírio de Moraes, José Roberto Ermírio de Moraes, Carlos Ermírio de Moraes, Luís Ermírio de Moraes, Clóvis Ermírio de Moraes Scripilliti, Cláudio Ermírio de Moraes e José Ermírio de Moraes Neto

Este cenário deprimente afetou até mesmo o andamento dos planos para a implantação definitiva do novo modelo de gestão e governança, sugerido pelos gestores mais jovens e sacramentado por seus pais. Nessa reestruturação, os diversos setores da empresa já não seriam unidades autônomas e passariam a se reportar mais formalmente a um órgão central, o Conselho de Administração. Era um indício claro de que as percepções da nova geração faziam sentido para seus pais. Passara o tempo em que a descentralização havia sido uma ferramenta essencial para o crescimento do grupo. O Brasil se modernizara e os desafios haviam se transferido para um novo cenário de competição global, o qual requeria uma coordenação centralizada.

Na hora da crise, contudo, foi preciso muita prudência: mantiveram-se, em meio a duros sacrifícios, apenas as expansões que prometiam receitas externas rápidas, pois eram as únicas capazes de financiar a sobrevivência do grupo. Naquele momento, a escolha recaiu sobre duas opções: a fábrica de papel e celulose de Luiz Antônio, que teve suas obras civis retomadas, tendo sido inaugurada ainda em 1991, e os investimentos no setor de alumínio. Com estas duas apostas, começou uma completa reorganização para a nova era.

A CONSOLIDAÇÃO DE NOVOS SETORES

A Votorantim entrou no longo período da crise econômica da década de 1980 como o segundo maior grupo privado nacional. Ao fim de tudo, quando a economia foi estabilizada, em 1994, era o maior deles, porém o ambiente geral da indústria mais lembrava uma terra devastada. A crise havia tragado boa parte dos grandes grupos industriais de capital nacional. Em todos os setores, e por mais cautelosas que tivessem sido suas respectivas administrações, muitos não conseguiram sobreviver à conjunção de abertura da economia, acesso restrito a capitais e violentas intervenções estatais. Por outro lado, aqueles que haviam superado as turbulências do período nem por isso iriam desfrutar de tranqüilidade, pois tratava-se agora de garantir sua participação no mercado global, de concorrência bem mais acirrada e cujas condições exigiriam das empresas virtudes diferentes das requeridas na fase anterior, marcada pelo fechamento da economia e o pioneirismo.

Para completar a passagem de uma conjuntura à outra, não bastava que a Votorantim se desfizesse do que já não podia manter. Acima de tudo, seria crucial recriar o empreendimento como um

todo. Chegava a hora de completar o projeto começado na década de 1980 e concebido para permitir ao grupo alcançar um bom desempenho na realidade global. E, de fato, o período de maturação fez com que os bem avaliados investimentos dessem frutos.

No setor do alumínio, a meta era aumentar a produção de 165 mil para 212 mil toneladas anuais. Apesar do dinheiro curto, e caro, ela foi mantida. Para atingi-la ainda em 1992 seria preciso, entre outras medidas, concluir as instalações para beneficiamento do minério das jazidas de Cataguases e Itamarati, na expectativa de que o preço internacional do produto se recuperasse. O custo desta aposta acabou se refletindo em todo o grupo, pois a maioria dos recursos disponíveis era carreado para a Companhia Brasileira de Alumínio. Em fevereiro de 1992 começaram as atividades de lavra e beneficiamento em Minas Gerais; seis meses depois ocorreram os primeiros embarques de bauxita para a fábrica. O minério beneficiado viajava 860 quilômetros até o recém-criado município de Alumínio, agora desmembrado de Mairinque. Com ele foi possível aumentar a produção e as receitas de exportação – fundamentais para a execução dos passos seguintes.

Ao lado da expansão do alumínio, outro negócio não apenas contribuiu com receitas, como também serviu de modelo administrativo para a travessia. Desde o início, as metas de investimento na área de celulose e papel haviam sido definidas de acordo com as novas circunstâncias, assim expressas em relatório anual: "buscar vantagem competitiva, liderança setorial, valor agregado aos produtos e serviços, retorno adequado aos acionistas, modernização e crescimento, competência para atuar em grande escala e capacidade de competir no mercado global". A realização destes objetivos, por sua vez, implicava imprimir um ritmo mais acelerado às atividades. Em julho de 1991 entrou em operação a primeira

máquina de papel da fábrica de Luiz Antônio e, já no princípio do ano seguinte, a produção atingiu suas metas. Em maio de 1992 teve início a fabricação de celulose. Em novembro, a segunda máquina de papel entrou em funcionamento e, no mesmo mês, foi anunciada a aquisição do controle da Papel Simão, além de quatro outras unidades produtoras e de uma distribuidora.

Produzir mais e exportar mais, contudo, era apenas parte da solução. Para que a Votorantim se destacasse no mercado global, por sua força e respeitabilidade, um novo padrão de governança era necessário, e ele surgiu primeiro na área de papel. A própria aquisição da Papel Simão trouxe à tona importantes questões administrativas. Ao contrário da Celpav, a nova empresa tinha capital aberto, com ações negociadas em bolsa. Para unificar as administrações e manter o foco no negócio, optou-se pela formação de uma holding operacional de capital aberto, a Votorantim Celulose e Papel S.A. (VCP). Essa opção pelo capital aberto não foi a única mudança em relação à praxe do período anterior, no qual a dificuldade de acesso a recursos externos exigia a reaplicação contínua dos resultados e o fechamento do capital.

O comando do processo de unificação das fábricas de papel foi entregue a Raul Calfat, um antigo funcionário da Papel Simão que havia entrado nesta empresa como estagiário, em 1973, e tornara-se seu presidente, em 1987. Ele foi nomeado diretor-superintendente e membro do Conselho de Administração, sob a direta supervisão de José Roberto Ermírio de Moraes, representante dos acionistas no conselho. As funções complementares permitiram a atribuição de outra missão a Calfat: "A seriedade com que a Votorantim encarava o negócio de papel e celulose me atraiu de imediato. Mas também pesou muito em meu entusiasmo a possibilidade de preparar um

modelo de gestão adequado tanto ao grupo como às novas condições da economia".

Tratava-se, portanto, de um horizonte mais amplo do que o âmbito específico de uma empresa de papel. Envolvia também a perspectiva de criar condições para todo o grupo Votorantim crescer com capitais globais de terceiros, caso estes pudessem ser obtidos em condições semelhantes às dos concorrentes internacionais. Esta possibilidade era o lado vantajoso da nova dinâmica global, marcando o fim da era de emprego intensivo de capitais próprios e de parcos financiamentos governamentais. No entanto, as fontes internacionais de recursos somente se tornariam acessíveis quando fossem levadas a bom termo as profundas modificações internas que vinham sendo implantadas em todo o grupo.

Para chegar às novas fontes de capital seria preciso estender as práticas de administração da era global para além de uma única empresa aberta: toda a estrutura do grupo teria de ser moldada de acordo com o novo padrão. Foi nesta fase de sua história que a Votorantim lançou as raízes de uma atuação efetivamente global no mercado de capitais, com a criação, em 1992, da Votorantim Internacional, uma divisão específica para representar as empresas do grupo junto a clientes estrangeiros.

A criação de um setor próprio para lidar com os negócios globais veio na hora exata, pois coincidiu com a consolidação da VCP e a expansão da CBA, as quais geraram receitas externas em volumes significativos. As exportações de celulose e alumínio contribuíram para que o faturamento global da Votorantim se recuperasse e atingisse, no final de 1992, 1,4 bilhão de dólares. Em 1991, as empresas haviam faturado 1,1 bilhão, e em 1990, 1,3 bilhão de dólares. E tudo isto em plena turbulência política, uma turbulência tão forte que levaria, em 1992, ao próprio *impeachment* do presidente

Collor. A reviravolta política não eliminou, por si só, os problemas econômicos do país nem as dificuldades enfrentadas pelo grupo. Apesar de tudo, no início de 1993, um relatório interno fazia uma análise positiva do passado recente. Segundo ele, já se justificava um cuidadoso otimismo, muito embora o PIB nacional, no ano anterior, tivesse recuado algo em torno de 1,4%.

Do ponto de vista econômico, dizia o texto, duas áreas haviam registrado um avanço substancial. No setor externo, o saldo comercial fora maior; houvera crescimento e diversificação das exportações, com destaque para a crescente participação dos manufaturados, que representaram 54% do total vendido em 1991, e 60% em relação ao acumulado de 1992. Eram indícios de que chegava ao fim a crise cambial iniciada em 1982. O ágio do câmbio paralelo fora reduzido de forma permanente e os preços de importação tinham passado a ser, cada vez mais, referenciais importantes para os preços internos. O risco de hiperinflação estava severamente reduzido. Em suma, o processo de ligação da economia brasileira com a internacional dava sinais de maturidade.

Do lado produtivo, ainda segundo o relatório, "boa parte do ajuste das empresas às novas condições econômicas foi realizada. É verdade que não existiram (nem existirão este ano) grandes investimentos em novas máquinas e instalações; o que houve foi um profundo processo de reorganização e de inovações organizacionais. O resultado deste processo está sendo uma elevação rápida da produtividade (à custa, é certo, de forte redução inicial nos níveis de emprego)" – até 24 de abril de 1992, o Plano Collor forçara a demissão de 10 mil trabalhadores da Votorantim, de um total de 60 mil –, "repartida entre reduções de preços no nível do consumidor, elevação de salários reais e recomposição da capacidade de gerar lucros operacionais, mesmo com baixos níveis de operação".

Neste cenário econômico ainda complicado, o precoce tom de otimismo tinha a ver com a completa reorganização interna promovida com base nas propostas apresentadas pela nova geração. A antecipação das medidas de ajuste ao novo cenário levara a empresa a agir tendo em vista a nova realidade, e possibilitara, enfim, o acesso a novas fontes de capital.

O salto veio com o financiamento para duas expansões. Em 1994, a VCP tinha capacidade instalada de 530 mil toneladas anuais de celulose e 520 mil toneladas de papel. Completava-se a fusão da Papel Simão com a Celpav, de modo que a empresa estava pronta para crescer. Neste exato momento, a produção de alumínio primário da CBA era então de 240 mil toneladas anuais. Mais investimentos, da ordem de 350 milhões de dólares, elevariam sua capacidade a 340 mil toneladas. Esse aumento teria de ser realizado sem prejuízo do nível de auto-suficiência energética da empresa, de 55%, um fator crucial de sua competitividade e rentabilidade, sobretudo no plano internacional. Para tanto seria preciso construir duas outras hidrelétricas, a de Piraju e a de Machadinho. A auto-suficiência em bauxita, por sua vez, estava então garantida pelas duas minas de Poços de Caldas e Itamarati de Minas, e pela participação na mineradora Rio do Norte, em Trombetas, e na refinaria de alumina da Alunorte, em Barcarena, ambas no Pará.

O financiamento desses dois projetos de expansão foi negociado nos mercados globais de capital. Somando-se à experiência da Votorantim Internacional a boa posição da VCP e da CBA, assim como a efetiva reestruturação do grupo, foi possível dar início a um novo tipo de financiamento. Em 1996, por meio da VOTO – Votorantim Overseas Trading Operations N.V., uma empresa controlada em conjunto com a S.A. Indústrias Votorantim –, a VCP obteve junto ao banco ING Barings um crédito de 150 milhões de

dólares. Em junho de 1997, outros 50 milhões de dólares complementaram o empréstimo. Em seguida, deu-se novo passo com as emissões de eurobônus. O acesso ao mercado global de capitais permitiu que se rompesse um bloqueio de quatro décadas, que havia restringido a expansão do grupo ao horizonte determinado pelo sacrifício dos acionistas e as limitações do capital próprio. Era a primeira vez, num longo intervalo de tempo, que a empresa encontrava a possibilidade de recorrer a capitais de terceiros, fora da esfera do governo, para realizar um empreendimento.

Capitalizadas as empresas, a CBA pôde realizar sua expansão e a VCP deu início ao processo de modernização de suas atividades florestais, mediante a importação de máquinas de última geração para substituir antigos equipamentos. No ano seguinte, chegou a vez de ampliar a produção nas linhas de celulose e papéis revestidos. As operações de cozimento e branqueamento receberam também recursos volumosos, destinados à proteção do meio ambiente e à melhoria da qualidade dos produtos. A reformulação dos métodos produtivos permitiria, a partir de então, uma significativa redução na geração de resíduos. Em 1998, foi lançado o papel Starmax, um dos principais produtos da VCP.

A expansão de negócios com base no financiamento por capitais de terceiros, captados no mercado global, assinalou o coroamento visível das mudanças em andamento. Chegara-se ao término de uma importante travessia: o mercado interno não era mais utopia, como na década de 1930; não era limite para os capitais das empresas brasileiras, como na década de 1960. Era parte de um mercado global, de uma realidade que se impunha a todos. Por isso, a adequação aos requisitos do mercado global não poderia ser apenas alavanca de gestão para a CBA ou a VCP.

O planejamento para a realidade do mercado global tornou-se um modelo para todo o grupo, um aperfeiçoamento da meta de industrialização do país introduzida na década de 1930 por José Ermírio de Moraes e transformada em realidade por seus filhos e netos. Agora, tendo o mundo como palco de ação, a utopia necessária deveria ser diversa, permitindo aos novos administradores lançarem outro olhar sobre todos os aspectos do negócio. Não se tratava mais de perseguir uma visão capaz de sanar a precariedade do setor produtivo no Brasil, mas de pensar o lugar a ser ocupado pela produção industrial brasileira num mundo globalizado.

Este novo crivo não poderia valer apenas para os setores que mais se beneficiavam da situação no momento, que eram aqueles produtores de divisas. Antes, a travessia exigiu a continuidade da revisão interna iniciada no final dos anos 80. Paralelamente à preparação para o mercado global de capitais, continuou o esforço de revisão do portfólio interno. A realidade da competição global agora valia para tudo: não havia mais espaço para nenhum setor cujo desempenho fosse incompatível com a nova realidade.

Foi necessário rever a continuidade das operações em setores importantes na história da empresa, até mesmo no primordial setor têxtil. Ao longo de mais de sete décadas, a Votorantim mantivera atualizada e rentável a tecelagem adquirida por Antonio Pereira Ignacio em janeiro de 1918. Todavia, por maiores que fossem os esforços de racionalização, não havia como obter margens razoáveis numa situação em que a informalidade e as importações asiáticas, sobretudo coreanas, haviam se tornado concorrentes imbatíveis dos produtores que se mantinham dentro da lei e produzindo com os custos relativamente elevados da economia brasileira. Sem perspectivas econômicas que justificassem a manutenção da atividade, o grupo Votorantim decidiu retirar-se do setor.

Não foi uma decisão fácil, pois contrariava muitas tradições. Mas era vital para o seu futuro. Ao longo da década de 1990, as unidades foram sendo desmobilizadas. Processo semelhante ocorreu com outro negócio histórico, as usinas de açúcar pernambucanas. Apesar de sua eficiência, a Votorantim não possuía qualquer vantagem comparativa que permitisse mantê-las num ambiente de disputa mais agressiva.

Paralelamente à reavaliação das atividades, os ativos de cada uma das empresas foram revistos segundo novos critérios. As unidades em áreas pioneiras e carentes de infra-estrutura possuíam reservas de toda espécie: terrenos, oficinas, casas, escolas. A obrigação de assegurar a regularidade da produção exigia também estoques elevados, dimensionados para uma situação de relativo isolamento. Na era da globalização, com o acesso generalizado à Internet e a adoção de processos *just-in-time*, mesmo naquelas unidades mais remotas tornava-se possível novos tipos de planejamento, capazes de redefinir a qualidade da produção a partir da racionalização dos meios.

O novo conjunto de critérios de avaliação foi aplicado também a um fator de importância fundamental: as pessoas. O nível de competição na economia globalizada tornava impossível a manutenção de postos de trabalho na quantidade requerida pela instalação de unidades pioneiras. Infelizmente, o processo de redução da mão-de-obra desencadeado pelas recessões da década de 1990 não foi conjuntural. A reformulação dos objetivos e processos produtivos nas empresas também implicou um ajuste na oferta de postos de trabalho diretos. Consciente da grande contribuição proporcionada por todos os seus colaboradores na etapa anterior, a empresa empenhou-se ao máximo para amenizar a situação daqueles que tiveram de ser desligados de seu quadro de pessoal.

Na desmobilização da Usina Tiúma, por exemplo, os trabalhadores ganharam a posse das casas da empresa onde moravam. Além disso, o processo de produção em parceria com outras empresas – via terceirização e subcontratação – estimulou a geração de uma imensa quantidade de empregos indiretos.

Embora difíceis, e por vezes dolorosas, as reestruturações permitiram tanto a continuidade dos demais negócios como o investimento em novos setores, nos quais não era possível contar com as mesmas fontes de capital que permitiam a rápida expansão dos empreendimentos nas áreas de papel, celulose e alumínio. No setor da agroindústria, o foco voltou-se para a produção de laranja e do suco processado.

Desde 1989 estava constituída a Citrovita. Embora a empresa visasse uma atuação global, o financiamento do projeto seguiu o padrão tradicional, com o uso de capital próprio e um empréstimo do BNDES, no valor de 45 milhões de dólares, para a construção da fábrica e os desembolsos iniciais no laranjal de Itapetininga. Os investimentos próprios totalizaram 200 milhões de dólares. Os recursos foram distribuídos em duas frentes: 50 milhões de dólares permitiram que a fábrica de Catanduva, instalada ao mesmo tempo em que se implantava o pomar em Itapetininga, fosse dotada de equipamentos de ponta e informatizada em larga escala. A partir de 1991, a outra parcela dos recursos foi destinada a três terminais de exportação; um no Brasil, no porto de Santos; outro em Tampa, na Flórida, Estados Unidos; e o último em Antuérpia, na Bélgica. A fábrica de Catanduva entrou em operação no dia 17 de junho de 1991, produzindo 9 milhões de caixas, mas com capacidade prevista para processar até 33 milhões.

Essa estrutura permitiu, mesmo com capitais locais, a entrada num mercado global em que o Brasil detinha participação majoritária.

Uma década depois de iniciadas as atividades, em 2001, a Citrovita contava com duas unidades produtivas no estado de São Paulo, uma em Catanduva, outra em Matão, e com uma área de cultivo própria que respondia por 20% da produção de suco. O restante era proporcionado por contratos de longo prazo com diversos produtores. Desse modo, a empresa estava presente em todas as etapas de produção, desde a formação das mudas nos viveiros até a exportação do suco a granel, em navios próprios, e a entrega do produto aos clientes no exterior.

Outro setor de atividades que se desenvolveu com força ao longo da década de 1990 foi o Banco Votorantim. Desde cedo o negócio esteve voltado para três áreas bastante disputadas: serviços para empresas, administração de recursos de terceiros e, por fim, financiamento de bens e serviços. Em meados daquela década, cerca de 75% dos rendimentos vinham da primeira área, especializada em operações estruturadas para empresas, o chamado banco de atacado. A segunda perna do tripé, que lidava com recursos de terceiros, estabeleceu-se graças a um excelente desempenho na administração de recursos para pessoas físicas. Já o financiamento de bens e serviços teve início a partir de 1994, com a criação da BV Financeira.

Para atender a estas áreas, a estrutura interna do Banco Votorantim contava com os setores de tesouraria, *corporate banking*, *underwriting*, gestão de recursos de terceiros, varejo e corretagem. A tesouraria ocupava lugar de destaque, tendo como funções principais: garantir a liquidez adequada às operações, por meio da gestão das posições ativas e passivas; determinar os preços dos produtos oferecidos aos clientes; realizar operações com moeda estrangeira, derivativos e valores mobiliários; administrar o risco decorrente do descasamento de moedas, taxas e prazos; operar posições próprias em bolsas de valores e futuros. Já a divisão internacional

buscava oferecer aos clientes acesso ao mercado financeiro global, atuando nas áreas de comércio e mercado de capitais externos, diretamente ou por meio de uma rede de bancos correspondentes. Esta área visava ainda incrementar o crédito do banco no exterior e, com isso, ampliar a base de produtos oferecidos aos clientes.

Essas três áreas de negócios adicionais, – que floresceram ao final da crise da década de 1990 –, assim como a dura lição de casa – que implicou o rigoroso reexame de negócios tradicionais, a revisão de ativos e a readequação de pessoal –, acabaram por conferir um novo caráter a todas as operações do grupo Votorantim, habilitando-o a acompanhar os processos de abertura econômica e globalização. Depois de quatro décadas nas quais o crescimento do grupo somente fora possível graças aos esforços dos acionistas-gestores, sacrificando seus rendimentos e reaplicando-os sem cessar, abria-se um novo caminho com base no modelo das empresas globalizadas: a possibilidade de financiar projetos com capitais de terceiros obtidos em condições semelhantes às dos concorrentes.

Tudo isto ainda coincidiria com mudanças na própria direção do empreendimento. Traçada a nova rota, em concordância com os padrões globais de competição, era natural que a geração mais jovem precisasse trabalhar com estruturas formais de decisão, que incluíssem uma mudança orgânica de comando. A estrutura de gestão adotada no início da década de 1960, baseada sobretudo no consenso de valores entre José Ermírio de Moraes Filho, Antônio Ermírio de Moraes, Clóvis Scripilliti e Ermírio Pereira de Moraes, permitia um comando totalmente descentralizado, e revelou-se igualmente eficiente quando foi preciso centralizar o caixa, rever a composição do portfólio de negócios e tomar as decisões que levaram à consolidação após a crise dos planos econômicos heterodoxos, no início da década de 1990. Mas era necessário ir além.

A nova geração revelou grande tino empresarial justamente durante esse período de transição, repleto de dificuldades e sobressaltos. Ao fazê-lo, conquistou de vez a confiança dos mais experientes, que reconheceram a importância das mudanças em curso. A harmonia entre gerações, forjada na luta, ajudou a preparar o caminho para uma reorganização do comando, feita com vistas a um futuro de prazo bastante amplo. No lugar de apenas trocar nomes, o processo envolveu uma completa substituição de estruturas. Todo um conjunto de instituições foi implantado, a partir da separação, ocorrida no final dos anos 1990, entre a propriedade familiar do negócio e a sua gestão. Abaixo da tradicional *holding* familiar, uma nova *holding* operacional, a VPAR, controlaria o grupo a partir de então. Com isso, tornou-se possível repensar a organização administrativa: em vez de as áreas de superintendência ficarem sob a responsabilidade de pessoas, agora era viável montar um sistema mais formal, visando o agrupamento de negócios, o foco nos resultados e a capacidade de gerar valor para competir.

Como esclarece Marcus Arruda, no grupo Votorantim há trinta anos, quase todos como diretor-jurídico:

"Já no início dos anos 1990, a nova geração, conforme foi ocupando cargos de destaque nas diferentes empresas, constatou a necessidade de buscar um novo modelo de gestão, que tivesse a capacidade – a exemplo do que os outros fizeram em suas épocas – de maximizar os resultados do grupo e viabilizar o seu crescimento num mundo cada vez mais competitivo. Dessas inicialmente simples trocas de idéias surgiram grupos de trabalho, que por sua vez converteram-se num programa de discussão e desenvolvimento de um novo modelo de gestão. Se de um lado foi decisiva a postura de seus pais, ao permitirem a evolução deste processo, a verdade é que foram eles – os membros da nova geração – que, após um período

de avaliações e sempre construtivas conversações, definiram detalhadamente o modelo que passou a ser implementado – e com muito sucesso – nos anos seguintes".

Os novos processos de organização interna começaram pelo setor do cimento. A liderança de mercado havia sido alcançada graças à capacidade de multiplicar fábricas em realidades regionais diversificadas, de adaptar a administração a essas circunstâncias, de ser flexível na constituição de pessoas jurídicas. A passagem da dispersão para a concentração exigiu um esforço muito grande, iniciado com a constituição da Votorantim Cimentos, empresa que deveria agrupar todas as atividades afins sob uma única filosofia administrativa. Era um quebra-cabeças considerável, pois a unificação deveria abranger desde conceitos contábeis até as formas de atendimento aos clientes – e isso numa área em que havia três acionistas supervisionando os negócios. Luiz Vilar de Carvalho, o encarregado da complexa tarefa, aponta um motivo básico para seu êxito: "Tanto os acionistas mais velhos como os mais novos tinham uma concordância muito forte sobre o novo caminho, de modo que a sinalização sempre foi absolutamente clara. Graças a isso, foi possível cuidar das complexidades da tarefa sem jamais perder de vista o objetivo central. Todos os envolvidos logo entenderam a direção, de modo que se criou uma atmosfera positiva, que permitiu a concentração de todos os esforços na busca da eficiência e da qualidade total".

A mudança interna de adequação ao mundo global se completou com a necessária antecipação: a partir da estabilização da moeda, em 1994, a economia brasileira entrou na fase em que o modelo estatal, que restringira a participação das empresas privadas, estava sendo reformado por uma seqüência de privatizações e investimentos em infra-estrutura. Esse processo, que permitiria ao

setor privado – nacional e estrangeiro – afinal assumir novas responsabilidades, encontrou a Votorantim bem preparada. Após anos em que se viram relegadas ao isolamento, as empresas privadas passaram a ter a possibilidade de formar associações de toda espécie. Em 1997, por exemplo, o grupo associou-se a capitais japoneses para participar do leilão de privatização da Vale do Rio Doce. Toda uma série de procedimentos administrativos de transparência e engenharia financeira foram necessários para chegar a essa etapa, e eles não se perderam com a impossibilidade de vencer o leilão.

Rapidamente foram redirecionados para a VBC, uma associação entre a Votorantim, o banco Bradesco e a construtora Camargo Corrêa, voltada para a participação no mercado de energia. O primeiro empreendimento da empresa seria a usina de Serra da Mesa, inaugurada em 1998 e construída em parceria com Furnas. A VBC adquiriu também, em conjunto com outros sócios, o controle das distribuidoras Rio Grande Energia (RGE), que atua no Rio Grande do Sul; da Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), cuja área de concessão é o interior do estado de São Paulo; e da Empresa Bandeirante de Energia, também presente no interior paulista. Já a própria Votorantim adquiriu a Companhia de Luz e Força Santa Cruz, que atende São Paulo e Paraná. Todo esse amplo leque de negócios estava consolidado em 1999.

Ações como esta ajudaram a fazer avançar o processo de mudança, até que atingisse um marco próprio, reconhecido no relatório anual de 1999: "A nova realidade econômica – muito mais dinâmica e competitiva – imprimiu uma nova forma de gestão. Reagrupamos as empresas em unidades de negócios e ingressamos em áreas promissoras. A nova estrutura confere maior autonomia gerencial e financeira às áreas de negócios, que foi reforçada pela crescente profissionalização dos quadros dirigentes,

com profissionais recrutados dentro do grupo e outros contratados no mercado".

Os resultados obtidos mais do que justificaram as medidas difíceis: em 1999, o faturamento atingiu 3,6 bilhões de dólares; a rentabilidade do ano foi de 8,8%, contra uma média de -2,7% nas quinhentas maiores empresas no mercado nacional. Mesmo com todos os investimentos, o endividamento continuava abaixo da média brasileira. O ano de 1999 foi também um marco para a VCP, que lançou suas ações na bolsa de Nova York. Ao fazê-lo, a empresa passava a ter acesso a capitais de risco, igualando-se em condições às empresas globais, o que era também uma vitória para todo o grupo.

Em uma década, a Votorantim conseguiu passar da situação de empresa com perspectivas restritas ao mercado brasileiro, e movida à base de capital próprio, para a de um grupo que começava a ter perspectivas efetivas de futuro em uma nova ordem econômica mundial. O trabalho exigiu a soma dos conhecimentos e esforços de duas gerações. Chegava a hora de ser completado, com uma transição no comando. O caminho estava traçado, mas infelizmente Clóvis Scripilliti não pôde estar presente ao seu coroamento, pois veio a falecer no ano 2000.

Um papel global

Às onze da manhã de uma quinta-feira, 30 de agosto de 2001, Antônio Ermírio de Moraes deu as boas-vindas a um grupo de jornalistas no salão da sede da Votorantim, na praça Ramos de Azevedo. Conversou informalmente com eles, como de costume. Desde a morte de seu pai, em 1973, uma de suas responsabilidades, além das tarefas como executivo, era servir de porta-voz para o grupo, tanto nos bons como nos maus momentos. Vinte e oito anos de desempenho dessa função davam aos jornalistas a certeza de que aquela seria mais uma entrevista. Porém, após quinze minutos de troca de idéias, ele foi ao microfone e introduziu o tema central da reunião. Com uma curta frase, encerrou um trabalho que se iniciara uma década e meia antes: "Agora vocês conversem com eles". Saiu em seguida, e os jornalistas viram-se diante de oito acionistas, todos eles membros da nova geração.

O simbolismo implícito no modo como Antônio Ermírio de Moraes deixou a sala onde estavam os jornalistas indicava o sentido público do gesto: a passagem do bastão de um comando que ele e seus irmãos vinham exercendo por quase quatro décadas.

Mas a própria simplicidade da simbologia só foi possível porque a cerimônia era o ato final de um imenso e bem-sucedido esforço. Não se tratava apenas de uma troca de pessoas, e sim da implantação de um arcabouço administrativo inovador, criado pelos dirigentes mais jovens. Enquanto na geração pregressa não havia nenhuma linha formal de comando, com o sucesso dependendo do perfeito entendimento sobre valores, objetivos e comportamentos entre quatro iguais, a nova estrutura refletia um eficaz modelo de gestão empresarial, associado a uma nova governança corporativa e familiar, sem contudo descaracterizar a estrutura societária legada por José Ermírio de Moraes aos seus descendentes.

Na mesa estavam oito representantes com mandato claro para exercer funções precisas de comando: José Ermírio de Moraes Neto e José Roberto Ermírio de Moraes eram filhos de José Ermírio de Moraes Filho; Carlos Ermírio de Moraes e Luís Ermírio de Moraes, filhos de Antônio Ermírio de Moraes; Clóvis Ermírio de Moraes Scripilliti e Carlos Eduardo de Moraes Scripilliti, filhos de Maria Helena de Moraes Scripilliti; Fabio Ermírio de Moraes e Claudio Ermírio de Moraes, filhos de Ermírio Pereira de Moraes. Para chegarem ali, todos haviam percorrido uma longa trajetória executiva, à frente de diversas áreas de negócio, e conquistado o apoio de seus pares, primos e irmãos, antes de serem referendados pela geração anterior.

Isto tornou-se possível porque foi percebido como condição essencial para o sucesso do grupo em um ambiente competitivo, e aceito porque se adequava aos valores da família: colocar o todo acima das partes, cultivar a humildade e o esforço estrênuo, criar um ambiente receptivo à inovação. Tais valores fundamentais da Votorantim, instaurados desde que, no dia 9 de janeiro de 1918, Antonio Pereira Ignacio apostara sem vacilar na capacidade de

erguer um empreendimento maior, aperfeiçoados na luta de José Ermírio de Moraes para diversificar os negócios e industrializar o país, e levados a um ponto mais alto pelos anos de austeridade e esforço de José Ermírio de Moraes Filho, Antônio Ermírio de Moraes, Clóvis Scripilliti e Ermírio Pereira de Moraes, tinham agora uma nova versão com vistas ao futuro.

Tal futuro incluía o respeito dos que assumiam o comando pelos anos de dedicação e sucesso das gerações antecedentes. Não poderia ser de outra forma, em se tratando de pessoas que haviam recebido um grande empreendimento de seus pais, e agora transmitiam aos filhos a direção de um dos maiores conglomerados privados brasileiros. A nova estrutura, portanto, reconhecia a conveniência de contar com o imenso cabedal que os maiores ainda tinham para oferecer, na condição de conselheiros, guias e intérpretes de valores. Por isso, acima dos oito membros com função executiva, criou-se um Conselho de Administração. Seu primeiro presidente seria José Ermírio de Moraes Filho, tendo Antônio Ermírio de Moraes como vice-presidente, e Maria Helena de Moraes Scripilliti e Ermírio Pereira de Moraes como membros. A ele estavam subordinados o Conselho Executivo, que dirigiria todas as empresas do grupo, e o Conselho de Família, que acompanharia o desenvolvimento das novas gerações e as relações familiares.

Em seu todo, a coerência e direção firme dessa reorganização institucional produziu resultados imediatos. E foi assim porque, ao assumir o comando, a nova geração pôde contar com as soluções e os instrumentos criados por ela e aperfeiçoados ao longo de uma década. A posição de liderança exigira esse longo processo, levado a bom termo apenas porque todos se empenharam para reavaliar e reconstruir tudo, refazendo o empreendimento por dentro, mesmo quando ele estava em seu auge. Se os jovens exprimiram o primeiro

sentimento de necessidade da mudança, e contribuíram com a energia para enfrentar a tarefa, os mais experientes colaboraram com uma máxima constantemente repetida por Antônio Ermírio de Moraes: "Quanto maior a gente fica, mais humilde deve ser". Essa humildade, valor constantemente difundido por José Ermírio de Moraes, deu aos quatro acionistas, no período de transição, a grandeza para tomar decisões de mudança mesmo quando elas significavam a desativação de obras que eles próprios tinham levado décadas construindo e ainda proporcionavam resultados positivos, ou de negócios que mantiveram no grupo em respeito à tradição.

José Ermírio de Moraes Filho, em cuja antiga área de supervisão as transformações administrativas foram mais profundas, foi um grande e entusiasmado defensor do processo, mesmo sabendo que corria o risco de não ver o término da missão, já que uma grave enfermidade o acometeu na época. No entanto, foi premiado com a consolidação da nova harmonia familiar e empresarial ainda em vida – infelizmente, como uma última grande alegria. Duas semanas depois do anúncio da nova estrutura, o presidente do Conselho de Administração veio a falecer em São Paulo.

Deixou, junto com seus irmãos, uma herança que valia para muito além de seu tempo. Os diversos setores que compunham o grupo, antes descentralizados para ir bem nos mercados desconectados onde atuavam, agora estavam, graças aos esforços da última década, interligados por uma filosofia de gestão capaz de proporcionar a unidade necessária para enfrentar os rigores da competição global. E os novos dirigentes, que construíram a estrutura, trataram em seguida de aperfeiçoá-la, não se contentando com os resultados obtidos – que não eram pequenos.

As principais funções do Conselho Executivo – então presidido por Carlos Ermírio de Moraes e tendo José Ermírio de Moraes Neto

como vice-presidente – seriam as de zelar pela criação de valor para os acionistas, direcionar estrategicamente e monitorar os negócios, e supervisionar o desempenho operacional de todos os setores. O exercício de tantas responsabilidades tornara-se viável à medida que, em virtude do processo de reorganização interna, fora criado um eficaz sistema de informações gerenciais. Com ele, o Conselho Executivo pôde instituir uma visão comum, que substituía o paradigma de um grupo dividido em segmentos, cada qual com seu dirigente. Era uma nova forma de aspirar ao crescimento.

Da mesma forma que nas relações entre os gestores – e entre estes e os acionistas da família que não permaneceram como executivos –, um longo trabalho foi desenvolvido no interior da empresa para a criação de linhas claras de comando, a organização dos negócios e o fluxo de informações gerenciais. Sendo assim, desde o primeiro momento também era própria da nova geração a estrutura institucional que delimitava as relações internas da empresa. O Conselho Executivo exerceria suas funções a partir das relações com cinco áreas de negócios claramente delimitadas e a ele subordinadas.

A primeira dessas áreas era a Votorantim Industrial, comandada por José Roberto Ermírio de Moraes e tendo como vice-presidente Fabio Ermírio de Moraes. A nova entidade abrangia inicialmente cinco setores, resultantes da árdua consolidação administrativa realizada nos anos anteriores. Essa consolidação permitia que os novos gestores pudessem propor soluções a desafios distintos daqueles enfrentados no período anterior, quando o sucesso exigia descentralização. E o acerto da estrutura renovada comprovou-se já na forma de resultados.

A Votorantim Cimentos, primeiro dos setores da Votorantim Industrial, era o espelho maior da mudança. Tornara-se um empreendimento coeso, que cumpria metas cada vez mais aperfeiçoadas

de atendimento às necessidades de seus clientes, não importando a razão jurídica da unidade envolvida. Como resultado do foco preciso, no ano de 2001 o setor foi capaz de gerar um Ebitda de 1,57 bilhão de reais. Tal resultado representava um crescimento de 36% em relação ao ano anterior, e devia-se em boa parte graças à aquisição da St. Mary's Cement Inc., empresa detentora de 10% do mercado de cimento no Canadá. A internacionalização do negócio, possibilitada pela reestruturação interna e pela perseguição da visão comum, continha uma clara mensagem: as apostas no crescimento do grupo agora estariam vinculadas a estratégias globais.

A Votorantim Metais, o segundo dos setores, reunia as empresas atuantes nos segmentos de níquel, aço, zinco e alumínio. Sua adequação à realidade do mercado global, embora exigisse esforços menos extensos do que no setor de cimento, dada a característica exportadora de seus produtos, representava um esforço de consolidação e racionalização capaz de lhe dar competitividade até mesmo em conjunturas adversas. Nem mesmo a conjunção de uma crise de fornecimento de energia no mercado interno e de forte queda de preços no mercado internacional foi capaz de afetar a margem operacional do setor, graças às melhorias de desempenho obtidas pela nova estrutura. Em 2001, ele gerou um Ebitda de 619 milhões de reais para o grupo.

Em terceiro lugar vinha a VCP, na qual a adequação aos critérios exigidos pela nova conjuntura remontava ao momento de sua constituição. Graças a isso, vinha adotando estratégias de crescimento com foco na redução de custos, ganhos de produtividade e velocidade nas respostas às variações dos mercados. Assim a VCP pôde apresentar um desempenho razoável em 2001, um ano caracterizado por baixos preços no mercado internacional, depreciação da moeda e redução no crescimento do mercado interno. Ao final

do período, contribuiu com um Ebitda de 573 milhões de reais. O grande destaque no setor foi a aquisição de 28% do capital votante da Aracruz Celulose, líder na produção de celulose de eucalipto.

O quarto setor era o de filmes flexíveis, com a Votocel produzindo, em 2001, 30 mil toneladas, e tendo uma participação consistente no mercado externo, destino de 35% de toda a sua produção. Este desempenho propiciou um aumento na geração de Ebitda da ordem de 72% no ano, saltando para 43 milhões de reais.

Os negócios da Votorantim Internacional formavam o quinto setor. A empresa estava completando dez anos em 2001, e cumpria cada vez melhor o papel para o qual fora concebida: dar apoio a todas as transações de comércio internacional do grupo, cuidando em especial das operações que agregavam flexibilidade e competitividade, obtendo os necessários meios e garantias para produtos então distribuídos nos mercados de uma centena de países. Com atuação eficiente, conseguira ampliar sua parcela de participação no total das exportações do grupo de 63% para 78%, gerando uma receita de 568 milhões de dólares, além de realizar importações no valor de 121 milhões de dólares.

O agrupamento de setores de alto desempenho numa estrutura unificada permitia uma gestão com finalidades claramente determinadas para servir de modelo a todo o grupo, num processo assim descrito no relatório de 2001 por José Roberto Ermírio de Moraes:

"Uma das maiores conquistas do grupo Votorantim em 2001 foi a definição clara de sua aspiração de crescimento, para tornar-se uma empresa *world class* em todas as funções que executa, reconhecida e respeitada por seus fortes valores. Mais do que quantificar nossa aspiração de crescimento e geração de valor, definimos os meios de atingi-la, orientando-nos por uma estratégia

vencedora: manter o foco em negócios fortes e estrategicamente bem posicionados, apoiar a transformação dos demais para atingirem essa condição e desenvolver novos negócios. Sustentada por um sistema de gestão empresarial focado em excelência operacional, organizacional e em pessoas, essa estratégia imprimiu uma nova dinâmica ao grupo".

Enquanto a Votorantim Industrial cuidava dos negócios maduros e com posicionamento definido, aqueles empreendimentos que ainda requeriam apoio para se adaptar ao novo modelo, ou encontravam-se em fase de maturação, foram reunidos em torno da Votorantim Negócios, dirigida por José Ermírio de Moraes Neto e Claudio Ermírio de Moraes. A essa estrutura estavam subordinados dois empreendimentos que ainda não haviam alcançado uma condição estratégica considerada ideal, nos setores da química e da agroindústria.

No primeiro, a maior empresa era a Nitro Química, com uma receita operacional líquida de 281 milhões de reais e um Ebitda de 76 milhões de reais em 2001. Tal resultado só foi possível graças a um grande avanço na reestruturação administrativa da empresa, com a diminuição de seus níveis hierárquicos. Por outro lado, houve também uma reavaliação do foco do negócio, agora concentrado em produtos com os quais pudesse conquistar uma participação expressiva nos mercados. O mais importante continuava sendo a nitrocelulose, produto com o qual a participação da empresa chegava a 95% do mercado brasileiro e a 12% do mercado global. No caso do ácido fluorídrico, a empresa abastecia 77% do consumo interno; com o fluoreto de alumínio, a participação era de 45%. Além da Nitro Química, as demais empresas do setor eram a Igarassu, que produzia e comercializava cloro, soda e derivados, e a Nordesclor, produtora de hipoclorito de cálcio para tratamento de piscinas.

No segundo, relativo à agroindústria, a principal empresa era a Citrovita. Embora fosse a terceira maior exportadora brasileira de suco de laranja, ainda não dispunha, no mercado global, das mesmas condições para manter a lucratividade e a excelência de que desfrutavam as demais empresas do grupo. Em 2001, seus resultados foram afetados pela queda dos preços internacionais, chegando aos patamares mais baixos de sua história. Embora a empresa tivesse conseguido superar a turbulência, gerando uma receita líquida de 248 milhões de reais, 6% acima do ano anterior, o Ebitda ainda estava num patamar bem abaixo daquele de 1999.

A terceira área subordinada ao Conselho Executivo era a Votorantim Finanças, dirigida por José Ermírio de Moraes Neto. Ao longo de uma década, a participação no setor dos serviços financeiros havia se consolidado e o Banco Votorantim era o segundo maior banco de atacado no Brasil e o décimo-primeiro no *ranking* de ativos totais. A evolução dos negócios permitira uma composição mais equilibrada nas fontes de resultados, que se dividiam da seguinte forma: 35% dos serviços de *corporate*; 25% de câmbio; 20% da área internacional; 15% do varejo e 5% da administração de fundos e corretagem. Essa divisão permitia que o banco atendesse às necessidades específicas de cada cliente e funcionasse como elemento irradiador da imagem de solidez do grupo Votorantim em todo o mercado financeiro. Com isso, o lucro líquido da área atingiu 168 milhões de reais no ano, com uma evolução de 65% em relação ao ano anterior.

A quarta área de administração do Conselho Executivo era a Votorantim Energia, dirigida por Carlos Ermírio de Moraes. Nela se consolidaram todos os negócios do grupo no setor, próprios ou em sociedades com participação de terceiros. Seu conjunto

propiciou um Ebitda de 317 milhões de reais, mesmo num ano marcado por forte crise de abastecimento de energia.

Por fim, havia a Votorantim Novos Negócios, dirigida por Luís Ermírio de Moraes. Ao contrário das demais áreas, seu objetivo não era gerar resultados de curto prazo, mas antes encontrar criadores de valor e negócios promissores no médio e longo prazos, quer por sua capacidade de inovação tecnológica quer por seu potencial de mercado, para então fomentá-los. A maior parte das empresas escolhidas estava nos setores de biotecnologia e informática. Em 2001, um novo empreendimento foi adicionado ao portfólio: a Telefutura, uma empresa prestadora de serviços de *call center*.

A qualidade dos resultados do primeiro ano sob total direção da nova geração foi assim resumida por Carlos Ermírio de Moraes, no relatório anual de 2002: "O ano de 2002 foi mais um ano de crescimento sólido para o grupo Votorantim. Mesmo com as dificuldades que ainda persistem na economia mundial e a grande volatilidade e restrição ao crédito financeiro no âmbito econômico nacional, o faturamento líquido consolidado de 10,6 bilhões de reais cresceu 37% sobre 2001 e o Ebitda de 3,7 bilhões de reais superou em 30% o do ano anterior. O lucro líquido consolidado, após participações, cresceu 8,4%, atingindo 2,2 bilhões de reais, gerando um retorno sobre o patrimônio líquido de 27%". Entre os destaques do ano esteve também a aquisição da Paraibuna Metais, anunciada em abril de 2002. Antes pertencente ao grupo Paranapanema e sediada em Juiz de Fora, esta era a segunda maior produtora de zinco do país. O preço total da aquisição do controle acionário da Companhia Paraibuna de Metais foi de 235,3 milhões de reais.

Além disso, parte dos resultados se devia ao avanço no projeto de consolidar um grupo capaz de competir no mercado global com empresas *world class*. Agora, já preparadas para a missão, as áreas

química e de agroindústria foram transferidas para a Votorantim Industrial. Era um sinal de que a uniformidade de ação chegara ao ponto em que uma nova etapa poderia ser inaugurada, com a busca de uma sinergia interna cada vez maior. Embora preservando as características próprias de cada negócio, foi iniciado um trabalho para aperfeiçoar as formas de atuação em conjunto.

Em setembro de 2002, o resultado do trabalho chegou ao ponto de implementação na empresa, quando recebeu o nome de Sistema de Gestão Votorantim (SGV). Concebido pela nova geração de dirigentes, o SGV permitiu uma série de inovações: disseminação de melhores práticas, compras conjuntas de materiais e serviços para atender diferentes unidades de negócios; trocas de informações entre equipes de diferentes empresas, visando diminuir os custos de transporte marítimo para vendas no exterior; aumento da disponibilidade de linhas de produção e redução de custos de manutenção; revisão nos contratos e verificação de alternativas de barateamento do custo de energia elétrica; otimização dos investimentos por meio da padronização de equipamentos no âmbito do grupo, com aplicação de novas metodologias e outras melhorias na gestão de projetos de investimentos; redução de despesas administrativas por meio da contratação de serviços corporativos em geral.

Logo surgiram os resultados dessa capacidade de inovar e da busca permanente da excelência. Tal combinação mostrou seu acerto em 2003, quando a economia brasileira ficou estagnada e o crescimento do PIB foi nulo. A crise encontrou o grupo Votorantim preparado para buscar as oportunidades fora do país e conseguir uma elevação de 27% em seu faturamento líquido, atingindo 14,8 bilhões de reais. E isso com uma estrutura administrativa que se revelou madura o suficiente para ser simplificada em apenas três

áreas: Votorantim Industrial (que absorveu a Votorantim Energia), Votorantim Finanças e Votorantim Novos Negócios.

A sinergia, a solidez institucional e o esforço permitiram que em todas as áreas se registrasse uma expansão no âmbito do mercado global. No cimento, além da inauguração de terminais portuários em Imbituba e Barra dos Coqueiros, o destaque foi a compra, por cerca de 100 milhões de dólares, de metade da Suwanee American Cement, que veio somar forças à St. Mary's Cement, integrada ao grupo em 2001. Diante da baixa expectativa de crescimento desse mercado no Brasil, cerca de 1%, a Votorantim fortaleceu definitivamente sua posição no mercado americano. Com as fábricas adquiridas, a receita obtida no exterior chegou a 30% do total no setor, e foi conquistada a liderança na região dos Grandes Lagos e do Canadá. No setor de alumínio, a CBA tornou-se a maior fábrica integrada do mundo, com produção de 340 mil toneladas anuais, metade dela exportada; os negócios de níquel, zinco e aços longos começavam a se destacar graças ao aperfeiçamento de tecnologias próprias, e as exportações de aço atingiram novos patamares, representando 17% da produção total. Já a VCP registrou uma receita consolidada 41% maior do que no ano anterior, com vendas de 1,2 milhão de toneladas. Com terminais próprios de embarque, 87% das vendas de celulose e 30% das de papel foram realizadas no exterior. Na área de energia, o investimento foi de 424 milhões de reais. Nos serviços financeiros, mesmo em um contexto de queda das atividades econômicas, o Banco Votorantim obteve um lucro 65,3% maior do que no ano anterior. Na Citrovita, o desenvolvimento da posição no mercado da Ásia-Pacífico e o foco na gestão dos processos permitiram elevar a receita líquida em 10%, mesmo numa conjuntura desfavorável. No todo, as exportações do grupo criaram receitas de 1,2 bilhão de dólares em 2003.

Durante aquele período, os preceitos que geraram a filosofia administrativa da Votorantim foram retrabalhados no que tinham de mais essencial: sua relação com a história da empresa e com as pessoas que nela colaboravam. E reforçaram um conjunto de valores essenciais para orientar os passos rumo ao futuro: *ética*, ou a capacidade de atuar de forma responsável e transparente; *solidez*, ou a busca do crescimento sustentável com geração de valor; *empreendedorismo*, ou a capacidade de crescer com coragem de fazer, inovar e investir; *respeito*, tanto pelas pessoas como pela capacidade de empreender; e *união*, ou a lição-síntese de que o todo é mais forte do que as partes.

Com a ênfase nas pessoas, mais uma vez o desempenho econômico de 2004, sintetizado no relatório anual, foi inédito:

"Para acelerar os negócios, o grupo adotou estratégias marcantes, com grande ênfase na internacionalização – em sua busca para aumentar a receita em moeda forte. Em 2004, o volume das exportações atingiu 1,3 bilhão de dólares. E a Votorantim alcançou um nível de investimento e crescimento, tanto dentro como fora do Brasil, sem precedentes na história do grupo. (...) A geração de caixa operacional, medida pelo Ebitda, foi 10,7% superior à de 2003 e totalizou 6,3 bilhões de reais. (...) Os resultados das estratégias e ações adotadas rendeu um crescimento histórico ao grupo Votorantim no ano de 2004. O lucro líquido apresentou um aumento de 20,6% sobre o ano anterior, e o faturamento líquido, de 18,4 bilhões de reais, representou um crescimento de 17,8% sobre o ano anterior".

O grande destaque foi o resultado da Votorantim Metais, que teve um aumento de receita de 56% em relação ao ano anterior. O setor de zinco recebeu especial impulso na época, com a aquisição da refinaria Cajamarquilla, no Peru, que lhe garantiu o posto de

quinta maior produtora mundial do metal. Com isso, pela primeira vez na história, a metalurgia foi o setor de maior faturamento no grupo.

Ao mesmo tempo, houve forte progresso na estruturação de uma área na qual a empresa tinha uma tradição que vinha desde antes de 1918, quando Antonio Pereira Ignacio trabalhava para a Santa Casa de Sorocaba e financiava escolas e estudos para os funcionários: o trabalho social. Em 2004, foram implementadas iniciativas tanto no âmbito interno como no externo. No primeiro caso, os investimentos na qualidade de vida dos trabalhadores chegaram a 9,6 milhões de reais. Com esses recursos, foi possível cumprir metas que iam desde a conclusão do ensino fundamental por todos os funcionários da Votorantim Cimentos até os programas de qualidade de vida na Votorantim Metais, ou aqueles de integração social na Votocel.

No âmbito externo, o ano marcou a fundação do Instituto Votorantim. Ligado diretamente ao Conselho de Administração, ele estruturaria uma vocação que marcava a vida dos acionistas do grupo, empenhados sempre em causas e instituições como o Hospital do Câncer (que foi dirigido por José Ermírio de Moraes Filho), a AACD (em que atuou Clóvis Scripilliti) ou a Beneficência Portuguesa (presidida por Antônio Ermírio de Moraes). A transformação da vocação pessoal em instituição foi possível a partir da definição de um foco delimitado de atuação: "O desenvolvimento integral do jovem – de 15 a 24 anos – de ambos os sexos". A partir daí desencadearam-se as ações que, ao final do ano, atingiram 360 escolas, 30 mil alunos e 3346 educadores. Tais ações foram complementadas por investimentos de 12,3 milhões de reais em cultura, por exemplo na manutenção de uma orquestra sinfônica de 55 instrumentistas, todos moradores da favela de Heliópolis,

na cidade de São Paulo. Entre as ações do Instituto Votorantim, destacaram-se ainda os projetos Futuro em Nossas Mãos, de 2003; Amigos do Futuro, de 2004; e os investimentos em democratização cultural enfatizados a partir de 2005.

A incorporação dos valores permanentes da família e da empresa, por meio de processos administrativos renovados, continuou produzindo frutos ao longo dos anos seguintes. Em 2005, esse trabalho resultou no lançamento de programas específicos. Os valores da empresa foram explicitados a todos os funcionários, por meio do programa Identidade Votorantim. A clareza quanto a esses valores permitiu o lançamento do Código de Conduta do grupo, com o objetivo de instaurar uma ética forte tanto no comportamento interno como no relacionamento com terceiros. Além disso, foi lançado o Sistema de Liderança Votorantim, um programa destinado a identificar as qualidades requeridas para uma carreira bem-sucedida na empresa, e também a recrutar e dar apoio aos funcionários que mais se destacam.

A estruturação de uma cultura empresarial transparente e baseada em pressupostos formalizados ajudou muito na mudança do ambiente gerencial. O tempo em que não havia telefones para comunicação entre unidades passara; a gestão da empresa foi sendo progressivamente unificada pela combinação de telecomunicações com informática, até chegar ao ponto da instalação do projeto Integra, pelo qual 12 mil usuários em todas as unidades da empresa espalhadas pelo mundo passaram a utilizar a mesma ferramenta de gestão, numa integração total de processos e informações de negócios.

Além de proporcionar agilidade e trazer resultados, os novos instrumentos eram importantes por sua relação direta com a capacidade de posicionar o grupo perante atores fortes no mundo

globalizado. A governança corporativa da Votorantim alcançou tal nível de excelência que era reconhecida mesmo fora do Brasil. Um sinal disso foi o fato de o grupo tornar-se o primeiro empreendimento latino-americano a receber, na Suíça, o Prêmio IMD, destinado a empresas de controle familiar com comprovado alto desempenho, alta sustentabilidade, presença internacional e de grande responsabilidade social.

Reconhecimentos dessa espécie, por sua vez, permitiram que a agência de classificação de risco Standard & Poors enquadrasse a Votorantim na categoria *investment grade*. Era uma mudança de posição completa para uma empresa que, até o início da década de 1990, não tinha qualquer espécie de acesso ao mercado internacional de capitais. A melhoria na classificação permitiu ao grupo captar recursos com juros e prazos mais favoráveis, já bem próximos de seus concorrentes globais. A obtenção de um grau de risco melhor que o risco soberano do Brasil, por sua vez, colocou a empresa numa posição de vanguarda, colaborando para a melhoria da avaliação do país nos mercados globais.

E todas essas melhorias ocorreram durante um ano de grandes dificuldades econômicas, quando a valorização do real começou a derrubar o resultado das empresas exportadoras brasileiras. Graças a esforços de contenção de custos foi possível manter resultados positivos e dar continuidade aos planos de investimento, reforçando os compromissos com a internacionalização e o desenvolvimento sustentável. Como notou o presidente do Conselho de Administração, Antônio Ermírio de Moraes, a empresa mostrava capacidade para ajudar o país de uma forma nova, que não era mais a da criação de indústrias pioneiras: "O Grupo Votorantim foi maior que a crise. Vencemos a crise cambial, que derrubou as cotações do dólar e trouxe dificuldades para os setores exportadores.

Vencemos a crise de custos, decorrente da primeira, que impôs a todos nós a necessidade de conter despesas com firmeza. Vencemos a crise dos juros brasileiros, que restringem a capacidade de crescimento das empresas. E vencemos a crise do mercado interno, que em 2005 apresentou estagnação".

O resultado do ano de 2006 mostra o quanto as crises foram de fato vencidas. A receita líquida foi de 29 bilhões de reais, com um crescimento de 22,4% em relação ao ano anterior. A geração de caixa cresceu 35%, chegando a 8,1 bilhões de reais. Ao mesmo tempo houve uma redução no endividamento, que passou de 1,2 para 0,9 vez o valor do Ebitda. Essas marcas significativas reforçavam o valor dos esforços feitos para colocar o grupo numa nova rota de crescimento, capaz de lhe proporcionar, ao completar noventa anos, esperanças de futuro capazes de honrar as tradições passadas. No processo de mudança, Raul Calfat assumiu a Diretoria Geral da Votorantim Industrial.

A fidelidade aos valores essenciais do grupo, sem dúvida, foi a bússola que o guiou, de 1918 até aqui, em direção a tantos resultados. Mas apenas ela não explica tudo. Ao lado da obediência aos valores, foi necessário manter o espírito da inovação, a inquietude, no melhor sentido do termo. Esse espírito de ousadia sugeriu a Antonio Pereira Ignacio novas conexões na cadeia produtiva da indústria têxtil. Também ele inspirou José Ermírio de Moraes a arriscar tudo no setor das indústrias de base, transformando completamente o perfil do grupo em nome da modernização do Brasil e da unificação de seus mercados. A geração seguinte, formada por José Ermírio de Moraes Filho, Antônio Ermírio de Moraes, Clóvis Scripilliti e Ermírio Pereira de Moraes, imbuída do mesmo sentimento, garantiu a expansão dos negócios, conferindo-lhes uma solidez ímpar entre os grandes conglomerados brasileiros.

A geração atual, motivada pela mesma inquietação positiva, preparou o empreendimento para a economia globalizada, transformando mais uma vez o perfil do grupo, ao ingressar em novos setores produtivos. Tudo isto para permitir chegar aos 90 anos tendo um horizonte de futuro.

Epílogo

As mudanças constantes introduzidas pela nova geração para responder aos desafios empresariais não têm em vista apenas o horizonte de sua gestão. A combinação entre estruturas sólidas e profissionalização de gestão permitiu planejar também um caminho mais definido para as gerações vindouras. A chegada dos próximos acionistas está sendo construída desde já, com um programa abrangente de preparação e regras definidas para a sua participação no negócio.

Para que um dia esta passagem possa se realizar, tudo o que foi construído ao longo dos últimos noventa anos – com trabalho e superação, com austeridade e ousadia perfeitamente dosadas, tendo como alicerces fundamentais aqueles valores ao mesmo tempo pessoais, familiares e empresariais –, precisa ser continuado. Os desafios da atividade empresarial nunca cessam, e a continuidade depende da capacidade de enfrentá-los com humildade a cada dia, tendo como eixo constante o trabalho estrênuo, que a tudo supera.

Para sobreviver no mundo globalizado, num ambiente de competição dura, são mesmo as pessoas que fazem a diferença.

Para uma empresa que nasceu de uma realidade difícil, firmou-se a partir da recuperação da esperança de seus colaboradores em um novo futuro, e cresceu formando frentes pioneiras de educação, especialização e vontade de melhorar o Brasil, integrando-o ao mundo industrial, nada é mais certo que a confiança nas pessoas.

Já começam a aparecer os primeiros sinais de que o ciclo de adaptação às exigências da produção globalizada está começando a ganhar um sentido diferente. É um horizonte feito de novas contratações, oportunidades e perspectivas para formar profissionais. Ele vem permitindo proporcionar os meios para a expressão de vocações, treinar pessoas e permitir o acesso ao conhecimento, manter um ambiente aberto para a capacidade de criar, empreender e, sobretudo, dar suporte à vida de cidadãos.

A realização dessas aspirações humanas de aperfeiçoamento, sejam dos acionistas ou dos colaboradores, constitui o motor para levar adiante o empreendimento ao longo da história. No período de noventa anos, com a consciência de que o trabalho constante e a atenção permanente de várias gerações permitiram a construção de um empreendimento capaz de realizar a passagem da esfera local para a competição no mundo global, esta certeza manteve a capacidade de enfrentar o grande desafio: continuar encarando o futuro como uma construção que se faz no presente, com apoio nos valores permanentes que norteiam a empresa.

Assim se pode pensar na continuidade do empreendimento, agora numa realidade onde a competição não é contra as carências, mas antes se dá num cenário onde a sobrevivência depende do enfrentamento de *players* globais, competindo numa realidade financeira onde os valores dos ativos atingem múltiplos jamais vistos anteriormente, elevando ainda mais os padrões de competição.

Para enfrentar esta realidade, não basta apenas a capacidade de extrair o máximo das possibilidades orgânicas dos empreendimentos. É preciso também buscar outros horizontes, por meio de aquisições capazes de proporcionar um reposicionamento estratégico. Em novembro de 2007, a Votorantim adquiriu a U.S. Zinc, empresa com cinco unidades nos Estados Unidos e uma fábrica de zinco sendo terminada na China. Além de tornar-se a terceira maior produtora do metal no mundo, a empresa pôde construir um novo e global modelo de negócios, criando sinergias entre as operações no Brasil e no Peru.

Gestos como estes são necessários para a construção do amanhã. No final de 2007, o plano de investimentos de longo prazo do grupo prevê aplicações da ordem de R$ 25 bilhões para os próximos anos. O objetivo é atender as crescentes demandas mundiais por todos os produtos manufaturados pelas diversas empresas. Tudo isto é exigência de um cenário de exuberância na economia mundial, com taxas de crescimento que não se viam desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Mas os passos devem ser dados também com a prudência de quem aprendeu a superar momentos de dificuldade.

Para manter seu papel de destaque, o grupo terá de balancear com cuidado os esforços de expansão interna e ser bastante rigoroso na escolha de suas novas aquisições. Ele deverá focalizar a busca de uma posição que lhe permita continuar competindo numa realidade de consolidação cada vez maior dos mercados mundiais.

Este é o desafio para o futuro, a ser enfrentado com auxílio dos valores que a trajetória dos noventa anos de vida da Votorantim foi fixando, num processo de atualização constante e ininterrupto. Idéias como a sustentabilidade eram simplesmente inexistentes quando a trajetória do empreendimento começou; hoje, é conceito funda-

mental para se imaginar um amanhã. E pôde ser incorporado ao horizonte do grupo graças a crenças fundamentais, como aquela de que o todo é maior do que as partes. Atenta às transformações, sem esquecer sua trajetória, a Votorantim espera continuar sua vocação para trabalhar e superar, buscando sempre um futuro maior.

Tendo em mira o exemplo dos antepassados, os atuais gestores buscam preparar o grupo para as décadas a frente e com isso assegurar a continuidade dos valores essenciais do empreendimento. Novas gerações estão sendo preparadas para cuidar dos próximos anos. Dessa maneira, procura-se concretizar os sonhos de Antonio Pereira Ignacio, José Ermírio de Moraes e de todos os que colaboraram para construir a Votorantim.

Créditos

© Grupo Votorantim, 2007
1ª Edição

Direção de pesquisa e texto: Jorge Caldeira
Projeto gráfico de capa: centoseis
Projeto e direção de arte: Laura Daviña
Edição de textos: Rodrigo Lacerda
Historiadora-chefe: Lia Cazumi Yokoyama Emi
Produção gráfica: Jorge Bastos
Preparação: Claudio Marcondes
Revisão: Alessandra Miranda de Sá
Pesquisa: Leticia Squeff, Maria Silvia P. L. Gomes, Violeta Sarti Caldeira, Brisa Cristina Corrêa de Araújo

A editora Mameluco agradece ao Projeto Memória SENAI-SP/Acervo pela foto das páginas 78-79.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Caldeira, Jorge
Votorantim 90 anos : uma história de trabalho e superação / Jorge Caldeira. -- São Paulo : Mameluco, 2007.

Bibliografia.
ISBN 978-85-60432-04-2

1. Administração de empresas 2. Brasil - Condições econômicas 3. Brasil - Indústrias 4. Votorantim (Grupo empresarial) - História I. Título.

07-10204 CDD-338.0981

Índice para catálogo sistemático:
1. Votorantim : Grupo empresarial : Memória histórica : Brasil 338.0981

Este livro foi composto em Trajan Pro e Minion e impresso em abril de 2008 pela IPSIS Gráfica e Editora, com miolo em papel Offset Printmax 120g/m² e Couché Lumimax fosco 150 g/m² da VCP. Papéis fabricados a partir de madeira colhida de florestas plantadas de eucalipto.