

WOLFGANG SAUER

O HOMEM VOLKSWAGEN

50 ANOS DE BRASIL

Pesquisa e redação
Maria Lúcia Doretto



GERAÇÃO



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.org](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



Copyright © 2012 by Wolfgang Sauer

1ª edição — Setembro de 2012

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009

EDITOR E PUBLISHER

Luiz Fernando Emediato (licenciado)

DIRETORA EDITORIAL

Fernanda Emediato

PRODUTOR EDITORIAL

Paulo Schmidt

ASSISTENTE EDITORIAL

Erika Neves

CAPA

Hans Donner

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Megaarte Design

PREPARAÇÃO DE TEXTO

Vinicius Tomazinho

REVISÃO

Marcia Benjamim

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Sauer, Wolfgang

O homem Volkswagen : 50 anos de Brasil / Wolfgang Sauer ; pesquisa e redação

Maria Lúcia Doretto. – São Paulo : Geração Editorial, 2012.

Bibliografia.

ISBN 978-85-8130-096-2

1. Empreendedores – Biografia 2. Empresários – Brasil – Biografia 3. Sauer, Wolfgang I. Doretto, Maria Lúcia. II. Título.

12-09773

CDD-338.04092

Índices para catálogo sistemático:

1. Empresários : Biografia 338.04092

GERAÇÃO EDITORIAL

Rua Gomes Freire, 225 – Lapa

CEP: 05075-010 – São Paulo – SP

Telefax: (+ 55 11) 3256-4444

E-mail: geracaoeditorial@geracaoeditorial.com.br

www.geracaoeditorial.com.br

twitter: [@geracaobooks](https://twitter.com/geracaobooks)

Wolfgang Sauer

O HOMEM VOLKSWAGEN

50 anos de Brasil

PESQUISA E REDAÇÃO

Maria Lúcia Doretto



Sumário

Agradecimentos

Prefácio: Antonio Delfim Netto

Apresentação: Hans Donner

Sauer sempre foi “o cara”: Salomão Schwartzman

Introdução

1

Paz, guerra e pós-guerra

Um salto no escuro

Uma amizade de seis décadas

2

A descoberta do novo mundo

Chegada ao Brasil

Bosch I

Sauer, o Vermelho

O hospital

Bosch II

Um gesto de extrema confiança

Viajar é preciso

3

Volkswagen: um projeto faraônico

A indústria automobilística brasileira: uma epopeia

Nossa grande escola

Construção de uma sólida família

O jeito Sauer de administrar

Brasilinvest: uma excelente ideia, uma administração equivocada
Revendedores: a rede mais capilarizada do país
Concorrentes e parceiros
Nas salas e antessalas do poder
Um grande encontro
Exportação: a conquista de novos mercados
Iraque: o maior contrato da indústria automobilística mundial
Projeto Pará: uma fazenda em estado de arte em plena selva amazônica
Proálcool – Etanol – Flex Fuel: uma tecnologia genuinamente nacional
Greves: um grito de guerra
De Sauer, o Vermelho, a ponta de lança do capitalismo
A Autolatina
CIP: um processo contra o Estado brasileiro

4

O Senhor Economia
Um homem de três cidadanias
Aglutinando pessoas e ideias
O estreitamento de laços entre minhas duas nações: Brasil e Alemanha
Nem cantor, nem musicista, apenas um amante da música
A Ordem da Cruz de Malta: uma prestigiosa missão
Hagiografia ou apologia?

5

Minha vida após a Volkswagen
Os jovens e o futuro
Fantasia ou realidade?
A nação somos todos nós!
Bibliografia

AGRADECIMENTOS

Este livro foi concebido com o objetivo de, através da narrativa da minha trajetória, passar às futuras gerações exemplos da minha vivência profissional, listando um conjunto de valores, a meu ver, imprescindíveis em qualquer direção a ser tomada na vida. Certo de que minha expressão vocabular não seria suficiente para comunicar as minhas experiências, convidei amigos para ajudar-me nesta difícil tarefa. A generosidade de todos colocou-me em posição de tal relevância, envaidecedora, porém imerecida. Busquei uma palavra que, sozinha, dita ou escrita, pudesse traduzir a natureza dos sentimentos produzidos dentro do meu coração diante da magnanimidade de todos. Em nenhum momento me julgaram, ao contrário, definiram-me como um condutor de homens, sem mencionar os meus defeitos. Mas, ou esta palavra não existe, ou eu não a encontro. Desisto. Contudo, embora de maneira simples, falo da minha felicidade por poder juntar neste livro não apenas os exemplos das minhas experiências, mas também os de homens notáveis com os quais tive o privilégio de conviver, desfrutando da amizade de cada um. Compreendo que nós todos participantes do desenvolvimento da Bosch e da Volkswagen, ajudando a fazê-las grandes e produtivas, conservamos em nossa memória um rastro dos sonhos e das realizações conjuntas. É natural que, ao mergulharmos nessas lembranças, pincemos as mais puras emoções particulares e coletivas para compor o quadro vivido em época não tão distante. Afinal, juntos participamos da escrita da saga da industrialização brasileira. Daí, estou certo, emergiu um Sauer ornado de qualidades, com as falhas camufladas pelo entusiasmo despertado pela rememoração das conquistas e pela bondade de tantos amigos. Agradeço a todos do fundo do meu coração:

A Delfim Netto, meu caríssimo e querido amigo, os meus agradecimentos pela honra de tão inspirado prefácio. Minhas escritas simples não farão jus ao seu enorme talento, contudo o que posso fazer? Tive o privilégio de encontrar nesta minha trajetória um amigo e intelectual do seu quilate.

A Hans Donner, os meus agradecimentos por dar ao meu livro o toque de sua incomparável arte. Obrigado, meu querido amigo, pelo entusiasmo e pela alegria durante a criação da capa deste livro.

A Salomão Schwartzman, os meus agradecimentos pelo carinho contido no seu depoimento, pelo texto escoreito e por trazer para dentro do meu livro um pouco de sua vastíssima cultura.

A Oskar Burmeister, meu querido amigo Kiko, os meus agradecimentos pela sua vinda de Portugal para reafirmar a sua amizade e deixar registradas, neste meu livro, recordações tão caras da sua e da minha juventude. Agradeço à vida por tê-lo conhecido.

A Mauro Iedo Caldeira Imperatori, pelo pronto atendimento às minhas solicitações, pelo fornecimento preciso de dados e pela leitura preliminar desta narrativa. Obrigado por me emprestar seu intelecto notável, colocando seu olhar de escritor sobre esta história. A Alex Periscinoto, pelo costumeiro espírito

de colaboração e por deixar impressa, neste meu livro, uma pequena parcela de sua genialidade criadora.

Aos meus amigos entrevistados, os agradecimentos pelas contribuições de suas mentes privilegiadas, pela permanente boa vontade, pela amabilidade das palavras, por me verem com tão bons olhos e, sobretudo, pela grande amizade:

Alcides Lopes Tápias, Amaury Amorim, André Beer, Carlos Roberto de Mattos, Carlos Sant'Anna, João Camilo Penna, John Cook Lane, José Israel Vargas, Leo Krakowiak, Luiz Biagi, Marcelo Jardim, Marco Antônio Rodrigues da Cunha, Marco Antônio Soares da Cunha Castello Branco, Maria Johanna Sües Track, Mário Penhaveres Baptista, Maurílio Biagi Filho, Newton Chiaparini, Ozires Silva, Paulo Simões, Paulo Tarso Flecha de Lima, Pedro Eberhardt, Pedro Malan, Roberto Civita, Sabine Lovatelli, Sérgio Comolatti, Sérgio Reze, Shigeaki Ueki, S. Stéfani, Vicente Alessi.

Aos meus ex-colegas, os meus agradecimentos por enriquecerem a minha narrativa com os seus conhecimentos, por tantos elogios e por aqui representarem os milhares de colaboradores que junto comigo enfrentaram e venceram os desafios para tornar maiores empreendimentos já portentosos, colocando os nomes Bosch e Volkswagen, duas das minhas grandes paixões, no topo da lista de empresas instaladas no Brasil. Agradeço também aos meus colaboradores na WS Consult, que me ajudam a manter ativa a chama do trabalho em equipe. Ter ao meu lado, na composição deste livro, pessoas da Bosch, da Volkswagen e da WS Consult não me deu apenas prazer. Confirmou minha certeza de ter conquistado grandes amigos, que fizeram e continuam fazendo parte da minha vida:

Carlos Roberto Rosseto, Christa Maria Weier Borges da Gama, Christian Bruno Schües, Claudio Menta, Diogo A. Clemente, Evelina Boelcke, Fernando Tadeu Perez, Flávio Ricardo Vassoler do Canto, Francisco J. R. Bueno, Franz Deutsch, Frederico Blumenschein, Georg Pischinger, Horst Richter, Jacy de Souza Mendonça, Joachim Lungershausen, Joacyr Drummond, José Aparecido Ferreira, Karl Gutbrod, Luc de Ferran, Luiz Carlos Mello, Luiz Carlos Vieira, Manoel Messias Gomes de Souza, Marta Soares Zanela, Mauro Marcondes Machado, Miguel Barone, Miguel Jorge, Manoel Bayard, Reinhold Anton Track, Ricardo Strunz, Roberto Carvalho Bandiera, Sarwat Wahab, Sebastiana das Graças Damasceno, Therezinha Silva Araujo.

À escritora e redatora, Maria Lúcia Doretto, meus agradecimentos pelo interesse e entusiasmo ao ouvir minhas narrativas, pela busca incansável de depoimentos importantes, pelo trabalho de carpintaria na composição deste texto, que retrata não apenas com precisão, mas também com emoção minha história de vida.

PREFÁCIO – Antonio Delfim Netto

Feliz é o homem que chega aos oitenta anos com uma legião de amigos dispostos a lembrar os episódios que viveram juntos; e que conta ainda com a memória viva para escrever a própria história, compartilhada com um bom pedaço da história da modernização industrial brasileira.

Este homem é Wolfgang Sauer, meu amigo, que me honrou com o convite para este prefácio, que faço deselegantemente curto para não retardar a leitura de um livro que conta a história de um rico período da economia brasileira no século XX; e que é, ao mesmo tempo, um romance com as extraordinárias aventuras de um menino que sobreviveu, junto com a mãe viúva, aos bombardeios durante a Segunda Grande Guerra em sua cidade natal Stuttgart e que, em pouco mais de duas décadas, construiu uma carreira empresarial do outro lado do oceano e passou a comandar o maior fabricante de automóveis do Hemisfério Sul. Nessa qualidade, deu importante contribuição para a modernização do parque industrial de um dos mais promissores países “emergentes” desta parte do planeta (antes tratados de subdesenvolvidos) e exerceu papel decisivo na diversificação das exportações de manufaturas no mercado mundial.

Em 1951, aos vinte e um anos, foi contratado para trabalhar no escritório de representação de empresas alemãs na cidade do Porto e, com 5 marcos no bolso, emigrou para Portugal para sobreviver e poder ajudar a família nos anos miseráveis do pós-guerra europeu. Após dois anos, aceitou o desafio de reerguer a sucursal da Bosch na Venezuela e iniciou uma carreira de executivo com jurisdição ampliada a outros países da América Central e do Caribe, com crescente expansão das operações comerciais. Em 1961 após rápido retorno à Alemanha, já falando espanhol e português, foi designado para a direção comercial da Bosch no Brasil, onde seu desempenho permitiu ampliar os negócios da empresa no mercado interno e a conquista de novos e importantes clientes externos para a produção brasileira.

Todo este preâmbulo é para sinalizar que, ao ser convidado em 1973 pela direção mundial da Volkswagen para presidir a principal empresa automotiva do Brasil, Sauer já era considerado um dos mais competentes executivos da indústria no Continente. Ele era especialmente respeitado pela habilidade no relacionamento com os operários (o “chão de fábrica”) e os sindicatos, num cenário extremamente delicado pela dificuldade de diálogo entre os governos e as organizações trabalhistas em toda a região.

Essas qualidades foram fundamentais para seu desempenho nos anos seguintes, quando ele realmente passou a viver (e liderar em várias ocasiões) alguns episódios vitais da modernização do nosso parque industrial. Não podemos esquecer que foram momentos que pavimentaram todo um período extraordinário de crescimento econômico, o qual, para resumir, tirou o Brasil definitivamente da

categoria de país subdesenvolvido.

Citei, de início, como foi importante o esforço de Sauer para ampliar as exportações da indústria automobilística. Há lances geniais retratados em meia dúzia de capítulos ou depoimentos. Dentre estes, pela primeira vez, me parece, está toda a epopeia do contrato de exportação dos Passats ao Iraque e seu pagamento em petróleo, numa época de enormes dificuldades de abastecimento de combustíveis ao Brasil e em meio ao sangrento conflito entre os países do Golfo Árabe.

O que me alegrou nessas histórias é que se dá o devido crédito não apenas ao desempenho dos executivos que trataram das operações de alto risco, mas especialmente à exposição dos modestos funcionários que trabalharam em condições extremamente difíceis e perigosas. Não quero tomar mais tempo do leitor e deixo apenas um pequeno aperitivo. Referindo-se à dedicação dos trabalhadores nas difíceis operações de desembarque dos veículos no porto de Acaba, no Mar Vermelho, ele diz que “todos faziam de tudo, para não atrasar as entregas: se precisava consertar, todos consertavam; se precisava empurrar, todos empurravam; se precisava guiar, todos guiavam; e se precisava lavar, todos lavavam”.

Empresário de notória competência, o sucesso fulgurante de Wolfgang Sauer se explica igualmente pela sua forma particular de relacionamento com o chamado “chão de fábrica”, de um lado; e pelo entendimento da exata dimensão da natureza de como deviam se processar as relações do empresariado com as instituições de um Estado Indutor.

DEPOIMENTO → de Hans Donner

Apaixonei-me pelo Brasil aos 10 anos de idade, na Áustria, assistindo aos jogos da copa de 58 pela televisão, ao vivo. Eu me espelhava no Gilmar, aquele maravilhoso goleiro; e meu irmão, no Pelé, nossos ídolos. Jamais imaginei que o destino me levaria para o Brasil para ficar e permitiria encontrar os nossos mitos e falar com eles em português.

Durante mais de trinta anos em que pude realizar os sonhos profissionais e pessoais aqui, o nome de um alemão se tornou um mito no Brasil — Wolfgang Sauer. Novamente o destino me agraciou e permitiu, falando nossa língua de origem, descobrir um grande, doce e suave homem. Ele também se tornaria meu ídolo.

Foi uma das primeiras das muitas histórias incríveis que eu tive o privilégio de ouvir em primeira mão — e vocês de lerem — deste grande homem que também ama o futebol. Muitos anos antes, o menino Wolfgang, provavelmente aos 10 anos, travesso como eu quando era o *Gilmar* correndo atrás da bola, participava de uma brincadeira muito perigosa no elevador de um edifício. No caminho da escola, havia um prédio muito importante, onde ele e seus colegas faziam um campeonato — entravam e saíam correndo do elevador que não tinha portas, arte que exigia muita habilidade para saltar em cada andar, uma vez que ele — o elevador — não parava. Certo dia, quando, afoito, pulava para fora do elevador, Sauer esbarrou na perna de um adulto. Olhando de baixo para cima, viu um senhor muito sério. Ele conhecia, pois era famoso na cidade por ser dono de uma grande empresa. O senhor o chamou, puxou-lhe as orelhas e o advertiu: “Nunca mais faça isto. É muito perigoso!”. Em seguida, mais calmo, fixou-o, perguntando-lhe: “O que você vai querer fazer na vida?”. E Wolfgang prontamente respondeu: “Um dia quero trabalhar para o senhor”. E o Sr. Wolfgang Sauer iniciou uma empresa na Venezuela com alguns poucos funcionários. Expandiu-os para 17 mil no Brasil e fez fábricas dessa empresa em toda América Latina. O elevador ficava no prédio de administração da Bosch na Alemanha. O senhor que lhe puxou as orelhas era Robert Bosch. As empresas nas quais trabalhou por longos anos constituíam a Robert Bosch América Latina.

Imaginem a minha felicidade de, depois de tudo isso, ainda poder criar a capa deste livro, que vai perpetuar uma lição de vida, que meus e os seus filhos merecem conhecer.

SAUER SEMPRE FOI “O CARA” – Salomão Schvartzman

De repente, estou em pleno palco do Teatro Municipal de São Paulo, não para cantar uma ária de Verdi, muito menos de Wagner.

Estava diante de um microfone para apresentar o organista Richard Marlow, um talentoso músico inglês de Cambridge que daria um recital de órgão para um Municipal lotado, em benefício de uma entidade social.

Eu mesmo duvidei que estivesse ali, não para falar de jornalismo ou fazer uma crônica radiofônica.

Eu estava no palco do Municipal obedecendo a uma solicitação do “maestro” Wolfgang Sauer, que me pedia simplesmente que introduzisse o organista nesse espetáculo beneficente. Nunca discuti “ordens” do Sauer. Afinal, quem desafia o governo brasileiro para uma queda de braço, que se tornou célebre nos anais econômicos do País, não vai negar apoio a uma manifestação de solidariedade que sempre norteou a vida deste meu amigo alemão.

Há muito tempo, eu não tinha notícia de Wolfgang Sauer, quem tive a honra de entrevistar, nos anos 80, na qualidade de todo-poderoso presidente da Volkswagen do Brasil e, depois, da Autolatina. Os jovens de hoje, que em geral já compram seu primeiro carro com o primeiro emprego, ajudando as montadoras brasileiras a bater recordes sucessivos de vendas, certamente não sabem que a moderna indústria automobilística muito deve a Sauer — um alemão corpulento que chegou ao Brasil em 1961, naturalizou-se brasileiro em 1982 e transformou a filial da Volks na maior empresa privada do País. Para isso, ele frequentou gabinetes presidenciais, comprou brigas com ministros e se tornou interlocutor em terríveis negociações salariais com o movimento sindical.

Durante anos, seu principal interlocutor nessas refregas foi ninguém menos do que Luiz Inácio Lula da Silva. E mais: Wolfgang Sauer foi o homem que inspirou a criação da Autolatina — resultado da fusão das operações da Ford e da Volkswagen, antecipando em pelo menos 20 anos a tendência corporativa global das fusões entre gigantes.

Pois bem. Fiquei sabendo outro dia que meu amigo Sauer, aos 80 anos, continua mandando brasa, com a agenda ocupadíssima e o mesmo espírito empreendedor. Ele está à frente de sua empresa, a WS Consult, iniciais de Wolfgang Sauer, que tem escritórios em São Paulo e no Rio e presta consultoria a clientes de todo o País, sobretudo nas áreas de informática, petróleo e energia solar.

Ele trabalha em silêncio para viabilizar, nesse segmento, um acordo de parceria entre Brasil e Alemanha. Diz Sauer: “Sou como a galinha. Só gosto de fazer barulho depois que o ovo está na cesta”.

A cesta básica de Wolfgang Sauer está cheia de entusiasmo, ideias, projetos. As paredes de seu

escritório em São Paulo são decoradas com fotos suas ao lado dos ex-presidentes JK, Sarney, Collor. Sauer é homem de diálogo, com seu português fluente, mas ainda carregado de sotaque alemão, sua marca registrada. E Sauer elogia a postura de Lula ao chegar ao governo, muito mais sereno e conciliador do que nas negociações salariais com a Volkswagen. O próprio Lula já disse mais de uma vez que aprendeu com o “alemão”, como se referia a Sauer, que confronto não leva ninguém para frente. Só o diálogo constrói.

E Wolfgang Sauer continua dialogando e construindo. E dialogando e construindo tanto que não acredito que ele completou 80 anos. Tenho certeza de que esta é a segunda vez que ele faz 40.

INTRODUÇÃO

Sentado em uma cadeira, minha acompanhante de tantos anos, promotora de conforto para minhas extensas jornadas de trabalho, permaneço imóvel, em posição ereta, apesar dos meus oitenta anos. Todos que me viram em constante movimento, sentando, levantando, pedindo coisas, chamando pessoas, falando ao telefone, certamente se surpreenderiam com a minha imobilidade neste momento. Quietamente, coloco-me em estado de contemplação. De quê? Ou do quê? Da minha vida. Longa como eu sempre quis, repleta como sempre desejei, realizada como sempre sonhei. Quais adjetivos qualificariam este personagem, batizado com o nome de Wolfgang Franz Josef Sauer? Autoritário, audacioso, rigoroso, aventureiro, corajoso, medroso, alegre, sisudo, caprichoso, detalhista, frio, terno, exigente, magnânimo? Nada disso? Ou tudo isso? Sei que possuo as características variadas do ser multifacetado. Falarão delas alguns dos meus muitos amigos, companheiros de trajetória, pois todos partilharam comigo esta complexa e ao mesmo tempo vibrante e maravilhosa tarefa de viver. Ao ouvir seus depoimentos, vieram-me as lembranças da miscelânea de sentimentos que foram o alimento das minhas lutas e das minhas conquistas e o desfile de personagens que deram cor e valor à minha vida. Palavras e frases trouxeram-me à memória os relacionamentos transformados pelo tempo em fortes e genuínas amizades. Amizades marcadas pela longevidade e indestrutibilidade de uma sólida construção erguida ao longo de tantas décadas.

Consciente de que o trabalho é o fundamento para qualquer tipo de aspiração, pois somente ele pode produzir riquezas, dediquei-me quase em tempo integral às minhas atividades profissionais. Tive o prazer e o privilégio de, no desempenho delas, fazer muitos amigos e encontrar parceiros. Impossível contar a minha história sem a presença deles.

Tenho aqui, à minha volta, atestados de mérito dos quais nem sei se sou merecedor. São diplomas, certificados, condecorações, premiações outorgados por empresas, estados, cidades, países, instituições diversas, incluindo universidades, no Brasil e no exterior. Recebi os de mais elevados graus tanto no Brasil quanto na Alemanha. Dentre eles, o título de doutor *honoris causa* da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Eles cobrem as paredes e enfeitam o meu escritório, formando uma extensa galeria. Nem sei mais quantos são, nem tenho vontade de contá-los. Poderia pedir que outra pessoa fizesse isso por mim. Não há necessidade, conheço o valor de cada um e guardo na memória a emoção de quando os recebi. Basta olhá-los, assim mesmo, a distância, daqui da minha cadeira, para revivê-los. Dizer que não me envaidecem seria dissimular os meus verdadeiros sentimentos. Tenho, sim, muito orgulho deles.

Comecei a recebê-los na Bosch, empresa pela qual iniciei minha trajetória no País e na qual aprendi a conviver com brasileiros, assimilando deles cultura e hábitos. Ali eu seria tomado por um sentimento

especial que se desenvolveu gradual e progressivamente até atingir a emoção plena. Hoje, esse sentimento goza da integridade e da beleza das coisas assentadas. Falo do amor pelo Brasil, terra escolhida por mim para viver.

Do fundador da Bosch herdei princípios e ideais norteadores da minha vida profissional. Ele ensinou-me a realçar o valor do trabalho e a estimular novos talentos. Formamos uma equipe valorosa, condutora de milhares de trabalhadores. Juntos, escrevemos em letras garrafais o nome Bosch, primeiro em Campinas, depois no Brasil e, em seguida, em toda a América Latina. Ao sair da companhia, eu deixava lá um tempo muito produtivo e agradável da minha existência.

A experiência acumulada na Bosch seria de grande valia para os longos anos de atuação na Volkswagen. Recentemente, ganhei do atual presidente da empresa, Thomas Schmall, um álbum de fotografias com retratos de um grande pedaço da minha vida. Folheei-o com a satisfação do criador diante de sua obra. Mas tenho plena consciência de que ela só foi possível porque contei com muitas equipes de valor inestimável, de colaboradores talentosos e dedicados, cujos nomes permanecem na minha memória, e tantos outros trabalhadores, milhares de participantes desta odisséia empresarial.

Outra honraria da qual muito me orgulho foi ver o meu nome entre os vinte grandes empreendedores brasileiros do século XX. Em edição especial de 15 de dezembro de 1999, a revista *Exame* publicou um artigo com o título “Empreendedores — Os visionários que construíram o capitalismo no Brasil e no mundo neste século”. Foram ouvidas as opiniões de presidentes de empresas, consultores, economistas, professores universitários, *headhunters*, sociólogos e redatores da revista. Começando com Francesco Matarazzo, Delmiro Gouveia, a lista passa por banqueiros, como Amador Aguiar, Olavo Setubal e Walther Moreira Sales, por empreiteiros, como Sebastião Camargo e Norberto Odebrecht, por representantes da mídia, como Victor Civita, Roberto Marinho e Assis Chateaubriand, por participantes de outros setores, como Antônio Ermírio de Moraes, Roberto Simonsen, Ruben Berta, Jorge Paulo Lemann, Jorge Gerdau, Attilio Fontana e Abílio Diniz, e por empresários do setor autopeças, como Abraham Kasinsky e José Mindlin. No setor automobilístico, está o meu nome. Estamos lado a lado com os grandes visionários e empreendedores mundiais que vão de Henry Ford, Bill Gates, Steve Jobs, Akio Morita, Thomas Watson Jr., Eiji Toyoda, Jack Welch, Gordon Moore a outros grandes personagens mundiais, ícones do capitalismo, que contribuíram com suas capacidades e talentos para transformar o mundo.

A matéria menciona: “Sauer conseguiu praticamente tudo o que quis. Fez fábricas, lançou carros...”. É verdade, realizei algumas coisas, mas, para mim, o importante é o meu legado: participei ativamente do grupo que consolidou a indústria automobilística no Brasil. Entre os homens por mim conduzidos, procurei deixar um sólido exemplo de liderança, criatividade e lucidez.

Com este livro, espero poder transmitir uma permanente lição de perseverança e otimismo.





PAZ, GUERRA E PÓS-GUERRA

Na Stuttgart da minha infância, as horas eram marcadas pelos sinos das igrejas. Situada no Sul do país, banhada pelo Rio Neckar, numa das mais belas regiões da Alemanha, era uma cidade pacata, apesar de ser chamada “o coração da indústria automobilística alemã”, pois lá já estava o mais antigo fabricante de automóveis do mundo, a Mercedes-Benz. Quem a visitasse teria a sensação de que, a cada dia, alguém invisível lavava e esfregava com esmero todas as calçadas e praças, limpando-as de todos os objetos e substâncias indesejáveis. Na primavera, ela se coloria inteira, espalhando pelo ar o aroma de variadas espécies de flores. Embora tivéssemos o hábito de caminhar curtas e longas distâncias, o trem fazia parte das nossas vidas. Ele nos levava para fora dos perímetros da cidade, nele as pessoas chegavam e partiam, dele conhecíamos todos os ruídos, fumaças, vapores e odores. Passei a fazer parte dessa comunidade no ano de 1930. No dia 15 de março, saí do ventre de minha mãe. Passamos a formar uma família de cinco membros, o casal, duas filhas e eu. Vivíamos bem. Meu pai era diretor de uma companhia de distribuição de carvão e, a cada mês, trazia para casa a soma considerável de 800 marcos. Mas ele partiu definitivamente, quando eu ainda não tinha tido a percepção exata de como ele era. Completei quatro anos e, logo após, ele morreu. Ao enterrá-lo, transformamo-nos, da noite para o dia, em uma família pobre. Com o título de aposentadoria, nossos rendimentos mensais despencaram para 120 marcos. Mamãe assumiu os dois papéis. Era, a um só tempo, nossa mãe e nosso pai. Alugou três quartos de nosso apartamento e passou a datilografar cartas para várias empresas. Eu a via, até tarde da noite, movimentando os dedos ágeis no teclado de uma máquina manual. Ah! Mamãe!!!... Que mulher admirável era ela! De estatura média, os cabelos negros, presos num gracioso coque, emolduravam uma pele lisa e clara. No rosto, os olhos de um azul intenso e translúcido, como duas contas de água-marinha, iluminavam-lhe a face inteira. Como uma espécie de ímã, eles me atraíam. Neles eu lia censura para as minhas peraltices, reprovação para os meus erros, incentivo para os desafios, aprovação para as minhas conquistas e derramado amor nas horas em que prevalecia a ternura de seu sentimento materno. Ela era linda! Séria, brava, serena, triste ou alegre, quando abria um amplo sorriso, jamais perdia seu encanto. Usava vestidos de estampas claras, e nem o luto, após a morte de meu pai, empalideceu sua fisionomia e sua beleza. Eu a chamava de *mummy*, e, para mim, ela usava um apelido carinhoso. Eu era seu *wölflle* (o “le” é um diminutivo afetoso, típico do Sul da Alemanha). Eu adorava minha mãe, e ela retribuía o meu sentimento na mesma medida. Ao recordar, ainda hoje, nosso relacionamento perfeito, me emociono profundamente.

Minhas fotos de infância mostram uma criança bem nutrida, apesar de nossa condição financeira. Mamãe fazia malabarismos para nos manter bem, não apenas fisicamente. Ela nos criou com muito amor,

sem jamais, deixar que perdêssemos o respeito por ela e pelos seus princípios. Sua força, sua tenacidade e, especialmente, sua coragem foram fatores marcantes na minha formação, influenciando, mais tarde, minha conduta no decorrer da vida. Comecei a trabalhar muito cedo, no coral da orquestra sinfônica de Stuttgart. Eu ia muito bem, fazia papel de solista, e, naquela época, minha memória de menino retinha as letras de todas as óperas cantadas. Mantive aquela sensação auditiva maravilhosa que fez de mim um apaixonado por música clássica. Se, desse lado, eu me aplicava, na escola, ao contrário, fui um desastre. Eu era uma criança menos afeita a comportamentos e formas de aprendizado tradicionais. Não era nenhum santo, aliás, era bem malandrinho. Perdi a conta dos bilhetes azuis e advertências. Envergonhado, eu os escondia de minha mãe até que ela os achasse, devido à obrigatoriedade de devolvê-los com sua assinatura. Passei por sete escolas. Em todas não ultrapassei a condição de aluno medíocre. Meus colegas se interessavam muito por futebol, mas eu não podia fazê-lo porque tinha apenas um par de sapatos e não era autorizado a estragá-los. Em casa, minhas irmãs tocavam piano, e minha mãe me queria assumindo o lugar de meu pai para acompanhá-las ao violino. Herdei apenas o instrumento, minha vocação era nula. Cometi aquilo que se poderia chamar de heresia. Era um objeto grande, pesado para a minha idade, abri-o em dois e fiz dele um tobogã para brincar na neve. Em um passeio com meus companheiros de turma, levei-o comigo. Alguém o destruiu. Ali, terminou minha carreira de músico instrumentista.

Esses tempos descontraídos seriam sucedidos por momentos trágicos. Eu completara 9 anos. Anunciava-se uma guerra gloriosa contra o comunismo, sem jamais pensar em derrota, pois, para os condutores da nação, era clara a supremacia alemã. Nas conversas, às vezes acaloradas, falava-se de uma Alemanha imbatível, suficientemente forte para destruir os inimigos — os comunistas. Eu pouco ou nada entendia daquilo, mas conseguia perceber as alterações na vida cotidiana, na escola, na comunidade, no ar de agitação e preocupação, tomando conta dos rostos dos adultos. Meu curto entendimento das questões bélicas seria, repentinamente, alargado quando começaram os bombardeios às cidades alemãs. Fábricas, locais de trabalho, escolas eram evacuados. Instalava-se o terror. A cada noite passávamos de duas a três horas nos abrigos, embaixo da terra. Nossas apresentações na Ópera continuaram, mas em outro ritmo. Quando ouvíamos os alarmes de bombardeios, nossas vozes eram abafadas por aquele barulho apavorante. Calávamo-nos de súbito. Em sobressalto, abandonávamos nossas partituras, saltávamos do palco para a plateia em busca das saídas do teatro e corríamos em direção aos abrigos. Havia um rapaz da minha idade, morando no mesmo bairro que eu. Seu nome, Karl Gutbrod. Ele relembra nossa angústia de então: “O impacto da guerra em nossas vidas intensificava-se continuamente. Em setembro de 1943, Stuttgart sofreu o primeiro ataque aéreo feito à luz o dia. Dentro de poucas semanas, fomos separados, evacuados para pequenas cidades e vilarejos no campo. Eu fui para Biberach, na região dos Alpes. Perdi o contato com Wolfgang, cujo charme, já naquele tempo, era impressionante. Ele era um rapaz alto, amigo de todos e, apesar da guerra, tinha sempre pensamentos muito positivos. Voltaríamos a nos encontrar bem mais tarde em nossas atividades empresariais”. Eu também fui mandado para uma escola mais para o interior, mas pedi para retornar porque era o único filho homem de minha mãe. Meu pedido foi atendido, contudo vivíamos atormentados por um sentimento comum, ela e eu. A cada dia temíamos não nos ver outra vez. Quando se anunciava o ataque, tiravam quem havia permanecido nas escolas, e todos corríamos para os abrigos antiaéreos. Lá dentro, colados uns aos outros, ouvíamos o barulho ensurdecedor das bombas e projéteis lançados sobre nossas cabeças e, quando terminavam, nunca sabíamos se podiam voltar. Naquele estado de pavor, meus primeiros pensamentos dirigiam-se a minha mãe. Onde estaria ela? Em nossa casa? Onde? Teria tido tempo de abrigar-se? Aterrorizado perguntava a mim mesmo: “Será que a verei outra vez?”. Descobri depois que aquele sentimento tomava conta dela e de mim simultaneamente. Ela também fazia as mesmas perguntas a

si própria e era assaltada por medos semelhantes. Isso formou dentro de mim uma sensação para a qual até hoje não tenho explicações. O relacionamento com minha mãe, então muito carinhoso, intensificou-se de tal maneira, tornando insuportável a ideia de me perder dela naquela confusão que invadira nossa cidade. Terminado o bombardeio, passado o primeiro susto, saíamos do abrigo. Na primeira vez, espantado, deixei aquele buraco para me defrontar com um novo assombro. Das casas, dos prédios, da vegetação, de tudo que nos cercava minutos antes restavam apenas ruínas, pedaços ainda queimando pelo fogo. Nuvens de fumaça negra se alastravam pelas ruas, faziam arder os meus olhos, entravam pelas minhas narinas, aterrorizavam meu pensamento constante: “Onde está mamãe?”. Corria em direção a minha casa. Tropeçando entre os escombros, sentindo uma espécie de aniquilamento provocado por toda aquela destruição, dominado por uma ideia única — ver minha mãe —, eu prosseguia ofegante. Depois de uns quarenta minutos de corrida, quase sem fôlego, encontrava-me diante dela. Ambos parávamos, os corações aos saltos, os rostos lívidos, o mutismo causado pelo espanto do reencontro. De repente, quebrávamos o silêncio, corríamos um em direção ao outro, abraçávamo-nos, tocávamo-nos para sentir a realidade física de cada um. Ríamos e chorávamos a um só tempo. E, assim foi, até nossa casa ser atingida pelos bombardeios. Pouco tempo depois, Stuttgart foi totalmente destruída.

Ainda durante a guerra, soldados do exército alemão vinham às escolas recrutar jovens para fazer parte da *Hitlerjugend*.

A ordem de comando era:

— Quem quiser entrar para a *SS Division Waffen Hitlerjugend* deixe a classe. Quem não quiser pode ficar.

Inflamada pelo discurso dos soldados, a maioria saía. Eu tive sorte. Um primo meu fazia parte de um regimento importante do exército e havia me convocado para fazer parte de seu pelotão. Minha mãe sempre usava esse pretexto a fim de impedir meu ingresso na *Hitlerjugend*, e seu argumento era aceito. Assim, permaneci em Stuttgart. Não sobrou nenhum dos meus colegas de classe. Todos os participantes da *Hitlerjugend* morreram em combate na batalha das Ardenas. Ainda me lembro daqueles cemitérios enormes, cheios de cruzes, algumas com nomes, outras sem. Milhares e milhares de jovens alemães ali estão enterrados. Aquela visão sombria e terrificante formou em minha mente um quadro inesquecível daquelas sepulturas de meninos soldados cuja vida foi ceifada pelos horrores da guerra. Na minha família, apenas um tio e esse meu primo eram nazistas. O último foi para frente de batalha na Rússia. Morreu em um ataque aéreo em Karlsruhe, quando voltava para receber um novo comando na Alemanha. Minha mãe era contra o nazismo, e assim também era meu pai. Ela dizia:

— Graças a Deus, ele morreu antes da guerra, porque, senão, teria sofrido muito.

Ele era membro de um partido conservador, de centro, com integrantes católicos e judeus. A maioria deles foi liquidada durante a guerra. Mamãe acreditava que papai teria tido o mesmo destino. Um dos meus cunhados, apesar de não ser nazista, foi convocado. Era capitão. Quando souberam de sua posição contra Hitler, baixaram sua patente e o transferiram como soldado para um batalhão de castigo formado por quem não apoiasse o regime. Debaixo do comando de oficiais nazistas, esses homens eram enviados para as posições mais difíceis. Mais tarde, como faltavam oficiais, colocaram-nos para chefiar as tropas. Assim aconteceu com meu cunhado.

Conforme a destruição caminhava por Stuttgart, fomos evacuados. Nosso destino foi o local onde morava minha avó. Lá, antes da guerra, eu passava minhas férias. Nesses períodos, eu trabalhava com meu tio José, muito querido. Ele era sapateiro e, enquanto as mãos se movimentavam consertando os sapatos, falava e me ensinava. Como um aluno aplicado, eu absorvia todos os seus conceitos plenos de sabedoria. Até hoje, guardo essas relíquias, com amor e carinho e sem grandes cuidados porque jamais serão roubadas ou perdidas. Estão fixadas no meu cérebro ao lado da gratidão que sempre lhe devotei.

Mas ali também não havia lugar para todos nós. Conseguimos abrigo em uma fazenda de 100 hectares, enorme para os padrões alemães. Nossa estada era condicionada ao fato de eu prestar trabalhos, durante o horário livre depois da escola. O trem me levava para a escola, mas até chegar à estação ferroviária eram seis quilômetros de caminhada. Eu trabalhava na parte da manhã e, às cinco horas da tarde, estava de volta à cocheira para dar comida às vacas, limpar o esterco e, depois, participar da colheita, tirando o trigo da palha. Eram dois hectares de plantação de trigo. Após esta atividade, fazia-se a estocagem. Era preciso levantar sacos de sessenta quilos, tarefa pesada e difícil para um garoto de treze anos, mas eu conseguia fazê-la. Foi uma experiência muito dura, mas acho muito positiva, porque ali entendi o valor do trabalho. Ele é a base da vida. Cavalos faziam parte dessa lida campesina. Havia dois, lindos! Com um ancinho, eu juntava a palha. Depois de recolhida, era colocada junto ao esterco líquido produzido com as fezes e urina das vacas. Esse esterco era colocado em um tanque acoplado a um trator para, em seguida, ser espalhado pelo campo. Ao manejar o trator, puxei o cabo a fim de fazer funcionar a bomba da máquina. Todo o esterco líquido caiu sobre mim. Aquela substância pegajosa e fétida se espalhou da minha cabeça aos pés, e o líquido grudento colou minha roupa ao corpo. Tudo tinha um cheiro insuportável, mas, apesar do nojo, eu precisava terminar o trabalho. Hoje, esse episódio desperta risos, mas, naquele momento, pareceu-me uma tragédia.

Sozinho naquele vasto campo, em meu laborioso trabalho, certo dia, quando levantei o ancinho, um dos cavalos deu um salto à frente. Uma de suas patas caiu justamente sobre os dedos dos meus pés. As marcas ficaram em meu sapato de madeira, pois, naquela época, eram assim os calçados dos camponeses. Senti uma dor lancinante. Ao susto do primeiro momento acrescentou-se o pavor. Contudo, tive sangue frio para atrelar os cavalos a uma carroça e correr para o posto de saúde da aldeia, a três quilômetros dali. Um médico bem idoso me atendeu. Não havia mais homens jovens em nenhuma função, apenas senhores mais velhos, pois já não serviam para os serviços militares. Olhando para meus pés, ele me perguntou:

— Mas como você fez isso?

Expliquei-lhe e falei da grande dor que sentia. Respondeu-me:

— Lembre-se do que Cristo sofreu na cruz.

Deu-me uma injeção contra tétano, limpou a ferida, cobriu-a com ataduras e me dispensou. Vóltei para o campo, peguei o ancinho e fui para casa. O dono da fazenda ouviu todo o meu exaltado relato. Tentando me acalmar, disse: “Bom, isso acontece. Não tem grandes problemas. Você vai sarar”. E, realmente, sarei.

Dois fatos iluminaram aqueles dias de labor físico intenso. Invadido pelo cansaço, ansiando pelo sono, não havia espaço para muitas divagações. De repente, toda a exaustão se foi, ondas de bem-estar passeavam pelo meu corpo, tomavam conta da minha mente, compondo poemas de ritmos e visualizações inspirados por um único ser. Apesar da juventude de então, que sonhos, além de fugir, poderiam ser acalentados durante o período da guerra? Pois ali estava um! Apaixonei-me! Como num conto de fadas, eu, um camponês, usando sapatos de madeira, enamorei-me de uma nobre, uma condessa. Ela era linda, linda! Tínhamos ambos catorze anos. Nossos encontros, às escondidas, tiravam-me do meu mundo em preto e branco. Com meu grosso calçado, eu adentrava em um paraíso multicolorido, envolvido pelo encantamento de seus olhos azuis e pela doçura da sua voz. Mas, que pena, durou tão pouco. Logo ela precisou partir. Nosso romance teve a fugacidade daquelas flores que desabrocham ao amanhecer, enfeitam o dia com suas cores e fenecem ao anoitecer.

O segundo acontecimento não tinha a delicadeza do primeiro, ao contrário, exigia esforço e vigor e tinha a pulsação comum às aventuras. Na escola, repetia-se a mesma história. Eu não era bom aluno, aliás, era muito ruim. Mas esportes me atraíam. Um professor, uma exceção então, era jovem e dava aulas

de educação física. Aficionado por alpinismo, levou nosso grupo para a região dos Alpes, em um final de semana. Que visão deslumbrante! Aquela cadeia de montanhas com picos elevados que chegavam a 2.700 metros me extasiava. Entusiasta do esporte, o professor nos iniciou em sua prática. Contudo, tínhamos uma tarefa. Ao mesmo tempo que subíamos, limpávamos as paredes dos morros. Adorei aquela combinação. Do outro lado das montanhas, estava uma esquadrilha alemã de caças, com os aviões mais modernos do mundo. Movidos por turbinas, alcançavam velocidades de até 800 quilômetros por hora. Seus ataques surpreenderam os americanos e ingleses. Depois da guerra, os americanos utilizaram essa tecnologia, introduzindo-a em seus aviões para transporte comercial. Muito mais tarde, já na Volkswagen, encontrei o comandante dessa esquadrilha na DDR — Deutche Democratic Republic. Ele era o presidente internacional da companhia de comércio exterior. Convidou-me para negociar o fornecimento de prensas para a Volkswagen Brasil. Pegaram-me de carro na Alemanha Ocidental, passamos para a Oriental, sem problemas. Perguntei-lhe como ele havia chegado àquela posição. Dentro de seu escritório, não me deu nenhuma resposta. Fora, já na rua, olhando para os lados e para trás, verificando se alguém poderia estar nos espiando, falou-me: “Eu era comandante daquela esquadrilha. Depois da guerra, vim para este lugar, porque minha família morava e ainda vive aqui. Talvez, nesta posição, eu tenha oportunidades de fazer muitas viagens internacionais, então eu aguento este sistema. Na realidade, não tenho alternativa”. Aquela situação evidenciava o fato de que muitas decisões não dependem dos desejos do homem, mas das circunstâncias que não lhe permitem escolher. Tive muita pena desse comandante.

Voltando a Stuttgart, lembro-me de que antes de partir para o campo, naquele clima de conflito e tragédia, minha já fraca *performance* escolar piorou. O diretor da escola procurou minha mãe:

— Sra. Sauer, não adianta fazer nada com seu filho, ele não vai adiante. Ele não presta para nada! Não presta! Não presta! Sabe para o que ele presta? Para limpar trilhos de bondes.

Como minha mãe permanecesse surda às suas advertências, meses depois, ele voltou a insistir:

— A senhora tem que tirá-lo da escola e mandá-lo para as minas de carvão.

Fui até as minas para ver como eram. Trabalhava-se a mil metros abaixo da terra em espaço exíguo. Sinceramente, aquilo não me agradou. Eu tinha catorze anos!

Muito mais tarde, quando eu já estava no topo da minha carreira, minha mãe o encontrou em uma das ruas de Stuttgart. Imediatamente, ele veio cumprimentá-la, dizendo-se sabedor por antecipação das minhas grandes qualidades, afirmando que eu era um dos seus alunos fadados a um futuro brilhante. Com sua habitual franqueza, mamãe o fez rememorar seu discurso recheado de “não presta”. Constrangido, ele alegou não se lembrar do episódio, dizendo ser engano dela: “Não, sra. Sauer, eu não podia dizer uma coisa dessas. Seu filho estava entre os meus melhores alunos”. Ela continuou sustentando: “Falou, sim, professor, não uma, mas algumas vezes”.

Um amigo de meu pai, diretor-geral dos correios, concordou, a pedido de minha mãe, em me dar um cargo público dentro da instituição, como distribuidor de cartas. Fiquei lá dois meses. Saíamos às 5 horas da tarde. Vinte minutos antes, todos já haviam guardado seus objetos de trabalho. Iam lavar as mãos e ficavam aguardando o horário de saída. Francamente, aquele tipo de trabalho e de comportamento não me agradou. Minha mãe ficou muito brava com meu pedido de demissão. Ela queria assegurar um emprego público para mim, pois não desejava ver minha mulher na mesma situação enfrentada por ela, depois da morte de meu pai. Em seus argumentos, ela defendia a continuidade de minha família, sem o aperto financeiro pelo qual ela passara, pois para um funcionário público os rendimentos continuariam os mesmos, após seu falecimento.

Apesar do meu baixo rendimento escolar e da incapacidade de me manter em um serviço burocrático, sem nenhum estímulo, sempre tive a certeza de que um dia eu seria um vencedor e faria minha querida mãe sentir orgulho de mim. Duas coisas ligadas uma a outra eram uma espécie de ideia fixa em minha

mente: vencer e dar à minha mãe conforto material para compensar todas as adversidades pelas quais ela havia passado.

Durante a guerra tínhamos comida racionada, mas sempre havia algo para comer. Se a guerra foi uma catástrofe, o período seguinte não foi menos trágico. As consequências foram gravíssimas, e amargamos toda espécie de restrições. Não havia alimentos para ninguém. Eu ajudava como podia, sem reclamar da escassez a que estávamos condenados. Era um adolescente, tinha muita vontade de comer, mas nunca disse nada à mamãe sobre a minha fome. Afinal, encontrei um caminho. Morávamos perto de um gueto de judeus. Como todos nós, eles procuravam comida. Sabedor disso, entrei em um negócio não recomendável, o *blackmarket* formado para conseguir alimentos, fora da Alemanha. Eles queriam carne defumada. Respondi que iria tentar encontrar. E o fiz, mas não de boi como eles encomendaram. Encontrei somente carne defumada de cavalo e a entreguei como se fosse de boi. Ninguém percebeu nada. O mercado negro envolvia um processo complicado. Só se arriscava quem tivesse audácia provocada pela necessidade premente de comida e dinheiro, como era meu caso. Nossa família aumentara. Éramos sete. Mamãe, minhas duas irmãs e três sobrinhos. As duas irmãs haviam perdido seus empregos, pois as fábricas onde trabalhavam foram bombardeadas. Meu cunhado estava preso. Embora com 15 anos, eu me sentia o homem da casa. Para conseguir os alimentos, eu devia passar pela fronteira francesa, onde havia a presença de americanos. Então, era preciso saber quem estava lá para eu poder passar com as duas malas de carne defumada. Era sempre um risco. Certa vez, pedi três quilos de batata, arrumaram trezentos quilos. Nunca vou esquecer a reação de minha mãe diante daquelas batatas. Ela chorava copiosamente. Parecia uma criança que, após ter ficado perdida por longo tempo, havia encontrado o caminho de casa.

Havia escassez de tudo — alimentos, dinheiro, trabalho —, enfim, faltava o essencial à vida do ser humano. A despeito dos meus sofríveis boletins escolares, tive a sorte de encontrar um emprego como técnico industrial na Bauchnet. Era uma empresa de construção de equipamentos elétricos. O diretor me perguntou:

— Você é filho de Josef Sauer?

— Sou — respondi.

— Então, pode ficar — me disse ele.

A empresa mantinha um curso para técnicos industriais. Era muito interessante porque tínhamos dois dias de teoria e três dias estudando e trabalhando diretamente na fábrica. Então, percebi que, para me destacar dos demais, era necessária muita dedicação. Concentrei minha atenção em tudo que via e ouvia. O senso de dever em relação ao trabalho foi se desenvolvendo rapidamente, e acredito ter atingido naquela fase uma maturidade de comportamento responsável pela assimilação de teorias e práticas oferecidas pelo curso. Os conhecimentos e habilidades adquiridos ali foram fundamentais para o desempenho das atividades nos postos assumidos posteriormente. Um dos diretores aconselhou-me:

— Vai demorar muito para a Alemanha se recuperar desses problemas de guerra. Aqui, não há futuro. Vá para fora. Saia daqui.

Em seguida, receberam um pedido de um representante deles, em Portugal. A empresa queria um jovem alemão já formado, um técnico administrativo industrial para tomar conta do escritório deles na cidade do Porto. Eram também representantes da Bosch, naquele país. Aceitei a proposta. O sr. Bauchnet sugeriu-me o estudo da língua portuguesa, porque havia uma possibilidade no Brasil. Tratava-se de um empresário interessado em fazer um negócio de geladeiras — era o dono da Wapsa e da Walita.

Minha ida para Portugal foi cheia de contratemplos. Os vistos para sair por Frankfurt, atravessar a Suíça, a França e a Espanha eram impossíveis. Depois da guerra, as fronteiras estavam fechadas para a saída e entrada de alemães. Assim, o engenheiro responsável pela minha partida pensou em uma saída via Hamburgo. No porto, estava atracado um navio português de 1.200 toneladas. Nele embarquei com a

promessa de receber um crédito em escudos ao chegar a bordo. Minha mãe havia colocado 5 marcos no meu bolso, mas, como eu sabia das dificuldades enfrentadas por ela, fiquei com eles até chegar a Hamburgo. De lá, mandei-os de volta, através de um amigo. Estava no navio um português, o Padre José, vindo do Canadá, onde havia trabalhado. Fizemos amizade, e ele me ofereceu alguns escudos. Depois eu os paguei. Levamos quinze dias de Hamburgo ao Porto. Uma forte tempestade durante oito dias nos levou para muito longe da costa de Biscaia. Uma ventania impetuosa nos afastava mais e mais do nosso destino. Eu não sabia se rezava para sobreviver ao temporal, ou se pedia para morrer logo de uma vez e livrar-me daquela tormenta. A viagem terrível parecia interminável. Quando, por fim, o tempo mudou, reencontramos nossa rota e atracamos no Porto. Minha mãe fez uma caixa de madeira para eu guardar meus minguados pertences. Ela era o meu único bem e até minha inseparável companheira. No Porto, saímos do navio em um pequeno barco a remo. Éramos três, o barqueiro, minha caixa de madeira e eu. Ele remava com toda a força, mas a pequena embarcação me parecia muito frágil. Chegamos à beira de um muro de uns dez metros de altura. Durante aquela curta trajetória, eu não conseguia parar de pensar: “E se esse barco vira? E se caem as minhas coisas?”. Sentia-me meio perdido, até aportarmos diante de um elevador de carga, que nos levou para cima. Ninguém me esperava. Passei pela alfândega. Soube que eu era o primeiro alemão, oficialmente imigrante, desde a guerra. Eu tinha completado vinte e um anos. Distanciei-me da Alemanha, da presença diária de minha mãe e de minha família. Entrava em outro universo povoado de desafios. Muitas experiências positivas e negativas me aguardavam, mas, em Portugal, tive um aprendizado muito profícuo.

UM SALTO NO ESCURO

Walter Cudel, um dos filhos do meu empregador, tardou três horas. Colocou-me em um novo barco. No dia seguinte, já em terra firme, entrei no Escritório Técnico Roberto Cudel, onde comecei meu novo trabalho. Pagavam-me um salário baixo, e eu andava uns 40 minutos para chegar ao escritório, mas isso não tinha importância. Descobri que o bacalhau era o prato do povo, o alimento mais barato de então. Havia 150 formas de prepará-lo. Conforme as possibilidades do meu bolso, eu escolhia os de preços mais baixos. Passei a comê-lo no café da manhã, no almoço e no jantar. Limitava meus gastos ao extremo, porque, logo nos primeiros tempos, eu já conseguia mandar algum dinheiro para minha mãe.

Os percalços dos primeiros momentos foram ficando para trás. As amizades foram se estabelecendo. Fui me afeiçoando às pessoas e ao país que me acolhera. Não demorei muito tempo para adquirir a confiança do sr. Cudel. Em termos profissionais, aprendi tudo na prática — controlar a venda, os estoques, os pedidos de novos materiais e de componentes, as embalagens, a expedição, o trabalho nas oficinas, a mão de obra, o pessoal e os serviços no pós-venda. Tornei-me o chefe do escritório técnico, no Porto. Pela abrangência do setor de vendas, naquela época, fui obrigado a imiscuir-me em parte da área financeira, acrescentando mais conhecimento à minha experiência. Os vendedores eram responsáveis pela cobrança de faturas vencidas e pelas soluções de casos de clientes inadimplentes. Outra área nevrálgica ficou sob minha supervisão, demandando vigilância constante: as viagens, visitas de vendedores e decorrentes despesas. Descobrimos muitas fraudes, cuja correção demandava ações enérgicas e exemplares. Como nada ficava fora do meu controle, aprendi tudo detalhadamente. Foi uma escola fantástica que me permitiu dominar toda a atividade de uma distribuidora de autopeças, de linha branca e de linha de rádio. A Roberto Cudel era representante desses produtos, como distribuidora exclusiva da Bauchnet e da Bosch. O sr. Cudel tinha três filhos, cuja especialidade era brigar entre si. No trabalho, digladiavam-se; na vida pessoal, não se entendiam. Para conseguirmos desenvolver o trabalho, era necessário um mediador. Desempenhei esse papel durante todo o tempo que lá estive. Precisei de muito tato e diplomacia em negociações em que os três tinham posições diversas e cada um queria fazer prevalecer sua opinião. Em muitos casos, consegui estabelecer uma paz momentânea e relativa harmonia entre eles. Minha maior conquista foi fazê-los entender a necessidade de respeito mútuo entre os sócios, a fim de levar a empresa adiante.

Os negócios prosperavam, as perspectivas se ampliavam, e os lucros se avolumavam. Como resultado, o sr. Cudel, que observava de perto o meu comportamento e o meu desempenho, foi muito justo. Deu-me um aumento de salário substancial, eu diria, proporcional ao crescimento da empresa.

Um fato insólito quase comprometeu minha reputação de profissional sério e competente. Consegui

uma oferta de preço muito especial para vender geladeiras na época do Natal. A chegada do material estava programada para a segunda metade de novembro. Houve um atraso de fornecimento da fábrica. Consequentemente, a mercadoria não pôde ser embarcada no navio previsto. Resultado — chegaria ao Porto três dias antes do Natal. Como eu iria vender 150 geladeiras, destinadas a uma promoção de Natal, em prazo tão exíguo? Preocupado, eu ia sempre ao porto verificar se o material havia chegado. Fui informado sobre o desaparecimento da embarcação onde estavam as geladeiras, antes de entrar na alfândega. Parecia uma brincadeira, mas era a verdade. A barcaça sumira. Não se sabia onde estava toda a unidade de transporte fluvial com as 150 geladeiras. As empresas de seguro tiveram a infeliz ideia de inventar que nós teríamos contratado alguém para provocar o desaparecimento dessa embarcação. Quando, finalmente, foi encontrada e levantada do fundo do Rio Douro, não havia ali nenhum buraco por onde pudesse ter entrado a água. O problema se deu devido à sobrecarga. Ao entrar no mar, quando subiu a maré, o navio se encheu de água, voltou para o rio e afundou. Depois de muitas discussões com as companhias de seguro, os agentes aceitaram nossos argumentos. Não se tratava de uma ação nossa, mas de um acidente causado pelo excesso de carga e pelo mau tempo, e não pela intervenção de alguém, em Portugal. Um acontecimento daquela monta suscitou os mais variados comentários, entre os quais um dizendo: “O Sauer teve medo de não conseguir vender tantas geladeiras, então provocou esse acidente”. Como ficou provado, eu não tinha responsabilidade alguma naquele evento. Não restou às companhias de seguro outra opção senão pagar o prejuízo. Afinal, quando recebemos as geladeiras, elas estavam cheias de água, totalmente deterioradas. Foram jogadas no lixo.

Nunca vou esquecer os anos passados em Portugal. Ao chegar, sem nenhum recurso financeiro, agarrado à minha caixa de madeira com alguns objetos pessoais, carregando os traumas de guerra e a visão de uma pátria devastada e assolada pela miséria, eu era um principiante amedrontado. Poucos anos depois, eu saía com uma considerável experiência de vida e uma boa somatória de conhecimentos profissionais. Havia recebido a proposta generosa do sr. Cudel para associar-me a ele, era disputado para um cargo em duas companhias alemãs — a Bauchnet e a Bosch. Eu levava, na minha bagagem, três lições fundamentais para enfrentar os desafios que se apresentariam pela minha vida afora.

A primeira lição — *o futuro profissional depende exclusivamente de cada indivíduo. Só pode colher resultados aquele que investe.*

Em Portugal, até por questões e necessidades pessoais, estive à disposição do trabalho, quase em tempo integral. Muitas vezes dormi no escritório, porque, no dia seguinte, tinha compromissos com bancos, alfândega ou clientes e precisava estudar os assuntos e preparar documentos necessários às negociações. Como eu morava longe e os transportes não eram tão disponíveis, na véspera, eu levava meus objetos de higiene pessoal para o escritório, de maneira a poder aprontar-me para qualquer encontro, depois da noite maldormida na cadeira, com a cabeça apoiada na escrivaninha. Evidentemente, os tempos aboliram esses tipos de sacrifícios, mas o conteúdo da lição permanece intacto: não importa os horários e o tempo de trabalho, deve-se sempre estar à disposição do negócio.

A segunda lição — *Estar sempre atento aos fatos concretos das relações humanas e ao desenvolvimento da sensibilidade para desvendar os segredos dessa complexa interdependência.*

Em Portugal, tínhamos cerca de 80 pessoas trabalhando para a Roberto Cudel. Eu fazia tudo para entender o empregado, sempre com a ideia primordial de melhorar o seu comportamento. Pode parecer um paradoxo, mas, às vezes, até uma demissão se transforma em uma atitude educativa. Nunca puni ninguém, sem ter a convicção da existência do erro. Nos casos tratados pessoalmente, se houvesse a falha, eu explicava claramente o fato, as consequências e o caminho da correção, até o indivíduo entender que a responsabilidade pelo erro era dele. Dava-lhe mais duas chances. Depois delas, se houvesse reincidência, a punição era definitiva. Mesmo parecendo incrível, demissões eram raras. Certamente,

esta forma pessoal de lidar com a questão funcionou para poucas dezenas de pessoas. Não é nada comparável aos milhares e milhares de trabalhadores que estiveram, mais tarde, sob minha responsabilidade. A forma de tratamento das questões pode ser diversa, contudo permanece inalterado o princípio: todos os trabalhadores, poucos ou muitos, têm o direito de ser tratados humanamente. Mas, também, o empregador tem o direito de exigir eficiência e respeito pelo trabalho.

A terceira lição — *Não se pode viver sem amigos.*

Ao chegar a Portugal, eu trazia um vazio, causado pela experiência amarga de haver perdido os meus companheiros de escola e de brincadeiras durante a guerra. Todos aqueles jovens alemães da minha idade que ingressaram na *SS Division Hitlerjugend* foram mortos em combate. No Porto, sem sequer me dar conta no início, fiz muitos amigos. O próprio sr. Cudel, dono da empresa, tratou-me como profissional e como amigo. Até hoje me comovo ao lembrar quando me ofereceu a sociedade. Dois dos seus três filhos faziam parte da minha lista de amigos. Dentre todos, houve e ainda existe uma pessoa muito especial. Encontrei o Oskar Burmeister, Kiko como todos nós o chamamos. Transformamo-nos em amigos. E isso durou para sempre. Tenho com ele uma das relações de amizade mais bonitas da minha vida. daquelas sem obstáculos, sem dissidências, sem ranhuras. Portugal foi um país acolhedor. Acho-o lindo. Amo, adoro aquela terra. Ainda vou lá rever amigos e fazer minhas orações no Santuário de Fátima.

Kiko e eu andávamos sempre juntos. Um dia, levou-me até minha casa. Surpreendido, perguntou-me:

— Você está morando aqui?! Ainda esta tarde, sem saber, eu estive em seu quarto com uma menina.

Percebi que, quando eu não estava, os proprietários alugavam meu quarto para encontros amorosos. No primeiro momento, revoltei-me, mas, como era muito barato e eu não tinha outra opção, fiquei lá mesmo.

Ainda em Portugal, fiquei sabendo que, ao ver o meu desenvolvimento profissional, os meus superiores, na Alemanha, se arrependeram de ter me mandado para fora. Quando o negócio com as empresas Wapsa e Walita, no Brasil, começou a se delinear mais claramente, o sr. Bauchnet me chamou de volta. Então, Roberto Cudel, meu patrão, fez a tal oferta de sociedade em proporção igualitária com seus três filhos. Cada um de nós ficaria com 25% da empresa. Ele alegava:

— Sauer, se você for embora, meus filhos não terão condições de levar esta companhia adiante, por causa de toda a turbulência que rege o relacionamento deles. Infelizmente, embora seja difícil admitir, em poucos anos após a minha morte, a empresa estará liquidada. Por esta razão, eu lhe peço: fique e aceite minha proposta de sociedade.

Embora a proposta me deixasse muito lisonjeado, respondi-lhe, com grande desagrado, negativamente. Naquela altura, meu foco era outro. Eu via imensas possibilidades de desenvolvimento na América Latina. E era para lá que eu queria ir. Quando o sr. Bauchnet reafirmou sua proposta de trabalho no Brasil, na Wapsa e Walita, aceitei. Infelizmente, o negócio com o empresário brasileiro não evoluiu. Deram-me, então, um cargo em vendas em Freiburg, a fim de cuidar da região de Baden. Aumentei de tal modo a venda de produtos da linha branca que fiz a Bosch, nossa concorrente, perder 50% de sua posição no mercado. Seus diretores ficaram curiosos querendo saber o que havia acontecido. Um deles explicou: “Deve-se a um homem que trabalhou para o Walter Cudel. Conversei com ele sobre isso, em Portugal. Devemos trazê-lo para trabalhar conosco”.

Fiquei mais um tempo na região, pois precisava cuidar do escorbuto, doença adquirida pela forma errada como eu me alimentara em Portugal. Em Freiburg, conheci um médico francês que podia me curar. Ele era da divisão estrangeira e tinha muita experiência com essa doença, pois havia tratado de muitos soldados participantes das tropas francesas, portadores do mesmo mal. Foi um tratamento horrível, muito doloroso. A doença havia provocado uma alteração nas minhas gengivas. No primeiro momento, ele

queimou minha boca com um fio muito quente. No dia seguinte, limpou com ácido. A carne recompôs-se, e recuperei-me sem perder os dentes.

Chamado pela Bosch, fiz a seguinte proposta:

— Eu aceito a pior posição que vocês têm no mundo, mas não na Alemanha. Ficarei aqui apenas quinze dias. Depois, eu quero estar fora.

Então, surgiu uma proposta para dirigir a Bosch na Venezuela. Era para tomar conta do negócio, mas avisaram-me: “A empresa está abandonada. Na verdade, ela não está nada bem. Será um teste. Veja se você consegue ou não”.

— Aceito.

Despedi-me de minha família. Depois, retornei por um dia para Portugal. Queria dizer adeus aos tantos amigos que eu havia conquistado. Era uma lista bem razoável, e eu os admirava a todos. Partindo, eu deixava lá um dos meus romances e uma proposta firme de casamento com uma linda moça. A proposta não vinha da envolvida, mas de seu pai, uma alta autoridade portuguesa, com posto importante nas relações diplomáticas do país. Ele estava muito interessado, pois, segundo dizia, queria sangue novo na família. Chegou a organizar uma festa de noivado. Tive força para recusar tão tentadora proposta, alegando ser muito jovem para me casar. Eu tinha vinte e três anos. Minha vontade de crescer por mim mesmo me levava para outra direção.

UMA AMIZADE DE SEIS DÉCADAS

Fiz muitos amigos em Portugal, mas com um deles havia aquilo a que dou o nome de identidade absoluta. Depois da minha partida, vimo-nos em tempos esparsos, mas, quando nos encontrávamos, estabelecia-se de imediato aquela cumplicidade que tinha sido a tônica do nosso relacionamento. De um momento para o outro, era como se o tempo não tivesse existido, como se partíssemos do mesmo ponto no qual nossa conversa tinha sido interrompida. Oskar Burmeister é o nome dele, mas para os íntimos, como eu, ele é o Kiko.

Quando saí para a Venezuela, comuniquei-o:

— Kiko, vou para Caracas. Tenho um contrato de dois anos com a Bosch.

— Oh! Wolfgang, tu fazes um contrato de dois anos, vais para além-mar, não sabes o que vai acontecer... E depois?

— Não se preocupe, Kiko, o contrato está muito benfeito, com garantias, tudo muito bem organizado.

Ao saber da minha intenção de escrever um livro, imediatamente prontificou-se a me ajudar. Arrumou sua mala e embarcou para o Brasil. Sentamo-nos frente a frente. Tornamo-nos os cúmplices de sempre. Com três anos mais que eu, Kiko é dono de uma alegria contagiante, de fala rápida e envolvente, de raciocínios profundos e de domínio absoluto de qualquer tipo de conversação. Sua vivacidade e loquacidade nos levaram imediatamente ao passado. De repente, recuperamos nossa juventude, e ele falava como se uma terceira pessoa ouvisse uma história cujo roteiro ambos conhecemos de cor. Kiko iniciou o nosso diálogo:

— Sou alemão, mas vivo em Portugal, onde nasci. Também meu pai e meu avô ali nasceram. Já lá se vão três gerações de alemães. Infelizmente, não temos sangue português. Não se permitiam misturas. Fazíamos parte de famílias vindas da Alemanha. Isoladas, conservando cultura e hábitos germânicos, formavam uma comunidade muito fechada. Foi ali que o Wolfgang caiu, ao chegar a Portugal. Logo me tornei seu amigo. Éramos um grupo de jovens. Saíamos, jantávamos, íamos a bailes e, como rapazes disponíveis para casamento com as moças alemãs, éramos muito convidados pelas famílias. Eram festas de Natal, de Ano-Novo, de Páscoa. Que ambiente mais propício para o Wolfgang esparramar seu irresistível charme?! As meninas eram loucas por ele.

— Kiko, que exagero! Você sabe que, à época, era muito difícil conseguir sair sozinho com uma moça. Era preciso driblar todo tipo de resistência.

— Ora, Wolfgang, e eu não me lembro de quantas vezes pedias emprestado meu carro? Eu bem sabia para o que era!

— Bom, quase me casei com uma moça muito bela. As insistências foram muitas, e, apesar de eu me sentir muito atraído por ela, não passei da linha do quase. Eu era muito jovem e tinha a cabeça povoada

por grandes sonhos.

— Tu, Wolfgang, trabalhavas para meu tio Roberto Cudel. Lembro-me de quando partiste. Ele correu ao aeroporto para reafirmar sua intenção de te tornar sócio da firma, com 25% de participação. Sei que estavas farto das intrigas entre os filhos dele, mas era tão boa a proposta que qualquer moço da tua idade teria aceitado aquilo. Era um ótimo trabalho; e o rendimento, excelente. Mas não, havia chegado tua oportunidade de dar um salto, indo para a América Latina, e, apesar de todas as incertezas nela contidas, tu não a perdeste. Nesse intervalo em que estiveste no Porto, fizemos tantas coisas... Lembro-me do teu primeiro pedido. Ansiavas por visitar tua mãe e por mostrá-la a mim. Dona Maria Sauer lá estava à nossa espera, com os olhos úmidos de emoção e com a certeza cultivada durante longo tempo de rever seu filho. Depois do afetuoso e apaixonado abraço, seguido de beijos, afastaram-se como para se ver melhor. Tu conservavas um dos braços em sua cintura. Ela não te tocava, apenas te olhava. Aquele prolongado discurso amoroso tinha uma linguagem mágica, inaudível para quem os rodeava, mas perceptível para mim, que os observava. Era uma comunicação secreta, cujos códigos apenas os dois conheciam. Afastei-me para deixar-te à vontade.

— Em nossas curtas pausas de trabalho — continuou Kiko —, assumíamos nossos papéis de cavaleiros andantes e rodávamos por toda parte, atrás de inesperadas aventuras, animados pelo desejo vivo e intenso da juventude e pela riqueza dos nossos sonhos e devaneios. Um dia, fomos a Munique visitar um amigo. Ele tinha uma noiva e nos convidou para jantar. Eu estava a ler um jornal. Aproximei-me de ti: “Olha, Wolfgang, hoje, os russos abrem a fronteira para a Áustria”. Não hesitamos um momento. Deixamos o amigo, a noiva, o jantar e partimos para Viena. Estavam lá todos os russos, deixaram-nos passar, e, quando lá chegamos, tu me disseste: “Kiko, eu gostaria de dormir no Hotel Sacher. É muito famoso e tem a célebre torta Sacher, feita de chocolate austríaco”. Um pedido teu era uma ordem! Deparamo-nos com um porteiro fardado, cheio de galões dourados, vestindo impecáveis luvas brancas. Dirigi-me a ele: “Somos alemães, mas vivemos em Portugal. Meu amigo tem aqui um sonho — dormir no seu hotel, mas não temos dinheiro”. Para nossa surpresa, ele nos fez entrar e nos deu um quarto de decoração suntuosa, com abundância de veludos e franjas e pesadas cortinas, sustentadas por muitas argolas. Era luxo puro. Lá dormimos e partimos no dia seguinte. Devo confessar que, em nossas andanças, eu te invejava pela facilidade com que as meninas gostavam de ti. Era uma desproporção! Muito injusta, aliás. O carro era meu, e as “festas” eram todas para ti! Sem nenhum pudor, roubavas a cena. Mas, preciso fazer justiça à verdade. Algumas vezes, fazia-o sem te dares conta; em outras, eras o conquistador contumaz. Muitas coisas eu ainda poderia contar dessas nossas peripécias, mas uma delas tenho nítida na memória. Estávamos sentados à mesa de um grande restaurante em Cascais, quanto te perguntei: “Wolfgang, diz-me lá. E tu o que queres do futuro?”. Imediatamente, respondeste: “Poder, dinheiro e um iate”. Devolveste-me a pergunta: “E tu?”. Respondi: “Muitas mulheres, muitos filhos e muitos amigos”. E os tive, sim, e muitos e sou muito feliz. Tu também tiveste o que querias. Lembro-me do teu enorme barco. Por que o vendeste?

— Como tu sabes, Kiko, o barco era um saveiro. Eu o trouxe quase sem nada da Bahia e o equipei com todos os acessórios necessários. Tive muitos bons momentos, mas, depois, vendi-o para o Roberto Irineu Marinho. Ele o dividiu em dois, acrescentou mais um terço do tamanho total do barco e tornou-o ainda maior. Eu tinha uma casa na praia de Camburi, mas, ao sair para caminhar, encontrava amigos, fornecedores, clientes, e só falávamos de trabalho. Eu dispunha de pouquíssimo tempo para o lazer, e, naquela época, a profunda ligação que sempre tive com a terra retornava de maneira avassaladora. Lá no meu subconsciente, essa atração irresistível me encaminhava para outro rumo. Vendi a casa, o veleiro e concentrei aquelas pequenas pausas de trabalho em estadas na fazenda. Lá a natureza, o conjunto de força da vida vegetal e animal, a possibilidade de pisar o chão, enfim, o vigor vindo da terra, a companhia dos

cachorros e dos cavalos me revigoravam e me devolviam as energias necessárias a minha atividade tão intensa.

— Wolfgang, alcançaste tudo o que querias, mas não disseste se aquilo que te pareciam as conquistas supremas para tua felicidade tiveram o efeito que esperavas.

— Ah, Kiko, nós éramos muito jovens naquela época!

— Do barco me lembro bem, já em Portugal gostavas muito de velejar junto com meu irmão. No verão, quase todo o teu tempo livre era dedicado a esse esporte.

— Seu irmão apreciava muito a minha companhia, porque o peso do meu corpo fazia de mim um ótimo parceiro no momento de movimentar as velas. E, para mim, aquilo era um prazer. Ah! aquele mar!

— Gostavas muito de esportes e aventuras. Lembras-te daquela que me contaste, a experiência nos Alpes com um amigo teu? Tu te recordas?

— Ah, sim, por pouco não perdi a vida. Foi na Áustria. Ele fazia alpinismo e era muito bom nesse esporte. Convidou-me, e eu imediatamente aceitei. Primeiro, eu amava aquele esporte. E, segundo, em Portugal, não havia condições para a prática dessa atividade esportiva. Ele escolheu um conjunto de montanhas, chamado os Três Irmãos. Chegaríamos ao topo da mais alta. Feliz e pronto para a façanha, aceitei toda a programação, sem ver nenhuma dificuldade para atingir o cume. Levantamo-nos cedo, fomos a pé até o abrigo. Ele escolheu o momento adequado para começarmos a escalada, com o auxílio de cordas. Quando ele estava subindo, eu o segurava. Depois, era a vez dele de me sustentar enquanto eu subia. Tudo corria bem, até que, no meio da subida, senti uma câimbra na perna direita. Gritei: “Cuidado, Hans! Eu vou cair!!!”. Ele estava já pendurado na rocha. Despenquei uns 7 metros, mas ele conseguiu segurar a corda e me puxar novamente para cima. Aquele movimento brusco e violento, a vista do precipício abaixo e a dor paralisante na perna tiveram um impacto enorme tanto no meu corpo como na minha mente. Fui invadido por um pavor indescritível. Retomamos a escalada, mas, quando chegamos ao topo, eu disse ao meu amigo: “Tive tanto medo! Nunca mais vou querer subir e conquistar alturas como esta”. Naquele dia, Kiko, meu amigo, o alpinismo foi riscado da minha vida.

Kiko e eu trabalhamos muito. Quando saí de Portugal, ele trabalhava com navegação, depois abriu o leque de suas atividades, englobando vários ramos de negócios. Quando parti para a Venezuela, perdemo-nos de vista, até 1973, quando nos encontramos novamente no Algarve. Ele soube da minha estada lá, imediatamente foi me encontrar.

— Era como se tivéssemos nos visto à véspera — lembrou Kiko. — O mesmo carinho, o mesmo querer bem, o mesmo entusiasmo. Já havias feito muitas coisas, eras importante! Fiquei muito contente ao verificar que nada havia te subido à cabeça. Eras o mesmo homem!

E Kiko continuou seu discurso, enumerando qualidades, que sinceramente não tenho, mas, vindo de um amigo como ele, sempre me envaidecem. Continuei a ouvi-lo:

— O Wolfgang é muito generoso, ponderado e organizado. Às vezes, eu o imagino como um jogador de xadrez, organizando muito bem todos os seus passos. Meu tio Cudel admirava muito sua dedicação. Logo depois de haver chegado, Wolfgang transformou-se no homem de confiança e no funcionário mais competente de meu tio. Assim Cudel sempre nos dizia. Lamentou muito vê-lo partir. Naqueles debates inflamados sobre pontos de vistas contrários, frequentes entre meus primos, herdeiros da Roberto Cudel, Wolfgang tinha a habilidade de não pender nem para a direita, nem para a esquerda, buscando sempre o diálogo. Essa característica o acompanhou, e eu o vi como promotor do entendimento em questões delicadas, quando, em uma visita à fábrica de São Bernardo do Campo, durante um almoço, ele me apresentou um homem: “Este é o Lula da Silva, o mais importante dirigente sindical do Brasil”. O próprio Lula me afirmou: “Com Sauer, aprendi o valor do diálogo”. E acrescentou: “Tem uma coisa. Ele é um homem de palavra. Quando diz algo é para valer e mantém aquilo até o fim”.

“Eu conhecia alguns detalhes das ações dramáticas que haviam regido as batalhas entre sindicalistas e empresas, havia pouco tempo. Fiquei boquiaberto com a abertura estabelecida entre os dois personagens centrais daquele embate.

“Em outras arenas, Wolfgang fez do diálogo uma de suas principais armas. Por isso, adquiriu prestígio entre os governantes brasileiros, seus ministros e secretários. Era categórico ao afirmar: ‘Nunca precisei subornar ninguém. Kiko, eu não gosto e não adoto esse tipo de prática’.

“Na Volkswagen da Alemanha, o diálogo o conduzia a uma interação com seus pares. Contudo, era teimoso e valente na discussão, quando a questão esbarrava em obstáculos que faziam a matriz pensar em optar pela decisão de fechar as operações no Brasil. Assumia, então, um discurso veemente e apaixonado. Sua conversação sobre projetos e investimentos, com fins expositivos e explanatórios, mudava de tom. Emprestava o ‘gigante pela própria natureza’ do hino nacional e defendia o Brasil com o ardor de um patriota, exaltando as possibilidades e potencialidades do país, desenhando uma grandeza futura da qual uma empresa como a Volkswagen mundial não poderia deixar de participar. Seus inflamados discursos tiveram sucesso, pois, como se sabe, a Volkswagen permaneceu no país, vencendo os muitos desafios analisados como intransponíveis por alguns homens de Wolfsburg. A história daria razão ao Wolfgang. Hoje, o Brasil está entre os maiores produtores de carros no mundo.

“Admiro muito uma característica do Wolfgang: o seu sentimento de responsabilidade em relação ao ser humano. Suas preocupações empresariais jamais excluem a presença do homem como coparticipante de qualquer empreendimento. Tenho, como ele, a convicção de que não podemos fazer nada sem ajuda, pois precisamos de gente para desenvolver um negócio, não importa de qual tipo ele seja. A tecnologia avança, as máquinas sofisticam-se, cada vez mais rapidamente o mundo passa por transformações, mas, a meu ver, a inteligência e a mão do homem sempre estarão presentes nos processos de evolução da humanidade. Em minhas empresas, sempre escolhi homens mais espertos e mais inteligentes do que eu, e essa foi uma das razões do meu sucesso. Em minhas conversas com o Wolfgang e depois em minhas visitas à Volkswagen, percebi que ele tinha homens muito bons a sua volta e não os abafava.

“Dentre meus muitos amigos, Wolfgang Sauer ocupa um lugar de destaque, como se pode ver. Gosto muito dele! É um homem de grande caráter. Nenhum sentimento negativo e nenhuma briga ou discussão, apesar de eu não ficar muito animado com a preferência que, invariavelmente, as meninas demonstravam por ele e pela facilidade de suas conquistas, deslustraram nossa amizade de sessenta anos. Somos diferentes de temperamento e de intelecto. Contudo, há uma pequena semelhança a nos equiparar. Somos dois seres muito mais voltados à ação do que à contemplação. Sou muito ativo e diligente, mas o Wolfgang é uma máquina!!!”





A DESCOBERTA DO NOVO MUNDO

Esquecido da diferença de fuso horário entre Portugal e Frankfurt, no dia da partida para a Venezuela, perdi o avião. Um constrangimento. Avisei o atraso de um dia em minha chegada. Em 1955, cruzei o Atlântico pela primeira vez. Aguardava-me em Caracas um homem aborrecido, nervoso mesmo, pensando tratar-se de uma displicência da minha parte, um gesto deselegante que eu voluntariamente não cometeria, mas depois tudo se arranjou. O difícil é descrever o que me aguardava na Venezuela. A designação “companhia abandonada” desenhara na minha imaginação uma empresa necessitando de um comandante, um líder para colocá-la nos trilhos. Não me vem à cabeça um termo para designar o que encontrei. Não havia um centavo em caixa. Clientes em débito não pagavam nem eram cobrados. O escritório a mim destinado não tinha mesa nem cadeira. Deus do céu, aquilo era o caos! Uma loja, uma oficina de reparos de bombas de injeção, de equipamentos de magnetos e de equipamentos automotivos elétricos. Tudo muito simples, mas desestruturado. Ordem, disciplina e organização eram palavras estranhas naquele lugar. Então, era aquela a representação Bosch na Venezuela?! Que espécie de atrativos encontraria eu naquele novo trabalho? Perplexo, perguntava a mim mesmo. Meu antecessor não facilitou nem a minha chegada, nem a minha estada, nos dois meses de sua permanência suplementar no país. Era compreensível, pois ele tinha sido demitido. Assim, minhas tentativas de organizar um pouco aquela anarquia esbarravam no mau humor, para não dizer brutalidade, e em objeções obstinadas da parte dele. Embora já não tivesse mais poder algum, ele escudava-se naquilo que intitulava experiência e conhecimentos dos hábitos e procedimentos locais. Mas, ele partiu para a Alemanha, e com ele se foram as oposições e barreiras. Contudo, permanecia meu grande entrave — o caixa vazio. Eu precisava fazer alguma coisa. Comecei pelo meu escritório. Tábuas de caixas de madeira improvisaram uma escrivaninha. Uma caixa mais sólida fazia as vezes de cadeira. Ambas formavam um conjunto muito tosco para um executivo que, como eu, havia olhado com indiferença para a Europa e colocado todas as suas esperanças e expectativas na América Latina. Eu tinha vinte e cinco anos e todo um futuro pela frente. Assim pensando, alimentava o meu otimismo, buscando o máximo a ser tirado das situações difíceis. Estendi sobre a minha mesa rústica uma enorme lista de clientes com pagamentos em atraso. Durante minha estada no Porto, eu havia aprendido espanhol, falado com um forte sotaque português, misturado ao alemão. Pude comunicar-me com facilidade, e, depois de algum tempo, os clientes passaram a me chamar de “o português”. Partí para a região Oeste, onde estava um grande número de devedores. Com um carro Ford usado, fui em direção à cidade de Bolívar. Apesar do relacionamento cordial, afável mesmo, não tive muito sucesso com os recebimentos. Mas já tínhamos o suficiente para pagar os salários dos empregados, menos o meu. Eu vivia em um quarto alugado, restringindo gastos, retirando do caixa o mínimo necessário. Depois de certo tempo, eu tinha um crédito

acumulado equivalente a 80% dos meus ganhos. Tudo era feito com muito sacrifício, mas minha mente era invadida constantemente por um pensamento único: “Eu quero ter sucesso!”. Isso me impelia, me empurrava, me fazia trabalhar com intensidade, com energia e com uma vontade muito positiva. Dividi o país em regiões — Leste e Oeste. No Leste, fui mais feliz nas cobranças. Tive a ideia de comprar um caminhão, um Ford velho, era uma espécie de baú, com prateleiras nas laterais, onde colocávamos o estoque ambulante de peças. Nós o pintamos com nossos logotipos, enchemos a carroceria de peças e saímos pelo país afora. Nessas viagens, eu vendia, entregava, cobrava, consertava, fazia tudo que se apresentasse diante do português, representante da Bosch. Depois contratei dois vendedores, um para a região Leste, outro para o Oeste. Fora da capital, nas cidades de Maracaibo e Valência estavam os nossos maiores clientes. Em Caracas, colocamos vários representantes. Pouco a pouco ampliávamos nossas áreas de atuação, conquistando novos clientes, mas o início foi muito difícil, porque o mercado era totalmente dominado pelos americanos. Já impressionados pelas quantidades de petróleo, fizeram investimentos consideráveis, adquirindo prestígio e influência enormes. Apesar disso, fomos abrindo nossos espaços e começamos um trabalho com as companhias de petróleo. Trabalhamos para a Shell em Maracaibo, consertando os magnetos das sondas. Nessa cidade, abri a primeira filial, especificamente voltada para o atendimento das necessidades de assistência técnica dessas companhias. A segunda filial, orientada no mesmo sentido, foi aberta no Sul do país. Tratava-se de um investimento muito alto, pois essas oficinas deviam atuar 24 horas por dia. Caso uma sonda não funcionasse por causa do motor a diesel do gerador, era necessário mudar as bombas de injeção. Quando havia uma chamada, deslocava-se um time para o local onde estava a sonda com esse problema. Essa operação devia ser feita imediatamente, não podendo ser deixada para o dia seguinte. Uma sonda parada representava perda de altas somas, levando o cliente a nos pressionar. Nessa área, o cumprimento de cada etapa do trabalho era vital. Isso fez evoluir nossa disciplina, porque entendemos a seriedade do comprometimento com prazos para reparo ou conserto de equipamento. Era preciso cumpri-los. Também era necessária muita seriedade com relação ao fato de ser ou não capaz de executar o trabalho em todas as suas fases. O conjunto de pressão e cobrança do cliente aliado à nossa honestidade e pontualidade foi responsável pela construção de nossa reputação como fornecedor sério, disciplinado, à disposição do cliente, cumprindo nossas promessas. Cedo compreendi que ali estava a chave para o nosso sucesso. Considerando a importância econômica envolvida, fizemos um aprendizado rápido, conquistamos e consolidamos nossa posição junto às companhias de petróleo. Assim, cobrimos os gastos, mas ainda não tínhamos lucro. Eu pensava, incessantemente. O caminho era conseguir contratos na Marinha de Guerra e nas companhias de minério para fazer a manutenção dos equipamentos de injeção e magnetos. Era ideia permanente na minha cabeça, eu apenas não sabia como colocá-la em prática. Até que foi nomeado um novo Comandante da Marinha, o Almirante Larasabell. Eu não o conhecia pessoalmente, mas enchi-me de coragem, fui até lá e solicitei uma audiência. Dez dias depois, eu estava diante da autoridade suprema da Marinha de Guerra. Apresentei-me. Ouvi sua voz:

— O que você quer?

— Quero um contrato com a Marinha de Guerra para fazer a manutenção dos equipamentos de todos os navios e também dos magnetos e bombas de injeção para todas as unidades.

Ele me olhou de alto a baixo, fixou os olhos no meu rosto e, como se destituído de todo poder conferido pela sua alta patente, disse-me, com certa bonomia:

— Olha, meu jovem, você tem muito peito para me pedir uma coisa dessas, hein?!

— Tenho — respondi — porque conheço nossa capacidade para fazer esse trabalho.

— Bom — disse ele —, nós temos aqui um submarino. Veio dos Estados Unidos. Foi presente do governo americano para a Venezuela. Está há uns três anos embaixo d’água, no Pacífico. Trouxeram-no

para cima, fizeram os consertos, mas continua apresentando problemas técnicos. Este submarino é vital para nós. Contudo, de nada adianta tê-lo se não podemos usá-lo. Se você conseguir consertar esse submarino, eu lhe dou o contrato.

Pela descrição do problema, eu, um especialista em injeção, consegui entender que os motores diesel não estavam sincronizados, portanto não funcionavam em conjunto. Entusiasmado com a possibilidade de consertá-lo, não tive dúvidas:

— Almirante, nós podemos fazer isso. Aceito o desafio.

Saí da audiência com a cabeça fervilhando. As ideias fluíam e já eram seguidas pelas ações correspondentes. Eu sabia que se tratava de motores diesel de 12 cilindros. Pensei comigo mesmo: “Vou comprar os coordenadores dessas injetoras, substituir os existentes e conseguir fazê-los funcionar”. Mandei meu chefe de oficina para os Estados Unidos a fim de verificar no fabricante da peça original — Fairbanks Morse — se nossa solução estava correta. Ele voltou, com a resposta: “Sim, lógico!”. Mas o problema não era com os coordenadores, era totalmente diferente. Quando o descobrimos, fizemos o submarino funcionar. Pensando já ter cumprido nossa tarefa, recebemos a ordem do comandante:

— Muito bem! Agora, vocês fiquem a bordo, porque vamos fazer uma operação de teste para futuros comandantes de submarinos. Vamos ficar 36 horas no navio. Vamos submergir e operar sob a água. Desligaremos os motores diesel e, então, vamos ver se funcionam ou não.

Eu estava lá com dois dos nossos engenheiros e um mecânico. Eles disseram claramente: “Sr. Sauer, nós vamos ficar, mas precisamos do seu apoio. O senhor precisa ficar conosco”. Hoje, posso dizer que me desagradou muito a ideia de estar embaixo d’água em um submarino recém-consertado, fazendo um teste. Confesso que estava com medo, mas não podia demonstrá-lo. Eu precisava dar o exemplo. Então, respondi: “Eu fico com vocês”. Mandei avisar em casa que estávamos em um submarino fazendo teste em alto-mar, onde permaneceríamos por mais ou menos dois dias. Na verdade, foram dois dias em que medo, agitação e excesso de movimento se alternaram, provocando situações surpreendentes a cada momento. Os mínimos acontecimentos dominavam toda a minha atenção. Submergimos e emergimos dez vezes. Algumas delas ao som de alarmes, pois se tratava de testes para futuros comandantes. Era um processo impressionante causador de medo e fascínio ao mesmo tempo. Quando o navio submerge com alarme ligado, ele vai embicado em praticamente 45 graus na frente, até certa profundidade. Depois para. Em seguida, desce 45 graus na parte de trás, fazendo, assim, um zigue-zague. Durante o alarme, fecham-se todas as portas automaticamente. Eu estava no banheiro, o alarme soou, ambos os lados se cerraram. Imaginei, então, que, se essas portas não fossem suficientemente fortes e deixassem a água entrar, eu morreria ali, sem chance de escapar, no meio de excrementos e fezes. Tive um medo terrível até o cessar do alarme e a volta para cima.

Testamos os quatro motores debaixo d’água. Desligamos o primeiro. Naquela época, faltava ar no lugar onde ficavam os motores, pois eles consumiam oxigênio. Logo corrigi esse problema. O espaço muito estreito limitava todos os movimentos. Desci com o mínimo de roupa possível, apenas vestindo as calças. Lanhei meu braço em uma peça. O sangue escorria, e eu precisava manter a fleuma e o otimismo. Meus comandados me observavam. Notamos que o problema não era do coordenador, mas das injetoras. Foi preciso desmontar, limpar e montá-las novamente. Terminada a operação com o primeiro motor, emergimos. Testamos. Não estava funcionando. Esperamos. Descemos outra vez, até fazer esse motor funcionar. E assim fizemos com todos os quatro. Lembro-me de que, com certos intervalos quando eles operavam lá em cima, eu ficava sozinho na parte imersa, podendo fazer minhas avaliações. Era um trabalho horrível, exigindo um sacrifício tremendo! Todas as expectativas estavam concentradas em mim, a cada erro, a cada acerto todos os olhares convergiam para mim. Esperavam ouvir minhas impressões sobre a possibilidade de reparar os motores. Faríamos o máximo, contudo, só depois de 24 horas de

atividade, tive a certeza de estar no caminho certo. Então, disse ao comandante que estava seguro do sucesso da operação. Depois de 36 horas daquele trabalho insano, eu disse:

— Agora, vai funcionar!

— Então, vamos testar — respondeu o comandante. — Eu vou subir, e você comanda os motores.

Eu tinha em cada mão dois ganchos.

— Puxe com força total à frente — gritou o comandante.

Com o suor escorrendo pelo rosto, lavando meu corpo inteiro, nervos em tensão máxima, concentrei-me: “Meu Deus do céu!”. Cerrei os olhos, apertei as pálpebras, repeti para mim mesmo a ordem do comandante: “Toda a força para frente!”. Obedeci, com toda a energia de que dispunha.

— Eh! Eh! Funcionou!

Ouvi a voz comandante vinda de lá de cima:

— Parece que funciona!

Alguém desceu para me transmitir as ordens dele:

— Vamos fazer de novo. Vamos repetir dez vezes. Se na décima funcionar, posso assegurar que você consertou este sistema do submarino número 1 da Marinha de Guerra da Venezuela. Digo e assino embaixo.

Uma hora mais tarde, quando terminamos o décimo teste, subi e, em retribuição ao gesto dele, estendi minha mão para receber os parabéns do comandante.

Depois de 36 horas, fomos voltando em direção a terra. O comandante falou com seu superior sobre as dificuldades e o êxito da operação. Na chegada, chamou-nos para subir à ponte. Os homens da minha equipe e eu mantivemo-nos perfilados no convés, esperando os acontecimentos. Quando entramos no porto, todos os navios de guerra estavam ali reunidos.

À aproximação do submarino, com a metade de seu corpo emersa, acionaram todas as sirenes, em saudação à nossa chegada e ao nosso sucesso. Conservo a lembrança daquele momento solene e emocionante. Toda a sobrecarga física e mental daquele trabalho desapareceu como por encanto. Ouvi dos meus colaboradores os mais variados comentários. Havíamos passado por um dos muitos vendavais que ainda teríamos pela frente. Um deles me disse: “É, doutor, não é tudo fácil, mas conseguimos. Parabéns!”

Entretanto, a coisa mais importante desse episódio foi o fato de assinarmos aquele contrato. Ele foi nossa possibilidade de repaginar a história da Bosch naquela região. Como consequência, conseguimos outros contratos valiosos, como o firmado com o Ministério de Obras Públicas da Sociedade de Eletricidade. A Bosch fabricava condensadores e compensadores de alta voltagem. Logo no início, vendi um lote de 50 condensadores, um negócio enorme.

Saímos de um período de contar centavos para entrar numa fase de lucratividade. A empresa passou a ter um lucro líquido de um milhão de dólares por ano. Era um resultado fantástico para as circunstâncias daquele momento.

Depois, vieram outros lançamentos — ferramentas elétricas — um excelente negócio. Em seguida, equipamentos para geladeiras pequenas de 100/150 litros. Atuávamos nesse nicho de mercado, porque os americanos não tinham esses motores para geladeiras menores. Para as grandes, tínhamos certa clientela em nossos próprios escritórios, onde as pessoas deixavam seus frascos de bebidas para servir-se durante o trabalho. Mas ninguém jamais esperava vender essas geladeiras.

Naquela época, eu tinha a sensação de que me haviam mandado para fora do país por não confiarem nas minhas potencialidades, embora eu próprio tivesse afirmado que aceitava qualquer outro lugar fora da Alemanha. Criada pela minha imaginação, a história da minha saída do país circulou pela minha cabeça durante os primeiros e difíceis tempos na Venezuela. À força de tanto repassá-la em minha mente,

ela acabou por ganhar contornos de realidade. Para mim era óbvio que, na Alemanha, ninguém acreditava no meu sucesso na Venezuela. Minha indicação era um teste de risco. Mesmo que eu não desse certo, considerando a situação catastrófica da empresa, fizeram uma tentativa. Poderia continuar da forma como estava, adiando a evolução da Bosch na América Latina. Por outro lado, poderia acontecer um feliz acaso ou alguma contingência favorável que criasse condições para um jovem executivo transformar um negócio deficitário em uma empresa lucrativa. Acertaram na aposta. Mas o processo de desenvolvimento da empresa não aconteceu da noite para o dia. Embora eu tivesse em mente planos ambiciosos de crescimento, foram necessários três anos de trabalho duro e incessante, aliado a muita criatividade e, eu até diria, à audácia, para concretizá-los.

O sucesso trouxe outras responsabilidades. Ampliaram minha área de atuação para a Colômbia, a América Central e Caribe. Nomeei representantes, instalei oficinas de reparo, estruturei as operações, sempre mantendo minha filosofia, visando à manutenção de credibilidade, para não perder a reputação de fornecedor sério e respeitável conquistada a duras penas. Os líderes eram sempre funcionários do grupo Bosch. A eles cabia dirigir as oficinas de serviço e de manutenção de equipamentos de injeção e de eletricidade para motores. Todos os mecânicos eram treinados por eles e depois enviados para outros países, como Colômbia, Guatemala, El Salvador, Nicarágua, México e ilhas. O nome Bosch deveria ter o mesmo brilho em toda a região.

Como gosto de lições, tirei inúmeras da minha passagem pela Venezuela. Embora, no princípio, a falta de dinheiro me assombrasse e me tirasse o sono, obrigando-me a contar centavos no caixa e a atravessar o país de norte a sul, atrás de devedores contumazes, foi um processo muito instrutivo. Nas negociações de preços, de prazos, de acordos, de proposições, na busca de alternativas e opções viáveis, desenvolvi minha capacidade e criatividade a limites impensáveis dentro de uma organização com folga financeira. Outra lição veio da adaptação a uma cultura totalmente diferente da europeia. Passar conceitos, normas, procedimentos de uma empresa alemã à equipe e a clientes, habituados a outros costumes, não foi uma tarefa difícil como imaginei no princípio. As adaptações foram inevitáveis, mas eles aceitavam minhas posições e atitudes, sem muitos questionamentos. Consegui fazer muitos amigos. Embora eu tivesse todas as características de um cidadão alemão, o apelido de português, devido ao meu sotaque, não me desagradou. Ao contrário, considerei um privilégio. Primeiro, pela minha afeição por Portugal e pelos seus habitantes e, segundo, porque, naquela região das Américas, os portugueses gozavam de uma reputação muito favorável. Eram considerados sérios, laboriosos e cumpridores de seus deveres. Todas essas qualidades agregadas ao meu nome tiveram uma contribuição muito positiva.

Voltando ao passado, rememoro minha trajetória naquele país. A surpresa da chegada a uma empresa sem rumo, sem referência, desorganizada. A oposição ferrenha do meu antecessor. Minha mesa e cadeira toscas feitas das tábuas das caixas nas quais chegava a mercadoria. A longa lista de devedores. O caixa zero. Sinto como se eu tivesse lapidado, polido algo a mim oferecido em estado bruto. Deixei uma empresa estruturada, bem equipada, ampliada, com ramificações por toda a região, saudável do ponto de vista comercial e financeiro, com equipes que carregavam com orgulho o nome Bosch. Afinal, lá estava um negócio bonito e sério.

Ao deixar a Venezuela, eu tinha plena consciência do poder e da magia do trabalho. Do poder vindo da realização e da magia que influencia os acontecimentos e transforma as coisas. Carreguei comigo a convicção de que, sendo um estrangeiro no país, eu tinha que me adaptar a ele, e não ele a mim.

CHEGADA AO BRASIL

Antes de sair da Venezuela, tive um grave acidente de carro que por pouco não me roubou a vida. Quando desembarquei no aeroporto, ainda trazia os curativos em minha cabeça. Aguardava-me um funcionário da Bosch, o Ferreira. É ele quem descreve com riqueza de detalhes suas observações sobre o meu desembarque.

— Eu sabia que estava à espera de um alemão contratado para ocupar um cargo importante dentro da Bosch, empresa onde eu trabalhava no setor administrativo. Não tinha a menor ideia nem qualquer informação de como ele seria. Quando a porta do avião se abriu, eu vi aparecer, no alto da escada, um homem grande e forte, com uma bandagem na testa. Ele descia os degraus com as passadas seguras de um homem jovem. Olhava adiante como quem contempla uma paisagem nova, sem sustos ou curiosidade mais profunda. A firmeza dos movimentos revelava um homem livre de perigos ou incertezas, pleno de resolução e autoconfiança. A mim, um jovem do interior de vinte e dois anos, tudo aquilo se configurava como uma cena de filme. Essa ideia ganhou contornos mais nítidos, quando ele se aproximou de mim. Debaixo daquele tecido envolto em sua testa, vi dois olhos muito azuis, com um brilho extraordinário. Assim o conheci. Ele tinha trinta e um anos. Falava português com um forte sotaque, no qual prevalecia o alemão misturado ao espanhol, mas comunicava-se perfeitamente, com muita desenvoltura. Dele emanavam uma força, um vigor físico e uma energia, formando um conjunto que me magnetizava. Eu não conseguia tirar os olhos daquela figura. Ele estendeu-me a mão e se apresentou: Wolfgang Sauer. Mais tarde, entendi que aquilo tinha o nome de carisma. Começava ali um relacionamento que tomaria conta da minha vida profissional, se entrelaçaria no campo da amizade e teria validade por tempo indeterminado. A partir dali, nenhum contrato de compra ou venda de qualquer bem ou propriedade por parte da família Sauer deixaria de ter minha conferência e assinatura como procurador. A relação de confiança estabelecida desde o início perdura até hoje.

“Sua mudança chegou em um navio que atracou no porto de Santos em 21 de setembro de 1961. Na bagagem, vinham itens com os quais não tivemos problemas, pois estavam todos de acordo com as leis do País. Contudo, coube a mim o constrangimento de lhe dizer que os diretores da Bosch usavam seus Aero Willys, e ele trazia a bordo um carro Mercedes-Benz, à época, um luxo ao qual pouquíssimos brasileiros tinham acesso. Surpreendi-me com a resposta.”

— Não tem problema, usarei o mesmo veículo que os demais. Procure um comprador para este carro.

— Vendi-o para um senhor de nome Décio Capuano. Ele procurava um para presentear sua mulher de então, a artista Hebe Camargo. A ordem do dr. Sauer era investir o resultado da venda em um terreno na cidade de Campinas.

Sou um *Schwabe*, ou seja, venho da Schuabia, região do Sul da Alemanha, cujos descendentes têm

características marcantes. Segundo os entendidos, o *Schwabe* tem uma ligação estreita com a terra, com seu pedaço de chão, com suas raízes. Avarentos, avessos à ostentação, não permitem que outros façam tarefas a ele destinadas. São dotados de uma aparente frieza externa que se constitui em uma casca, escondendo um coração repleto de ternura. Têm uma sensibilidade enorme, guardada por uma grande incapacidade de demonstrá-la. Para ilustrar a austeridade predominante no local, os especialistas nessas definições citam a Catedral de Ulm, a mais importante da região, belíssima, porém sóbria, com imagens e ornatos em linhas retas, feitos em madeira. Não me considero um avarento, mas gosto de tomar conta de tudo que me rodeia, embora tenha sabido delegar aos meus colaboradores todas as funções que lhes eram pertinentes, até porque eu não poderia fazer tudo sozinho. Era e é atividade demais para um único ser. Por dever de ofício, deixei aquela terra, transformei-me em um homem do mundo, um cosmopolita e, aparentemente, liberto de raízes. Agora, não sei falar desse grande coração ou dessa ternura disfarçada ou escondida, disso eu não sei. Talvez alguns desses elementos ainda convivam camuflados no meu subconsciente e possam vir a engendrar pretextos ou armadilhas para mudar meu destino. Não creio, pois tenho tudo muito cristalizado. Amo o Brasil e aqui pretendo viver, essa foi a minha escolha. Seguramente, conservo uma dessas características importantes: a profunda ligação com a terra, mas com ela em qualquer parte do planeta, não especificamente no lugar onde nasci, embora considere aquela região a mais linda da Alemanha.

O Ferreira participou muito das minhas aventuras extra-atividade empresarial. Ele descreve muito bem a minha relação com a terra:

— Em sua fazenda, criávamos cavalos. Animais de grande porte, muito bonitos. Havia também um rebanho de gado holandês. Era admirável sua grande sensibilidade com relação a animais. Havia entre eles uma espécie de comunicação secreta, uma linguagem particular compreensível apenas para ele e o animal. Não é possível que esse meio de comunicação expressasse ideias, mas sentimentos, certamente, sim.

Nos finais de semana na fazenda, eu me levantava cedo e saía para uma caminhada. Um dos nossos cachorros me aguardava no horário exato da minha saída, saudava-me e, como parceiro silencioso, porém ativo, punha-se a caminhar ao meu lado. Ouvia minhas palavras, rosnava, fazia festas e transmitia um sentimento do qual eu partilhava com muita alegria.

Os cavalos sempre foram uma das minhas paixões. Gostava de vê-los no pasto. Animais belos, cauda e crinas longas, um ar de nobreza davam-me ao mesmo tempo a sensação de força e de equilíbrio. Acho que fui um bom cavaleiro. Tive alguns cavalos favoritos com as quais exercitei com muito prazer a arte de cavalgar, desfrutando a sensação de liberdade trazida por esta prática. No momento da cavalgada, estão os dois, o cavaleiro e o cavalo, cada um em seu movimento, sem concorrência, sem disputa, em legítima parceria. Quando cavalo e cavaleiro se entendem, acontece uma união de sensibilidades, atinge-se a harmonia perfeita.

Em Campinas, encontrei uma empresa totalmente diferente daquela encontrada ao pôr os pés na Venezuela. Já era uma empresa grande, contudo havia muito a fazer.

Assumi o cargo de diretor comercial. Nesse meio tempo, um sério incidente mudou o rumo dos acontecimentos. Graves problemas, envolvendo a retenção de equipamentos no valor de dois milhões de marcos alemães no porto de Buenos Aires por ordem do governo e a insolvência do Banco Italiano do Uruguai, poderiam manchar, pela segunda vez, a reputação da Bosch na Argentina. A primeira havia sido quando a empresa precisou fechar uma unidade implantada para suprir as necessidades da Mercedes-Benz. A Bosch foi estabelecida na época de Perón e desapropriada no final de seu governo. Ao ser convocado pela diretoria da Bosch Alemanha, eu tinha a tarefa de reorganizar a operação Bosch Argentina e reestabelecer sua reputação. Segundo me disseram, era um trabalho para pouco tempo, porém lá permaneci por quinze meses. Tive conhecimento de um fato interessante: depois do final da Segunda Guerra Mundial, Perón teve a ideia de criar uma indústria militar na cidade de Córdoba para a produção de pequenos caminhões, tanques e carros. O nome da empresa era Borgward; e seu dono, Rude Fruede, primeiro assistente de Perón. Rude recebeu a incumbência de recrutar na Alemanha cerca de mil engenheiros para realizar o plano. Funcionou durante uns 20 anos. Então, a empresa foi privatizada, dando origem a várias fábricas para produção de outros equipamentos mais necessários ao mercado argentino. Desse episódio nasceu a Universidade Técnica de Córdoba, a mais antiga do país, fonte de formação de excelentes profissionais. Após a privatização, o Rude Freude formou a Borgward Argentina, que passou a produzir motores diesel para carros e caminhões leves sob licença da Bosch alemã. Mais tarde, essa empresa foi a minha maior cliente de bombas de equipamento e injeção produzidas no Brasil e exportadas para a Argentina. Minha permanência naquele país foi muito proveitosa, pois adquiri uma experiência incrível. Fizemos uma fábrica de bombas de injeção para motores diesel em Tucumán, planejada em função do acordo com a Alalc — Associação Latino-Americana de Livre Comércio. O intercâmbio era feito entre os países, através da exportação de produtos com equivalência de preços e sem o pagamento de impostos alfandegários. Os componentes fabricados em Tucumán seriam exportados para o Brasil, que, por sua vez, através da Bosch Brasil exportaria produtos fabricados para nossos licenciados na Argentina. No início, o acordo teve resultados satisfatórios, mas, depois, verificamos que o mercado argentino era muito pequeno à época, não se justificando a manutenção de tal operação.

Ao retornar ao Brasil, no exercício de meu cargo, diretor comercial, atuei em todas as áreas do negócio de peças para automóveis, explorando as múltiplas possibilidades de expansão. Iniciei a construção de uma rede de distribuição, partindo de um único representante, em São Paulo, alcançando os

pampas no Rio Grande do Sul e, em sentido oposto, atingindo os confins da Amazônia. Mentalmente, trabalhei naquilo que viria a se constituir na estruturação do futuro mercado de reposição da Bosch Brasil e Bosch América Latina. Meus planos eram arrojados, constituindo-se na alavanca para os avanços necessários. Para realizá-los, eu precisava de uma equipe que os entendesse e me ajudasse a torná-los exequíveis. O time inicial, da área de produção, foi responsável por muitas realizações importantes, incluindo a escolha da cidade de Campinas para nossas instalações. Contudo, vivia-se uma época de pioneiros, produtores, trabalhando independentemente de sistemas e de necessários controles financeiros. Isto resultou em perdas consideráveis com o aumento da inflação e a recessão econômica durante o governo João Goulart. Assistindo a problemas dessa ordem e batalhando na área a mim destinada — a de vendas —, recebi a convocação da matriz para substituir meu antecessor, assumindo a presidência da Bosch Brasil. Alguns profissionais vieram da Alemanha; dentre eles, Joachim Lungershausen, especializado em mercado de distribuição e conhecedor profundo dos produtos Bosch e das técnicas mais modernas de *marketing*, disponíveis em nossa matriz. Walter Kuhn, como nosso diretor técnico e de produtos, deu uma contribuição inestimável ao crescimento da empresa. Reencontrei Karl Gutbrod, meu amigo de infância. A guerra havia nos separado, a Bosch nos unia novamente. Excelente advogado, ele foi contratado pela Bosch Alemanha para trabalhar no departamento jurídico, sendo responsável pelas companhias que eu estava constituindo na América Latina. Posteriormente, escalado para atuar no Brasil, chegou em 1968 e foi nosso diretor administrativo até 1974, quando eu já havia deixado a Bosch. Aproveitamos a equipe já existente, buscamos no mercado jovens com potencial e iniciamos um treinamento maciço, porque eu precisava criar uma forte estrutura capaz de superar as crises de então e dar sustentação ao meu projeto de crescimento. Preparávamos o esboço para a formação de uma cadeia de distribuição que se constituiria em um dos importantes ativos da companhia. Muitos daqueles jovens para os quais olhei como parceiros para um empreendimento gigantesco continuaram na empresa, e alguns ainda lá permanecem até hoje. Entre os que a deixaram, em tempos recentes, está Luiz Carlos Vieira. Dentro do setor *aftermarket*, o nome de Vieira passou a ser aliado ao nome Bosch, como se o segundo fosse sobrenome do primeiro. Ele era o Vieira da Bosch. Lá o encontrei em minha chegada e lá o deixei na minha saída, e, segundo ele próprio contabiliza, foram 38 anos de Bosch. Com o seu conhecimento, ele pode dar uma descrição precisa da incipiência das relações comerciais de então.

É Vieira quem explica: “O mercado era muito pequeno. Havia duas estrelas de brilho não tão intenso quanto aquele adquirido nas décadas seguintes, mas eram indubitavelmente as mais fortes — a Cofap e a Metal Leve, duas empresas genuinamente brasileiras, com produtos de tecnologia trazida dos Estados Unidos e da Alemanha. A essa dupla juntou-se a Bosch, a partir da atuação do dr. Sauer. Até a consolidação do processo de internacionalização do setor, esse trio de excelência formaria a elite do setor e permaneceria imbatível no topo da lista das empresas de autopeças. Com a venda da Metal Leve para a Mahle e, posteriormente, da Cofap para a Magneti Marelli, a Bosch manteve sua liderança, como maior indústria de autopeças da América Latina”.

Quando começou, Vieira era um jovem de vinte e dois anos e, logo em seguida, passou a comandar a equipe de propaganda. Mais tarde, em uma de nossas conversas, ele descreveu o impacto provocado pela minha chegada tendo na cabeça a bandagem celebrizada pela cinematografia que meu amigo Ferreira imprimira à descrição da minha descida do avião. Para aqueles rapazes cuja escolaridade, quando muito boa, tinha chegado ao segundo grau, as técnicas apresentadas para dar corpo aos nossos projetos tinham características revolucionárias. Vieira compõe o cenário de então: “*Marketing* era uma palavra bonita, muito empregada, soava bem aos ouvidos, mas era oca, porque desconhecíamos o seu significado. O dr. Sauer chegava como um novo maestro que entrava no palco para mudar o ritmo daquele conjunto.

Embora grande, pois já tínhamos muitos produtos, era ainda desafinado, emitindo sons através de instrumentos rústicos, necessitando de apuro e refinamento. A sintonia desejada viria com o tempo, mas nós, os jovens, assistíamos com entusiasmo ao vigor por ele impresso às novas ideias, à criação de novos sistemas, mudando conceitos, normas, estruturas, trabalhando incessantemente na trama e urdidura de estratégias que nos deixavam boquiabertos. As pesquisas de mercado assumiam seu verdadeiro sentido, a propaganda e a promoção adquiriam características inovadoras, davam-se aos pontos de vendas novos formatos, criavam-se postos de serviço, a assistência técnica no pós-venda ganhava novos contornos, instalavam-se escritórios regionais, enfim mudava-se completamente a filosofia do negócio e desvendavam-se os segredos encerrados na palavra *marketing*. Nosso novo regente tinha uma audácia e um carisma que não nos deixava outro caminho senão segui-lo. Quando ele nos disse: ‘Vamos instalar mil postos de serviços neste imenso território brasileiro’, tínhamos dez. Entreolhamo-nos e não ousamos verbalizar nosso pensamento comum: ‘Ele está louco!’. Como se penetrasse em nossas mentes, ele continuou: ‘Não duvidem. Esta é a nossa meta!’. O futuro nos mostrou que ele estava certo. Ultrapassamos os mil, incluindo postos de serviços flutuantes no Amazonas e em Mato Grosso. Hoje a empresa tem 1.200. A movimentação em torno da costura dessa rede idealizada pelo nosso condutor reuniu toda nossa equipe. Ele foi o introdutor de uma administração marcada por modernidade, transparência e ética. No Brasil de então, oficinas com um mecânico curioso, habilidoso e sujo de graxa eram as responsáveis pela manutenção dos veículos. A mudança desse panorama envolveria criatividade e dedicação intensivas. Além do núcleo de treinamento para profissionais reparadores, criamos uma escola técnica em Campinas, seguida de suas subsidiárias em Porto Alegre, Belo Horizonte e Recife. Fizemos todos os convênios possíveis com o Senai. Um ônibus escola viajava por onde houvesse estradas, levando ensinamento a mecânicos. Saíam de cena o martelo, a poeira, as nódoas de graxa, os reparos por erros e acertos, cedendo lugar ao profissional técnico eficiente, uniformizado, manejando ferramentas de precisão, consciente da importância da disciplina, da limpeza e da ordem. O futuro estaria repleto de inovações. A sofisticada era da informática invadiria o mercado, instalando novos sistemas, impondo novas e indispensáveis tecnologias. O computador conversaria com o motor. Mas, naquela época, no início da década de 60, apenas um visionário seria capaz de ousar pular de dez postos de serviço para mil”.

Internamente, a equipe se harmonizava em torno de nossos planos e caminhava célere em direção aos nossos objetivos, mas, fora das nossas portas, o *aftermarket* tinha as próprias leis para o negócio, desconectadas da necessária reciprocidade. Do mercado de reposição dependeria a manutenção da frota de veículos girando. Aquele desajuste existente entre fabricantes, distribuidores e revendedores necessitava de uma correção. Os maiores, seguidos pelos médios e menores, necessitavam daquilo que considero uma palavra-chave não apenas em transações comerciais, mas também em um leque aberto de situações diversificadas: o diálogo. Através dele fomos colocados uns diante dos outros, e minhas orientações eram claras: transparência e busca de soluções conjuntas e de convivência harmoniosa. Recebíamos da Alemanha o que havia de mais moderno e avançado no setor. Nunca me preocupei em guardar essas preciosidades debaixo de sete chaves. Ao contrário, meus assessores tinham permissão de partilhá-las.

As modificações adotadas, com base naquilo que, no mercado, passou a ser chamado de método Sauer de ação, são relatadas por Vieira: “Abríamos nossos cadernos de procedimentos, trocávamos ideias, dávamos treinamento para funcionários de nossos distribuidores e fornecedores, ouvíamos, respondíamos e agíamos em função de entendimentos e acordos verbais. Dispúnhamos de material de primeiríssima linha. Era possível compartilhar tudo aquilo, porque internamente tínhamos boa retaguarda. Do outro lado, o externo, a receptividade era extraordinária”.

Nosso cliente era a Borghoff, primeira importadora das bombas injetoras da Bosch, na Alemanha, antes de a empresa vir para o Brasil. No País, ela tinha um contrato de exclusividade no fornecimento da Bosch. O sr. Borghoff tinha presença marcante, pois, sendo o único, dominava o mercado. Eu precisava ampliar nossa rede de fornecimento, pois não podíamos ficar na mão de um único distribuidor. “Neste caso”, afirma Vieira, “evidenciou-se muito uma das características que transformaria nosso comandante em uma unanimidade dentro do mundo automobilístico: um mestre do diálogo. Para o dr. Sauer, o diálogo era um dos componentes mais importantes em qualquer circunstância que pudesse haver conflito. Foi através do uso da capacidade de convencimento que, para nos representar, ele trouxe a Sama e, logo em seguida, a Pelegrino. Posteriormente, o incentivo aos varejistas daria possibilidades a empresas menores, como Eletropar, Codipa e Marco Diesel, de se transformarem em grandes distribuidores.”

Havia nesse mercado um homem com extraordinário faro para o negócio de autopeças, Evaristo Comolatti. Ele começara com caminhões que faziam o transporte de combustíveis. Seu encontro com Mário Penhaveres Baptista, um jovem conhecedor do negócio de vendas de peças, especialmente da FNM, da qual ele comprava, estocava, adaptando-as conforme as necessidades do cliente, o levou para o mundo das autopeças. Evaristo alugou uma pequena loja e deu início à Comolatti. Segundo Mário, trabalhava-se muito, sem se contar as horas ou os dias da semana, aplicando-se em todas as tarefas, da compra, da venda, da emissão de notas, da contabilidade, do controle dos estoques e até do reparo das peças. Assim a Comolatti iniciava uma trajetória de sucesso dentro desse mercado, comprando pequenas empresas e ampliando sua área de atuação. Mário tornou-se o homem de confiança de Evaristo, formando uma dupla de homens de muita determinação e disposição para o trabalho.

Sempre de olhos abertos e ouvidos muito atentos a tudo o que acontecia no mercado, Evaristo deu um passo de gigante. Comprou a Sama, nossa cliente.

Mário Baptista relata como me conheceu: “O sr. Evaristo e eu fomos convocados para uma reunião na Bosch. Assim que nos instalamos no escritório, o dr. Sauer nos disse:

— Para comprar a Sama, vocês deveriam ter vindo aqui nos consultar. Vocês sabem que uma distribuição não se vende? Nosso distribuidor, a Borghoff, tinha direito de preferência na compra da Sama, vocês passaram na frente e a compraram. Como vamos fornecer nossas peças, se nem sabemos quem vocês são?

— Sim, a Borghoff tinha esse direito, mas a Sama foi oferecida a ela várias vezes — respondeu Evaristo Comolatti. — Mas o sr. Borghoff não quis comprá-la. O sr. Roba, dono da Sama, veio nos oferecer a empresa por três vezes e, na última, nos disse: ‘Hoje, não saio daqui, sem vender a Sama’. E nós a compramos de porteira fechada.

— É, mas as informações não são boas — disse o dr. Sauer, estendendo-nos uma carta escrita em alemão e já traduzida. — Pois é, essa carta, nós a recebemos da Alemanha. E vejam, eles colocam em dúvida as fontes de fornecimento da Comolatti. O sr. Borghoff reclamou na matriz da Bosch sobre seu direito de preferência, porque foi ele quem trouxe as peças Bosch para o Brasil. De quem vocês compram? Vocês têm bico injetor, material de bomba injetora. Vocês não compram da Borghoff. Consta aqui que é tudo contrabando.

— Não, não compramos da Borghoff — respondi. — Quando pedimos, eles alegam que não têm as peças. Compramos da FNM.

O dr. Sauer aceitou nossos argumentos, fez suas verificações e nomeou a Comolatti como um de seus distribuidores”.

Sérgio Comolatti, herdeiro de Evaristo, é presidente do grupo Comolatti. É dele a afirmativa: “Compramos a Sama em 1966. Já era uma empresa sólida, conceituada, com 44 anos de existência. No início, nas reuniões na Bosch, a língua oficial era a alemã, muito bem compreendida pelo nosso

concorrente, o sr. Borghoff, um alemão. Contudo, meu pai, um italiano, nada compreendia. Não fosse o entrosamento muito bom estabelecido entre ele e o Sauer, talvez os contatos não tivessem ido adiante. Felizmente, as negociações fluíram de tal modo que a Bosch e a Comolatti se transformaram em grandes parceiros”.

Ficamos com três distribuidores muito fortes — a Borghoff, a Comolatti e a Pelegrino.

Um dos fatos mais marcantes nesse mercado foram os problemas com concorrentes sem a organização, a qualidade e a ética da Bosch em produtos de alto consumo. Eles baixavam seus preços em 30%, 40% em relação aos nossos e vendiam para distribuidores que não aplicavam esses produtos. Vieira lembra-se de um concorrente que afirmava claramente: “Vocês nunca vão me bater em custos, nem vão chegar perto. E por quê? Porque eu não preciso de desenhos, não desenvolvo nenhum produto, eu copio de vocês. Não preciso de engenharia e de departamento de custos. Espero sair a sua lista de preços, coloco 10%, 20% e até 30% mais barato. Minha economia é enorme”. A fim de combater essa competição, chamada de “pirata”, inventei o sistema *Indent*. Os distribuidores tinham 40% de margem nas vendas normais. Combinamos com eles que seus clientes, as oficinas, colocariam os pedidos na Bosch. O faturamento seria feito diretamente ao cliente. Em lugar dos 40% regulamentares, pagaríamos uma comissão de 13%. O distribuidor receberia uma fatura do negócio efetuado e assumiria a responsabilidade pela cobrança, recebendo uma comissão adicional de 2%. Haveria para eles a redução da comissão, mas, também, uma contenção considerável de custos. Aceitaram nossa proposta, e assim fizemos apenas para os produtos com preços muito competitivos, porque os concorrentes nos copiavam e chegavam ao preço final sem os custos de uma empresa do porte da Bosch. Esse sistema facilitou muito nossa competição e teve um sucesso fabuloso no mercado.

O grupo Comolatti cresceu, abriu filiais por todo o Brasil, celebrou seus cinquenta anos, com uma estrutura muito bem montada, poderosa, séria, como queria o sr. Evaristo. Mário Baptista se lembra dos eventos anuais da Bosch: “O dr. Sauer estendia a mão com o indefectível charuto na boca: ‘Parabéns, Mário!’”. Tenho tudo documentado. A Bosch perdeu muito com a saída dele, mas ele era, como acontece com um jogador de futebol inigualável, disputado pelos times, todos querendo o seu passe. Ganha quem pode mais, e, no caso, a maior, a Volkswagen, ficou com ele. O mercado independente cresceu, ganhou estatura e vigor e tornou-se uma pujança dentro do setor automobilístico. Isso se deve, é claro, ao esforço e trabalho de todos, mas três nomes se destacam nessa conjuntura: começando na década de 50 com Kasinsky e Mindlin e, no início da de 60, com a entrada e participação ativa do dr. Sauer. Esses têm presença e assinatura garantidas na implantação, estruturação e sustentação do mercado brasileiro de reposição e, por consequência, na história da indústria automobilística”.

Paralelamente trabalhávamos o mercado de equipamento original, no qual as exigências eram enormes. Enquanto as montadoras de automóveis requeriam níveis de qualidade elevados, trabalhando com desenhos vindos de suas matrizes, a mão de obra disponível em Campinas vinha do campo, do setor agrícola e não tinha o menor entendimento do significado da palavra metalurgia. Trouxemos da Alemanha de trinta a trinta e cinco mestres e os colocamos como responsáveis por vários setores. Eles educaram nossos trabalhadores e os ensinaram a fabricar peças. A denominação da função desses homens — mestre — se coadunava com o papel exercido dentro da fábrica, pois, além de chefiar as oficinas, eram educadores não apenas na parte técnica, mas na formação profissional e mesmo cultural de um grupo de cerca de quarenta pessoas, que dependiam deles. Logo depois, organizamos os cursos técnicos com a duração de 3 anos, com salário assistencial. Incentivávamos a continuação do curso colegial à noite e mesmo a entrada em faculdades de engenharia. No final, perdíamos 30% desses operários especializados, mas os 70% remanescentes formavam o nosso capital. Mário Baptista, da Sama, é categórico ao afirmar: “A escola formada por Sauer, dentro da Bosch, contando com núcleos de

aprendizagem e de ensino profissionalizante, formou profissionais de alta competência. Eram disputados no mercado, e nós da reposição vivíamos atrás deles, fazendo ofertas tentadoras de trabalho, incluindo a MWM, empresa que acabou levando alguns funcionários da Bosch. Mas a maioria lá ficava”.

Sou muito grato a esses senhores, os mestres, que deixaram a Alemanha para trazer seu conhecimento, implantar métodos de trabalho, conduzir os operários brasileiros em direção ao aprendizado. É preciso salientar que, se de um lado havia um conhecimento técnico profundo, do outro, o dos operários brasileiros, havia um interesse, uma curiosidade e uma vontade de aprender extraordinários. Aprendizes transformaram-se em técnicos eficientes, engenheiros alçaram grandes voos tanto no Brasil, como no exterior. Hoje, 200 engenheiros trabalham na Bosch mundial. Da Volkswagen, na qual aplicaríamos mais tarde os mesmos métodos, saíram engenheiros para o mundo todo. Atualmente, cerca de 400 deles trabalham nas empresas Volkswagen no exterior. Trata-se de um intercâmbio verdadeiramente interessante para o País, pois, em seu retorno, esses homens trazem ideias novas, tecnologias mais avançadas, aumentando a produtividade da indústria brasileira.

Em nossos fornecimentos para equipamento original, estavam empresas com as quais não tínhamos problemas complexos, pois a Bosch Alemanha era fornecedora para suas matrizes — Volkswagen, Mercedes-Benz, Karmann Ghia e Vemag. Já na Ford e GM tivemos muitas dificuldades, pois ambas compravam das próprias empresas, a Delco Remy da GM e a Autolite da Ford, fabricantes dos mesmos produtos que a Bosch. Eu queria mudar nossa produção para fazer os produtos usados por eles — dínamos, motores de partida, bobinas e freios, mas precisava fazê-los dentro das especificações dos desenhos que tínhamos para a Mercedes e Volkswagen a fim de ter economia de escala. Foi um trabalho exaustivo de convencimento. Todas as semanas, eu visitava as duas companhias, acompanhado de meu colega técnico, Walter Kuhn. A Ford aceitou antes, mas a GM levou um ano e meio fazendo testes até aprovar as peças feitas de acordo com os nossos desenhos. Assim, consegui a tão planejada e necessária economia de escala.

Implantei entre as equipes de suprimentos e de qualidade um sistema através do qual se criava a mentalidade da parceria abrangente com o fornecedor Bosch. Não se tratava apenas da manufatura das peças, mas da corresponsabilidade na qualidade desse produto. O conceito de parceria com o fornecedor, que entraria como fator primordial nos processos de qualidade total anos mais tarde, já fazia parte dos procedimentos da Bosch, na Alemanha, na década de 60. Adotei-o no Brasil e, para minha surpresa, tivemos a adesão total dos nossos fornecedores.

De difícil solução foi o estabelecimento de regras para o mercado de reposição como um todo. Havia dois, o independente e o das montadoras. Estas queriam a maior fatia do bolo. Nas autopeças, como fornecedores, éramos coparticipantes do processo de montagem dos veículos. Na outra ponta, na reposição, as montadoras nos viam como inimigos. A busca do equilíbrio entre os dois mercados seria a promotora de acirradas disputas. Na Bosch, tínhamos o respaldo da Alemanha quando as pendengas chegavam às matrizes, mas as autopeças nacionais sofreram com as pressões nos primeiros tempos. Apesar de todas as propostas de entendimento, este foi um terreno fértil para controvérsias.

Todas essas evoluções exigiam processos administrativos mais sofisticados que nos dessem sustentação para atender a demandas tão diversificadas. Além da condução impecável do nosso diretor administrativo, Karl Gutbrod, tínhamos em nosso advogado, Roberto Bandiera, o homem capaz de acompanhar nossos raciocínios e analisar os aspectos legais de cada questão, tanto no plano interno como no externo. O que me agradava nele, além de sua capacidade profissional, era sua permanente disponibilidade. Eram incontáveis nossas tarefas junto ao governo: importação em CKD, tarifas alfandegárias, nacionalização de produtos, processos de *drawback*, assuntos de difícil explicação para nossa matriz.

Com nossa equipe interna, iniciei a modernização dos processos de gerenciamento. À medida que estruturávamos o modelo comercial, percebi a necessidade de criar um modelo econômico. Naquele estágio, vinham em primeiro lugar os projetos — precisava-se de uma máquina, comprava-se, sem analisar a exequibilidade financeira de cada projeto. A partir de então, fazíamos uma análise aprofundada do valor do investimento, do custo de operação e do retorno esperado em termos de fluxo futuro de caixa descontado a valor presente. Esse controle de custos foi muito importante na fixação de preços, garantindo o retorno dos investimentos. Paralelamente, iniciamos os planos de previsão de vendas, cobrindo, no início, doze meses e, em seguida, passamos para vinte e quatro meses. Começávamos no mês de outubro. Os departamentos de vendas e os vendedores informavam sua previsão de venda e os preços de venda dos produtos. Esses dados serviam como base para os cálculos de nossos custos e volumes de produção. Depois de estabelecido o custo de produção, acrescentávamos os custos administrativos, calculávamos a margem de lucro e chegávamos ao preço final dos produtos. Isso nos dava a resposta para a pergunta “*quo vadis?*”. Sabíamos para onde ir nos vinte e quatro meses seguintes. Esses planos eram analisados a cada mês. Fazia-se uma revisão entre o previsto e o realizado. Se houvesse diferenças grandes entre um e outro, fazíamos as correções necessárias para cima ou para baixo. Quando os números eram mais baixos, podíamos aumentar a produção nos meses seguintes para recuperarmos as quantidades eventualmente perdidas e, quando eram mais altos, verificávamos se podíamos manter a capacidade de produção para garantir os volumes vendidos. A comprovação da eficiência desses métodos nos levou a ampliar nossos planejamentos para um prazo mais longo. Passamos para cinco anos e, depois, para dez anos. Em seguida, adotei um sistema altamente educativo. Cada ano, fixávamos uma meta. No plano anual de vendas, foram aumentados 2%. Mandei o relatório de volta, pedindo 5%. Os responsáveis podiam dizer sim ou não, mas deviam justificar o porquê da resposta. Ou, também, e isso acontecia com frequência, acrescentava-se um aumento de 20%. Isso não era normal. Dentro de uma atividade como aquela, podia haver, no máximo, um aumento de 10%. Então, alguma coisa, no planejamento anterior, estava errada. Discutíamos isso com o responsável de cada setor e o fazíamos continuamente. Usamos o mesmo sistema para a redução de custos. Eu queria 3% de redução em cada departamento. Depois, logicamente, juntando-se áreas e atividades, chegou-se àquilo que pode se chamar de *profit center* na fábrica de velas e na fábrica de ferramentas elétricas. A base de tudo era o planejamento detalhado de cada segmento da produção, internamente, e das peças e materiais vindos de fora comprados de nossos fornecedores.

Tivemos integral apoio e aprovação do sr. Merkle, o então presidente mundial da Bosch, e, a cada seis meses, eu viajava para a Alemanha para fazer a apresentação dos planejamentos e suas evoluções.

Vieira faz seu relato de como se atuava na área de vendas e de pesquisas: “O dr. Sauer introduziu no departamento de *marketing* processos de comparação de produtos e de preços, aprofundando os estudos através de departamentos próprios de pesquisas. Tudo isso era feito dentro da companhia. Apenas para pesquisas de opinião pública, contratávamos empresas externas. E ele, o presidente da empresa, se metia em tudo. Nada lhe escapava ao controle. Tinha-se a impressão de que uma máquina capaz de giros extraordinários estava instalada em seu cérebro. Passava das tarefas especiais às comuns, do macro ao micro, com uma velocidade espantosa. Havia no departamento de propaganda um jovem com ideias de vanguarda, com uma mentalidade muito avançada para os padrões campineiros. Com uma ousadia inusitada, criou um jornal interno, afixado diariamente em uma das paredes do escritório. Era o *Pequeno Mudo*. Irreverente, fazia blagues, contava histórias, puxando o lado pitoresco de cada uma. Os personagens de suas piadas éramos todos nós. Despertava risos, alvoroço e até desagrado entre as vítimas de sua ironia e de seu senso de humor. Pois até isso despertava a atenção do dr. Sauer. Volta e meia, ele passava por lá, postava-se diante do jornaleco e se punha a rir”.

Nossos embates se realizavam em várias frentes. Num deles especialmente importante e decisivo, tivemos uma disputa acirrada. Importávamos peças semiacabadas, e a Cacex — Carteira de Comércio Exterior, responsável pela aprovação de guias de importação, colocava as taxas como se importássemos peças acabadas. Não concordávamos com esse procedimento e conseguíamos a liberação aduaneira através de mandados de segurança. Chegou o momento em que tínhamos multas pendentes atingindo somas em milhões de dólares. Isto era inadmissível para a Bosch da Alemanha. Seus diretores vinham nos advertindo:

— A persistir este estado de coisas, fecharemos as operações no Brasil.

Como não houvesse mudança, a ordem veio categórica, diretamente do *board*:

— Vamos fechar as portas da fábrica brasileira. É uma questão definitiva.

— Não — respondi. — Eu vou resolver isso, sem fechar a fábrica, deem-me um tempo, por favor.

— Da Alemanha não sai mais um centavo para o Brasil — foi a resposta recebida.

E, realmente, secaram-se as torneiras. Precisávamos conseguir financiamentos. Estávamos próximos do pagamento da folha de empregados e não tínhamos dinheiro. Não me restava alternativa, senão ir ao banco pedir um empréstimo para cobrir o valor necessário para o pagamento na data certa, o penúltimo dia útil de cada mês. Meu acompanhante nessa missão, o Ferreira, lembra-se do fato e relata-o com riqueza de detalhes: “Fomos à agência do Banco do Brasil, na Rua Costa Aguiar, em frente à Catedral Metropolitana. O dr. Sauer deu alguns esclarecimentos ao sr. Bastos, o gerente, enfatizando que, de maneira alguma, poderia atrasar o pagamento dos operários. Para nossa surpresa, o sr. Bastos tirou de sua pequena escrivaninha uma nota promissória. Perguntou qual era o valor. Puxou sua máquina de escrever Olivetti, preencheu a nota, estendeu-a para a assinatura do dr. Sauer e acrescentou: ‘Os senhores podem contar com o dinheiro em sua conta ainda hoje’. Ele dava uma quantia enorme de dinheiro, apenas com o aval do dr. Sauer. Saímos felizes, pois como me afirmava sempre o dr. Sauer: ‘salário dos trabalhadores é coisa sagrada. A Bosch não pode deixar de pagar no dia certo’. Eu caminhava sorrindo em direção ao nosso velho Aero Willys, quando o dr. Sauer puxou-me pelo braço:

— Espere um pouco. Tivemos sucesso na primeira parte. Falta a segunda. Vamos ali do outro lado.

— Para quê? — perguntei, estranhando.

— Vamos agradecer.

Atravessamos a rua, entramos na Catedral, ele ajoelhou-se e, para minha surpresa, de mãos postas, olhos fechados, movimentando os lábios, rezava, agradecendo. Eu apenas o observava, embevecido com o intenso sentimento religioso que dele emanava. Ele era o presidente da Bosch, a maior indústria de autopeças da América Latina. Ninguém o via. Apenas eu, seu subalterno, estava ali, profundamente impressionado com aquele gesto de humildade.”

Depois de inumeráveis reuniões e negociações, consegui que a Cacex aceitasse meus argumentos e cancelasse os mandados de segurança. Provei que estávamos com a razão, e, depois de aceitarem minha carta com todas as explicações, suspenderam todas as multas presentes e passadas. Não paguei um centavo. Assim, depois de um esforço insano para conseguir convencer o diretor da Cacex da justeza do nosso pleito, pude manter minha promessa de solução do problema junto à Alemanha. A Bosch, no Brasil, continuou de portas abertas, seguindo sua trajetória de sucesso. Quem lucrou muito com este caso foi o advogado contratado, cujos honorários foram bastante elevados.

Vencidas essas batalhas, tendo já estruturada nossa política de comercialização e de preços, através da criação de centros de custo, com posição garantida no mercado de reposição, via rede de distribuição, seguida de entrada no mercado de equipamento original, tendo em nossa lista de clientes as gigantes do setor automotivo: os produtores de veículos — Volkswagen, General Motors, Ford, Karmann Ghia e Vemag —, os de linha pesada — Mercedes-Benz e Scania-Vabis — e os produtores de motores —

MWM, Perkins e Massey Ferguson, estava consolidada a posição da Bosch no Brasil. Com todo esse *know-how*, estávamos preparados para novas tarefas. Ampliavam-se nossos horizontes, alargavam-se nossas possibilidades, apresentando-nos desafios de outra natureza. Fomos solicitados pela Volkswagen para ajudar a empresa no México. Havia aumentado a produção do Fusca, tinham introduzido a Brasília e a Kombi e precisavam dos nossos produtos. Muitas vezes, os mandamos por avião para conseguirmos fazer chegar nossas peças em tempo hábil. Em seguida, começamos o fornecimento para a Volkswagen de equipamentos elétricos para automóveis.

A Bosch da Alemanha não queria entrar no Brasil com a produção de ferramentas elétricas, sob a alegação de que, no País, havia mão de obra abundante a ser direcionada à construção civil. Não aceitei esse argumento, importei um pequeno volume em CKD, sem autorização. Chegadas as peças, começamos a montar as ferramentas. Funcionou perfeitamente, e, em dois anos, já tínhamos tudo nacionalizado. As ferramentas elétricas se transformaram em um grande negócio. Além da fabricação delas, montamos, no Brasil, uma fábrica de máquinas de embalagens.

Um largo passo à frente foi dado no negócio de freios, cujas peças eram fornecidas para equipamento original. Quando já tínhamos conquistado a Ford e a GM como clientes de outras linhas, a Bosch da Alemanha comprou a Bendix nos Estados Unidos. Em Campinas, a empresa foi incorporada à Bosch freios. Foi um negócio muito produtivo e significativo para a evolução da Bosch, embora tenha nos dado muito trabalho com os órgãos de governo. Precisávamos sempre demonstrar a nacionalização do item junto à Cacex e ao Ministério da Indústria e Comércio, ainda no Rio de Janeiro. Essa exigência se intensificou quando começamos a exportar os equipamentos montados para a Volkswagen no México.

No Brasil, compramos uma concorrente, fabricante de parte de nossa linha de produtos, a Wapsa, produtora de alternadores, motores de partida, dínamos, limpadores de para-brisas, distribuidores, reguladores e ventiladores. Seu proprietário, o sr. Waldemar Clemente, tornou-se meu amigo. Clemente tinha um filho que realizou parcialmente o seu sonho. Queria um filho engenheiro para assumir o seu papel dentro da empresa, sendo seu sucessor. Contudo, esse não era o desejo do seu herdeiro. Tal foi a insistência de Clemente que o filho fez o curso de engenharia e, quando terminou, entregou o diploma ao pai, dizendo: “Não era isso que você queria? Pois aí está o meu diploma de engenheiro. Pode guardá-lo, porque eu não vou exercer essa função e nunca vou trabalhar em sua fábrica”. Assim, não lhe sobrava alternativa, senão vender sua indústria, e, para ele, o comprador ideal era a Bosch, porque sua grande preocupação era a garantia de continuidade da empresa. Consultou seus principais clientes, pedindo-lhes uma opinião sobre a transação. Nenhum deles teve qualquer tipo de oposição. Eu tinha receio, pois aquela aquisição poderia se caracterizar como formação de monopólio e ser proibida pelo governo. Depois de muitas discussões com os dirigentes dos órgãos controladores dessas fusões, tivemos a autorização para a compra. Contudo, ela permaneceu uma companhia autônoma, mantendo o mesmo nome e funcionando independentemente. O sr. Clemente ficou satisfeito, porque todas as negociações foram muito benfeitas e permaneceu com ele a certeza de que suas duas companhias, a Wapsa vendida para a Bosch e a Walita vendida para um outro cliente dele, tinham passado para muito boas mãos, com vantagens incalculáveis para ambas. Mais tarde, quando eu já estava na presidência da Volkswagen, recomendei à Bosch que optasse pela incorporação oficial da Wapsa. E assim foi feito no ano de 1984.

RBLA – ROBERT BOSCH LATIN AMERICA

Formava-se a Alalc — Associação Latino-Americana de Livre Comércio, sob a tutela do então embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima, responsável pela embaixada brasileira no Uruguai. Logo depois

de eu ter assumido o cargo de presidente da Bosch Brasil, em minha mente abriram-se novos compartimentos. Minhas ideias empurravam-me para fora das fronteiras brasileiras em direção ao vasto território sul-americano. Meu plano era ativar as operações onde a Bosch já havia se instalado, ampliá-las e também construir novas fábricas de montagem de equipamentos para evitarmos o pagamento de tributos de importação. Depois de muitas reuniões na Bosch Alemanha, nascia a RBLA — Robert Bosch Latin America, e eu era nomeado seu presidente. Todos os projetos para colocá-la em funcionamento foram estudados e desenvolvidos por mim em concordância com as autorizações do *board* na Alemanha. A fundação dessa companhia foi um dos pontos mais expressivos para a evolução da empresa e para a difusão e fixação da marca Bosch no continente latino-americano. Nossa expansão se estendeu do norte ao extremo sul, desde o México até o Chile. Começamos pelo México, onde fizemos três fábricas. De 1964 a 1968, foi feita uma fábrica em Toluca, para a produção de equipamentos elétricos de automóveis. Além dessa, abrimos outras duas, uma era de rádios Blaupunkt e a outra de linha branca — geladeiras e eletrodomésticos. Em seguida, abrimos um centro de distribuição dos produtos Bosch naquele país. Durante esse mesmo tempo, fizemos uma fábrica de velas na Guatemala, onde já tínhamos aberto um centro de distribuição. Instalamos fábricas de equipamentos elétricos no Peru e no Chile. Na Colômbia e na Venezuela, foram fábricas de válvulas. Na Argentina, compramos uma companhia de um concorrente fabricante de peças elétricas e depois fizemos uma fábrica de bombas de injeção em Tucumán. Também na Argentina, instalamos uma fábrica de engrenagens. Hoje, ela exporta 70% de seus produtos para Alemanha e Brasil. Construimos, fora do Brasil, dez fábricas em sete países da América Latina, em apenas um ano — tempo recorde na história da Bosch mundial.

Hoje, parece simples espalhar fábricas pelo mundo afora, mas eram composições complicadas, envolvendo um número enorme de papéis com os governos, com estatutos, com estabelecimento de acordos com alguns sócios, nos países onde as leis não permitissem entrarmos como empresa de capital exclusivamente estrangeiro. Eram necessários muita coragem, obstinação e esforço contínuo. Tinha comigo dirigentes e funcionários brasileiros em viagens constantes a esses países. Alguns deles permaneceram na direção dessas empresas. Assim, estendi a todas elas, os mesmos métodos comerciais e administrativos introduzidos no Brasil, adaptando-os às leis específicas de cada um, às diferentes culturas e às características de cada mercado. Em Campinas, onde estava nosso maior centro produtor, ficaram as atividades centrais da Bosch na América Latina e de lá saíam peças e equipamentos exportados em larga escala para os países desde o México até o Chile. Ali, estavam concentrados nossos centros de pesquisas tecnológicas, cujos desenvolvimentos eram aplicados em todas as fábricas espalhadas pela América Latina, e, ainda, os centros de educação de engenheiros e técnicos especialistas em produtos vendidos e montados nos diversos países.

Dois elementos contribuiriam para a escalada internacional da Bosch Brasil. O primeiro e fundamental foi a criação da RBAL — Robert Bosch América Latina. No desempenho de minhas funções como presidente de uma empresa recém-constituída, abrangendo tão vasto território, eu era obrigado a viajar constantemente. O segundo fator foi o ufanismo que tomou conta do governo brasileiro, espalhando a convicção de que era possível crescer mais, conquistando os mercados internacionais. Criava-se o *slogan* “exportar é a solução”, acompanhado de incentivos à exportação de produtos manufaturados. Várias janelas de oportunidades abriam-se diante de mim em minhas viagens. Além da instalação de fábricas e centros de distribuição, eu tinha meus olhos abertos e meus ouvidos atentos a todas as possibilidades de exportação. Montamos um departamento de exportação com cinquenta pessoas. Vendíamos para os distribuidores locais já existentes em outros países, fornecendo-lhes nossos produtos com a concordância da Bosch Alemanha. No princípio, eles não conheciam nossa organização no Brasil, mas depois ficaram muito satisfeitos com nossa maior flexibilidade no tratamento dos negócios em

relação à forma de fornecimento da Alemanha. Fizemos um enorme sucesso. Começamos na América Latina e, quando deixei a Bosch, já tínhamos saído das fronteiras latino-americanas e já estávamos em quarenta países. Isto no início da década de 70.

Tivemos uma trajetória vitoriosa. Partindo dos CKDs, importados no início, chegamos a uma linha diversificada de produção:

Linha Diesel: todos os componentes para injeção eletrônica e mecânica. Linha Elétrica e de Ignição: programa completo para veículos leves e pesados. Aquecedores de água a gás Junkers. Ferramentas Elétricas e Pneumáticas para uso profissional e como *hobby*. Autorrádios Blaupunkt/Bosch, autoalarmes. Equipamentos para oficinas. Capacitores para correção do fator de potência. Máquinas de embalagem. MTM máquinas e processos para racionalização industrial.

Trouxemos os autorrádios com a marca Blaupunkt, por solicitação da VW para seus veículos. Fiz questão de que os vendidos na Europa com a marca Blaupunkt tivessem, no Brasil, a marca Bosch.

Outra participação da Bosch esteve ligada a um evento com ampla repercussão nacional, dando-me um trabalho enorme na ação de convencimento das partes envolvidas, mas, ao final, tivemos um grande sucesso. As emissoras de televisão questionavam-se sobre um assunto polêmico: a entrada da TV em cores no país. Seus dirigentes a colocavam na lista dos notáveis acontecimentos na área de comunicação, contudo seu acesso ficaria restrito a uma camada muito pequena da população, em virtude do alto custo do aparelho, tornando-a inacessível ao grande público de baixo poder aquisitivo. Permanecia no ar a questão: valeria a pena tão alto investimento para tão pequena audiência? A primeira experiência havia sido feita com a transmissão da Copa do Mundo de 1970, via Embratel, em sistema NTSC (americano). Poucos a viram, devido ao pequeno número de aparelhos transmissores. O sistema oficial no Brasil foi o PAL-M, uma mistura do padrão M do sistema americano e das cores do sistema PAL (padrão europeu). Do outro lado, a empresa Fernseh GmbH do grupo Robert Bosch, produtora dos aparelhos de transmissão de imagem em cores no sistema PAL, não considerava o plano exequível, enumerando diversas dificuldades de ordem técnica e financeira. Fiz todos os esforços para tentar convencê-los e, posteriormente, levei para a Alemanha os representantes da Globo e da Bandeirantes, a fim de iniciar a negociação que se deu em níveis de financiamento de longo prazo muito favoráveis para os brasileiros. Foi trabalhoso o processo de persuasão de ambas as partes, pois achava que o país merecia figurar entre os demais com acesso a um sistema moderno de televisão. Como mostrou o tempo seguinte, foi uma iniciativa de muito êxito, pois a TV em cores, inicialmente sonho de consumo de todos os brasileiros, tomou conta de todos os lares, transformando sua antecessora em peça de museu.

A penetração no mercado brasileiro foi feita através da adoção de uma contínua e agressiva publicidade. Gutbrod diz acreditar que, nos anos 70, a marca Bosch era mais conhecida no Brasil do que no mercado doméstico alemão. Segundo ele, minha política de divulgação da marca provocava algumas tensões na matriz. “Éramos muito conservadores em relação à publicidade”, afirma Gutbrod. “Exercendo minha função dentro da área jurídica, obedecendo a regras e leis, eu era cético em relação ao grau de exposição promovido pelo Sauer. Nós preferíamos trabalhar junto aos produtores de carros, utilizando estritamente argumentos tecnológicos. Hoje, olhando para o passado, entendo que a abordagem deva ser diferente daquela utilizada no país de origem da marca, onde ela já é renomada. Na realidade, a Bosch beneficiou-se muito do respeito conquistado pela marca no Brasil. Quando fui negociar com as autoridades a respeito dos financiamentos da Sudene para a fábrica de Aratu, a força da marca foi muito útil em nossas reuniões com as autoridades. Outro exemplo da ótima reputação da empresa foi quando chegamos a Curitiba, em 1973. Sabendo que o representante da Bosch lá estava, o prefeito da cidade nos convidou para iniciar as negociações do projeto em algumas horas.”

AS NOVAS FÁBRICAS NO BRASIL

Voltando no tempo, lembramo-nos da nossa afeição por aquela fábrica, hoje, considerada pequenina na Avenida da Saudade, ao lado do cemitério da Saudade. Foi lá nosso começo, porém o futuro nos reservava ampliações impensáveis, no início da década de 60.

Com a entrada no mercado de equipamento original, fornecendo para as grandes montadoras, Volkswagen e Mercedes, precisávamos ampliar nossas instalações. No quilômetro 98 da Via Anhanguera, ergueu-se o novo prédio, uma construção grande, com subsolo, tendo à frente, no centro, uma torre vermelha. Para lá se transferiu todo o centro de administração. Queríamos uma construção sólida, onde implantaríamos eficientes processos produtivos. Não havia uma lista de opções de construtoras especialistas nesse ramo, assim contratamos uma sem muita experiência. Contávamos com a ajuda dos engenheiros vindos da Alemanha. Contudo, seus desenhos e plantas tinham como base a mentalidade e técnica germânicas. Acostumados a telhados reforçados, resistentes às cargas de neve, as quais podiam chegar a um metro de altura, eles deixaram de lado as reais necessidades: as projeções de entrada e saída das águas das chuvas fortes, demandando um sistema especial de escoamento. Aos poucos encontraram soluções para esse problema. As condições do local sob qualquer ponto de vista eram excelentes, levando-nos a pensar em uma ampliação, construindo um novo prédio ao lado do primeiro. Deveria ser um prolongamento, em linha reta, obedecendo à mesma localização do anterior, sem haver solução de continuidade. Esta configuração imprimiria lógica e coerência visual ao conjunto, contudo, exatamente no local onde passaria essa linha reta, havia uma árvore belíssima, com tronco de madeira nobre, escura e rija. Era um jacarandá enorme. Proibi que a cortassem. O diretor responsável não aceitava recuar a construção nos 15 metros necessários para a manutenção da árvore. A retirada da árvore e o alinhamento dos dois prédios desencadearam uma celeuma dentro da fábrica. A questão foi para a Alemanha, para a mesa do dr. Hans Merkle, então presidente mundial da Bosch. Meu argumento foi certo e definitivo:

— Não quero que matem esta árvore, porque ela é um símbolo desta terra!

— A árvore permanece — foi a ordem do dr. Merkle.

Terminado o prédio, fixaram na árvore uma placa com os dizeres:

“Esta árvore foi preservada por decisão do dr. Hans Merkle — presidente mundial da Robert Bosch e do dr. Wolfgang Sauer — presidente da Robert Bosch América Latina.”

Na foto oficial, estamos nós, protagonistas desse evento singular: o dr. Hans Merkle observa, enquanto eu tenho na mão o tecido que cobria a placa, antes de descerrá-la.

Há algum tempo a árvore adoeceu. Nada a pôde conservar, nem todo o empenho dos envolvidos, dos biólogos chamados a salvá-la. Durante seu tempo de vida, teve o esplendor dos vegetais de seu porte — imponentes, vigorosos, com tempo longo, porém determinado, de vida. Outra árvore, um pau-brasil, foi plantada no mesmo local em que o jacarandá enfeitou com solenidade a fachada da Robert Bosch do Brasil.

Nossa fábrica em Aratu, na Bahia, destinada à produção de velas para automóveis desencadeou episódios, que, hoje, a distância, são risíveis, mas, à época, nos exasperavam. O projeto dentro da área da Sudene, além dos financiamentos, despertou nosso interesse devido à existência de cerâmica no local, matéria-prima necessária à fabricação de velas. Pôr em pé aquela fábrica foi uma aventura cheia de lances dramáticos. Contratamos a empresa Norberto Odebrecht, uma construtora já com certa reputação. 1.500 pessoas foram colocadas na obra para fazer um movimento de terra de um lado para o outro. Apesar da quantidade de gente, isso causou um atraso tremendo. Eu estava na Bahia para ver a obra. Um Norberto Odebrecht abatido, acabrunhado, com uma fisionomia triste de quem iria me anunciar um desastre, uma morte, uma falência, ou qualquer coisa do gênero, chamou-me de lado, mas não falava.

Impaciente, perguntei:

— O que foi que aconteceu?

— Bom... É que... Bom...

— É que, o quê?

— Lamento muito, mas eu não sou capaz de executar esta obra. Cheio de rodeios, ele deixou claro que queria que eu cancelasse o contrato.

— Não, eu não vou fazer isso — respondi com toda a calma, mas com muita firmeza. — Você não quer ter uma grande construtora? Você acha que vai conseguir isso fazendo casas? Não, não, meu amigo. Grandes construtoras fazem prédios públicos, indústrias, terminais, viadutos, rodovias. Você precisa se modernizar, comprar equipamento adequado, ir adiante. Ora essa! Eu vou mandar cinco engenheiros de Campinas para cá, e eles vão ensiná-lo a fazer essa obra.

E assim fizemos. Ele foi comprando as máquinas necessárias e, com atraso de meio ano, nos entregou a obra. Todos os engenheiros que foram para lá ficaram na Bahia, alguns na Odebrecht e os demais em outras empresas.

O dia da inauguração quase se transformou em fiasco. Havia 400 pessoas convidadas, e chovia a cântaros. A previsão de nossos organizadores do evento era de sol e céu azul baianos. Para me consolar, dom Eugênio Salles, arcebispo de Salvador, que fez a solenidade religiosa, assegurou-me:

— Não se preocupe, porque aqui tudo que se inicia com chuva, começa bem.

As profecias do arcebispo se concretizaram a longo prazo, mas, a curto, nos defrontamos com uma situação de calamidade. A ideia de trabalho para os operários contratados era inverossímil. Ordem e organização não tinham o menor significado dentro da cabeça deles. Trabalhavam uma semana. Viam-se com o salário na mão. Para eles, era tanto dinheiro que se julgavam com direito a um descanso. Na semana seguinte, mandavam um amigo, um irmão, um cunhado para trabalhar no lugar deles, alegando querer dar a outros a possibilidade de também ganhar. Começamos a ensinar o que era trabalho contínuo, disciplina e até higiene, pois não sabiam e nem queriam usar os banheiros. Começamos, nos moldes feitos em Campinas, os cursos de educação com os jovens. Levamos um pouco mais de tempo, mas conseguimos formar um número de colaboradores aptos a dar prosseguimento ao processo produtivo. Hoje, é uma fábrica com quase dois mil empregados, operando como se estivesse em qualquer parte do mundo industrializado. Tudo muito racional e disciplinado.

A fábrica de Curitiba foi delineada; e seu projeto, aprovado em meu último ano na Bosch. Todas as atividades preliminares já estavam em andamento. Tínhamos o terreno reservado e já havíamos finalizado os entendimentos com as autoridades da cidade e do estado do Paraná para iniciarmos a construção. Em 1974, a fábrica estava pronta para iniciar as atividades voltadas para a produção de toda injeção eletrônica para veículos diesel e também toda a linha de bombas injetoras, bicos e elementos de válvulas.

É preciso salientar que tudo foi possível graças ao apoio irrestrito do então presidente da Bosch Mundial, dr. Merkle, sempre com muito respeito, simpatia e incentivo moral. Posso dizer que os anos passados na Bosch foram os de uma universidade. Também tive a felicidade de ter em meus colaboradores pessoas de enorme valor, formando uma equipe competente, entusiasmada, afinada com os meus ideais, participando das realizações de uma forma muito ativa e positiva. Sem a colaboração de pessoas de tão alto gabarito e de tão boa vontade, eu não teria tido a possibilidade de realizar tudo o que foi feito. Partilho com todos eles as conquistas que fizeram da Bosch no Brasil e na América Latina empresas conceituadas e renomadas dentro e fora do continente latino-americano.

SAUER, O VERMELHO

Cheguei a Campinas com a crença de que, por meio da minha experiência, da minha ética e do uso da minha razão, eu poderia atuar como elemento aglutinador dentro da fábrica e elevar a Bosch a ocupar um lugar de destaque no cenário empresarial brasileiro. Seu fundador na Alemanha, o sr. Robert Bosch, começara com 10 mil marcos deixados pelo pai como herança e havia construído uma das maiores empresas alemãs, sem nunca ter abandonado uma de suas prioridades — o homem e seu bem-estar. Era essa uma das minhas metas.

Haviam me informado que as sociedades das cidades do interior do estado eram fechadas a forasteiros. Aquilo não me preocupou, pois considerava fácil a tarefa de furar esse tipo de bloqueio. Foi um equívoco. Eu entrava na hípica para praticar meu esporte favorito, selava meu cavalo e partia em uma cavalgada solitária. Logo percebi que à minha chegada os homens se afastavam, formavam grupos, em ostensiva rejeição à minha presença. Fiz várias investidas para vencer aquela barreira. Todas infrutíferas, até chegar à percepção de que, quando diziam o meu nome, ele vinha acompanhado de um adjetivo, no caso, pejorativo. Eu era o Sauer — o Vermelho. Como nada em minha vestimenta ou em meu comportamento evidenciasse aquela cor, cedo entendi que eram minhas ideias e atitudes as responsáveis por aquela denominação.

Com a mesma velocidade, corriam as notícias e formavam-se as opiniões. Aquele recinto era frequentado pela elite do lugar. Incomodavam aqueles cavalheiros os benefícios trazidos para a comunidade de trabalhadores da Bosch.

O prefeito da cidade convidou-me para visitar uma fábrica. Aconteceu justamente no dia de pagamento aos operários. Vi uma prática inacreditável: duas pessoas distribuíam o dinheiro, os empregados assinavam os recibos da quantia total e depois devolviam uma parte do valor recebido para os funcionários que lhes pagavam. Ou seja, o valor recebido era inferior àquele constante no recibo. Como na Bosch pagávamos salários mais altos, de acordo com o trabalho de cada um, e da maneira correta, atraíamos um número grande de empregados na região. Assim, para manter seus empregados, os praticantes dessa forma injusta de remuneração foram obrigados a mudar de comportamento. Como eu destruí esse sistema, fui taxado de comunista.

“Mas como?! Ele mal chega e já vai alterando as normas do lugar! O que é isso? Ônibus para empregados? Horário móvel? O empregado entra e sai na hora que bem lhe aprouver? Plano de saúde para operários? Restaurante eles já têm, e a empresa lhes dá de comer? E todos os cursos e escolas? Ah, e estão falando sobre a criação de um clube de recreação para os empregados. Onde vamos parar? Para que tantas benesses? E tudo de mão beijada! Já não basta pagar os salários mais altos? Sim, este homem é um vermelho, um comunista!”

Era novo o conceito de horário móvel, e eu o havia introduzido. O banco de horas trabalhadas era desconhecido. A Bosch foi uma das primeiras empresas a introduzi-lo.

Aqueles senhores não sabiam que nenhuma denominação, cor ou cara fechada me afastaria do meu roteiro. Eu fazia daquela fábrica um modelo de modernidade. Promoveria a preparação profissional, a formação de carreiras, a educação, a alimentação, o transporte, a segurança para a saúde, estimularia os relacionamentos e desenvolveria o espírito de família entre os nossos colaboradores. Assim aconteceu.

A cor berrante a mim atribuída foi esmaecendo com o tempo. Fiz muitos amigos que acabaram entendendo os meus propósitos. Não me limitei à fábrica, alarguei minha atuação junto à comunidade. Aquilo era do meu temperamento, da minha natureza. O Brasil precisava de homens de ação, e eu não poderia ficar parado ou me intimidar com o fato de me considerarem um bolchevista. Eu, definitivamente, não o era. Nunca o fui.

Havia duas universidades importantes na cidade, a PUC e a Unicamp. Lá estavam as fontes do saber, e eu precisava de pessoas preparadas, com bom nível intelectual. Essa foi a razão da minha aproximação, mas vi que havia muita coisa a ser feita, desde instigação até aporte de dinheiro. Algo me empurrava, me soprava no ouvido: “Mãos à obra, Sauer”. Participei de tudo com muito entusiasmo — eram sugestões, promoção de intercâmbios entre a escola e a indústria e, também, com a Alemanha, um número sem fim de palestras, de trocas de ideias e, na PUC, fizemos um belo trabalho na odontologia. Consegui, na Alemanha, uma doação de 100 cadeiras odontológicas para equipar a Faculdade de Odontologia. Recebi uma recompensa gratificante porque tocou profundamente os meus sentimentos. Foi dado a uma das salas o nome de minha mãe, Maria Sauer. Ela veio da Alemanha para receber a honraria. Ao lado dela, segurando-lhe o braço, invadiu-me uma sensação de ternura intensa e de agradecimento por tudo que ela me transmitiu na infância, na adolescência e no começo da juventude. Embora apenas em episódios isolados, como aquele, ela participava das conquistas alcançadas pela confiança e segurança por ela impressas na minha formação.

Outro capítulo à parte que me deu muito orgulho foi a outorga do título doutor *honoris causa*, pela PUC, através de seu reitor, o professor José Benedito Fonseca Barreto.

Não apenas a universidade necessitava de apoio, precisávamos pensar nas crianças e adolescentes. O Colégio Porto Seguro, na cidade vizinha de Valinhos, teve muito suporte da Bosch. Nada mais justo do que ter uma escola de alto padrão na região onde estava uma das mais importantes empresas alemãs instaladas no Brasil.

Uma ideia genial do dr. Merkle deu-me um grande, porém muito prazeroso, trabalho. Ele queria formar uma biblioteca onde houvesse uma coleção de livros, estudos e publicações sobre a história do Brasil. Entrei em contato com o dr. José Mindlin, da Metal Leve, com quem mantive uma ótima relação de amizade. Estabelecemos um intercâmbio entre a nossa biblioteca e a dele, que se constituiria na maior brasileira do País, posteriormente doada à USP. Ao encontrar dois exemplares de uma mesma obra, ele reservava um para a nossa biblioteca, e nós fazíamos o mesmo com ele. Enriquecido pelo meu empenho e pelo de meus colaboradores e do José Mindlin, fizemos um belo acervo. Essa biblioteca foi instalada no centro da administração da Bosch em Campinas, transferida depois para Stuttgart, permanecendo sob os cuidados da Universidade de Heidelberg. Complementando a parte de literatura, fomos adquirindo, em leilões e galerias, quadros de pintores que, através de suas obras, mostraram um retrato do Brasil, na época da colonização, de seus imperadores e imperatrizes, formando um belíssimo painel, mostrando a composição da família real, o trabalho dos escravos, os hábitos e costumes de alguns séculos da cultura e da história brasileiras.

Mindlin teve a ideia de deixarmos tudo para o Brasil e formarmos um museu. Em princípio, concordei, mas depois lhe perguntei:

— E quem vai cuidar desse museu?

— O governo brasileiro — respondeu ele.

— Esta é a única forma de mantê-lo?

— Sim — disse Mindlin. — Quem mais senão o governo teria meios para isso?

— Não, não — respondi-lhe. — É melhor ficar como está. Você fica com a sua biblioteca, e nós mantemos a nossa e mais a pinacoteca em Stuttgart, onde temos certeza de que ela jamais será descuidada.

A Universidade de Heidelberg editou um livro em português e alemão sobre esse museu e essa biblioteca. Ambos ocupam um prédio ao lado da Robert Bosch em Stuttgart. Como há sempre novas descobertas de antiguidades, já foi feita uma edição dando continuidade ao primeiro livro *Brasilien-Bibliothek der GmbH band — I und II*.

Visando ao conagraçamento dos nossos colaboradores, criei o Clube de Funcionários, com todas as instalações inerentes a uma atividade deste tipo — piscinas e quadras esportivas para várias modalidades de esporte. Os campeonatos eram disputados entre várias indústrias da região. Tinham a duração de um ano. Começavam no último dia do mês de maio e terminavam em 1º de maio do ano seguinte. As últimas partidas eram de futebol, e o vencedor era conhecido no final de abril. No dia do trabalho, fazia-se a grande festa do trabalhador com um desfile desses clubes esportivos. Cada um com sua equipe, mostrando suas atividades e cantando, desfilavam pela rua principal de Campinas. Depois dessa colorida parada festiva, vinha o grande final com a consagração do campeão.

No clube, foi feita uma divisão onde funcionava uma escola de paraquedismo dirigida por Renato Simenauer e pelo engenheiro Münch, campeão mundial de voo a vela. Ambos organizaram com grande sucesso o departamento destinado a este tipo de esporte.

Outro item chamou muito minha atenção. Tínhamos nosso restaurante na fábrica. Certo dia, uma comissão de esposas de trabalhadores veio até a fábrica, querendo falar comigo. Perguntei:

— Qual é o problema?

Obtive uma insólita resposta.

— Nossos maridos dizem que comem muito bem na fábrica e já não gostam mais da comida feita em nossa casa. Queremos saber o que há de especial nos pratos feitos na cozinha daqui.

— Bom, vocês devem aprender a fazer uma comida mais gostosa para eles.

— Mas, não sabemos como.

— Vou mandar organizar cursos de culinária para vocês. Assim, vocês aprendem a cozinhar melhor, e seus maridos voltam a comer com prazer em casa.

Depois de introduzir inovações na administração de uma companhia do porte da Bosch e de motivar operários e colaboradores, trazendo-os para posições condizentes com a atuação que eu esperava deles, uma nova preocupação no campo social rondava minha cabeça — a saúde. Onde buscariam nossos homens a assistência médica necessária a eles e a suas famílias? Nada havia em Campinas para atender ao contingente populacional que todos os dias passava pelos portões da empresa. Era preciso pensar grande, encontrar alternativas em uma área povoada de desafios e obstáculos. Via-me diante de uma tarefa complicada, contudo o acaso me levaria na direção correta.

O HOSPITAL

John e Eduardo Cook Lane, médicos, filhos de americanos missionários, me levariam para uma aventura da qual eu pouco sabia e nada entendia. O convite para este empreendimento não veio da parte deles. Ao contrário, fui eu que, sem me dar conta, remexi em ideais por eles acalentados, aticei-lhes fogo, revolvendo brasas, colocando lenha até que a energia despendida por aquela chama transformou em realidade um sonho de John e de seus colegas dos quais me fiz parceiro, pois eu precisava de uma solução para atender às necessidades de assistência médica dos nossos colaboradores. De 1968 a 1973, tive no professor dr. John Cook Lane o homem forte desta nossa realização. Foram conversas, estudos, reuniões no Brasil e em Stuttgart, com envolvimento de toda a cúpula da Bosch alemã, até chegarmos ao ponto descrito por ele como o ato de ter um filho: “A concepção foi um prazer; a gravidez, longa; o parto, dolorido. Sustentar e educar este filho foram muito mais trabalhosos do que vê-lo nascer”. Este filho do coração de John tem um nome: Centro Médico de Campinas.

A vida de John foi dedicada à medicina, tendo se formado em São Paulo em 1954, transferiu-se para os Estados Unidos, onde fez residência médica durante seis anos em tempo integral na Universidade de Emory, em Atlanta, e na University of Southern California, em Los Angeles. Desde o início da carreira, tinha duas paixões: ensinar e escrever. Dedicou-se a ambas com o fervor dos apaixonados. Impossível contabilizar os médicos que receberam seus ensinamentos e apreenderam suas técnicas e inovações e aos quais John revelou suas descobertas. Publicou dez livros e algumas dezenas de artigos científicos. Seus trabalhos em hospitais, universidades e instituições voltadas para a saúde estenderam-se a inúmeros países nos cinco continentes. O interesse pela medicina nasceu quando seu pai falava dos irmãos Mayo, fundadores da Clínica Mayo no início do século XIX, na cidade de Rochester, nos Estados Unidos. Como seus dois filhos se dedicaram à medicina, Eduardo Lane reservou um terreno de 2.400 metros quadrados, na cidade de Campinas, para a construção de uma clínica.

Ao retornar dos Estados Unidos, em 1961, John encontrou em Campinas uma situação de penúria na área médica. Sua descrição dá uma dimensão da diferença entre sua vivência nos Estados Unidos e o que tinha diante de si: “Os hospitais não tinham sala de recuperação anestésica, nem UTI, nem corpo de enfermagem. A situação poderia ser classificada como indigência em termos de assistência hospitalar”. O desejo de modificar aquela realidade começou a se desenhar na mente dos médicos, mas as dificuldades eram insuperáveis. John saiu à procura de fundos para o novo hospital, batendo às portas do Congresso Nacional em Brasília, do Capitólio em Washington, do Conselho Mundial de Igrejas em Genebra e das Fundações Kellogg e Ford, além de bancos privados e do presidente da Caixa Econômica Federal. Tudo em vão. A saída inicial foi encontrada em Campinas, através da reunião de um grupo de médicos

idealistas, com mestrado ou residência feitos no exterior. Dessa associação de altas aspirações, competência e muito trabalho nasceu, em 1965, a Clínica Eduardo Lane, onde funcionariam consultórios, laboratórios e centros de imagens. Mas o grande e impossível sonho era a construção de um hospital, atuando sem fins lucrativos.

John tem na memória os detalhes do nosso primeiro encontro: “Da sala de recepção da clínica, eu o vi entrar. Um cavalheiro muito bem-vestido, rosto tenso, passos rápidos, caminhava em busca de atendimento. Dirigi-me a ele e o levei para um detalhado exame físico. Subcutaneamente, abaixo do joelho, encontrei um nódulo de meio centímetro de diâmetro.

— O senhor tem conhecimento deste nódulo?

— Não — respondeu, surpreso. — Faço todos os meus *checkups* médicos anuais na Universidade de Tübingen. Até o último, ninguém mencionou nódulo algum. Posso lhe enviar os resultados dos exames feitos recentemente.

Já bastante calmo, ele se levantou e voltou para o seu trabalho. Anotei seu nome no prontuário: Wolfgang Sauer.

Do encontro de dois homens, o primeiro visionário e empreendedor, o dr. Sauer, e o segundo, eu, John Lane, um humanista dedicado à ciência, nasceria um projeto social único na região onde vivíamos. Empreendimento e ciência davam-se as mãos para trazer para a cidade de Campinas um hospital moderno, instalado com equipamentos de tecnologia de ponta, onde eu e vários outros colegas médicos pudéssemos trabalhar como sempre havíamos sonhado, levando à comunidade assistência similar à dos grandes hospitais americanos, nos quais tínhamos apreendido as técnicas mais avançadas então existentes no mundo para a prática da medicina.

Dois dias mais tarde, recebi um calhamaço de papéis, todos escritos em alemão. Nenhuma notícia de nódulo. Avisei-o e convoquei-o a voltar à clínica dentro de três meses para verificarmos se o nódulo teria aumentado. Uma viagem urgente o impediria de me procurar, mas ele o faria quando voltasse.”

Durante a viagem, passei pela Clínica Mayo, nos Estados Unidos, onde recebi o mesmo diagnóstico e orientação de John Lane. Desejoso de me livrar dos três longos dias de exames na Universidade de Tübingen, consegui aprovação da Bosch da Alemanha para fazer meus *checkups* na Clínica Lane.

Na minha volta, informei John da forte atuação social da Bosch e pedi-lhe que me enviasse três projetos sociais para possível implantação em Campinas. Dei-lhe uma semana para pensar. John apresentou-me os projetos, sendo que o mais avançado custaria à época cerca de trinta mil dólares. Falamos por telefone:

— Gostei das suas propostas, mas tenho em mente projetos mais ambiciosos.

— Um hospital? — perguntou-me John, hesitante.

— E quanto custa esse hospital?

— Não tenho a menor ideia.

— Pois faça os cálculos. Quero isso em um mês.

— Mas, dr. Sauer, eu não sei como chegar a esses custos.

— Vou lhe mandar um homem do meu setor financeiro para ajudá-lo a fazer todos os levantamentos necessários. Depois, procure uma área de uns 40 mil metros quadrados que possa ser doada para erguermos o hospital.

Encantei-me com uma das opções apresentadas pelo John, localizada no bairro Cidade Universitária, de propriedade do dr. João Ademar de Almeida Prado. Afeiçoado às suas terras, Almeida Prado teve o desgosto de vê-las divididas ao meio por uma estrada ligando a Rhodia ao distrito de Barão Geraldo. A Petrobras também escolhera a cidade vizinha Paulínia para instalar uma refinaria. Vieram depois outras empresas. A região industrial crescia, e a estrada se fazia necessária. Concomitantemente, a Unicamp

iniciava a Faculdade de Medicina, cujo campus universitário foi construído em 30 alqueires doados por Almeida Prado. Sobraram 30 alqueires. Ele doaria 70 mil metros se a Bosch garantisse a construção de um hospital no local. Entrou em cena o dr. Karl Gutbrod, diretor financeiro da Bosch, tornando-se um apaixonado defensor do projeto. Trocas de cartas, garantias, acordos entre a Clínica, a Bosch Brasil e Alemanha e o dr. Almeida Prado chancelavam as intenções das partes. Contudo, as ideias socialistas do então primeiro-ministro alemão, Willy Brandt, envolvendo a diretoria de sindicalistas na diretoria das empresas, colocariam em banho-maria os planos da Bosch alemã de continuar seus investimentos mundiais. Essa protelação se estenderia ao nosso hospital. Entre o nosso acordo com o dr. Almeida Prado e a aprovação do projeto pela Robert Bosch Alemanha, houve um considerável lapso de tempo.

Sempre fui um obstinado. Todas as vezes que eu voltava a Stuttgart, o hospital entrava na pauta dos meus assuntos. Eu o tiraria daquele estado de letargia, custasse o que custasse! Aproveitei a vinda de nosso presidente ao Brasil, convoquei o dr. Lane e pedi-lhe que ficasse de prontidão, pois, se houvesse tempo, defenderíamos o nosso projeto. Chamei-o no meio de uma aula na universidade:

— Venha imediatamente. O dr. Hans Merkle está aqui. Você terá dois minutos para falar com ele.

John Lane ainda se lembra da cena. Ele tinha uma incumbência difícil, mas eu confiava nele. John descreve o presidente: “Fui cumprimentado por um homem esbelto, alto, de olhos azuis. Não perdi tempo e recitei meu discurso para ocupar os dois minutos: sou filho e neto de norte-americanos vindos em missão religiosa e social para o Brasil, a fim de evangelizar e educar o povo. Herdeiro da mesma ideia, pois está no meu sangue a certeza de que é preciso continuar educando os brasileiros, partilho da crença do dr. Sauer sobre a possibilidade de um hospital local ser a manifestação social da Bosch na cidade de Campinas. Embora eu ainda tivesse mais um minuto, calei-me. O dr. Merkle alongou nossa reunião por mais meia hora”.

Em 1969, consegui colocar novamente o assunto em pauta para uma reunião em Stuttgart. Levei comigo o John Lane. O vice-presidente mundial da Bosch, o dr. Karl Scheiber, e o engenheiro-chefe das construções mundiais da Bosch estavam presentes. O primeiro tomou o relatório e balançou negativamente a cabeça, dizendo-nos que seria impossível construir um hospital com tão pouco dinheiro. Em Stuttgart, haviam feito um orçamento de 80 milhões de marcos para construir o novo hospital da Bosch. Tinham investido 120 milhões, e o projeto estava ainda por ser concluído. O engenheiro informou que os cálculos eram baseados nos custos de um hospital feito na Grécia, considerando certas similaridades entre os dois países. Como eu imaginava as dificuldades da decisão, pedi a interferência do dr. Merkle. Assim, de súbito, ele apareceu na reunião. Sentou-se na cadeira principal, olhou diretamente para o John, que, surpreso, lhe deu algumas curtas explicações. John recebeu como resposta: “Dr. Lane, não se preocupe, os números apresentados aqui são muito menores dos que as cifras com as quais eu lido todas as manhãs no meu escritório”. Conversamos bastante, e o John saiu seguro da aprovação do projeto, mas eu sabia que ele estava equivocado. Após este encontro, não obtivemos mais informações de decisões da Alemanha sobre o hospital. A filha de John tinha uma doença muito grave, e ele a levou para os Estados Unidos. Nesse ínterim, um amigo o convidou para fazer parte da equipe da University Texas Chest Hospital, como cirurgião. Dez meses mais tarde, recebi dele uma carta, informando que fixaria residência nos Estados Unidos, pois as notícias recebidas do Brasil falavam da incerteza sobre a viabilidade da construção do hospital.

— Há um equívoco nessa informação, John — falei ao telefone. — Volte para o Brasil, assim que você puder. Temos muito a fazer. Na minha última volta da Alemanha, eu trouxe o projeto aprovado na mala.

John voltou dos Estados Unidos e, em seguida, foi comunicar ao dr. Almeida Prado que tudo estava pronto para lavrarmos a escritura do terreno doado. A resposta foi como um balde de água fria atirado no rosto de John: “Eu não dou mais o terreno, ninguém me deu mais explicações, não me deram importância,

foi como se minha doação não valesse nada”.

Diante daquele relato, eu não podia fazer nada, senão assumir a minha culpa. Eu lutara tanto na Alemanha que havia deixado solta uma ponta importantíssima do assunto — o terreno. Minha insistência em relação àquele local prendia-se ao fato de ficarmos próximos à Unicamp, possibilitando o intercâmbio entre a universidade e o nosso hospital. Na minha mente, este era um fator vital para atingirmos pontos de desenvolvimento científico de alto gabarito. Disse ao John:

— Vá até ele e diga que ele tem toda a razão. Estou disposto a pedir desculpas de joelhos, se ele me receber.

John rememora nosso encontro: “Certamente, o dr. Sauer preparou-se muito bem, pois ele parecia conhecer melhor os negócios do dr. Almeida Prado do que o próprio dono de tudo. Isso o encantou. Conversaram um longo tempo, até que o dr. Sauer lhe disse de forma natural, em atitude de humildade:

— Estou aqui para lhe pedir desculpas em meu nome e no da empresa. Precisamos muito do seu terreno, pois o projeto está aprovado.

— Não, que isso?! O terreno é seu — disse o dr. Almeida Prado, meneando a cabeça. — Eu só estranhei o fato de vocês não me darem notícias sobre o projeto.”

John tinha uma espécie de obsessão pela eficiência da equipe de enfermagem. Em suas explicações, deixava claro: “A estabilidade de um hospital é sustentada por um tripé: administração, enfermagem e corpo clínico. A força, a organização e a qualidade da instituição dependem do equilíbrio das pernas desse tripé. No Brasil, uma delas é muito fraca — a da enfermagem”.

Ele dava muita ênfase a este ponto, especialmente ao nosso diretor financeiro, Karl Gutbrod, a quem encarreguei de procurar organizações beneficentes com possibilidades de levantar recursos adicionais para financiar o Centro Médico de Campinas. Gutbrod descreve suas peregrinações: “Por indicação de um amigo, fui recebido por um diretor da Igreja Luterana em Württemberg e, ao mesmo tempo, gerente da organização alemã *Brot für die Welt*, responsável pelo auxílio a atividades beneficentes no terceiro mundo. Nossa solicitação o sensibilizou, mas não ia ao encontro dos preceitos da igreja. Tinham como regra a busca de projetos visando a melhorias a longo prazo. Focalizavam-se na área de educação, com o intuito de capacitar pessoas para melhorarem a situação social de seus países nos anos posteriores. Esse argumento levou-me a pensar na escola de enfermagem ligada ao CMC. Bati na mesma tecla de John Lane: a enfermagem subdesenvolvida do País. O conselho da instituição aprovou nosso pedido. Recebemos a doação de 250 mil marcos para a construção da Escola de Auxiliares de Enfermagem no Centro Médico, a primeira na região de Campinas. Com essa quantia, construiríamos a chamada Ala 2 do hospital. A escola seria construída em baixo. A renda do aluguel proveniente da Ala 2 manteria a escola indefinidamente”.

Tivemos a ajuda inestimável do nosso responsável pelas importações da Bosch, José Aparecido Ferreira, auxiliando os médicos nos complexos processos de importação de aparelhos e instrumentos para o hospital. Segundo John, foi um trabalho intenso, durante os quais Ferreira e os médicos trabalhavam noite adentro, chegando até a madrugada.

Em 1973, o professor dr. John Cook Lane via a conclusão de seu grande sonho. Segundo ele, foi “graças à visão social e à coragem do dr. Sauer, que durante cinco anos lutou arduamente junto à matriz da Bosch para construir e equipar o CMC”.

Nesse ano, cortamos a fita inaugural do hospital, no terreno doado pelo dr. Almeida Prado. No tempo anterior à construção, constituímos a Sociedade Beneficente Robert Bosch, sem fins lucrativos. A ela caberia a edificação, a importação e instalação de equipamentos vindos da Alemanha e os sistemas de iluminação adquiridos nos Estados Unidos. A Clínica Eduardo Lane, que conseguiu a área doada, entrava como sócia minoritária, com a participação de 6%, incluindo todo o equipamento de radiologia e

instrumental cirúrgico. Caberia à clínica, sob o comando de John Lane, a responsabilidade pela parte médica, e a Robert Bosch ficaria encarregada da manutenção e administração.

John Cook Lane, o idealizador deste projeto, faz um resumo final sobre a trajetória do hospital, suas conquistas e realizações: “Os dados registrados, criteriosamente controlados pela administração, mostram que em 2010 foram atendidos 180 mil pacientes, realizadas 8 mil cirurgias com internações e 3.850 de menor porte, mensalmente. O CMC — Centro Médico de Campinas é o melhor hospital da região. No ano de 2010, contava com 230 leitos, e sua ocupação média era de 98%, incluindo UTI de nível excelente com trinta e dois leitos para adultos e vinte e três pediátricos. O departamento de anestesiologia é o maior da região. Desde 1973, treinou 400 anestesistas. A meu ver, a maior contribuição social do CMC se deu através da fundação e manutenção da Escola de Auxiliares de Enfermagem e, posteriormente, da Escola Técnica de Programas de Residência Médica, que antecedeu o programa lançado pela Unicamp. Formaram-se 952 auxiliares e técnicos de enfermagem. As quarenta vagas existentes são concorridas, a média de candidatos por vaga é de 4 a 5. A grande maioria tem emprego garantido, antes da formatura. A experiência e o treinamento obtidos pelos nossos médicos no exterior levaram-nos na direção de estudos e pesquisas, dando origem a teses e conclusões científicas pioneiras, fornecendo importantes contribuições ao avanço da medicina. Ao lado do hospital, criamos um outro para atender a crianças com câncer. Esse hospital tem uma reputação mundial na cura dessa doença”.

A Sociedade Beneficente Robert Bosch e a Clínica Eduardo Lane mantiveram-se juntas por vinte e cinco anos. Após este período, a Bosch retirou-se, dando lugar à constituição da Fundação Centro Médico de Campinas.

Ao deixar a Bosch, em 1973, eu tinha consciência de que havia feito um bom trabalho ao longo da minha atuação, de 1955 a 1961, na Venezuela e, de 1961 a 1973, no Brasil, incluindo as operações da Robert Bosch América Latina. Quando cheguei à Venezuela, eu contava vinte e cinco anos. Deixei a Bosch América Latina aos quarenta e três. Nesses dezoito anos de trabalho na companhia, minha função me obrigava a viajar constantemente. A América Latina e seus mercados eram meus conhecidos. O Brasil, país que aprendi a amar, havia sido esquadrihado no desempenho das minhas funções como “O homem da Bosch, no Brasil”. A essas viagens acrescentavam-se as constantes idas à Alemanha para as reuniões com o *board*. Eu estava cansado daquele vaivém contínuo. Queria ficar mais perto da minha família, ter uma vida mais calma, dedicar mais tempo às coisas que me davam tanto prazer, como, por exemplo, os meus cavalos. Recebi uma proposta, vinda da Alemanha. Contratavam-me para a presidência da Audi AG. Este convite selava meu retorno à minha terra natal. Como no desenrolar de um filme, passaram pela minha mente diversos episódios. Dentre eles, minha saída do porto de Hamburgo para Portugal e a retirada dos 5 marcos, colocados por mamãe em meu bolso, para devolvê-los porque a achava mais necessitada do que eu. Esta cena havia permanecido no meu subconsciente como uma marca da minha identidade. Vinte e dois anos me separavam daquele dia do embarque. Eu era um jovem precocemente amadurecido, sem um centavo no bolso, com as feridas causadas pela guerra ainda se cicatrizando e outras novas se abrindo pela dor da separação da minha família. Contudo, eu tinha dentro de mim o remédio. O ímpeto e o entusiasmo da juventude.

Meu trabalho na Bosch me conferiu uma considerável bagagem — realizações, muitas batalhas ganhas entre outras perdas, experiências adquiridas, amizades, muitas feitas ao longo do tempo e outras inumeráveis estabelecidas em caráter instantâneo para permanência por tempo ilimitado, e, sem falsa modéstia, o orgulho de ter liderado homens e mulheres de muito valor — foram 17 mil pessoas — que me ajudaram a transformar a Bosch da América Latina em uma empresa vigorosa e vitoriosa, em condições de ombrear-se com suas congêneres espalhadas pelos cinco continentes. Constituímos uma empresa que, embora estrangeira, contribuiu de várias maneiras para o desenvolvimento da economia brasileira. A mistura de criatividade e espontaneidade com disciplina forneceu uma sólida base para as constantes expansões feitas e deixou aberto o caminho para a exploração de um futuro de contínuo crescimento. Com muita satisfação, carrego comigo um troféu invisível que conferi a mim mesmo e aos meus colaboradores pela formação de profissionais competentes — administradores, engenheiros, técnicos e operários eficientes e conscientes de seu valor e de seu papel na sociedade da qual fazem parte. No último aniversário da Bosch, fui convidado para visitar todas as fábricas. Quando estava no

restaurante, tive o prazer de ver muitos gerentes de departamento brasileiros falando fluentemente alemão, como resultado de muitas viagens ao exterior. Engenheiros e técnicos também, devido a estágios em fábricas estrangeiras, participando de intercâmbios que enriquecem tecnologicamente a nação brasileira. Trata-se de um caso de cooperação e integração total.

Agradeço a Karl Gutbrod, Walter Kuhn e Joachim Lungershausen por terem trazido seu saber, seus conhecimentos e sua força empreendedora para um país desconhecido para eles e ao qual todos se afeiçoaram. Tenho em minha mente uma lista imensa de fatos e elementos concretos comprobatórios dos valores inestimáveis trazidos por vocês para a empresa instalada no Brasil. Muito obrigado a todos os meus ex-colegas que me ajudaram a construir uma empresa na qual a ética era e continua sendo um dos principais valores — a Bosch do Brasil. Sei que fui simpático muitas vezes com as pessoas, mas o que realmente espero é ter sido correto e justo.

Durante todo o tempo na Bosch, tive o apoio de um homem admirável, ético e elegante em todos os sentidos, o dr. Hans L. Merkle. Com ele, aprendi tudo que viria a me orientar para o resto da minha vida. Ele me envolveu em negociações com parceiros, com concorrentes, com governos, não apenas na América Latina, mas, também, na Europa e na Ásia. Com o dr. Merkle, fiz a minha universidade. Foram longos anos ao lado de um professor magistral. Aprendi a ser pragmático, a ter confiança nas minhas próprias decisões e no sucesso delas. Ele fazia parte do grupo de diretores da Bosch Mundial desde 1958 e, cinco anos mais tarde, assumiu a presidência do grupo. Passou depois a ser presidente do conselho e sócio da Robert Bosch Industrietreuhand KG. Foi ele o responsável pela formatação da política corporativa do grupo durante décadas. Deram-lhe o cargo vitalício de presidente honorário do conselho. Dr. Merkle manteve estreitos laços com a companhia, até a sua morte em 2000.

Além do apoio integral do meu mestre, dr. Merkle, modelo que sempre me inspirou, tive no dr. Stein, vice-presidente mundial da Bosch, um conselheiro fantástico. Sempre que eu necessitava de uma orientação, eu sabia que podia contar com ele, pois ele sempre estava lá disposto a me ajudar. A ambos, dr. Merkle e dr. Stein, deixo registrados os meus agradecimentos. Tenho pelo dr. Merkle uma enorme gratidão que o tempo não apagou ou deixou esmaecer.

Outro valor importante incluído nessa bagagem era a minha admiração pelo fundador da empresa, Robert Bosch, o homem que montou uma oficina de engenharia elétrica e mecânica de precisão em 1886 e a transformou em um império industrial, hoje conhecido como o grupo Bosch. Em 1897, iniciou a produção de sistemas de ignição, mais tarde chamado de magneto, cujo sucesso se expandiu, levando a companhia para os principais países da Europa. Em 1906, Robert Bosch já fincava suas estacas em solo norte-americano. A partir de então, o mundo lhe abria as portas. Sua preocupação com a empresa era inusitada para a época, mas o levou a montar uma estrutura acionária peculiar, com o propósito de garantir a continuidade da companhia, sem interferência de terceiros. Ele vendeu 49% das ações aos seus diretores em proporções diversas, permaneceu com outros 49% e depositou os 2% restantes em um *beneficiary trust*. Dessa forma, ele era o detentor do controle acionário. Depois de seu falecimento, os outros acionistas teriam o direito de comprar as ações, mantendo a proporção que já tinham. Em 1937, ele mudou a estrutura legal, transformando-a em uma sociedade limitada, a fim de protegê-la de influências externas e salvaguardar sua independência. Com a segurança dada pela composição acionária, a empresa sobreviveu às intempéries das duas grandes guerras e à depressão de 1929, ampliou sua variada linha de produtos, foi pioneira na evolução tecnológica, deu empregos a milhares de pessoas e entrou no século XXI, com posição garantida entre as líderes mundiais de seu setor, mantendo-se fiel aos princípios de seu fundador, baseados em três pilares: sua missão, sua visão e seus valores, voltados em sua maior parte para a melhoria das condições de vida do ser humano. Quando morreu em março de 1942, aos oitenta anos de idade, Robert Bosch deixou consolidado seu império. Mas não apenas a

capacidade de realização do sr. Robert Bosch despertou minha admiração. Uma quantidade considerável de grandes realizadores construiu o mundo do século XX e entrou no século XXI, porém um número bem menor foi tão sensível às necessidades e ao bem-estar de seus trabalhadores quanto o sr. Robert Bosch. Neste quesito, focalizei o meu olhar.

Robert Bosch formou um conselho de controladores. Esse conselho era formado por representantes de várias categorias sociais — havia trabalhadores, médicos, pessoas especializadas em vários assuntos, tendo como fator de escolha *sine qua non* uma reputação ilibada. Em seu testamento, o sr. Robert Bosch deixou estabelecida uma condição. Seu filho seria o seu herdeiro se fosse capaz de sucedê-lo na gestão dos negócios. Caso isso não acontecesse, o sr. Robert deixava 15% do capital para a família. Com o restante, seria criada uma fundação cujos resultados seriam utilizados na preservação do hospital feito pela Bosch em Stuttgart, em pesquisas sobre homeopatia, em obras científicas no campo da medicina e da tecnologia e em obras sociais. Robert Bosch Júnior, quem conheci muito bem, era uma pessoa em cuja personalidade as características humanitárias eram muito acentuadas. Apesar de haver estudado engenharia, ele não tinha pendores para atividades comerciais, não acreditava poder adaptar-se ao sistema empresarial. Por isso, não quis dirigir a empresa e decidiu adotar a alternativa deixada pelo pai: os controladores seriam responsáveis pela continuidade da empresa. Depois de tomar sua decisão, estudou medicina e fundou um hospital, que dirige até o presente, para crianças excepcionais. Este foi um gesto de altruísmo. Teve a sabedoria de adotar a atitude correta para dar continuidade ao império Bosch. O conselho até hoje define os presidentes e os diretores da companhia e também tem a atribuição de zelar pela manutenção dos princípios da filosofia do dr. Robert Bosch.

Um deles: "É preferível perder dinheiro do que confiança".

A partir de seus exemplos, aperfeiçoei meus princípios de ética e abri minha mente para novos ideais. Incorporei elementos de sua conduta que me ajudaram a compor minha forma de gestão empresarial, dentro da qual o ser humano tem um papel primordial. São esses preceitos que eu gostaria de passar, através destes meus escritos, às novas gerações.

Tive uma proposta do sr. Merkle para um cargo na Bosch mundial. Eu seria responsável por todas as empresas do grupo Bosch no mundo, exceto Europa. Na minha função, eu estava de 70% a 80% do meu tempo fora de casa. Estava cansado de tanto viajar, e assumir esta posição significava me locomover de país em país, viajando ainda mais do que eu já fazia. Recusei, embora soubesse que aquela era a pavimentação do caminho para chegar à presidência da Bosch mundial. Eu queria uma vida mais tranquila. Surgiu uma proposta vinda da Audi, uma afiliada da Volkswagen, mas com administração bastante autônoma. Era para a presidência da Audi AG, em Ingolstadt. Com operações na Alemanha, eu não precisaria mais me deslocar mundo afora. Aceitei-a. Providenciamos a mudança, minha única dificuldade era levar meu cavalo, do qual eu não queria abrir mão. Mas o destino batia à minha porta, com outras determinações, levando-me para outra direção. O então presidente mundial da Volkswagenwerk, o dr. Rudolf Leiding, a quem eu conhecia muito bem, pois ele havia sido presidente da Volkswagen Brasil e, através da Bosch, tínhamos muitos contatos, chamou-me para uma reunião:

— Sauer, temos um pequeno problema na Volkswagen Brasil, e eu gostaria que você fosse até lá para resolvê-lo.

— Que tipo de problema? — perguntei-lhe.

— Não é nada complicado. Aliás, é muito simples. Você vai ver. Em uns quinze dias, você resolve tudo. Logo, logo, logo, você estará de volta — assegurou-me ele.

Esses quinze dias se alongaram. O “logo, logo, logo” estendeu-se por vinte anos. Cheguei à Volkswagen em 1973 e deixei a presidência do Conselho Consultivo da Autolatina em 1993.

UM GESTO DE EXTREMA CONFIANÇA

Durante a guerra fria, a Alemanha Ocidental foi invadida por um sobressalto que se estendia de norte a sul. Ganhariam os russos maior espaço e alargariam seu domínio para além da fronteira com a Alemanha Oriental? A desenvolvida e rica parte ocidental era um vistoso território para as ambições russas. Pairava no ar a incerteza, contudo, nas conjecturas de então, ter a Alemanha Ocidental anexada à URSS, como já o era a Oriental, significava tomar posse da Alemanha inteira, um sonho alimentado pelos senhores do Kremlin.

A diretoria da Bosch, assim como a de outras companhias, temia as consequências de uma tomada dessa natureza. Quando cheguei à presidência da Bosch América Latina, fui procurado pelo *board* com uma proposta surpreendente. Eu assumiria de pronto toda a administração da Bosch na América Latina, através de uma procuração, concedendo-me plenos poderes para dirigi-la como se fosse seu proprietário, caso a Alemanha Ocidental viesse a ser ocupada pelos russos. O escritório de toda a operação seria sediado em Nova Iorque. Havia uma condição: a empresa deveria ser dirigida dentro dos preceitos do sr. Robert Bosch, os quais eu conhecia de sobra. Caso os riscos deixassem de existir, eu devolveria a procuração para a Bosch. Da parte deles foram feitos todos os documentos, mas da minha parte ficou apenas minha palavra, sem qualquer papel assinado. Não me pediram nada. Era uma responsabilidade muito grande, e eu a aceitei, depois de muita insistência dos senhores do *board* da Bosch, e também porque, para mim, a Bosch na América Latina era praticamente uma criação minha e das minhas equipes e eu não podia imaginá-la sem rumo, caso a Bosch Alemanha viesse a ser estatizada. Assumi formalmente o compromisso de continuar a obra do fundador da empresa na América Latina.

Esses documentos permaneceram durante muito tempo comigo. Quando deixei a Bosch para assumir um cargo na Audi, fui pessoalmente devolvê-los ao então presidente da Bosch Alemanha.

Não posso ocultar que essa decisão da Bosch, empresa pela qual sempre tive muito amor, me deu muito orgulho, apesar da enorme responsabilidade envolvida nesse processo.

VIAJAR É PRECISO

Desde a memorável entrada no navio em Hamburgo, com a tormenta empurrando-nos mar adentro em Biscaia e a bonança que nos fez voltar à costa para chegar à cidade do Porto, seguida de alguns retornos à Alemanha e pequenos giros pela Europa quando o tempo permitia, e a primeira travessia do Atlântico para chegar à Venezuela até os dias de hoje, colecionei um sem número de viagens recheadas de fatos pitorescos, hilariantes, dramáticos e até mesmo históricos. Voando sobre asas, atravessando mares, rompendo fronteiras, tendo, muitas vezes, sido chamado pela imprensa brasileira de caixeiro-viajante, levei as marcas Bosch e Volkswagen a todos os quadrantes da Terra. Dentro de caminhões, fiz cobranças, vendi produtos, consertei máquinas; em automóveis, estive em estradas planas, acidentadas, em altos picos, cortando os Andes; em ônibus, atravessei desertos na África e no Oriente Médio; através de aviões, devassei o mundo, dentro deles discuti contratos, estudei planos de investimentos, encontrei pessoas, fiz novos negócios, observei navios e comandantes, seus movimentos, suas ações e suas equipes. Experimentei uma diversidade de sentimentos e sensações que comporiam um interessante leque, formado por lâminas nas quais estariam registrados desenhos mostrando espírito de aventura, entusiasmo, emoção, alegria, susto, medo, pavor... Quando essas lâminas se encolhessem, deixando sem uso o leque, tornando visível uma única faixa, aquela que se sobrepõe às demais, lá estaria certamente uma figura, apresentando-se como símbolo da expressão do meu cansaço. Sim, cansaço, porque este processo mágico que nos transporta de um canto a outro, que nos leva a portos e aeroportos, que desvenda aos nossos olhos novos povos, novas culturas, novos ritmos e sons traz prazer é verdade, mas, quando em excesso, fatiga a nossa mente e o nosso corpo e, ao nos obrigar a longas ausências, separa-nos daqueles a quem amamos. Mas viajar era preciso. Depois de ter a empresa consolidada, pensei em dirigi-la, permanecendo em meu escritório. Impossível. As comunicações eram precárias, os negócios se realizavam tendo como base a confiança, a interação, a identidade de interesses e a ação compartilhada, elementos dificilmente estabelecidos por carta ou por telegrama, vias de comunicação da época.

O chefe de vendas internacionais, que me mandou para a Venezuela e a quem eu me reportava, era um homem muito educado, muito culto. Quando foi a Caracas ficou muito nervoso, porque eu estava desgastado demais devido a tantas viagens. Ele queria ver como o negócio havia evoluído no país. Saímos juntos em um carro, percorrendo estradas estreitas de terra batida até chegarmos aos Andes, a quatro mil metros de altura. Os freios pifaram. Consegui fazer a descida, raspando toda a carroceria do lado esquerdo, mas chegamos bem. O tanque de gasolina sofreu uma avaria, e eu aprendi a fazer uma vedação perfeita, utilizando um pedaço de sabão. Funcionou, mas o dr. Sittig não levou boas lembranças das nossas peripécias. Quando voltou, disse na Alemanha: “Se ele continuar assim, vai morrer logo”.

Ainda estou vivo.

Dotado de toda a autoridade sobre os negócios na América Latina, o representante que me aguardava no aeroporto, quando cheguei com um dia de atraso na Venezuela, era uma pessoa muito calma, de trato agradável, mas tinha horror a viagens. No meio delas, dizia claramente: “Não quero saber de mais nada, só quero voltar para casa”. Naquele tempo, viajar era uma aventura, sem conforto e nenhuma segurança. Certa vez, fomos até os Andes, no Pico Bolívar, em San Cristobal, a fim de verificar como estava a representação da Bosch no interior do país. O carro funcionou bem na subida. Contudo, na descida do pico, tivemos problemas difíceis de contornar, mas conseguimos chegar a Caracas. Ele estava lívido, dizendo muito seriamente que jamais se meteria em tais aventuras.

Falar da instabilidade das aeronaves e da incipiência das comunicações em pleno século XXI pode soar como uma incongruência, mas, à época, os deslocamentos de um país a outro eram longos e temerosos, exigindo do viajante fé e coragem. Quando fundamos a Robert Bosch América Latina, a maioria das negociações foi feita *in loco*. Todas as operações funcionaram bem, mas exigiram um sacrifício enorme. Em 70% do tempo, eu estava fora de casa. Passei por dois acidentes com aviões 707 da Pan American. Num deles, quando levantamos voo na Venezuela, aconteceu alguma coisa extraordinária. O comandante anunciou: “Na decolagem, algumas peças da roda ficaram na pista. Vamos retornar, fazendo uma aterrissagem de emergência”. Sentado na primeira fila, eu via o comissário à minha frente. Ele teve a “gentileza” de me avisar: “Trata-se de uma aterrissagem muito perigosa e difícil. Geralmente não funciona, mas vamos tentar”. Comecei a suar frio, invadido pelo pavor, olhando toda aquela movimentação com medo de fechar os olhos. A operação durou muito tempo, porque era preciso tirar quase todo o querosene do avião, esvaziá-lo em cima do oceano para depois aterrissar com um mínimo de combustível. Quando o comandante estava conseguindo fazer a manobra, já se via, embaixo, toda uma equipe de bombeiros, colocando espuma na pista. Ouvimos novamente a voz do comandante: “Preparem-se para um choque muito grande, apertem bem os cintos, inclinem o corpo para frente e mantenham o dorso em cima dos joelhos”. Francamente, foi um momento difícil de esquecer. O imenso estrondo, provocado pelo impacto violento, era de romper os tímpanos de qualquer um. Permanecemos imóveis por minutos que pareceram eternos, até que o avião pendeu para o lado esquerdo da asa e alcançou o solo. Ninguém se machucou. Fomos levados para fora da aeronave. A equipe estava banhada de suor, e os passageiros tinham nos rostos pálidos a imagem do terror. Cumprimentei o piloto pela habilidade da manobra e por ter-nos conduzido a terra, a salvo.

Outro acidente aconteceu na América Central, próximo a San José, na Costa Rica. Um dos motores do avião sofreu uma avaria. O outro não estava funcionando. Era preciso voltar imediatamente para San José e fazer uma aterrissagem de emergência. Aqui também foi preciso tirar o querosene, antes de fazer o pouso. No final, tudo saiu bem, mas o medo fazia não apenas tremerem as pernas, mas o corpo inteiro. Não havia radares ou qualquer instrumento de controle e detecção de voos, quando eu estava na Venezuela e precisava sobrevoar os Andes. Certa vez, uma neblina intensa envolvia a cidade na fronteira da Colômbia com a Venezuela, de onde partiríamos. Entramos no avião. Sem qualquer tipo de embarço, como se estivesse contando uma piada, o comandante disse aos passageiros: “Bom, não sei se vamos chegar. Mas vamos embora”. E lá fomos nós, em voo cego, sem qualquer tipo de visibilidade.

Outras experiências desagradáveis me aguardavam em viagens, depois de eu ter assumido a presidência da Robert Bosch América Latina, com sede no Brasil. Eu precisava ir para Buenos Aires. Fui com uma companhia brasileira que já tinha bimotores, os primeiros aviões brasileiros com turbina. Saímos de São Paulo com tempo bom. Descendo para o Sul, entre Curitiba e Porto Alegre, o mau tempo formava uma barreira intransponível. A aeronave balançava, era jogada de um lado para o outro. Um passageiro gritou: “Piloto cretino, aterrisse!!!”. Depois de um longo tempo de tentativas, ele conseguiu

descer no aeroporto de Florianópolis. Naquela época, a pista tinha apenas mil metros de comprimento. Quase todas as rodas do avião explodiram, mas saímos todos sãos e salvos. Aguardamos até o dia seguinte a chegada de um novo avião. Levaram-nos para jantar em um restaurante à beira de um lago em Joinville, onde comemos um peixe de água doce muito bom. Contudo, o pernoite foi uma balbúrdia, pois não havia lugar para todos nós. Partimos em outro avião na manhã seguinte. Enfim, com grande atraso, chegamos ao nosso destino final. Quando começamos a viagem, antes da turbulência, vinha através do rádio a música *“Bésame, bésame mucho, como si fuera esta noche la última vez...”*. Desde então, não consegui mais ouvir esta canção. Não apenas no ar, emoções fortes alteravam o ritmo de meus batimentos cardíacos. No Chile, tive minha experiência horrível em terra. Estávamos no escritório do gerente geral da Bosch, em Santiago. De repente, tive a impressão de que um caminhão com um peso enorme passava diante do sobrado que abrigava o escritório. Era a avaliação de um ignorante de tais fenômenos. Nosso gerente avisou: “Cuidado, é um terremoto!”. Buscamos a porta de saída. Não precisamos dela, a parede da sala onde estávamos rompeu-se, abrindo-se para a rua. Deparamo-nos com a terra rachada, dividida em blocos quadrados de cerca de um metro e meio. Pulávamos de um para o outro, como se saltássemos de um trampolim. Era muito difícil mantermo-nos em pé. Soube depois que tudo demorara um minuto, mas, para mim, aquilo tinha sido uma eternidade. Naquele curto momento, em pânico, vinha-me a mente uma cena terrível: a terra se abrindo, e eu sendo tragado por ela. Havia medo, tristeza e dor no rosto das pessoas. Naquelas circunstâncias, era natural que perdessem sua habitual alegria.

Tive outra experiência semelhante, mas menos aterrorizante, na Venezuela, o que me levou a tomar certos cuidados em países sujeitos a esse tipo de acontecimentos. No México, Chile, Peru e Venezuela, eu pedia, nos hotéis, quartos localizados no primeiro andar. Deixava preparada, sob a cama, uma mala que eu pudesse carregar comigo, quando fosse obrigado a sair correndo para a rua. Tinha e continuo tendo grande admiração pelas populações habitantes desses lugares sujeitos a riscos causadores de tantos desastres e pavor. Outro incidente aconteceu em Lima, no Peru. Nossa empresa ficava a uns duzentos metros de um estádio de futebol. Estávamos trabalhando em um domingo quando, de repente, ouvimos um barulho enorme. Uma massa humana se aglomerava em tumulto, buscando as saídas do estádio, não sei por qual motivo, talvez uma briga entre os torcedores. Ao sair do estádio, uma fúria tomou conta daquela multidão. Sem controle, pessoas fora de si investiam contra tudo que encontravam a sua frente. Destruíram algumas casas. Nós usamos a passagem pelo alçapão, subimos para o telhado e o recolocamos no lugar. Tínhamos medo de que colocassem fogo na casa, mas, depois de algum tempo, aquela ação desordenada acabou-se.

Contudo, não só de sustos e perspectivas de tragédias vivia eu em meus voos. Ocasões fascinantes e emoções marcantes fizeram parte de encontros. Alguns tiveram a duração da viagem, outros poucos continuaram em terra firme. Um deles exerceu sobre mim uma sensação de deslumbramento que viajou durante dias pelo meu cérebro, tomando conta da imaginação, desenhando sonhos comuns a adolescentes. Contudo, eu já era homem feito. Era o presidente da Bosch América Latina. Tomei um avião na Jamaica com destino a Nova Iorque. Acomodei-me em minha poltrona, separei um relatório para analisar. Ao abrir a pasta, senti uma fragrância divina inundando o ar a minha volta, vinda da direção para onde estavam voltadas as minhas costas. Não olhei, pressenti a chegada de alguém. Era uma mulher de elegância rara, daquelas que não se restringem ao vestuário e à maneira requintada de usá-lo, mas que também acompanham a leveza das formas e a harmonia dos movimentos. A sofisticada figura tomou conta da poltrona ao lado da minha. Ao enquadrar seu rosto em meu campo de visão, ocorreu-me estar diante de uma capa de revista feminina, dessas que, colocadas nas bancas de qualquer cidade, chamam a atenção do transeunte. Não tive tempo para grandes fantasias. A realidade era forte demais para permitir devaneios. Aquela mulher era de carne e osso, movimentando-se ao meu lado, esticando o corpo,

colocando-se na ponta dos pés para alcançar o bagageiro, onde pretendia colocar seus pertences. Procurei meu cinto para desatá-lo. Como perfeito cavalheiro, levantaria para ajudá-la. Desgraça, o comissário foi mais rápido, antecipou-se a mim. Vi-o muito perto dela. O privilégio daquela proximidade não me agradou. Seu perfume, desconhecido para mim, penetrava nas minhas narinas e incendiava minha emoção. Precisava aproximar-me dela. Selecionei na mente uma série de abordagens. Todas me pareciam comuns demais, óbvias demais. Eu buscava alguma frase que dita provocasse uma imediata adesão dela à minha conversa. Nada. Pensei em um gesto galante, caso ela precisasse de algo ou derrubasse alguma coisa. Nada. Os arranjos dela tinham a classe de uma viajante veterana. Ah! eu não podia ficar ali inerte. O voo não era tão longo. Ela poderia querer dormir. Mas qual não foi o meu encantamento? Ela dirigiu-se a mim com um sorriso acolhedor. O ar-condicionado era frio demais. Coitadinha! Levantei-me para ajustar os botões reguladores do ar sobre sua poltrona. Apressei-me em pedir ao comissário uma manta que imediatamente coloquei sobre os seus joelhos para aquecê-la. Perguntou-me se eu morava em Nova Iorque e o que me levava à Jamaica. Falei rapidamente sobre os negócios, queria saber quem ela era, de onde vinha, qual destino teria. Pois ela era a dona da Saks Fifth Avenue. Conversamos muito. Ela analisava os traços do meu rosto, e eu a olhava maravilhado. Enfim, sem que eu esperasse, ela voltou todo o dorso para o meu lado, fixou os olhos nos meus, deu uma nova modulação à voz, tornou-a mais doce e meiga:

— *Will you marry me?*

Eu não podia acreditar nos meus ouvidos. Ela me pedia em casamento?! Fiz de conta que não ouvira. Diante do meu olhar de dúvida, ela reforçou o pedido:

— Você quer se casar comigo? Eu faria de você um ator de Hollywood. Você tem todo o *physique du rôle*. Aparência, tamanho, sorriso, carisma... Eu afirmo que você brilharia no mundo hollywoodiano.

Desajeitado com um pedido tão direto, usei de muitos rodeios para, infelizmente, dizer que, naquele momento, um casamento não fazia parte dos meus planos. Ouvi-a dizer meio desapontada:

— É uma pena! Com esses olhos azuis, você encheria o cinema de qualquer cidade dos Estados Unidos. Eu tenho meios de levá-lo até esse mundo. Pense bem.

Perplexo, perdi a fala por alguns momentos. Ela retomou a conversação como se minha recusa não a tivesse feito mudar de direção. Insistiu:

— Você tem certeza de que não quer?

Mudo e morto de pena, apenas balancei a cabeça, deixando clara minha negativa.

Nossa viagem terminou. Ela se levantou com a graça de quem só sabe ser daquele jeito. Ajudei-a com sua maleta. Ela se adiantou, passou à frente, sem dizer uma palavra. Acompanhei-a até a esteira de malas. As dela chegaram primeiro. Ao ajudá-la, meu braço tocou no dela. Foi um momento rápido e estranhamente perturbador. Com a destreza de quem se desloca em aeroportos com frequência e com a elegância de uma manequim, exibindo lindas pernas, ela caminhou para a saída. Sem me dizer adeus, sem voltar os olhos para trás, confundiu-se na multidão. Apanhei minha mala, vesti minha capa de gabardine e levantei a gola para proteger o pescoço, pois já estávamos no outono. Sem o chapéu e sem o cigarro no canto da boca, senti-me um Humphrey Bogart, deixando escapar sua Ingrid Bergman.

Nunca mais a vi. Tivesse eu aceitado seu pedido, hoje eu seria um homem rico? Fica a dúvida. Poderia ser pelo sucesso no cinema ou por ser o marido da senhora dona da Saks. Talvez, juntando os dois ofícios, eu até figurasse na lista dos muitos milionários da revista *Forbes*. Qualquer centésimo ou ducentésimo lugar me agradaria muito.

Antes de sair da Venezuela, marquei uma viagem para despedir-me dos nossos clientes do oriente do país e apresentar meu substituto. No caminho, havia uma estrada de terra. Nós estávamos em um Fusca, e meu substituto o dirigia. Dormi um pouco. Acordei quando já estávamos quase debaixo da traseira de um

caminhão. Felizmente, como eu não havia atado o cinto de segurança, pude desviar o corpo ao perceber que o meu lado entraria inteiro debaixo da lateral do caminhão. O choque tirou a parte de cima do carro, a lateral e o assento onde estava o cinto. Fiquei totalmente zozzo, fechei os olhos. Eu tinha um ferimento grande na cabeça com um pedaço de metal dentro da testa. Consegui ouvir a voz de uma pessoa: “Não, este não tem mais jeito, já está morto”. Por acaso, estávamos a 20 quilômetros de uma cidade onde nascera o ex-presidente Betancourt. Havia quatro semanas, ele tinha construído lá um hospital. Médicos estrangeiros foram convidados para trabalhar na Venezuela, mas deveriam iniciar suas atividades primeiramente no interior. Entre eles, estava um húngaro que me salvou. Saí do país com uma bandagem cobrindo minha testa e envolvendo aquela parte da cabeça.

Quando deixei a Bosch e embarquei para a Alemanha para assumir a presidência da Audi, tive a ilusão de poder diminuir o ritmo das minhas viagens. Ao ser enviado para o Brasil pelo dr. Leiding, meus planos de ficar na Alemanha dissiparam-se no ar, quando percebi que meu retorno não se daria tão cedo quanto ele previra. Ao assumir a presidência da Volkswagen Brasil, entendi que viajar não era apenas preciso, era mandatório!

Incontáveis viagens se seguiriam com todos os convenientes e inconvenientes desses deslocamentos que faziam parte da minha função, mas uma delas seria a mais dolorosa de toda a minha vida. Já na Volkswagen, eu estava em reunião com minha equipe. O Mauro Imperatori, um dos meus principais assessores, se lembra da cena: “Discutíamos um assunto importante, quando a secretária o chamou de lado, anunciando: ‘Dr. Sauer, desculpe, mas é um assunto muito sério’. Ele se afastou e depois retornou vagarosamente. Era como se ele tivesse o peso do mundo sobre os seus ombros. Tratava-se de algo muito grave, pois assim denunciava seu semblante, mas não podíamos avaliar em que extensão”.

Ouvi a notícia, mas não podia acreditar nos meus ouvidos. Como aquilo acontecera? Mamãe estava bem, sem nenhuma doença grave! Ao descer a escada, ela caíra, e a queda tinha sido fatal. A batida na cabeça foi muito forte. Morreu no mesmo instante. Exatamente como ela sempre havia pedido a Deus. Isso me confortava um pouco, porque a vontade dela havia sido feita, mas não me servia como consolo. Eu amava muito minha mãe e sofri intensamente com a sua falta. Ela foi a pessoa a quem eu estive mais ligado nesta vida. Necessitava ter notícias dela, onde e como estava. Isso acontecia desde a guerra. A proximidade dela me era indispensável, e a ideia de não voltar a vê-la era, naquela época, desesperadora. Durante e depois dos bombardeiros, sempre ecoava na minha cabeça uma frase, relacionada ao “se ainda vou ver minha mãe”. Isto marca uma pessoa de forma profunda e definitiva.

Depois daquela ligação telefônica e após minha ida à Alemanha, uma das minhas secretárias, a Christa, uma psicóloga, traduzia para as outras pessoas os meus sentimentos, segundo o olhar de observação dela: “Ele está sofrendo muito, mas não como um adulto que perdeu alguém muito caro. Sofre e chora como um menino que perdeu a mãe”.

Embarquei no próximo avião. Durante toda a viagem, eu rememorava cenas da minha vida com ela. Lembrei-me de quando ela me entregou a caixa de madeira com a qual viajei para Portugal. Ela me disse meio chorando, meio rindo: “Meu filho, você vai precisar comprar um terno ou um *smoking*, porque, certamente, terá reuniões importantes e deverá estar bem-vestido”. Para quem carregava aquela caixa rústica com umas poucas roupas muito simples, aquela frase parecia muito fora de propósito, uma fantasia, uma quimera. Mas, como toda mãe, com sua intuição em relação aos filhos, embora parecesse impossível naquele momento, ela sabia que mais tarde eu usaria tais roupas. Estivemos juntos em muitas ocasiões em que eu vesti ternos e *smokings*. Eu via em seu rosto a expressão de suas emoções, podendo até mesmo ler seus pensamentos: “Eu sabia que ele chegaria aonde chegou”. Seu olhar de mãe era de plena admiração; e o meu, de filho, de puro orgulho por ter correspondido às suas expectativas. Lembrei-me das viagens que fizéramos juntos ao Brasil. Quando eu ia para a Alemanha, muitas vezes, eu a

convidava para vir comigo. Bastava dizer uma única vez para que, à tarde, sua malinha já estivesse pronta para me acompanhar, pois ela gostava muito de vir ao Brasil. Como ela tinha artrose, um médico amigo meu, o dr. João Carlos Afonso Ferreira, conversava muito com ela, ensinando-a a lidar com a doença e indicando os remédios para amenizá-la. Apenas a consulta já fazia valer sua ida a Campinas, onde ele lhe atendia. Até hoje, sou muito grato a ele por tê-la tratado com tanto carinho e pela consideração que ele tinha por ela.

Enquanto essas e muitas recordações passavam pela minha mente, uma alternância de sentimentos tomava conta de mim. Primeiro, eu me iludia: “Não é verdade, mamãe está viva. Eu não entendi direito”. Depois, repetia e repetia: “Deus atendeu a seu pedido”. E as lágrimas inundavam o meu rosto. Como sou católico, esta afirmativa, de certa forma, me acalmava, porque, para mim, minha mãe era uma santa. Depois da morte de meu pai e durante a guerra, ela havia sofrido e se sacrificado tanto, sem jamais perder a coragem e a força. Por isso, Deus a compensara, fora muito generoso com ela, dando-lhe oitenta e quatro anos de vida ativa e uma partida sem sofrimentos como ela pedia em suas orações. A chegada a Stuttgart me daria a certeza: Maria Katharine Sauer dormia seu sono eterno.





Capitolo 1 (parte di Wolfgang Iwan, nella lingua di lingua, prima volta, un'occasione e un mondo o un'altra e un'altra) (a cura di mondo)



Mulheres, Cheguei!



Sauer nenê.
Suas duas
primeiras
palavras
foram:
"fom fom".



SAUER DESFOLHANDO A MARGARIDA

Desde memoráveis tempos, Sauer tinha uma tendência toda espeical para lidar com terra, pois ao sair das cidades, chegando ao interior, ele colocava as mãos diante dos olhos e fixando a paisagem, qual Cristóvão Colombo, gritava a plenos pulmões: terra à vista

Wolfgang Sauer, nos tempos de coroinha, foi advertido pelo padre, pois substituiu o sino por uma buzina de automóvel



Uma das coisas que mais afria o agora confessor Sauer, eram os “pecados” que certos motoristas cometiam nas estradas.

Minha infância lembrada pelos jornais



Em meu escritório na Bosch



Minha mãe, Maria Katharine Sauer



Com Aureliano Chaves, então governador de Minas Gerais, em abril de 1976



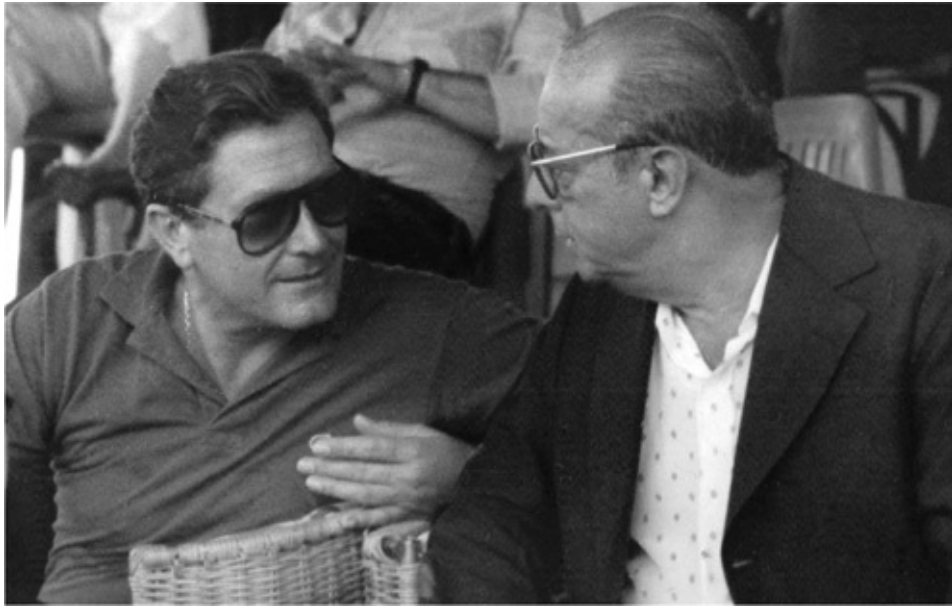
Com Amador Aguiar, presidente do Bradesco



Com Adolpho Bloch



Recebimento do título Doutor *Honoris Causa* da PUC Campinas



Com o presidente João Figueiredo



Em evento da indústria automobilística com André Beer, da General motors (à esquerda)



Em reunião com sua equipe na VW Brasil



Com o ministro da Energia da Indonésia e o diretor da VW em Jakarta



Visita ao importador da VW na Arábia Saudita



Na linha de montagem da VW Brasil com visitantes do Iraque



Apresentando o Projeto Iraque ao rei Hussein, da Jordânia



Exportação Fox: sucesso nos EUA e Canadá a partir de 1987



Com Tariq Aziz, vice-primeiro-ministro do Iraque, e o embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima



Encontro promovido pela Gazeta mercantil dos líderes empresariais do ano de 1988. Da esquerda para a direita: ronaldo Caiado, eu, Abílio Diniz, Jorge Gerdau Johannpeter, Antônio Ermírio de Moraes, Mario Amato e Olavo Setúbal.



ESPECIAL
Estudo — os perigos
e como evitá-los

NEGÓCIOS EM

EXAME

1978
6-8-30-90
6 JUNHO 1978

APESAR DAS GREVES, A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA ESTA OTIMISTA

Um recado do INPI
às multinacionais

Empresas: recursos,
só com malabarismos



WOLFGANG SAUER
PRESIDENTE DA VOLKSWAGEN

REVISTA SENHOR - 11.000 exemplares - R\$ 1,50 - 1998

SENHOR

POLÍTICA, ECONOMIA, NEGÓCIOS
& INVESTIMENTOS

NAHAS, UM NOVO AUDI? pág. 72

A BARAFUNDA PARTIDÁRIA pág. 32

O PODER DOS MILITARES pág. 5 e 30

OS MALZONI AVANÇAM pág. 68



EXECUTIVE NEWS



EX-PRESIDENTE SAUER
RETIRO C. F. O. SAUER

Seu negócio
com a paratróica
Perfil de
business with
paratróica



Foto: [unreadable]



Uma vida em capas de revista



Na capa da revista *Exame* (o quinto, acima) como um dos maiores empresários do século XX



Com o vice-presidente Marco Maciel em 1999

REPORTAGEM DE CAPA

Wolfgang Sauer: o ex-presidente da Volks e da Autolatins prefere dizer que é minipresário em vez de aposentado





**Prêmio
Personalidade
Brasil
Alemanha 2000**



Wolfgang Sauer

Wolfgang Sauer, alemão com cidadania brasileira, especialista em administração de negócios. Veio ao Brasil pela primeira vez em 1961, para estabelecer a companhia alemã, Robert Bosch, na qual chegou, em 1966, a Presidente para América Latina.

Em 1973, deixou a Robert Bosch e assumiu a presidência da Volkswagen no Brasil, onde permaneceu até 1987. Em 1988, assumiu o cargo de Presidente da Autolatina Holding. Até 1995, permaneceu ligado à empresa primeiro como Presidente do Conselho Econômico e depois como membro do Grupo Consultivo da Autolatina.

Atualmente, dirige a WIS Consult - Wolfgang Sauer Consultores Associados S/C Ltda, em São Paulo. Também é fundador e Presidente Honorário do Conselho das Câmaras de Comércio e da Indústria Alemã no Brasil e, desde junho de 1992, é Membro do Conselho da Fundação Senai de São Paulo, uma fundação cultural e embaixador pela Ordem de Cruz de Malta.

Wolfgang Sauer, Deutscher mit brasilianischer Staatsbürgerschaft, Fachmann im Bereich Unternehmensführung. Sauer kam erstmals 1961 nach Brasilien und gründete dort die Niederlassung des Unternehmens Robert Bosch. 1966 wurde er Präsident der Gruppe für ganz Lateinamerika.

1973 verließ er Robert Bosch und trat zu VW in Brasilien über, wo er bis 1987 das Amt des Präsidenten innehatte. 1988 wurde er Präsident der Autolatina Holding. Bis 1995 war er für das Unternehmen tätig, zunächst als Präsident des Wirtschaftsrates und anschließend als Ratemitglied der Gruppe Autolatina.

Darüber leitet Sauer sein eigenes Beratungsunternehmen - WIS Consult - Wolfgang Sauer Consultores Associados S/C Ltda in São Paulo. Ferner ist er Begründer und Ehrenpräsident der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer. Seit Juni 1992 ist er Beiratmitglied der Kulturstiftung "Senai São Paulo".

AHK
CÂMARA DE
COMÉRCIO
E INDÚSTRIA
ALEMANHA
DEUTSCH-
BRASILIANISCHE
INDUSTRIE-
UND
HANDELSKAMMER



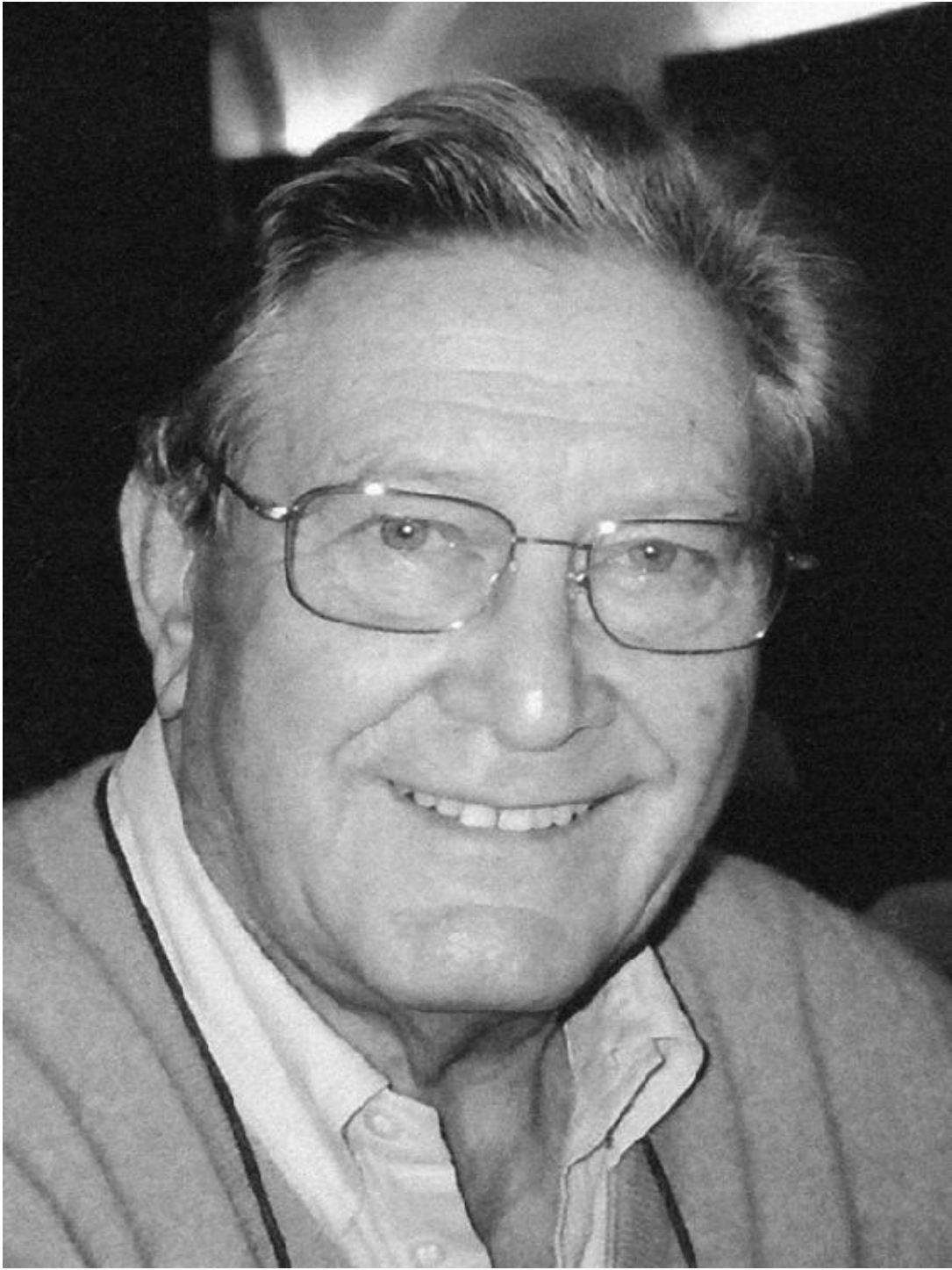
Alguns momentos depois da aposentadoria

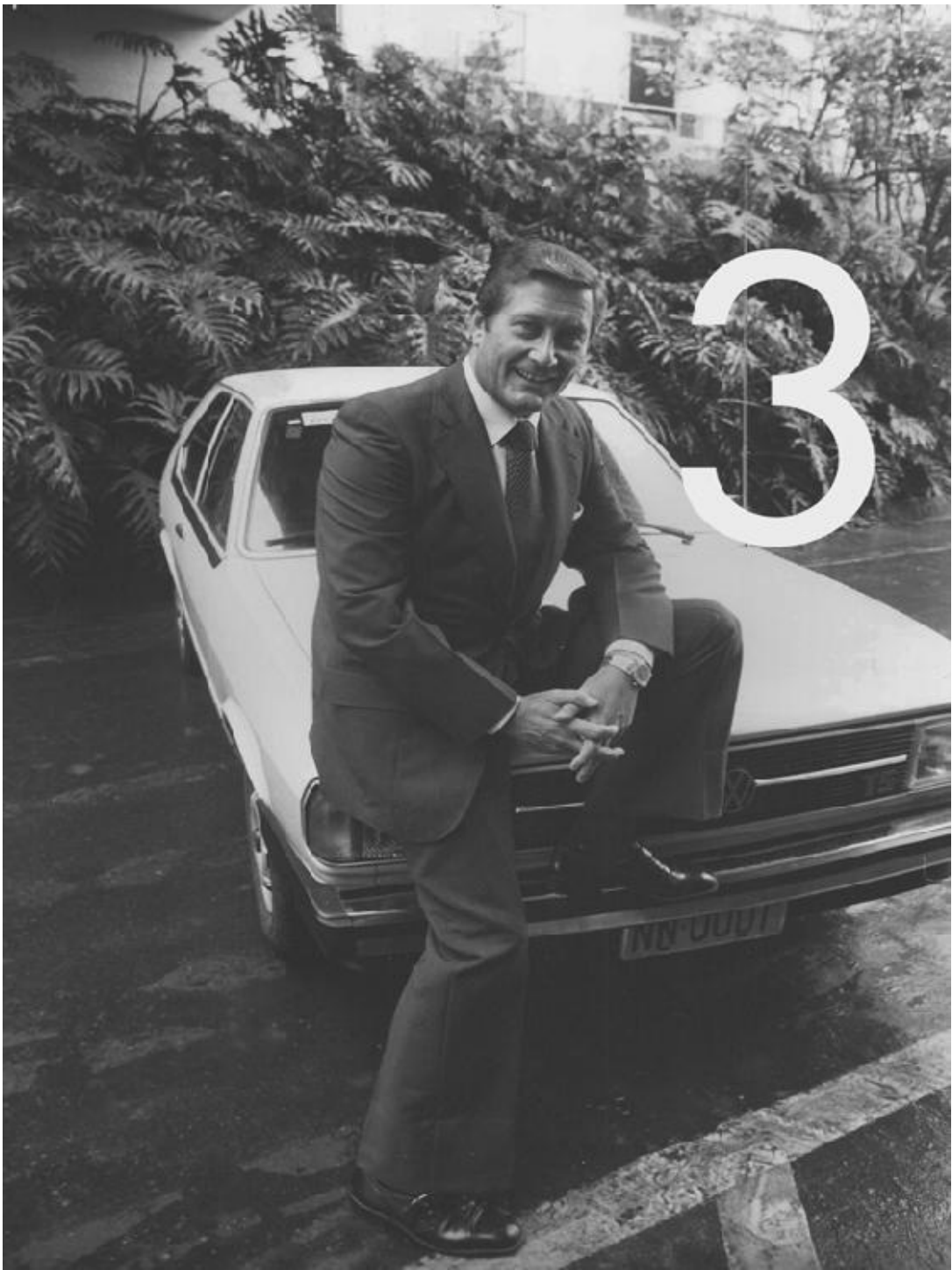


Como embaixador do Brasil na Ordem Militar de Malta



Aos 81 anos







VOLKSWAGEN: UM PROJETO FARAÔNICO

A Volkswagen já nasceu grande. Concebida por uma pluralidade de elementos de natureza imponente, assumiria papel de destaque dentro daquilo a que se deu o nome de “2ª Revolução Industrial Brasileira”. Desencadeando uma série de eventos, ela mudaria comportamentos, procedimentos e até sentimentos, dando suporte à consolidação do plano de metas do então presidente da República, Juscelino Kubitschek de Oliveira. Seu famoso e ambicioso projeto de desenvolvimento de cinquenta anos em cinco, com a criação do GEIA — Grupo Executivo da Indústria Automobilística, sob a condução do almirante Lúcio Martins Meira, à época, ministro da Viação e Obras Públicas, teve nela uma de suas principais patrocinadoras. A luminosa trajetória da Volks forjaria um novo perfil socioeconômico e político da região onde se instalou. Revelando-se competente e poderosa, a empresa abriu seu caminho, expandiu-se, colocou seus veículos rodando por todo o solo do País, imprimindo um novo tipo de movimento à nação brasileira. Teria seu nome escrito em letras maiúsculas na concretização dos ideais de Juscelino, dando realidade à sua afirmativa proferida em 7 de março de 1958: “O Brasil, hoje, dá um passo de sete léguas no seu desenvolvimento econômico, assim como nos instrumentos de sua segurança”. A partir de sua posse, em 1956, com seu otimismo e sua popularidade, Juscelino Kubitschek instaurou um período de euforia, através da injeção de um ânimo extraordinário gerado pela convicção de que era possível crescer e abreviar a chegada de um futuro grandioso.

Nesse ano, o de 1956, fincavam-se as estacas para a construção daquela que seria a primeira fábrica da Volkswagenwerk fora da Alemanha — A Volkswagen do Brasil. O local escolhido era uma pacata cidade de interior, com algumas centenas de milhares de habitantes, em sua maioria, descendentes de italianos. Era cortada por uma rua principal com trânsito de duas mãos, onde se concentrava um comércio limitado a alguns conjuntos de lojas. No único prédio alto da cidade, estava instalada uma das poucas agências bancárias. Os estabelecimentos de ensino abrigavam a escola primária e o curso ginásial, tendo seu teto no curso normal, formador de professores para o primário. Quem quisesse ampliar seus conhecimentos além desses níveis devia procurar escolas em outras cidades. Apesar de acanhada, interiorana e quase modorrenta, ela já era idosa para os padrões brasileiros. Havia completado o seu quarto centenário, colocando-se, portanto, entre as primeiras cidades fundadas no Brasil. Localizada em ponto estratégico, no caminho entre o porto de Santos e a metrópole — São Paulo, São Bernardo do Campo, com seus tradicionais restaurantes de frango com polenta, no bairro das Colônias, já revelara sua vocação industrial. A indústria moveleira, constituída por artesãos italianos e seus descendentes, atraía clientes de todo o Brasil, em busca de móveis sólidos, de boa qualidade, a preços de fábrica. Fiações e tecelagens faziam parte da paisagem da cidade com seus galpões construídos com tetos em forma de

dentes de serra. Lá estava instalada, em um enorme terreno, coberto de luxuriante vegetação, com um lago em seus jardins, no centro da cidade, uma das unidades do magnata mais famoso do País — uma das fiações da S.A. Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo. Era muito grande, mas, de um momento para outro, minguara não apenas em tamanho, mas sobretudo na fama, diante daquela construção erigida do outro lado da via que cortava a cidade em duas partes. O então prefeito Lauro Gomes dizia-se e comportava-se como um visionário, falando de grandes transformações, com discursos para pronta entrega. Eleito com folga de votos, era uma espécie de dono da região. Havia apenas dois pequenos sindicatos de trabalhadores — o da Indústria de Móveis e o de Fiação e Tecelagem. Esta cidade de cenário bucólico e vida sem agitações, dividida pela via Anchieta, sua ligação com o litoral paulista, seria repentinamente modificada pelo ritmo acelerado das indústrias que se instalavam ao largo da pista oposta da rodovia. Em seu quilômetro 23,5 movimentavam-se engenheiros, eletricitas, encanadores, pedreiros, peões de obra, construtores de uma nova cidade, com sofisticada estrutura, exigindo pesados investimentos. A cidade tinha ruas com semáforos, pontes, agência de correio, restaurante, ambulatório médico, padaria com capacidade de produção de 50 mil pães por dia, estacionamentos para centenas de ônibus, transportadores dos operários, pátios para os veículos a serem produzidos e as numerosas alas do complexo industrial, rodeadas de muitos, mas muitos jardins. Havia até uma capela. Para as dimensões, não geográficas, mas sociais e econômicas do município onde se instalava essa outra cidade, aquele era um projeto faraônico.

Mauro Marcondes Machado era o responsável pela direção da cidade Volkswagen. Nosso diretor de recursos humanos era o prefeito daquela comunidade que não arrecadava impostos, mas tinha problemas tão complexos como uma cidade cuja população variou entre 35 mil e 50 mil habitantes diários. É dele a narrativa: “Era uma das maiores plantas industriais do mundo, construída em um único lugar. Debaixo de um mesmo teto, dividido em alas, conviviam habitantes das mais variadas posições sociais e culturais, vindos de todos os recantos do Brasil e muitos da Alemanha. Ali entraram e ainda entravam, à época da direção do Sauer, as mais altas autoridades governamentais do País, o presidente e os representantes da cúpula da matriz da Alemanha, acionistas, fornecedores, clientes de todos os pontos do planeta. Nosso acionista brasileiro mais ilustre, pertencente à elite carioca, de uma das famílias mais glamorosas do Rio de Janeiro, o dr. Joaquim Monteiro de Carvalho, do grupo Monteiro Aranha, amigo do Sauer, caminhou uma vez com ele pelos setores de produção, acompanhando a saudação que Sauer fazia aos operários. Apesar da diversidade social e econômica e embora apresentasse os problemas típicos de todas as comunidades marcadas pela pluralidade de elementos, chegamos a uma convivência harmônica, dentro da qual a conciliação sempre foi a nossa meta. Já no campo da logística, os nossos técnicos fizeram verdadeiros malabarismos. Na saída do primeiro turno, entre quatro e quatro e meia da tarde, de cada ala industrial saíam multidões que se aglomeravam nas ruas centrais em direção aos estacionamentos dos ônibus. Olhando de cima, via-se um imenso volume de cabeças e rostos dos mais variados tipos e feitios, movendo-se em filas paralelas e perpendiculares, mantendo o mesmo ritmo de velocidade para não comprometer o equilíbrio do todo. Para a saída dos ônibus, tínhamos um entendimento com o DERSA. Liberávamos os ônibus com uma diferença de dez minutos entre um e outro, porque, se o fizéssemos de uma única vez, parariamos a Via Anchieta. Assim mesmo, os congestionamentos eram inevitáveis. Havia uma oficina mecânica para atender a frota de veículos de todos os funcionários da empresa. A chamada Oficina Ala Zero tinha um posto de gasolina para abastecimento da frota de veículos da companhia. O funcionamento da cidade com todos os elementos que a compunham era trabalho para uma prefeitura muito bem organizada. Com todas as complexidades desse conjunto, tive muito prazer em dirigir a nossa cidade Volkswagen. Trabalhei bastante, mas tive numerosas lições de vida e de cidadania”.

Alguns anos mais tarde, com duas de suas cidades vizinhas — Santo André e São Caetano do Sul —,

São Bernardo do Campo compunha um trio, constituindo o poderoso e influente ABC paulista. As montadoras ali instaladas formaram um complexo industrial que atraiu grande número de empresas de autopeças, transformando-se no principal polo automotivo do País. Essa concentração de indústrias trouxe para a região milhares de operários. Os índices populacionais deram enormes saltos, mudando características e culturas, desenhando um novo rosto para essas comunidades. Ligados por interesses comuns, os trabalhadores reuniam-se em seus sindicatos. Um pouco mais tarde, nasceria ali o sindicato mais forte do País, estabelecendo o rumo da história do sindicalismo brasileiro.

Os registros históricos nos mostram a cronologia desses fatos e o depoimento de um dos herdeiros do grupo Monteiro Aranha, Olavo Monteiro de Carvalho. É ele quem volta no tempo, ao ano de 1925: “Quando Getúlio Vargas criou a indústria siderúrgica, tinha a intenção de iniciar no Brasil a implantação das indústrias automobilística e naval. Como meus avós tinham muitos contatos com bancos estrangeiros, devido à natureza de seu negócio, sobretudo na Inglaterra, Olavo Egídio de Sousa Aranha saiu, a pedido de Getúlio, em busca dos bancos que já financiavam as exportações do café brasileiro — o Rothschild e o Barings. Após seis meses de estudos realizados por uma comissão nomeada por essas instituições, os ingleses nos escreveram uma carta informando que, lamentavelmente, o nosso país ainda não comportava uma indústria de automóveis. O sonho de Getúlio Vargas ficou sepultado até o fim da Segunda Guerra Mundial, quando os representantes dos bancos internacionais nos apresentaram a proposta de uma empresa alemã — a Volkswagenwerk. Dentro da filosofia do grupo Monteiro Aranha, as participações acionárias minoritárias não poderiam ser menores de 20%, garantindo ao acionista uma posição no conselho da empresa. Para um negócio de tal envergadura, eram necessários investimentos vultosos, levando o grupo Monteiro Aranha a buscar parceiros entre empresários brasileiros, mas a resposta era sempre negativa, sob a alegação de que o carro não tinha apelo entre os consumidores brasileiros, dada a feiura e o tamanho dele. Assim, o grupo Monteiro Aranha foi o único sócio de primeira hora da Volkswagenwerk no Brasil, mantendo a proporção 80% para a empresa alemã e 20% para a brasileira. Após a assinatura do acordo, iniciaram-se as importações das máquinas”.

Em 1953, foi fundada a Volkswagen do Brasil com capital de 60 milhões de cruzeiros. Funcionava em galpões alugados no bairro do Ipiranga, na Rua Silva Bueno, montando Fuscas e Kombis com peças importadas da Alemanha. Em 1956, iniciou-se a construção da fábrica no quilômetro 23,5 da Via Anchieta. O início de seu funcionamento se deu no ano seguinte — 1957, e o primeiro veículo produzido foi a Kombi. A inauguração oficial aconteceu no ano de 1959, tendo como vedete o seu fenômeno mundial de vendas o Sedan 1200, produzido na fábrica de São Bernardo com 54% de peças e componentes nacionais. Este carro nascido na Alemanha, antes da Segunda Guerra Mundial, batizado com o nome KdF-Wagen, recebeu o apelido de Fusca e teve esse nome oficializado em 1983, quando ganhou uma nova logotipia.

Tão solene acontecimento atraiu a imprensa de todo o País, incluindo jornalistas vindos da Alemanha. Naturalmente, muitos foram os cliques de renomadas máquinas fotográficas. Aqueles sons estalantes produziram fotos de todas as cores e matizes. Contudo, uma delas seria celebrizada. A antológica foto em que o então presidente Juscelino Kubitschek, a bordo de um Fusca conversível, em pé na parte do banco traseiro, desfilava por entre as alas da linha de produção, acenando para funcionários engravatados e operários vestidos com seus macacões e capas de trabalho, os quais o aplaudiam. Acompanhando-o, sentado no banco da frente, vê-se o sorridente fundador da empresa no Brasil, o dr. Schultz Wenk. Outra foto do mesmo dia registra, em imagem em preto e branco, a saída de dezenas de Fuscas enfileirados, descendo uma rampa à saída de uma das portas da fábrica para uma das ruas da “cidade VW”. Era um desfile portentoso e incomum, fruto da inteligência de engenheiros, da capacidade de comando dos mestres e da diligência dos operários. Cada uma daquelas máquinas havia passado por

um processo descrito pelos participantes como um espetáculo fascinante — a linha de montagem: “Caminhando sobre trilhos, juntavam-se as peças de materiais de tamanhos diversos, incorporando partes e conjuntos, formando o chassi, o motor, a caixa de câmbio, a embreagem, os eixos dianteiro e traseiro, as rodas, as suspensões, os pneus, a cabine, os acessórios e a pintura. Estava pronto o carro!”.

Evelina Boelcke, uma de minhas secretárias, lá chegou em 1959. Atendeu a todos os meus antecessores e acompanhou a evolução da empresa até a minha saída. Ela descreve o toque majestoso dado pelo sr. Schultz Wenk às dependências destinadas à presidência da empresa, circundadas por paredes enormes de vidro em grandes blocos descortinando imensos jardins. Diz ela: “Ele era um homem de fino trato e de extraordinário bom gosto. Fazia questão de flores e plantas espalhadas por todos os cantos. Os jardins eram lindos! Ele mandou construir uma estufa de plantas para onde elas iam quando necessitavam de cuidados. Os vasos colocados nos escritórios eram trocados mensalmente, para que as plantas, retornando à estufa, pudessem recuperar seu viço. Por detrás das janelas envidraçadas de nossos escritórios, víamos alas inteiras de azáleas. Na estação em que elas se cobriam de flores, substituindo toda a folhagem, nos dias de sol, ele se postava por alguns minutos diante do vidro e as contemplava. Percebia-se em seu semblante um prazer estético, revelador de sua admiração pela natureza. O conjunto de salas que compunha a presidência tinha um mobiliário de estilo colonial brasileiro, todo feito sob medida em madeira maciça. Sua sala tinha grandes dimensões, e sua mesa de trabalho e a cadeira lembravam peças de algum palácio de quando a família real portuguesa habitou o Brasil. Mesmo em nossas salas, não havia escrivaninhas, eram mesas pesadas, e nossas cadeiras forradas de couro tinham espaldar alto, e suas proporções dificultavam nosso trabalho de datilografia. Mas era assim que ele queria, e nenhuma sugestão de mudança era sequer mencionada. Contudo, nada se comparava ao recinto a que ele deu o nome de *rittersaal*, cujo significado é a sala dos cavalheiros. Nessa sala de aspecto solene, eram feitas as reuniões, assinados grandes acordos e contratos, feitos os almoços da diretoria e os considerados de gala para clientes importantes. Anexa, uma cozinha com toda a aparelhagem para o preparo das refeições fornecia culinária de primeira linha e serviço impecável. Mesas e cadeiras obedeciam aos mesmos traços do colonial brasileiro. Além da imponência dos móveis, destacava-se no ambiente uma peça majestosa — um gobelim imenso, trazido da França. Aquela tapeçaria ilustrada com belíssimas composições, pendente desde o teto, cobria a parede inteira até quase alcançar o piso, conferindo ao recinto o seu ar aristocrático. A *rittersaal* era uma extensão da personalidade do nosso presidente, de cuja figura emanava altivez de porte e de atitudes.

Era voz corrente na empresa: aquele ambiente não era para os simples mortais. Lá habitavam os deuses, e entravam nele somente aqueles que lhes traziam oferendas, como, por exemplo, grandes contratos, grandes compras ou vendas, enfim negócios do mais alto nível.

Depois de haver saído, fui convidada para uma festa oferecida a antigos funcionários. Aproximou-se do meu carro um senhor, perguntando-me:

— A senhora não é a dona Evelina, secretária da presidência?

— Sim, sou eu — respondi.

— Ah, dona Evelina, eu era *office boy*. Morria de medo quando precisava entrar nos escritórios da presidência. Eu não passava da sala das secretárias, mas, assim mesmo, fazia o sinal da cruz antes de entrar.

— Mas nós não éramos bichos-papões. Éramos pessoas comuns.

— É, mas aquele ambiente era envolvido por uma aura especial. Eu sempre imaginava que, se visse o presidente, que, aliás, eu só conhecia de longe, deveria fazer uma reverência, como eu via no cinema em filmes de reis e rainhas.

Éramos três secretárias. Como o dr. Schultz Wenk só falava poucas palavras em português, eu

precisava fazer tradução simultânea, quando havia visitantes brasileiros. Um deles, um ilustre personagem, era o prefeito de São Bernardo do Campo. Eminente político na região, com popularidade em alta, o sr. Lauro Gomes nos visitava todas as semanas. Era muito simpático, mas, a partir do momento que ele punha os pés na sala, eu começava a suar. Suas falas políticas eram recheadas de promessas e frases apoteóticas, difíceis de traduzir, pois ele falava muito e não dizia nada. O dr. Schultz Wenk me cobrava uma objetividade impossível de detectar no discurso do prefeito. ‘Sim’, dizia nosso presidente, ‘mas quando vai ser asfaltada a Avenida Maria Servidei Demarchi, ao lado da fábrica? E quando será feito isso ou aquilo?’ Todas as respostas eram vagas, muito distantes da precisão germânica esperada pelo dr. Wenk. O que era aparentemente uma fantasia, concretizou-se mais tarde — a fundação da Escola Técnica (a ETI — Escola Técnica Industrial) e da Faculdade de Engenharia (a FEI — Faculdade de Engenharia Industrial) para as quais ele havia desapropriado uma área enorme, no topo de uma colina, coberta de muitas árvores e um gramado muito bem cuidado.”

A população da “cidade VW” tinha características diversas. Oriunda de vários centros urbanos e rurais, ela depuraria um caldo cultural interessante. O habitante daquele meio aceitava e convivia naturalmente com as diferenças, sendo muito receptivo a inovações e transformações. Ao alcançar o considerável número de 36 mil trabalhadores, fez-se um recenseamento. Encontravam-se pessoas das mais variadas nacionalidades e condições socioculturais. Segundo relata Evelina, era comum ouvir dizer: “Se você quiser descobrir misturas exóticas e dons especiais entre as pessoas, procure na fábrica. Você vai encontrá-los”. O recenseamento revelou ligações especiais — um nordestino casado com uma japonesa, um europeu casado com uma negra, um repentista crioulo, um tocador de saxofone, uma dupla sertaneja — enfim, minirretratos do povo brasileiro. Evelina conta a admiração com que Schultz Wenk falava sobre a capacidade de adaptação do operário brasileiro: “Eles vêm do trabalho no campo, do Norte e Nordeste, a maioria constituída de analfabetos, e, em pouco tempo, já aprendem a operar as máquinas, a entender o que é um automóvel, sem saber ler um único manual. São movidos por uma curiosidade e um senso de observação surpreendentes!”.

O dr. Schultz Wenk adoeceu. Em 1967, sua doença se agravou. Amava tanto o Brasil que antes de morrer, escolheu ser enterrado aqui, na capela de sua fazenda, em São Lourenço da Serra. Seu sucessor, o sr. Rudolf Leiding tinha outros hábitos. Mudou completamente o mobiliário dos escritórios, optando por móveis modernos e funcionais. Como diz Evelina: “Tudo muito elegante”. Contudo, a *rittersaal* foi preservada. Quando lá cheguei, a modernização já havia sido feita e assim permaneceu.

A partir da minha chegada à Bosch, conheci não apenas a trajetória da Volkswagen no Brasil, mas também todas as instalações e processos produtivos. Eu era um visitante assíduo, pois a empresa era a nossa maior cliente. O fato de a Robert Bosch Alemanha ser uma fornecedora da Volkswagenwerk facilitava nosso trabalho, e os contatos sempre foram muito bons. Conheci bem os meus antecessores, e a comunicação na língua alemã facilitava muito essa aproximação. O sr. Leiding foi promovido a presidente da VW mundial, tendo como substituto o sr. W.P. Schmidt.

No entender de Evelina, testemunha da gestão dos meus antecessores, seguida da minha, nenhum dos sucessores do dr. Schultz Wenk esteve tão ligado à questão estética quanto o sr. Schmidt. Os demais, inclusive eu, dariam prosseguimento ao trabalho de desenvolvimento da empresa, seu crescimento e sua, cada vez mais agressiva, participação no mercado.

Ao contrário do que afirmava o jornalista S. Stéfani, que fazia a cobertura do setor automobilístico pela *Gazeta Mercantil* e é, hoje, um dos donos da revista *Autodata*, tive sérias resistências à minha permanência na empresa. Ele afirmava: “O Sauer diferenciou-se de seus antecessores por algumas razões, ele já conhecia a Volkswagen como a palma de sua mão, pois era um de seus principais fornecedores. Era como se ele tivesse sentado no carro em Campinas, guiado uma hora e meia e entrado

pela portaria da empresa, onde já era conhecido. Os demais não sabiam nada dos usos e costumes do País, tudo era novo, vinham de longe, tinham feito um percurso de muitas horas de avião e chegavam sem conhecer ninguém e nada do idioma. O Sauer, falava português fluentemente, o que lhe garantia comunicação fácil e instantânea”. Pois, meu caro Stéfani, embora seu raciocínio seja perfeito, eu lhe garanto, enfrentei resistências que se constituíram em forte oposição, sobretudo em uma área nevrálgica da companhia, a diretoria financeira. Muitos dos meus futuros subordinados alegavam que o presidente de uma empresa de autopeças não tinha competência para dirigir uma indústria automobilística do porte da Volkswagen e ainda acrescentavam como obstáculo um absurdo, o fato de eu ter sido presidente de um fornecedor da empresa. Permanecia no ar a pergunta: Como pode um homem que dirigiu uma empresa com 17 mil funcionários passar a conduzir uma com 35 mil? Essa era a diferença em números de trabalhadores entre a Bosch e a Volkswagen, ou seja, o dobro.

Minha secretária Evelina tinha uma visão mais romântica de toda a situação: “Os predecessores do dr. Sauer eram pessoas muito formais, distantes, talvez por não falarem a língua local, especialmente o sr. Schmidt, um homem muito sério e muito reservado. Com o dr. Sauer, instaurava-se um novo tempo! Ele era o que hoje se chama de uma figura solar. Tínhamos tudo ordenado num ambiente sisudo, metódico, disciplinado. Ele vinha sublevar o sistema reinante. Dono de uma aura que envolvia as pessoas, ele atravessava aquelas salas enormes com passos largos, decididos, abordava um e outro, falava com todos, não importava se fosse branco, amarelo ou negro. Aquela espontaneidade e ausência total de preconceitos, ignorando os níveis de hierarquia, e seu indiscutível carisma nos cativavam a todos. Alguns dias depois da sua chegada, ele me disse: ‘Venha comigo, vamos ver a fábrica. Anote tudo o que eu lhe disser. Eu caminhava ao lado dele quase correndo, ele via tudo com tamanha rapidez, fazia observações que meu lápis e minha taquígrafia não tinham como acompanhar. Em seguida, percebi que sua mente estava de tal forma envolvida com aquilo que ele passou a conversar consigo próprio, como se eu já nem estivesse mais ali. No final de nossa jornada, sentei-me exausta em minha cadeira. Naquele momento, percebi que aquele homem não era comum, era movido por uma energia e por uma velocidade de raciocínio difíceis de acompanhar. Fiquei aliviada, pois ele não me pediu nenhum relatório. De iniciativa própria, lembrava-se de tudo. Foi chamando as pessoas, fazendo observações, conversando, gesticulando, apontando as máquinas, enfim eu estava livre daquela missão impossível: registrar suas impressões e decisões. Nós, todas as secretárias, trabalhávamos incessantemente. Ele tinha mil ideias e as tirava do cérebro de maneira inesperada e acelerada como se umas tivessem conexão com as outras. Mas, não, eram assuntos das mais diversas naturezas. Ele chegava um pouco mais tarde, pois trabalhava noite adentro. Pela manhã, ele ia à hípica fazer suas cavalgadas. A equitação era seu esporte favorito. Revigorado pelo exercício, chegava com força plena. Quando terminava o expediente, ele me chamava: ‘Agora vamos trabalhar, não tem mais ninguém para importunar, não tem telefone, podemos render muito mais’. Ia até as dez horas, sem mostrar nenhum cansaço. Aflita, eu chamava sua atenção para o horário, pois tinha dois filhos me esperando em casa”.

Os quinze dias do sr. Leiding voaram. Além do problema por ele mencionado, eu via muitos outros à minha frente. Até que ele me chamou: “Sauer, preciso de um homem como você para dirigir a Volkswagen no Brasil”. E nomeou-me presidente da empresa. Sozinho, tomei posse de um dos cargos mais importantes dentro da indústria automobilística brasileira. Preparei-me mentalmente para enfrentar o ambiente hostil ao meu redor. Eu precisava conquistar todas aquelas pessoas. Com o tempo, consegui, mas não foi fácil. Exigiu muito tato e diplomacia.

Eu tinha minhas convicções. O sucesso de uma companhia automobilística depende do mercado e de seus produtos. Para vencer nesse mercado, é necessário formar uma cadeia iniciada com a engenharia do produto, os processos de produção, a colaboração dos fornecedores e o sistema de vendas. Nesse quesito

final, estava um problema de difícil solução. Não sei se foi desde o princípio ou se foi no decorrer do tempo, mas algum elemento havia detonado uma incompreensível hostilidade e inconcebível discórdia entre a fábrica e a revenda. Em vez de parceria, assumiam, de ambos os lados, comportamentos antagônicos. Era uma atitude suicida que precisava ser consertada. O total de revendas no Brasil era de 550, das quais 400 eram Volkswagen, empregando um número de pessoas quase igual ao da fábrica. Era preciso conciliar essas duas pontas do negócio, e, felizmente, eu o consegui. Durante a minha permanência na empresa, mantivemos relações muito amigáveis, de real parceria, formando uma base sólida para enfrentar as várias crises de mercado que o futuro nos reservava.

Outra razão de sucesso de qualquer empresa está seguramente na equação 50% de participação de capital e 50% da atividade dos trabalhadores. São eles que produzem com racionalidade e produtividade e vendem com sabedoria e eficácia, de modo a conseguir os resultados necessários à sobrevivência da empresa. Na aliança do capital e da mão de obra, estão os geradores dos lucros, garantindo a satisfação dos investidores e a manutenção dos empregos.

Com essas teorias em mente, adquiri uma crença inabalável. Com minhas duas mãos, eu seguraria aquela empresa com pulso firme, tomaria posse dela, dirigindo-a como se minha fosse, fazendo dela um modelo de excelência, colocando-a no topo. Sob minha condução, ela seria, sim, a líder do mercado brasileiro de automóveis. Essa liderança não estaria baseada apenas no volume de vendas e no lucro obtido, teria seus alicerces na qualidade do produto e na qualidade de vida dos cidadãos que nela trabalhassem.

A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA: UMA EPOPEIA

A Volkswagen do Brasil viveu seu período de maior esplendor durante os 17 anos de comando de Wolfgang Sauer.

Miguel Jorge, ex-vice-presidente da VW, ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior até 2010

O ex-embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima fala do tempo em que se formou a indústria automobilística: “Posso falar da epopeia que foi a indústria automobilística, porque trabalhei diretamente com o Juscelino Kubitschek de Oliveira. O Brasil daquela época era um país... permito-me usar o termo primitivo para defini-lo. Posso chocar algumas pessoas, mas era assim que nós da equipe do Juscelino o sentíamos. Ele tinha tantas ideias, mas havia tantas áreas a cobrir, tantos desafios a enfrentar. Parecia a todos uma luta impossível, menos para ele. Ele foi, sem dúvida nenhuma, o pai da indústria automobilística nacional. A ele se deve o fato de estarmos aí produzindo automóveis. O automóvel, um artigo para privilegiados, passou a ser uma *commodity*. E este é um ponto muito importante a ser ressaltado. O Sauer teve papel fundamental neste processo. É preciso entender um pouco o estágio em que se encontrava o Brasil à época, para poder entender melhor o peso e a importância da atuação do Sauer, não apenas na indústria automobilística brasileira, mas na própria história do Brasil”.

Ozires Silva fazia parte do Conselho de Desenvolvimento Industrial, criado pelo então presidente Juscelino. É dele a afirmativa: “Nessa época, eu participava dessas reuniões como representante do Ministério da Aeronáutica. Juscelino oferecia às empresas estrangeiras o nosso mercado. Em troca, eles deveriam trazer tudo — capital, *know-how*, marca, treinamento e demais itens necessários para fazer os investimentos e produzir o automóvel. Dessas reuniões vieram algumas das ideias assimiladas e implantadas por mim quando da criação da Embraer”.

Eliezer Batista compõe um retrato da situação viária do Brasil de então: “Em termos de transportes, estávamos muito atrasados, sobretudo no interior, onde quase tudo era transportado por animal. O País não tinha estradas, havia muito poucos carros. Naquela época, quando viajávamos para o exterior, sentíamos a precariedade das nossas condições de logística viária. Estávamos muito distantes das evoluções que levariam ao conceito moderno de logística *door to door*. Hoje, a logística é um conceito mais amplo do qual derivou a *supply chain*, desenvolvida em Harvard e inspirada no projeto Tubarão da

Vale do Rio Doce. Ao se instalar no Brasil, a indústria automobilística realmente catalisou a industrialização do País. Tornavam-se visíveis as vantagens da movimentação em condições muito mais favoráveis em relação ao que existia. Assim, a contribuição da indústria automobilística para o desenvolvimento do processo industrial foi, indiscutivelmente, muito importante”.

Ilustrativas do estágio incipiente da indústria no País, há várias histórias saborosas, que, situadas no cenário de então, eram causadoras de perplexidade. Trazendo-as para o presente, tornam-se cômicas. O jornalista S. Stéfani, testemunha desses acontecimentos, narra-os em tom sério, conferindo-lhes veracidade. Conta ele: “Um diretor da Mercedes-Benz, general Aldebert de Queiroz, procurava oficinas que pudessem fazer peças para a fábrica. Entrou em uma, onde havia um torno e perguntou:

— Você seria capaz de fazer esta peça para a Mercedes?

— Mas quem é essa dona Mercedes? — perguntou-lhe o mecânico.

Outra de suas histórias tem como personagem o nosso ilustre Fusca, ainda então chamado de Sedan 1200: “O sr. Harald Uller Gessner, mais tarde nomeado presidente da Karmann Ghia do Brasil, veio da Alemanha para começar seu trabalho na Volkswagen. Sua missão era montar a rede Volkswagen. Começou em São Paulo, mas precisava vender no Rio de Janeiro, que era o segundo polo comprador. Sabedor de que a Mesbla, com sede no Rio, era uma das maiores importadoras de carros no Brasil, foi até lá. Estacionou diante da loja um Fusca bicolor novo, brilhante, pronto para ser testado e admirado. Gessner conseguiu levar o presidente da Mesbla até a calçada para ver a nova maravilha e começou seu discurso: ‘Nós estamos começando a fabricar este carro no Brasil e precisamos de alguém para vendê-lo aqui no Rio de Janeiro. Como vocês são ótimos vendedores de carros, eu lhes dou a concessão. Vocês não querem? Dou para vocês a exclusividade da venda no Brasil’. Recebeu a seguinte resposta: ‘Olhe, você volte para São Paulo e diga lá para os seus alemães que, no Brasil, existem dois tipos de relação com carros. A do rico e a do pobre. O rico compra os carros trazidos dos Estados Unidos, e o pobre, quando muito, lava o carro do rico. O pobre pode até querer comprar, mas não tem dinheiro. E rico não vai comprar este carro! Fale para eles desistirem porque isso aí não tem nenhum futuro. Não há como vender este carro no Brasil’”.

Mais tarde, com o intuito de proteger a indústria automobilística instalada no Brasil, o governo brasileiro vetou a importação de carros. O rejeitado Fusca apresentado aos executivos da Mesbla por Gessner já reinava soberano, era a maior estrela do mercado de automóveis no País. A Mesbla acabou sendo uma das maiores revendedoras Volkswagen, no Brasil.

Algumas indústrias de autopeças já haviam iniciado suas atividades para suprir o mercado de reposição de peças competindo com as estrangeiras, contudo, do ponto de vista tecnológico, ainda estavam engatinhando. Havia a Bosch com tecnologia trazida de sua matriz, e as nacionais que estariam posteriormente entre as mais capacitadas buscavam *know-how* fora do País. A economia brasileira era fechada, importar máquinas ou peças era um processo difícil, exigindo tenacidade e teimosia, envolvendo lotes enormes de papéis e carimbos dos diversos órgãos de governo. Stéfani, que fazia a cobertura jornalística desses eventos, convivendo de perto com os executivos vindos de fora, fala um pouco sobre o desenrolar desses acontecimentos: “Para sorte do Brasil, alguns desses executivos que vieram para dirigir as montadoras tinham o perfil de estadistas, e o Sauer era, de longe, o de maior estatura. Empreendedor, com grande iniciativa, ele dirigia a Volkswagen como se a empresa fosse dele, imprimindo uma velocidade à ação, difícil de conseguir quando se depende das decisões de uma administração fora do País, sobretudo, àquela época, quando as comunicações eram precárias. A carta, o telefone e o telex eram as formas de contato de então. O correio funcionava mal, ligações telefônicas para o exterior demoravam horas ou dias inteiros. Sobravam as visitas pessoais às matrizes, que tomavam muito tempo. O Sauer pegou a Volkswagen pelas mãos e a conduziu a um patamar invejável. Sozinha, ela

fabricava e vendia cinquenta por cento da fabricação nacional. Depois, atingiu os sessenta por cento. Pode-se imaginar o que era dirigir uma empresa detentora de tamanha porção do mercado. À época, em se tratando da indústria automobilística, a mais importante do País, o impacto no PIB era extraordinário. Antes de colocar em prática qualquer medida econômica importante, o governo consultava o Sauer, a fim de saber quais seriam as repercussões na Volkswagen”.

Olavo Monteiro de Carvalho se lembra de que o ritmo de crescimento da Volkswagen era de tal ordem que, para acompanhar os sucessivos aumentos de capital, o grupo Monteiro Aranha, detentor de 20% da composição acionária, teve de vender para empresários americanos 80% de um de seus negócios mais importantes — uma indústria de vidros, fundada pelos seus avós em 1925, a Cismer.

Roberto Civita, presidente do Conselho da Editora Abril, diz ter em sua lembrança que a Volkswagen era a indústria dominante: “A metade ou mais do mercado de automóveis no Brasil, durante longo período, foi da Volkswagen. Tudo o que seus dirigentes falassem ou fizessem era, automaticamente, a notícia central do setor, porque o Brasil estava descobrindo o automóvel e por ele se apaixonando. A Volkswagen não era uma das fábricas, era a fábrica de automóveis, era a montadora, era a indústria de automóvel do Brasil. Dominando o mercado, ela era sinônimo da indústria automobilística”.

A ideia da criação da revista *Quatro Rodas*, segundo Civita, nasceu em um almoço na Volkswagen, com a presença do meu querido amigo Victor Civita, seu filho Roberto e um de nossos executivos, Ron Cordoan, que lhes perguntou: “Por que vocês não fazem uma revista sobre automóveis? A indústria automobilística acaba de nascer no Brasil. Nada mais oportuno do que uma publicação sobre o setor”. “Meu pai virou-se para mim”, revela Roberto, “e disse: ‘Vamos fazer a revista. E você vai cuidar disso’.” Por causa desse desafio, convite ou provocação do Cordoan, da Volkswagen, nasceu a *Quatro Rodas*.

O carro, tomando o lugar do sonho da casa própria, transformou-se em objeto de desejo de todos os brasileiros. Há quem diga que, ao surgir, o carro substituiu o cavalo, quando este era meio de transporte nos tempos antigos. Segundo essa teoria, ao adquirir um veículo, o homem comprava o direito de ir e vir, quando bem entendesse, pelo caminho que escolhesse. Ou seja, ele estava comprando a liberdade, daí o fascínio do homem pelo automóvel. No Brasil, a indústria automobilística constituiu-se no carro-chefe do modelo econômico do País. Em uma publicação da revista *Exame*, em 1978, fazia-se um comentário: “A história da Volkswagen confunde-se com a própria história da indústria automobilística no País — que alguns observadores identificam como o marco da ‘juventude’ da economia brasileira (a infância seria o início da industrialização, nos anos 30, e a adolescência seria com a implantação da Petrobras, nos anos 50)”.

Nascido na Alemanha, fruto da cabeça engenhosa de Ferdinand Porsche, tendo em sua terra o nome de KdF-Wagen, o Fusca transformou-se em um ícone da Volkswagen. Não se podia dizer que era belo, seu formato era um pouco esquisito, sem grade na frente, todo invertido com o motor atrás e porta-malas na frente e, no painel, apenas o velocímetro e duas luzes-vigia para checar a bateria e o óleo. Contudo, apesar de pequeno, era intrépido e competente. Abriu seu caminho, movimentou-se, propagou-se, tomando conta do país, escrevendo para si mesmo uma luminosa biografia. Desde que carregou o ex-presidente Juscelino Kubitschek, na inauguração da fábrica, manteve-se à luz dos holofotes, tornou-se nosso mais famoso produto. Sua fulgurante carreira faria com que a marca e o produto se fundissem a ponto de se transformarem em sinônimo um do outro. A partir de 1962, transformou-se em um fenômeno, atingindo a liderança de vendas nacionais, acumulando um recorde atrás do outro.

Terminada a Segunda Guerra Mundial, lá estava no centro da Alemanha a Volkswagenwerk. A cidade de Wolfsburg havia sido construída para abrigar a população que trabalharia na fábrica. A localização tinha um propósito. A venda não era feita através de concessionárias. Quem comprasse o veículo

retirava-o diretamente na fábrica. Na partilha do território alemão, os americanos haviam ficado com aquele pedaço. Não sabiam qual destino dar àquela fábrica. Fechá-la significaria reduzir a zero um grande número de empregos, em um momento muito delicado. A tomada de uma decisão equivocada poderia desembocar em sério problema político. Foi chamada uma das grandes autoridades mundiais na fabricação de veículos, mr. Henry Ford. Perguntaram-lhe:

— Você não quer tocar esta fábrica?

Henry Ford observou atentamente o carro que tinha diante de si — o Fusca — e respondeu com outra pergunta:

— É para fabricar isto?

— Sim, para produzir este automóvel.

— Não quero, nem de graça — respondeu. — Não há como vender isto nos Estados Unidos. Imagine, concorrer com um carro americano!

A fábrica ficou na mão dos alemães. Nos Estados Unidos, precisaria enfileirar três Fuscas, um atrás do outro, para alcançar o tamanho de um carro americano. Contudo, na Europa, empobrecida pela guerra, os carros pequenos ocuparam os espaços e transformaram-se em sucesso de vendas. Mais tarde o Fusca se vingaria de Ford. Não apenas entraria nos Estados Unidos. Faria bonito papel, transformando-se em um campeão de vendas em terras americanas com o apelido de *Beetle*.

Quando foi lançado oficialmente no Brasil, o Sedan 1200 era produzido com 54% de peças brasileiras. Nossa grande estrela de então entrou no coração dos brasileiros, lá permaneceu por décadas, ganhou apelidos, ocupou enormes espaços na mídia, carregou famílias inteiras para todos os cantos do País, enfrentando a precariedade das estradas brasileiras para tornar-se, depois, elemento provocador de saudades: “Ah, meu primeiro carro foi um Fusca branco! Quando me formei em engenharia, meu pai me deu de presente um carro — um Fusca amarelo!”. Havia até quem tinha dado o primeiro beijo e mesmo arriscado maiores e mais privadas intimidades dentro de um Fusca. As crianças, quando queriam desenhar um carro, imediatamente iniciavam no papel a linha curva ascendente, cortada pela reta, delimitando o contorno do veículo, interrompida por duas pequenas cavidades, onde se encaixavam as rodas. Colocadas as janelas e portas, lá estava o Fusca, transformado em sinônimo do carro. Alex Periscinoto fala de uma brincadeira comum entre as crianças. Lembra-se de sua filha, ainda uma menininha: “Íamos para a praia, e, na estrada, a quantidade de Fuscas era dominante. Então, ela e eu selecionávamos uma cor para fazer nossa contagem e ganhar o prêmio do vencedor. É claro, era sempre ela a ganhadora”.

“A bordo do Fusca a Volkswagen viveu, no Brasil, anos e anos de glória e de folgada liderança. Glória e folgada liderança que se mantiveram com sua sucessora, a Brasília, ainda impulsionada pelo mesmo motor a ar desenvolvido pelos alemães”, escreveu um jornalista em uma de suas matérias para a revista *Autodata*.

O Fusca entraria para a história como o segundo modelo de carro mais vendido no Brasil, atrás do Gol, que, mais tarde, o ultrapassou.

Sua irmã mais velha era maior e mais alta. A frente era uma placa em linha reta, e o motor vinha acomodado em um cofre longo. Seu nome: Kombi. Tão eficiente quanto o irmão mais novo, carregava até onze pessoas e mais bagagem. Apresentada ao público em 1957, trazia a frase criada pela agência do meu grande amigo Alex Periscinoto, a Almap: “Em cidade ou sertão, a Kombi é a solução”.

Um de nossos funcionários, já aposentado, Günter Wolfsohn, viu o Fusca nascer na Alemanha: “Acompanhei seu surgimento em minha terra antes da Segunda Guerra Mundial e, no Brasil, tornei-me funcionário da Volkswagen, onde trabalhei por vinte anos. Lá comprei meu primeiro Fusca em 1961. Era um sonho, paguei-o em um ano. Depois, como executivo da empresa, eu tinha a possibilidade de trocar de

carro a cada seis meses. Então, tive meu primeiro, segundo, terceiro e quarto Fusca. Tenho muito orgulho de figurar na foto entre os empregados que assistiram à passagem do carro conversível com o ex-presidente Juscelino, acenando para todos nós”. Wolfsohn faz parte do grupo chamado de “fuscamaniacos”. Transferiu sua paixão para seu filho, o engenheiro Andreas Stephan Wolfsohn, presidente do Fusca Clube do Brasil, fundado há vinte e cinco anos, contando atualmente com 600 sócios ativos. Entrou para o *Guinness Book* do Brasil em 1995, quando reuniu 2.728 carros no autódromo de Interlagos. Andreas é dono de 1.500 miniaturas de Fusca e fez de seu *hobby* um negócio. Tem duas lojas em *shoppings* em São Bernardo, onde vende miniaturas de todos os tipos de veículos e meios de transporte. Trabalhou na Volkswagen e diz: “Como engenheiro de manufatura, acompanhei cada detalhe da linha de produção da última série do Fusca, em 1986. Comprei um modelo que faz parte da minha coleção. Além desse, tenho outros. Jamais cogitei vendê-los. Não têm preço. O valor é estimativo”.

Miguel Barone, nosso homem de vendas, *expert* em *marketing*, tem algumas considerações sobre o nosso ícone: “O Fusca foi o que se pode chamar de um milagre dentro da linha de automóveis. Altamente competitivo, era o primeiro carro brasileiro que dava a certeza da ida e da volta. À época, os demais carros não ofereciam a mesma segurança. Ele não, aonde quer que o condutor fosse, ele o traria de volta. O Fusca era a grande vedete das autoescolas e das frotas de táxi. Ainda hoje, na Argentina, há muitos Fuscas rodando como táxis. E por quê? Nos dois casos, pela facilidade de dirigi-lo, pela durabilidade e, repito, pelo milagre que fizeram com esse produto. Quando eu estava no Rio de Janeiro, uma senhora não parava de reclamar do carro. Ela estava no escritório da revenda, e eu pedi a um funcionário para ver se precisávamos trocar o carro dela ou qual outro caminho deveríamos tomar. Ele entrou no veículo com o senhora, quando voltou me contou o diálogo:

— Eu adoro o Volkswagen, mas ele não quer andar comigo! — reclamou a senhora.

— Eu não sou técnico, mas vou lhe fazer algumas perguntas — disse o funcionário. — Eu não sei o que é. Vocês são tão caprichosos que até se preocuparam com um lugar para se colocar a bolsa.

Ela puxava o afogador, pendurava a bolsa... e o carro, é lógico, andava apenas alguns metros porque o motor estava afogado.”

Newton Chiaparini assegura que ganhou muitas garrafas de uísque com o Fusca: “Sempre apostei que viria outro. Tenho o meu Beetle na garagem. O sucesso do Fusca deve-se a vários fatores. Era bom, confiável, barato e dos poucos existentes. Quando lançado, seu principal concorrente era o DKW, um carro mais complicado com tração dianteira. Não podia passar perto de água que já dava problemas. O Fusca, ao contrário, era imbatível nesse quesito. Um dos fatores de sua popularidade estava diretamente ligado à estrada para Santos. Naquele tempo, era diferente, em duas pistas, na serra, descia-se e subia-se. Era uma sucessão de veículos parados com o capô aberto, a água fervendo no radiador, enquanto o Fusca seguia intrépido seu caminho. Como fazia meu pai, quando terminava a serra, ele beijava o carro por ter conseguido descer e subir, sem nenhuma parada. Explorando esta característica, quando o Gordini foi lançado, a Volkswagen colocou na televisão uma propaganda muito interessante: o motorista tirava o radiador do Gordini, jogava-o fora e continuava: ‘Disso o Fusca não precisa’. Foi um enorme sucesso. Meu neto mais novo tem sete anos. Temos uma brincadeira. Quando ele, o pai dele e eu vemos um Fusca, repetimos juntos: ‘É Fusca meu!!’. Como se vê, o Fusca marcou época e continua sua trajetória, passando por várias gerações”.

A decisão de descontinuar a produção do Fusca, paixão do povo brasileiro, foi muito difícil. Coube a mim esta tarefa. Era preciso fazê-la. No ano de 1986, ele deixou de ser produzido depois de 3.321.251 unidades colocadas no mercado. Não teve uma saída discreta, ao contrário, foi bem ruidosa. Foi manchete e ganhou suplementos nos mais importantes jornais e revistas, tendo sido considerado o símbolo da indústria automotiva no Brasil, apesar de sua origem alemã.

Sete anos depois de sua produção ser desativada, em 1993, assistiu-se ao reaparecimento do Fusca. Ninguém menos que o primeiro mandatário da nação, o presidente Itamar Franco, era o autor intelectual dessa ressurreição. O carro entrava no mercado com preços e impostos especiais. Lançado com pompa e circunstância, reeditava-se o feito de Juscelino Kubitschek. Itamar Franco desfilou em uma versão conversível, especialmente fabricada para a ocasião.

Voltando à cronologia de nossas conquistas, busco informações dos anos 60, quando eu ainda estava na Venezuela. No início daquela década, a Volkswagen assumiu a liderança com 28.300 produtos comercializados. O índice de nacionalização passou de 54% para 90%. A empresa foi a primeira do ramo automobilístico a criar uma Central de Atendimento ao Cliente. Em 1962, chegava ao mercado o Karmann Ghia 1300, acompanhado pela frase de Periscinoto: “O VW de fraque”. Idealizado por desenhistas italianos e pela carroçaria Karmann, tinha motor refrigerado a ar, chassi Volkswagen e índice de nacionalização como o do Fusca. Suas linhas modernas abriam espaço nas revistas especializadas, estampando *slogans* criados pela Almap: “Quem compra um Karmann Ghia? Gente de bom gosto”, ou “Um VW em nova embalagem”. As fotos da época registram os três veículos alinhados: uma Kombi preta e branca — a popular saia e blusa —, um Fusca azul e um Karmann Ghia amarelo. Também nessa década, aumentava a rede de revendedores e de oficinas autorizadas, chegando a 3.303, cobrindo todo o território nacional. A produção de veículos atingia o número de 66.148. Era o ano de 1964. Consolidava-se a posição de liderança da Volkswagen — a maior produtora de automóveis da América Latina. A fabricante do sedan DKW, lançado em 1958, a Vemag, foi incorporada pela Volkswagen em 1966. O motor 1.200 do Fusca foi substituído por um novo 1.300, e o Karmann Ghia ganhou um motor 1.600. No final da década, em 1969, Periscinoto lançou a expressão que marcava a diferença entre a VW e os demais fabricantes de veículos: “Use água só para lavar”. Foi usada para o lançamento do Fusca quatro portas e da Variant. Outra frase notável foi: “Variant: no lugar da mala, o motor, no lugar do motor, a mala”.

A esta década também pertencem outros acontecimentos dignos de nota: investimentos em inovações tecnológicas; inauguração da nova fundição, a mais moderna da América Latina (1962); ampliação e alterações físicas das alas industriais. Em 1968, a empresa empregava 21 mil pessoas.

Em 8 de julho de 1970, a fábrica celebrava com festa e fogos de artifício seu milionésimo Fusca. Entre os lançamentos desse ano, estavam o Karmann Ghia TC 1600, o Sedan 1500 — Fuscão e o TL duas portas. O *slogan* da época era: “VW. Para quem não tem tempo a perder”. Outro carro de desenho criativo e revolucionário, o SP2, entrou no mercado em 1972.

Sempre fui um apaixonado pelos produtos fabricados nas empresas onde trabalhei. Fabricando autopeças, era intenso meu envolvimento com a indústria automobilística. A partir da minha entrada na Volkswagen em 1973, minha vida estaria definitivamente entrelaçada à do automóvel. Segui de perto todos os modelos, suas fabricações, seus lançamentos, sua aceitação pelo público e sua permanência no mercado. A cada dia, eu ia para a fábrica com um deles, fazendo revezamento entre os diferentes modelos. Dirigindo-os ou sentado ao lado do motorista, eu os testava. Queria sentir suas *performances* no trânsito das cidades e nas estradas. Isso se transformou em uma das minhas paixões. No ano de 1973, lançamos a Brasília, carro que vendeu 903.160 unidades em nove anos de produção. Sua publicidade era impulsionada pela frase: “Brasília: o carro construído de dentro para fora”.

“Passat: o novo conceito de prazer” acompanhava a chegada de um modelo inovador. Seu motor era dianteiro, refrigerado a água, com tração dianteira e molas helicoidais. Suas linhas tinham características de modernidade que conquistaram o público, transformando-o em grande sucesso de vendas. Aumentando o apelo de vendas, entrava na mídia o “Você merece conhecer o sucesso. Passat”. Era o ano de 1974. Sua produção chegaria até 1988.

O quarto milhão de carros produzidos foi atingido em 1975. Dois anos depois, em 1977, seria o ano da “Variant II: uma emoção tamanho família”. Criavam-se duas novas sociedades: o Consórcio Nacional VW e, em seguida, o Banco Volkswagen. Reinhold Track, um dos meus assessores, participou do planejamento e da implantação desses setores. É dele a narrativa sobre esses empreendimentos: “O consórcio foi um sucesso, canalizando 40% dos carros produzidos. Nossos revendedores participaram ativamente da iniciativa do dr. Sauer. O banco transformou-se em uma enorme instituição financeira, funcionando posteriormente na sede para ele construída: um prédio de oito andares, no bairro do Jabaquara”.

Em 1978 — ano de grandes celebrações —, a Volkswagen completava vinte e cinco anos de existência no Brasil. As revistas de negócios, as especializadas em veículos automotores e os principais jornais abriam páginas para a comemoração. Meu rosto e nossos carros estavam estampados em suas capas. Lembro-me da matéria de capa, publicada na revista *Exame*, edição de 7 de junho de 1978. Rememorava, é claro, a trajetória esfuziante do Fusca “que provocou, de fato, o deslanche da indústria de automóveis”; e continuava: “a maior indústria do País, com faturamento de 25,5 bilhões de cruzeiros, pouco mais de 1% do PIB, 32 mil empregados e 780 revendedores autorizados, que empregam mais de 40 mil pessoas”. Destacava aquilo que eu denominava “a árdua, mas vitoriosa, batalha pelo ganho de produtividade”, acrescentando “que Sauer teve de travar a partir de 1975, quando começaram os ‘dias difíceis’. Disposto a não permitir que a retração do mercado afetasse o desempenho da empresa e, também, a não apelar para demissões em massa como meio de diminuir custos, Sauer concentrou esforços na redução dos gastos internos, na otimização do uso dos equipamentos e num esforço de vendas, através de estímulo a revendedores. Neste ano em que a empresa comemora seus 25 anos de Brasil, o grande orgulho de Sauer é o lucro de 591,8 milhões apurado em 1977, mais que o dobro do registrado em 1976. Afinal, como diz o próprio Sauer, ‘o fim é o lucro’”. Ainda nesta matéria, eu me confessava um otimista incorrigível, dizendo: “Fatos episódicos, ainda que preocupantes, não impedirão que a indústria automobilística e a economia do País, como um todo, continuem a crescer”. Eu estava absolutamente certo.

No final de todas essas festas, anunciei a criação da Fundação Volkswagen.

Em 1979, teve início a produção do carro a álcool, resultante de uma tecnologia totalmente desenvolvida no Brasil: Fusca 1300, Passat e Brasília. O Passat foi eleito o carro do ano.

Foi nessa década que o *slogan* do Alex Periscinoto “A marca que conhece nosso chão” foi conhecer o território alheio. O carro fabricado no Brasil rompeu fronteiras, atravessou mares, chegou a novos portos, a terras diversas, ganhou outros nomes, conheceu outros tipos de condutores e foi sucesso nos 100 países onde suas rodas deixaram marcas. Logo depois da minha chegada, implantei a meta de exportação de 100 milhões de dólares por ano entre 1973 e 1982.

Outro fator importante — este no Brasil — foi a aquisição de uma área de 3,8 milhões de metros quadrados no distrito industrial de Quiririm. Ali montamos um projeto inteiramente feito no Brasil — a fábrica de Taubaté. Isto aconteceu em 1976. No final de 1978, já montávamos Passats, naquela unidade. Com alto nível de automação, essa fábrica passou a se concentrar na produção do Gol. “O carro que une razão e emoção” foi a frase criada para sua apresentação. Legítimo campeão, sempre na liderança de vendas. Em publicação de novembro de 2009, o jornal *O Estado de S. Paulo* afirma: “O Gol é o carro mais vendido no Brasil há 22 anos”.

Dentre os acontecimentos mais importantes do final da década de 70, em abril de 1979, estava a compra da Chrysler, cujo sucesso aconteceria a curto prazo, projetando-se para o futuro. A autorização para produzir caminhões Volkswagen foi muito difícil de conseguir. A empresa nunca os havia fabricado, e a diretoria em Wolfsburg achava uma ação de grande risco. Diante de minha insistência, disseram-me: “Se não funcionar, sua cabeça será cortada”. Eu já tinha ouvido essa frase em outras muitas

circunstâncias e não tive medo. Contratei um engenheiro aposentado da Mercedes-Benz, e começamos a produção. Alcançamos uma qualidade de primeira categoria, porque todos os nossos caminhões foram produzidos de acordo com as necessidades das estradas brasileiras. Mantive o presidente da Chrysler do Brasil e Argentina, o diretor da divisão de caminhões, Donald W. Dancey, e coloquei um diretor financeiro. Depois vieram os problemas para organizar uma revenda de caminhões, porque nossos revendedores vendiam automóveis e não podiam exercer dupla função. Não se pode vender carros e caminhões debaixo de um mesmo teto, porque são duas atividades diferentes. As regras para uso de carros de passeio e de veículos de transporte são totalmente diversas. Tínhamos que organizar um serviço técnico rapidíssimo para atender aos proprietários de caminhões, pois não podiam tê-los parados por razões técnicas, porque seu trabalho depende diretamente do veículo. Convenci os maiores revendedores a abrir novas agências só para a Volkswagen caminhões. Os carros de passeio da Chrysler não cabiam em nossa linha, não eram desenhos nossos, não tinham nossa qualidade, e eu não queria misturar isso, mas sim agregar uma nova atividade com a produção de caminhões. Muitas pessoas, incluindo algumas da Alemanha, afirmaram: “Agora, finalmente, o Sauer vai apanhar”. Nada disso aconteceu, fizemos muito sucesso. Com essa linha de caminhões, conquistamos 50% do mercado.

Sérgio Comolatti, do grupo Comolatti, relembra as condições de revenda de então: “O carro transformou-se no objeto de desejo dos brasileiros. Ter uma concessionária de automóveis Volkswagen era o sonho de muitos. Dentre eles, estava meu pai. Nosso negócio era centrado em autopeças, e isto o fazia pensar em uma sinergia, trabalhando com produtos dentro do segmento automotivo. Conseguir uma concessão de automóveis era uma espécie de prêmio, difícil de ganhar. O Sauer nos ofereceu a concessão de caminhões, propondo este como um caminho para uma futura concessionária de automóveis. Havia oito concessionárias de caminhões em São Paulo, um exagero para a época. Compramos uma pequena em seu ponto mais baixo de vendas. Começamos no pior momento, a Volkswagen estava iniciando sua produção de caminhões, com uma participação muito pequena do mercado. O pessoal da Mercedes-Benz tinha várias restrições em relação à tecnologia do caminhão VW, afirmando que, para montá-lo, a VW buscava peças em diversas outras fábricas. Na Mercedes, ao contrário, o caminhão era produzido inteiramente na fábrica. A empresa dispunha de tecnologia, engenharia, desenvolvendo o produto, enquanto a Volkswagen comprava peças separadas para fazer a montagem. Naquela altura, esse procedimento era visto pelo mercado como fator negativo. Passados muitos anos, o processo utilizado à época para suprir as necessidades da empresa, possibilitando o início da produção, é uma tendência hoje. Nenhuma empresa mais monta um caminhão, desde o parafuso até a cabine. A especialização tornou-se uma conduta adotada pelos fabricantes.

Vendíamos 25 mil caminhões por mês. Demos um enorme salto e, hoje, vendemos 120/130 mil. Somos a maior concessionária Volkswagen de caminhões — a Tietê. O mercado quadruplicou, e a participação da Volkswagen triplicou. Tendo uma marca muito conceituada no mercado, baseada em tecnologia e qualidade de seus automóveis, o Sauer fez um trabalho excelente na fábrica de caminhões. Ela saiu do último lugar, quando começou, para se tornar líder do mercado, no segmento em que atua. Estamos muito satisfeitos com a nossa concessionária e abandonamos a ideia de vender automóveis. O que deveria ser uma porta de entrada para nós, acabou sendo a nossa casa.”

Mais tarde, essa divisão permitiu à Volkswagen fazer uma junção com a MAN, importante empresa de caminhões da Alemanha, na qual a Volkswagen manteve 40% da participação acionária. Atualmente (2010), a Volkswagen tem maioria absoluta na MAN e tem uma participação majoritária na Scania-Vabis. Juntando essas três atividades, esse grupo é o maior produtor de caminhões do mundo. E tudo se iniciou com a incorporação da Chrysler feita no Brasil. É sempre a mesma história — a vitória tem muitos pais, já a derrota é órfã. Caso eu fracassasse naquela época, seria o único pai e a única cabeça a rolar.

A próxima década, a de 80, registraria eventos de grande porte, traria prêmios importantes, assistiria à criação de novos modelos de veículos e a conquistas notáveis na área de exportação. Entre as condecorações, recebemos o prêmio de qualidade do grupo Volkswagen, concedido, pela primeira vez, a uma fábrica fora da Alemanha.

O ano de 1981 reservava um fato de grande importância para o desenvolvimento tecnológico do automóvel. Iniciávamos as pesquisas de injeção eletrônica. Também nesse ano, começamos a produção de caminhões de 11 e 13 toneladas e lançamos o Voyage 1500, avisando ao consumidor: “Os bons tempos estão de volta”. Já no ano seguinte, em 1982, o Voyage ganhava o título de carro do ano. Em seguida, lançamos a Parati e Saveiro. Iniciamos a exportação de motores para os Estados Unidos e passamos de um milhão de unidades na exportação de caixa de câmbio. Mantendo nossa posição de vanguarda, implementamos os Círculos de Controle da Qualidade. Esse programa evoluiu nos anos seguintes, ganhando vários nomes e incontáveis inovações. O ano de 1983 nos traria o cobiçado título dentro do mundo empresarial: a Volkswagen foi eleita a empresa do ano. Em 1985, entrávamos no mercado da China, com a exportação de caminhões, e o nosso Passat conquistava o Iraque. Lançávamos a “Quantum: mude a paisagem” e iniciávamos as pesquisas para produção de catalisadores. Em 1986, saía a espetacular notícia no mundo automobilístico, a fusão da Volkswagen com a Ford em suas operações no Brasil e Argentina, criando a Autolatina. O ano de consagração foi 1988 quando a Volkswagen comemorou 35 anos de existência, com 7,5 milhões de veículos produzidos, sustentando sua posição de líder de mercado e sua reputação de qualidade e eficiência. Nas celebrações ao ano, estava a conquista do título o carro do ano para o Santana 2000, e, na produção, iniciou-se o Gol GTi, primeiro carro com injeção eletrônica. Fechamos a década com chave de ouro ao conquistar o prêmio Distinção de Qualidade Mundial. O Gol foi eleito o carro do ano e lançamos a Parati 1.8.

A década iniciada em 1990 anunciava-se com grandes mudanças tanto na face política, como na econômica. De um lado, havia a distensão entre as grandes potências com o esfacelamento do enfrentamento ideológico. Do outro, na esfera econômica, assistia-se a uma corrida sem precedentes rumo à globalização e ao rompimento das barreiras e muros que separavam o comércio entre os países. A Volkswagen do Brasil já estava inserida nesse contexto, pois, desde a década de 70, havíamos saído para o mundo, buscando novos mercados. Já tínhamos presença garantida em 100 países dos cinco continentes. Nos anos seguintes, entraríamos naquilo a que os americanos deram o nome de *Information Age*. Também para adotar e assimilar os conceitos dessas novas tecnologias, a empresa estava muito bem preparada, pois, desde o início, desenvolvemos uma mentalidade apta a se adequar a desafios e modernidades trazidos pelos novos tempos. Mantendo nossas características inovadoras, em 1990, fizemos o lançamento do Apollo, do Voyage quatro portas e mais três modelos de caminhões. Mudamos o estilo do Gol, Voyage, Parati e Saveiro e implementamos a Engenharia Simultânea, revolucionária no desenvolvimento de ônibus e caminhões. E o grande prêmio: nosso Gol foi eleito o carro da década. Nesse ano, deixei a presidência-executiva da empresa, assumindo o cargo de presidente do Conselho Consultivo da Autolatina. Entreguei ao meu sucessor uma empresa sólida, engrandecida por suas conquistas e por sua reputação de qualidade em todos os setores desde a engenharia, passando pela produção e venda, chegando à garantia de assistência técnica no pós-venda. A Volkswagen fazia ótimos veículos, duráveis, seguros, tendo *know-how* para fabricar *status*, charme e sofisticação, dando ao seu proprietário tudo o que se exige de um carro: *performance*, conforto, qualidade, *design* e tecnologia, fatores responsáveis pelo prazer de dirigir. Continuava intacta a reputação do carro Volkswagen — era um cheque ao portador. Eu deixava uma potente rede de revendedores, a mais capilarizada do País, e a posição de liderança no mercado mantida, com folga, durante muitos anos. Entregava-lhe também a grande família Volkswagen, da qual tive o orgulho de ser o formador e condutor durante os dezessete

anos em que lá permaneci.

Sim, meu caro e querido amigo Paulo Tarso Flecha de Lima, como você disse: esta foi uma epopeia. Como não estive só durante essa aventura fabulosa, recheada de eventos extraordinários e de ações gloriosas, abro parágrafos para observações de alguns poucos dos numerosos colaboradores, que estiveram ao meu lado, tornando possíveis essas conquistas memoráveis:

Claudio Menta, nosso engenheiro, veio com a compra da Vemag e permaneceu na Volkswagen por vinte e oito anos. Teve funções muito importantes em cargos de topo da engenharia. Com muita propriedade, ele fala do trabalho de criação de um veículo: “Saímos do papel para chegar a um objeto que se move. Na Vemag, apenas recebíamos desenhos da Alemanha, então formou-se um grupo de engenheiros que desenhava, projetava e modificava o produto. Quando ela foi comprada pela Volkswagen, juntou-se uma equipe acostumada a fazer projetos à outra habituada a fazer testes. Ambas eram formadas em sua maioria absoluta por engenheiros brasileiros. Apenas eram alemães o diretor da engenharia e, no início, o gerente de motor e câmbio, porque essas são partes mais complexas, mas isso durou por uma fase, porque depois foram substituídos por engenheiros brasileiros. O fascinante processo da manufatura do veículo vai desde a estampagem, passando pelas prensas, pela funilaria, formando o esqueleto e depois o corpo do veículo. Vêm, então, as peças usinadas e fundidas — o motor bruto precisa ter dimensões muito ajustadas — segue-se a área de pistão e cilindro, que passam pela máquina de usinar. O motor é montado e colocado à parte. A carroceria soldada é montada, passa pelo banho de fosfatização e, depois, pela pintura, seguida pela linha de montagem. Entram, então, os eixos e as peças de acabamento: revestimento de porta, volante, direção e outras. Tudo feito com muito cuidado, pois até a fivela do cinto do operário pode riscar a pintura. Utilizávamos todas as proteções para que a pintura não sofresse qualquer tipo de ranhura”.

A inventividade dos *designers* e a tecnicidade dos engenheiros eram causadoras de atritos. Claudio fala das grandes alegrias e dos conflitos envolvidos no relacionamento entre criadores e produtores: “O *designer* idealizava a forma do veículo e a colocava no papel. Nem sempre ela era factível em termos de quantidade e de automatização. O primeiro nunca se conformava quando o segundo lhe informava a impossibilidade técnica de realizar seu projeto. Na mente do *designer*, ousar era preciso; na do engenheiro, fervilhavam os detalhes técnicos. Às vezes, ao fazermos o protótipo de acordo com o *design*, vinham as surpresas nos testes: algo não funcionava direito ou surgiam trincas de problema estrutural. Começavam a corrida contra o prazo de lançamento e as correções e adequações técnicas necessárias. Éramos muito exigentes na questão de durabilidade, exagerávamos um pouco mais nos testes, pois esta característica devia ser garantida ao consumidor. Havíamos conquistado uma reputação de qualidade da qual não abriríamos mão. Outras vezes, após o início do processo de fabricação, o *designer* tinha novas ideias e as indicava como possíveis. Com o ferramental em andamento, era preciso convencer a ferramentaria a fazer as modificações. Além disso, tínhamos os objetivos de custos e investimentos, porque o veículo, além da forma, da qualidade e do peso, precisa ser comercialmente viável. Todas as correrias e dissabores eram compensados quando se apresentava o carro aos jornalistas: uma vibrante satisfação coletiva — dos *designers*, da engenharia de projeto e da manufatura. Um dos dias mais felizes da minha vida foi o do lançamento do novo Gol, em 1975. Nós tínhamos recebido a incumbência de antecipar em seis meses a produção do carro. Fui nomeado diretor de projeto com essa missão, e nós a cumprimos.

Em todas as épocas, houve sempre uma preocupação e havia uma pressão muito grande dentro da fábrica para se produzir com qualidade. Foi criado um sistema de medição de qualidade, através de notas dadas por uma auditoria. Seu nome: *audit* de qualidade criado na Alemanha. Aferiam-se os veículos e, quanto maior fosse a nota, mais problemas havia. Então, o objetivo era atingir o mínimo possível da nota.

Todos os carros tinham um objetivo muito rigoroso, e, para atingi-lo, era preciso trabalhar muito. Um prêmio Audit de Qualidade era o sonho dourado de todos os integrantes da engenharia”.

Claudio Menta descreve um caso interessante sobre a participação do nosso presidente da Volkswagen mundial, o sr. Leiding, quando ele exercia o cargo de presidente da Volkswagen Brasil. Ele era pintor amador e tinha muito gosto pelo desenho: “Antes de ir para a fábrica de São Bernardo, ele passava pela engenharia, na velha fábrica do Ipiranga. Chegava antes das oito horas e começava seu passeio pelo setor de estilo. Sentava-se na prancheta de um dos *designers* e fazia traços sobre os desenhos, mostrando como ele imaginava que deveria ser o carro, estimulando a criatividade dos *designers*. Percebiam-se a satisfação dele e o amor por essa parte do trabalho que ele qualificava como arte. Quando fizemos a modificação da parte dianteira da Variant e do TL, ele deu um bônus especial para o pessoal envolvido no projeto”.

A história aí está, diz Newton Chiaparini: “É agradável revivê-la. Já conhecemos o que precisamos para o futuro — tecnologia. E isto nós já temos. Mas precisamos mais, precisamos de união, de desprendimento, de trabalho em prol do outro, de pensar em conjunto. Precisamos também de um governo participante que valorize o setor produtivo como um todo, abandonando a prática de ajudar intensamente alguns, deixando muitos de lado. Quando a indústria apresentar uma ideia, ela tem que ser discutida, debatida, com isenção, isso é muito importante. Assim fazíamos nós, o resto não tem segredo. Talvez seja difícil acreditar, mas, na constituição da indústria automobilística, tínhamos um espírito comum. Juntamos para construí-la, para propiciar a sua evolução, para fazê-la chegar ao patamar atual. Hoje, é uma indústria adulta, podendo caminhar com suas próprias pernas, sabendo o que deve fazer e tendo conhecimento de suas condições de realização. Há notícias de investimentos da ordem de vinte bilhões de reais na indústria automobilística instalada no Brasil. Para os pioneiros que começaram lá atrás, conferindo as dimensões de um parafuso, o salto em menos de seis décadas foi fenomenal”.

Em seu livro *Travessia*, Mauro Imperatori afirma: “Ao ser constituída a Autolatina, encerrava-se um ciclo na História da indústria automobilística brasileira e abria-se um novo período, marcado pelas consequências da quarta etapa na evolução do automóvel: a primeira, caracterizada pelos motores a vapor; a segunda, pelos motores a explosão interna; a terceira, pelos aperfeiçoamentos mecânicos; a quarta, pela robotização da produção, pela eletrônica embarcada, pela valorização do comprador e pela excelência dos serviços no pré e no pós-venda”.

Eliezer Batista fala do futuro e do período de modernização provocado pela concorrência das grandes companhias automobilísticas: “Tecnologias refinadas serão introdutoras de grandes modificações. Pode-se caminhar não só para os carros elétricos, mas também para os carros usando turbina a gás e até para a utilização de algas. No caso do Brasil, a velocidade é muito importante para se acompanhar essa sofisticação industrial. Será predominante a tendência que o Sauer já conseguiu entender ao constituir a Autolatina, para atingir economia de escala. Assistiremos à redução do número de montadoras, permanecendo as maiores que conseguirem se organizar e se modernizar, adotando novos parâmetros tecnológicos”.

Lembro-me das minhas brigas com a Volkswagenwerk para impedir o fechamento da operação no Brasil. O futuro provaria o acerto da minha defesa inflamada da permanência no País. Atualmente, as montadoras operam com resultados positivos, bastando citar como exemplo a Fiat Brasil, que vem assegurando os resultados apresentados mundialmente pela marca. Ford e General Motors, apesar da crise em que estão envolvidas em seus países de origem, apresentam, no Brasil, bons resultados em lucratividade. A Volkswagen do Brasil, em 2010, passou à frente da Volkswagen AG em volume de vendas no comparativo com a Alemanha, assegurando também resultados lucrativos. Muitas pessoas, inclusive os sindicatos, achavam que eu estava blefando quando dizia que a Volkswagen AG queria

fechar ou vender sua filial no Brasil. Quem assistiu à minha luta sabe da veracidade dessa proposição. Nunca tive dúvidas sobre minhas afirmativas nas reuniões com o *board* da Alemanha. Felizmente, valeu a pena ter me posicionado de forma tão veemente.

Em 2009, a Volkswagen completou cinquenta anos de sua inauguração oficial no ano de 1959. O atual presidente, Thomas Schmall, ressaltou a importância da Volkswagen Brasil para a matriz. Anunciou à imprensa novos investimentos, uma produção de oitocentas mil unidades para aquele ano, fazendo uma previsão de produção de um milhão de veículos para 2012 (publicação na página de economia do jornal *O Estado de S. Paulo*, em novembro de 2009).

Minhas previsões sobre as possibilidades do mercado brasileiro estavam absolutamente corretas, tanto que a nossa posição atual tem chamado a atenção do mundo. Hoje, somos o quarto mercado mundial de automóveis, apenas atrás da China, que vem em primeiro, dos Estados Unidos, em segundo, e da Alemanha, em terceiro. Os fabricantes de veículos instalados no Brasil atingem um número impensado quando iniciamos nossas atividades na indústria automobilística. Além da Volkswagen, estão no mercado: Fiat, Ford, General Motors, Renault, Peugeot, Citroën, Honda, Toyota, Mitsubishi, Hyundai, Nissan, Mahindra, Troller, Agrale, Iveco, Volvo, Scania, Mercedes-Benz, International. Chegamos a dezenove fabricantes das linhas leve e pesada.

Na edição de 2 de novembro de 2011, a revista *Veja* publicou, sob o título “A Volks Acelera”, matéria anunciando a chegada da empresa ao topo do setor automobilístico mundial: “Pela primeira vez, a Volks assumirá a liderança mundial na venda de carros (em milhões de unidades de veículos comercializados)”. E afirma: “Ao fim de 2011, ninguém terá vendido mais carros do que a alemã Volkswagen (7,8 milhões de unidades), à frente da japonesa Toyota, que liderava desde 2007, e da americana General Motors (GM)”.

Nossa gigante sobre rodas inclui, em sua lista de produtos, marcas famosas como Audi, Bentley, Lamborghini, às quais deverá ser acrescentada proximamente a Porsche. Nada mais adequado, pois é a Ferdinand Porsche que se deve a criação do Fusca. No livro *Small Wonder — the amazing story of the Volkswagen*, o autor Walter Henry Nelson narra a história do nascimento do Fusca e de sua gloriosa trajetória, dando-lhe a qualificação de “pequena maravilha”. Walter coloca em relevo a genialidade de Ferdinand Porsche e percorre o caminho de inventos do premiado criador do Fusca, situando no tempo sua idealização: “Logo após o fim da Primeira Guerra Mundial, Porsche teve seu primeiro pensamento dirigido a um pequeno carro para todos os homens — seu carro do povo”.

O quadro abaixo, cedido pelo meu amigo Mauro Imperatori, mostra o poderio da indústria automobilística instalada no Brasil. No quadro seguinte, aparecem as altas taxas de impostos — motivo de nossas longas discussões com o governo brasileiro.

COMPLEXO AUTOMOTIVO BRASILEIRO

**FATURAMENTO
(2010)**
(inclui Autopeças)
US\$ 107,6 bilhões

PARTICIPAÇÃO NO PIB
(inclui Autopeças)
Industrial: 22,5%
Total: 5,2%

**GERAÇÃO TRIBUTOS
IPI, ICMS, PIS, CONFINS**
(Autoveículos 2010)
US\$ 27,7 bilhões

EMPREGO
(Direto e Indireto)
1,5 milhão de pessoas

**BALANÇA COMERCIAL
2010 (US\$ bi)**
(Setor Automotivo)
Exportação: 20,1
Importação: 26,1
Saldo: -6,0

PRODUTOS
Automóveis, comerciais
leves, caminhões, ônibus,
tratores e colheitadeiras



**INVESTIMENTOS
(94-10)**
(inclui Autopeças)
US\$ 50,5 bilhões

CAPACIDADE/ANO
Autoveículos: 4,3 milhões
Máq. Agrícolas: 109 mil

FÁBRICAS
53 plantas
9 Estados
39 Municípios

**ENGENHARIA
AUTOMOTIVA
NACIONAL**

**RELAÇÕES
INTERSETORIAIS**
200 mil empresas

Montadoras: 26
Autopeças: 500
Concessionários: 4.554

TRIBUTOS — AUTOVEÍCULOS E TRATORES DE RODAS (Em porcentagem)

Automóveis

Ano	Institui	1000 de		+ de 1000 de até 2000 de		+ de 2000 de		Concessões		Cessão/Arrend	
		Realiz./Ano (mil)	Quantidade	Realiz./Ano (mil)	Quantidade	Realiz./Ano (mil)	Quantidade	Itens	Chaves	Imóvel	Imóvel
2003	IR	90	150	130	250	250	300	100	50	50	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88
	Total part. no preço	25,7	290	270	347	347	347	210	204	204	204
2004	IR	70	130	110	250	250	300	100	50	50	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Total part. no preço	27,1	300	290	364	364	364	220	220	220	220
2005	IR	60	60	50	250	250	300	100	60	60	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Total part. no preço	27,1	300	290	364	364	364	220	187	187	187
2006	IR	50 (100)	110	70	250	250	300	100	60	60	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Total part. no preço	25,7 (244)	290	270	364	364	364	220	187	187	187

Reserva em contrabando de valores

2010	IR	100 (100)	130	70	250	250	300	100	60	60	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Total part. no preço	27,1 (244)	300	270	364	364	364	220	187	187	187
2011	IR	70	130	110	250	250	300	100	60	60	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Total part. no preço	27,1	300	290	364	364	364	220	187	187	187
2012	IR	70	130	110	250	250	300	100 ⁽¹⁾	60 ⁽¹⁾	60 ⁽¹⁾	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Total part. no preço	27,1	300	290	364	364	364	220	187	187	187

Ano	Trabalha	1000 de		+ de 1000 de até 2000 de		+ de 2000 de		Concessões		Cessão/Arrend		Itens de radi
		Realiz./Ano (mil)	Quantidade	Realiz./Ano (mil)	Quantidade	Realiz./Ano (mil)	Quantidade	Itens	Chaves	Imóvel	Imóvel	
2003	IR	90	150	130	250	250	300	100	50	50	50	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120	
	PIS/COFINS	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	8,88	
	Total part. no preço	25,7	290	270	347	347	347	210	204	204	204	
2004	IR	70	130	110	250	250	300	100	50	50	50	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120	
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	
	Total part. no preço	27,1	300	290	364	364	364	220	220	220	220	
2005	IR	60	60	50	250	250	300	100	60	60	60	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120	
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	
	Total part. no preço	27,1	300	290	364	364	364	220	187	187	187	
2006	IR	50 (100)	110	70	250	250	300	100	60	60	60	
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120	
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	
	Total part. no preço	25,7 (244)	290	270	364	364	364	220	187	187	187	

Reserva em contrabando de radi

2010	IR	100 (100)	130	70	250	250	300	100	60	60	60
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Total part. no preço	27,1 (244)	300	270	364	364	364	220	187	187	187
2011	IR	70	130	110	250	250	300	100	60	60	60
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Total part. no preço	27,1	300	290	364	364	364	220	187	187	187
2012	IR	70	130	110	250	250	300	100 ⁽¹⁾	60 ⁽¹⁾	60 ⁽¹⁾	60
	ICMS	120	170	120	120	120	120	120	120	120	120
	PIS/COFINS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
	Total part. no preço	27,1	300	290	364	364	364	220	187	187	187

(1) A partir de 1º/11/2002, recolhimento de PIS e Cofins dos fornecedores e concessionárias pelos

fabricantes, por substituição tributária. Lei federal 10.485 de 3/7/2002.

- (2) A partir de 1º/7/2004, recolhimento de PIS e Cofins pelo sistema não cumulativo. Lei federal 10.865 de 30/4/2004.
- (3) A partir de 12/12/2008, alíquota de IPI reduzida até 31/3/2009. Decreto Federal nº 6.687 de 11/12/2008. Prorrogação das reduções das alíquotas até 30/6/2009. Decreto Federal nº 6.809 de 30/3/2009. Prorrogação das reduções das alíquotas até 31/12/2009. Decreto Federal nº 6.890 de 29/6/2009. Prorrogação das reduções das alíquotas até 31/3/2010. Decreto Federal nº 7.017 de 26/11/2009. Prorrogação das reduções das alíquotas até 30/6/2010. Decreto Federal nº 7.060 de 30/12/2009.
- (4) Alíquotas prorrogadas até 31/12/2011. Decreto 7.394 de 15/12/2010.

Siglas: IPI — Imposto sobre Produtos Industrializados. ICMS — Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços. PIS — Programa de Integração Social. Finsocial — Fundo de Investimento Social. Cofins — Contribuição para Financiamento da Seguridade Social. MP — Medida Provisória. IN SRF — Instrução Normativa Secretaria da Receita Federal.

NOSSA GRANDE ESCOLA

Fabricávamos veículos? Sim, essa era a nossa vocação e função no universo onde atuávamos. No topo, eu percebia a abrangência do meu ofício. Sabia que, para exercê-lo, precisava de muitas ferramentas — uma delas fundamental: gente. E que tipo de gente? Gente não apenas preparada para entender a tecnicidade do produto, mas também com talento e conhecimento para penetrar nos temas complexos da arte de fabricá-lo, vendê-lo e com ele fascinar e encantar nossos clientes, mantendo-os cativos da nossa marca.

Da alfabetização à formação de técnicos, sem me dar conta, descobri o misterioso prazer de contaminar pessoas, conclamando-as a ler o livro do nosso mundo — o dos automóveis —, incitando-as a imprimi-lo, a repassá-lo a emprestá-lo, a propagá-lo oralmente, de forma tão intensa que não ficasse fora do nosso plano um único leitor. Herdei dos meus antecessores uma tarefa por concluir. Eles haviam iniciado pelas letras do alfabeto, passando pela junção das sílabas até a formação das palavras. Cabia a mim o desafio da continuidade e da multiplicação.

Para se ter uma ideia da situação de então, menciono o relato que me foi feito pelo jornalista S. Stéfani. Editor de indústria automobilística do jornal *Gazeta Mercantil*, ele tinha na Volkswagen fonte inesgotável para suas matérias. Mais tarde, fundou a própria editora, criando uma das revistas mais importantes do setor automobilístico — a *Autodata*. Curta e simples, esta história fornece uma radiografia do ensino no Brasil daquela época. Conta ele: “Logo após sua fundação, a sueca Scania-Vabis colocou um anúncio no jornal, com o intuito de buscar mão de obra: ‘Procuram-se operários. Exige-se colegial completo’. Não apareceu ninguém. No dia seguinte, retornou: ‘Procuram-se operários. Exige-se ginásial completo’. Nada. Continuou, mais um dia: ‘Procuram-se operários. Exige-se primário completo’. De novo, nada. Em sua última e desesperada tentativa, anunciou: ‘Procuram-se operários. Alfabetizamos e treinamos’. Uma enorme fila formou-se diante da portaria da fábrica”.

Minha atuação na Bosch me dera a dimensão do nível de escolaridade do operário brasileiro. Normalmente migrantes, desgarrados de seu *habitat*, sem instrução, esses homens precisavam de cursos escolares e treinamento intensivo para poder assimilar conceitos fundamentais para uma produção moderna. Muitos dos meus colegas empresários me advertiam: “Você está querendo dar passos maiores do que as pernas. Educação não é tarefa da empresa. Ao governo cabe esse papel”. Contudo, nossas necessidades eram imediatas, e não poderíamos construir uma indústria daquele porte com operários analfabetos ou semianalfabetos. Não havia alternativa, senão suprir as lacunas do Estado, assumindo o encargo de educar os trabalhadores. Depois de alguns anos de atividade nessa área, percebi que boa foi a semente, pois lançada em terreno fértil proporcionou uma abundante colheita.

Na Volkswagen, aquela receita de sucesso precisaria do dobro ou triplo de ingredientes, dado o

número elevado do público-alvo. Nossa área de recursos humanos já contava com a Divisão de Desenvolvimento de Pessoal. Na minha chegada, ampliei esse trabalho, pois eu precisava de pessoas com antenas ligadas em várias direções, habilitadas a captar e transmitir as técnicas mais modernas desenvolvidas no setor de educação, adaptáveis à realidade brasileira. Concentrava-se ali uma equipe de 130 pessoas, exercendo funções voltadas à pesquisa, análise e compreensão das potencialidades e possibilidades de aplicação e estabelecimento de estratégias de desenvolvimento de ensino. Minha meta era ambiciosa: eu queria formar o trabalhador especializado, através de motivação, valorizando o seu papel na indústria, na comunidade e na sociedade como um todo. Precisávamos de homens mais bem preparados, com maior capacidade de raciocínio, com elevado nível de informações, habilitados a atuar com seu potencial pleno e a se adaptar às contínuas e rápidas evoluções tecnológicas que aconteceriam nas décadas seguintes.

Já havia sido iniciado um programa de aprendizagem industrial, em 1970, através da constituição do Centro de Formação Profissional. A empresa destinou 10 mil metros quadrados dentro da área da fábrica para a construção desse centro. Este setor estava subordinado a uma divisão dentro dos recursos humanos e era conduzido por um dos meus brilhantes assessores, Mauro Marcondes Machado. Vêm dele lembranças e dados daquela época: “Quando montamos a escola de treinamento na Volkswagen, precisávamos do aval de um conselho vocacional que fazia parte do Senai. Fomos diversas vezes a Brasília para conseguir a aprovação do acordo entre Senai e VW para o funcionamento da escola. Havia neste conselho vários fabricantes. Dentre eles, lembro-me do dono de uma fábrica de arames. Ele nos deixava aguardando na antessala cerca de quarenta minutos. E, lá sentado, esperava, com humildade, sem impaciência e sem reclamar, o presidente da maior indústria instalada no Brasil. Depois de muita espera e obstinação, conseguíamos falar com aquele senhor, explicar nossas razões e convencê-lo da importância do centro de treinamento para a empresa. Afinal, ele concordou e nos concedeu a licença para oficializar nossa escola. Assim, sob a batuta do dr. Sauer, construímos o maior centro educacional de toda a indústria automobilística, destinado à instrução profissional de mil aprendizes por ano, com idades entre 14 e 18 anos. Além da formação de aprendizes, através de ensino técnico, havia cursos de complementação para profissionais que já atuavam dentro da fábrica, visando à sua preparação para atividades mais complexas. Dali saíram ferramenteiros, modeladores, mecânicos de manutenção, mecânicos gerais, mecânicos de automóveis, torneiros, fresadores, retificadores e eletricitas. Essa mão de obra qualificada tinha ótimas perspectivas de fazer carreira dentro da Volkswagen. Muitos dos que iniciaram seu aprendizado neste centro chegaram a alcançar posições gerenciais dentro da organização”.

Em 1973, criou-se a Escola de 1º e 2º Graus Volkswagen. Funcionando em turnos, ela adequava-se ao tempo disponível do operário, através de escalonamento de horários por turnos de revezamento. A escola mantinha cerca de mil alunos matriculados anualmente e 100 professores contratados por hora-aula. Quem preferisse estudar fora, em escolas próximas a sua residência, podia utilizar os recursos do plano de bolsas de estudo. Após a conclusão desses cursos, a empresa oferecia bolsas de estudos para cursos de graduação em universidades, bem como programas de pós-graduação no Brasil e, em alguns casos, no exterior.

Em 1984, ocorreu um marco histórico, a criação da Fundação Volkswagen, com o aporte de um capital inicial de US\$1 milhão. Mantida pela empresa até a presente data, sua constituição tornou possível a ampliação do programa de bolsas de estudo a colaboradores e seus dependentes, através de recursos oriundos do rendimento desse capital e de outros aportes da companhia. Com um total de 10 mil bolsas por ano para colaboradores e seus dependentes, a fundação subvencionava estudos em todas as modalidades de ensino, incluindo fornecimento de material escolar a alunos do ensino básico e custeio dos ensinamentos fundamental, médio e superior.

Minhas experiências de aprendizado na Alemanha fizeram de mim um defensor ferrenho da sinergia existente no binômio teoria e prática. Através de estágios, estudantes de nível técnico e superior tinham acesso aos nossos modernos e sofisticados laboratórios, oficinas, instalações industriais e às mais avançadas técnicas administrativas. Nossa busca de talentos incluía as melhores universidades do País. Delas vinham os engenheiros que constituíam nosso grupo de *trainees*, posteriormente incorporados ao nosso grupo de engenheiros. A convivência harmoniosa entre operários, mestres, engenheiros, *trainees* e estagiários sempre teve meu apoio incondicional, pois eu sabia que dela nascia o amor pelo trabalho e pela busca da realização. Uma de nossas conquistas pela qual sempre tive muito apreço foi o intercâmbio entre técnicos e engenheiros da VWB e os da VW Alemanha. A reciprocidade das relações e a riqueza da permuta de informações técnicas e culturais foram incalculáveis tanto para os envolvidos quanto para as duas empresas. Sempre valorizei muito o conhecimento dos acontecimentos mundiais em todos os setores, sem o qual um profissional, por mais competente que seja em sua função, não terá condições de atingir as mais altas posições. Por esta razão, o estímulo ao aprendizado de línguas estrangeiras — no nosso caso, por motivos óbvios, o alemão vinha em primeiro lugar — sempre foi uma de nossas prioridades.

O aperfeiçoamento e desenvolvimento do nosso grupo gerencial foi um processo constante dentro da empresa. Técnicas administrativas inovadoras e modernos conceitos de liderança, de gestão e de governança foram temas de inumeráveis encontros, *workshops* e seminários. Não tenho nenhum constrangimento em dizer, aliás, tenho muito orgulho disto, que formei uma equipe do mais alto gabarito, perfeitamente habilitada a se adequar ao perfil que se delineou para o executivo do final do século XX, com o processo de globalização e os desafios por ela abertos na entrada do século XXI.

Uma pessoa por quem tive grande amizade e admiração foi o Victor Civita, fundador da Editora Abril. Comungávamos os mesmos ideais em relação a planos para transformação da educação no País. Em nossas reuniões, além da discussão de vários assuntos ligados às nossas duas empresas, essa questão tinha lugar de destaque e despertava em ambos um arrebatado entusiasmo. Comportávamo-nos como dois visionários intrépidos diante de uma situação estagnada e aparentemente impossível de resolver. O Victor construiu um império dentro de seu setor de atuação, e eu fico muito feliz porque ele teve em seu filho, Roberto Civita, um sucessor que tomou o leme e continuou com sucesso a obra do pai. Como era o sonho do Victor, hoje, a Abril figura na lista das maiores empresas de comunicação do mundo. Roberto volta ao passado para descrever a atividade precursora da Abril: “Nossas publicações nas décadas de 60 e 70 visavam justamente à educação fundamental, voltada para a população adulta. A educação infantil era uma outra questão. Perseguindo nosso objetivo de suprir as necessidades de formação educacional do nosso público-alvo, criamos, em conjunto com o José Bonifácio Coutinho Nogueira, da TV Cultura, um telecurso, complementado por fascículos semanalmente colocados na bancas de jornais e revistas. Era o equivalente ao que se chamava então curso ginásial. A junção desses dois veículos de comunicação teve um enorme sucesso, tanto isoladamente, quanto dentro das indústrias, especialmente as do setor automobilístico. No final do expediente, as empresas colocavam no ar, em tela grande, o curso da TV Cultura e distribuíam os fascículos da Abril aos seus operários. A Volkswagen foi uma das seguidoras do programa e, com seu nome e poder, fez repercuti-lo em outras empresas da região do ABC”.

Durante algumas reuniões, minha equipe discutia o percentual de perda da mão de obra especializada formada por nós. Minha posição sempre foi clara: ainda que VWB não consiga aproveitar todos os operários e todos os estagiários como seus colaboradores efetivos, a sociedade ganhará, o País ganhará, uma vez que nossos fornecedores e outras empresas de menor porte poderão receber esses jovens profissionais já treinados e comprometidos com um desenvolvimento tecnológico de ponta.

Atingi um dos meus principais objetivos, desde que me sentei na cadeira de presidente da Volkswagen:

dar aos trabalhadores o ensino e o aperfeiçoamento necessários para desenvolver seu trabalho. O efeito multiplicador dessa tarefa mostrou-se nos lares dos nossos colaboradores. A mudança de patamar alcançada pela aquisição de novos conhecimentos transformou a mentalidade das famílias no que se referia à formação educacional e cultural dos filhos. Tomava-se consciência da importância do saber para as conquistas futuras. A educação era finalmente colocada entre as principais prioridades na formação das crianças. Portanto, os conhecimentos levados pela escola VW se estenderam muito além dos nossos possíveis cálculos. Na contabilidade da Autolatina, os programas educacionais baseados no modelo desenvolvido pela Volkswagen nas décadas de 70 e 80 tiveram, em 1990, 43 mil participantes. Nosso contingente em São Bernardo era de 46 mil. Acrescentando os quatro mil de Taubaté, chegávamos a 50 mil trabalhadores. É preciso considerar um outro fator. A esses números agregavam-se os empregados dos revendedores, que, em conjunto, tinham o mesmo número de colaboradores que a nossa empresa. Eles também tinham seus técnicos treinados na Volkswagen.

Essas ações, hoje conhecidas como programas de responsabilidade social, promoveram uma autêntica revolução no processo educacional na região e uma evolução nas estratégias de gestão de pessoas, servindo de modelo a muitos dos atuais métodos de governança corporativa adotados por grandes organizações. Mauro Marcondes Machado ressalta as características precursoras desse movimento preparatório e transformador: “O dr. Sauer, com sua capacidade de olhar adiante e ver o todo, nos impulsionou com seu entusiasmo e com a sua certeza de que ideias, aparentemente inexecutáveis, dependem da força e união de pessoas para se concretizar”.

No início, a escola Volkswagen parecia uma visagem, uma quimera. O tempo e a tenacidade da equipe, que começou sem traçar as linhas mestras do projeto, porque saímos do nada, alcançaram nossos objetivos. O contorno do projeto foi se delineando aos poucos, até chegar ao desenho perfeito daquilo que chamo de nossa grande escola. Nas avaliações feitas pela nossa área de recursos humanos, nossos planos educacionais abrangeram, incluindo a parte profissionalizante, 300 mil pessoas. Este número é elevado porque nossos cursos se estendem às revendas. Depois da junção com a Ford, formando a Autolatina, eu tinha sob minha responsabilidade 126 mil pessoas. Tenho orgulho e muita satisfação por ter tido a oportunidade de fazer um trabalho de tal magnitude, contribuindo para o desenvolvimento intelectual, cultural e profissional de tantas pessoas. Além disso, nessa esteira de evolução vieram muitas outras indústrias que, tomando como base nosso modelo, adotaram programas semelhantes na área de educação e de benefícios sociais.

CONSTRUÇÃO DE UMA SÓLIDA FAMÍLIA

Nunca me considerei um empresário. Eu era um empregado. Os acionistas haviam confiado a mim o seu capital investido, e disso eu tratava e cuidava como se meu fosse. A riqueza concentrada naquela fábrica, cuja direção havia sido colocada em minhas mãos, deveria ser como uma fonte de água viva, espalhando a fecundidade e o bem-estar ao seu redor. Eu tinha consciência de que o trabalho desenvolve a inteligência e exalta a dignidade do homem, facultando-lhe sentir-se útil e dando-lhe a possibilidade de prover seus dependentes daquilo que necessitam.

O condutor de qualquer empreendimento precisa sentir a responsabilidade pela sua organização e pelo seu funcionamento em larga escala, dando ao elemento humano o mesmo valor atribuído ao capital investido. Investimento e trabalho são elementos interdependentes necessitando de coadjuvação recíproca.

Ao ser implantada, a Volkswagen do Brasil revolucionou os costumes no local onde se instalou, criando novos modelos e referências, virou tema de debates, envaideceu a comunidade, trouxe levas de habitantes de outras regiões, atraídas pelo sonho dourado de trabalhar em uma multinacional, sobretudo em uma grande fabricante de veículos. Qual o habitante da cidade, profissionalmente ativo, que não queria um emprego naquela companhia gigantesca? Qual deles não inflava o peito para dizer: “Eu trabalho na Volkswagen!”? Sempre entendi que ali estava uma força geratriz de recursos garantindo a sobrevivência de milhares de pessoas. Quando lá cheguei, tínhamos 35 mil trabalhadores. Multiplicando-se por quatro, número médio de integrantes de cada grupo familiar, contávamos uma população de 140 mil pessoas.

Então, eu tinha diante de mim grandes desafios, mas o maior de todos era reunir aquelas pessoas, fazê-las partícipes do meu plano de desenvolvimento, agregando-as em torno de ideais que nutrissem um sentimento mútuo, criando um espírito de comunidade, dando origem à formação daquilo que, mais tarde, eu e muitos outros chamaríamos de “a família Volkswagen”. Criáramos uma cidade. Seus habitantes deveriam formar uma família. Eu havia conseguido isso na Bosch, mas ali, na Volkswagen, o caminho era mais extenso, pois a população era dobrada. E quem, senão eu, seria o condutor daquelas pessoas, o chefe daquela família. Agrada-me mais a expressão “pai daquela família”, pois foi assim que sempre me senti. E o que faz um pai? Ama, zela, cuida, provê e se preocupa com seu grupo familiar. Havia dois motivos direcionando-me. Primeiro, a herança do caráter humanitário do sr. Robert Bosch e, segundo, a certeza de que apenas colaboradores satisfeitos com a empresa podem contribuir com a totalidade de seus esforços para torná-la maior e mais vigorosa. Busquei dar-lhes confortos, seguranças e certezas de que cada um fazia parte de algo grandioso que poderia apenas ser construído através da aliança de todos. Tenho a convicção de que um dos fatores relevantes para o sucesso da minha atuação foi o senso de

responsabilidade em relação a todos os meus colaboradores. Com a ajuda dos meus assessores, teci cuidadosamente uma rede de bem-estar. Apliquei-me a promover uma administração fértil em medidas de interesse social. Um empreendimento como a Volkswagen podia mudar a vida de milhares de pessoas, impulsionando-as em busca de evolução. Conseguimos fazer uma empresa inserida na comunidade, preocupada em proporcionar uma vida digna aos nossos funcionários e suas famílias, criando oportunidades que cobrissem todas as fases de suas vidas, tanto no aspecto social quanto no cultural.

Primeiramente, focalizamo-nos na alimentação, educação, cultura e serviços médicos. Estes alcançavam padrões de medicina avançada de primeira linha, com doze enfermarias e cinco clínicas dentárias. Eficiência e abrangência sempre foi nossa meta neste setor.

Para que nossas funcionárias pudessem ter tranquilidade com seus filhos, criamos uma creche onde elas os deixavam pela manhã e os retiravam no final do expediente. Nela transitavam pediatras, enfermeiras, atendentes e assistentes sociais na busca das melhores condições para a manutenção da saúde e do cuidado com a alimentação, direcionados ao desenvolvimento das crianças até dois anos de idade. Criamos também um centro especializado, equipado para atender a crianças com deficiências físicas.

Instituímos uma cooperativa de consumo, onde nossos empregados podiam comprar produtos alimentícios e eletrodomésticos vendidos a preços abaixo dos supermercados, lojas e feiras livres.

Depois, verifiquei que nossa família necessitava de lazer e fundamos o Clube Volkswagen. A recreação de nossos funcionários e de seus familiares passou a fazer parte dessa rede. Instalado em ampla área, observando modernos conceitos de paisagismo, de convivência e da prática de esportes, o local formava ambiente propício para diversão e conagração entre as pessoas. Adequava-se às necessidades de preparação física, pós-expediente, para os funcionários, às competições esportivas de diversas modalidades e às festas promovidas dentro do calendário festivo de cada ano.

Nos anos 80, estávamos na vanguarda daquilo que, mais tarde, se constituiu regra nas grandes corporações — o plano de aposentadoria complementar, garantindo transição segura para a fase pós-carreira, tendo como objetivo a manutenção da mesma qualidade de vida, após longos anos de dedicação à empresa. Essa medida fechava o ciclo de proteção aos integrantes da família Volkswagen, o qual começava na infância dos filhos dos colaboradores, atravessava as diversas etapas da vida de pais e seus descendentes e culminava com a segurança na velhice.

Pouco antes de minha saída da empresa, eu andava por uma das ruas da cidade Volkswagen, quando ouvi uma voz chamando meu nome:

— Dr. Sauer!! Dr. Sauer!!

Voltei-me e respondi:

— Sim...

— O senhor me desculpe, mas eu queria agradecer.

— Agradecer? — perguntei-lhe, surpreso.

— Pelo que o senhor fez por mim e por nós. O senhor foi um verdadeiro pai de todos!

— Pois foi assim que sempre me senti — respondi à pessoa que estava diante de mim.

Ele continuou seu caminho e deixou, na minha cabeça, uma série de lembranças e, no meu coração, a certeza de haver agido corretamente.

Não foram apenas os altos salários e o conjunto de benefícios que levaram nossos empregados a vestir a camisa da companhia. A esses fatores muito importantes juntou-se o trabalho desenvolvido lá dentro. A busca dos mais altos níveis de qualidade abria as mentes, alargava os horizontes e se estendia para suas vidas privadas e para os seus lares.

Um dos meus grandes sonhos era ver e sentir todos, na manufatura dos carros, nos trabalhos

adjacentes, nas áreas administrativas, em comemorações, nas vitórias e mesmo nos fracassos, vestindo sobre os seus macacões, jalecos, aventais, camisas engravatadas ou qualquer outra indumentária a camisa Volkswagen, não apenas no sentido de um time, de onde se originou a expressão “vestir a camisa”, mas na forma de união de uma verdadeira família que produz, se educa, se instrui e se projeta para um futuro melhor. Dentro da família se elogia, se beija, se abraça, se discute, se briga, se reconcilia. Mas ai de quem, de fora, ousar afrontar ou ofender algum de seus integrantes. Assim éramos nós dentro da Volkswagen. Acho que consegui o que tanto desejava. Dentro da área de relações humanas, contei com uma equipe valorosa e eficiente, comandada por Mauro Marcondes Machado, que soube transmitir aos seus assessores os meus ideais, montando um grupo solidário com o intuito de materializá-los.

Comprovadores dessas conquistas e do estabelecimento dessa enorme família são os depoimentos de alguns integrantes dela. Mauro Imperatori foi nosso advogado de 1964 a 1987 e, depois, continuou sua carreira na Assobrav. Ele fala da segurança da empresa aos seus funcionários em termos de reputação pessoal: “Quando lá entrei no departamento legal, a empresa não tinha tantos anos no Brasil. Contudo, era tão significativo trabalhar nesta empresa que aquele advogado (eu), recém-formado, recebia honras de preclaro juriconsulto. Sua carteirinha funcional abria, de imediato e sem consultas, crédito em qualquer loja ou banco: representava um atestado de competência, de seriedade, de honestidade e de eficiência. Assim éramos vistos porque assim a Volkswagen do Brasil, em apenas onze anos de existência, se firmara no conceito dos brasileiros”.

Conheci mais de perto Sarwat Wahab, um egípcio radicado no Brasil, do nosso setor de exportação de peças para reposição. Estivemos juntos muitas vezes no Iraque. É dele a afirmativa: “Na Volkswagen, o dr. Sauer criou não apenas uma empresa, mas uma família. Trabalhando corretamente, qualquer funcionário tinha seu emprego garantido até a aposentadoria. Nas outras companhias, isso não acontecia. Na Volkswagen, as pessoas eram importantes para a empresa, e esse espírito de família foi o dr. Sauer quem criou. Parece uma tarefa difícil porque a empresa tinha uma multidão de empregados, mas não o foi para ele. Ele tinha respeito e amor tanto pelo empregado pequeno quanto pelo grande, tanto pelos empregados diretos quanto pelos indiretos. Ele era uma pessoa completamente diferenciada”.

Conheci o Manoel durante a operação no Iraque. Tenho a maior admiração pela trajetória dele, um menino que soube aproveitar as oportunidades oferecidas pela empresa, retribuindo na mesma medida com dedicação ao trabalho: “Meu nome é Manoel Messias Gomes de Souza. Venho de uma família de pessoas trabalhadoras, mas muito simples. Quando eu tinha três anos, meus pais migraram da Bahia para São Paulo, e nosso começo aqui foi difícil. No bairro onde eu morava, as crianças brincavam na rua. As condições sociais e financeiras eram similares, contudo havia um menino que tinha tudo. O pai dele era o único possuidor de um carro. No fim do ano, ele ganhava bons presentes, tinha bicicleta, viajava nas férias. Nunca tive inveja de ninguém, mas sempre fui uma criança observadora, olhava os bons exemplos porque queria copiá-los. Perguntava-me por que o nosso amiguinho tinha todas aquelas coisas, e nós, os outros, não. Abordei-o. Recebi a seguinte resposta: ‘Meu pai trabalha na indústria automobilística — ele é funcionário da Volkswagen’. Aquela historinha assentou-se na minha cabeça, tomou seu lugar e lá ficou armazenada: quando eu crescer, vou procurar um trabalho na indústria automobilística. Aos dezenove anos, a Volkswagen entrou na minha vida para não mais sair. Na fábrica, fiquei vinte e sete anos e, hoje, continuo trabalhando com a marca em uma revenda Volkswagen. Tenho certeza de que, se fotografassem o meu coração, lá estaria estampado aquilo que chamamos de ‘bolacha’, ou seja, o logotipo da empresa: o V encavalado no W, dentro de um círculo. Acho linda essa superposição! Quando eu a via exposta, lustrosa, em lugar de destaque, em países do Oriente Médio e da América do Norte, as batidas do meu coração se aceleravam por alguns segundos. Tudo o que eu tenho, consegui através da Volkswagen. Foi com o meu trabalho, mas veio de lá. Comecei como mecânico, porque, como era apaixonado por carros,

por curiosidade, comecei a mexer em motores em pequenas oficinas. Até ali, o meu aprendizado vinha do autodidatismo, mas, a partir de então, fiz os mais diversos cursos técnicos patrocinados pela empresa, incluindo os de inglês. Passei a falar a língua fluentemente. Conheço toda a mecânica dos automóveis Volkswagen como a palma da minha mão. Fiz carreira lá dentro, passei para chefe de oficina e, depois, para coordenador de equipe fora do País. Viajei para muitos lugares, participei de um dos negócios mais fantásticos da empresa — as exportações para o Iraque —, lá estive durante toda a operação. Levei carros para os Estados Unidos e Canadá. Em seguida, quando parei de viajar, assumi o cargo de coordenador do departamento de garantia. Enamorei-me de uma funcionária da empresa e com ela me casei. Ela é a mulher da minha vida, e a Volkswagen continua sendo uma das minhas paixões. Em qualquer circunstância, fora ou dentro do País, eu sempre tive a segurança da retaguarda de uma empresa desse porte. Lá vivíamos, colegas, chefes, pessoas de alto ou de baixo nível hierárquico, dentro daquilo que considero uma grande família. Como o menino morador da mesma rua, quando eu era criança, meus filhos também receberam bons presentes de fim do ano e, muito mais importante, puderam estudar, porque até com a formação dos filhos dos funcionários a empresa se preocupava”.

Terezinha Silva Araujo, esposa de um funcionário nosso, também fala da relação com a família que eu sonhava e consegui criar: “Vim de Aracaju, Sergipe, para morar em São Bernardo do Campo. Fui trabalhar em uma fiação e tecelagem, mas o dinheiro não dava nem para pagar o aluguel de uma casa. Fui morar na casa de uma irmã. Meu marido, Evaldo Silva Araujo, veio depois. Tivemos muita sorte porque ele logo encontrou trabalho na Volkswagen. Ele era motorista de empilhadeira. Sempre fui uma pessoa muito econômica, e ele entregava tudo o que ganhava na minha mão. Em nossa terra, jamais havíamos sonhado com tanto dinheiro. Compramos nossa primeira casa e fomos além do nosso primeiro sonho, a compra do Fusca. Como o desconto para funcionário era alto, adquirimos uma Brasília. Alguns anos depois, construímos uma casa, um sobrado, como queríamos. Como perdi um filho que tivemos, adotamos uma menina. Logo depois, apareceram duas outras sem pais, e nós também as adotamos. Éramos cinco, e havia espaço e conforto para todos. A maioria de nossos fins de semana era passada no clube da Volks, uma construção linda com tudo que se pudesse imaginar. Subíamos uma alameda contornada por pinheiros para chegar ao estacionamento, onde deixávamos nossa Brasília. As instalações do clube eram fantásticas. Eu, uma filha de beira-mar, nadava como um peixe, podendo lá fazer todas as acrobacias, pular do trampolim, mergulhar naquela piscina enorme — era a única olímpica da cidade e das redondezas. Ensinei minhas filhas a nadar nas piscinas para crianças. Tudo era muito limpo e organizado, os vestiários tinham controle perfeito, as comidas servidas na lanchonete eram deliciosas. Adiante da piscina, divididas com alas cheias de flores, estavam as quadras esportivas. Podia-se praticar vários tipos de esporte. Meu marido jogava futebol com os colegas da fábrica, e eu fiz várias amizades com mulheres de funcionários e outras que trabalhavam na empresa. Muitas vezes fazíamos piqueniques à sombra das árvores, nos gramados abaixo das quadras. Tivemos uma vida muito boa e fizemos tudo com o salário de um motorista de empilhadeira, porque eu não trabalhava fora, ocupava-me da economia doméstica e das minhas três filhas. Se o entretenimento era importante porque nos mantinha juntos na hora da diversão, não se pode deixar de mencionar a ampla assistência médica da qual dispúnhamos, dando-nos segurança em relação ao item mais importante da vida do ser humano — a saúde”.

Flávio Ricardo Vassoler do Canto é um exemplo de sucesso. Seu padrasto foi segurança de um diretor de suprimentos da empresa. É o próprio Ricardo quem narra sua história: “Com o salário ganho na VW, meu padrasto dava à minha mãe, à minha irmã e a mim uma vida confortável. Pude estudar até chegar à universidade, sem precisar trabalhar. Com o incentivo da minha mãe e o apoio dele, consegui me preparar muito bem. Ingressei na USP, na Faculdade de Direito, e depois passei para a Faculdade de Ciências Sociais. Frequentando os centros de literatura da universidade, apaixonei-me pela matéria. Li

livros dos grandes escritores e mergulhei fundo na obra de Fiódor Dostoiévski. Para melhor compreendê-lo, estudei russo. As complexidades da língua me levaram à Rússia, onde fiz um curso na Universidade de Moscou, durante um ano (então, já às minhas expensas). Voltei com material suficiente para fazer meu mestrado na USP. Tornei-me um especialista em Dostoiévski e em literatura russa. Falo sete línguas estrangeiras, faço palestras, dou aulas e escrevo. Tenho três livros prontos. Meu próximo passo é fazer meu doutorado. Sou um intelectual fascinado por literatura. Tudo começou com a possibilidade de minha família me manter em boas escolas, permitindo-me dedicação integral aos estudos”.

Tenho também o testemunho de um dos representantes do clã Monteiro Aranha, sócio da Volkswagen do Brasil, Olavo Monteiro de Carvalho: “O ambiente de trabalho da empresa era indiscutivelmente uma das razões de seu sucesso. O empregado entrava e logo se transformava em um membro daquela família, e lhe era assegurada a certeza de poder capacitar-se, crescer profissionalmente e ampliar esses benefícios à sua família. No Brasil daquela época, os dirigentes das empresas não tinham consciência da importância de investir no homem, a Volkswagen o fazia e auferia os benefícios dessa política, pois os maiores divulgadores do nível de excelência de trabalho e da marca Volkswagen eram os próprios trabalhadores”.

Aquela multidão que, todos os dias, entrava pelas portas da fábrica sentia na empresa o apoio necessário em situações adversas. Assim, nossas assistentes sociais trabalhavam ativamente na busca de soluções para problemas dos trabalhadores e de seus familiares. De um desses casos nasceu a Avape — Associação para Valorização de Pessoas com Deficiência, que, em setembro de 2010, completou vinte e oito anos de existência. Apesar de todo meu otimismo diante de projetos, eu jamais poderia imaginar que algo, iniciado com um grupo pequeno e de maneira acanhada, pudesse alcançar semelhante patamar. Expandiu-se, inaugurou novas unidades proporcionando atendimento clínico, programas de reabilitação, capacitação e inclusão profissional. Através dos depoimentos dos fundadores, percebe-se a simplicidade do início.

“Integrei-me ao grupo responsável por fundar a Avape. Era formado por funcionários da Volkswagen, pais ou parentes de pessoas com deficiências. Procurei o serviço social porque estava com dificuldades para cuidar do meu irmão. A empresa sempre nos apoiou, cedendo uma sala, onde o pequeno grupo de pais interessados fazia reuniões. E foi assim que tudo começou”, conta Marcos Gonçalves, um de seus fundadores, hoje presidente da Fenavape — Federação Nacional das Avapes. Outros vieram e, como conta José Deoclécio de Oliveira, foi feito um levantamento de casos de deficiência de filhos e parentes dos trabalhadores: “Após o nascimento de minha filha Andreza, com complicações no parto, prematura e com problemas motores, procurei Maria Tereza, a assistente social da Volkswagen à época. Ela fez um trabalho extraordinário”. Antônio Pimentel, outro funcionário, relata o seu caso: “Quando soube do problema da minha filha, eu não sabia como buscar ajuda. Fui ao pediatra, neurologista, clínico e matriculei minha filha em uma clínica. A assistente social encaminhou-me às reuniões. Éramos poucos, começamos em 1976. Hoje, minha filha faz faculdade de veterinária. Se não fosse a Avape, não teríamos conseguido”. Nosso diretor de recursos humanos, Jacy Mendonça, sugeriu a formação de uma associação. “Colocamos à disposição o serviço jurídico, financeiro, departamento médico, e foi dada a partida da Avape”, diz Jacy orgulhoso de sua participação.

Estes senhores, até hoje dirigentes da Avape, vieram pedir meu apoio no início. É claro que eu disse sim para uma iniciativa envolvendo o trabalho de muitas pessoas da nossa grande família. Em 1982, quando foi fundada, a Avape já tinha 500 associados. Em 1985, inaugurava-se o Centro de Reabilitação Clínica de São Bernardo do Campo e iniciava-se, na área de informática, a inserção de pessoas com deficiência. Com o apoio dos funcionários da Volkswagen do centro de processamento de dados, desenvolveu-se a primeira parceria para serviços desenvolvidos por pessoas com deficiência. No

mercado de trabalho, nem existia lei de cotas para deficientes. A partir daí, os fundadores da associação moveram céus e terras — conseguiram convênios com empresas importantes, buscaram ajuda dentro e fora do País, em associações comunitárias, em instituições governamentais, realizaram seminários, congressos nacionais e internacionais, movimentaram profissionais da medicina nas mais diversas especialidades, exploraram vários campos de atividade como agricultura, reciclagem, jardinagem, jornalismo, produção artística de cartões de natal, entre outros. Chego mesmo a me emocionar, lembrando que tudo começou por alguns membros da nossa família VW e alargou-se, alastrando-se por vários setores da sociedade. A fundação das quatro novas unidades foi feita pela rede Avape, com projeto realizado em parceria com o BID — Banco Interamericano de Desenvolvimento. A Volkswagen foi a primeira parceira. Mais tarde, vieram outras: Votorantim, Petrobras, Alcatel-Lucent, IBM, Hospital Brasil, Casas Bahia, Citibank, Vivo, Correios, DER, Dersa, INSS, EMTU, PRODAM, SAP, SECONDI, SEADS, SERT, Secretaria Estadual do Desenvolvimento Social de São Paulo, de São Bernardo do Campo e de São José dos Campos. A Avape foi a primeira organização do mundo, dentro de sua área de atuação, a receber o certificado ISO 9000. Até 2009, atendeu a mais de 18 milhões de pessoas. Apenas em 2008, foram 8 milhões.

Carlos Ferrari, professor universitário e vice-presidente Institucional do Conselho Deliberativo da Avape, resume sua história emocionante, porém demonstrativa da capacidade de superação: “Nasci cego, e, desde muito cedo, meus pais foram atrás de tudo que podia existir para cegos: escola, remédios, brinquedos e até benzedadeiras. Com toda a simplicidade de um metalúrgico e de uma dona de casa, o objetivo era acertar. Perceberam que, além da procura do que existia, era também preciso construir algo. Meu pai juntou-se aos outros pais e familiares de pessoas com deficiência, fazendo reuniões em uma sala da Volkswagen, para fundar a Avape, da qual faço parte. Quando nos tornamos participantes ou protagonistas, deixamos de ser usuários e passamos a ser condutores do processo, construtores da história, como diz minha mãe, dona Néia, a artista principal desta trajetória”.

Sylvia Cury, presidente da Avape, chama a atenção para o fato de que, além da reabilitação e inclusão de pessoas no mercado de trabalho, a associação busca sensibilizar toda a sociedade para o respeito ao próximo: “Respeito é um termo que se origina do latim *respectus*, de *reespicere*, que significa olhar. Olhar as pessoas com suas diferenças e eficiências é o respeito que buscamos e esperamos. O Movimento Avape pelo Respeito é a nova campanha da organização, visando difundir a filosofia de ‘olhar a pessoa com deficiência sob o prisma da sua eficiência e das suas capacidades’”.

No Brasil, mais de 27 milhões de pessoas com deficiência merecem o OLHAR e o RESPEITO de todos. No começo era um sonho de poucos, hoje é uma realidade de milhares.

Outro trabalho desenvolvido com a participação da família Volkswagen foi feito na instituição Aldeias Infantis SOS, instalada no Riacho Grande. As aldeias — SOS Kinderdorf International — foram criadas por um padre, na Áustria, após a Segunda Guerra Mundial, com a finalidade de abrigar as crianças órfãs que haviam perdido suas casas e suas famílias. Atualmente tem unidades em todo o mundo. Foi trazida para o Brasil em 1967. A atual diretora da unidade de São Bernardo do Campo, sra. Eliane, explica que cada uma das Aldeias instaladas em vários lugares — hoje estão em dez estados brasileiros, educando e reforçando a estrutura familiar de 10 mil crianças, adolescentes e jovens — iniciaram, de maneira independente, um trabalho de mobilização da sociedade a fim de conseguir recursos que permitissem o funcionamento das unidades no Brasil. No caso de São Bernardo do Campo, com o estímulo do dr. Sauer, os funcionários da Volkswagen interessaram-se e foram participantes ativos da construção da Aldeia. Sebastiana das Graças Damasceno é mãe social há vinte e nove anos. Começou no Riacho Grande e hoje faz parte do grupo transferido para outro bairro da cidade. É dela o relato: “Havia, na Aldeia, dez casas e, em cada uma delas, o número máximo de dez crianças. Cada casa tinha uma mãe social com o papel de

dar a essas crianças a noção de lar e de família constituída. O dr. Sauer organizava um churrasco anual, cheio de atrações. Convidava um grande número de pessoas, e a arrecadação era ótima. Havia também presentes dele para todas as crianças nas comemorações de Páscoa. Lá na Aldeia, ele era muito simpático com todos e, especialmente, com as crianças. Ele é padrinho de batismo do meu filho Kleber Roberto, hoje com trinta e um anos. Tenho lembranças maravilhosas da cooperação dos funcionários e trabalhadores da VW. Eles lá iam em qualquer época do ano, dispostos a fazer os trabalhos necessários, de acordo com as capacidades de cada um, e davam suas contribuições financeiras também. Tenho cinquenta e nove anos e uma grande experiência com crianças e adolescentes. Posso dizer que é maravilhoso ser mãe social, é uma coisa do outro mundo! A parte mais difícil está na identificação da personalidade de cada criança, dos seus anseios, dos possíveis traumas. Acompanhei muitas crianças — elas saíam de lá aos dezoito anos — e, como mãe social, tenho cinquenta e oito filhos e dezesseis netos. Uma das moças é professora de física, outra é enfermeira, todos têm suas profissões. Estabeleci com eles uma profunda ligação de afeto. Muitos me procuram até hoje. O trabalho realizado na Aldeia com a ajuda do dr. Sauer e dos colaboradores da Volkswagen foi fantástico”.

Meu caro amigo Paulo Simões, um dos nossos mais prestigiados revendedores, tem sua opinião sobre a constituição desta família: “Eu não conversava com os operários do chão de fábrica, mas andava por aquelas imensas alas como se fosse minha casa. Afirmo com a certeza que minha, agora, já longa, vida me deu. O ambiente de uma casa é seu chefe quem molda. Assim acontece com a empresa. Se o dono da casa, o pai, o patriarca ou o patrono for simpático, dado, agradável, alegre, risonho, as coisas são leves. Se ele é carrancudo, amargo, autoritário, tudo pesa. Na fábrica da Volkswagen, o ambiente era leve, muito bom. E isso se deve ao Sauer. Eu o conheço muito bem e sou testemunha do caráter humanitário dele. É um homem que ama o seu semelhante e acredita que todos somos iguais”. A generosidade do Paulo sempre fez com que ele me tratasse muito bem e fosse pródigo em elogios. Quando terminávamos nosso trabalho e mesmo no meio dele, falávamos muito sobre as imensas possibilidades dos brasileiros. Depois da minha trajetória na Bosch e na Volkswagen, tenho orgulho de dizer que junto com minhas equipes fizemos um belo trabalho. Mas existe algo muito importante, que foi um modelo de bem-estar social bem-sucedido e copiado, em maior ou menor grau, pela maioria das indústrias instaladas, primeiro, na região, estendendo-se depois para muitos outros estados do Brasil. Quando chegamos a Campinas e a São Bernardo do Campo, o ambiente fabril era acanhado, primitivo mesmo. Os saltos no desenvolvimento e a abertura da mentalidade do empresário de então foram acontecimentos extraordinários que se processaram em apenas algumas décadas.

O JEITO SAUER DE ADMINISTRAR

Sauer sempre foi de um dinamismo incrível, até no jeito: a maneira de olhar, de falar, de gesticular. Nada em Sauer é morno. Em tudo ele se mostra um emotivo, um entusiasmado. Fala de várias coisas ao mesmo tempo, faz várias coisas ao mesmo tempo, pede várias coisas ao mesmo tempo. Isso o ajudou a tornar-se a catapulta da VW: sob sua direção, foram realizados o centro de desenvolvimento de produtos, a compra da Chrysler no Brasil e Argentina, a fusão VW/Ford, formando a Autolatina.

Miguel Jorge — ex-vice-presidente da VW, ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior até 2010

Tenho uma memória muito boa, mas todos aqueles que comigo conviveram conheceram o meu caderninho de notas. Inseparável, eu o carregava no bolso de trás da calça. Dali ele saía sempre que necessário. Para uma nova anotação, para uma cobrança, para um lembrete — um verdadeiro parceiro administrativo, ou seria um apêndice de mim mesmo?

Sempre privilegiei ao máximo a atividade produtiva, tanto na indústria quanto na minha atividade na área da pecuária e na continuidade do meu trabalho pós-Volkswagen, mantendo-me distante de especulações financeiras. Minha visão da economia como um todo, além de contemplar a produção e a geração de riquezas pela força do trabalho, possui igualmente um forte componente social. Esses foram os princípios aplicados nas empresas que dirigi.

Tendo nas mãos os negócios que me foram confiados, tomei conta deles como se a mim pertencessem, lutando com o afinco e a firmeza de um verdadeiro proprietário, mas sempre mantendo a consciência de que não o era. Minha atenção estava concentrada nos trabalhadores, na produção, no mercado consumidor, nos fornecedores e, é claro, nos acionistas. Não me incluo na categoria de administrador no sentido clássico do termo. Dirigindo companhias como a Bosch e a Volkswagen, deparei-me com situações que não cabiam dentro das regras ditadas pelos manuais de administração, tendo que passar por cima do convencional em busca da eficiência. Eu simplesmente buscava fazer o correto e, uma vez tomada a decisão, defendia meus projetos e ideias com veemência. Quando tinha sucesso, não via isso como uma coisa enorme, grandiosa, mas sim como consequência de um trabalho bem realizado. Quando não dava certo, nunca fugi da responsabilidade. Assumia-a integralmente. Acredito que este foi um dos pontos fortes da minha administração, porque, através deste procedimento, adquiri a confiança dos meus parceiros. Considero como obrigação do líder de uma empresa ter coragem para considerar e analisar positivamente as possibilidades e colocá-las em curso, caso as considere viáveis e de provável retorno.

Não se pode instaurar um regime ditatorial, deixando à margem as equipes. É preciso informar aos seus colaboradores aquilo que vai ser executado e como será conduzido. Caso não seja essa a conduta, o líder poderá passar a ideia de que suas atitudes são baseadas em improviso. Com uma equipe bem informada, conhecedora do planejamento das ações e de seus desdobramentos, abraçando os mesmos ideais de quem a lidera, as possibilidades de sucesso são muito maiores. Assumi grandes riscos, mas não poderia ser de outra maneira. Eu não podia ficar longo tempo pensando: “Ah, será que vai dar certo? Será que vale a pena correr esse risco?”. É claro que se faz necessária uma avaliação criteriosa e não se pode desprezar o cálculo das consequências. Contudo, o medo não é um bom companheiro para um administrador de qualquer negócio, pequeno, médio ou grande. Perde-se a iniciativa, desperdiça-se a intuição, deixa-se escapar as oportunidades e debilita-se a capacidade de assumir as responsabilidades.

Acredito ser necessário expressar que sempre me senti responsável por todas as decisões tomadas. No caso de ações complicadas, se não tivessem tido sucesso, eu certamente teria perdido minha posição. O fato de saber que podia confiar inteiramente nos meus colaboradores dava-me suporte para assumir todas as responsabilidades. Certamente, meus gestos e atitudes na defesa das minhas equipes e na confiança nelas depositada conquistaram o respeito de todos que comigo trabalharam.

Quando cheguei à Volkswagen, eu tinha muito claras na mente as regras e leis do processo de administrar empresas e pessoas. Entre as fundamentais, estão a ética e o respeito pelo ser humano. Contudo, gosto muito de ouvir as opiniões daqueles que me viram em ação. O olho do outro sobre minhas atitudes quando comparado com o meu pensamento, ao tomar muitas delas, apresenta diferenças, mas também algumas similaridades.

Meu assessor mais jovem, Christian Bruno Schües, que esteve junto de mim em muitos dos nossos projetos, tece suas considerações sobre minha forma de conduzir a equipe: “O Sauer foi como um segundo pai para mim, com ele aprendi muito. Ele é desses dirigentes de empresas que mandam, determinam, mas que, ao mesmo tempo, dão muito autonomia e liberdade para seus diretores e gerentes. É claro que ele não aceita qualquer coisa. Essa forma de agir funcionou muito comigo, porque tenho um perfil profissional adequado a esse sistema. Se alguém me dá uma responsabilidade, não precisa cobrar ou fazer *follow-up*. Quando Sauer deixou a Volkswagen, as coisas mudaram, pois, dentro da Autolatina, o sistema Ford ganhou muita força sem a presença dele. Os dirigentes da Ford eram cobradores, sem deixar muito espaço para o trabalho com liberdade de ação. O Sauer sempre foi uma pessoa muito positiva e realizadora. Nas reuniões, quando ele nos transmitia um novo projeto, ele já o tinha como definitivo, pronto. Passava-nos as linhas gerais de ação e não deixava espaços para debate, nem para observações sobre dificuldades ou impossibilidades de execução de suas ideias. O desafio era colocado, a forma de atingir o objetivo também, não havendo lugar para dúvidas, pois, na cabeça dele, o projeto já estava delineado, ele já o via pronto. Cabia à equipe trabalhar naquela direção. Por outro lado, dava liberdade ao executivo para seguir outra linha, desde que fosse bem-sucedida, mas discutir com ele para dissuadi-lo de seus planos era algo muito difícil, para não dizer impossível. Alguns diretores ousavam enfrentá-lo, tentando fazê-lo mudar de rumo, mas, quando ele tinha convicção de que estava certo, não aceitava debates, queria ação. Era como se dissesse: ‘Ou você vai do meu jeito ou não vai’. Mas, depois, ele deixava espaço para fazer de outra forma que não a dele. Tendo as características do homem emocional racional, com profunda clareza na execução da sua atividade, Sauer não tinha paciência com quem não acompanhasse a velocidade de seu raciocínio e sua disposição imediata para passar dos planos para a prática. Com os privilegiados que conseguissem acompanhar seu ritmo, ele estabelecia uma ligação estreita baseada em empatia e simpatia. Estes se transformavam em depositários de sua confiança e eram os requisitados para as mais complexas tarefas. Exigente, ele esperava dessas pessoas a contraparte naquilo que denomino entrega total. Como um executivo que estabelecia objetivos, encantava-se com

quem pudesse realizá-los. As metas tinham que ser alcançadas, e a quem pudesse viabilizá-las ele dava corda, autonomia, liberdade, favorecia nesse sentido. É claro que, para estar ao lado dele, era preciso ter muita competência. Às vezes, ele errava nessas escolhas, e, como valorizava muito as relações com as pessoas, esses fatos o entristeciam. Fora da empresa, ele tinha uma rede de contatos imensa, não se furtando a atender as pessoas, a dar sua colaboração quando necessário e a promover encontros que pudessem ser úteis, enfim não media esforços. Um exemplo disso foi o relacionamento dele com o Ozires Silva. Sauer o ajudou muito na Embraer. Quando o Ozires foi para a Petrobras, foi a vez dele de ajudar o Sauer. Existem casos incontáveis de personalidades do mundo empresarial que com ele interagiram, entrando para a categoria de amigos e parceiros”.

Christa, uma de minhas secretárias na Volkswagen, faz sua análise: “A administração do dr. Sauer foi marcada pelo empreendedorismo. A característica predominante de sua personalidade empresarial era a do empreendedor. A meu ver, quase tudo derivava desse fator. Ele sempre lutou muito pelo que queria, pôs em risco coisas de sua vida privada, inclusive a convivência familiar em prol da realização daquilo que idealizava. Era quase uma obsessão que não o deixava desistir nunca, apesar dos reveses muitas vezes sofridos. Quando ele chegou à Volkswagen, abriu-se um novo tempo. Inaugurava-se um fato inédito. O presidente da empresa, quando entendia ter cometido algum engano, pedia desculpas. Tive uma única discussão com ele. Achei-o rígido demais em seus argumentos, fora de seus padrões. Embora eu estivesse certa, calei-me, aceitei o que ele dizia e voltei para minha mesa. Minutos depois, ele levantou-se de sua cadeira, atravessou a sala, veio na minha direção, parou em frente a mim e fez um sincero pedido de desculpas. Agregou às suas palavras um gesto terno: passou a mão sobre a minha cabeça”.

Evelina, outra das minhas secretárias, fala um pouco da minha gestão: “Dinamismo era a tônica dos nossos dias com ele. Quando ele chegava, tudo se punha em movimento. Mal se sentava para fazer algo, logo se levantava porque outras ideias já brotavam, e ele ia atrás delas. O incrível é que ele tinha o domínio de todas. Sua primeira pergunta era sobre a produção do dia anterior: ‘Quantos carros fizemos? 800? 820? 850?’. Todos os relatórios já estavam sobre sua mesa, mas nós todas já tínhamos o número na ponta da língua. Dinâmico, elétrico, forte, exigente e, ao mesmo tempo, um ser adorável”.

Meu amigo, parceiro na Anfavea e respeitadíssimo concorrente na Ford, Newton Chiaparini me visitava com frequência, devido às nossas atividades na Anfavea. Ele afirma que sempre me observava na direção da fábrica: “A Volkswagen era um monstro, a maior empresa automobilística do Brasil, e administrá-la era assunto para gente grande. O escritório todo envidraçado do Sauer dava vistas para a linha de montagem. Não sei se propositadamente ou por acaso assim era a configuração de sua sala. Uma das minhas incontáveis admirações pelo Sauer está no fato de ele, apesar do prestígio e da posição que ocupava, nunca ter sido um homem cheio de estórias, nunca teve arroubos de estar acima dos outros. Sentado a sua mesa, ele via a linha de montagem. Quando eu o visitava, ouvia-o dizer: ‘Hoje a produção não está boa’; ou então: ‘Hoje a produção vai estourar!’. Ou seja, ele podia sentir a pulsação da fábrica e é lógico que ele não tinha o número definitivo nem administrava a empresa apenas com o olhar, mas era uma forma de ele participar junto com os operários e com os técnicos o dia a dia da produção. Ele os chamava para perguntar o que estava acontecendo com as prensas, com as máquinas, quando algo não ia bem”.

Jacy Mendonça menciona dentre outros um assunto que me é muito caro, o ser humano: “Falo de elementos aparentemente contraditórios, mas, no Sauer, eles tinham o poder da complementaridade. Apesar dessa sua capacidade de relacionamento humano, desse poder de conquista e de sedução, ele é um administrador de pulso firme e de controles muito rígidos”.

Manoel Bayard fala de uma coisa sobre a qual sempre tive grande apreço: “O trabalho em equipe era o traço marcante de sua administração. Sempre formou um grande e competente grupo de trabalho, uma

equipe que, em todas as circunstâncias, “fechava” com ele. É um homem que sabe trabalhar e valorizar o seu time. A liderança dele é tão normal, tão óbvia, que ele não tinha nada a disputar com ninguém. Ao contrário, ele era um apaziguador. Dentro da empresa, com todos aqueles diretores de áreas enormes, grandes estrelas dentro da constelação Volkswagen, quando havia divergências e até desavenças, Sauer administrava tudo com muito tato e diplomacia. Não precisava usar a pressão de sua autoridade, ao contrário, ele se impunha de maneira gentil. Uma das razões do sucesso dele estava na experiência acumulada, levando-o a conhecer tudo o que precisava mandar outros fazerem. Embora ele não lidasse muito com a parte financeira, ele tudo sabia e falava com o diretor da área de igual para igual. Assisti-lo no trabalho era muito estimulante, porque ele tinha uma intuição afinada com a realidade, sabia o que queria, não titubeava e raramente errava. Acrescia-se a isso um *feeling* impressionante em relação a pessoas. Era um conhecedor de gente, de suas reações, de seus sentimentos e de suas aspirações. Em nossos trabalhos fora da fábrica, depois de resolvidos os problemas na área de governo, ele abandonava o papel de presidente e se comportava como amigo. Tenho ótimas lembranças dele dos catorze anos que trabalhei na Volkswagen. Era uma companhia muito agradável. Sinto saudades do convívio com ele. Um dos atestados da competência do Sauer e de sua capacidade de estabelecer relacionamentos baseados em confiança mútua foi o caso dos participantes do grupo Monteiro Aranha. Eu os representava na empresa e conhecia muito bem a posição deles. Detentores de 20% do capital da companhia, eles tinham uma relação distante com os primeiros presidentes da empresa. A chegada do Sauer mudou o destino dessas relações, porque, além de sua capacidade de liderança e de realização, o Sauer é um *gentleman*.

O jeito Sauer de administrar tem componentes que o afastam das regras convencionais do gestor de empresas de sucesso: amigo de todas as horas, um coração enorme, um homem sem rancores, capaz de se desculpar, dono de uma imensurável preocupação com o ser humano, defensor ardoroso dos princípios de ética. Pode parecer incrível, mas Sauer reúne todas essas qualidades. A esses valores juntam-se sua inteligência rara, sua força e seu carisma para fazer dele um extraordinário realizador e um grande condutor de pessoas. Sauer foi o grande construtor da Bosch na América Latina e, na Volkswagen, fez uma empresa à sua imagem: dinâmica, brilhante e poderosa — uma potência. Era uma multinacional, mas Sauer cuidava dela como se fosse sua, ao ponto de transformá-la em sinônimo de si mesmo. Sou testemunha disso porque o assisti muito em seus contatos com presidentes da República e ministros de Estado. Na maioria das vezes, ao falar da empresa, já não mencionavam o nome dela, mas sim o do Sauer. Pode-se ter a impressão de que isso assim acontecia pela amizade desenvolvida por ele com essas pessoas. Sim, a amizade era apenas uma parte, porque, nas discussões, ele colocava seus pontos de vista com clareza, defendia-os com unhas e dentes, mantendo a consideração pela autoridade daquelas pessoas, e advogava obstinadamente em favor da Volkswagen, dos empregos gerados por ela e do setor que representava. O respeito dos componentes do governo foi gerado por vários fatores, mas essencialmente pela percepção da visão de longo prazo de Sauer, pela evolução do processo industrial brasileiro e pelo desenvolvimento do País.

Há muito não tenho nenhum envolvimento profissional com o Sauer, o que me prende a ele é o laço afetivo, por isso posso dizer com toda a tranquilidade: o Sauer tem um caráter único, a tônica de sua personalidade é ser amigo dos amigos e, também, como dirigente da empresa, um amigo dos seus subordinados. Foi muito fiel a essas pessoas e, salvo raras exceções, teve na fidelidade delas a contrapartida de sua dedicação.

Como representante do grupo Monteiro Aranha, assisti a saída do grupo da sociedade com a Volkswagen Brasil. Sauer atuou com toda a lisura que lhe era peculiar. Entre ele e o dr. Joaquim Monteiro de Carvalho, estabeleceu-se um relacionamento baseado em respeito e reciprocidade.”

Olavo Monteiro de Carvalho, sobrinho do dr. Joaquim e atual presidente do grupo, fala da importância

da minha atuação na negociação de venda de ações do grupo Monteiro Aranha para o Kuwait. Diz Olavo: “Eu era muito próximo do Mário Henrique Simonsen, que me considerava seu pupilo, interessando-se profundamente pela minha formação como executivo internacional. De bom grado, dada minha admiração por ele, eu o acompanhava em diversas viagens. Em uma reunião do Fundo Monetário em Washington, Simonsen pediu que eu me aproximasse do embaixador do Irã nos Estados Unidos. O xá do Irã estava muito inclinado a investir na indústria automobilística brasileira, e, segundo Simonsen, aquele era um assunto de interesse estratégico para o Brasil. Assim, nasceu a possibilidade de o Irã investir na Volkswagen do Brasil. Os representantes da Volkswagenwerk foram categóricos, afirmando que aceitavam o investimento, mas não mexeriam em um número de sua posição acionária de 80%. Então, a compra pelo Irã deveria caminhar em outra direção. A pedido do Simonsen, começamos a estudar a possibilidade de vender metade da nossa participação, que era de 20%. Bancos internacionais de investimentos, como o Morgan Stanley e o Merrill Lynch, entraram nas negociações. Contudo, a revolução islâmica decretou a queda do monarca, deixando no ar a conclusão do negócio, que não se efetivou. Anos mais tarde, os bancos envolvidos voltaram com um novo cliente, desta vez do Kuwait. O representante do Emir era um executivo libanês, de altíssimo nível, muito hábil nas negociações. Quando estas já estavam em estágio avançado, esse executivo manifestou o desejo de conhecer a Volkswagen do Brasil e seu presidente, pois queriam conhecer os planos de longo prazo da empresa. Nunca vou me esquecer da apresentação do Sauer naquele dia. Ele falou da Volkswagen com a veemência de um apaixonado, mostrou a força da empresa, sua posição de liderança, seu domínio absoluto do mercado brasileiro e suas possibilidades futuras. Seu entusiasmo e vigor de ânimo tinham como base fatos concretos: a poderosa Volkswagen era a maior empresa da América Latina, à época, maior do que a Petrobras. Vários adjetivos superlativos poderiam qualificar a *performance* de Sauer, que usou todo o seu natural magnetismo para encantar o representante do Emir. Finalizou seu discurso, convidando-o para visitar a empresa no Brasil. O sobrevoo em helicóptero impressionou positivamente nosso visitante, contudo um imprevisto nos aguardava. Naquele exato dia, havia sido iniciada uma greve. A operação industrial estava parada. Ficamos exasperados, mas o acaso viria em nosso socorro. No dia anterior, nosso ilustre convidado comera algo que lhe fizera mal. O convite de Sauer para descansar nas salas da presidência da empresa foi muito bem-vindo, pois ali estaria próximo dos banheiros, sem perigo de correr riscos imprevisíveis. A ideia que lhe fora dada pelo voo de helicóptero era suficiente. Vendemos os 10% da nossa participação, e o Sauer atuou como peça-chave, importantíssima na negociação. O cheque recebido do Kuwait foi de 115 milhões de dólares. Até o Delfim Netto fez um pedido: ‘Avise-me quando isso vai entrar’. Foi um fato histórico. Havia tanto dinheiro no mercado que foi necessário mexer no câmbio. Negociamos a outra metade da nossa participação com o sr. Leiding, então presidente da Volkswagenwerk AG. Iniciavam-se as discussões para a fusão da Volkswagen com a Ford, e nós do grupo Monteiro Aranha não queríamos continuar com nossa participação. Com sua maneira elegante de conduzir os negócios, o sr. Leiding nos propôs: ‘Nós ficamos com os seus 10% e damos a vocês o equivalente em ações da Volkswagen Alemanha’. Deixamos de ser sócios no Brasil e passamos a ser sócios na Alemanha. Continuamos muito amigos do Sauer, como o tínhamos sido até então, porque, apesar de seus contatos serem mais estreitos com meu tio, todos da família o admiravam”.

Mauro Imperatori foi um dos nossos ilustres advogados, está atualmente na direção da Assobrav. Destacava-se pela competência e pela capacidade de destrinchar leis complexas para adaptá-las às nossas necessidades. Apesar de ser um intelectual de primeira linha, adequava-se com perfeição aos casos áridos do nosso departamento jurídico. Demo-nos muito bem e continuo tendo por ele admiração e estima, que acredito que sejam recíprocas: “O dr. Sauer foi um extraordinário presidente e um grande administrador. Sabíamos que ele vinha da Bosch e tivemos a notícia de que se tratava de um presidente

democrático. Pois foi assim. Com ele, chegou a democracia, provocando uma mudança na orientação de gestão da companhia. Quando ele precisava de alguma coisa da área jurídica, ele mesmo pegava o telefone e me perguntava diretamente. Eu não era o responsável pela área, mas ele a mim se dirigia com toda a naturalidade. Quem já trabalhou em uma indústria alemã sabe que este é um procedimento incomum. Àquela época, ele inaugurava um estilo de administração totalmente inovador, e isso aconteceu quando o Brasil vivia sob um regime governamental de ditadura, com rígidos controles sobre as companhias — controle de preços, controle de estabelecimento de regras e de regulamentos para as atividades empresariais. Enquanto isso acontecia na condução do País, na Volkswagen, conhecíamos o regime administrativo democrático. Nosso presidente tinha um dom raro — o dom da liderança no mais amplo sentido da palavra. Era capaz de enxergar um problema não apenas no momento em que ele acontecia, projetava-o para o futuro, considerando todos os fatores envolvidos. Essa capacidade nos encantava a todos e fazia com que seguíssemos o nosso líder. Sua ampla visão fez dele um conselheiro admirado e solicitado por ministros da área econômica e da indústria e do comércio. Nosso departamento jurídico tornou-se uma área muito forte dentro da organização, pois, como as ideias do dr. Sauer eram muito avançadas para a ocasião e ele não queria nada feito fora da lei, éramos constantemente solicitados. Outro valor trazido por ele para a empresa foi a confiança na palavra, que se espalhou pela companhia inteira. Discutíamos os assuntos, assumíamos os compromissos, iniciávamos os processos, para apenas depois formalizá-los com documentos. Tudo isso imprimia um ritmo mais leve às nossas atividades, aumentando a confiabilidade no trabalho. O jeito informal de administrar do presidente vinha de cima para baixo, envolvendo todos os demais níveis hierárquicos. Sei que ele teve algumas decepções, porque entregou projetos advindos de sua visão do negócio e de sua capacidade intelectual a pessoas que não corresponderam à confiança nelas depositada. Apesar disso, sua capacidade de confiar se abalava em relação àqueles que com ele falhavam. Com os demais, não sofria arranhões, permanecia intacta”.

Luc de Ferran assumiu a divisão de caminhões da Ford, após a formação da Autolatina. Em sua opinião, qualifica-me como: “Sempre foi muito solícito, sempre ouviu a todos e, mesmo que eventualmente a contragosto, aceitava recomendações sólidas, contanto que muito bem fundamentadas”.

Trabalhando em exportação, Joacyr Drummond esteve a meu lado em situações complicadas nos países da África, no Iraque, no Canadá e nos Estados Unidos: “O Sauer tinha uma criatividade fantástica, para ele o impossível não existia. Ele apresentava um projeto, uma proposição, ouvia o que dizia toda a consultoria que o rodeava, enchia-nos de porquês para, afinal, tomar a decisão delineada em sua mente desde o princípio. Podia-se dizer que era uma atitude ditatorial. Mas não, não o era. Sua capacidade de iniciativa e sua ousadia iam muito além da nossa. Entre nós, às vezes, brincávamos: ‘Ele está ficando ainda mais inteligente’, porque ele não repetia a mesma decisão em situação futura, quase semelhante a uma anterior. Ele analisava cada uma no seu tempo físico, no seu panorama, os fatores exógenos e vinha com uma atitude nova. Não havia rotina, ele ia muito além dela. Basta ver o caso dos Estados Unidos, os mercados onde atuamos. O custo e o desgaste de fazer esses negócios eram terríveis, sem falar nas margens de risco. E ele passava por cima de tudo isso e fazia. Mas a liderança dele não era exercida apenas dentro da Volkswagen e nos negócios em que ela estava envolvida. Numa época difícil em que as empresas dependiam do governo para tudo, não se podia brigar nem ser antipático ou prepotente. A bajulação ajudava alguns no sentido de conseguirem realizar seus projetos, mas o Sauer, exercendo a liderança da indústria automobilística, expunha com clareza as suas proposições, chamava a atenção de governantes e teve até a coragem de processar o Estado brasileiro, no caso do CIP. Suas atitudes despertavam o respeito dessas pessoas, porque elas sabiam da seriedade dele”.

Sarwat Wahab era o nosso homem de exportação de peças para reposição. Egípcio, ele transitava no

mundo árabe com a desenvoltura de quem dominava a língua e os costumes locais. Tem suas opiniões sobre a minha maneira de conduzir homens e negócios: “Eu não vejo o dr. Sauer há dezoito anos, mas como ele é uma pessoa que marca, assim como um carimbo, não dá para esquecer. De qualquer coisa que ele participasse, podia-se esperar sucesso. Era muito otimista e, raramente, desistia. Quando uma transação comercial se tornava difícil, eu via que os diretores, depois de haver esgotado todas as possibilidades de negociação, o chamavam. A presença dele amolecia o cliente. Parece brincadeira, mas é a mais pura verdade. No exterior, saíamos sempre juntos, e, quando ele lá estava, acompanhava-nos como se fosse um dos nossos, e não o presidente de uma das montadoras mais poderosas do mundo. Eu estava organizando um depósito na Argélia, e ele veio para fechar alguns negócios. Ele acompanhava a comitiva do então presidente Figueiredo. Fazia parte do protocolo um jantar na embaixada brasileira em homenagem ao presidente. O dr. Sauer fez questão de convidar todos os operários e funcionários da Volkswagen para participar desse jantar. E, depois, apresentando-nos como seus queridos colaboradores, fez o presidente fotografar-se ao nosso lado. Tenho uma foto com o Figueiredo com a mão sobre o seu ombro. Foi o dr. Sauer quem me mandou fazer este gesto. Eu o fiz meio constrangido, afinal era o presidente da República, mas está aí, na foto, registrado aquele momento. Normalmente, os presidentes das outras companhias não fazem isso. Ele não, ele nos fazia sentar em lugares de destaque e, no final da festa, ao partir, ele não se esquecia de se despedir de cada um de nós. Mas não era só das grandes celebrações que éramos chamados a participar. Ele vinha até nós quando estávamos em grupo. Certa vez, um dos funcionários que gostava de levar vinho do Brasil, dizendo tratar-se de vinho importado, chegou à Argélia com duas garrafas. Estávamos em uma reunião que foi até altas horas da noite, e o hotel já não servia mais nada. De repente, o Sauer disse: ‘Estou com fome, não há nada para comer?’. Havia apenas queijo. Nosso amigo do vinho foi imediatamente buscar uma de suas garrafas. Ao abrir, verificou que o vinho estava estragado. Era vinagre puro. Sauer não se aborreceu, ao contrário, riu como todos nós e continuou comendo queijo, sem mais nada, com o mesmo bom humor de sempre. Ele não é igual aos demais. Ele é uma pessoa nobre. Não se pode igualá-lo a um alemão — ele é diferente dos alemães. Não se pode igualá-lo a um brasileiro — ele tem a ginga, flexibilidade, bom humor do brasileiro, mas é diferente dos brasileiros. Não se pode igualá-lo a nada, ele juntou tudo o que é bom de várias nacionalidades em uma só pessoa”.

Minha secretária no período pós-Volkswagen, Marta Soares Zanela, tem algumas considerações interessantes que escapavam da minha percepção: “Trabalhar com o dr. Sauer era um desafio. Ele sabe mandar, controlar e guardar tudo na cabeça, além do famoso livrinho. Eu vivia atrás dele com um gravador pequeno na mão, porque não acredito que haja ser humano capaz de registrar no ritmo em que ele fala, pede as coisas, dita cartas, *e-mails*. Não admite atrasos. Neste caso, ele era um alemão genuíno: ‘Como? Ele está atrasado! Ligue para o celular’. Mas, quando se tratava dele próprio, o lado brasileiro falava mais alto. O tempo era nosso inimigo. Eu ligava para avisar que ele ia chegar um pouco mais tarde. Esse pouco, às vezes, chegava a uma hora. A agenda estava sempre lotada, porque ele era muito dedicado ao trabalho, aliás, acho que até demais, pois colocava o trabalho à frente de qualquer coisa, o que é uma qualidade, mas, muitas vezes, as outras partes da vida ficam abandonadas. Esse era o caso dele. Muito determinado e perseverante e de um coração muito grande, muito generoso até com certa dificuldade de dizer não quando lhe é feito algum pedido. Recebia muitos telefonemas de pessoas necessitando de indicação para emprego e ele nunca deixava de pedir o currículo e encaminhá-lo para quem ele achasse conveniente, sempre acompanhado de uma carta pessoal. Vi muitas pessoas distantes há tempos vir pedir empréstimos. Ele nunca negava e, depois, a pessoa sumia.

Tínhamos um relacionamento ótimo, mas, às vezes, como acontece com pessoas que estão muito próximas, tínhamos algumas rugas. Chorei umas poucas vezes. Quando isso acontecia, ele se arrependia

amargamente: ‘Filha, não, não era isso, eu não queria magoá-la. Também não é para tudo isso... Vocês mulheres choram por tudo. Não fique assim..’. Tudo se arranjava, porque ele sempre foi muito gentil.

O dr. Sauer é um homem que gosta de falar de tudo e dá muita atenção a quem fala com ele. Não é desses que faz uma pergunta e não ouve a resposta, ele realmente se interessa quando alguém está falando perto dele. Sempre que precisei, pude contar com ele. É uma pessoa muito querida por todos.”

BRASILINVEST: UMA EXCELENTE IDEIA, UMA ADMINISTRAÇÃO EQUIVOCADA

SALZBURGO — MAIO DE 1975 / SÃO PAULO — MARÇO DE 1985

Essa conjunção de datas e locais me traz à mente duas situações que se cruzam em sentidos diversos. No primeiro tempo, o júbilo, a certeza de uma grande conquista e de uma realização marcada pelo carisma e pela agudeza intelectual dos participantes, a conjuminância de elementos fadada ao sucesso, os acontecimentos posteriores provando a exequibilidade do projeto. No segundo tempo, o desmoronamento de um plano bem engendrado, a surpresa da notícia, a sensação de logro, a eminência da perda de credibilidade, o caos instalado pela abrangência do negócio e pela notoriedade dos personagens envolvidos.

Fui sempre um entusiasmado defensor do desenvolvimento do País. Acreditava que a vinda de companhias estrangeiras poderia promover um avanço nas relações com outros países e na evolução do nosso parque industrial, através de novas instalações com tecnologia de ponta, ampliando as possibilidades de empregos para os brasileiros. Assim, dei apoio e sustentação a uma ideia considerada magistral por todos. Companhias já instaladas no Brasil e outras vindas posteriormente entrariam com um capital não excedente a quinhentos mil dólares, estabelecendo uma participação igualitária entre os associados. A proposta era usar esse capital para atender às necessidades de financiamento de indústrias de pequeno e médio porte.

O projeto era tão bom que tivemos a aprovação do governo brasileiro e a adesão de empresas como Mercedes-Benz, Bosch, BASF, Bayer, além da Volkswagen. Através da Anfavea, patrocinadora do evento, promovemos um seminário em Salzburgo para apresentá-lo a investidores europeus, em maio de 1975. Do planejamento de 250 convidados iniciais, tivemos uma plateia de 2.200 pessoas, vindas dos mais diversos países. Olavo Monteiro de Carvalho, que lá estava, relembra: “Toda a elite formada por representantes de governos, banqueiros e empresários das maiores companhias mundiais atendeu ao convite assinado por Wolfgang Sauer e Joaquim Monteiro de Carvalho”. O grande sucesso obtido em Salzburgo atraiu a atenção da comunidade internacional de negócios, e esse êxito se deveu ao prestígio das grandes corporações europeias, sobretudo alemãs, integrantes do empreendimento. Formado o grupo de empresas e estabelecido o aporte de capital de cada uma delas, iniciamos as atividades do Brasilinvest. A presidência do banco coube ao sr. Mário Garnero, que fazia parte do grupo de executivos da Volkswagen, por indicação do grupo Monteiro Aranha, detentor de 20% do capital da Volkswagen, no início das atividades da montadora no Brasil. Também a presidência da Anfavea estava nas mãos de

Garnero, representante da Volkswagen naquela associação. Foi criado para o Brasilinvest um conselho de administração, do qual eu fazia parte, junto com outros presidentes das corporações associadas ao empreendimento, entre eles, o presidente da Varig, Hélio Smidt, Newton Chiaparini, representando a Ford, e outros executivos de importantes empresas nacionais e internacionais. Contudo, muitos equívocos foram cometidos nos processos de gestão do grupo, sem o conhecimento ou participação dos conselheiros. Anos depois, aquilo que deveria ser um promotor de desenvolvimento acabou sem liquidez. Passei por uma vivência significativa de dúvidas e de atordoamento, contudo não me deixei paralisar. Reuni o conselho de administração. Para nosso grande assombro, constatamos que nada mais poderia ser feito.

Em março de 1985, um acontecimento invulgar agitava o mundo empresarial e os meios de comunicação, colocando-se como objeto central das discussões nas instituições e das primeiras páginas da mídia impressa e televisiva. Como um rastro de pólvora, a notícia se espalhou pelo País inteiro, chegando aos ouvidos atônitos dos investidores estrangeiros. O Banco Central do Brasil decretava o colapso do Brasilinvest, anunciando sua liquidação — um epílogo rumoroso e desastroso que colocava em indisponibilidade os bens dos diretores do banco e, muito pior, levantava suspeitas sobre a idoneidade de cada um de nós.

Sofri como jamais havia sofrido na minha vida adulta. Com todos os bens confiscados, tive a compreensão e a confiança de um grande amigo, o Malzoni, a quem devo o fato de ter podido continuar vivendo. Ele abriu uma conta em banco em seu nome, mas quem a movimentava era eu. Durante o tempo do processo, eu não podia sair do Brasil, sem autorização da Polícia Federal. Certa vez, no Rio de Janeiro, eu precisava ir para a Alemanha. Fiquei no aeroporto esperando a autorização, e a Lufthansa atrasou o voo em duas horas, até que o Romeu Tuma passou as ordens para os seus subordinados no aeroporto do Galeão. Quando entrei no avião, pode-se imaginar o tipo de recepção que recebi dos outros passageiros. Aliás, com razão. Felizmente, o presidente mundial da Volkswagen e as pessoas do *board* conheciam muito bem a minha conduta. Eu jamais tomaria dinheiro alheio para dele fazer uso indevido. Disso todos sabiam. No Brasil, toda a minha equipe ficou do meu lado, e o apoio da Rede Distribuidora da Volkswagen me foi de grande valia, apesar do abatimento que tomou conta de mim. Alguns anos mais tarde, fui absolvido no processo instaurado, tirando dos ombros um fardo de peso incalculável.

Meu amigo Newton Chiaparini fala de seu pedaço amargo nesse processo: “Fui convidado para presidir a NEC do grupo Brasilinvest. Quando a notícia da ‘quebra’ do Brasilinvest veio a público, foi posta em risco uma reputação conquistada por longo e árduo trabalho. Na Ford e na Anfavea, eu havia construído uma carreira profissional sem uma única nódoa. Como no caso do Sauer, tive meus bens confiscados e só consegui sobreviver graças à amizade dos donos da Sabó, indústria de autopeças. Deram-me emprego em sua empresa, onde permaneci por muitos anos, sem que eles tivessem qualquer dúvida a meu respeito, pois me conheciam muito bem. Colocaram negócios importantes nas minhas mãos, tanto no exterior como dentro do Brasil, permitindo-me comprovar que era digno da confiança em mim depositada. A Sabó transformou-se em uma grande multinacional com operações fora do Brasil. Tenho muito orgulho de ter participado desse crescimento e sou muito grato aos irmãos Sabó por terem me estendido a mão em um momento tão delicado. Até para ir de São Paulo ao Rio de Janeiro, eu precisava de autorização da Polícia Federal”.

Do espetáculo de luzes e cores da noite de gala, anunciando a abertura do evento no deslumbrante Castelo Fuschl de Salzburgo, do desfile de ilustres figuras dos governos brasileiro e alemão — lá estavam o ministro da Economia da Alemanha Federal e, do Brasil, os ministros de Estado das mais importantes pastas do governo ligadas à indústria e economia, dentre eles, meu grande e saudoso amigo Mário Henrique Simonsen, personagens da elite do mundo empresarial, presidentes das grandes

automobilísticas, Volkswagen, Mercedes-Benz e o dono da Fiat, Umberto Agnelli, presidentes de grandes bancos europeus —, do aeroporto coalhado de jatos particulares trazendo presidentes das mais importantes organizações europeias, do tumulto causado pela falta de acomodações para o número de participantes, do estrondoso sucesso da proposta de negócios apresentada no Konzerthaus — casa de concertos, onde o maestro Herbert von Karajan regeria dentro de alguns dias a Filarmônica de Viena, apresentando o festival Mozart, único local capaz de abrigar o grande número de participantes —, passados alguns anos, restariam a grande frustração de ver cortado um caminho de imensas possibilidades de investimentos no País, a lamentável perda do prestígio conquistado pela equipe brasileira e o prejuízo dos investidores. Daqueles dias de brilho intenso, da certeza do trabalho executado com perfeição, do orgulho de ver consagrada uma ideia brasileira, ficaram apenas os destroços de um projeto falido e o sabor ácido da derrota.

Para mim, que participei da ideia desde o primeiro momento, que utilizei meus conhecimentos na Alemanha e no governo brasileiro e minha posição na Volkswagen para ajudar a dar corpo à proposta e a colocar o projeto em pé e constatar a sua viabilidade com a retumbante vitória em Salzburgo, foi a maior decepção da minha vida.

A REDE MAIS CAPILARIZADA DO PAÍS

Enquanto, dentro da empresa, eu trabalhava no sentido de vencer os obstáculos impostos pela resistência à minha entrada como presidente, percebi que determinadas crises externas eram mais preocupantes, pois aconteciam em uma área vital para a companhia. O processo desarmônico que conduzia a relação indústria e rede de distribuição era desastroso. Precisaria eu de criatividade e paciência ou da elaboração de um processo extremamente revolucionário? Prudência ou inovação? Qual a mais sábia?

Sempre defendi a teoria de que o sucesso de uma companhia automobilística depende de seus produtos e do mercado. É preciso ter um produto de qualidade, e nisso a engenharia é fundamental. Seguem-se a produção e a cooperação dos fornecedores. Essa é a primeira parte. Na parte central, estão as pesquisas, a manutenção de uma qualidade constante, buscando aperfeiçoamento, inovação e desenvolvimento tecnológico. Na outra ponta da linha, está a última parte, tão importante quanto as demais: uma política de comercialização muito bem estruturada, funcionando de maneira uniforme e eficiente. Nossa marca já era bem difundida, tinha prestígio e crescente participação no mercado, nossa propaganda estava entre as mais sofisticadas e criativas, nossa promoção era ativa e eficaz. Eu sabia que, na união de todos esses fatores, estava o segredo do sucesso. Eram necessárias uma estreita colaboração e uma perfeita sintonia entre a empresa e a revenda. Para atingir esse objetivo, eu precisava caminhar sobre uma corda bamba, às vezes pendendo para um lado, outras para outro, porque já havia na empresa uma posição consolidada em relação aos concessionários. Estes se queixavam de unilateralidade. Ora amigos, ora inimigos, ora aliados, ora antagonistas, e, na concepção dos concessionários, havia uma contínua disputa, na qual a empresa era sempre a grande vencedora.

Este era um assunto tão candente que já havia gerado um movimento entre os revendedores autorizados a comercializar os produtos da marca Volkswagen. Em 1972, os proprietários das revendas haviam fundado a Associação Brasileira de Distribuidores Volkswagen — Assobrav, a primeira entidade a representar uma coletividade dos concessionários perante a montadora. Seu fundador, Amaury Amorim da Automac do Rio de Janeiro, naquela época, proprietário de duas concessionárias, a Convepe e a Disnave, descreve as dificuldades iniciais: “Os administradores da Volkswagen viam com sérias restrições a associação, dando-lhe a conotação de um sindicato, um opositor da companhia. Não era essa a nossa intenção. Queríamos uma coisa legítima: o diálogo e a formação de uma parceria entre a fábrica e nós, os revendedores. Era insustentável a situação, especialmente considerando a posição que nós, fábrica e revendedores, havíamos conquistado. Tínhamos 65% do mercado de automóveis. Participei de toda aquela movimentação, porque achava que, sendo nossa fornecedora uma multinacional de peso extraordinário, uma grande movimentadora de forças dentro da economia, deveríamos formar uma

associação, porque seriam muito mais profícuas as discussões em grupo do que as individuais. Minha ideia era somar forças e agregar valores, e não ver na montadora uma inimiga nossa. Mas, infelizmente, assim ela nos via. Havia o Conselho de Concessionários Volkswagen, do qual também participei, mas os integrantes eram escolhidos pela própria empresa. A atuação desse conselho despersonalizava a associação, anulava sua identidade e o diálogo continuava no mesmo estágio de antes, ou seja, próximo do zero. Contudo, a decolagem da Assobrav foi lenta. Havia dúvidas da parte de muitos dos concessionários. Éramos tão poucos que chegamos a combinar a divisão do aluguel do modesto prédio, os salários da secretária, do vigia e de um gerente. Fomos conseguir dialogar com a entrada do dr. Sauer. Ele foi chegando, conquistando o que existia da rede de concessionários. Com seu fantástico carisma, a cada reunião, ele deixava extremamente encantadas todas as pessoas da rede. Apagou a imagem autoritária e ditatorial impressa pelos seus antecessores. Embora falasse com um forte sotaque, ele dominava a arte da eloquência, porque suas palavras vinham ao encontro daquilo que procurávamos há muito tempo. Sua afirmativa sobre seu amor pelo Brasil e os brasileiros conquistava a todos, porque sabíamos que não era retórica, ela era verdadeira”.

Joacyr Drummond trabalhou na empresa durante trinta e quatro anos. Quando lá cheguei, ele já estava, há um ano, trabalhando no mercado nacional de vendas. Mais tarde, passou para a exportação. É dele a avaliação sobre os acontecimentos da época: “O Sauer fez uma revolução em nossa relação com a rede de concessionários. Cada um de nós tratava diretamente com o seu concessionário, não havendo um canal de diálogo estabelecido entre a rede e a empresa. Ele mudou tudo, começando por prestigiar a Assobrav — Associação Brasileira de Distribuidores Volkswagen. Com sua presença e as mudanças feitas por ele, os concessionários passaram a ver a Volkswagen como uma verdadeira aliada”.

Conheci Sérgio Reze, atual (2010) presidente do Conselho Deliberativo e diretor da Fenabrave — Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, em 1973, quando cheguei à Volkswagen. Tornamo-nos amigos. Sérgio conquistou não apenas minha amizade, mas, também, minha admiração e mais irrestrita confiança. Foi um dos meus mais importantes interlocutores nas questões ligadas à busca de uma situação de comprometimento e racionalidade entre fábrica e revenda. Eu sabia que meus antecessores na presidência da Volkswagen eram veementemente contra a formação do que eles chamavam de sindicato dos concessionários. Preferiam um Conselho Nacional de Concessionários, porque seria uma entidade mais próxima da montadora. Mencionavam motivos políticos e experiências vivenciadas na Alemanha. Percebi que minha busca de harmonia envolvia três frentes: a rede, a fábrica e a diretoria da Alemanha.

Fiz grandes amigos entre os donos de concessionárias. Tive deles apoio integral e pude realizar meus planos e manter a posição de liderança da empresa graças ao perfeito entendimento desenvolvido entre nós. Gosto de ouvir as impressões deles sobre nossas relações, porque é preciso ser honesto. Como homem de negócios, se preciso fosse, eu teria lutado com as armas que se usam comercialmente, dentro dos princípios da ética, para puxá-los para o nosso lado, mas isso não foi necessário. A compreensão obtida e o envolvimento nas questões que afetavam ambas as partes chegavam a me emocionar, tal o vigor com que defendiam nossas ideias e nossas propostas para colocá-las em prática. Muito me orgulho disso porque, nas minhas relações com todos, sempre usei de muita sinceridade.

Soube que meu amigo Carlos Roberto Franco de Mattos, da Carraigá Veículos, me brindou com uma frase: “O Sauer era adorado pela revenda Volkswagen”. O conteúdo dela muito me emociona, não por vaidade, mas porque, nessa área, sempre agi de peito aberto. Ele continua: “Eu sou suspeito, porque gosto muito dele. Ele transformou a rede de concessionários porque todos nós o respeitávamos, porque, além de todas as outras qualidades, ele é um vendedor, como éramos todos, só que ele era o maior e o mais notável. A vida o aquinhoou com vários dons, mas, no da venda, ela se esmerou e fez dele um

mestre na arte de vender. Ele vendia tudo o que lhe pusessem nas mãos ou o que ele tirasse da própria cabeça: produtos, projetos, ideias, ideais, sonhos... No caso do estabelecimento de uma relação de harmonia entre fábrica e revenda, ele foi um homem de diálogo, nunca o dono da verdade como eram os alemães que nós conhecíamos. Sim, porque com seus antecessores a conversa, quando acontecia, tinha uma única via — a deles para nós. Ele redesenhou o perfil das nossas relações. Eu fazia parte do conselho organizado pela Volkswagen que foi mantido mesmo após a constituição da Assobrav. Apesar do caráter precário do relacionamento via conselho, enquanto ele existiu, fomos encorpando a associação para que ela pudesse ser reconhecida e passasse a ser o nosso passaporte para o diálogo com a empresa. Isso aconteceu com a entrada do dr. Sauer. Foi ele o responsável pela extinção do Conselho de Revendedores constituído em 1969”.

Mauro Imperatori afirma que a fundação da Assobrav era uma ação inédita no Brasil e, como todo fato novo, havia causado perplexidade, revolta e reação. Tendo vivido nos dois lados, na empresa, a Volkswagen, onde trabalhou de 1964 a 1987, e na distribuição, como concessionário e como superintendente da Assobrav, de 1987 até os dias de hoje (2010), Mauro é um profundo conhecedor dos conflitos que influenciaram os acontecimentos de ambos os lados, invertendo papéis, transformando parceiros em adversários. Em seu impecável livro *Travessia*, uma celebração aos vinte anos de existência da Assobrav, o nosso advogado, economista e professor captura o leitor, seduzindo-o com um texto mágico que entrelaça três histórias — o caminho lento e árduo do homem para conceber o automóvel; o nascimento e trajetória do carro que seria o maior fenômeno da indústria automobilística mundial e a concepção e ação da Assobrav, a aniversariante homenageada. Ao narrar os episódios que antecederam a formação da associação, o autor traça um panorama da situação de então: “Desde 1950, em processo sempre crescente, uma extensa rede de empresas vinha se espalhando por todo o Brasil, e um número cada vez maior de empresários se dedicava com entusiasmo a essa absorvente e apaixonante atividade. Embora vinculadas à produtora por um contrato padronizado, havia inúmeros interesses individuais e coletivos que entravam em conflito. Se de um lado a enorme procura pelo carismático ‘Fusca’ assegurava a liderança de mercado e a certeza de uma razoável rentabilidade, por outra parte a fragilidade do vínculo contratual, mal compreendido e usado de maneira errônea, era fonte de profunda insegurança para os concessionários. E a cada dia se acentuavam mais as diferenças entre eles, provocando uma situação caótica que tendia a eliminar os pequenos e médios, para concentrar em grandes distribuidores o maior volume de negócios. Também a produtora pagava o tributo do noviciado, surpreendida que fora pelo incremento da demanda, a causa determinante de um crescimento muito rápido de suas atividades. Assim, as relações contratuais deterioravam-se com vertiginosa rapidez, e o entendimento no plano individual se tornava cada vez mais dificultoso. Dependentes de um único fornecedor e com um contrato que em absoluto assegurava a estabilidade do negócio, dobravam-se os concessionários a um processo impositivo muitas vezes determinado não pela produtora, mas pelo talante dos que a representava.

Nas décadas de 50 a 70, o relacionamento contratual entre a então Volkswagen do Brasil, Indústria e Comércio de Automóveis Ltda. e seus concessionários eram marcados por duas cartas. A primeira que dava início às relações: a ‘Carta de Nomeação’; e a segunda que marcava o seu término: a ‘Carta de Cancelamento’. A primeira era recebida com euforia diante da perspectiva de grandes negócios. Festividades ao som da Banda Sinfônica Volkswagen e presença de altos diretores da área de vendas eram fatos marcantes desses eventos anunciados pela imprensa: instalava-se mais um novo ‘Revendedor Autorizado Volkswagen’. E assim, a rede ia invadindo todo o território nacional. A segunda carta selava o fim de um negócio. Eram dois atestados: o primeiro de nascimento e o segundo de óbito. Ambos decididos e determinados pela empresa.” Mauro Imperatori também fala da sequência das relações:

“Dali por diante, a convivência era respaldada por uma infundável troca de correspondência e pela divulgação de numerosos regulamentos que disciplinavam a atuação do concessionário. O dia a dia era administrado pelos chamados inspetores de vendas, de peças e de serviços. Suas exigências tinham que ser rigorosamente atendidas”.

Entreguei ao Mauro e a outros da equipe jurídica a tarefa de me apresentar saídas para aquela situação insustentável. Eu tinha plena consciência de que aquela política formava um gargalo, levando a uma atrofia na musculatura da rede de concessionários. Nossa sala de reunião ficou pequena para tantos participantes. Cruzavam-se no ar sugestões inumeráveis para cada uma daquelas propostas apresentadas para análise. Ouvi tudo com muita paciência. Consegui identificar de onde vinham não só as boas ideias, mas também as resistências e onde eu encontraria empecilhos e barreiras. Eu tinha alguns números na minha cabeça. Havia 550 revendas de automóveis no Brasil, das quais 400 eram Volkswagen, formando uma rede altamente capilarizada. Empregavam trabalhadores em números quase idênticos à fábrica. Eram muitas pessoas! Tínhamos uma posição privilegiada — 65% do mercado. E, com tudo isso, fábrica e revendedores brigavam por coisas que eram fundamentais para ambos. Eu precisava resolver esse problema e conseguir a união entre os dois lados. Ao fim de todos aqueles palpites, perguntei ao Mauro:

— O que vai acontecer se incluirmos tudo o que se sugeriu aqui?

— O senhor bloqueia a venda para os concessionários — foi a resposta dele.

Terminei a reunião, com as todas as ações desenhadas na minha cabeça.

“O dr. Sauer”, afirma Mauro Imperatori, “tinha uma visão de conjunto inigualável. Ele era capaz de olhar para os dois lados de maneira imparcial, e aquilo foi fantástico. Ele foi ajustando aqui, arredondando ali, conversando com um e outro, moldando um novo perfil para o relacionamento. Ele conseguiu mudar a reputação da Assobrav dentro da VW Brasil e na Alemanha, onde ela era vista como um sindicato reivindicatório, apavorando os senhores germânicos em virtude das experiências já vivenciadas lá.”

Levei dois anos para construir as pontes entre Brasil — fábrica e concessionários — e a Alemanha. Formei a união dos dois. Em 1975, já navegávamos em céu de brigadeiro nessa área. Era como se os empregados da revenda fossem iguais aos da fábrica. Esta conquista durou enquanto estive à frente da VW. Mantivemos relações comuns muito amigáveis, de real parceria.

Na opinião de Sérgio Reze, com sua proverbial gentileza e espírito de amizade, fui eu a peça fundamental para que aquele processo tivesse um final feliz. Foi um trabalho conjunto, necessitando de um coordenador de pulso firme. Sérgio pensa o contrário: “Não era a força que nos uniria, mas sim o trato habilidoso de um homem chamado Wolfgang Sauer. Esta é uma das suas muitas admiráveis qualidades: a agradabilidade de trato. Aliada ao poder de persuasão, elas foram as ganhadoras desse conflito, que nós da revenda considerávamos uma batalha quase perdida. É preciso mencionar também a inteligência para engendrar composições e desfazer nós, aparentemente indesatáveis. As pessoas se sentiam importantes falando com ele e lhe davam total atenção. Não é homem que chegue a uma reunião e não ouça a fala dos outros, mas, no momento da sua, como num passe de mágica, todos se calam para ouvi-lo. Firme, sim, ele o era, autoritário nunca. Não é pela minha amizade por ele que assim falo, não. Tive oportunidade de assistir, de participar, de estar ao lado dele em momentos em que todos esses valores se evidenciavam. Muitos de nós concessionários vivenciamos cenas memoráveis em que ele tinha no bolso, para pronta entrega, várias soluções para nossos às vezes pequenos, às vezes enormes problemas. Tenho certeza de que todos têm um testemunho a dar”.

Estive ao lado dos nossos concessionários para vender muito, mas também, quando enfrentamos crises de mercado, pedi a colaboração deles. Houve um momento em que as vendas baixaram em 30%, depois em 40% e depois 60% nos meses seguintes. Era muito grave. Lembro-me de que, nessa situação, nós

tínhamos 13 mil trabalhadores sem ocupação. Precisávamos demiti-los. Estávamos nos meses de outubro e novembro, e a ordem vinda da Alemanha era para dispensá-los imediatamente. Eu resisti. Não podia destruir o Natal dessas pessoas. Fiz isso na segunda metade de janeiro. Planejamos pacotes especiais, e os empregados saíam com a promessa de reemprego, quando retomássemos o ritmo anterior. Mais tarde, recontratamos muitos deles. Os concessionários compreenderam nosso problema e ficaram ao nosso lado, sofrendo também eles os efeitos daquela aguda crise.

Sérgio Reze se lembra: “Quando eu estava na presidência da Assobrav, criamos um fundo chamado Fundo Apolo. Tratava-se de algo inovador para dar sustentabilidade aos negócios da rede de concessionários. O Sauer foi fundamental na formatação desse processo. No governo Sarney, a inflação galopante trouxe à tona vários milagreiros que, com seus planos mirabolantes, tinham a meta de colocar um fim nos aumentos de preços e, conseqüentemente, na inflação. Vieram o congelamento e a criação do CIP, provocando um desarranjo enorme no processo produtivo. Não se podia aumentar o preço do carro, produto final, mas os insumos que o compunham não foram congelados. Houve uma retração na produção. Os consumidores, vendo os produtos tabelados, foram às compras. Houve um acréscimo de consumo, gerando diminuição de oferta, filas, desajustes, ágio, enfim todas as conseqüências de uma economia controlada pelo Estado. Foi criado o empréstimo compulsório de 30% sobre o preço dos veículos, ou seja, era um sequestro feito pelo governo no preço de um veículo. Nesse período, a montadora precisava de fôlego para sobreviver, mas estava praticamente sendo asfixiada pelo congelamento de preços e por esse empréstimo compulsório. Nessa época, fui procurado pelo Dr. Sauer:

— Reze, eu preciso da sua colaboração e de toda a rede de concessionários para poder sobreviver, continuar produzindo e entregando os produtos.

— E qual é a sua proposta? — perguntei.

Ele expôs sua ideia e ficou acertado entre mim e ele que os concessionários fariam uma contribuição de 4,3% sobre o preço do produto e a empresa utilizaria esses recursos para continuar seu trabalho. Através desse acordo, o concessionário que tinha uma margem operacional de 12% a 13%, dava desse porcentual 4,3% para a fábrica. Ele também nos oferecia vantagens em negociações no prazo de pagamento de peças de reposição. Fizemos isso pelo período de um ano. Outra colaboração nossa aconteceu em relação ao sequestro de 30% feito pelo governo. Em novembro de 1986, o dr. Sauer e eu conversamos e chegamos à conclusão de que não poderíamos aceitar aquela situação, e uma maneira de pressionar o governo a mudar seria através da interrupção do faturamento dos veículos. Os concessionários não retirariam mais veículos da fábrica até chegar-se a uma solução. Toda a rede aderiu. Fizemos as comunicações via imprensa, e o governo reduziu 15% desse sequestro. Os 30% — e mesmo os 15% — representavam uma arrecadação fantástica para o governo. Mas, em junho de 1987, voltamos com o dr. Sauer a falar com os governantes, que entenderam o absurdo da medida e a revogaram. A atuação do dr. Sauer, a forma como ele liderou a indústria nesse processo, foi muito importante. A meu ver, a indústria automobilística, no Brasil, nunca teve um líder tão envolvido, de forma tão pública, em um processo desse tipo.”

Carlos Roberto de Mattos fala dos primórdios da constituição da revenda no Brasil: “Comecei com uma oficina autorizada, fazendo reparos e comprando peças de reposição diretamente da fábrica. Depois, a empresa nos passava uns quatro ou cinco carros para vender. Fomos crescendo e constituindo as concessionárias. Hoje, a linha de ação das revendas é conduzida por tendências mais globais, mas, em sua instauração, no caso da Volkswagen, ela foi feita nos moldes daquilo que havia na Alemanha, e isso foi muito bom, porque eles são muito sérios e organizados”.

Conheci o Paulo Simões quando ele era ainda um menino — tinha 25 anos e uma vontade enorme de crescer. Sempre gostei de jovens batalhadores e inteligentes. O Paulinho, como eu o chamava, era um

deles. Estabeleceram-se entre nós uma amizade e uma camaradagem que atravessaram o tempo, sem interrupções de qualquer gênero. Descendente de imigrantes portugueses, encontrou em mim, um admirador de Portugal, um atencioso ouvinte de suas histórias e, em troca, ele ofereceu seus dois ouvidos para muitas das minhas. Ambos derramamos elogios um ao outro, ele com sua latinidade é muito mais efusivo e exagerado. Vêm dele adjetivos que não cabem em mim: “Conheço poucas pessoas com as características de unanimidade desse homem. Ele é admirável. A Volkswagen perdeu muito com a saída dele. Foi uma pena, ele ainda tinha muito para dar àquela empresa dirigida como se fosse sua. Para nós da revenda, Sauer e Volkswagen eram sinônimos. Todos nós, é claro, sabíamos que ela era uma das maiores multinacionais do mundo, mas ele sabia tirar dela aquela casca de indústria internacional e fazê-la brasileira, como se fosse exclusivamente nossa. Orgulháamo-nos de suas conquistas e avanços no mundo e exaltávamos em nossas vendas a qualidade de um produto alemão, mas, aqui no Brasil, ela tinha a nossa nacionalidade. O Sauer pegou uma empresa muito pesada, burocratizada e a tornou leve. Eu me lembro de que, nos grandes eventos, fossem de lançamentos ou de diversos assuntos, os alemães vinham, aqueles diretores importantes, todos pisando pesado e ele chegava leve, sorria, contava piada, tomava conta da conversa, brincava, falava sério — e tudo ele fazia bem. Ele era um homem que despertava muita admiração, mas, também, causava muita inveja entre os que com ele concorreram; e era uma competição desigual, porque, jogando com armas limpas, como ele fazia, ninguém ganhava dele. Todo homem tem seu tamanho definido, o Sauer não. O dele é ilimitado. Na gestão dele, foi mantida e ampliada a liderança da Volkswagen. E isso foi conseguido graças à criatividade por ele estimulada em sua equipe. Em situações absolutamente difíceis, a empresa sempre arranjava uma brecha para vender. Ele sustentou a liderança da Volkswagen, introduzindo produtos, e fez algo que todos nós da revenda achávamos impossível: a descontinuação da produção do Fusca. Para fazer aquilo, era necessária uma espécie de coragem física, e ele a teve. Lançou o Gol, que passou a ser o carro mais vendido do Brasil. Ele manteve uma relação de confiança com os revendedores, atravessando momentos de rentabilidade e muitos caóticos de perda de lucros, mas, graças a ele, ninguém saía ou vendia o negócio, porque ele sempre nos dava a garantia de buscas de alternativas, fazendo-nos vislumbrar mudanças dentro de cenários altamente hostis”.

CONCORRENTES E PARCEIROS

O ENCONTRO DE GRANDES — A ANFAVEA

Havia um grupo de homens fortes, personalidades marcantes, inteligências privilegiadas à testa das grandes corporações. Conduzíamos a locomotiva da indústria brasileira. A ela se agregava uma infinidade de vagões, transportando do aço ao plástico, do vidro à borracha, do algodão ao petróleo. Era a indústria automobilística aglutinando toda a cadeia composta por fornecedores, revendedores, oficinas mecânicas, lojas de peças, retíficas, pontos de venda, propaganda e publicidade. Pioneiros, visionários e empreendedores embriagados pelo sonho de primeiro montar o automóvel e a partir dele construir um Brasil grande, esses homens tinham diante de si o desafio de transplantar o *know-how* dos países mais avançados para montar as suas fábricas em terras brasileiras e dar início às suas atividades. Era preciso fazer, e muito tempo foi consumido nessa tarefa. Desenhos complicados se espalhavam sobre mesas e pranchetas dos detentores do saber técnico e do cobiçado título de engenheiro. Cérebro, ciência e tecnologia aliavam-se para dar forma àquilo que se transformaria no objeto de desejo de milhões de brasileiros. Em contrapartida, para os condutores da locomotiva, outros termos além da inteligência tinham grande valor: coragem, força e capacidade de liderança. Suas mentes ligadas vinte e quatro horas no trabalho, aplicadas no conhecimento das tendências automobilísticas mundiais os transformavam em *workaholics*.

Carreiras e trajetórias diferentes levaram esses líderes às suas posições nas gigantes do setor automobilístico: General Motors, Ford, e naturalmente, a nossa Volkswagen. A Fiat viria um pouco mais tarde. Na área de caminhões, estavam a Mercedes-Benz, a Scania-Vabis e a Volvo.

A Anfavea — Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores foi criada com a finalidade de congrega os principais fabricantes de veículos automotores. Nessa associação, reuniram-se concorrentes no mercado e parceiros na busca e tomada de decisões favoráveis ao desenvolvimento do setor como um todo.

Dentro dessa titulação concorrente-parceiro, encontrei pessoas de vários gêneros. Vou citar apenas mestres na arte de guerrear e aliados na hora da união. A lista não é tão longa, mas há duas pessoas que eu não poderia deixar de mencionar, meus amigos Newton Chiaparini, o senhor da Ford, e André Beer, o senhor da General Motors. Muitos presidentes passaram por essas duas companhias e tiveram papel de proeminência na indústria. Contudo, salvo raras exceções, suas permanências foram curtas. Senhores americanos de grande brilho vieram e partiram. Dois grandes brasileiros foram os destaques dessas empresas. Beer e Chiaparini transformaram-se em seus legítimos representantes, porque aliaram à sua inteligência e ao seu magnetismo pessoal uma bagagem invejável de conhecimentos da indústria

automobilística. Quando conheci o Newton, ele era o vice-presidente da Anfavea. Da Volkswagen vinha o presidente, mas, com a saída dele da empresa, Newton assumiu a presidência e lá ficou por sete anos. Ele costuma afirmar: “Foi uma época heroica, praticamente o começo da indústria, e tivemos que fazer tudo a partir do zero. Precisávamos até preparar os fornecedores. Nós estávamos estudando a nomenclatura e a tecnologia de um parafuso, qual era a sua medida. Havia o Instituto Nacional de Tecnologia, e cada empresa tinha nele o seu representante. A Volkswagen, pelo tamanho e pela projeção do seu presidente, o Sauer, tinha um papel preponderante naquele cenário. Como vice-presidente da Anfavea, tomando conta da parte operacional, eu tinha com o Sauer um relacionamento muito estreito e me honra dizer até que merecia dele um tratamento todo especial. Havia uma empatia entre nós, ele na altura dele e eu mais modesto, mas nós nos entendíamos muito bem. Quando assumi a presidência da Anfavea, o Sauer já era um mito. Era o grande presidente entre todas as empresas estrangeiras instaladas no Brasil. Sua posição era de absoluta liderança na Volkswagen e também junto aos outros fabricantes de veículos. Havia assuntos candentes, incluindo projetos ao mesmo tempo fascinantes e desafiadores. Pode-se imaginar a ‘guerra’ instaurada entre as grandes. O que me impressionava no Sauer era a busca de harmonização entre as partes, sem puxar a brasa para sua sardinha. Nós fizemos várias reuniões na Volkswagen. Ele me pedia para ajudá-lo na organização dos almoços, que, aliás, eram excelentes, comida muito boa, muito bem servida, a turma gostava muito, e nós íamos tratando das ações do dia a dia da Anfavea, até que as discussões polêmicas tomaram conta do ambiente, deixando arder no ar a pergunta: ‘Quem vai fabricar o primeiro carro a álcool?’”.

Outro projeto complicado foi a implantação do programa BEFIEX, que constituía um sistema de benefícios fiscais a programas especiais de exportação. Segundo Newton Chiaparini, o Brasil deve muito a Delfim Netto, (a quem ele define como um “cara” excepcional!) um dos idealizadores do programa BEFIEX. Para Newton, Delfim tem um lugar garantido na história da indústria automobilística brasileira: “Foi o primeiro programa de exportação brasileiro. Trabalhei diariamente nele com o Dornelles, o Ikeda e outros assessores do Delfim. Mas tudo era feito sob a supervisão dele. Tínhamos um avião na Ford, no qual eu ia diariamente para o Rio de Janeiro. Terminávamos nossas reuniões à noite. Assim mesmo, levamos um ano para concluir o projeto. Tudo era analisado, muito bem pensado e calculado. A base era exportar três e importar um. A Ford foi a primeira a entrar. Tínhamos combinado com o Delfim que apresentaríamos um saldo positivo de 400 milhões de dólares. À época, era muito dinheiro. O programa era tão importante que o então presidente mundial da Ford, o Lee Iacocca, veio ao Brasil para assinar o contrato. Estávamos o Iacocca, o presidente da Ford Brasil, o presidente da Ford América Latina e eu jantando no restaurante Ouro Verde, no Rio de Janeiro. O garçom aproximou-se todo cheio de cerimônia e anunciou: ‘Dr. Newton, o ministro Delfim Netto quer falar com o senhor por telefone’. Fiquei gelado, o Delfim não interromperia nosso jantar se não fosse por um assunto muito sério. E era:

— Newton, olha, aquele valor de 400 milhões passou para 1 bilhão. O Ikeda me mostrou que esse é o valor necessário. Com menos, não dá para fazer o programa.

— Ministro, não há possibilidade de nenhuma mudança?

— Não, Newton. É 1 bilhão!

Voltei para mesa, sem saber como começar.

— O que foi? — perguntou-me o Iacocca. — Você está tão pálido. Parece um defunto!

Relatei a conversa e deixei a pergunta para o meu patrão:

— Então, o senhor assina?

— Eu? Assinar? Vocês, os locais, é que sabem. Eu não sei de nada.

Resultado: assinamos. Depois de três anos, atingimos um bilhão em exportações. Queríamos exportar mais, mas o governo voltou atrás, afirmando que um bilhão era o mínimo e também o máximo. No dia

seguinte àquele jantar, vieram os outros fabricantes. Primeiro a Volkswagen, depois a Fiat, a Mercedes, mas todos já estavam preparados. O programa teve um sucesso enorme. Isto faz parte da história da indústria, tudo criado com muito trabalho, muita perseverança, muita dedicação, muito espírito aberto de todos os presidentes das empresas e do governo. Este foi de absoluta correção. Negociamos muito na Anfavea e alcançamos muitos pontos positivos para a indústria e para o Brasil. A participação do Sauer sempre foi indispensável. Ele tinha, no governo federal, um prestígio enorme. Ele era o símbolo da indústria, sem dúvida nenhuma. Os outros presidentes de empresa — e nesse rol me incluo também — tínhamos nosso papel de importância, mas, em minha opinião, o Sauer era o número um. Eu aprendi muito com ele e procurava me espelhar em suas atitudes. Era o presidente da Volkswagen, uma figura nacional, mas falava com todas as secretárias dos presidentes e ministros. Os papéis da Volkswagen iam sempre para o começo da pilha. Era gentil, cortês. Um aperto de mão, um tapinha nas costas, uma história engraçada, perguntas sobre a família. Em outra pessoa aquilo poderia soar artificial, mas nele era de uma naturalidade incrível, fazia parte da maneira dele de ser.”

Na General Motors, encontrei ferrenho concorrente e um valioso aliado: André Beer, descendente de iugoslavos. Segundo ele próprio diz em tom de brincadeira: “Você, Sauer, já começou presidente. Eu não. Tive que suar muito!”. Apaixonado pela GM, declara: “Nós não vestíamos a camisa da empresa, a GM estava dentro da nossa própria pele!”. Começou em 1951 e foi galgando posições, chegando a controlador o departamento financeiro, um caso inédito até então, um brasileiro controlando as finanças de uma empresa americana. Em 1963, passou à diretoria-executiva, em 1985, a vice-presidente, transformando-se em porta-voz da empresa, e passou para a história da indústria automobilística, como o homem da GM, no Brasil.

Fizemos muitas coisas juntos, enfrentamos muitos desafios e construímos uma bela amizade. É ela que fala mais alto, quando ele a mim se refere: “Eu tive o privilégio de conhecer o Sauer quando ele já estava no topo da indústria automobilística. Ele já exercia uma excelente liderança, com enorme influência quando estava na Bosch. Foi lá que eu o conheci e aprendi a admirá-lo porque ele sempre foi um homem de atitudes bastante claras. A Bosch era nossa fornecedora, e, posteriormente, tivemos a felicidade de ter o Sauer, como presidente da Volkswagen. Passamos a ser concorrentes, competidores, lutando por fatias de mercado, guerreando por preços, disputando lideranças, sem nunca deixarmos de ser dois cavalheiros. Na outra ponta, na Anfavea, éramos parceiros e aliados, na defesa de interesses comuns”.

Não desembainhávamos espadas ou qualquer outro tipo de arma, nossa esgrima era verbal. Ele era um ótimo esgrimista, mas ambos sabíamos recuar, fosse quem fosse o ganhador. Como o Beer ressaltava: “Isso só é possível quando existe respeito e confiança, geradores da credibilidade necessária às negociações”. E continua: “Tínhamos problemas muito complicados, como foi a questão sindical, envolvendo três frentes: o governo, o sindicato e nós. Sem diálogo e transparência, não teríamos podido buscar a conciliação, que, embora difícil, se fazia necessária. Durante o tempo do nosso relacionamento profissional, transformamo-nos em amigos, e é assim, como amigo pessoal, que o considero até hoje. O Sauer, ele tem algo excepcional. Ele é alemão, mas tem o sangue, o tipo, o jeito e a ginga do brasileiro. É verdade. E isso era uma grande vantagem para ele”.

Participávamos ativamente da Anfavea, na qual se revezavam os presidentes das indústrias automobilísticas. O Beer lá ficou por uma longa temporada. “De 1982 a 1987”, afirma ele. “Ali éramos parceiros, defensores dos interesses de toda a indústria. Os assuntos passavam a ser comuns, não mais individuais. Cada um tinha sua operação independente, mas a Anfavea era a casa de todos nós. Havia assuntos comuns, dos quais dependiam a continuidade das empresas. Lutávamos contra impostos elevados e dificuldades de importar componentes, atravancando a produção. Protegia-se a empresa nacional, mas, em alguns casos, ela não era competitiva. Além das complicações internas, devíamos

muitas explicações às nossas matrizes, para as quais muitas medidas governamentais pareciam confusas e obscuras. Quando o Sauer passou da Bosch para a Volkswagen, ele enfrentou grandes batalhas junto ao governo, tendo uma participação muito importante no estabelecimento de regras essenciais para a evolução da indústria automobilística. Antes da minha gestão, havíamos perdido toda a indústria de tratores. Fizemos um trabalho muito pesado. O Sauer atuou como elemento promotor da junção entre os batalhadores para trazê-la de volta, porque era necessário manter uma coesão na Anfavea para que ela fosse representativa. Conseguimos incorporar todos os fabricantes de tratores, incluindo os europeus e asiáticos, cujo peso e influência eram muito importantes. Isso nos permitiu a reorganização da Anfavea.”

“Além da Anfavea”, continua Beer, “o Sauer teve muito sucesso em tudo que ele pôs a mão. Há um caso que, a meu ver, definiu a passagem dele pela Volkswagen, como estrategista de primeira linha. Ele deixou sua marca como homem de grande visão ao abrir e expandir os horizontes, fazendo as exportações, porque uma indústria como a nossa não podia pensar apenas em mercado interno. Hoje é um mercado excepcional, mas não era assim naquela época.”

Chiaparini afirma: “O Sauer foi um precursor na abertura das fronteiras para a exportação. Permaneceu um bom tempo exportando carros até que nós, os outros, fomos atrás dele. A exportação para o Iraque foi um espetáculo de tamanha grandeza que só poderia sair de uma cabeça privilegiada como a dele”.

Para suceder o André Beer, na presidência da Anfavea, indiquei um representante da Volkswagen, uma vez que deveria haver um rodízio entre as empresas participantes: Jacy de Souza Mendonça. Eu o conheci quando ainda estava na Bosch, através de um assessor meu. Logo em seguida, o sr. Leiding, então presidente da Volkswagen, pediu-me que lhe indicasse o nome de um advogado para o seu departamento jurídico. Mendonça, aos trinta e nove anos, tinha uma trajetória brilhante dentro do sistema judiciário do Rio Grande do Sul. Além de promotor público e procurador do Estado, ele era professor da Universidade Federal. Apesar de jovem, já havia atingido o topo da carreira dentro da área jurídica. Jacy Mendonça conta que muito a contragosto veio a São Bernardo, apenas para não ser indelicado com o sr. Leiding: “Minha intenção era dizer não e voltar para aquilo que eu adorava fazer. Contudo, ele me veio com uma proposta irrecusável. A mudança de patamar, as vantagens, os desafios e estímulos apresentados pela nova função e o discurso provocador do sr. Leiding eram de tão tentadores, que pedi tempo para pensar. Eu havia prometido à minha mulher que não viria para São Paulo. Contudo, com os cargos que eu ocupava já nas posições mais altas da minha carreira, podendo me aposentar muito jovem, eu não podia proporcionar à minha família metade das possibilidades que o novo cargo na Volkswagen me permitiria. Do tumulto instalado em minha mente, escorado no argumento de que eu não poderia ser egoísta ao ponto de privar minha família de todos aqueles benefícios, saiu minha decisão. Não me envergonho de dizer que o dinheiro foi o maior de todos os atrativos. Era um salário alto demais. Aceitei e permaneci por vinte e quatro anos. Passei por vários postos, de gerente jurídico a diretor de relações humanas e a presidente da Anfavea. O sr. Leiding gostava muito do Sauer e depois que seu substituto, o sr. Schmidt, deixou a Volkswagen, ele, já na presidência da Volkswagen mundial, escolheu o Sauer para presidir a empresa no Brasil. A partir daí, ele me colocou sempre ao seu lado, e, durante dezessete anos, fui conduzido pelas mãos dele. Acredito que sejam coisas da providência. Eu saí de uma carreira de sucesso, definitiva, para recomeçar em uma atividade totalmente nova. Fui muito beneficiado por ele. Conduziu-me e fez minha carreira passo a passo. A ele devo todo a minha trajetória de sucesso dentro da Volkswagen. Realizei-me e me senti muito feliz lá dentro. Fizemos juntos coisas extraordinárias. As ideias dele eram povoadas de características inovadoras, demandando cuidado e pesquisas dentro da lei e bastante inventividade. Assim, fomos precursores na implantação da aposentadoria complementar, que, mais tarde, serviu de modelo às outras empresas, e num fato inusitado, criamos a Fundação Volkswagen,

inteiramente voltada para o bem-estar de nossos funcionários, com amarras jurídicas para garantir sua perenidade, tanto que existe até hoje. Ambas as ideias nascidas na cabeça dele”.

Antes de indicar Jacy Mendonça para a presidência da Anfavea, designei-o para participar do Conselho Fiscal, depois da diretoria, seguida da vice-presidência. Ao chegar à presidência, ele tinha vasto conhecimento das facilidades e complexidades da associação. Ele dá um desenho composto por algumas delas: “Era uma atividade que envolvia certo *glamour*, estava-se na mídia, quase todos os dias, pois o presidente era o porta-voz de um dos setores mais importantes do País. Ali se reunia uma parte substancial do PIB brasileiro. Isto era uma faca de dois gumes. Qualquer declaração imprecisa ou mal-entendida tinha uma repercussão imediata. Internamente, era preciso muito equilíbrio, pois ali se reuniam várias estrelas, cada uma querendo brilho mais intenso. Quem administrava com maestria esse conflito de egos era o Sauer. Isso era fácil de entender. Ele era a estrela de maior grandeza, e isso era inquestionável. Não tive muitas dificuldades, aliás, minha atuação na Anfavea abrangeu um período de grande satisfação para mim.

A indústria automobilística beneficiou-se muito das ações do Sauer. Menciono duas de extraordinária importância. Somente alguém com muita coragem enfrentaria o governo da forma como ele o fez. A primeira foi a cessação do CIP — Conselho Interministerial de Preços. A segunda foi a quebra da barreira da lei de informática. Essa lei nos proibia a importação de peças e máquinas informatizadas, absolutamente necessárias ao avanço tecnológico. O mundo corria, e nós ficávamos parados no tempo. O Sauer resolveu importar dezesseis robôs para a Volkswagen e deu início ao processo de importação. À época, esses processos passavam por cinquenta mesas burocráticas até chegar ao seu final. Foram dois anos de luta. No final, o governo liberou a importação sob a condição de um dos robôs ser destinado a uma entidade do governo para absorção de tecnologia. Fizemos um contrato de comodato com validade de quatro anos com uma instituição de Campinas responsável pela assimilação da nova tecnologia, dando-nos o direito de usar os outros quinze robôs. Ao cabo dos quatro anos, fui atrás do robô cedido à instituição. Na Volkswagen, os quinze funcionavam perfeitamente. Não foi difícil encontrar o décimo sexto. Ele estava lá, encaixotado, exatamente onde e como o havíamos deixado. Este foi o primeiro capítulo da ruptura da lei de informática, abrindo o caminho para o segundo. Este passou pela decisão de um dos nossos mais polêmicos presidentes da República, Fernando Collor de Mello. Insisti bastante porque precisávamos de muito mais máquinas informatizadas. Nós o conhecíamos muito bem desde muito jovem, quando ainda era genro do dr. Joaquim Monteiro de Carvalho. Collor tinha muito jeito e gosto por discursos. Em uma festa de aniversário do dr. Joaquim, ele fez ao sogro uma bela e longa homenagem. Era bom de oratória. Todos nós brasileiros conheceríamos mais tarde a força de sua eloquência nos palanques. Contudo, ao chegar à presidência, assumiu poderes de imperador. Mas justiça lhe seja feita neste caso específico, através da insistência do Sauer junto ao presidente e da nossa junto aos assessores dele nas outras instâncias do governo, foi o Fernando Collor de Mello quem movimentou a revolução da lei de informática, trazendo benefícios enormes à indústria automobilística nacional.

O Sauer me deu uma autonomia muito grande, pois fui o primeiro presidente da Anfavea a estar na associação em tempo integral. Afastei-me do meu cargo na Volkswagen para poder dedicar-me inteiramente àquele trabalho. Em termos de representação na área de governo foi um tempo pesado, porque tínhamos a ministra Zélia Cardoso de Mello, que assumia posições duras e inflexíveis. O presidente Collor era muito gentil na parte social, convidava-me para todos os eventos sociais no palácio, mas jamais para discutir assuntos relacionados à indústria automobilística. Isto ele fazia apenas com o Sauer. Aos outros, como a mim, cabia enfrentar a ministra. Nossa única via de diálogo produtivo foi com o presidente do Banco Central, o Ibrahim Eris. Belíssima cabeça! Inteligência extraordinária. Com ele, valia a pena debater porque ele tinha uma lucidez espetacular. Por outro lado, com a ministra

não era possível conversar. Certo dia, ela apanhou um papel escrito por ela, brandiu-o diante do meu rosto e ordenou:

— O senhor tem que aprender a obedecer à lei!

— Desde quando um papel assinado pela senhora é lei? — perguntei-lhe.

Assim era o debate. Agressivo, porque esse era o tom impresso a tudo que ela falava. Depois, criou a malfadada câmara setorial. Estávamos no ministério o Pedro Eberhardt, representando o Sindipeças, o representante da Fenabrave e o Emerson Kapaz. Fomos falar com ela para debater problemas que necessitavam de soluções concretas. Ela concordou que cada um falasse sobre o seu setor, e então surgiu a ideia da câmara setorial. No meu entender, para o setor automobilístico deveria haver três interlocutores, os representantes da Anfavea, do Sindipeças e da Fenabrave. Contudo, as reuniões tomaram outro rumo. Reuníamos-nos em volta de mesas enormes, circundadas de dezenas de cadeiras. Outras dezenas de participantes mantinham-se em pé, por falta de assentos. Aquilo era uma balbúrdia, e a ministra não tinha qualquer controle da situação. Estabelecia-se o caos, porque todos falavam ao mesmo tempo, encetavam-se conversas paralelas. Não estavam em jogo os problemas industriais, mas sim o interesse de criar um fato político. Não se conseguia nem uma coisa nem outra.”

Também foram parceiros em muitos assuntos os nossos fornecedores, reunidos no Sindipeças. Pedro Eberhardt, um de seus presidentes, faz uma análise dessa relação: “Nossa participação sempre foi aceita e sempre fomos bem-vindos na Anfavea. Não vou dizer que não havia pontos divergentes. Quando isso acontecia, minha função era defender os nossos associados. Usei de uma tática muito interessante. Para tratar de assuntos espinhosos, eu nunca ia sozinho. Levava sempre comigo de três a quatro parceiros. Convidava o Abraham Kasinski ou o José Mindlin, porque eles eram empresários de maior peso do que eu. Juntava mais outros dois, e, assim, éramos quatro para defender nossas posições e nossos pontos de vista. Mas posso dizer que nunca tivemos problemas insolúveis junto às empresas automobilísticas”.

Beer e Chiaparini, como grandes amigos, são muito generosos em suas afirmativas. Posso assegurar que o papel deles na Anfavea, assim como o do nosso representante e meu amigo Jacy de Souza Mendonça, foi preponderante para que alcançássemos níveis elevados de relacionamento no setor e, mais importante, para conseguir vencer barreiras, aparentemente, intransponíveis. Apesar dos zigue-zagues da economia, das instabilidades geradoras de sobressaltos e preocupações com os investimentos, conseguimos criar um mercado consumidor vigoroso e desempenhar nossos papéis de empresários geradores de riqueza e empregos em um país que, a cada ano, precisava inserir uma quantidade enorme de trabalhadores no mercado de trabalho. Conseguimos mais: aquilo que no início parecia um sonho. Expandir e modernizar o País, levar instrução, educação e bem-estar aos nossos colaboradores e torná-los participantes da grande população que passou a adquirir os veículos por nós fabricados.

Abrimos caminhos, conquistamos espaços, amargamos derrotas e comemoramos vitórias. Fizemos juntos essa viagem cheia de aventuras singulares e muitas vezes inesperadas. Contudo, não consegui concretizar um dos meus projetos mais audaciosos para a união integral de todos os representantes do setor automobilístico. Minha proposta teve objeções, que, naquele momento, não me dispus a enfrentar. Talvez ainda não fosse o tempo certo para a implantação de uma ideia tão inovadora: eu queria juntar em uma mesma entidade os três grandes, Anfavea, Sindipeças, Abrave, entidade antecessora da Fenabrave, constituindo o Conasa — Conselho Nacional do Setor Automotivo. Num só corpo, seríamos um gigante e teríamos uma representatividade fantástica. Um projeto semelhante foi implantado na Alemanha com um sucesso enorme. Foi uma pena não termos conseguido realizá-lo no Brasil. Mas deixo-o como ideia. Talvez, no futuro, outros o tomem nas mãos e o concretizem.

NAS SALAS E ANTESSALAS DO PODER

Dizem que caminhei com muita destreza nesses ambientes. Trata-se de uma realidade. Fiz amigos, tive entrada facilitada pelo tamanho da empresa por mim representada, mas também pela coerência das minhas atitudes. Sempre que minhas opiniões foram solicitadas, eu lá estive oferecendo minha parcela de contribuição para a solução dos problemas nacionais, buscando o exame do aspecto global das questões, analisando o conjunto como um todo. Eram minhas prioridades as necessidades da empresa e do grande número de empregos gerados, sem me desviar do foco: o desenvolvimento do País não apenas do ponto vista econômico, mas também do seu bem-estar social. Ao admitir que não tive dificuldades de entrar nesse mundo, posso deixar a impressão de facilidades conseguidas graças ao poder da Volkswagen. Mas não foi assim. Eu era muito bem recebido, embora tenha contado com alguns poucos desafios nessa trajetória, mas era preciso aptidão, habilidade e engenho para comprovar a justeza dos nossos pleitos e o caráter correto das nossas atitudes.

Minha secretária de muitos anos, Evelina afirma: “Nunca tivemos tão boas relações com o governo como no tempo do dr. Sauer”.

Lembro-me como se fosse hoje. O presidente Geisel (1974 a 1979) chamou-me ao gabinete da presidência:

— Sauer, você tem que ser brasileiro. Você representa o Brasil em várias delegações e missões, tem um papel importantíssimo dentro do setor empresarial do País. Não pode ser um estrangeiro.

— Mas, presidente, qual é a diferença? Eu sou brasileiro de coração. Vou ser chamado de alemão quadrado. Para ser brasileiro, eu precisaria de um nome latino. Com o meu nome, sou um germânico. Muitos pensam que a cultura latina nos é estranha, o que, no meu caso, não é uma realidade. Amo o Brasil e penso como um brasileiro.

— Também me chamam de alemão quadrado. Isso não tem importância nenhuma. Você vai ser um cidadão brasileiro. Vamos dar entrada na documentação necessária. Isto já está decidido!

Assim, obtive minha cidadania brasileira.

Com o primeiro homem do Geisel, o Golbery, tive muitos contatos nos tempos das grandes greves. Ele nos telefonava diariamente. Quando prenderam o Lula, telefonei imediatamente para ele: “Pelo amor de Deus, solte esse homem!”. As tendências daqueles movimentos eram claramente esquerdistas. Debaixo das reivindicações trabalhistas, havia uma declaração de guerra política muito forte, causadoras de apreensão a todos os dirigentes das indústrias automobilísticas. Aquele homem preso se transformaria em um mártir, interrompendo um diálogo feito no dia a dia de cada greve deflagrada.

Conheci pessoalmente vários presidentes da República, a partir de quando comecei a dirigir a Bosch e a Volkswagen. Um deles foi Juscelino Kubitschek de Oliveira, a meu ver, um estadista. Tenho grande

admiração pela sua atuação desenvolvimentista, pelo entusiasmo que ele conseguiu imprimir à nação, pelas suas obras e pelo seu respeito à democracia. Ele tinha um projeto para o País, e isso é fundamental para um governante. Depois de sua volta do exílio, estivemos juntos pela última vez em um churrasco a ele oferecido por um amigo em uma fazenda próxima de Campinas. Formávamos um pequeno grupo de cinco pessoas. A primeira coisa que ele fez foi tirar os sapatos. Estava muito satisfeito e falava muito em um Brasil novo, no qual ele acreditava com muita certeza. Depois de falar da situação política brasileira, preparou-se para sair. Deu-me um abraço muito cordial e, com o seu largo sorriso, entrou em seu carro e saiu acenando para nós. Infelizmente, aquela era a última vez que o víamos. Partiu de lá para o Rio de Janeiro e, ao retornar, sofreu o terrível acidente que nos roubou um de nossos mais ilustres políticos, considerado o pai da indústria automobilística brasileira.

Depois de instalada a indústria automobilística com a ação do GEIA, criado pelo Juscelino, surpreendemo-nos com o crescimento da indústria de ano a ano. Nós sempre corríamos atrás. Sempre podíamos vender mais do que podíamos oferecer. Tudo indicava solidez no setor automobilístico, e o barco brasileiro navegava em mares tranquilos, contudo, em seguida, nuvens negras vieram turvar nosso horizonte, os ventos da inflação sopravam fortemente, o dólar subia, a bolsa de valores caía, a taxa de risco Brasil ia às alturas. O desastre começou quando o controle de preços passou a destruir o poder de investimento. Na realidade, o que podia fazer o industrial? Preços controlados nas compras e fixados nas vendas, margens fixadas, juros fixados, importação e exportação controladas, créditos e salários controlados. Brasília/São Paulo transformou-se em uma ponte aérea utilizada todas as semanas quando eu estava no Brasil. Os dirigentes brasileiros precisavam entender que o investidor é arisco. O capital é um bichinho assustado. Ele vai para onde se sente mais bem protegido. Precisávamos dar garantias para o investimento.

Um candidato à presidência no qual coloquei muitas esperanças foi o Tancredo Neves. Era uma pessoa politicamente muito equilibrada, madura com ideias pragmáticas. Realmente, achei que com ele os destinos do País poderiam ser conduzidos a uma sociedade moderna, através do estabelecimento das bases definitivas dos princípios do regime democrático. Tive muitos contatos com o Sarney (1985/1990). Discuti muitos projetos para o País com seu ministro Dilson Funaro. Seus ideais eram grandes, mas seu tempo acabou sendo muito curto. Nessa época, foram feitos nossos negócios na Nigéria e na Argélia, e construímos nossa fábrica na China.

Quando o Fernando Collor (1990-1992) assumiu o governo com poderes quase absolutos por ter criado durante a campanha uma imagem de extraordinário sucesso, sobrepondo-se a um partido recém-criado, sem expressão alguma, tive a ilusão de que sua inteligência e arrojado poderiam impulsionar o progresso do País. Ele trazia uma aura de modernizador, era o primeiro presidente da globalização. Eu o conhecia de longa data, quando ele ainda era casado com uma das filhas do dr. Joaquim Monteiro de Carvalho, do grupo Monteiro Aranha, com o qual eu tinha relações de trabalho e de amizade. Collor teve a gentileza de convidar-me para ser seu consultor em Brasília. Aceitei, acreditando que poderia ser muito útil. Contudo, nos primeiros contatos, percebi que havia, sim, pessoas muito competentes, mas, como em todo governo, havia também outras que abriam um sorriso automático no exato momento em que ele se aproximava. Eram pessoas muito diferentes de mim. Meu principal conselho atingia as raízes de um problema anacrônico. As leis trabalhistas criadas por seu avô, Lindolfo Collor, baseadas na *Carta del Lavoro*, de Mussolini. Eram leis de uma ditadura e careciam de reformas imediatas. Aconselhei-o:

— Até como neto dele, você deveria promover uma atualização das leis criadas no passado, modernizando-as, adequando-as ao processo industrial democrático, criando movimentos sindicais também democráticos a fim de que, ambos, em conjunto, trabalhassem para o crescimento do País.

Respondeu-me que minha sugestão era ótima, mas ainda não oportuna. Mais tarde, retornaríamos a ela.

Algum tempo depois, percebi que, politicamente, ele não queria queimar as mãos, especificamente com os sindicatos. Minhas recomendações subsequentes tiveram o mesmo destino. Ele as ouvia, declarava-as excelentes, maravilhosas, mas ou as engavetava em seu cérebro ou deixava passar de um ouvido a outro sem prestar muita atenção. Até que eu lhe disse: “Olha, meu caro, seu convite me deixou muito honrado, mas tenho muitas ocupações na Autolatina e não posso trabalhar mais como seu consultor, pois não tenho tempo de vir a Brasília com tanta frequência”. Eu soube depois, através de amigos comuns, que ele me qualificou como um traidor. Sinceramente, essa nunca foi minha intenção. Eu não podia ficar recomendando ações, ele respondendo: “Vou fazer”, e eu não vendo nenhum resultado. Eu não podia ficar fazendo reuniões, tratando de assuntos que jamais se concretizariam. Agora, ele está de volta e tem talento para se adequar ao mundo político de hoje. Seu sucessor, Itamar Franco (1992-1995), cercou-se de pessoas muito capazes, fez uma boa administração e levou o País a um porto seguro até a entrada do presidente subsequente.

Há um episódio interessante com o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2003). Ele era candidato à prefeitura de São Paulo. Convidado para um evento em um revendedor, foi em nosso avião (tínhamos em conjunto com a Mercedes-Benz um jato e um helicóptero). Naquela época, ele deixava-se fotografar tendo como cenário atrás de si a foice e o martelo, elementos nada oportunos. Fez críticas a casamento, referências à religião, declarando-se ateu. Enfim, suas palavras eram sinceras, mas chocavam a sociedade. Tomei a liberdade de me intrometer: “Fernando Henrique, isso não vai lhe dar muito futuro na política. Dentro de pouco tempo tanto a foice como o martelo serão objetos politicamente obsoletos. Estamos na era dos governos com responsabilidade social. Eu lhe recomendo: vá até a Alemanha e veja o que é o Partido Social Democrata. Trata-se de um partido socialista, mas respeitando as regras de liberdade, livre iniciativa e mercado livre. Este é o modelo para a criação de um partido no Brasil. Posso aproximá-lo dos dirigentes desse partido alemão”. Assim fizemos. Quando ele voltou, criou o PSDB, transformando-o em um partido forte, sendo eleito para dois mandatos na presidência. Através da escolha de um ministro do gabarito de Pedro Malan e de um posicionamento firme do então presidente do Banco Central, Armínio Fraga, com experiência no Banco Mundial nos Estados Unidos, Fernando Henrique fez uma administração que estabeleceu os fundamentos da economia brasileira. O fim da inflação com o seu Plano Real propiciou o crescimento da demanda e da produtividade. O aumento da produção funcionou como uma arma eficaz para a manutenção do controle da inflação. Cresceram as exportações, e com isso o saldo financeiro saiu do negativo e foi para o positivo. O País alcançou finalmente uma situação de estabilidade e desenvolvimento.

Fui convidado para a solenidade de posse do presidente seguinte, o Luiz Inácio Lula da Silva. Ao me cumprimentar, puxou-me pelo braço, segurou meu cotovelo e disse-me:

— Eu quero lhe agradecer, Sauer, porque eu estou aqui por sua causa.

— Por minha causa? — perguntei, surpreso.

— Sim, por sua causa. Porque foi com você que eu aprendi a dialogar. Você me ensinou que com brigas não se chega a lugar nenhum. Para se alcançar o entendimento, era preciso o diálogo. E eu aprendi. Foi o diálogo que me trouxe até aqui.

— E, agora, presidente — respondi-lhe —, o senhor tem todos os instrumentos na mão. O senhor pode realizar todos os seus ideais socialistas.

— Olha, eu também aprendi que a gente não mata a vaca que dá leite. E eu preciso desse leite. Preciso de produção e preciso da indústria para resolver o problema social do País.

Ele realmente me surpreendeu porque, em seus dois mandatos, continuou com a política econômica iniciada pelo Fernando Henrique Cardoso, ainda como ministro do governo Itamar Franco. Com essa política, chegamos a uma posição mundial impensável nos anos anteriores à implantação do Plano Real.

Poucos acreditavam nesse Brasil. Dentre esse número reduzido, estava eu, desde os meus tempos na Bosch. Sou um eterno otimista, fascinado pelo Brasil e suas potencialidades.

Não me relacionei apenas com presidentes. Houve outras pessoas, ministros de Estado, secretários, embaixadores e outros tantos funcionários do governo, com cargos mais importantes ou não, que muito me ajudaram com suas inteligências, competências, boa vontade e interesse verdadeiro na evolução industrial do País. Não gostaria de ser injusto, destacando apenas alguns, mas vou violar a lei que rege os princípios da boa educação, mencionando amigos com os quais ainda me encontro ou outros que já partiram e dos quais tenho lembranças de beleza incomum. Resultantes de sentimentos de emoção em diferentes graus de qualidade e complexidade oriundos de afeto, de admiração, de respeito, de discussões acaloradas, de senso de dever, de cumprimento de cada palavra dada, de realizações de ideais, de conquistas coletivas, esses componentes constituíram o amálgama da amizade que nutro por eles.

Como eu não gostava de pernoitar em Brasília, falava-se na imprensa que, quando o ex-ministro Delfim Netto tinha algum assunto mais embaraçoso para o qual eu pedia audiência, ele marcava às sete horas da manhã para me deixar irritado. Foi uma espécie de folclore criado em torno do assunto. Era um transtorno dormir em Brasília, devido ao tempo despendido. Eu preferia ir pela manhã, ter as reuniões e voltar no final da tarde. Em um dia, discutiam-se muitos assuntos. Mas, apesar do tempo funcionando como inimigo da minha agenda apertada, eu ia falar com o ministro sempre com muito prazer. Eu tinha e tenho um profundo respeito pela inteligência e cultura dele. Além da admiração, existia algo que não se determina, nem está sob controle: a afeição que tenho por ele. A ironia com que ele se desviava dos assuntos incômodos poderia irritar alguns, não a mim, ao contrário, estimulava meu intelecto. Tivemos sérias discussões sobre temas espinhosos para ambas as partes, mas nunca deixamos que pontos controversos minassem o campo onde vivia inatingível nossa amizade. Com o propósito de apoquentar-me, ele me obrigava a estar às seis e meia da manhã em uma sala contaminada pela fumaça e o cheiro horrível de cigarros fumados no dia anterior. Sim, porque começávamos antes da limpeza feita pelos faxineiros. Eu, humilde servo, me submetia ao czar da Economia. Seu poder era tamanho que assim o chamavam. Para mim, era o meu querido amigo, que começava a trabalhar de madrugada, sem ar-condicionado ligado.

Outro ministro que me obrigava a pernoitar em Brasília, aí por uma razão oposta, era o nosso Mário Henrique Simonsen. Um notívago adorável, ponderado, esbanjando a inteligência rara que Deus lhe deu, esticava nossas conversas e tomadas de decisões até as duas ou três horas da madrugada. Tornamo-nos grandes amigos e juntos fizemos muitas considerações econômicas importantes porque ele era realmente um craque. Frequentemente, depois das reuniões no ministério, com o cérebro ativado pelas teorias elaboradas pelo profundo saber econômico do meu amigo e pela sua vastíssima cultura, eu atendia ao seu convite. Íamos até a casa dele ouvir música. Ele e eu gostávamos muito das óperas de Wagner, então eu lhe trouxe um presente da Alemanha, alguns discos com essas óperas gravadas pelas melhores orquestras alemãs e os melhores cantores do mundo. Ele os colocava no aparelho de som, e nós dois cantávamos juntos, sobrepondo nossas vozes às dos grandes cantores líricos. Valentes e pretensiosos, acompanhando a interpretação dos grandes dentro do mundo operístico, entrávamos madrugada adentro. No dia seguinte, eu pegava um dos primeiros voos de Brasília para São Paulo. Eram pouquíssimas horas de sono, mas tudo era compensado pelo enlevo da noite anterior e pela satisfação de ter um amigo daquele quilate.

Um amigo do qual guardo preciosas lembranças foi um homem de extraordinária elegância de gestos e atitudes — o economista e diplomata Roberto Campos, ministro do Planejamento do governo Castello Branco. Reconhecido — mesmo por aqueles que não partilhavam das suas ideias — como uma das mais eminentes personalidades do Brasil contemporâneo, sempre se pautou por uma implacável capacidade de

análise dos fatos, das épocas e dos contextos econômicos e sociais do País. Em função disso, esteve presente em relevantes momentos da história nacional, dando sua visão aguçada dos acontecimentos, com coragem e forte sentido ético. Ardoroso defensor do liberalismo e da economia de mercado, ele foi capaz de advogar a privatização e a reinserção do Brasil no capitalismo mundial, numa época que vicejavam internamente fortes posicionamentos estatizantes e pseudonacionalistas. Visitei-o certa vez na Embaixada do Brasil em Londres. Conversamos durante horas, e ele me mostrou uma coleção feita durante longo tempo. Guardava garrafas vazias de uísque que havia tomado com os amigos, cada uma delas rotuladas com os nomes daqueles que haviam com ele repartido a bebida.

Delfim Netto, Mário Henrique Simonsen e Roberto Campos foram grandes estrelas da economia brasileira.

Conheci Paulo Tarso Flecha de Lima em 1962, em Montevidéu. Ele era secretário da embaixada brasileira e responsável pela delegação que formava a Alalc — Associação Latino-Americana de Livre Comércio. Pela Bosch, eu estava negociando o acesso dos produtos da empresa a outros países latino-americanos. Precisávamos de concessões tarifárias para esses produtos. Procurei alguém do Itamaraty. Fui apresentado a Paulo Tarso Flecha de Lima. O despertar de uma amizade pode obedecer a fatores imperceptíveis para o homem. Pode surgir aos poucos, devagar e evoluir de modo progressivo, ou pode despontar num impulso, de súbito, envolvente e grande, tomando de assalto todos os espaços. Foi esta última modalidade que ordenou nossos gostos semelhantes, nossos ideais análogos e nos fez parceiros. Corremos o mundo. Ele no Itamaraty e nas embaixadas mais importantes do planeta, eu na Bosch e na Volkswagen. Eu sempre soube que, onde quer que eu estivesse, se precisasse do Paulo, eu poderia contar com ele. Assim foi em diversas situações, em vários lugares da Terra. A mais empolgante de todas foi no Iraque. Num país em guerra, com nossos funcionários reféns, lá aterrissou o avião trazendo a forte e notável presença do meu amigo para liberar nossos brasileiros e trazê-los ilesos de volta à pátria. Herói? Sim. Não apenas por esse episódio, mas pela coragem e bravura com que, de maneira precursora, ajudou a tirar um país do anonimato para fazer dele um exportador importante, durante os 46 anos que ficou no Itamaraty. É dele uma observação elogiosa sobre o meu relacionamento com o Delfim Netto: “O Delfim gostava muito dele e o ouvia muito porque o Sauer é um patriota. Era comum o Sauer trazer sugestões baseadas na própria experiência e na visão europeia que tinha dos problemas. Era uma contribuição muito importante que ele dava para o governo brasileiro. De modo que ele é um homem de origem germânica e nacionalidade brasileira que teve uma trajetória marcante aqui em Brasília”.

Carlos Sant’Anna, um dos mais atuantes presidentes da Petrobras, estabelece um paralelo entre a atividade do Paulo e a minha: “Ambos foram caixeiros-viajantes. O Wolfgang Sauer era o da indústria; e o Paulo Tarso Flecha de Lima, o do governo brasileiro”.

Tenho enorme respeito pelo Carlos Sant’Anna, não apenas como amigo, mas pela sua extraordinária visão comercial. Em sua atuação na Petrobras, enfrentava a hostilidade de pessoas que ocupavam cargos importantes, mas ele não arredava pé da sua posição. Ele utilizava o petróleo como instrumento de barganha para transações comerciais importantes. Foi assim que entramos em vários países para onde exportamos nossos carros. Lembro-me de que o primeiro foi a Nigéria. Mas não foram apenas carros, ele levou muitos outros produtos manufaturados, usando esse sistema. Era o começo do começo.

No caso do Iraque, a participação do então ministro Ernane Galvêas foi fundamental. Paulo Tarso se lembra: “A nossa relação com o Iraque era muito diluída. Não tínhamos nenhuma densidade de intercâmbio. Todos trabalhamos muito para começar com a entrada de veículos, e a presença contínua do Sauer lá foi determinante. Passamos a ter uma intimidade econômica muito grande com o Iraque e tínhamos entrada direta no palácio do Saddam Hussein. Os outros países ficavam perplexos ao ver o Brasil entrando naquele país, porque o Saddam era uma pessoa de difícil acesso, e o Ernane Galvêas

entrava em seu palácio como convidado especial. O iraquiano é um povo muito desconfiado, e o relacionamento com ele é muito complexo. O Sauer conseguiu se impor de uma maneira muito positiva e criou em torno dele um ambiente de simpatia extraordinário. Em função da amizade que desenvolveu com o Ramzi Al-Hussein, então presidente da Somo, a empresa de petróleo iraquiana, ele era recebido no país com toda pompa e circunstância, com honras de chefe de Estado”.

Lembro-me de muitos ministros e secretários de Estado com os quais tive o privilégio de conviver e de trocar ideias. Difícil de esquecer a lucidez, transparência e seriedade com que o ex-ministro Karlos Rischbieter tratava os assuntos. Era sempre muito produtivo e aberto a ideias de modernização da economia. Também impossível não me recordar da força e da coragem do então ministro João Camilo Penna para tornar viável o Proálcool. Era dono de uma vontade inquebrantável. Além da nossa amizade, tenho por ele grande admiração. Outro personagem ilustre desse projeto foi José Israel Vargas, ex-secretário de Tecnologia Industrial do Ministério da Indústria e Comércio, com quem estabeleci uma relação de amizade e respeito. O ex-ministro Shigeaki Ueki sempre muito aberto a discussões e dono de um conhecimento profundo dos assuntos relacionados à energia foi também um dos muitos com quem partilhei problemas para encontrar soluções. Alcides Tápias, amigo de muitos anos, antes de assumir o ministério, foi um observador, investidor e um arguto conselheiro em nosso projeto de agropecuária, no Pará.

A cada mês, eu convidava algumas personalidades dentro do mundo da economia para um jantar ou almoço. Eram de dez a doze pessoas entre ministros, senadores, deputados e secretários e pessoal do Itamaraty. Nesses encontros muito interessantes, entrelaçavam-se conversas sociais, políticas e de negócios. No cardápio, uma especialidade alemã: chucrute e *eisbein* (joelho de porco defumado). Era sempre um sucesso. Até hoje o Delfim ainda me ordena: “Sauer, você precisa fazer aqueles jantares outras vezes”. Apreciador de uma boa mesa, sentindo-se à vontade, antes de começar a comer, Delfim baixava os suspensórios. Às vezes, me ocorria a ideia de que naquele acessório de sua indumentária estava concentrado todo o seu saber de política e economia. Ao desvestir-se parcialmente dele, abandonava seus conceitos sobre essas duas ciências, assumia um ar de filósofo e falava como se estivesse deixando registrados no ar os dados e falas para um livro — era um escritor!

Com Marco Antônio Rodrigues da Cunha, diretor de gestão empresarial da Cemig, tive contatos na Volkswagen e, mais tarde, outros encontros importantes, quando ele participou ativamente do projeto da fábrica de semicondutores. Suas afirmativas não apenas me envaidecem, como também despertam em mim um sentimento profundo de gratidão: “O carisma e a simpatia do dr. Sauer, por si, seriam suficientes para ‘abrir portas’ junto ao governo do estado de Minas Gerais e junto ao governo federal. A respeitabilidade que ele conseguiu foi fruto da seriedade e da ética com que sempre tratou temas, por vezes difíceis, junto às autoridades. Isto o tornou *persona grata* em todos os níveis de governo. Todas as questões propugnadas sempre foram embasadas em opiniões técnicas e olhando os benefícios que adviriam para a sociedade brasileira e para os governos, mesmo quando os projetos eram de interesse privado”.

O diretor da Fenabrave, Sérgio Reze, com quem estive algumas vezes em Brasília tratando de assuntos ligados a revendedores de veículos, fala sobre nossas idas à capital do País: “As opiniões do Sauer eram muito respeitadas. Quando havia algum assunto espinhoso para se discutir com as autoridades, os presidentes das outras montadoras, alegando suas nacionalidades estrangeiras e exigências de suas matrizes no sentido de não subverter a ordem nos países onde atuavam, recuavam. O Sauer não. Quando tinha absoluta segurança da justeza da causa que defendia, ele não tinha receio, assumia o papel que lhe cabia. Assim foi desenvolvendo uma liderança não apenas no setor que representava, mas em toda a indústria. A ausência do medo, a segurança de estar no caminho certo e o indiscutível charme que possuía

fizeram dele um líder respeitado por todos os governantes. E a nós sempre deu a certeza de que a ele podíamos recorrer quando necessitássemos”.

Algumas vezes troquei ideias com um ilustre amigo, o dr. Eliezer Batista da Silva, sobre nossas participações nas discussões com o governo. Tenho grande admiração pela capacidade empreendedora dele, pela sua inteligência, pela sua vastíssima cultura e pelo seu conhecimento do mundo. Sua grande obra a Companhia Vale do Rio Doce, hoje, a Vale, sob seu comando, saiu da posição de uma acanhada mineradora, em 1962, para transformar-se na maior companhia de minérios de ferro do mundo, com a terceira frota mundial de graneleiros e mineraleiros, após a construção do porto de Tubarão. Sem contar sua realização gigantesca: o projeto de Carajás. Lembro-me de alguns trechos dessas conversas:

— Eliezer, meu caro, qual é o seu pensamento sobre a participação do empresariado nas decisões do governo para a área industrial?

— Tenho a convicção de que ela é necessária, desde que o pensamento seja correto. O governo sente a sua ineficiência, pois ele não é gestor. Não vai gerir bem as coisas que ele mesmo cria, então é melhor deixar que os empresários criem. E estes devem dirigir com eficiência, do contrário eles farão o mesmo papel do governo. Hoje em dia, a origem do capital não importa muito, a maioria do capital mundial vem de fundos de pensão. O importante é a qualidade do gerente da empresa. No tempo em que você e eu começamos nossos grandes projetos, os governos tinham a noção de que os empresários eram mais eficientes, faziam mais rápido. Dentro dos governos, a maioria quer criar, realizar, caminhar muito rapidamente, mas, na maior parte das vezes, os políticos são tomados por indecisão, gerando ineficiência e, então, não acontece nada. Não adianta só pensar e ter ideias vagas, é preciso concretizá-las. É preciso dar espaço a empreendedores que possam marcar o futuro, porque pensam, criam e realizam. O empresário faz mais rápido. Agora, é preciso fazer de maneira *fair*, muito honesta, correta. Creio que a ajuda do governo é muito importante, porque o interesse é mútuo, não é apenas de um lado. O empresário ligado ao *pocket orientation* está equivocado. É claro que existe a necessidade de ganhar dinheiro, pois sem ele não há como dar continuidade ao empreendimento, mas existem outros valores a observar. É preciso fixar os olhos na qualidade da criação e da realização, trabalhando sem egoísmo para o País, para ajudar o próximo, para a preparação de um futuro mais equilibrado e justo.

— Travei uma guerra junto ao governo, Eliezer, na questão dos impostos.

— Essa foi uma luta inglória, Sauer. Sabemos que, ao fazer um projeto, vamos beneficiar o País também, recolhendo impostos, que deveriam ser distribuídos em serviços. Mas isso já vem lá de trás e permanece: temos o sistema tributário da Suécia e serviços de Angola.

Em 1974, Manoel Bayard era um dos representantes do grupo Monteiro Aranha, então acionista da Volkswagen, dentro da companhia. Era casado com Beatriz Monteiro de Carvalho, sobrinha do dr. Joaquim Monteiro de Carvalho, e vinha de uma família tradicional gaúcha. Depois da saída do grupo Monteiro Aranha, com a venda de suas ações, Bayard continuou na empresa, dirigindo o escritório da Volkswagen, no Rio de Janeiro. Fazia parte de nossa diretoria de Relações Institucionais, e suas funções estavam ligadas à representação junto ao BNDES, à Cacex, que cuidava de importação e exportação, junto à Petrobras, enfim junto às instituições que haviam permanecido na antiga capital do País. Por força de seu ofício, muitas vezes nos encontrávamos também em Brasília. É ele quem fala da nossa atuação nos órgãos governamentais: “Acompanhei o Sauer nessas atividades, durante quinze anos. Trocávamos experiências com outras empresas estrangeiras que, como nós, tinham os mesmos objetivos. A Volkswagen era a empresa mais importante e tinha uma grande influência em todos os setores nos quais atuava, e o Sauer sempre foi muito cooperativo na busca de soluções para os problemas dos empresários com os quais estabelecíamos relacionamentos. Ele tinha uma rede de conhecimento enorme tanto no Brasil como fora dele e nunca se negava, quando havia possibilidade, a ajudar outros empresários.

Muitas vezes, eu ouvia alguém dizer que tinha esse ou aquele problema com importação ou exportação, ele logo revirava a cabeça e buscava contatos que podiam ser no Brasil, nas Américas, na Europa, no Oriente Médio, na Ásia. Enfim, o espaço de atuação e conhecimento do Sauer era o mundo. No Brasil, a figura do Sauer era a Volkswagen. Lembro-me de reuniões com muitos presidentes e com ministros, como o Delfim Netto. Eles já não mencionavam a Volkswagen. Falava-se: o Sauer, tal o entrelaçamento estabelecido entre ele e a empresa. Tivemos muitos encontros com as mais altas autoridades do País, e, posso garantir, o Sauer nunca propôs algo que não fosse correto, que não fosse de interesse para o País. Ele era alemão naturalizado brasileiro, mas era muito mais brasileiro do que muitos que transitavam por Brasília, declarando-se patriotas. Meu trabalho no governo foi muito gratificante, porque nunca pediram que eu fizesse qualquer tipo de oferta a quem quer que fosse para conseguir favores ou concessões especiais para a empresa. E essa era a filosofia do Sauer. Nunca o vi pleitear nada que não fosse ético. Outra coisa que me fascinava no Sauer era uma habilidade fantástica de lidar com o ser humano. O carisma dele se estendia desde o presidente da República, passando por todos os seus assessores e secretárias. Ele os conhecia a todos e os tratava com uma cordialidade natural, espontânea. Ele podia entrar na sala de presidentes, ministros, secretários sem qualquer tipo de cerimônia, mas nunca o vi desprezando os rituais que compunham esse procedimento. Não deixava de cumprimentar uma única secretária, perguntar por ela, seus familiares e aguardava que ela o anunciasse diante da autoridade que o esperava. O “vá entrando”, como lhe diziam, não lhe dava alvará para ignorar ninguém que estivesse no caminho, nem mesmo o *office boy* ou o garçom. Seus cumprimentos e atenções abrangiam todas as pessoas — desde o ascensorista até o presidente da República. Pode-se dizer que ele assim se comportava por estar lidando com pessoas poderosas e aqueles que o cercavam. Eu respondo: não. Uma das características que me cativaram no Sauer, desde o momento que o vi pela primeira vez em sua sala, foi a maneira como ele tratava a copeira, os diretores e seus subalternos. Em nossos contatos seguintes, percebi que essa atitude se estendia aos operários nos mais diversos níveis. O que afirmo é fruto de uma convivência de trabalho e inclusive familiar muito frequente”.

Jacy de Souza Mendonça, nosso advogado, diretor de relações humanas e nosso presidente na Anfavea, acompanhou-me em muitas das discussões que tivemos em Brasília. Ele era o homem que tinha um profundo entendimento jurídico das questões, o que lhe permitia encontrar saídas legais para as mais variadas questões, não apenas da Volkswagen, mas também de toda a indústria automobilística. Seus pareceres jurídicos tornaram-se célebres em Brasília. Mas ele prefere atribuir a mim o sucesso das nossas conquistas: “A marca do Sauer é seu carisma e seu forte poder sedutor. Acompanhei-o em muitos contatos com as autoridades. Então, pude assistir. Ele exercia um encanto, um fascínio sobre todos. Era ouvido e respeitado por todos os presidentes, ministros e pelo segundo escalão dos ministérios. Exercia um papel muito importante para as autoridades que viam nele um porta-voz do pensamento empresarial. Um conjunto de circunstâncias lhe deu um papel de protagonista entre os seus pares. Era um homem vinculado ao País, apaixonado pelo Brasil, profundamente interessado em seu desenvolvimento, acreditando em suas potencialidades. Comunicava-se em português, não estava aqui de passagem. A tudo isso se acrescentava um ingrediente indiscutível — o seu carisma pessoal. Isto provocou alguns ressentimentos. Em casos especiais, em vez de ouvir o presidente da Fiesp ou da CNI, os governantes queriam ouvi-lo. Este é um fato concreto, real a que assisti muitas vezes. Causava mágoas, sim, causava. Mas ele nunca fez isso para se sobrepor a quem quer que seja, e sim como uma situação natural do seu comprometimento com o Brasil”.

UM GRANDE ENCONTRO

Se o Sauer não fizesse tudo o que ele faz, se não tivesse talento para mais nada, ele seria, sem dúvida, um movie star — bonito, de aparência cinematográfica, com uma fala suave que dá a impressão de estar ensaiando, como se ele tivesse lido e decorado um livro sobre como agradar pessoas.

Alex Periscinoto

Quando cheguei à Volkswagen, ele já prestava serviços para a empresa desde a época do Schultz Wenk. Da junção de dois homens de extraordinária capacidade, cada um em sua área de ação, nasceu a Almap — o ALM de Alcântara Machado e o AP de Alex Periscinoto. Alex já se revelara um gênio da criação; e o José Alcântara Machado, um brilhante homem de negócios, finanças e ampla visão de mercado. Ambos foram precursores. Alcântara Machado introduziu o conceito de feiras empresariais, na década de 60, e Alex faz parte de uma geração que estruturou a propaganda nacional, sendo um dos responsáveis pela criação daquilo que conhecemos como propaganda brasileira. Mudou seu papel de mera vendedora para tornar-se conceitual, vinculada ao *marketing* do produto. Deixou de fazer anúncios para fazer campanhas. Passou a ganhar prêmios internacionais. As montadoras instaladas no Brasil traziam de suas matrizes as agências que lhes atendiam no país de origem, como foi o caso da GM. Ao contratar uma agência nacional desde o seu início, a VW fez uma aposta ousada. Mais tarde a Ford utilizaria os serviços da agência também brasileira, a de Mauro Salles. O casamento da Volkswagen com a Almap aconteceu em 1960. Em 2010, completaram bodas de ouro e continuam firmes, compondo uma união perfeita. Embora eu tenha tido reuniões interessantes com Alcântara Machado e até feito algumas viagens com ele, foi com Alex Periscinoto que compus uma longa parceria, cuja qualidade pode ser comparada à grande amizade que nos ligou. Conviver e conversar com o Alex era um prazer do qual eu não prescindia. Ele é dono de uma capacidade de observação ímpar e de uma incrível competência para detectar detalhes e aproveitá-los em seus processos criativos. Em uma de nossas conversas informais, e foram muitas, ele me contou que viajava para Nova Iorque, alugava uma bicicleta e pedalava por longos trechos da cidade colhendo informações, dados insólitos, novidades para depois compor um painel que estimulasse suas inspirações. Depois, ficava no hotel diante da televisão por longos períodos, vendo e analisando. Segundo ele, noventa por cento era lixo, nos dez por cento restantes estavam os médios, os bons e os ótimos.

Ao falar de mim, Alex não poupa elogios, muitos imerecidos vêm daquilo a que se dá o nome de interação perfeita: “Desde 1960, quando começamos, a Volkswagen trocava seus presidentes em

períodos curtos, até que em 1973 apareceu alguém chamado Sauer, um alemão com criatividade brasileira. Há até um relato sobre a brasilidade dele. Ele é tão brasileiro que além de se naturalizar, comprou um terreno em um cemitério de São Paulo. Esse alemão-brasileiro, por dezessete anos, presidiu aquele monstro maravilhoso chamado Volkswagen, com uma qualidade humana impecável. Os primeiros presidentes faziam questão de manter distância e de ser tratados com formalidade: o senhor ou *mister* que precedia o nome era obrigatório. Meu encontro com ele foi o de um grande admirador com um extraordinário líder. Encantei-me com a maneira leve com que ele lidava com aquela liderança toda. Eu tinha algumas informações sobre ele e sua atuação na Bosch, mas foi na Volkswagen que o conheci mais profundamente. Uma de suas características marcantes é a simplicidade, e isso nos fazia acreditar e era um fato, algo tocante, que emocionava e fazia com que nos sentíssemos iguais a ele. Foi o primeiro presidente da Volkswagen que chamei de você. Tinha uma penca de qualidades pessoais e profissionais impossíveis de enumerar. Dentre as primeiras, estavam sinceridade, calma e humildade. Não fazia uso das prerrogativas do seu cargo e tratava a todos de modo igual. Ninguém era tão simpático como ele, e essa qualidade já havia sido espalhada pela Bosch afora, mas vim conhecer sua autenticidade nos primeiros contatos na Volkswagen. Foram essas qualidades que estabeleceram entre nós uma espécie de ‘intimidade’. O fornecedor que tivesse a capacidade de lhe dar aquilo que ele imaginava o cativava de tal forma que ele praticamente se grudava nessa pessoa. Telefonava nos fins de semana: ‘Olha, o que você acha disso ou daquilo?’. Eu tive essa felicidade, tanto que, quando apresentei o texto para a campanha do carro exportado em troca de petróleo, ouvi dele: ‘Perfeito, impecável, não mude uma vírgula’. Aprovava muitas coisas por telefone, mas tinha a visão cuidadosa do empresário de uma fábrica de vanguarda. Conhecendo a máquina Volkswagen, a gerência da empresa e a rigidez alemã, algumas vezes, não aprovava nossas propostas. Dizia: ‘Está muito bom, mas infelizmente não podemos fazer’. Lembro-me de uma delas. Os carros a serem lançados eram trancados a sete chaves. O carro ficava lacrado, e, no local, só entravam executivos de alto escalão. O segredo era total. Tivemos acesso ao carro para criar a propaganda. Passamos pelo portão A, depois pelo portão B, recebemos crachás, registramos nomes, documentos e horários para ver o protótipo do carro — o Volkswagen quatro portas. Fizemos um anúncio que traduzia a dificuldade de acesso real: muros enormes, altos, com cacos de vidro, ferro do lado de fora, grandes cachorros latindo, fazendo barulho, pessoas com faroletes perseguindo os que queriam pular o muro. Tudo isso para dizer que lá dentro havia algo excepcional. Ele não gostou, embora tivesse a dimensão do impacto cinematográfico da cena, ele nos disse não, alegando que a mensagem não era adequada para a empresa de um país que havia passado por guerras. Ele jamais desqualificava qualquer comercial apresentado por nós, mas fazia-nos entender os seus pontos de vista, sempre com muito tato”.

A imagem da Volkswagen tinha um componente emocional que o Alex explorava, às vezes de forma irreverente, às vezes espirituosa, às vezes malandrinha, bem dentro do espírito brasileiro. Eu os aprovava na hora, porque aprendi a entender a importância da linguagem dentro da propaganda. Alex comenta a feitura de um comercial de muito sucesso que me agradou muito: “Fotografamos um Fusca. A imagem vinha seguida da pergunta: ‘Você é capaz de adivinhar a idade do dono deste carro?’. E vinha a resposta: o dono era um universitário, seguido de outros personagens que poderiam pertencer a qualquer faixa etária, ressaltando a abrangência da utilização do veículo. Começamos anunciando o Fusca pelas suas qualidades. Os demais concorrentes não tinham um quinto da qualidade de um carro alemão bem construído, forte. Em seguida, percebemos que devíamos parar de anunciar assim, porque repetíamos o fato de ter molas fortes e robustas, de não ter radiador, de não precisar de água e não ferver na serra — poderia chegar um concorrente com um carro melhor, e nós estávamos vendendo ferro retorcido. Então, a ideia foi mudar a estratégia. Passamos a vender o estado de espírito de um carro. Era um veículo que

oferecia *status* até a um médico que podia sair para atender a seus clientes onde quer que fosse, em lugares distantes, em horários noturnos, sempre com a confiança de chegar para atender ao cliente e retornar, com a segurança dada pelo Fusca. Pela primeira vez, anunciávamos o carro sem mencionar suas qualidades, adotando um conceito novo, como se faz com o *jeans*. Ninguém o anuncia porque tem costura dupla, tecido forte, não amarrota, nada disso, anuncia-se o espírito de ter *jeans*. Com ele, vai-se a qualquer lugar, até a uma missa. Então, a publicidade protege a imagem de quem usa o produto. Com a Volkswagen, deixamos de anunciar as molas, as barras de torção, a ausência de radiador e passamos a proteger a imagem de quem tinha um Fusca. Poucas coisas no mundo chegam ao altar da imagem consolidada para as quais não há mais necessidade de fazer anúncio porque o boca a boca é mais forte. Pode-se citar como exemplo a Maizena, que passa de geração para geração — da bisavó, para a avó, para a mãe, para a filha. Essa era a imagem que eu queria passar para o Volkswagen. O dono do carro tem segurança, tem garantia, ele vai e vem — tudo para proteger a imagem de quem já comprou o carro. Outro exemplo, anunciar o valor de revenda. Quando se compra o carro, quer se saber o que vai acontecer na hora de vendê-lo. A Volkswagen sempre teve o maior valor de revenda porque existem três coisas que ajudam a vender o automóvel — o *design*, a *performance* e o valor de revenda. Quando a Rússia lançou o Sputnik, fotografaram aquele foguete horroroso que tinha a forma de um gafanhoto grande, dizendo: ‘É feio, mas leva e traz você de volta’. É o conceito do Fusca. Não era um carro bonito e nunca foi vendido como tal. Fizemos um filme sobre um enterro. Ao fundo, uma música de funeral. À frente, o carro fúnebre, seguido de grandes limusines pretas. Dentro de cada uma, vão os parentes do velhinho morto. Uma voz rouca vai lendo o testamento. Para o sócio que nunca havia dado valor a um dólar o morto deixa apenas um dólar. O outro diz: ‘Minha mulher sempre foi fútil, comprando tudo que não precisava. Vai ficar sem dinheiro para não poder comprar as coisas que ela já tem’. E segue o cortejo de limusines, cujos ocupantes não receberão herança alguma. O último carro é um Fusca preto com um homem dentro chorando. É o único a lamentar a morte do velhinho. Para este o testamento diz: ‘Para o meu sobrinho, que conhece o valor de um dólar, deixo cem milhões de dólares’. Trata-se de um conceito que se traduz em simpatia para o carro. Aquele carrinho pequeno, preto no meio daquelas limusines todas, mas com um conteúdo humano. Fizemos um anúncio para o Fusca: minha filha era menininha, era um tal de olhar e contar só Fusca branco. O título do anúncio: 61, 63, 67, 68, 70. Nessa época, as crianças contavam não quantos Fuscas havia, porque isso já se sabia, contavam quantos brancos ou quantos verdes ou quantos vermelhos. O Sauer não apenas aprovava, ele forçava a barra no bom sentido para não fugirmos desse conceito de aproximação com o cliente. Na agência, era comum dizer: ‘Leve isto para o Sauer, porque ele está esperando’. Tínhamos essa liberdade, e nosso tratamento era afetuoso porque ele permitia que chegássemos perto dele. É claro, passávamos por outros executivos, seus subordinados, mas todos com o mesmo espírito de cordialidade que dele emanava. Ele era um cliente adorável!”.

Um dos nossos diretores financeiros voltava para a Alemanha, e eu queria lhe oferecer uma festa de despedida em minha casa. Convoquei o Alex, porque eu pensava em algo especial que tocasse a emoção, mas que também tivesse muita alegria. Afinal, havíamos convivido um bom tempo, com ótimos resultados para a empresa. Sabia que daquela cabeça privilegiada sairia algo diferente. Estávamos todos em volta da piscina, tudo muito arrumado, de muito bom gosto. Vi uma tela enorme, mas imaginei a projeção de algumas passagens da vida do nosso homenageado. Mas não, o Alex era criativo demais para um expediente tão comum. Ao lembrar sua narrativa da elaboração da surpresa, ainda me vêm à mente as gargalhadas da plateia: “Preparamos a parte convencional da festa, mas eu precisava surpreender as pessoas. Tomei uma parte do filme ‘Anjo Azul’, com Marlene Dietrich. Da antológica cena em que ela, provocativa e bela, calça uma meia de seda, tirei o texto original e, para manter a veracidade da fala,

contratei uma alemã nativa para fazer uma declaração de amor ao personagem central da festa. Entravam na tela a imagem real da Dietrich e a fala falsa: ‘Doug, eu estou sabendo que agora você se aposenta. Finalmente! Estou esperando por você todos esses anos’. Com a mesma sensualidade com que subia a meia, continuava: ‘Doug, você não sabe como sofri com sua ausência. Sei que você está fazendo sucesso no Brasil, mas, por favor, volte porque eu cansei de esperar... estou eternamente esperando por você. Venha! Vamos conversar’. Os risos eclodiram no jardim onde estavam os expectadores. Todos gostaram, menos a esposa do Doug. Estávamos no escuro. Quando a luzes se acenderam, ele se comportava como se tudo fosse verdade, e sua mulher o observava com olhar inquisidor, parecendo conter a pergunta não verbalizada em público: ‘De onde você conhece a Marlene Dietrich?’”.

Devido ao tamanho da empresa, tivemos muitos eventos grandiosos. Nossas convenções juntavam muitas pessoas, vindas de todo o Brasil. O papel da Almap sempre foi muito importante, e eu tinha muita confiança na criatividade do Alex para tornar nossos eventos diferentes a cada ano. Não era uma tarefa fácil superar os anteriores, mas ele conseguia. “Lembro-me de um memorável”, diz Alex. “Alugamos um navio, colocamos nele 700 revendedores, acompanhados de suas esposas e os gerentes de algumas áreas. Foi um desafio criar um ambiente ao mesmo tempo de congraçamento e de transmissão das políticas gerais e planos futuros da empresa para quase mil pessoas a bordo. Às vezes, repartíamos o público, uma parte na Bahia e outra no Rio Grande do Sul. Apesar da grandiosidade dos eventos, acredito que tivemos sempre sucesso na passagem das mensagens da empresa. O clima era de irmandade total. Eu via o Sauer em mangas de camisa, igual aos demais, mas, quando ele começava a falar, estabelecia-se um clima de respeito absoluto. Era uma coisa emocionante! Portador de notícias, ele tinha sempre uma boa palavra.”

Na questão da Assobrav, quando eu tentava pacificar os conflitos que nos colocavam no papel de adversários ao invés de parceiros, recorri várias vezes às participações da Almap. Convocava o maior e o menor revendedor, o Alex e seu sócio e alguns executivos da fábrica para uma reunião mensal, durante a qual não discutíamos comunicação, mas comercialização. Meu intuito era promover o entendimento das partes, no sentido de lubrificar a máquina geradora da atividade das vendas. O Alex, com suas opiniões ponderadas, foi de grande valia durante o processo de aparar arestas em nossa relação com os revendedores.

Fazíamos reuniões mensais com os revendedores e a agência, éramos umas doze pessoas. De repente, houve uma queda de energia. Até ligar o gerador, levantamo-nos para esticar as pernas ou tomar um suco. Aproximei-me do Alex:

- O que você me conta de novo?
- Posso contar a história do alemão aqui?
- Pode, você pode tudo. Conte o que quiser.

Alex relembra por que me pediu a autorização: “Estava entre nós um diretor alemão, simpaticíssimo, uma pessoa muito agradável, com um sotaque saboroso. Ele era diretor de qualidade, e eu não queria ser indelicado, mas, com a autorização do Sauer, comecei a contar: Três pessoas tinham sido condenadas à morte pela guilhotina, um italiano, um inglês e um alemão. Seriam decapitadas naquela madrugada. Tinham feito a última ceia, quando surgiu um boato vindo da prisão: a guilhotina se quebrara. O italiano perguntou: ‘Quebrou a guilhotina? Então eu quero mais massa, mais vinho, quero comer mais’; o inglês falou: ‘É verdade?’. ‘Sim’, responderam. Ele, então, levantou-se, dizendo ‘*I would like to finish my book*’. O alemão saiu e foi consertar a guilhotina”.

Todos se puseram a rir. O diretor de qualidade interferiu: “Não entendo o porquê de tantas risadas. Alguém tinha que fazer a manutenção da guilhotina”.

As reuniões sobre assuntos de comunicação e publicidade eram descontraídas, marcadas por discussões inteligentes e muita criatividade. O Alex era o responsável por esse clima de entendimento e

camaradagem. Contudo, ele assistiu a muitos eventos dramáticos, como foi o caso das greves. Ele era capaz de avaliar o peso que eu tinha sobre os ombros: “Não só de glórias viveu o Sauer, ele passou por enormes pedreiras. Pode-se imaginar a responsabilidade do presidente de uma fábrica daquele tamanho, líder absoluta de mercado, com uma aceitação muito boa do produto. Era preciso ter um olho no hoje e outro no amanhã. No caso do Sauer, ele tinha um olho no hoje e o outro no agora com grevistas ameaçando quebrar máquinas, avessos às propostas de diálogo. Ele tinha a incumbência de dirigir aquela fábrica, não porque ele respondesse a uma multinacional, mas porque, antes disso, ele queria fazer direito e ele sabia a receita de como fazer corretamente, mas precisava harmonizar as forças, fato muito difícil porque havia políticos usando o nome Volkswagen para causar maior impacto, para tirar proveito político da situação. Cabia a ele apaziguar tudo aquilo, exigindo tempo, tática e compreensão das reações do ser humano. Ele não podia responder com agressão. Não podia dizer: ‘Se você quebrar a máquina, eu vou e quebro seu caminhão de som’. Ele tinha que procurar o diálogo não só pela posição de quem preside uma fábrica líder, como também por pensar no amanhã. Podia-se resolver naquele dia uma encrenca com o sindicato A ou B, mas qual seria o amanhã? Ele tinha essa visão e mais, tinha a visão do que era daqui para fora. Quando a Volkswagen começou a atuar no Brasil, ninguém sonhava em exportar carro. O desafio era tomar pé no mercado, tornar-se um fornecedor e talvez, por sorte ou por capacidade, tornar-se líder da indústria. A empresa atingiu essa meta e foi mais além, conquistou clientes no mercado internacional, com os quais tinha compromissos e prazos de entrega. Todas essas complexidades precisavam ser consideradas nas atitudes em relação às greves, exigindo equilíbrio, calma política, compreensão do papel do sindicato, entendimento de negociações. E tudo isso ele tinha de sobra. Ainda assim, foi um tempo muito difícil de enfrentar devido ao radicalismo dos sindicatos que contavam com o apoio de entidades muito fortes até de fora do País”.

A Almap era uma agência com clientes de grande porte. Alex faz uma lista dos principais: “Além da Volkswagen, tínhamos a conta da Petrobras, da Gillette, da Kibon — fizemos quase toda a história dela —, da Caderneta de Poupança do Rio de Janeiro, da ABCIC, que implantou um sistema diferente de poupança no Brasil, dentre outras. Podem-se imaginar o privilégio e o prestígio de ter a conta da Volkswagen por quarenta ou cinquenta anos para todos os produtos. Havia concorrentes oferecendo-se para trabalhar por menos. Éramos avisados sobre os preços mais baixos oferecidos pelas outras empresas. O Sauer dizia: ‘Se o trabalho está sendo feito muito bem, eu não quero mudar’. Depois da saída do Sauer, o comportamento de seus sucessores foi idêntico. Quando a Audi chegou ao Brasil, a recomendação era que se tratava de um veículo separado da VW, e nós não poderíamos fazer a publicidade da empresa. Apesar disso, pedi licença para entrar na concorrência. Queriam um argumento convincente para nos deixar participar. Nosso conhecimento das campanhas da VW nos colocava em vantagem em relação aos nossos prováveis competidores. Salientei que sabíamos o que fazer e jamais anunciaríamos nada prejudicando a imagem da VW. Ganhamos a concorrência, mas nosso preço era muito maior que o do concorrente. Pediram-me para baixá-lo. Era impossível, eu não poderia fazê-lo, pois, se concedesse o desconto, deveria proceder da mesma forma com a Volkswagen, devolvendo de maneira retroativa os valores pagos por um cliente maravilhoso. Fiz uma proposta: ‘Posso trabalhar de graça para a Audi, até a empresa começar a ganhar dinheiro’. Quando isso acontecesse, eles me pagariam exatamente o mesmo que a Volkswagen. Consultaram o Sauer para saber se havia algum inconveniente. Como não havia, começamos a trabalhar para a Audi. Esse tipo de diálogo, de conversa quase familiar só foi possível porque o Sauer nos habituou a esse tipo de relacionamento — franco, aberto e transparente”.

Minha amizade pelo Alex Periscinoto já conta várias décadas. Durante esse tempo nunca tive dúvida de que fomos parceiros ideais e fizemos juntos grandes trabalhos. Ele diz que descobriu cedo que eu era seu amigo porque eu nunca falhava. Também ele nunca me falhou. Quando estávamos a sós, ele me

tratava de Sauer e de você, mas, nas reuniões com sua equipe, nunca deixava de colocar “senhor” diante do meu nome. “Eu não tinha coragem”, diz Alex. “Eu não o chamava de Sauer porque ele se impunha, de certa maneira, sem forçar, porque ele é um líder. Então eu dizia: ‘Senhor Sauer, podemos fazer tal coisa?’. Ele tem esse lado forte de executivo que estimula o respeito e tem o lado do ser humano que inspira afeto. Ambos, o executivo e o ser humano, despertam admiração.”

Esse grande encontro aconteceu em 1973. Criou, desde o início, laços de amizade estreitados ao longo do tempo. Hoje, ao nos encontrarmos, nosso abraço é daqueles que carregam consigo afeto, ternura, saudade acumulada e uma enorme admiração.

EXPORTAÇÃO: A CONQUISTA DE NOVOS MERCADOS

A partir de 1974, a mídia nacional deu-me o título de caixeiro-viajante. Segundo o jornalista S. Stéfani, redator da *Gazeta Mercantil* para o setor automobilístico, corria nas minhas veias o sangue do caixeiro-viajante, ávido de conhecer novas paragens e para elas levar e vender seus produtos. Esse personagem nasceu justamente do objetivo de tirar as empresas que dirigi da dependência total do mercado brasileiro. O mundo era vasto, e era ele o meu terreno de ação. Eu havia sonhado com uma vida menos movimentada, sem tantas viagens e tantas ausências do meu lar. Contudo, acaso ou destino, a vida colocava diante de mim um desafio. Se antes viajar era preciso, agora se tornara obrigatório.

Stéfani afirma: “O Sauer sempre teve uma visão muito ampla do mercado de exportação, já quando estava na Bosch. Na Volkswagen, não havia mais como expandir a participação no mercado brasileiro. Ela era líder, mas havia quatro montadoras grandes para um mercado limitado a setecentas mil unidades por ano. Todos os planos de crescimento batiam sempre nesse teto. Havia a Volkswagen, a General Motors, a Ford, depois veio a Fiat. O Sauer viu na exportação uma maneira de ampliar as atividades da VW. Logo depois de assumir a presidência da empresa, ele pôs o pé no acelerador da exportação”.

A exportação tinha um componente interessante. Ela servia para estabelecer um equilíbrio na receita da empresa. Até o Plano Real, trazendo a estabilização da moeda, vivíamos de grandes oscilações no mercado. Eram quedas vertiginosas, seguidas de demanda aquecida, trazendo-nos grandes problemas de planejamento, de pessoal, de capacidade ociosa, de necessidade de horas extras. Era muito difícil conviver com aqueles ciclos de incertezas. O único aspecto positivo dessa situação foi o aprendizado. Precisávamos encontrar soluções para essas complexidades e adquirimos uma boa desenvoltura para lidar com essas circunstâncias. Outro desafio estava na oscilação do dólar em relação à moeda nacional, como aconteceu com nossa exportação de carros para os Estados Unidos. Hoje não seria mais o caso, os empresários já têm outros mecanismos, fazendo contratos com câmbios fixos, garantidos. Isso, naturalmente, custa dinheiro, mas dependendo do nível de exportação pode ser uma solução conveniente.

Tínhamos atingido o topo no mercado brasileiro. Nossa meta seguinte era o mercado externo. Rompendo nossas fronteiras, colocávamos a Volkswagen Brasil no mapa-múndi. A um curto prazo de três anos, exportávamos para quarenta países, introduzindo o *Made in Brazil* em várias partes do planeta. Chamávamos a atenção de outros povos para a nossa realidade, para o comprometimento do País com seu desenvolvimento industrial. Não éramos mais apenas exportadores de café, dos desfiles de carnaval e do futebol de Pelé. Não era apenas uma vocação, era uma realidade — éramos um país produtor e

exportador de carros, geladeiras, rádios, equipamentos, máquinas, peças para automóveis e tratores. O governo brasileiro criou o *slogan* “exportar é a solução” e, através do programa BEFIEEX, dava incentivos para a exportação de produtos manufaturados. Nosso advogado Mauro Imperatori fala dos pontos vulneráveis do mercado brasileiro e da consequente necessidade de expandir nossas vendas: “O mercado nacional não era tão amplo quanto o é hoje. Os custos eram elevados, havia os problemas de inflação, de tributos elevados, exigências feitas uma após a outra, gerando custos. Precisávamos de maiores volumes de produção. Outros mercados estavam no exterior, e nossas exportações dependiam de autorizações de nossa matriz em Wolfsburg. Ela era dona do bolo e o repartia, dando a si mesma as melhores fatias. Iniciamos com mercados muito difíceis. A inventividade do dr. Sauer foi extraordinária, encontrando saídas inusitadas e de sucesso para levar os produtos da Volkswagen Brasil para fora de nossas fronteiras”.

Buscávamos mercados em países próximos, longínquos, exóticos, desenvolvidos ou não, fosse onde fosse, lá estávamos nós fechando negociações e trazendo pedidos. Em quatro anos, a Volkswagen era a companhia líder de exportação de produtos brasileiros no mundo. O ex-embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima, do departamento de Promoção Comercial do Itamaraty, através da Alalc — Associação Latino-Americana de Livre Comércio, teve muitos méritos nessas conquistas, ajudando-nos a resolver, junto às embaixadas de diversos países, problemas que tivemos com marcas, distribuidores e representantes nomeados. No caso de exportação de carros, precisávamos ensinar nossos métodos e sistemas ao distribuidor e ao representante e ajudá-los a fazer o *marketing*, e, para tanto, nossa equipe de assistência técnica estava preparada para dar treinamentos em qualquer lugar do planeta.

Na descrição do embaixador Marcelo Jardim, Paulo Tarso e eu fizemos uma parceria. Ele tinha a função de abrir mercados para as exportações brasileiras, sobretudo de produtos manufaturados. Eu dirigia a maior montadora da América Latina e precisava ampliar as vendas da filial brasileira para o mundo. “Conheci o Sauer no ano de 1979”, diz Marcelo Jardim. “Ele já era uma figura conhecida nacionalmente como uma das maiores e mais influentes lideranças empresariais da América Latina. Eu tinha servido em Beijing e em Genebra e retornara à Secretaria de Estado e fora lotado na divisão que se ocupava da África Ocidental. Volta e meia, eu ia àquele departamento para ver assuntos relacionados ao nosso comércio com a Nigéria, o maior parceiro comercial do Brasil em toda a África e o carro-chefe da minha área. Sauer e Paulo Tarso, dois homens de imenso talento, de uma energia sem limites e dotados de superlativa visão estratégica, compreendiam que o Brasil deveria abrir o leque de suas exportações em direção aos novos mercados dos países que emergiam com grau de maior sucesso no então chamado terceiro mundo. A Nigéria era e continua sendo um desses países. À época, possuía saldos substanciais em divisas, com uma vasta demanda de nível menor de desenvolvimento que lá prevalecia. Enfim, queriam veículos robustos e sólidos capazes de rodar em suas ruas e estradas esburacadas e mal pavimentadas e de ser conduzidos por motoristas menos cuidadosos. Em suma, condições muito semelhantes àquelas existentes em muitas regiões do Brasil. Os veículos aprovados no teste das rodovias e dos motoristas brasileiros estariam aptos a ser usados nas estradas nigerianas. Sauer e Flecha de Lima perceberam a oportunidade que essas semelhanças poderiam representar para se abrir uma cunha no mercado nigeriano para os automóveis brasileiros. Para que a Volkswagen tivesse maior acesso ao mercado dos países emergentes, fazia-se necessário o apoio do governo. Daí uma das razões das idas constantes do dr. Sauer a Brasília, onde eu o encontrava com bastante frequência. Nos anos seguintes nos veríamos outras vezes em missões no exterior, sedimentando uma sólida e enriquecedora amizade.”

Segundo Olavo Monteiro de Carvalho, sua mente está povoada de histórias fantásticas contadas por seu tio, Joaquim Monteiro de Carvalho, que me acompanhou em viagens a lugares de costumes exóticos e de economias e políticas instáveis: “Nunca é demais repetir que Sauer e Paulo Tarso Flecha de Lima

foram dois extraordinários protagonistas da abertura dos mercados externos para a exportação de produtos brasileiros manufaturados. Meu tio era a pessoa indicada pelo grupo Monteiro Aranha para nos representar na Volkswagen. Assim, ele teve contato com os presidentes antecessores de Sauer, mas foi com este que se estreitaram os laços, transformando-os em amigos pessoais. Ao retornar de suas viagens com o amigo, meu tio contava, durante os jantares da família, fatos pitorescos e até heroicos. No Líbano, a fim de ter alguma segurança, ficaram por três dias morando na embaixada brasileira, de onde tentavam continuar negociações já iniciadas. Histórias que pareciam saídas de um livro de contos extraordinários tomavam conta do salão de nossa casa em Santa Tereza, mantendo nossos olhos colados na face de meu tio, que assegurava não as dramatizar quando colocava a si próprio e a Sauer como dignos de condecoração por atitudes de coragem e bravura. Em seguida, minimizava seu papel, atribuindo a Sauer as proezas mais arrojadas, exaltando sua persistência na busca de caminhos factíveis quando se fechavam as vias convencionais. Muitas narrativas de situações complicadas na África e de lances surpreendentes no Irã e no Iraque tinham sempre seu ponto culminante no volume de negócios feitos, nos contratos de milhões de dólares”.

Joacyr Drummond, da divisão de exportação, resume nosso esquema de atuação: “Na América Latina, a venda era feita *intercompanies*; nos países de mercado aberto, vendia-se para o importador; onde houvesse uma operação da VW, vendíamos diretamente para ela, como era o caso da Volkswagen of America, nos Estados Unidos; nos países socialistas, vendíamos diretamente para o governo, como eram os casos da Argélia, Angola, Iraque, Líbia. Eram negócios volumosos, porque, quando se vende o carro, vai atrás um outro mercado, o de peças para reposição. Havia países cuja demanda nos soava absurda. Fazíamos uma brincadeira, ‘Será que eles comem velas de ignição’. Hoje, depois da globalização, isso parece até estranho, mas, naquela época, uma empresa exportadora tinha prestígio e muito charme, além da valorização da marca por estar presente em tantos países. Outro fator importante estava ligado às épocas de crises internas, quando a exportação passava a funcionar como um pulmão sadio, ajudando a empresa a respirar”.

Abrimos nosso leque de maneira espetacular — da América do Sul, chegamos a Taiwan para onde exportamos Kombis e até a China, onde entramos com mil caminhões. Hoje, a China é um outro país, mas, quando exportamos para lá, nosso trabalho foi hercúleo. Precisávamos limitar esses caminhões a uma região, onde poderíamos criar centros de assistência técnica. Escolhemos Beijing e montamos cinco assistências técnicas no entorno da cidade. Iríamos muito além naquele país, com a montagem, mais tarde, da fábrica de automóveis em Xangai.

Na Europa, vendemos para Portugal e Rússia, antes da queda do Muro de Berlim. Para vender para esses países com temperaturas muito baixas, fazíamos um produto diferenciado, com inovações tecnológicas custosas, mas nossa engenharia não media esforços para acompanhar as necessidades, fosse para lugares demasiado quentes, como o Iraque, ou excessivamente frios, como a Rússia, Canadá e Norte do Estados Unidos.

Sáimos dos processos convencionais, quando necessário, como foi o caso da Argélia para onde exportamos 50 mil Santanas. Os carros eram pagos com fosfato, vendido posteriormente para a indústria de adubo. Parecia fácil, mas não o foi, porque o preço deles não era atraente. Afinal vendemos todo o fosfato para a indústria nacional de adubo, mas não ganhamos um centavo. A Argélia era um país muito bonito. Não havia essas ações de maometanos, islamitas fanáticos. À época, vivia-se dentro de uma disciplina, a meu ver errada, advinda da administração francesa, dominante havia muitos anos. A cidade era tão limpa, bonita, à beira do mar. Linda! Linda! Perdi a conta das vezes que lá estive tanto para vender produtos Volkswagen como para participar de delegações para as quais o governo me convidava com o intuito de vender outros produtos. A Argélia acabou se transformando em um país muito

interessante para exportarmos os produtos brasileiros.

Em 1976, começamos na Argélia um projeto de trocar gás liquefeito de petróleo pelos nossos carros. Fechamos o contrato no ano seguinte. Havia uma novidade, pois eles eram uma ex-colônia francesa e utilizavam uma legislação da França, onde se usaram faróis amarelos durante muitas décadas. Adaptamos o carro a esse tipo de farol. Eram quatro. Daí surgiu o Passat argelino. Foi uma ótima negociação porque o Brasil importava gás, naquele tempo.

Na Argélia, tive a chance de me vingar do ex-ministro Ângelo Calmon de Sá. Ele me proibiu de entrar na produção de motocicletas NSU de 180 e 250 cilindradas, uma moto internacional para competir com a BMW. A proibição foi uma arbitrariedade, condenando-nos a perder um grande negócio, basta ver a explosão do mercado de motos a partir do final do anos 90. Estávamos em um jantar de gala oferecido pelo governo, tudo muito elegante, muito bonito, garçons enluvados, enfim com todos os requintes. O peito de carneiro era a peça mais delicada, mais saborosa, servida a personagens ilustres. Aproximei-me do então ministro e lhe disse: “Ângelo, você vai comer a parte mais nobre do carneiro. É o peito e vem com uma folha de bananeira por cima”. Combinei na cozinha do hotel que lhe servissem a parte genital do carneiro. A aparência não denunciava de onde vinha aquela carne. Ele comeu tudo.

— Você gostou, Ângelo? — perguntei.

— Sim, delicioso, excelente — ele respondeu.

— Pois bem, meu caro amigo — e chegando bem próximo ao ouvido dele, informei-lhe o que ele havia comido.

Enquanto ele retorcia o rosto de nojo, acrescentei, com certa maldade:

— Esta é a minha vingança por você ter me proibido de fabricar motos.

Mas, como todo ato indigno, minha vingança teve sua punição. Eu estava em uma delegação chefiada pelo Paulo Tarso Flecha de Lima, hospedado no melhor hotel da Argélia. Havia um elevador, uma verdadeira obra de arte, com paredes forradas de belíssimos cristais. Eram apenas quatro andares, mas no meio do caminho o elevador despencou, foi até o fundo. Permaneci um bom tempo sozinho, rodeado por aqueles lindos cristais, todos quebrados em cima de mim. Foi um susto considerável. O pior é que não me encontravam, fui procurado em todos os locais do hotel, até alguém se dar conta de que o elevador parara de funcionar. Então, fui resgatado. Pensei comigo mesmo: “Bom, essa foi a desforra do Ângelo Calmon de Sá pelo que eu fiz com ele”. Também era muito bonita a embaixada brasileira de lá. Depois com a morte do presidente Baumedían, as coisas mudaram. Os islâmicos tomaram conta das escolas, as mulheres passaram a usar o *shador*, tudo passou a ser regido pelo fanatismo, criando uma situação que nos impedia de ir ao país. Tínhamos trinta mecânicos responsáveis pela assistência técnica, mas achei mais aconselhável retirá-los. Eles já haviam ensinado os argelinos a fazer esse trabalho, e o nosso fornecimento de peças continuou.

Entramos em Angola, já então uma ex-província portuguesa. Luanda era uma cidade linda, com grandes riquezas naturais, mas atravessava uma guerra civil feroz. O governo era comunista, mas tinha forte oposição anticomunista. Exportávamos nossas Brasília, mas eles queriam que nós as montássemos localmente para pagamento em petróleo, através da Petrobras. Entramos no negócio e tivemos ótimas relações com o governo. O ministro da Justiça tinha sido professor em Coimbra, era um homem muito correto e nos ajudou muito a conseguir as autorizações necessárias do governo e, também, para as importações livres em CKD. Mas a miséria do país era lamentável, faltava comida, mas havia algo bom a preço razoável — o vinho de Portugal, custando quase o equivalente a uma garrafa de água mineral. À época, ainda não havia contêineres. Tínhamos vinte e cinco pessoas lá e precisávamos mandar comida para eles, pois quase não havia nada para comprar. Enviávamos os alimentos em caixas fechadas. As primeiras chegaram, mas, quando descobriram o conteúdo delas, tiravam os alimentos e as mandavam

vazias para o nosso pessoal. Um dos nossos homens ia de madrugada para as filas para comprar um pouco do que havia, mas quase não conseguia nada. À época, havia lá muitos soldados de Cuba. O povo os odiava, e, caso fossem encontrados sozinhos, à noite, em Luanda, eram mortos. Andavam em grupos para evitar linchamentos. Oficiais e soldados tinham tudo, médicos, tratamentos especiais, comida vinda de fora, comprada especialmente para alimentar essas tropas, tudo pago com os dólares da exportação de petróleo e de diamantes.

A África do Sul foi um mercado muito bom, embora lá estivesse uma fábrica da VW. Enviamos partes em CKD e chegamos a uma qualidade de produção excelente.

Para o México também mandávamos elementos em CKD para serem montados em Puebla. Isso nos levou a um acordo de intercâmbio Brasil-México, exportávamos para eles e importávamos componentes, dentro das condições expressadas no acordo da Alalc. Os contratos foram assinados por dois ministros mexicanos e dois brasileiros. Eles não tinham caneta, por isso emprestei a minha. Era de ouro e nunca mais foi encontrada. Essa foi minha contribuição para a negociação.

No Peru, no Uruguai, no Chile e na Argentina, fizemos acordos semelhantes, dentro da filosofia da Alalc. Na Volkswagen Argentina, montamos automóveis em Buenos Aires. O intercâmbio era feito através de peças fabricadas na Argentina e trocadas por peças em CKD do Brasil. Na América Latina, eram negociações demoradas, demandando contínuos contatos e visitas para motivar os envolvidos. Havia uma rivalidade entre os países, sobretudo vinda da Argentina, pois se julgava melhor que o Brasil. Com os mexicanos, a questão era mais amigável, mas sempre tentavam puxar todas as vantagens para eles. Com muita paciência e diplomacia, acabamos aparando as arestas, e os negócios prosperaram. Foi muito valioso o intercâmbio de pessoal, contribuindo de maneira decisiva para o sucesso do negócio. Mandamos brasileiros para o México, e vieram mexicanos para o Brasil. O mesmo procedimento foi feito na Argentina. Na Venezuela, foi mais complicado, porque o país era muito rico, com um ótimo mercado, mas não tinha uma linha muito clara na questão de política automobilística. As mudanças eram constantes, e nós só conseguimos fazer algumas montagens, contrariando meus planos. Eu queria negócios mais vantajosos, através da complementação com certos modelos nossos. O dono da revenda geral de importação Volkswagen era uma pessoa muito excêntrica que sempre me convidava para jantar em sua casa. Ele tinha uma puma enorme, tratada com todos os mimos, como se fosse uma gata. No meio do jantar, ela entrava e ficava sentada entre mim e ele, esticando a cabeça para chamar a atenção, para receber carinho ou sei lá para o quê. Confesso que eu tinha muito, muito medo daquele animal. Mas era preciso aceitar os convites. Eu não podia revelar o meu temor da puma e não queria passar a imagem de medroso, mas eu tinha pavor daquilo. Ao entrar e ao sair, eu fazia o sinal da cruz. Foram acontecimentos que ficaram marcados na minha memória.

Depois de um período de sucesso de vendas, com os problemas cambiais, a cada carro exportado, jogávamos pela janela notas que juntas formavam mais de mil dólares. Fomos obrigados a descontinuar a exportação, pois nosso prejuízo era muito grande.

Ricardo Strunz, nosso homem de exportação, começou seu trabalho na empresa em janeiro de 1978, trazendo seu diploma de comércio exterior e seu MBA em gestão de negócios, com uma das características necessárias ao setor de exportação — falava várias línguas. Escalei-o para trabalhar nas exportações para a Ásia e Pacífico Sul. Ele fala um pouco de sua trajetória: “A Volkswagen tinha operações em CKD, exportava o veículo desmontado em peças para uma montadora licenciada pela VW, que montava o veículo e o colocava no mercado local. Naquela região, tínhamos montagens nas Filipinas, na Indonésia e na Tailândia. Começamos a fazer algo inédito: a direção no lado direito, à maneira dos carros ingleses, para os países onde era adotado o sistema de direção inglês. Foi uma visão do Sauer, que nos colocou no topo da lista de pioneiros nessa mudança. O primeiro veículo a ser montado foi a

Kombi para a Tailândia e Indonésia. O Fusca, então fabricado no Brasil e no México, não foi para esses países, foi para as Filipinas, com a direção do lado esquerdo. Depois, fizemos essas adaptações na Brasília e no Passat. Com esses carros, fomos para a Nova Zelândia, Nova Guiné, Cingapura e começamos a exportar para todos os pequenos mercados de antigas colônias inglesas. Na Ásia, o alvo dele era a China, contudo o mercado era muito fechado. Naquele tempo, falava-se da China como do Brasil. Eram países do futuro. A VW da Alemanha foi uma das pouquíssimas empresas que conseguiram, à época, fazer uma *joint venture* com a China. Era a Volkswagen Xangai, e o sonho do Sauer era desenvolver um produto para o mercado chinês”.

Ricardo Strunz lembra-se da nossa viagem à China, em 1981. Acompanhávamos a comitiva do então presidente Figueiredo. Ricardo fala das nossas acomodações no hotel Great Wall: “Não havia reservas individuais. Da VW éramos três, e nos deram apenas um quarto. Fizemos todos os malabarismos e conseguimos colocar o Sauer em um quarto único, e nós, os outros dois, ficamos no mesmo quarto. O hotel era todo de vidro espelhado, e um cidadão comum chinês não podia lá entrar. Curiosos, alguns deles colocavam o rosto no vidro na tentativa de descobrir o que acontecia lá dentro. Nessa época, a China emitia moedas de circulação para estrangeiros, e nós as comprávamos nas lojas do governo”.

Aproximava-se o fim de semana, e eu queria fazer alguma coisa. Na portaria do hotel, nos aconselharam uma visita ao vale da dinastia Ming e à Grande Muralha. Ricardo encarregou-se dos detalhes, pois precisávamos alugar um carro, mas só podia ser do governo: “O motorista não falava uma palavra de inglês, e mandarim para nós era um enigma indecifrável. Mas chegamos à Grande Muralha. Estávamos andando nela quando, de repente, uma comitiva vinda na direção oposta cumprimentou o Sauer efusivamente.

— Quem é essa gente? — perguntei-lhe.

— É o ministro do Comércio da Áustria — me respondeu ele.

Visitamos o vale da dinastia Ming, tudo muito bonito, mas, como a caminhada era longa, a fome nos levou a um restaurante que havia lá. Sentamo-nos a uma mesa e esperamos o chinês com o cardápio. Quem lia aquilo? Ninguém. Havia muito poucos estrangeiros circulando na China. Uma senhora sentada em outra mesa, ergueu-se e veio ao nosso encontro:

— Estou vendo que vocês têm dificuldades de escolher. Sou francesa, moro em Hong Kong e falo mandarim. Posso ajudá-los?

Aliviados fizemos nossas escolhas.”

A China foi uma obra muito importante. Era um país com enormes distâncias a serem percorridas. Isso me dava a certeza de que lá precisariam de nossos produtos. Em 1985, fizemos a primeira exportação de mil caminhões. Minha ideia era montar uma fábrica de caminhões em território chinês, mas as estradas eram muito ruins naquela época. Como não havia ligação de transporte viário entre Xangai e Beijing, tudo era feito por trem. Os chineses não acharam a proposta oportuna. Argumentei: “Se vocês não querem fazer caminhões, por que não fazem carro?”. A partir daí, propusemos aos chineses o início de um negócio com a participação de 50% Volkswagen e 50% China. A China de então era muito ligada à Rússia. Os aviões eram Tupolev, e entrar neles era uma aventura. Era preciso rezar, pedindo para chegar ao destino com vida. Depois, eles nos ofereceram uma fábrica que chamavam de *Number One*. Quando fui ver essa fábrica com meus colaboradores, chegamos a Xangai, mas não havia nem hotel, nem limpeza nas ruas. Era horrível. Alugamos uma casa pequena, colocamos camas dentro dela e fizemos nosso próprio hotel, porque a *Number One* era nossa única chance de entrar na China e fazer dela uma fábrica Volkswagen. Nisso levamos meses. Eu tinha vários discursos prontos, porque, sempre depois dos almoços, eles queriam saber o porquê de instalar no país uma fábrica automobilística. Eu explicava o tipo de empreendimento, enfatizando a geração de muitos empregos e o conseqüente desenvolvimento da

região. Eles olhavam desconfiados, sem acreditar muito no que eu dizia. Ficava sempre no ar a pergunta: “Fariam o negócio ou não?”. Fui muitas vezes para a China, três delas, fazendo parte das comitivas de presidentes do Brasil que a visitaram. Certa vez, num jantar com o então presidente Figueiredo, eu estava sentado à mesa ao lado de um senhor de idade avançada. Notei que se tratava de uma pessoa muito importante, porque se podia distinguir a categoria da pessoa pela sua roupa estilo MAO. Os pobres recebiam seus uniformes fabricados em massa e tinham que usá-los. Os especialistas podiam mandar fazer os seus em alfaiates, mas de tecidos rústicos. Numa escala mais elevada, podia-se usar um costume de seda, produzido em fábricas. Os muito importantes tinham os seus confeccionados por alfaiates em tecidos mais finos. Observando seu traje, tinha-se a certeza de que aquele homem pertencia à elite, contudo uma surpresa me esperava. Um hábito de cordialidade e de reverência era comer com os palitos e depois pegar com eles outro bocado de comida e oferecer ao conviva do lado. Ele comeu com os seus palitos e depois os colocou diretamente na minha boca. Ele já não tinha mais muitos dentes. Olhei para a boca dele e pensei: “Como vou sobreviver a isso?”. Depois me informaram que eu estava sentado ao lado do chefe dos exércitos de Mao Tsé-Tung, durante a guerra. Era o segundo homem mais importante da república. Entendi que, de propósito, me haviam feito sentar ao lado dele. Ele falava inglês muito mal e, como a agulha emperrada de uma vitrola antiga sobre um disco velho, repetia uma só palavra: “*Wonderful, wonderful, wonderful!*”. Aproveitei um ligeiro momento de interrupção para lhe dizer que precisávamos transformar aquele “*wonderful*” em realidade. Depois, apresentaram-me o ministro da Indústria, também um senhor idoso, velho companheiro de Mao. Milagre! O homem falava alemão. Perguntei-lhe onde havia aprendido a língua. Foi em Heidelberg. O contato foi imediato, porque ele não continha a alegria ao falar de Heidelberg, localizada a sessenta quilômetros de Stuttgart, minha terra. Estávamos em casa! Muito entusiasmado, ele me levou para fazer vários discursos. Na primeira vez, perguntei-lhe:

— Excelência, em que idioma, o senhor acha que posso falar aqui?

— Infelizmente, só em mandarim ou inglês — respondeu ele. — Porque esses jovens ainda não têm cultura. Se tivessem, poderia falar alemão.

Convidei-o para vir ao Brasil visitar nossa fábrica, porque eu havia vendido a ideia de que não adiantava fazer uma fábrica automatizada, mas sim uma onde a mão de obra fosse utilizada em todas as operações, a fim de que os trabalhadores pudessem aprender o trabalho e se identificassem com ele. Com os robôs, não chegaríamos a uma base sólida para depois entrar passo a passo na automação da fabricação. O único modelo desse sistema de funcionamento estava no Brasil, onde nunca entramos com robô e automação na fase inicial de produção. Foi assim que isso se processou aqui no País. Primeiro: mão de obra. Depois do aprendizado do trabalho, vinha a automação, porque, assim, o trabalhador já tinha um nível de conhecimento para entender melhor o processo. Parte dos chineses achava isso maravilhoso. Então, convidei esse ministro, mas ele devia ter uns setenta e cinco anos e não gostava de viajar. Descobri que, depois do almoço, ele sempre reservava uma hora para descanso. Em viagens, não era possível cumprir esse programa. Consegui convencê-lo de que sua visita era muito importante para se chegar a uma decisão conveniente. Afinal, ele aceitou meu convite e veio para o Brasil. Levei-o para ver a fábrica, fizemos um almoço muito bom. Terminada a refeição, dirigi-me a ele: “Excelência, o senhor pode descansar aqui ao lado. Montamos um quarto com cama para o senhor repousar”. Dois dias depois, fizemos o contrato. Isto apenas comprovou minha teoria de que, além das vantagens técnicas, sempre se deve considerar como muito importante a linha de entendimento e de respeito, quando se quer fazer um negócio que tenha futuro. Compramos uma fábrica em estado deplorável, eu nunca havia visto nada igual. As tintas eram colocadas em tanques bem ao lado da caldeira, podendo causar acidentes horríveis. O prédio estava lá e para caracterizar a participação acionária de 50% do Estado chinês, ele foi

incorporado como capital. Fizemos tudo novo, no mesmo local. Precisamos passar todas as instruções para o mandarim. Os alemães tinham uma vantagem. A Alemanha já havia tido uma pequena colônia na China — Tsingtao. Ainda hoje, ao entrar nela, tem-se a impressão de estar em Hamburgo. Naquela época, a Alemanha deu como presente à cidade de Xangai uma universidade tecnológica, com professores alemães, onde o ensino era feito em alemão. Na parte técnica, havia engenheiros falando alemão, e foram eles os tradutores das instruções para os trabalhadores. Foi uma aventura. O nosso pessoal não gostava de ir para lá, então fui muitas vezes com eles, demonstrando que eu estava enfrentando todas aquelas adversidades ao lado deles. Hoje, já existem duas fábricas na China e uma terceira sendo montada. A China é o maior mercado do grupo, e as fábricas estão produzindo mais automóveis do que a Alemanha e o Brasil. A Alemanha é o segundo mercado; e o Brasil, o terceiro. O *standard* de vida está subindo muito na China, e o objeto de desejo dos chineses é o automóvel.

Para o Brasil, foi um negócio muito importante. Todos os Santanas foram produzidos aqui e mandados em CKD. Isso foi reduzido na medida em que eles se tornaram capazes de produzir os componentes lá. Até hoje, estão sendo fabricados. Como, no princípio, esses carros não eram destinados à população civil, mas às frotas do governo, aos funcionários públicos, eles queriam cortinas nas janelas para não serem vistos pelo povo. Uma das reclamações iniciais era a distância entre os eixos, considerada muito curta. Para entrar no veículo, o chinês primeiro senta-se, depois gira as pernas, juntando os joelhos, trazendo-as para dentro do carro. A abertura da porta traseira do Santana era muito curta, não permitindo esse movimento. Então, alongamos o chassi e criamos uma porta traseira maior.

No governo do presidente Figueiredo, adotou-se uma política externa de aproximação com os mercados emergentes da África, Ásia e Oriente Médio. Os esforços se voltavam para as economias não tradicionais do chamado Leste/Oeste — América do Norte e Europa. O papel de “caixeiro-viajante” a mim atribuído, dentro da indústria automobilística, eu o divido com Paulo Tarso Flecha de Lima, representante do governo, correndo atrás primeiro de possibilidades dentro da Alalca e, depois, em busca de negócios em países de economias não tradicionais.

Sarwat Wahab, nosso homem de exportação de peças para reposição, teve um papel importante em nossos negócios no exterior. Ele ainda se lembra: “Os mercados difíceis foram abertos graças ao dr. Sauer, mas não foi só para os veículos e peças da Volkswagen. A exportação de produtos manufaturados brasileiros foi ampliada e prestigiada pelo esforço do dr. Sauer. Eu diria que, em 90% das exportações brasileiras para o Iraque, havia intervenção dele e a confiança do governo iraquiano em sua palavra: desde a exportação de frango à construção de obras públicas por empresas brasileiras. Seu jeito de falar e de convencer abria as portas para ele em qualquer lugar do mundo”.

Eu era muito amigo do Amaral Gurgel. O jipe dele fazia muito sucesso, especialmente nas cidades costeiras, porque era de *fiberglass*, na praia não enferrujava e tinha o motor do Fusca refrigerado a ar. Chamei o Ricardo e lhe disse para levar o Gurgel para à Indonésia, onde o jipe poderia ser fabricado. O Ricardo viajou com o Gurgel e dona Carolina, esposa dele, para a Indonésia com a pretensão de montar uma fábrica Gurgel naquele país. “O jipe encantou a todos”, diz Ricardo. “Com garantia de 100 mil quilômetros, tração seletiva, quando se entrava num atoleiro, uma alavanca bloqueava uma das válvulas, enquanto a outra tentava girar até pegar novamente a tração. Para os dias de hoje, é algo rudimentar, mas, à época, tanto no Brasil quanto na Indonésia, isso era um sucesso. Foi uma deliciosa aventura, embora o negócio não tenha dado certo por razões econômicas.”

Ricardo Strunz fala de processos complicados para a entrega de produtos e chama de arquitetura econômica algumas das formas como eram feitos os pagamentos, dando como exemplo o caso da Nigéria: “Vendíamos carros em CKD para esse país, apresentávamos as faturas, que eram remetidas para Londres, onde eram validadas e consideradas legítimas. De Londres, vinham os pagamentos para o Brasil. Hoje

isso parece corriqueiro, mas, à época, eram ideias criativas e inovadoras, tentando contornar a burocracia dos países envolvidos. Dentro dos nossos negócios de exportação, considero como uma décima quinta visão do Sauer nossa entrada nos Estados Unidos. Lançaríamos um carro pequeno, mais barato, o chamado carro de entrada. Ele me chamou em sua sala:

— Como está o seu visto de entrada nos Estados Unidos? Pretendo embarcar na próxima segunda-feira, e você vai comigo, porque agora nós vamos vender o nosso carro para os norte-americanos.

— Mas, dr. Sauer — contestei —, trata-se de um mercado muito sofisticado, cheio de regulamentos, de controle de emissão, de segurança. O senhor já pensou em tudo isso?

— Já.”

Antes dos Estados Unidos e Canadá, entramos no Iraque, mas, como se trata de uma história recheada de lances espetaculares em todos os sentidos e de uma operação única dentro do setor automobilístico, seja pelo volume de carros vendidos, seja pela logística complexa, seja pelos fatos inusitados que nos surpreenderam no final, o assunto merece um capítulo à parte.

Começamos nos Estados Unidos em uma convenção da Volkswagen em Orlando. O presidente da Volkswagen da América era um sul-africano que falava inglês com um sotaque tão forte, impossível de ser compreendido, mas o Ricardo, ao meu lado, dizia entender tudo porque ele já tinha morado duas vezes nos Estados Unidos e estava acostumado com essas diferenças. Daquelas conversas captadas pela metade, em 1986, nasceu o projeto Fox, que não tem nada a ver com o Fox atual. Nosso plano era adaptar o Voyage duas e quatro portas e a Parati para o mercado americano. Meus assessores não me diziam muito claramente, mas eu sentia em todos um olhar revelador: “Este homem está louco”. Os estudos feitos mostravam que precisaríamos fazer duas mil e seiscentas modificações no carro brasileiro para atingir os níveis de segurança e de emissões de poluentes. Não se tratava de alterações cosméticas, eram modificações de engenharia: reforço de carroceria, reforço de suspensão, adequação a temperaturas maiores ou muito menores de 40 graus. Foi o primeiro carro brasileiro a ter catalisador, que ainda não existia no Brasil e precisamos importá-lo. Fizemos tudo. Entramos no mercado americano, primeiro no chamado cinturão do sol, que abrange a Califórnia até a Flórida, depois fomos para cima. A sede da Volkswagen era em Detroit, e nós tivemos ótima penetração no estado de Michigan.

A operação tinha um nome — projeto 99. Assinalava a nossa meta, ou seja, nossa previsão de vendas era a de 99 mil veículos por ano.

Ricardo Strunz fala de um lançamento cinematográfico, cheio de holofotes, flashes e *shows*. Sobre os veículos expostos, foram colocados telões. Chegamos ao momento apoteótico quando, com alarde e ostentação, entraram em cena as letras e números, anunciando o preço do carro: US\$5.999,00.

Lançávamos o segundo carro mais barato dos Estados Unidos. O primeiro era um Hyundai, um carro um pouco fraco para a época. O Gol e o Fox feitos especificamente para o mercado norte-americano tiveram um tremendo sucesso. Exportamos 75 mil unidades do Fox, em uma operação planejada e organizada com esmero. Preparamos os representantes da distribuição VW nos diversos pontos do país. Os navios descarregavam os carros em diversos portos norte-americanos, de onde eram encaminhados aos distribuidores. Nossos técnicos tiveram experiências incríveis nos processos de adaptação dos veículos às regiões com grandes variações de temperatura.

Os mesmos carros tinham outro destino, o Canadá. Joacyr Drummond tinha a responsabilidade de organizar o embarque inicial para a demonstração dos veículos. Manoel Messias, um dos nossos homens-chave da assistência técnica no Iraque, estava em férias no Brasil. Joacyr o chamou:

— Preciso de alguém para ir ao Canadá com 108 carros para fazer a apresentação ao mercado e à imprensa, incluindo *test drive*. Escolhi você. Tudo deve ser perfeito porque o dr. Sauer pretende vender mais de duzentos mil carros para esse país. O projeto é grande, e você sabe como fazer isso.

— Vamos em equipe? — perguntou Manoel.

— Não, você vai sozinho.

Manoel se lembra: “Comecei a fazer um curso para entender o carro, pois ele era praticamente feito à mão. Havia a plataforma, mas, no restante, as alterações eram consideráveis, e eu precisava assimilá-las todas. Quando todos ficaram prontos, embarquei à uma hora da tarde de um domingo de 1986, saindo do porto de Santos. A tripulação era filipina. Viajamos catorze dias. Quando cheguei ao porto, havia dois senhores alemães me aguardando: ‘Sr. Messias?’. Meu prazo era de vinte dias para encaminhar determinadas quantidades de carros para Toronto, Montreal e Quebec, transportadas por trens. De avião, eu ia atrás. Reunia os concessionários, apresentava-lhes os carros, fazia os testes e partia para outra cidade. O frio era terrível. Depois dos vinte dias, chegaram dois mecânicos, dois eletricitas e também o sr. Pflaumer, nosso diretor, e o sr. Schmidt, da engenharia. Depois das aprovações, vieram os diretores para fechar a negociação. Foi assinado um contrato de 100 mil carros. Nesse dia de festa, houve um coquetel em um hotel majestoso, um magnífico castelo, à beira do Rio Potomac, o Frontenac. Preparei os carros, limpei-os, dei brilho e os coloquei sobre um palco enorme. Afinal, eram eles as estrelas daquele evento. O dr. Sauer chegou naquele dia. De repente, no saguão do hotel, todos o rodeavam, e, como sempre, ele atraía a atenção geral. Fiquei no meu canto, pois ali só havia ocupantes de altos cargos na empresa. Ouvi-o me chamando:

— O que você está fazendo aqui?

Ele me conhecia do Iraque, onde fiquei durante toda a operação.

— Vim trazer os 100 carros.

— Ah, eu sabia que alguém estava trabalhando aqui, mas não que era você — disse-me e depois olhou para o relógio. — Hoje teremos o coquetel, mas antes quero vocês na minha suíte, às oito horas da noite. Vamos nos reunir e celebrar.

Coloquei terno e gravata e fiquei no saguão aguardando. De repente, apareceu o Ricardo Strunz me dizendo:

— Onde você estava, Manoel? Todo mundo está reunido com dr. Sauer. Estamos esperando só por você.

Quando eu cheguei, ele olhou para o relógio e disse:

— Eu não falei às oito horas?

— O senhor me desculpe, mas eu pensei que o convite era para os diretores.

— Qual nada meu rapaz, esses todos aqui são figurantes. Você é o ator principal neste nosso momento. Não foi você quem trabalhou aqui?

Estendeu-me um charuto, como era costume dele. Naquela sala enorme e maravilhosa, que antecedia o quarto, havia mesas com vinhos, queijos e outras bebidas. Ele os apontou e me disse:

— Sirva-se.”

Joacyr Drummond conta um fato pitoresco, acontecido nos Estados Unidos: “O Fox tinha quatro marchas, quando o habitual americano era de cinco, e câmbio manual, quando todos eles já usavam o automático. Uma diretora de *marketing* da empresa de lá entrou no carro dizendo: ‘Quero dirigir este veículo’. Quando ela viu a alavanca do câmbio, perguntou: ‘O que é isso?!’. O carro vendeu muito bem, e por um bom tempo estivemos presentes lá”.

Apesar do sucesso do carro e do nosso sistema de exportação, depois de um certo período, passamos a sofrer com as oscilações de câmbio. A cada carro exportado, jogávamos pela janela notas que formavam mais de mil dólares. Lamentavelmente, fomos forçados a descontinuar a exportação.

Joacyr Drummond lembra-se de um mapa imenso pendurado na parede da divisão de exportação: “A cada país conquistado, colocávamos uma estrela a mais em nosso mapa. A centésima foi uma festa! A

propaganda brasileira criou uma frase antológica: ‘Um carro que conhece o nosso chão’. Pois muito bem, mais tarde, esse mesmo carro conheceria o chão de outros 100 países. Sim, porque exportamos nossos veículos para mais de 100 países! É preciso ressaltar a importância da ação do dr. Sauer, pois, sem ela, a exportação não teria chegado a tal magnitude. Seu poder de decisão e alto prestígio na Alemanha davam-lhe uma grande autonomia. Com decisões rápidas, ele imprimia velocidade e agilidade enormes aos negócios de exportação. Outro fator muito importante era o esforço dele para estar presente em todos esses países. Isso tinha dois lados. No primeiro, a equipe sentia-se valorizada e estimulada pelo suporte do presidente da companhia. No segundo, os clientes eram prestigiados pela presença do condutor da empresa com a força de seu nome e de seu cargo e, também, pelo *glamour*, uma de suas marcas, nos eventos sociais, sem contar a confiança inspirada pela palavra que, uma vez dada, não necessitava de reparos. Sauer dava conselhos sobre economia mundial aos governantes com os quais se relacionava. E não era só sobre economia. Em reunião com o rei Hussein, da Jordânia, este reclamou de uma forte dor na coluna. Sauer não teve dúvidas, recomendou algumas sessões de massagem com um excelente massagista japonês, residente no Brasil. O rei Hussein não hesitou. Mandou as passagens e submeteu-se ao tratamento feito pelo japonês indicado pelo Sauer”.

Necessário se faz enfatizar o papel da engenharia nas exportações. Muitos dos países tinham climas e culturas muito diversos do nosso, e adaptações eram necessárias. Claudio Menta, nosso engenheiro, fala das experiências para adequar os carros a temperaturas ou muito elevadas ou a muitos graus abaixo de zero: “O Voyage, exportado para os EUA com o nome de Fox, sofreu profundas modificações por causa do clima. Em temperaturas muito baixas, a graxa e o óleo do cárter congelavam. Uma equipe da engenharia experimental foi testar o carro acima do Círculo Ártico, depois fizemos testes na Noruega e no Canadá. Nos casos dos países de clima mais elevado, não tínhamos grandes problemas. Os testes de ar-condicionado eram feitos na cidade de Teresina, no Piauí”.

Nossos carros tiveram vários nomes por onde passaram. O Voyage era o Fox nos Estados Unidos e Canadá, Amazon na Europa, na África e na maioria dos países latino-americanos, Gacel na Argentina. O Santana era o Carat na Argentina, e o Gol era o Golf na Alemanha. Com esses nomes e a marca Volkswagen, esses e os outros carros nossos como a Parati, a Quantum, a Saveiro, o Passat, a Kombi e o Fusca tornaram-se símbolo de confiabilidade no Brasil e no exterior.

IRAQUE: O MAIOR CONTRATO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÉSTICA MUNDIAL – 1,7 BILHÃO DE DÓLARES

Do lado do Brasil — ministros de Estado, presidentes e assessores da Petrobras e Interbras, embaixador e secretários do Itamaraty e uma formidável equipe da Volkswagen do Brasil.

Do lado Iraque — O todo-poderoso dono do país, Saddam Hussein, o presidente da empresa petrolífera Somo e da International Oil Company, Ramzi Al-Husseini, e Ali Hassan, ministro da Indústria e Comércio.

Países envolvidos — Iraque, Jordânia, Irã, Alemanha e Brasil.

CRONOLOGIA DOS ACONTECIMENTOS

1978 — 50 mil brasileiros cruzavam os braços, exigindo aumentos de salário, dando início ao ciclo de grandes greves que paralisariam por longos dias o ABC Paulista.

1980 — Crise política e econômica. O ritmo acelerado de desenvolvimento da frota de veículos na década anterior arrefecia-se, reduzia-se o poder de compra da sociedade, sucediam-se as desvalorizações cambiais, a inflação corroía os salários. A produção das montadoras de veículos já não era mais aquela da década de 70.

Cenário — Oriente Médio: Mar Vermelho, porto de Acaba, reservas petrolíferas de Majnoon; cidades — Bagdá, Mossul, Kirkuk, Basra.

Conflito — Guerra Irã-Iraque.

Tema — A MAIOR EXPORTAÇÃO DE VEÍCULOS DE UM ÚNICO MODELO NO MUNDO — UM CONTRATO DE 1,7 BILHÃO DE DÓLARES — O MAIOR DA HISTÓRIA DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA MUNDIAL.

Título da história — Um caso de amor com o Passat brasileiro.

Duração — de 1977 a 1990.

Devido à sua magnitude, esta operação teve lugar garantido na mídia, foi manchete de jornais e esteve estampada em capas de várias revistas de negócios. Ao longo do tempo, algumas pessoas que a conheceram apenas através dessas informações tentaram reivindicar sua autoria. Recentemente, um político ilustre pediu a uma jornalista que estabelecesse contato comigo com o intuito de saber mais detalhes operacionais porque ele — o político — havia intermediado e concluído a venda dos nossos

Passats para o Iraque. Impossível lhe dar carona na cauda desse cometa. À época, ele estava muito distante do nosso campo de ação, tratando de seus interesses políticos. As pessoas que realmente contribuíram com sua parcela de trabalho e dedicação, passando lições permanentes de perseverança e otimismo, fazem parte deste capítulo, ajudando-me a contar uma história recheada de lances espetaculares.

Para enfrentar a situação desenhada no Brasil, nesse período, felizmente, já havíamos saído de nossas fronteiras e tínhamos uma considerável experiência com vendas no exterior. Exportávamos nossos veículos para vários países da América Latina, da África e da Ásia, da Europa e do Pacífico Sul. Contudo, era preciso ir mais além, porém tratava-se de uma difícil empreitada tentar exportar mais num mundo em recessão. Estabeleci contato com o cônsul do Iraque em São Paulo e, em 1977, consegui vender mil carros para os iraquianos. Infelizmente, esses veículos despachados para o porto de Basra, onde foram desembarcados, permaneceram por longo tempo estacionados ao ar livre no próprio porto, sofrendo a ação do calor intenso. Como consequência, os componentes da parte interior dos veículos foram danificados, necessitando de reparação, que foi feita, posteriormente, através da substituição por peças de plástico resistentes às altas temperaturas. Em seguida, conseguimos vender vários lotes, atingindo a quantidade de 10 mil veículos. Nossos carros caíram no gosto dos iraquianos. Como eles dispunham de bastante dinheiro para investir em automóveis, enviei para lá três dos nossos homens de exportação, Franz Deutsch, Ricardo Strunz e Pieter Bayer. Ricardo diz ter logo compreendido que, para o árabe, o tempo não é mensurável em dias ou semanas, mas no espaço que ele necessita para tomar uma decisão. Depois de meses de negociações, conseguiram um pedido de 100 mil Passats. Organizamos o sistema de distribuição, as oficinas e a reposição de peças. Buscando dar continuidade aos negócios, pretendíamos aumentar as vendas, mas um assunto alheio à nossa vontade interromperia o curso do trabalho de um dia para o outro: a Guerra Irã-Iraque. A partir de então, todos os recursos financeiros seriam direcionados às necessidades de vencer o inimigo. Em uma reunião com nosso pessoal, como conta Ricardo Strunz, veio a resposta definitiva dos iraquianos: “Nós estamos nos preparando para a guerra com nosso terrível vizinho, o Irã, e não temos dinheiro para pagar esses carros”. E Ricardo continua: “Então, nasceu a ideia genial do Sauer”.

Ao saber que os iraquianos, apesar da riqueza petrolífera, não dispunham de dinheiro para pagar as importações, pois tudo era destinado à compra de armamentos e equipamentos militares, pensei: “Recebemos em petróleo e o vendemos para a Petrobras”. Fiz uma reunião em minha casa com os principais executivos envolvidos. Christian Bruno Schües, muito jovem ainda, era um dos meus assessores. Ele descreve a cena: “Estávamos sentados em volta da mesa, e, de repente, ele deu um leve toque com a mão na madeira. Todos voltaram seus olhares para ele. Rápido, nos encarou e com duas frases fechava a questão sobre um dos negócios mais complexos que realizamos: ‘Vamos vender para o Iraque! Receberemos em petróleo e o repassaremos para a Petrobras’. Sinceramente, nós achamos que ele era um doido. Aquilo era ficção, loucura, delírio... Ele esticou um atlas sobre a mesa e, com o indicador, localizou o Iraque: ‘Nós vamos fazer esse negócio!’. Ele dizia com tanta força que era como se tudo já estivesse garantido, feito, sem problemas. Deu outro toque na mesa, finalizando a questão. Ricardo Strunz usou um contra-argumento: ‘Mas, no Iraque, eles estão tirando todo o petróleo das áreas nobres para exportar porque precisam para consumo próprio na guerra e de dólares para financiá-la. Como nos pagarão com petróleo? A única região disponível está exatamente na zona de guerra, no Sul, em Basra. Segundo as leis internacionais, os produtores de petróleo não podem vendê-lo através de *barter trade*. Todo o volume vendido deve ser transportado via *pipe line*’. O Sauer olhou para ele e disse: ‘Bom, a gente dá um jeito de ir lá pegar’. Dirigindo-se a mim, disse em tom quase zombeteiro: ‘E a logística é com você, meu caro’. Levantou-se, pediu licença e saiu. Sauer inclui-se entre as pessoas que

têm o dom de tornar vivas as coisas pensadas”.

Recorri à Petrobras, ao então diretor financeiro, Paulo Belotti. A Braspetro representava internacionalmente a Petrobras. Atuava no Iraque, Líbia e Argélia, exportando sobretudo açúcar. Carlos Sant’Anna, diretor comercial da Petrobras e seu presidente nos anos de 1989 a 1990, criou a Interbras nos mesmos moldes já existentes na Europa. Era um braço da Petrobras, uma *trading* não ligada ao petróleo. “Ao criá-la”, diz Carlos Sant’Anna, “tínhamos a intenção de enfiar produtos manufaturados entre os agrícolas, as *commodities*. A exportação do açúcar era muito importante, pois não se tratava de um fornecimento esporádico. Aproveitaríamos esse fator para embalar outros produtos de nosso interesse. Dentro da Petrobras, havia muitos diretores que achavam aquilo uma heresia. Tornou-se corriqueira a observação: ‘Imaginem uma companhia de petróleo do porte da Petrobras cuidar de açúcar e de soja’. Mas foi uma operação vitoriosa, porque conseguimos introduzir vários produtos e projetos no País. No caso da Volkswagen, as costuras políticas e comerciais, assim como a montagem de uma logística altamente sofisticada feita pelo Sauer foram fatores preponderantes para o sucesso da negociação. A Interbras funcionou até a entrada do governo Collor, quando foi extinta. Contudo, até hoje, nas ruas de Bagdá, se vê o nome Interbras. No caso dos Passats, lembro-me de uma pequena história acontecida quando tivemos uma reunião com Saddam Hussein, com a finalidade de firmar o acordo de venda dos carros. Ele fez uma pergunta:

— Você já viram as mãos dos iraquianos?

— Não — respondemos.

— Pois então observem. Será que o Passat vai resistir às mãos do iraquiano? Elas são fortes e musculosas. Precisam de um carro muito resistente.”

Apesar da descrença dos meus assessores e mesmo das autoridades brasileiras, decidi tomar aquele caminho — comprar petróleo e pagá-lo com nossas exportações de automóveis. Revenderíamos à Petrobras em moeda nacional e, com esse dinheiro, manteríamos os níveis internos de produção. Era uma operação nos moldes do *barter trade*, necessitando, portanto, da participação direta da Interbras. Apesar de complicado, eu já conseguia visualizar o projeto. Com meu plano arquitetado na mente, fui falar com o então ministro da Fazenda, Ernane Galvêas, com quem acabei desenvolvendo uma relação muito interessante de amizade. Ele me olhou cético: “Meu caro Sauer, ou muito me engano, ou não vamos sair do mundo da fantasia”. Insisti com veemência: “Ministro, eu preciso que isso dê certo”. Ele programou uma visita oficial ao Saddam Hussein, a fim de tratar do assunto. Também fui para Bagdá. Aguardei-o no hotel para saber o resultado da reunião. Suas primeiras palavras: “Ah, Sauer, esquece isso!”. Mostrou-me um guardanapo de papel e leu o que nele estava escrito: “Você vai vender uns 10 mil automóveis, não mais que isso. Esquece, meu amigo”. Diante de tão desanimadora proposta, não tive saída, naquele momento. Voltei para o Brasil.

Esquecer... Como?! Embora aquele fosse um conselho sensato, onde buscaria eu alternativas para manter a produção e evitar um corte dramático na folha de pagamento da empresa? Trabalhadores perderiam seus empregos, as greves recrudesceriam, ressaltando os sintomas mais fortes e preocupantes daquela crise. Eu não poderia ficar sentado, esperando outra ideia luminosa cair do céu. Recorri a um amigo, o então embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima. Responsável pelo departamento comercial do Itamaraty, ele era a figura mais brilhante dentro da impecável diplomacia brasileira, naquele tempo. Tínhamos várias certezas em comum em relação ao Brasil, uma delas era a convicção de fazer do País um grande exportador. Ouvi sua resposta: “Sauer, com erros ou sem eles, você tem meu integral apoio”.

Contatei quatro empresas alemãs com projetos já em andamento no Iraque. Delas me vieram um nome: Edmund Baroudi, um libanês residente em Paris. Ele era a referência de grande prestígio entre os negociadores iraquianos. Marquei um encontro com ele. Apesar de muito gentil, assegurou-me que

tratava apenas de grandes negócios e aquele, em sua primeira avaliação, seria pequeno demais. Convidei-o para ir até Wolfsburg e convenci o presidente mundial da Volkswagen a recebê-lo. Depois de muita insistência da minha parte, Baroudi concordou em participar da negociação. Ele contava com a admiração e respeito das altas autoridades tanto do Iraque quanto da Jordânia e da Síria. Ajudou muito nas apresentações de nossas propostas, e sua influência foi preponderante para o sucesso das negociações. Ele também teve participação ativa na entrada da Mendes Júnior no Iraque. Comercialmente, nosso contato foi excelente. Pessoalmente, tornamo-nos ótimos amigos. Mais tarde, ele reconheceria: “Eu estava muito enganado sobre o volume dos seus negócios. Pensei em uma exportação de algumas centenas de veículos”.

Envolvei os presidentes, secretários, assessores da Petrobras e da Interbras. Embarquei para Bagdá. Diante de Ramzi Al-Hussein, o todo-poderoso presidente da petrolífera Somo, apresentei o meu plano. Ele me advertiu: “Isso jamais funcionará e poderá causar grandes desastres ambientais”. Com o arrojo de um temerário, afirmei: “Funcionará desde que façamos tudo corretamente”. A partir de então, alguns fantasmas me assombravam. O primeiro me repetia o que muitos me haviam dito: “Sauer, você é um maluco! Somente um louco entraria em tal aventura. O principal porto do país, na região de Basra, é uma das principais zonas da guerra. Lá se disputa o controle das reservas de Majnoon, descobertas pela Petrobras”. O segundo me informava: “O Iraque produz petróleo a todo vapor, a fim de conseguir recursos para financiar a guerra, ocupando plenamente a capacidade de todos os seus oleodutos”. O outro me perguntava: “Sauer, como você vai levar o petróleo, passar pelo Norte do Iraque e entrar na Jordânia, onde ele poderá ser embarcado?”. O quarto chegava a debochar: “Quero ver como você, Sauer, vai conseguir aprovação da Jordânia para passar pelos territórios deles com tamanha quantidade de petróleo”. O último ia mais além: “E se você causar algum dano ecológico? Como você sabe, os olhos do mundo estão voltados para esse canto do planeta. Dois povos dali estão em guerra! Você está jogando com o nome Volkswagen!”. Essa obsessão permanecia na minha mente, inquietando-me dia e noite. Afugentei-a pouco a pouco, criando uma estrutura de engenharia da maior complexidade. Lembrei-me de um episódio quando eu estava na Guatemala. Em uma cidade localizada nas montanhas, eu via passar caminhões, deixando no ar um cheiro muito desagradável. Aproximei-me para saber do que se tratava. Eram caminhões trabalhando para a empresa francesa ELF, fazendo o transporte de petróleo a ser colocado em navios para embarcar para a França. Daí tirei a ideia de transportar o petróleo da estação de bombeamento, chamada T-1, no Iraque para Acaba. Quando compramos os nossos caminhões, eles já haviam sido fabricados de acordo com um projeto desenhado por mim. O petróleo expande-se com o calor, e o vapor aumenta. Por isso, ele deve ser fechado para não explodir. Era necessário deixar um espaço para que os gases saíssem sem explodir e o petróleo não escapasse. Consegui uma válvula para solucionar esse problema. Convoquei muitos talentos da nossa equipe e os levei comigo para Bagdá. Franz Deutsch trabalhou primeiramente como nosso *controller* e depois passou para o cargo de diretor de exportação. Ele foi um dos nossos homens-chave nesta operação, atuando como gerente das operações em Bagdá. Eu exigia perfeição, e nós a conseguimos. Quando apresentamos nossos projetos às autoridades iraquianas, dispensando a utilização dos oleodutos para transporte do petróleo, perceberam que havíamos planejado milimetricamente a entrada dos automóveis e a saída do petróleo. Eu sabia da reputação deles como hábeis negociadores. Constatei, na realidade, o rigor e a firmeza com as quais discutiam e analisavam as questões. Considero-os os negociadores mais difíceis que conheci na vida. Mas devo ressaltar: depois de assinado o contrato por cinco anos, não precisamos fazer qualquer tipo de mudança, pois tudo era tratado de forma muito transparente. Aprendi que a palavra empenhada, verbal ou escrita, tinha para eles um grande valor. Mesmo quando atrasaram algumas faturas, pagaram com juros, sem necessidade de cobrança da nossa parte. Meus principais interlocutores no Iraque eram Ramzi Al-

Hussein, o primeiro PhD em petróleo do Iraque, presidente da Somo e, segundo Shigeaki Ueki, uma das maiores autoridades em petróleo do mundo, e Ali Hassan, ministro da Indústria e Comércio, ambos muito sérios. Impressionou-me o elevado nível de formação deles, totalmente diferente dos outros países da região. Muitos tinham sido educados fora do Iraque e feito seus doutorados nos Estados Unidos, na Alemanha e no Reino Unido. Um deles havia feito seu doutorado sobre Shakespeare. Além de competentes, tinham grande cultura geral. Franz Deutsch lembra-se do início das negociações e da rigidez para a fixação dos preços: “Os iraquianos achavam que, diminuindo os preços dos automóveis, automaticamente cairiam os preços das peças de reposição. Pareciam irreduzíveis, alegando como motivo suas necessidades de economizar petróleo. Mas vencemos a argumentação deles”.

Em 1984, assinamos o contrato no valor de 1,7 bilhão de dólares para a exportação de 180 mil Passats, além de 25% de autopeças. Tratava-se da maior exportação de veículos de um único modelo, para entrega em apenas três cores, feita na história da indústria automobilística mundial.

Depois da aprovação do governo iraquiano, cabia-nos a tarefa de colocar em prática nossas apresentações escritas. Foram enormes os desafios logísticos. Usamos mais de três mil veículos pesados: 1.200 caminhões-tanque foram necessários para transportar o petróleo do Iraque até a Jordânia, onde o produto seria embarcado para o Brasil; e 1.800 caminhões, para transporte dos carros recebidos do Brasil. Coube a Paulo Barbosa, chefe do escritório da Interbras no Iraque, a espinhosa tarefa de conseguir a autorização para passar com aquela quantidade enorme de petróleo pelo território da Jordânia. “Para conseguir nosso intento, discutimos o assunto com cinco ministros jordanianos dos quais precisávamos de aprovação”, diz ele.

Construímos nossos próprios terminais no porto de Acaba, no Mar Vermelho, a fim de embarcar as grandes quantidades de petróleo. Para chegar à Jordânia, nossos caminhões atravessavam 1,2 mil quilômetros. A cada 700 quilômetros, passavam por uma inspeção rigorosa. Os pneus eram trocados a cada 400 quilômetros. Montamos cinco estações de suporte ao longo da estrada, onde os motoristas eram obrigados a parar para dormir, pois não guiavam mais de 400 quilômetros por vez. Segurança absoluta era a nossa meta. E a atingimos.

Ricardo Strunz fala dos bastidores da operação: “Fechamos cinco contratos com o governo do Iraque: logística, compra de petróleo, venda de petróleo para a Petrobras na Jordânia, venda de petróleo para a Petrobras no Brasil e venda de carros. Eu tinha uma sala enorme na VW, e nós fixávamos os contratos em *flip charters* nas paredes para poder melhor visualizá-los. O Christian fez um projeto de logística fabuloso. Era um espetáculo vê-lo mostrando o percurso do petróleo. Saía do Sul do Iraque, passava pelo Norte, atravessava a fronteira da Jordânia. Depois de percorrer 1,2 mil quilômetros, os caminhões-tanque chegavam ao porto de Acaba, onde permanecia atracado um navio-cisterna de 350 mil toneladas, alugado por nós. Os caminhões desciam, o petróleo era bombeado para os depósitos do navio-cisterna. Havia um grande receio, porque os caminhões precisavam entrar em parte da zona urbana, pois não havia estradas periféricas. Qualquer pequeno acidente seria fatal. Entre a nossa cisterna e o porto, a água era cristalina. A beleza do mar, com peixinhos nadando à nossa vista, era uma preocupação constante, pois não podíamos correr o risco de derramar a mínima quantidade de óleo naquela água tão límpida. O contrato antipoluição era de uma rigidez que para nós, à época, beirava o absurdo”.

No mesmo porto, o de Acaba, onde se desembarçava o petróleo, desembarcavam os veículos recebidos totalmente prontos da Volkswagen. De lá, em grandes caminhões cegonheiros, seguiam para os principais centros urbanos, como Bagdá, Mossul, Kirkuk e Basra. Para atender aos clientes, instalamos um centro de distribuição com 220 funcionários brasileiros, responsáveis pela assistência técnica e pela reposição de peças. Joacyr Drummond, um dos nossos homens de exportação, assistiu a muitas das chegadas dos nossos carros: “Era um espetáculo à parte, ver aquele monte de Passat quatro portas, nas

cores exigidas pelos iraquianos — branco, azul e vermelho. O último, o vermelho, sem dúvida, era a grande vedete entre eles. No princípio, os estofamentos eram claros, mas, com o tempo, chegou-se a uma cor ideal para absorver o calor — um tom aproximado do bordô. Eram carros robustos e econômicos, com acabamento diferenciado, o rolamento da roda era totalmente blindado porque, senão, engripava ao enfrentar a areia soprada pelo vento quente do deserto. A pintura era tão resistente que não se riscava com os grãos da poeira, ao contrário dos carros dos outros fabricantes. O ar-condicionado era obrigatório a fim de evitar que o calor provocasse sono e os iraquianos dormissem ao volante. O nível de qualidade era altíssimo. Os iraquianos deram aos nossos Passats o nome Brazili, e, mais tarde, alguns proprietários pintaram os seus de outras cores, dando-lhes nova roupagem. O movimento de descida desses carros para fora dos navios era fantástico. Era como se uma nuvem de Passat invadisse o ar que circundava o porto. De cada navio, saíam cinco mil carros, e, a cada mês, chegavam três carregamentos. Os carros eram imediatamente colocados em áreas protegidas, por causa do sol de 40/50 graus. Nossos mecânicos adoravam fazer demonstrações de suas experiências com o calor: quebravam um ovo sobre o capô do veículo, olhavam para o relógio e contavam três minutos. Era o tempo necessário para ter o ovo frito por aquele calor abrasador. Ao chegar ao Iraque, todos os carros eram submetidos à revisão de entrega. Lá não havia mão de obra especializada. Para suprir as necessidades de atendimento aos iraquianos, montamos oficinas de reparos em todo o país. Deve-se ressaltar a flexibilidade dos nossos homens e suas habilidades. Precisava consertar — consertavam; precisava empurrar — empurravam; precisava guiar — guiavam; precisava lavar — lavavam.. Era uma cadeia de esforços para contornar qualquer tipo de imprevisto, como se eles fossem movidos por um ideal implícito, como se houvesse entre eles um acordo tácito — fazer o carro chegar perfeito ao consumidor final. Muitos fatores contribuíram para o sucesso da operação como um todo, mas a participação daqueles homens foi imprescindível”.

Carlos Sant’Anna, ex-presidente da Petrobras, relembra: “Os estaleiros nacionais recebiam encomendas de navios de dupla finalidade. Neles se embarcavam os minérios da Companhia Vale do Rio Doce. Voltavam carregados de petróleo, reduzindo o custo do frete marítimo. No caso da Volkswagen, os navios da Petrobras entregavam minérios na Indonésia, de onde seriam distribuídos para todo o mercado asiático, e recebiam o petróleo no Mar Vermelho”.

O responsável pelo setor de reposição, Sarwat Wahab, contratado para o nosso setor de exportação, permaneceu na Volkswagen por trinta e três anos, de 1967 a 2000. É um egípcio radicado no Brasil e tem interessantes teorias sobre o comportamento dos iraquianos. Falando cinco idiomas — árabe, inglês, alemão, espanhol e português —, transitava muito bem naquelas paragens. Segundo Sarwat, o árabe, em geral, não compra por necessidade. Ele afirma: “Para o árabe não importa o produto — grande parte dos países do mundo o tem —, não importa o preço — eles têm petróleo —, o que realmente importa é a confiança. O árabe compra primeiro por simpatia, segundo por confiança e terceiro pelo poder de convencimento de quem lhe vende. E tudo isso o dr. Sauer tem de sobra, tem uma personalidade que impressiona, convence e inspira confiança. No meu caso, falar a mesma língua deles facilitava muito o trabalho, pois se sentiam negociando com um patrício. Eu fazia tudo aquilo com muito prazer, e o setor de peças de reposição lá foi um sucesso. Viajando alguns dias antes do dr. Sauer, eu inseria o nome dele nas negociações e esperava-o chegar para mostrar o que o Brasil tinha. Vi muitos brasileiros, empresários, representantes do governo tentando promover o Brasil em vários países, mas nunca conheci ninguém como ele. Ele mostrava um país grandioso. Não tinha apenas carros e frangos e, eu acrescento, também, tinha um homem como ele. Era incansável, capaz de trabalhar vinte e quatro horas. As diferenças de fuso horário incomodavam a todos nós, a ele não atrapalhavam. Dormia alguns minutos no carro e já estava pronto. Asseguro sem medo de errar, porque assisti a tudo isso. Ele participou de quase 90% dos

negócios feitos pelo Brasil no Iraque. Qualquer delegação que precisasse de apoio, de presença, de uma palavra a favor ou da interferência poderosa dele podia contar com o dr. Sauer. Ele usava uma característica unicamente dele. Encantava com o olhar, com a palavra, ganhava confiança e não fazia isso apenas para a VW. Em geral, desconfiado, pensando que pode ser traído por pessoas de outras raças, especialmente aquelas vindas do chamado primeiro mundo, o árabe se retrai. Como já disse, a confiança é a senha para se negociar com ele. O dr. Sauer furava aquele bloqueio do árabe em relação ao europeu. Cativava e convencia. O Brasil ganhou muito com isso. No Iraque, ele era recebido com todas as honras, tratado como um estadista. Não passava pelas entradas e saídas como nós, comuns mortais, mas pelas alas por onde entravam as autoridades do país. Isso não acontecia com muitos representantes de vários governos que lá iam fazer negócios”.

Sarwat fala da parte operacional: “Na questão de carros, os iraquianos podem ser divididos em três classes: para governantes e seus representantes e participantes da polícia, eram consagrados os Mercedes-Benz e BMW; para outra pequena parte da população, havia os carros japoneses, Toyota, Mitsubishi e Honda; e, para os de menor poder aquisitivo, o Lada. Contudo, o comprador do carro pequeno ficava na fila esperando entre 5 e 8 anos. A importação maciça era de carros alemães, destinados ao governo e a altos funcionários públicos. No caso da importação dos Passats, entraram na concorrência o Monza brasileiro e o Malibu canadense. Nos testes, fundiram o motor dos sete Monzas apresentados, devido ao intenso calor. Ganhou a VW. A parte mecânica do carro é indiscutível, mas, a meu ver, o fator preponderante foi a presença do dr. Sauer. O único problema do Passat foi o ar-condicionado, logo corrigido. A Volkswagen montou uma grande equipe de funcionários para gerência, administração, assistência técnica, peças de reposição e controle dos depósitos. Depois do período de garantia do contrato, a empresa construiu para eles um depósito de peças, equipou oficinas com funcionários brasileiros com o intuito de passar o *know-how* para os iraquianos. Agora (2010), trabalho com exportação de frangos para o Oriente Médio e continuo viajando muito. Tenho notícias de nossos clientes do Iraque de que cerca de 90 mil Passats ainda rodam nas estradas do país. Considerando o descuido dos iraquianos com a manutenção dos carros e o deserto que acaba com qualquer mecânica, podemos reafirmar: o Passat VW é um carro muito resistente”.

No período em que lá estivemos, exportamos 180 mil Passats.

Bagdá-São Paulo transformou-se praticamente em uma ponte aérea para mim. Fui até lá umas cinquenta vezes, durante o tempo do nosso contrato. O aeroporto de Bagdá tinha horários de funcionamento — das nove às dez da manhã — e todos os voos militares e civis deviam entrar no espaço aéreo, aterrissar e decolar nessa hora. Quando os horários de voo não coincidiam, eu saía de Bagdá de ônibus para embarcar na Jordânia. Nas janelas, havia cortinas pretas cerradas, e o veículo andava com um pequeno farol. Não se acendiam as luzes internas, pois os ônibus não podiam servir como alvo. Assim, na escuridão da noite, atravessávamos o deserto pelo Norte, até chegar a Amã, percorrendo mais de mil quilômetros.

A fronteira do Irã com Iraque fica a 100 quilômetros de Bagdá. Os iranianos conseguiam chegar até a capital em helicópteros. Teerã fica a 470 quilômetros de Bagdá, distância que impedia a chegada de helicópteros iraquianos. Já havia em Bagdá hotéis como o Sheraton e o Meridien, nos quais nos hospedávamos. Localizavam-se entre o rio e o palácio presidencial, ponto de mira do exército iraniano. Seus mísseis eram enviados de helicópteros que sobrevoavam o rio, visando ao palácio. Assim, ficávamos no meio do caminho dos projéteis.

Ricardo Strunz, responsável pela equipe, fala de fatos corriqueiros em lugares onde se desenrolava a guerra: “Estávamos eu e dois dos meus colegas hospedados no Sheraton. Os dois hotéis eram os prédios mais altos. Os iraquianos instalaram baterias antiaéreas, entre o rio e os hotéis. Durante a madrugada, a

bateria atrás do Meridien metralhou helicópteros iranianos, mas atingiu todo o último andar do Sheraton, destruindo o restaurante. Nós estávamos no terceiro andar, ouvimos todos os estrondos, mas não sofremos um arranhão”.

Como diz, sabiamente, Albert Camus em seu magnífico livro *L'étranger*: “*on finissait par s’habituer à tout*”, realmente faz parte da natureza humana habituar-se a todas as situações, por mais difíceis que elas sejam. Contavam nossos homens que, nos primeiros ataques, saíam correndo de seus quartos, desciam em cuecas, apavorados, procurando abrigo. Com o passar do tempo, a frequência dos ataques não os perturbava mais. Ouviam os ruídos, acordavam, esperavam passar toda a barulheira, viravam para o outro lado e dormiam. Tivemos muita sorte, pois nunca aconteceu nada com os nossos colaboradores.

A estrutura montada para dar sustentação ao trabalho e conforto aos nossos funcionários era fantástica. Ricardo contabiliza nossos alojamentos: “Tínhamos escritórios, armazém de peças, casas alugadas para os nossos empregados e vinte e sete carros. O número de funcionários oscilava, mas chegamos a ter duzentos e vinte, atuando em diversas áreas. Havia todo um preparo técnico e psicológico antes de saírem do Brasil. O trabalho dos psicólogos abrangia o empregado e sua família. Iam apenas os considerados perfeitamente aptos a viver em condições tão diferentes, com o agravante de estarem longe das famílias. Nossa preocupação estava na observação dos costumes do país e na adaptação aos seus valores culturais, porque algumas coisas consideradas normais no Brasil lá eram motivo de prisão. Dentre todo esse contingente, dois casos de funcionários nossos foram a julgamento. Tudo era feito em árabe, não sabíamos o que estava sendo dito nem o que se passava. Recorremos à nossa embaixada e, como o Sauer tinha um trânsito invejável em todas essas repartições, tivemos a sorte de ter os dois expulsos do país. Esse foi o melhor resultado, pois não podíamos nem pensar em ter pessoas nossas em uma prisão no Iraque”. Franz Deutsch relembra o trabalho do Joaquim Doeding e do sr. Beier: “O primeiro permaneceu em Acaba durante todo o tempo da operação. E o segundo se encarregava dos pagamentos dos mecânicos e do aluguel de suas residências. Em ambos os casos, nunca tivemos qualquer problema. Desempenhávamos nossos trabalhos com um senso enorme de responsabilidade, porque nada podia falhar. Éramos contagiados pelo grande entusiasmo do dr. Sauer por este projeto, que, em nenhum momento, arrefeceu”.

Sarwat Wahab traça um panorama da vida de nossos funcionários: “As casas alugadas eram grandes e nelas moravam de seis a oito pessoas. Além do salário no Brasil, havia um adicional de 50% e uma diária extra que variava entre 25 e 50 dólares, livre de impostos, dependendo do cargo de cada um. Os de nível mais elevado chegavam a 100 dólares. Um funcionário que ficasse lá dois anos, ao retornar, comprava um apartamento. Então, eles se adaptavam à temperatura inclemente e às outras condições do lugar. O mais difícil era a distância da família, mas, como havia mais empresas brasileiras, por exemplo, a Mendes Júnior, a Engesa e outras, logo se constituiu uma comunidade, estabelecendo um intercâmbio muito interessante que eu chamava de uma rede brasileira de amizade. A empresa mandava do Brasil coisas típicas como feijão preto, enlatados, cachaça, cigarros”.

Manoel Messias Gomes de Souza trabalhou na VW de 1973 a 2000 em nosso departamento de assistência técnica e na divisão de garantia. Permaneceu no Iraque durante todo o tempo da nossa operação, que ele narra com muita verve: “Quando fui para o Iraque, acompanhado de mais cinco colegas escolhidos no setor de assistência técnica, eu entendia tanto sobre os carros VW que montei uma pequena oficina em minha casa, onde eu trabalhava nos finais de semana. Um dos meus clientes e amigos do departamento de seleção de pessoal comentou comigo: ‘Estamos selecionando pessoas com bom grau de liderança para ir para o Iraque montar oficinas de assistência técnica. Por que você não se candidata? As vantagens são muitas, o único problema é ficar longe da família por um ano. Se você aguentar...’. Por falta de recursos, minha formação, depois do curso do Senai, era técnica, resultante dos cursos

patrocinados pela empresa. Eu não tinha feito faculdade, não falava inglês, mas era ambicioso e vi ali uma oportunidade de crescer. Conversei com minha mulher e decidi aceitar o desafio. Comecei uma preparação intensa, através de cursos direcionados para a área técnica. Na Volkswagen, quem tivesse vontade de aprender, de estudar, de evoluir tinha todo o apoio da empresa. Inglês eu estudava por mim mesmo, em fascículos, acompanhados de fita cassete. Mais tarde, a empresa patrocinou a continuidade dos meus estudos da língua em cada uma das minhas estadas no Brasil, e, no Iraque, eu continuei estudando. Havia pessoas da Inglaterra que me davam aulas, e eu nunca deixei de estudar. Dois meses depois de tudo acertado para minha partida, com minha preparação em pleno andamento, minha mulher ficou grávida. Surgiu, então, o dilema. Eu queria tanto me destacar, e aquela era a grande oportunidade; por outro lado, eu estava diante da notícia da vinda do meu segundo filho. Minha mulher respeitou meu desejo de crescer profissionalmente, e eu parti quando ela já estava no quinto mês de gravidez.

Embarquei com mais cinco mecânicos, e começamos a montagem de três oficinas em Bagdá. Eram os setores de peças. No final do segundo ano, já tínhamos 130 pessoas espalhadas por todo o Iraque.

Quando meu filho nasceu, a empresa acompanhou o parto, deu toda a assistência. Através do filme feito pela assistente social, eu vi o médico tirar o bebê, entregá-lo ao pediatra, o obstetra clampar o cordão umbilical e o primeiro choro, anunciando que ele estava vivo e respirando. Foi uma emoção enorme! Fui vê-lo pessoalmente quando tinha oito meses. À época, a exportação para o Iraque era manchete nos jornais e revistas, e eu fui entrevistado pela revista *IstoÉ*. A primeira pergunta foi sobre qual tinha sido minha sensação ao viajar, sabendo que minha mulher esperava um filho. Quando ele nasceu, eu já estava ambientado no Iraque, fazendo o meu trabalho. Como não saíamos durante a noite, eu cuidava de melhorar meus conhecimentos de inglês. Subi de posto, ajudei pessoas, entendi os anseios dos meus colegas, servi como intérprete, como assistente social, aumentei muito os meus ganhos e levei uma vida muito boa naquele lugar. A parte difícil era a distância que nos separava de nossos familiares. Quando a saudade batia muito forte, podíamos ligar, mas as conexões eram difíceis. Quando chegava o Natal, eram muitas as ligações, e aí eu vi muito marmanjo chorar. No início, tínhamos o temor dos ataques de guerra. Nossos alojamentos ficavam a metros do alvo principal dos iranianos — o palácio do onipresente Saddam. Ele estava em todos os lugares. Para onde qualquer um se virasse via sua figura estampada em fotografias. Na cidade, nas estradas, nos escritórios, nas repartições públicas, nas lojas, na televisão. Era Saddam em foto tipo porta-retratos, era Saddam lutando, era Saddam fazendo ginástica, era Saddam discursando... No alojamento, havia uma brincadeira quando a televisão deixava de funcionar, fato comum. Logo alguém dizia: ‘Não tem importância, ponha na tela a foto do Saddam que é a mesma coisa’. Mas, nas horas de ataque, tínhamos medo. Quando ouvíamos as sirenes, sabíamos que era preciso nos proteger. Uma única vez, um míssil chegou perto do nosso alojamento. Quando um míssil atingia um local, formava-se aquela espécie de cogumelo preto e cinza, e, em um raio de um quilômetro, tudo balançava, como se houvesse um terremoto. Havia um deslocamento de ar que atingia os arredores e fazia tudo tremer. Vidros se quebravam, janelas se partiam, a população se amedrontava porque os estrondos eram assustadores. Mas nunca nenhum de nós sofreu nada, e, com o tempo, fomos nos acostumando.

Alguns funcionários lá estiveram uma única vez, mas eu fiquei até o fim. Fiz muitos amigos, conheci lugares exóticos, fui até a Jordânia porque o rei Hussein comprou quarenta carros e não havia mecânicos que entendessem o seu funcionamento. Passei por Petra e fiquei maravilhado, banhei meus pés no Rio Eufrates, vi onde estavam localizados os jardins suspensos da Babilônia, soube quem foi Nabucodonosor, na praça de Bagdá, estavam a estátua de Ali Babá e os jarros onde se escondiam os quarenta ladrões. Eu já tinha ouvido falar daquilo, mas ali era possível tocar coisas que faziam parte da história da humanidade. Nenhuma faculdade teria me dado a abertura de horizontes e o volume de

conhecimentos na fonte, como me deu o estágio no Iraque. Em termos profissionais, a evolução foi admirável. Aprendi muito com o Joacyr, meu chefe, e, também, com o Sarwat, do departamento de peças. Aliado a tudo isso havia o aprendizado do dia a dia, porque éramos nós que estávamos lá atendendo às ocorrências técnicas com os carros e sabendo, na prática, quais eram os desejos dos nossos consumidores. Para o iraquiano, um dos quesitos mais importantes dentro do carro era a buzina. Eles toleravam que outras coisas não funcionassem, mas jamais a buzina. Trafegando pela Saddam Street, ouvia-se o contínuo ruído das buzinas acionadas, se fosse preciso ou não, pelos iraquianos. Andar em um Passat vermelho, buzinando sem parar, era um de seus esportes favoritos. Sinais de setas não tinham importância, porque, em geral, eles não olhavam para os lados, entravam nas ruas sem dar qualquer sinalização. O número de acidentes seria maior se o terreno não fosse sempre plano. Depois de um tempo, eles entenderam que havia um câmbio de direção no carro e que a marcha precisava ser mudada conforme a necessidade do motor. Eles reduziam da quarta para a segunda em alta velocidade, punham o carro em movimento sem estar na primeira marcha, ou então andavam longos trechos utilizando-a apenas.

Minha diária era de 100 dólares. Trocados no câmbio negro, como era comum, me davam 350 dinares, a moeda local. O salário de um engenheiro iraquiano de uma empresa que trabalhava para nós era de 85 dinares mensais. Com o valor de uma diária, eu jantava no Meridien ou no Sheraton várias vezes. Convidava um dos meus companheiros para jogos de boliche, para o café da manhã em um desses lugares luxuosos, onde nos sentíamos como príncipes. Vivendo muito bem, utilizando apenas uma pequena parte das minhas diárias, consegui economizar muito e, na volta para o Brasil, tinha o dinheiro garantido para comprar minha casa. Não tenho como definir a experiência adquirida vivendo fora do Brasil, tendo atrás de mim uma organização como a VW. As constantes visitas do dr. Sauer nos dava muita segurança porque ele chegava e falava com todos, sem jamais chamar a atenção de qualquer um de nós. Talvez ele o fizesse com os nossos superiores, longe das nossas vistas, mas para nós eram somente aplausos. Fiquei lá de 1983 até o final de 1989. Com os 180 mil carros vendidos, enchemos o Iraque de Passats.”

Ricardo continua sua narrativa: “A semana muçulmana vai até sexta-feira. No início, como não havia diversões, cinemas, parques e locais de encontro ou outro entretenimento, o pessoal organizava reuniões entre eles. A bebida era liberada no Iraque. Eles tinham basicamente duas bebidas locais: o Arak, um tipo de anisete que misturado à água ganha cor de leite, e a única cerveja tinha o nome de Farida. Lá, aprendi a me refrescar no deserto, colocando no copo metade dessa cerveja e outra metade de *Seven Up*. No calor de 50 graus, era um refrescante genial. Na reunião de uma das sextas-feiras, dois dos nossos rapazes beberam além da conta. Saíram à rua vestidos apenas de cueca, foram presos, detidos não por estar bêbados, mas por atentado ao pudor. Depois foram extraditados. Esses dois casos não interferiram na ótima reputação conquistada pelos brasileiros. Éramos mencionados como exemplo em todas as instâncias governamentais. Nossa contabilidade estava sempre em ordem, em nossos escritórios. Conforme rezava a lei, havia fotos de Saddam Hussein penduradas em todas as salas, nossas máquinas de escrever eram registradas no serviço secreto; e nossos telefones, grampeados. Sabíamos que, vivendo em uma ditadura, devíamos seguir as normas à risca”. Manoel Messias fala das muitas amizades feitas pelos brasileiros com iraquianos e, sobretudo, com pessoas de outras empresas de alemães, italianos, franceses, finlandeses, além do pessoal da embaixada brasileira: “Nosso entrosamento com o pessoal da Mercedes-Benz era perfeito. Começamos a nos reunir nos finais de semana, e a cada encontro era um grupo que convidava e fazia suas comidas típicas. Nós oferecíamos churrasco ou feijoada e samba, cantávamos, dançávamos e era muito bom. A música serviu como elemento catalisador, estimulando e dinamizando os relacionamentos. Começamos timidamente, eu tocava e cantava, os mais afinados me seguiram, a Volkswagen enviou outros novos instrumentos, e nós fizemos um conjunto musical. Além das nossas festas com os amigos de outras raças e países, éramos convidados para *shows* nos hotéis. Não

cobrávamos nada, nossa única condição era que toda a equipe fosse convidada. Assim nos divertíamos, sem nunca deixar de dar ao trabalho a dimensão que ele tinha nas nossas vidas. Um caso a parte, era o relacionamento da nossa turma com as iraquianas. Fomos sempre aconselhados a ter muito cuidado nessa área, a não nos aproximar de mulheres casadas e a nunca ir até a casa delas, porque a traição para o iraquiano é paga com a morte. Mas elas se encantaram com os brasileiros. Segundo elas, éramos diferentes dos iraquianos. Éramos carinhosos, levávamos para jantar fora, dávamos presentes, dizíamos palavras amorosas em nossa língua mesmo, que elas rapidamente passaram a entender. Criávamos uma atmosfera de romance, demonstrando afeto, carinho e desejo desconhecidos por elas. Difícil era nos desvencilhar delas, quando a nossa paixão se extinguia. Namorei a filha do dono de uma fábrica de cerveja, o que nos garantia a bebida de graça em todas as nossas feijoadas, durante o tempo do relacionamento. Namorei também a filha de um embaixador de um país nórdico. Aquele rosto branquíssimo, ornado por olhos azuis e emoldurado por uma cabeleira loura, além da liberação da mulher nórdica, alucinou minha imaginação. Ela era louca por samba, contudo era muito irreverente e queria fazer tudo que infringisse as leis. Eu a alertava sobre os impedimentos, mas ela não entendia os porquês daquelas restrições e queria fazer o que lhe desse na telha. Por isso, cedo, o fascínio morreu, e eu me vi diante do problema do rompimento inaceitável por ela”.

Segundo Sarwat: “O homem e a mulher brasileiros são os namorados mais carinhosos do mundo, o que não acontece com o iraquiano. Não existe homem no mundo que saiba ‘cantar’ uma mulher melhor do que o brasileiro. O iraquiano usa uma forma de aproximação totalmente diferente, muito mais direta, sem rodeios ou agrados especiais. O brasileiro, com seu jeito especial de conquistar, causou uma espécie de deslumbramento entre as moças do lugar. Elas não se vestem como as demais mulheres do Oriente Médio. Usam decotes, minissaias, botas, tudo dentro de um figurino mais ocidentalizado”.

Manoel se diz um eterno apaixonado por mulheres bonitas, assegurando: “Eu gostava muito de namorar e nunca o fiz tanto como no Iraque. Quando parti do Brasil, embora minha mulher estivesse grávida, nosso relacionamento não estava bem, e, logo depois dos meus primeiros retornos, nos separamos. Quando deixamos o Iraque, havia se criado um mito dentro do departamento de assistência técnica. Nós descrevíamos nossos encontros com mulheres lindas, sensuais, perfumadas, maquiadas, cheias de enfeites, pulseiras, colares, balangandãs presos na cabeça, enfim eram uma espécie de contos de mil e uma noites fervilhando na imaginação daqueles que tinham ficado em São Bernardo, presos ao seu imutável cotidiano. Sem que eu soubesse, estava à minha frente a mulher da minha vida: Sílvia Rita La Selva, minha colega de trabalho. Ela fala francês e espanhol e fazia as traduções dos manuais dos carros que seguiam para os países desses idiomas. Próxima de mim, ela ouvia todos os relatos fantásticos das façanhas amorosas dos brasileiros no Iraque. Apaixonei-me por ela, mas paguei caro pela minha reputação de *Latin Lover*. Levei um longo tempo para conquistá-la. Todas as minhas tentativas eram recebidas com um sonoro: ‘Nem que você fosse o único homem sobre a Terra, eu não me casaria com você’. Sofri, mas não desisti. Nossa história teve um final feliz, casamo-nos, estamos juntos há vinte anos, e, eu posso jurar, ela é a mulher da minha vida, e eu nunca a traí”.

Joacyr Drummond relata alguns lances em que a cultura ocidental se atritava com a do Oriente Médio: “Na comida estava um dos meus grandes pesadelos. Cedo aprendi que comer bem é um dos pontos altos da cultura iraquiana. Não comer o que é oferecido pode significar desfeita. Fui a um jantar de gala com o dr. Sauer. Dividido em cinco estágios, o nababesco banquete começava com diversos tipos de pistache, passava por charutinhas, depois pães diversos e seus acompanhamentos até o ápice, antes da enorme variedade de sobremesas — o prato principal. Adornado em lindas bandejas, o olho inteiro de um carneiro. Globo ocular, íris, pupila, aquele elemento aquoso, vítreo me olhando, esperando que eu estendesse minha mão para alcançar a terrina onde ele se alojava. Meu cérebro me ordenava: ‘Fuja!’. Era

como se os holofotes se voltassem todos para mim e me paralisassem com sua luz. Olhei na direção do meu patrão, o dr. Sauer, como quem pedia socorro. Ele, tranquilamente, como se tivessem colocado em seu prato uma porção de um manjar dos deuses, comia sem nenhuma alteração nas linhas do rosto mostrando algum vestígio sequer do nojo que eu estava sentindo. Ao contrário, ele saboreava aquilo prazerosamente. Eu já havia presenciado outras cenas semelhantes em países da África, onde ele não se abalava com nenhum tipo de comida que o anfitrião oferecesse, mas ali aquele olho era de dar engulhos em qualquer ocidental. Nunca fiquei sabendo se aquilo era uma espécie de disciplina que ele havia desenvolvido para agradar o cliente ou se ele realmente desfrutava com gosto aqueles sabores de culinárias tão extravagantes”.

Fora de Bagdá, as condições de higiene eram terríveis. Apesar de todo o meu arsenal para combater a falta de higiene, às vezes me deparava com situações fora de controle. Os lençóis das camas tinham uma cor e um cheiro esquisitos. Descobri que eles não os lavavam, apenas os colocavam no sol, pois, segundo eles, as altas temperaturas matam os micróbios. Mesmo na capital, a falta de água nos hotéis era frequente. Certa manhã, eu não tinha como escovar os dentes e lavar o rosto. O Joacyr e eu nos ajudamos mutuamente. Ele fazia uma concha com a palma da mão, eu despejava o líquido — era de uma garrafa de um refrigerante açucarado — e depois passávamos no rosto. Repetimos a operação com ele e depois escovamos os dentes com o que restou. Aquilo foi uma lástima! Até chegar a água, depois de muitas horas, ficamos com a pele do rosto toda grudenta. Algumas vezes, eu pedia aos nossos empregados que lavassem minhas roupas em suas casas, e eles, gentilmente, o faziam. Joacyr ainda fala de suas aventuras no interior do país: “Fomos comer em um restaurante de beira de estrada. Havia uma mosca enorme sobre a carne. Chamei o garçom. Ele apareceu, olhou para o inseto; com as costas das mãos, afastou-o do prato, disse um “*Sorry, sir*”, voltando para a cozinha. Tive que comer aquilo mesmo. Mas, o pior, era andar quilômetros pelo deserto e sentir sede. Em determinados lugares, eles colocavam uma tina com água e deixavam uma concha ao lado. Às vezes, havia alguém bebendo, e esperávamos na fila. Quando o último bebia, deixava sempre um resto de água. Não se podia jogar fora, porque seria uma descortesia. Mergulhávamos a concha na tina e matávamos a nossa terrível sede!”.

Vicente Alessi, jornalista da Editora Abril, fazia a cobertura para a revista *Quatro Rodas* junto com uma outra jornalista, Nely Caixeta, que escrevia para a *Veja*, e o fotógrafo Pedro Martinelli, quem eles chamavam de Pedrão. Hoje, Alessi é um dos sócios da revista *Autodata*. Ele participou desse jantar exótico. Lembro-me dos comentários dele sobre os olhos do carneiro: “Eram olhos azuis, servidos em uma terrina, bem temperados. Eram azedinhos. Eu comi e gostei”.

Uma de suas matérias começava com o título: “O iraquiano sai de um camelo para dirigir um automóvel”. É Alessi quem descreve as peripécias da equipe da Abril, no Iraque. Passávamos horas conversando no hotel, depois do trabalho, entrando pela madrugada. Em 1985, Alessi foi convidado para a Feira Industrial da Indústria e do Comércio em Bagdá, mas fez todo o percurso das nossas operações: “A Volkswagen deve ter vendido muitas embreagens, porque os iraquianos punham o pé no acelerador, a marcha em primeira e iam em frente, sem trocar a marcha do veículo. Os brasileiros da equipe de assistência técnica davam uma aula sobre como dirigir o carro, mas tudo o que eles queriam era sair do centro onde o recebiam, guiando seu Passat, cheios de orgulho, sobretudo se fosse um vermelho. No início, muito poucos tinham habilidade para conduzir os veículos. A complexidade da logística montada pela Volkswagen forneceu assunto para algumas das minhas matérias para a revista. O fato de estar em uma região em guerra, levando um produto da natureza do petróleo de seu campo de exploração para o outro lado da região, passando por um país vizinho, tinha aspectos de inverossimilhança. Mas era o que os nossos olhos viam. De Bagdá saíamos em avião, mas fizemos vários trajetos em carro com condutores que, a cada minuto, colocavam em risco nossas vidas. Hospedamo-nos no Holiday Inn situado em uma

península, à beira do belíssimo Mar Vermelho. Era um paraíso. Do outro lado, havia a cidade israelense Eilat, à esquerda uma cidade egípcia. Uma faixa de cerca de dois quilômetros separava uma da outra. De frente para o mar, olhando por cima do ombro esquerdo, avistavam-se as colinas do deserto da Arábia Saudita. Daquela península, víamos três países. Pela objetiva da máquina fotográfica do Pedrão, nós víamos a cor dos olhos das pessoas que estavam na praia em Eilat. Fomos a Petra, lugar do qual eu jamais havia ouvido falar. Encantei-me com a beleza e com a descoberta. Minhas referências na região eram Bagdá e o que havia sobrado da Babilônia. De lá voltamos em avião para Amã. O Sauer viajava conosco. Houve um problema no *check-in*, e eu acabei ficando com o assento dele na primeira classe; e ele, com o meu na turística. Imediatamente, eu quis trocar, mas ele foi buscar o lugar que seria o meu, lá nos fundos do avião, dizendo: “Vamos ter tanto trabalho para fazer essa mudança que é melhor deixarmos como está. Aquele foi um gesto de gentileza que eu jamais esqueceria. Poderíamos perfeitamente corrigir o erro, mas ele foi tão magnânimo e elegante que me comoveu. Eu, um repórter, sentado na primeira classe, e ele, um dos empresários mais importantes do mundo, acomodado na classe turística, sem qualquer tipo de azedume ou comentário ainda que jocoso daquele incidente”.

Assisti com Alessi a uma série de casamentos em um único dia. Eu devia ficar no hotel, próximo a um telefone, atento a qualquer chamado, porque vinham para a feira muitas autoridades importantes, tanto do Brasil como da Alemanha, e eu devia recebê-las. Postei-me na frente do hotel Meliá, onde estávamos hospedados, de forma a ser facilmente localizado pelos recepcionistas. Alessi juntou-se a mim. Ele tem a descrição do que vimos: “Assistimos à entrada engalanada de vinte e três casais, com o seu séquito de músicos e convidados. Um belo espetáculo! À frente, vinham os músicos, em seguida, uma dançarina descalça antecedia os noivos, abrindo-lhes o caminho. Seguindo os padrinhos, entravam os convidados. Todos pertenciam a classes abastadas, pois eram elas que faziam suas festas nos enormes e luxuosos hotéis recentemente instalados em Bagdá. Neles se realizavam casamentos ostentosos, seguidos da noite de núpcias em suas suítes. Como não podíamos sair de lá e não houve nenhum chamado para o Sauer naquele espaço de tempo, assistimos às entradas de todos os casais”.

Mas Alessi trazia outros trabalhos, um deles espinhoso para mim. Eram alguns *freelances* pegos por ele na própria Editora Abril. Uma das matérias era para a revista *Playboy*, abordando um assunto um pouco incômodo para a nossa empresa: sexo dos brasileiros no Iraque. A outra era sobre o técnico brasileiro da seleção do Iraque, o sr. Jorge Vieira, para uma revista de esportes. No caso da primeira, como nós tínhamos uma equipe muito grande formada, é claro, de brasileiros, tive um diálogo comprido com Alessi. Meu intuito era convencê-lo a abandonar o artigo. Por outro lado, eu entendia o papel dele como repórter, ávido por publicar uma matéria bombástica. Conversamos até as quatro horas da manhã, bebendo conhaque e fumando charuto:

— Alessi, eu entendo seu papel, mas posso ter sérios problemas com isso.

— Dr. Sauer, a revista vai explodir nas bancas com essa matéria, se ela for benfeita. Eu não posso perder isso.

— Sim, eu sei, mas nossos riscos de comprometimento de imagem são muito sérios. Você conhece bem a cultura. Sexo não é tratado com a liberdade que temos no Brasil, e o problema do homossexualismo, sobretudo no exército, é muito sério. Fale das liberalidades em relação ao vestuário das iraquianas, elas não andam cobertas por véus, os jovens de ambos os sexos usam *jeans*, vestem-se como os ocidentais. Fale do fato de Saddam haver instituído o estado laico, do papel das mesquitas abrangendo somente a religião e venda sua matéria para outro veículo de comunicação que não seja a *Playboy*. Você terá boa repercussão e muitos leitores curiosos.

Depois de muitas considerações sobre hábitos, costumes e política do país, desviei sua atenção para outros assuntos de relevância empresarial. Alessi acedeu. “Não vou publicar nada que complique a sua

vida. Estou muito feliz com o que tenho sobre a estratégia de exportação dos Passats e de como eles caíram no agrado dos iraquianos.”

— Ufa! — suspirei.

Já era madrugada. Levantamo-nos para ir dormir. Eu estava aliviado, porque sabia que podia contar com a palavra do Alessi. Ele sempre foi um jornalista por quem tive muita admiração. Estivemos próximos em muitas ocasiões. Mais tarde ele me diria: “Eu estava ansioso pelo que eu considerava uma supermatéria, mas tive ali, do idealizador do plano, parte daquilo que se tornaria em um dos maiores furos jornalísticos da indústria automobilística brasileira, no final do século XX. Para desviar minha atenção, habilmente Sauer me prendia, fornecendo dados que, mais tarde, ligados uns aos outros anunciariam a formação da Autolatina”.

As exportações para o Iraque trazem à baila várias histórias. Uma delas me foi contada pelo então ministro de Minas e Energia e depois presidente da Petrobras, Shigeaki Ueki. A Petrobras tinha um escritório em Basra, onde havia muitos geólogos especializados em petróleo. Os franceses tinham estado na região, mas não encontraram petróleo e desistiram. Então, Ueki narra a entrada da Petrobras, assinando um contrato de prestação de serviços com o Iraque para prospectar petróleo na região de fronteira entre Irã e Iraque, mas do lado iraquiano: “Em 1977, nós descobrimos uma grande reserva de petróleo — o campo de Majnoon, na divisa Irã-Iraque. Era um *Mammoth oil field* — expressão usada no mundo do petróleo para designar uma reserva muito grande. Aquela era gigantesca, considerada a maior reserva do Oriente Médio e a segunda maior do mundo com dez bilhões de barris. Logo no início, houve um incidente, e prenderam dois dos nossos engenheiros. Os guardas da fronteira os chamaram, e eles atenderam. Ao se dirigirem aos guardas atravessaram a fronteira, sem passaportes. Envolvemos nosso embaixador em Teerã para encontrar nossos homens. Foram liberados uma semana mais tarde. Durante as negociações, os representantes do governo iraniano afirmavam: ‘Vocês estão trabalhando lá para o Iraque, mas aquele território é nosso’. Soubemos, então, que se tratava de uma represália. Um helicóptero iraniano sobrevoava a área. A força aérea iraquiana o interceptou e prendeu os três tripulantes. Os iranianos sequestraram os brasileiros com o intuito de fazer uma barganha. Embora o estabelecimento da fronteira tivesse sido aceito pelo Irã, aquela era uma zona de conflito entre os dois países. Quando terminou o governo Geisel, deixei o Ministério de Minas e Energia e fui para a presidência da Petrobras, assumindo com o então presidente Figueiredo o compromisso de triplicar nossa produção de petróleo. Estávamos vivendo a segunda crise de petróleo — o preço do barril pulou de 12 para 40 dólares. O Brasil dependia de 85% do petróleo externo. Em 1974 e 1975, tínhamos descoberto reservas no mar, cuja exploração é complicada, onerosa e a longo prazo. Na Petrobras, tínhamos o trabalho em três grandes frentes. O programa de investimento na Bacia de Campos estava atrasado, com uma produção de 60 mil barris por dia. A segunda frente era a expansão das refinarias e produção de óleo de xisto. O mercado subia 10% ao ano, e era preciso aumentar a capacidade de refino, demandando altos investimentos. A terceira frente era a reserva de Majnoon, no Iraque. Dentro da conjuntura da época, era impossível mantê-las, expandindo-as. Era preciso optar. Falei com três conselheiros e ex-presidentes da Petrobras. A empresa é lucrativa, tem caixa favorável, tem crédito internacional, é reconhecida mundialmente pela seriedade com que dirige os negócios, mas não temos condições de tocar os três projetos simultaneamente. Minha ideia era investir maciçamente na Bacia de Campos e continuar a exploração na Amazônia e no Nordeste brasileiro. A unanimidade da escolha recaiu sobre a saída de Majnoon. De nosso escritório em Bagdá, vinha a informação de que os iraquianos estavam entupidos de dinheiro e não teríamos problemas em vender o projeto. Ao discutir com os iraquianos, coloquei minha proposta na mesa: ‘Nossa saída deverá ter uma compensação de duas naturezas, a primeira é um contrato de suprimento de petróleo a longo prazo’. Isso tinha um grande valor no mercado porque um contrato de

longo prazo de petróleo tinha o preço mais barato do que no mercado livre. Aceitaram na hora e continuaram: ‘Com referência aos investimentos feitos por vocês, estamos dispostos a devolver esse dinheiro, calculando os juros da época’. O resultado em dinheiro era medíocre. Respondi que aí vinha a segunda natureza da nossa proposta: ‘Em 1970, investimos dois milhões de dólares. O barril custava um dólar. Em 1971, colocamos três milhões de dólares. O barril custava 1,50 dólar. Queremos o pagamento dos valores investidos em dólares em barris no valor da época. Não queremos dinheiro. Queremos barris de petróleo’. Ouvi um sonoro não dos iraquianos. Finquei o pé na minha proposta — juros pagáveis em petróleo. A negociação emperrou. Saí de lá, afirmando: ‘Então, não sairemos de Majnoon’. Fui à França trocar ideias com meus amigos da ELF. Conclusão: ‘*Monsieur Ueki*, eles são os negociadores mais difíceis do mundo! Você não conseguirá dobrá-los’. Voltei para o Brasil com o dilema na cabeça. Continuar os três projetos, deixá-los estagnados, romper com meu compromisso de triplicar a produção brasileira, fazer um negócio favorável apenas para o lado iraquiano? Falou mais alto o desejo dos iraquianos de ter Majnoon. Vieram para o Brasil. A questão tinha chegado ao presidente deles, que ainda não era o Saddam. Convoquei nossos ministros Mário Henrique Simonsen, do Planejamento, e Delfim Netto, da Agricultura, embora eles não tivessem nada a ver com petróleo. Concentramo-nos os três. Ou pagavam em barris de petróleo, ou nós ficávamos no Iraque. Aceitaram. Recebemos quantidades enormes de petróleo. Fui muito criticado por alguns importantes veículos da imprensa. Eu havia cometido um crime de lesa-pátria ao ‘abandonar’ Majnoon para os iraquianos. Nos meios internacionais, ao contrário, aquele era um negócio gigante, o maior de *phase-out* feito naquela década. Seis meses mais tarde, os iraquianos assumiram Majnoon, interromperam o prosseguimento do projeto, colocaram ali os primeiros tratores para defesa ou ataque contra o Irã. A guerra, então deflagrada, continuou pelos oito anos seguintes. A concentração de recursos na Bacia de Campos propiciou a triplicação da produção brasileira em três anos. Passamos de 160 mil barris para 500 mil. Depois, vieram o que se pode chamar de ‘os grandes descobrimentos’ que tornaram o País autossuficiente”.

Dentre todos os relatos, existe um, o mais dramático. Os fatos históricos foram acontecendo progressivamente. A guerra Irã-Iraque era um conflito de fronteira, e nossos homens conviveram com isso, trabalhando em todas as direções necessárias às nossas atividades. Ninguém previa os acontecimentos seguintes. O negócio tornou-se tão amplo que nossos planos eram outros, e já havíamos feito as primeiras discussões com o governo iraquiano. Seria uma operação para montagem dos carros no país, a Volkswagen of Irak. Mas, em 1990, o Iraque invadiu o Kuwait.

Paulo Tarso Flecha de Lima, então embaixador em Londres, conta como foi organizada a retirada: “Eu estava em férias, tomando o sol da Côte d’Azur, quando me chamaram às pressas. Havia boatos de que os iraquianos pretendiam usar os brasileiros como alvo em uma tentativa desesperada de conter os americanos. Na verdade, isso não passava de uma informação equivocada, embora com conexões com a realidade, ao se considerar a grande concentração de tropas no Sul do Iraque, onde estavam confinados os brasileiros em acampamentos. Aquilo era uma bomba-relógio, pois o ambiente era muito tenso. Quando parti para o Iraque, imaginava uma missão fácil de resolver, mas estava completamente enganado. Contudo, tive sorte. Através dos contatos que eu tinha lá, depois de muitas negociações, consegui persuadir os iraquianos, convencendo-os de seu erro ao tomarem aquela medida contra os brasileiros. O Sauer me ajudou muito nisso, não apenas para o pessoal da Volkswagen — nossa responsabilidade era com todos os brasileiros, e ele sempre falava do grupo todo em seus contatos, porque ele tinha ótima reputação no Iraque e relações extraordinárias com os mais altos dirigentes do governo. Outros países enviaram seus presidentes, mas nós — eu, como embaixador, sempre com o embaixador inglês do meu lado e a ajuda do Sauer — conseguimos tirar todos os brasileiros de lá. Eu fui o último a sair.

Minha mulher, Lúcia, apesar de minha proibição, ficou muito preocupada e embarcou para lá. Recebemos muitas autoridades iraquianas na embaixada brasileira. Convidamos um subsecretário de relações exteriores, uma pessoa muito formal e muito importante para nossas negociações. Ela saiu procurando um carneiro e o comprou certa de fazer um grande sucesso. Na hora de servi-lo, o nosso convidado disse que era vegetariano.

Os aviões eram da Iraqi Airways. Nós fretamos um 707, mas, quando começamos a fazer os acertos, iniciou-se o embargo das Nações Unidas, e o banco, que estava cuidando da transferência dos recursos, começou a criar problemas. Dei entrevistas a vários jornais, criticando severamente o banco. As notícias chegaram a Londres e de lá foram para os Estados Unidos. O banco flexibilizou sua decisão. Reunimos todos os brasileiros, os documentos todos em ordem, tudo pronto, entramos no avião. Sentados, certos do embarque de todos, cintos de segurança atados, vimos entrar no avião um mecânico com algumas ferramentas, criando certo suspense. Partiríamos ou não? O homem fez lá uns pequenos reparos, e o avião decolou até Casablanca e de lá para o Brasil. Chegamos sãos e salvos, mas restava um problema. Era 12 de outubro, um feriado. Nada oficial aberto em Brasília. Eu precisava pagar 250 mil dólares ao comandante do avião. O Banco do Brasil não tinha esse dinheiro em espécie. O pessoal do Itamaraty foi a todas as casas de câmbio, limpou todos os dólares existentes. Conseguiu o dinheiro. Pagamos o comandante, o avião voltou para o Iraque. Naquela noite, depois de muitas outras passadas em claro, encostei minha cabeça no travesseiro e dormi tranquilamente”.

Grandes emoções, lances dramáticos, situações pitorescas, eventos e saídas inesperadas pontuaram nossa atividade no Iraque. Trago daquele tempo muitas recordações e o orgulho de ter tornado vitoriosa uma operação para muitos fadada ao fracasso. Em dezembro de 2009, recebi uma ligação do embaixador do Iraque, pedindo-me que intercedesse junto à Volkswagen, usando minhas relações com a empresa, tentando persuadi-los a voltar a exportar carros para o Iraque. Este pedido desencadeou em minha mente uma série de lembranças. Foi um negócio fantástico o nosso. Era maravilhoso. Os navios da Petrobras passaram a ser utilizados na ida e na volta, levando carros e retornando com petróleo. Naqueles anos, o Brasil não tinha divisas, as importações eram pagas internamente. Mantivemos a produção em alta mesmo num dos períodos mais críticos da economia brasileira e conseguimos preservar mais de 25 mil empregos no ABC Paulista. Paralelamente, assuntos palpitantes ocorriam diante dos nossos olhos no Iraque, e a História hoje nos mostra evoluções impensáveis à época. Os Estados Unidos apoiaram o Iraque quando este foi invadido pelos iranianos. Vários oficiais do exército americano para lá embarcaram, ensinando táticas de guerra. Saddam Hussein era o amigo dos americanos que temiam os aiatolás.

Sabia-se pelos dirigentes de lá e mesmo por uma entrevista publicada dada pela embaixadora americana em Bagdá. Ela encontrou-se com as autoridades iraquianas e assegurou que os Estados Unidos não interviriam na crise. O Kuwait foi o único país que não perdoou os empréstimos dados ao Iraque para combater o Irã, quando os iraquianos defenderam todo o golfo, incluindo o Kuwait, dos possíveis ataques dos iranianos e dos xiitas. Eram uns 50 milhões de dólares. Então, Saddam disse: “Se vocês acham que devo pagar, reconheçam o direito, porque vocês eram parte do meu país”. Por isso, ele atacou, mas só o fez depois de ter a garantia de que os Estados Unidos não entrariam no combate.

Um repórter me perguntou, naquele período: “O senhor acha que a grande motivação dos Estados Unidos é explorar o campo de Majnoon, na fronteira Irã-Iraque?”, respondi: Não conheço nenhuma guerra que não tenha motivações econômicas. O petróleo ainda é a energia do mundo. Quem controla essa mercadoria tem uma potente arma nas mãos. Foi por isso que o Bush pai atacou o Iraque na Guerra do Golfo, e, depois, o filho, usando como pretexto as armas nucleares produzidas pelos iraquianos, uma inverdade posteriormente revelada, invadiu o Iraque. Para mim e para o mundo, eram muito claras suas

intenções. Ele queria mesmo o domínio das enormes reservas de petróleo do Iraque na fronteira com o Irã. Conseguiu destruir o país e emular uma rebelião entre xiitas e sunitas, e, hoje, se mata mais gente no Iraque do que nos tempos do Saddam Hussein. Sim, ele era um ditador, e todo o mundo o sabia. Aquela área está cheia de ditadores. Mas, à época que lá estávamos, o Iraque era considerado, em termos de abertura para a modernidade, o país mais avançado do Islã. Traçando um panorama da época, lembro-me de que havia um ambiente de desenvolvimento no país. Um projeto fantástico seria realizado pela Mendes Júnior. Era o sifão, com a finalidade de recuperar terras entre o Tigre e o Eufrates. Tudo era concebido para que os soldados, ao retornarem da guerra contra o Irã, fossem assentados como colonos. O objetivo era tornar permanente uma riqueza temporária, o petróleo. Durante uma festa judaica em Bagdá, os judeus não sionistas foram convidados a voltar ao Iraque. Saddam garantia a todos o seguimento de suas religiões sem qualquer tipo de perseguição. Havia duas sinagogas abertas em Bagdá. Hoje, estão fechadas. As mulheres não andavam com o rosto coberto, como nos demais países do Oriente Médio. Ocupavam importantes cargos públicos, em lugar dos homens, que haviam sido enviados aos campos de batalha; elas já tinham cursado universidades e tinham praticamente os mesmos direitos.

Eu posso dizer que conheço mais ou menos o mundo, porque viajei muito a negócios e tive muitos contatos diretos com os habitantes dos países e conheci bastante seus hábitos e culturas. Minha experiência no tratamento de um negócio de vendas de automóveis, em moldes jamais feitos no mundo, como foi o do Iraque, mostrou-me que os iraquianos negociaram durante meses e meses, mas, quando o negócio foi concluído, como já disse e repito, nunca mais precisamos abrir o contrato para consultar qualquer uma de suas cláusulas. Cumpriram religiosamente tudo aquilo que combinaram. Fomos muito bem tratados, nossos funcionários não sofreram restrições, ao contrário, tiveram um convívio muito amigável com a população. Registro meu agradecimento a todos os que participaram desta grande e complexa negociação, da qual muito me orgulho, e meu carinho especial ao meu amigo Paulo Tarso Flecha de Lima, que me valeu em um momento crucial — a retirada dos nossos homens em momento de guerra. Com ele tenho uma amizade de uns quarenta anos. Uma prova emblemática do sucesso das nossas operações e da lisura do nosso comportamento está no pedido do embaixador pela nossa intercessão junto à Volkswagen para novos fornecimentos de carros.

Enquanto fazíamos nossas operações, levando carros de Acaba para Bagdá, percorrendo 1.200 quilômetros em caminhões com capacidade para apenas seis veículos por estradas precárias que atravessavam o deserto, entravam em cidades, sob o calor intenso, eu tinha a dimensão do que era aquele transporte que chegou a levar do porto de desembarque até a capital do Iraque 180 mil veículos. Jamais me passou pela cabeça algo que me causou uma espécie de susto. Eu não podia acreditar! Visitei aqueles lugares novamente, em uma viagem de passeio, em outubro de 2010. O progresso transformou a região. O desenvolvimento e a evolução decorrentes da nossa atividade foram incríveis. Nossa atuação no local movimentou a economia de tal forma que, segundo me contaram, se alastrou por todos os setores. Vi um porto moderno, estradas pavimentadas, comércio vigoroso, lojas com vitrines modernas, belas construções com novos estilos arquitetônicos. Enfim, lá estão os mesmos elementos, porém ampliados e completamente modificados. A própria população evoluiu do ponto de vista social. Acaba é economicamente importante, em virtude da localização do porto, mas, também, tornou-se um polo turístico, atraindo milhares de pessoas. Aquela cidade por onde passávamos cheios de receio de derrubar uma gota de petróleo é, hoje, linda, acolhedora, cheia de recursos trazidos pela modernidade. Como contei, as roupas de cama dos hotéis não eram lavadas, simplesmente colocadas ao sol abrasador para, como diziam eles, matar os micróbios. Voltou-me à memória meu grande vidro de água de colônia para espalhar sobre a cama, antes de me deitar. Hoje, ele seria um objeto completamente obsoleto. Hotéis magníficos espalharam-se por toda a região. Os luxos das redes Kempinski e Mövenpick estão lá à

espera de seus sofisticados e endinheirados clientes. Encontrei pessoas com quem tivemos contato, fazendo negócios. Elas são unânimes em afirmar que nós, com nosso programa pioneiro, levamos a inovação, o progresso econômico, mudando a visão das pessoas em relação às suas possibilidades futuras. Fiquei muito orgulhoso de ver nosso trabalho, o meu e o da minha corajosa equipe, não apenas como uma forma de manter os empregos dos brasileiros na empresa, mas também como exemplo de empreendedorismo propulsor de avanços e conquistas nas regiões em que atuamos. Isto é algo que não havia passado pela minha cabeça. Vinte e um anos nos separam da nossa saída de lá. Ver o que aconteceu *in loco* trouxe-me uma enorme satisfação.

No Líbano, para onde ele transferiu sua residência, encontrei meu amigo Edmund Baroudi. Refinado como sempre, com atitudes muito elegantes, dedicou-me um longo tempo, durante o qual partilhamos lembranças de nossas aventuras no Iraque. Mas não apenas de recordações foram nossas conversas, seus conhecimentos do Oriente Médio deram-me uma ideia da evolução da região, do cenário político e econômico e das perspectivas para o futuro. Foi um reencontro maravilhoso!

Depois, fomos a Petra. Outra surpresa. Ela existe com todas as suas características anteriores, com suas construções em estilo arquitetônico de influência greco-romana e oriental. Contudo, o clima que a envolve é outro. Hoje, ao cenário histórico de grande interesse — em 1997, ela foi escolhida como uma das Novas Sete Maravilhas do Mundo — acrescentaram-se hotéis de luxo, instalações impecáveis, com charme e requinte, que colocam Petra entre os locais turísticos mais sofisticados do mundo. Isto era impensável à época que levamos nossos Passats para o Iraque.

Mentalmente, revejo a escrita no guardanapo estendido pelo então ministro Ernane Galvêas, ao sair do palácio de Saddam Hussein: “Não mais de 10 mil veículos”, seu olhar meio constrangido e sua fala consoladora: “Ah Sauer, esqueça isso!”. Chegamos a 180 mil veículos! Transportamos o petróleo, fazendo um percurso de 1,2 mil quilômetros, sem derramar uma gota dele nos territórios atravessados desde o Iraque até o porto de Acaba, na Jordânia. Fizemos um contrato de 1,7 bilhão de dólares, o maior da indústria automobilística no mundo!

PROJETO PARÁ: UMA FAZENDA EM ESTADO DE ARTE EM PLENA SELVA AMAZÔNICA

Uma fazenda dentro da selva amazônica! Sua área: 139.392 hectares. Um projeto verdadeiramente espetacular — Companhia Vale do Rio Cristalino Agropecuária Comércio e Indústria, localizada em Santana do Araguaia, na zona fisiográfica do Rio Araguaia, com 54 mil hectares destinados a pastagens (cerca de 60% da área total). A cobertura natural de matas foi preservada ao longo dos rios, nas nascentes e também nos morros, para evitar a erosão e para manter o equilíbrio do ecossistema. Fui punido pela grandiosidade do empreendimento. Estruturado com tanto esmero, pronto para enfrentar os desafios de uma região inóspita, disposto a encontrar respostas para os mais diversos fenômenos naturais no meio da floresta, transformou-se em um megaprojeto, ao qual dei tanta importância por querer fazer dele um modelo de perfeição, que acabou atraindo a atenção nacional e internacional. A ideia não era minha, mas deram-me responsabilidade sobre ela, transformando-me no monstro destruidor, representante do capital estrangeiro, capaz de atirar trabalhadores no rio, desmatar a floresta, determinado a comprometer o funcionamento do pulmão do mundo. Teorias sobre preservação do meio ambiente e sustentabilidade fariam parte do futuro, mas, nos idos dos anos de 1973, quando o governo chamou a mim, representante da Volkswagen, e a um grupo de empresários para ocupar áreas próximas das fronteiras, desenvolver as regiões e fixar brasileiros em seu *habitat*, a palavra-chave era desenvolvimento. Este assunto ainda me causa sofrimento quando dele me lembro ou falo.

Recebemos um chamado do então ministro do Interior Rangel Reis. Atendi-o acompanhado de um dos meus principais assessores, Jacy de Souza Mendonça. Ele se lembra muito bem da proposta ministerial: “Não foi uma vontade ou uma ideia pessoal do Sauer. Era quase uma imposição do governo brasileiro. O Brasil precisava ocupar a Amazônia não de forma individual, de experiências pessoais, mas de forma empresarial, ordenada, evoluída, utilizando tecnologias avançadas que permitissem vencer os desafios apresentados pela floresta, cuidando de sua preservação. Conforme nos disse o ministro, era uma questão estratégica. Tratava-se de um território valioso demais para permanecer abandonado e sujeito a invasões estrangeiras. A Volkswagen era uma das convidadas entre o grupo de empresas selecionadas para participar de tão importante empreitada. Em 1966, foi criada a Sudam — Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia, no governo do presidente Castello Branco, com o objetivo de cuidar do planejamento econômico, da coordenação e do controle de toda a ação do governo federal, dando impulso à ocupação da Amazônia em bases técnicas e racionais em uma área onde cabem, reunidos: Alemanha, França, Áustria, Espanha, Portugal, Inglaterra, Itália, Arábia Saudita, Japão, Israel e Islândia.

Apesar de todas as suas ocupações e do tempo exíguo de sua agenda, Sauer, um entusiasta das causas brasileiras, abraçou a questão e assumiu o compromisso de tentar convencer o *board* da Alemanha. Não assisti a esse discurso, mas, conhecendo o Sauer, posso imaginar sua defesa do projeto toda embalada nas cores verde e amarela. Trouxe o sim e o transmitiu ao governo brasileiro. Estávamos juntos quando compramos as terras no município de Santana do Araguaia, no Sudeste do Pará. As regras da Sudam eram claras: para cada cruzeiro aplicado, aproveitaríamos três de incentivos fiscais. Esta foi a proposta apresentada à Alemanha. Contudo, o governo não cumpriu a sua parte. Quando começamos o projeto, já havia uma redução. Para cada cruzeiro investido, tínhamos um de incentivo fiscal. A área a ser utilizada poderia corresponder a 50% do total adquirido. Na outra metade, deveria ser preservada a floresta. Demos início ao nosso projeto agropecuário em 13 de dezembro de 1973, para o qual o adjetivo mais adequado é ‘monumental’”.

Christian Bruno Schües, meu assessor, teria um papel importante nos meus planos. Viajou muito comigo. Aterrissamos nosso avião em meio à selva em vezes incontáveis. Ele era, como eu, um entusiasmado pelo projeto: “Aquele pedaço enorme de terra nos enchia de coragem e bravura. Eu era muito jovem e imaginava transplantar para aquele lugar perdido o progresso, a civilização, o crescimento econômico e social. Éramos os desbravadores, pioneiros, enfim, bandeirantes em solo amazônico. Impossível não sofrer o contágio da exaltação criadora que tomava conta do Sauer, a cada vez que ele lá botava os pés”.

O Ferreira me acompanhava para os acertos de documentos e contratações de pessoal. Ele tem narrativas que me remetem à época, dando-me a dimensão do nosso arrojado: “Estávamos no local do projeto, onde não havia nada além de floresta e do rio que cortava aquela porção enorme de terra. O Sauer andava com uma faca enfiada em um grosso cinto, porque havia muitas onças rondando por ali. Tirou-a da cintura e, segurando-a firme, sentou-se no chão. Com aquela faca, ele riscou o projeto. Era como se ele o tivesse delineado na cabeça e o passasse para a terra em um desenho sem simetrias, porém completo. Apontava o local da pastagem, das casas, dos alojamentos, das pontes, do frigorífico e verbalmente me descrevia a logística do projeto. Olhei para aquela imensidão de mata, desviei meu olhar para o alto, contemplando o céu de um azul intenso que nos cobria. Tudo era virgem, o sonho do dr. Sauer parecia-me uma miragem, mas, na mente visionária dele, já era uma realidade. Era apenas o começo, mas ele tinha o projeto inteiro na cabeça. Os problemas eram complexos — animais selvagens prontos para fazer valer seus direitos dentro de seu território, mosquitos, malária e o mais sério de todos: a produção de energia”.

O negócio tinha como meta a criação de gado. Planejei cuidadosamente cada etapa. Contratei seis missões de universidades agrícolas brasileiras, alemãs e austríacas para fazer o estudo sobre a qualidade do solo e analisar o impacto da derrubada das árvores. As pesquisas, sobretudo a dos participantes das universidades de Munique e Viena, demonstravam que nossa atividade não colocava em risco a produção de oxigênio. Afirmavam os biólogos e técnicos desses grupos: “Nenhuma árvore na Amazônia tem mais de noventa anos de vida. Depois disso cai, apodrece, produzindo gás carbônico. A terra trabalhada e bem cultivada produz mais oxigênio do que a floresta”.

Paralelamente ao nosso trabalho de produção, estávamos a braços com complicadas questões de ordem social. Encontrei no dr. Pancho Cunha, um *expert* em assuntos da Amazônia, um atento colaborador, cujas opiniões foram muito valiosas para a tomada de decisões corretas. O Ferreira tomou conta da organização dos contratos de empregados: “Não havia um único registrado. Um fiscal do trabalho lá desembarcava, trazendo na mala centenas de carteiras profissionais para podermos registrá-los. Seus direitos sobre salários, aposentadoria e fundo de garantia passaram a ser garantidos. Não existia imposto de serviço de qualquer natureza. Nós fizemos alguns projetos de lei para o prefeito

referentes à arrecadação de impostos pela prestação de serviços. Sem apresentação da nota correspondente, não pagávamos nenhum serviço feito e, como o imposto era deduzido da nota, éramos nós que fazíamos o recolhimento para a prefeitura”.

Montei uma fazenda exemplar. Minha equipe e eu. Não éramos apenas produtores de gado, levávamos a civilização e a possibilidade de uma vida decente aos moradores daquela região. Fizemos uma linda vila de casas de alvenaria, circundadas de flores, com áreas reservadas para hortas e pomares na parte de trás. Construimos 155 quilômetros de estradas, pontes diversas com 494 metros de construção, 174 açudes, pista de pouso de 1.200 metros, doze retiros, treze currais, ambulatórios com médicos e dentistas para atendimento das famílias e laboratórios para pesquisas sobre doenças endêmicas. Nesses laboratórios, lâminas e mais lâminas de sangue eram estudadas, observadas, servindo como contribuintes efetivas para a erradicação da malária na região onde atuávamos. Nem o aspecto religioso foi esquecido. Lá construimos uma igreja. A Escola de Primeiro Grau recebeu cuidados especiais, dispondo do mais moderno material didático, inclusive de recursos audiovisuais. Tínhamos professores residentes na vila, e os alunos eram buscados a cada dia nas diversas regiões da fazenda, tudo feito com a disciplina e organização a que estávamos acostumados em nossa fábrica em São Bernardo do Campo. Mudamos hábitos alimentares e de higiene, mostramos aos pais o valor da escola para seus filhos, reforçamos o conceito de laços de família duradouros, respeitando sempre a cultura local. Perdi a conta, se é que uma vez a tive, dos estudos feitos sobre como educar aquelas pessoas de maneira não impositiva, respeitando seus sentimentos e, ao mesmo tempo, alimentando nelas novas aspirações! Jacy Mendonça se lembra de uma cena tornada propositalmente solene, acabando por nos emocionar a todos: “Lembro-me do dia da inauguração da escola. As crianças foram chegando uma a uma. Nunca haviam calçado sapatos. Estavam ali, à nossa frente, todas fardadas, penteadas, perfiladas lado a lado, cantando o hino nacional, enquanto a bandeira brasileira subia no mastro, agitada pelo movimento do vento. Trabalhando como coadjuvantes, enfeitando o espetáculo, tucanos e araras coloriam o cenário, como se conscientes fossem de sua beleza e do encantamento provocados pelos seus voos. Foi uma experiência arrepiante para não se esquecer mais”.

Nossos cuidados com o gado envolveram técnicas sofisticadas de veterinária e reprodução, utilizando o trabalho de nossos agrônomos e veterinários e também as pesquisas feitas em convênio com a *Rinderproduktion Niedersachsen*, uma organização alemã especializada em inseminação artificial, e a Escola Superior de Medicina Veterinária de Hannover. Eram vacinas, vermífugos, suplementos minerais e todos os elementos necessários para inseminações, cruzamentos, programação de produção e aprimoramento da raça. Chegamos a um rebanho extraordinário, com sessenta mil cabeças de gado Nelore da melhor qualidade. Em 1979, foi feita a seleção de 500 matrizes, que, divididas em lotes de 100 animais cada, receberam sêmen de touros das raças Brown Swiss, Gelbvieh, Fleckvieh, Holandês Vermelho e Branco e Holandês Preto e Branco. Dentre as cinco raças utilizadas na experiência, seriam identificadas as que servissem de base ao estabelecimento de um programa de cruzamento com gado Nelore.

Na minha mente, eu trabalhava com mil ideias sobre como comercializar nossa produção. Delas nasceu o Atlas Frigorífico S.A., em Campo Alegre, município de Santana do Araguaia, extremo Sudeste do Pará, a apenas 30 quilômetros de Goiás e a 80 de Mato Grosso. O projeto foi iniciado em julho de 1979. Iniciamos com o abate de cinquenta reses por dia, mas nossos planos de produção estavam dimensionados para uma capacidade diária de abate de 800 cabeças, totalizando 200 mil reses por ano, em apenas um turno de trabalho. Na primeira fase, fizemos as instalações para abate, frigorificação, desossa, embalagem e unidades acessórias. Na seguinte, entrariam em operação as unidades de enlatados e o curtume com capacidade para produzir 165 mil couros tipo Wet Blue por ano. O frigorífico tinha

como meta assegurar a viabilização das atividades agropecuárias da região — Sudeste do Pará, Nordeste de Mato Grosso e Noroeste de Goiás —, que vinham encontrando dificuldades em sua expansão, por falta de uma unidade de abate e industrialização da carne. Convidei amigos banqueiros e empreendedores para associarem-se a nós. Entraram no negócio as empresas: Atlântica Boavista de Seguros, Banco de Investimentos BCN, Cetenco Engenharia, Cia. Agropastoril Rio Dourado, Encol Engenharia, Fazenda Santa Cristina, Grupo Bradesco, Grupo Crefisul, Grupo Sudameris, Grupo Mercantil Finasa, Grupo Supergasbras, H. Plambeck, Lion Empreendimentos Masa Corretagem de Seguros (Grupo Monteiro Aranha), Mappin Atlântica Participações, SulAmérica Seguros, Xerox do Brasil, Zanini S.A. e Finam — Fundo de Investimentos da Amazônia. Na presidência do nosso conselho de administração, estava João Carlos de Almeida Braga e como membros do conselho: Armando Conde, Carlos Antonio Rocca, James Hogg Hutchinson, Paul Josef Weber, Wilson Lemos de Moraes e eu. Assim, tive a ilustre companhia de um amigo, um dos homens mais competentes que passaram pelo Bradesco, Alcides Tápias. Ele assistiu de perto ao nosso trabalho e tem suas opiniões e explicações: “O Sauer era um empreendedor nato e, não obstante ser alemão, adorava o Brasil, tanto que aqui está até hoje. Não quis voltar para a Alemanha, diferentemente de seus colegas com os quais convivi pelo tempo que permaneceram no Brasil, quando estava eu no Bradesco. Nos bancos, todos nós conhecíamos o seu papel como empresário. O que a Volkswagen foi e hoje é deve, principalmente, aos longos anos de permanência do Sauer na presidência. Na imprensa, lá estava o seu rosto estampado praticamente todos os dias, mas vê-lo agir em plena selva amazônica, na lida da agropecuária, era novidade para todos nós. Ali, ficavam claras suas características de visionário e pioneiro e de homem que, não se importando com seu alto cargo, exercia outras funções tão diversas. Era um empresário que botava a mão na massa. A fazenda era enorme e muito bem equipada. Lembro-me da nossa conversa. Ele dizia cheio de entusiasmo: ‘Com esse rebanho que temos aqui, com a qualidade da terra e do capim produzido, podemos criar muito mais animais e, em vez de tirá-los daqui para serem abatidos em outros lugares, podemos fazer um frigorífico, industrializar a carne aqui e talvez até exportá-la. Ele idealizou um projeto que seria aprovado pela Sudam, permitindo às empresas a aplicação de recursos originalmente destinados ao pagamento de imposto de renda. Aplicaríamos esses recursos comprando ações do projeto. Muitas empresas fizeram isso, e nós do Bradesco compramos uma boa quantidade. Assim, a empresa controladora era a Volkswagen, e várias outras participavam como acionistas minoritárias. Estávamos nós do Bradesco, o Rocca, presidente do Mappin, o Pedro e o Armando Conde do BCN. Tenho-os registrados na memória por causa da minha proximidade com o Rocca, devido ao mercado de capitais, e do Conde eu era amigo pessoal por nossa atuação nos bancos. Participávamos das reuniões, verificávamos toda a construção e seu funcionamento. O frigorífico, ocupando farta mão de obra, trouxe um desenvolvimento muito grande para a região. Do ponto de vista industrial, foi um sucesso, mas precisava de aporte contínuo de capital, de empréstimos, enfim, administrar, naqueles anos, um projeto daquele tipo, no meio do mato, não era tarefa fácil e, mais, era um lugar onde só se conseguia chegar por avião. Então era, realmente, bastante difícil. O Sauer lutou com todas as forças para tocar o negócio adiante e conseguiu fazer um projeto respeitadíssimo. Depois que deixei o Bradesco, não sei qual foi o rumo tomado. Nós muitas vezes éramos incrédulos. Nosso ceticismo, meu e do Rocca, foi assunto de muitas conversas, lá na Amazônia. Mas, naquele projeto, o Sauer, talvez por ter estudado e vivido na Alemanha, tinha uma visão mais ampla. Foi uma pena a interrupção do projeto. Hoje, para as dimensões do plantio de soja e milho feito naquela região, a extensão da terra usada era pequena para os padrões amazônicos. Trazendo os planos dele para o presente, poderíamos criar animais em confinamento. O abate seria feito ali, tirando a carne por avião frigorífico. O custo seria barato, sem necessidade de criar complicados sistemas logísticos. O projeto tinha alguns aspectos negativos. Era muito dependente de água. Havia um rio que cortava a região, e o

frigorífico talvez devesse ficar mais próximo dele. A mão de obra estava na cidade, a uns dez quilômetros, precisando ser transportada até o frigorífico, aumentando o custo da operação. Com o tempo, criou-se a cultura do transporte por bicicleta. Mas esses eram problemas insignificantes diante das possibilidades de desenvolvimento da região através do megaprojeto criado por ele no Pará. Além da grande herança deixada por ele nesta questão, ficou o modelo de empreendedorismo. Ele deixava o exemplo para a comunidade de empresários: é possível avançar para lugares não tão propícios, não tão hospedeiros para projetos industriais. Ele mostrou que valia a pena ser desbravador e, nisso, ele foi extraordinário”.

Para mim, pessoalmente, aquele foi um belíssimo desastre, se é que desastre pode ter beleza. Enfrentei sérias dificuldades de resistências e difamações. Formou-se, no Brasil e no exterior, uma frente contrária à ocupação da Amazônia. Nós não éramos os autores intelectuais do processo, mas sofremos toda série de críticas e ameaças. De investidores conclamados pelo governo brasileiro a promover o desenvolvimento do território nacional, passamos a ser criminosos no País e no exterior. Aqui, era o capital estrangeiro invadindo o território brasileiro. Fora dele, o Partido Verde tinha forte atuação na Alemanha, levantando sua bandeira contra a Volkswagenwerk. O oxigênio do planeta estava se esvaindo graças à ação de uma indústria automobilística alemã. Sindicalistas nos transformavam em monstros predadores. Eu, o condutor de tudo, era autor de medidas atroztes contra a população desvalida do lugar. Havia manifestações em frente à nossa fábrica em São Bernardo do Campo. Revistas alemãs importantes traziam artigos contundentes sobre a destruição do pulmão da Terra e do grande dano causado ao planeta.

O auge da campanha culminou com a ameaça de boicote à venda dos produtos Volkswagen no mundo. Fui imediatamente chamado a Wolfsburg. Não havia como defender nada. Voltei com a penosa tarefa de dizer a todos que haviam tomado carona no meu sonho, embora ele tivesse sido quase uma imposição do governo brasileiro, trabalhando intensivamente, viajando para aquelas plagas longínquas e perigosas, correndo muitos riscos: “Vamos sair do negócio!” e o mais depressa possível.

Vendemos em muitas parcelas por preço muito abaixo do valor real da fazenda. O novo proprietário pagou a primeira parcela, tirou todo o gado, todas as máquinas — tratores, geradores, veículos e todos os itens transportáveis. Abandonou o que não podia levar e sumiu no mundo, sem nos avisar. Provavelmente, este foi um dos fatores que abortaram minha escalada profissional até a presidência da Volkswagen mundial. Ainda sofro quando me lembro da beleza daquela boiada espalhada pelos pastos, da qualidade do rebanho, das riquezas que criamos ao nosso redor, da transformação socioeconômica e cultural daquelas pessoas. Foi um sonho transformado em pesadelo.

Nosso advogado Mauro Imperatori faz suas considerações sobre o assunto: “Falo aqui sobre a minha teoria: o administrador acerta 100% ou erra 100% na avaliação de terceiros. Fatos e atos circunstanciais transformaram 100% de acerto em uma ‘catástrofe’! E Sauer pagou por isto perante seus pares em Wolfsburg — muitos dos quais nem sequer tinham a mínima noção de onde se localiza o Brasil no mapa-múndi”.

Olavo Monteiro de Carvalho, assíduo visitante do projeto, externa sua opinião: “Ali, Sauer exerceu sua qualidade de pioneiro em seu mais profundo sentido. Tenho reminiscências de cenas impressionantes estampadas em minha mente, durante a formação do projeto. Desde os cuidados com a terra, com a preservação do sistema ecológico, com os habitantes da região, com as pesquisas para reprodução do gado até as técnicas sofisticadas para o abate e transporte da carne para fora da região. Tudo era cuidadosamente calculado, e nada fugia dos padrões da qualidade mais avançada que havia no mundo, adaptada às condições da região. Não havia nada no País que se assemelhasse àquele projeto, e, embora seus custos fossem altíssimos, Sauer acreditava em sua viabilidade econômica. Nós, seus sócios, éramos céticos em relação a essa parte, mas não podíamos deixar de considerar que ali Sauer colocava em

evidência todas as suas qualidades: visionário, pioneiro, destemido, persistente e brilhante condutor de homens, estimulando-os, puxando-os para a direção que achava correta. Depois de ter passado por outras mãos, a fazenda Vale do Cristalino foi comprada por um amigo meu que afirma ter encontrado um projeto incomparável, e, embora não tenha sido dada continuidade ao planejamento inicial, ele pôde se aproveitar de uma estrutura excelente, dos avanços de conceitos e do alto padrão do gado resultantes das pesquisas feitas no início do projeto. Digo e repito: Foi uma lástima, uma pena a interrupção do projeto”.

Acho muito pertinentes as considerações de meu amigo Alcides Tápias, por isso as menciono: “Falo do frigorífico que conheci muito bem. O projeto nada tinha de predador. Utilizando uma área que em termos de Amazônia era pequena, ele montava uma estrutura que tinha a vantagem de dar economia de escala para os produtores de boi da região. Por quê? O boi criado ali era colocado em carretas, viajava de quatrocentos a quinhentos quilômetros em estradas precárias para ser abatido longe dali. O custo era enorme, e o produtor recebia um valor ínfimo pelo seu gado. Quanto ao dano ao ambiente, é verdade que o frigorífico pode poluir a água, mas o Sauer havia construído uma estação de tratamento de efluentes, e esse risco ficava aí anulado. Quanto à derrubada da floresta, hoje, esbarramos em um assunto crucial. Todas as fazendas desmatadas há mais de quarenta anos estão cobertas de plantações de soja e milho, colocando o Brasil na pauta de exportação, dando-lhe posição de liderança na área de alimentos. De que outra forma criam-se empregos e geram-se riquezas naquela região? Existem controles para preservar a floresta, permitindo apenas a derrubada de cinquenta por cento da mata que cobre a área de qualquer empreendimento. (Assim era a lei na época do projeto da Volkswagen.) Vejo nesse sistema o equilíbrio entre os esforços para manter a natureza, respeitando o meio ambiente, e a atividade econômica. A população cresce ao ritmo de dois por cento ao ano. É preciso acomodar essas pessoas, elas precisam de atividade, precisam plantar, colher e comer. Aí está o desafio da manutenção do equilíbrio entre atividade industrial, atividade econômica e meio ambiente. Hoje muitos frigoríficos foram feitos em Mato Grosso, no Amazonas e no Pará. À época, o Sauer fez um frigorífico em estágio de arte. As instalações dentro dos padrões industriais mais modernos de então, usando toda a tecnologia de ponta existente naquele momento e a engenhosidade com que foi feito, colocavam o projeto na categoria de obra de arte. Aos que levantaram seus protestos contra o projeto fica a pergunta causadora de um dilema mundial: “Onde se vai plantar para dar de comer a toda a população crescente no planeta?”. Não existe outra solução, a não ser a busca do equilíbrio já mencionado. Estava certo o governo brasileiro em querer ocupar aquela área. Vamos imaginar o contrário. Tudo livre, sem ocupação. Organizações internacionais decidem que aquela é uma área de preservação e que nela não se mexe mais. Do ponto de vista de domínio sobre o País, estaríamos perdendo uma área imensa que, no futuro, poderia significar a existência das próprias pessoas. Onde se teriam os alimentos, hoje, produzidos lá?

O Sauer foi um pioneiro, e eu o admiro e respeito porque ele teve a coragem de encarar a montanha de problemas acumulados diante dele, sem deixar de enfrentá-la. Ele nos deixa a demonstração de pioneirismo e a certeza sobre aquilo que resumo em poucas palavras: se você acredita, lute e faça.”

PROÁLCOOL – ETANOL – FLEX FUEL

Uma tecnologia genuinamente nacional

Não importa a denominação que se dê: Proálcool, Etanol, *Flex fuel*, o fato é que a técnica para a produção do etanol é uma conquista brasileira, e o lançamento dos carros movidos a álcool foi um marco na história da indústria automobilística. Essa descoberta de uma energia alternativa, hoje chamada de energia limpa, envolveu uma lista enorme de personagens e instituições: do governo brasileiro: presidentes, ministros e secretários e a Petrobras; do CTA — Centro Técnico Aeroespacial e ITA — Instituto Tecnológico de Aeronáutica: cientistas; das instituições: Anfavea — Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, Copersucar — Cooperativa de Produtores de Cana, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo, Fenabrave — Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores; dos empresários da indústria automobilística: todo o aparato técnico composto de engenheiros com acesso a seus sofisticados laboratórios. No meu entender, foi um trabalho de reunião de muitos cérebros privilegiados, de muitos gestores habilidosos e de negociadores persistentes e perseverantes. Fiz parte desse grupo o que me autoriza a destacar algumas figuras superlativas neste processo: o então ministro da Indústria e Comércio, João Camilo Penna, seu secretário de Tecnologia Industrial, o professor José Israel Vargas, e importantes empresários paulistas, Maurílio Biagi Filho e os Ometto. Deles vieram a força e o labor necessários para o sucesso do Proálcool. Sem o idealismo e a crença do ministro, seguidos de seu secretário, um cientista do mais alto gabarito, e sem a capacidade de convencimento dos últimos junto aos plantadores de canaviais, dificilmente, atingiríamos as metas alcançadas. Faço questão de dar-lhes os créditos do sucesso desta empreitada.

Meu amigo Newton Chiaparini, então vice-presidente da Anfavea, descreve este acontecimento de forma apoteótica: “Foi um movimento coletivo, corajoso e responsável, unindo setores públicos e privados numa batalha quixotesca para a época, cercada de fatores, dificuldades e interrogações quase impossíveis de ser mensuradas, quanto mais avaliadas com precisão e segurança. Foi, enfim, uma vitória do esforço, da perseguição implacável ao objetivo, do desprendimento e da teimosia, já que os fatores adversos sobrepunham, de longe, os aspectos favoráveis. Não surgiram heróis, apenas soldados audaciosos e intransigentes, apesar do armamento ser apenas satisfatório, e não mais do que isso”.

Segundo o engenheiro químico da Volkswagen, sr. Henry Joseph Jr., já havia um decreto-lei de 1931, determinando a mistura de 5% de álcool na gasolina importada, deixando clara a existência da preocupação em diminuir a dependência do produto importado. Ele afirma que o Proálcool, num primeiro momento, não incluía o fabricante. Partia da suposição de que o uso do álcool poderia acontecer como hoje se faz com o uso do gás natural, através de conversões feitas em oficinas.

Antes de voltar na história para buscar o momento crucial em que o mundo virou de cabeça para baixo, convulsionado pela crise do petróleo, chamado então de “ouro negro”, quero mencionar o depoimento recente (2010) com que me honrou o ex-ministro João Camilo Penna: “Fui indicado por Aureliano Chaves e pelo Mário Henrique Simonsen para o Ministério da Indústria e Comércio. No meu primeiro encontro com o Figueiredo, antes de sua posse como presidente, ele me revelou: ‘Este Proálcool do Alemão (falava do presidente Geisel) é um bom programa. Geisel entende de petróleo, sabe das vulnerabilidades envolvidas e do provável aumento de preços internacionais. O Shigeaki Ueki já fez um estudo profundo do assunto. O Brasil ainda não sabe quanto tem de petróleo e a que custo. O petróleo também me preocupa por causa da fumaça dos veículos, e ando perplexo com o problema do carro no terrível tráfego das cidades. Em meu governo, daremos ao programa do álcool uma grande expansão sob sua responsabilidade’. Como presidente da Cemig, eu já conhecia o Sauer e sua reputação de grande líder empresarial, mas foi com o programa do álcool que estreitamos nosso conhecimento. As empresas alemãs, americanas e italianas gostavam dos carros rodando com a mistura gasolina-álcool, mas não tinham entusiasmo pelo carro utilizando um único combustível — o álcool. O trabalho da Anfavea foi decisivo para o lançamento do carro a álcool hidratado. A Fenabreve, através de José Edgard Barreto Filho, foi também fundamental para a venda do carro a álcool. A mistura de gasolina e álcool tinha um limite baixo para o uso do álcool, e o então presidente Figueiredo havia pedido metas audazes, maiores, para o programa. As altas do preço do petróleo provocavam grandes tensões. O então ministro Simonsen preparou um abrangente e, como sempre, competente estudo sobre o tema. Meus companheiros José Israel Vargas, então secretário de Tecnologia Industrial do Ministério da Indústria e Comércio, e Marcos José Marques afirmavam haver grande margem para aumento de produtividade nos canaviais, nas usinas de produção de álcool e no seu uso nos carros. Havia ainda enorme redução da poluição da gasolina, e o álcool logo seria competitivo. Propusemos ao presidente uma meta de 170 mil barris/dia para alimentar carros a álcool hidratado, igual à produção de petróleo de então. Foi aprovada pelo Conselho de Desenvolvimento, e o presidente me disse: ‘Tome que o filho é seu! (não era) Cuide bem dele e preste contas do andamento’. Foi aquela faina! As altas metas sustentavam-se, no campo financeiro, no apoio do então ministro Mário Henrique Simonsen, uma vez que necessitava de incentivos e subsídios na sua implantação, no Conselho Monetário, mantido pelo então ministro Delfim Netto e, também, no suporte do então diretor industrial do Banco do Brasil, Roberto Carvalho. Na Anfavea, o dr. Sauer, o Newton Chiaparini e o André Beer fizeram um trabalho formidável de convencimento das matrizes para apoiar o novo tipo de combustível. Devido a esse esforço conjunto, fizemos o primeiro veículo automotor no mundo movido comercialmente por combustível não derivado de petróleo. Tenho consciência de que foi o destino que me ofereceu a grande oportunidade de consolidar e expandir o programa do álcool. Seu sucesso foi notável, hoje alimenta a frota *flex* no Brasil. O álcool, a US\$50 o barril, compete bem com a gasolina vinda do petróleo, reduz em 85% a poluição causada pela gasolina, cria empregos e riquezas no interior do Brasil, gera divisas pela exportação crescente do anidro para mistura. Além disso, é preciso mencionar o bagaço da cana restante da produção, usado para aquecer caldeiras de alta pressão geradoras de vapor para produzir 15% da energia elétrica do Brasil, competitiva produzida na seca, distribuída no território, renovável, não poluidora, enfim uma maravilha de energia!”.

Outra figura de proa, não apenas neste projeto, mas em todas as atividades desenvolvidas na Secretaria de Tecnologia do Ministério da Indústria e Comércio e em outros órgãos governamentais, onde trabalhou pelas causas brasileiras, é o cientista e professor José Israel Vargas. Seu depoimento me é muito agradável pela admiração que tenho por ele e pelas suas palavras de amigo, mas aqui o menciono com o intuito de repartir a grande sabedoria de um mestre: “Conheci o Sauer pelas notícias relativas a testes que a Volkswagen fazia do etanol como combustível em frota de certo número de seus veículos,

conjuntamente com a Secretaria de Tecnologia Industrial do MIC, em articulação com o ITA — Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Na ocasião, eu era secretário de Ciências e Tecnologia e Meio Ambiente do governo Aureliano Chaves, em Minas Gerais. Naturalmente, a Volkswagen teve papel central no desenvolvimento do vasto programa do Proálcool, que se estendeu por vários anos. Foi uma iniciativa de sucesso diante das crises de petróleo geradoras de enorme dívida externa de nosso País. O programa do álcool tornou-se peça fundamental de nossa economia. Produzíamos pouco e importávamos muito. Nossa dependência era enorme. No seu ápice em 85, a produção de álcool atingiu cerca de 250 mil barris/dia. Este salto espetacular, do qual vieram a participar outras montadoras, dificilmente teria sido levado a cabo sem a liderança competente e patriótica de Sauer. Uso esta palavra porque ele se tornou cidadão brasileiro, formalizando a condição que, de fato, já abraçara. Como secretário de Tecnologia Industrial do MIC, posição assumida na administração Figueiredo, recebi do Sauer grande apoio não só na fase de ampliação da adaptação de motores por rede de oficinas mecânicas credenciadas (o que aparentava estar em contradição com os presumíveis interesses da montadora que dirigia), trazendo da Alemanha um dos principais engenheiros da empresa, mas também, posteriormente, na busca da adequação dos carros de sua fábrica às estritas novas normas de consumo de combustível, estabelecidos pela secretaria. A Volkswagen tornou-se a maior produtora em série de carros movidos exclusivamente a álcool, passado o período inicial de utilização da mistura álcool-gasolina”.

Menciono o ex-ministro dr. João Camilo Penna, verdadeiro animador do programa na área do governo. Ressalto também o papel do dr. Marcos José Marques, ex-secretário geral do MIC, então presidente da CENAL — Comissão Executiva Nacional do Álcool, que teve papel fundamental na definição do formato e das exigências para o financiamento dos projetos da área. Paralelamente ao Proálcool, o ministério lançou o programa Conserve, destinado à promoção da economia de petróleo nas indústrias brasileiras. Foram selecionados setores notoriamente mais consumidores deste combustível, como as indústrias de papel e celulose, a siderúrgica, a cimenteira, etc. O projeto de adaptação de motores, bem como o Conserve foram sustentados com 6% dos recursos do Proálcool. Tiveram grande sucesso, levando à redução de mais de 30% do uso industrial do petróleo. Como este insumo constituía o maior peso em nossa balança de pagamentos, porque o país estava a braços com o serviço de imensa dívida externa que nos afligia, tais realizações foram notáveis e se devem à dedicação e competência do dr. Marcos José Marques”.

Segundo Ozires Silva, as raízes das pesquisas para se encontrar outro combustível além da gasolina estão perdidas no tempo: “Energia sempre foi e continua sendo um desafio para o presente e futuro. Durante o período em que estive na presidência da Petrobras, aprendi que os países não gostam de importar energia e o fazem por ser absolutamente essencial. Todo o mundo busca uma energia alternativa, e o Brasil conseguiu, mas, na realidade, o êxito do Proálcool trouxe um benefício que acaba ficando em segundo plano, embora muito importante, o fato de utilizar um combustível renovável, vindo da agricultura. A procura de energias alternativas não acontece apenas pela questão do meio ambiente, mas, também, porque o petróleo é uma matéria-prima de extraordinária importância, com uma série de hidrocarbonetos da qual se podem fazer coisas valiosas. A pior forma de usar o petróleo é queimá-lo como gasolina. Como ele é exaurível, as gerações do futuro vão nos crucificar pela forma como o utilizamos”.

No livro *Etanol – a revolução verde e amarela*, seus autores, Ozires Silva e Decio Fischetti, mencionam que as origens desta energia vinda da cana-de-açúcar datam de longo tempo. E continuam narrando sua história: “Em 1951, o professor Urbano Ernesto Stumpf, formado em engenharia pelo ITA, depois de muitas pesquisas, chegava à metodologia científica. Sua criatividade e capacidade de inovação levaram-no a considerar o álcool como combustível de motores. Seria necessário criar um motor

inteiramente projetado para essa finalidade. Em 1975, deu-se o encontro do presidente da República com o cientista, vestido com um avental branco que lhe chegava até os pés. Programado para quinze minutos, demorou duas horas. Sobre a bancada de trabalho do professor Stumpf, havia trinta motores a álcool em movimento. Havia também um automóvel Dodge Polara, funcionando há muito tempo com motor a álcool. Impressionado com aquela metodologia avançada, Ernesto Geisel lhe perguntou:

“— O senhor acha que o álcool poderia ser um combustível alternativo?”

“— Considero o álcool muito mais eficiente do que a gasolina em todos os aspectos, é o melhor combustível que existe. Henry Ford, quando desenvolveu o primeiro projeto do automóvel, previa um motor alimentado a álcool.

“— E por que não continuou?”

“— Porque o álcool era mais caro que o derivado de petróleo que nunca teve competidor.”

O Proálcool — Programa Nacional do Proálcool — foi criado pelo presidente Geisel no dia seguinte a essa visita, em 14 de novembro de 1975. Tinha como objetivo estimular a produção do álcool, visando ao atendimento das necessidades do mercado interno e externo e da política de combustíveis automotivos.

Na Volkswagen, tivemos uma figura de proa na criação deste projeto, o engenheiro dr. Georg Pischinger, a meu ver, líder intelectual incontestado do motor a álcool para o automóvel. Tenho uma grande admiração por ele e pela maneira como desenvolveu o trabalho dentro da Volkswagen. Segundo sua afirmativa:

A engenharia pode criar os pré-requisitos para um programa abrangente de um combustível alternativo. Contudo, considerando sua dimensão, o Proálcool demandava um projeto político. Somente personalidades fortes poderiam compor uma força-tarefa capaz de obter êxito. O ponto crucial da história era juntar os vários interesses envolvidos para fazer um produto vindo da cana-de-açúcar que pudesse ter uma penetração expressiva no mercado. Alinharam-se componentes como vontade política, setor produtivo de cana-de-açúcar, sistema de distribuição de combustíveis e, muito importante, fabricantes de carros como mediadores entre os revendedores, o público consumidor e os usineiros de destilarias. Nesse jogo, a Volkswagen do Brasil, comandada por Wolfgang Sauer, deu sinais ao então presidente Ernesto Geisel de que não pouparia esforços para ter seus carros integrados no Proálcool, criando a Área de Pesquisa Técnica, com tarefas focalizadas em energias alternativas brasileiras. Os primeiros conceitos do carro a álcool foram ali idealizados. A pequena série inicial de carros a etanol, 65 Passats, foi produzida em meados de 1979 e entregue ao governo federal em Brasília. Esse espírito positivo e pioneiro da VW do Brasil, através do dr. Sauer, arrastou os concorrentes, promovendo uma corrida acirrada entre as marcas. Logo, a revista *Autoesporte* botava lenha na fogueira, organizando um teste comparativo de 24 horas, entre o Fiat Uno e o Passat, ambos a etanol, tendo como foco a dirigibilidade e o consumo determinados pela qualidade do projeto. A Ford e a GM não participaram. No início, os *players* foram a Volkswagen e a Fiat. Porém, mais tarde, vieram contribuições importantes e ponderadas dos americanos, que não podiam ficar para trás. A pesquisa da Volkswagen logo mediu as emissões do carro a etanol. O laboratório das emissões era completamente equipado como os dos Estados Unidos. As pesquisas da equipe liderada pelo dr. R. Siekmann e Henry Joseph Jr. mostraram que a medição dos hidrocarbonetos feitos em veículos a gasolina deu leituras erradas por causa dos aldeídos, e eles desenvolveram uma técnica de medição correta. Essa técnica foi apresentada no Congresso Internacional *Alcohol Fuels Technology*, no Japão, onde foi plenamente aceita. Está sendo aplicada até hoje nas medições das emissões veiculares pelo Proconve — Programa de Controle das

Emissões Veiculares no Brasil.

“Pelas etapas do Proconve”, continua o dr. Pischinger, “a introdução da injeção multiponto de combustível e de catalisadores foi necessária, também nos carros a etanol. O equipamento de injeção já foi comprovado, baseado nos trabalhos de compatibilidade dos componentes do sistema em contato com o etanol pelos fornecedores. Naquela época, os catalisadores para motores a etanol foram pesquisados e desenvolvidos pela Degussa do Brasil. Então, o sistema contemporâneo de alimentação e redução das emissões foi disponibilizado ainda antes do evento do carro *flex*, que usufrui desses desenvolvimentos.”

“O trabalho do engenheiro Stumpf foi realmente fantástico”, afirma o engenheiro químico da Volkswagen Henry Joseph Júnior. “Ele traçou as bases e os conceitos técnicos que seriam necessários para o uso do etanol, e aí ficou claro que a relação do combustível do motor teria que ser alterada, que a mistura deveria trabalhar um pouco mais quente, que o coletor de ignição deveria ter um desenho um pouco mais apropriado, que as válvulas de ignição deveriam ter um outro tipo de desenho. Enfim, ele definiu toda a conceituação teórica do uso do etanol.”

Shigeaki Ueki, ex-ministro de Minas e Energia, com uma longa passagem pela Petrobras, faz a narrativa da escalada dos preços de petróleo: “A grande crise do petróleo de 1973, na verdade, iniciou-se em 1971. O preço do barril estava abaixo de um dólar. Em fevereiro, houve uma crise financeira e o fortalecimento da OPEP, que comemorava seu 10º aniversário. Os donos do petróleo resolveram aumentar o preço. Em agosto do mesmo ano, surgiu o choque “Nixon”. O governo norte-americano decidiu suspender a conversibilidade do ouro em dólar. Com sua desvalorização, os exportadores de petróleo resolveram aumentar ainda mais seus preços. Em 1973, por ocasião da Guerra do Yom Kippur, os países árabes decidiram subir novamente o preço. Entrávamos em uma grande crise energética. Na primeira fase, o petróleo custava na fonte, no Oriente Médio, cerca de um dólar e vinte. Chegou a custar dezessete dólares no mercado *spot*. Pelo contrato, pagávamos doze dólares. Um salto de 10 vezes mais. Eu era diretor financeiro da Petrobras, em 1969. Um navio grande, um superpetroleiro, custava dois milhões de dólares. Em 1973, o mesmo navio custava trinta e cinco milhões. Na segunda crise, a de 1979/1980, o preço chegou a oitenta e quatro milhões de dólares. À época, o Brasil consumia novecentos mil barris por dia, e nós produzíamos apenas 160/170 mil barris. Nossa dependência do petróleo importado era de 80%. Minha grande admiração pelo Sauer nasceu ali. Ele, como dirigente da maior empresa automobilística instalada no País, produtora de veículos movidos a gasolina, com dezenas de milhares de empregados, soube captar a realidade do País e a nossa dependência externa enorme do petróleo. Transformou-se em um batalhador incansável na busca de soluções que preservassem os empregos de suas dezenas de milhares de operários. Era uma voz forte, um líder natural na Anfavea e na Fenabreve. Usou toda sua força em benefício da continuidade da indústria automobilística no Brasil. A Volkswagen logo aceitou o programa e o apoiou com muito entusiasmo. As demais indústrias vieram em seguida, mas eu sei que no início algumas reagiram negativamente, mas logo perceberam que, se não entrassem, perderiam seu espaço no mercado. No governo não sobrava nada para importar outros itens, todas as nossas divisas iam praticamente para a compra do ‘óleo negro’. É importante ressaltar que o interesse pelo álcool surgiu bem antes da crise do petróleo. O objetivo era substituir um produto caro, importado, por outro nacional. Havia sérias resistências na Petrobras, que tinha suas razões. Antes das crises, a gasolina era muito mais barata que o álcool anidro. Outro fato a ressaltar é que foi em plena crise — em novembro de 1974, durante o governo Geisel, que via no fator energia um de seus grandes desafios, colocando-nos todos a pensar nela como prioridade — que encontramos petróleo na Bacia de Campos, o Campo de Garoupas”.

As conversões dos motores a gasolina em motores a álcool começaram a ser feitas em oficinas

comuns, passando depois para as credenciadas. Conforme explica Henry Joseph Jr.:

Não se tinha o entendimento de que alguns materiais não eram compatíveis com o etanol. Plásticos não poderiam ser utilizados. O etanol poderia ter uma variação muito grande. Assim, as dificuldades foram numerosas, apareceram problemas enormes de partida a frio, de distribuição de óleo lubrificante, de corrosão, principalmente do carburador, do sistema de alimentação. O entusiasmo inicial começava a arrefecer com o surgimento de tantas complicações.

O governo queria que a indústria automobilística produzisse, já na origem, veículos apropriados para o etanol. Em 1979, chegou-se a um acordo entre ambas as partes, culminando com a assinatura de um protocolo entre o governo e a Anfavea. A indústria comprometia-se a produzir 200 mil veículos a álcool no primeiro ano, 250 mil no segundo e 300 mil no terceiro. Quatro montadoras já atuantes no mercado poderiam usar o etanol — Volkswagen, GM, Ford e Fiat.

A Volkswagen aproveitou um fato muito importante, explica Ozires Silva: “Conheço bem o motor do Fusca, pois tive vários. Era o mais fácil de ser transformado em motor a álcool. O Sauer sabia disso e pôs toda a sua equipe para trabalhar nessa direção”.

Havia problemas de componentes, da compatibilidade de materiais e de processos produtivos de veículos. Envolviam-se as engenharias dos fornecedores de componentes. Nossa divisão de pesquisa para estudo de combustíveis alternativos contava com uma equipe de sessenta pessoas, entre engenheiros, químicos e técnicos. Toda aquela movimentação causava em mim um grande entusiasmo. À época, fizemos testes com óleo vegetal. Eu queria também explorar essa fonte alternativa de produção, mas não havia tanto óleo à disposição. Esses motores poderiam ser substituídos facilmente via biodiesel, mas não havia produto natural suficiente e processos adequados em nossa agricultura para a produção desse biodiesel em grande escala.

Ozires Silva fala dos primeiros fracassos afirmando: “Todo início tem suas fraquezas e falhas, mas, hoje, como resultado de um trabalho extremamente benfeito, toda a cadeia do sistema — desde a produção da cana-de-açúcar até a distribuição do produto — funciona. Ninguém imagina entrar em um posto de gasolina e não encontrar álcool. Esta foi uma condição fundamental para o sucesso do produto e foi feita com pesados investimentos da Petrobras para colocar o álcool nas bombas dos postos brasileiros”.

Newton Chiaparini lembra-se da nossa luta para provarmos ao consumidor a eficiência do carro a álcool: “Havia as correntes contrárias. Formou-se o clube dos proprietários de carros a álcool, queixando-se da *performance* do veículo, porque o carro demorava para esquentar de manhã. Reclamavam do longo tempo necessário para o aquecimento fazer o motor funcionar. Tudo isso era divulgado na imprensa como um fracasso. Na ocasião, junto com o então ministro Camilo Penna, um dos heróis do Proálcool, tivemos demoradas batalhas. Conseguimos com a Rede Globo a gravação de uma entrevista feita na rua, de surpresa, com motoristas anônimos. Foi um desafio enfrentado pelo ministro e pela indústria automobilística, apoiados pela Rede Globo. Dividimo-nos: o ministro ficou no Rio de Janeiro; eu, em São Paulo, representando a Anfavea; e os repórteres da Globo, nas ruas. Foi uma sorte tremenda, porque todos os entrevistados se diziam satisfeitos com o carro a álcool. Caso houvesse um único dizendo o contrário, seria um desastre. O programa foi ao ar ao vivo, em rede nacional. Este foi um momento de heroísmo. Na Anfavea, eu recebia ligações diárias da Shell e das outras distribuidoras: ‘Como é? Vai ou não vai o Proálcool? Precisamos providenciar tanques novos. Isso não se faz de um dia para o outro’. Houve um enorme trabalho, dia e noite. Mas tudo acabou sendo superado com o apoio unânime dos produtores de álcool, dos distribuidores e da indústria automobilística”.

No exterior, esses projetos eram vistos como algo distante. Os americanos vieram, verificaram e partiram, acreditando ser um processo restrito ao Brasil. Embora os carros brasileiros fossem em sua grande maioria oriundos de tecnologias europeias, propiciando grandes contatos com os europeus, eles olhavam nosso projeto como uma atividade de interesse local. As alterações feitas eram vistas como ações voltadas para o mercado interno. Contudo, como diz nosso engenheiro Henry Joseph Jr. do lado de cá, havia um entusiasmo contagiante entre os integrantes da parte técnica: “Envolvemos todas as instituições capacitadas a participar dos desenvolvimentos e evoluções do projeto. Estiveram presentes o INT — Instituto Nacional de Tecnologia do Rio de Janeiro porque tinha estudos importantes sobre corrosão, o IPT — Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo, com estudos sobre proteção de materiais e novas ligas, a fim de resolver os problemas com o carburador, o centro de pesquisas da Petrobras, o CTC — Centro de Tecnologia da Copersucar, com pesquisas sobre a qualidade do álcool e suas especificações. Para nós, engenheiros das indústrias automobilísticas, das empresas de autopeças, dos institutos de pesquisas, o estímulo era enorme. Debruçávamo-nos com paixão sobre nossas pesquisas. Era uma espécie de grito de alforria perante a engenharia das nossas matrizes. Começamos a ter liberdade de criar, de pensar em inovações tecnológicas, assuntos anteriormente recebidos prontos de nossas matrizes”.

Em 1978, a Fiat lançou no Salão do Automóvel o primeiro carro a álcool, seu 147. Contudo, foi a Volkswagen a primeira montadora a lançar uma frota inteira de veículos movidos a álcool. Devido aos percalços iniciais, até 1979, a venda desses veículos foi inexpressiva. Vencidas as dificuldades iniciais, a partir de 1981, houve um crescimento vertiginoso. Em 1985 e 1986, teve seu ápice. Chegamos a 90% das vendas de veículos leves no Brasil. Alguns fatores influenciaram como atrativos ao consumidor, como, por exemplo, a venda obrigatória de álcool em todos os postos do Brasil, a tributação menor no veículo e o preço do álcool tabelado em 65% do preço da gasolina.

Lembro-me do entusiasmo do Maurílio Biagi Filho, presidente da Maubisa que engloba entre outros vários empreendimentos, a Usina Santa Elisa e a Zanini. Quando conseguimos uma das vitórias em nossas muitas lutas pelo Proálcool, fui visitá-lo em sua fazenda. Seu cumprimento foi um beijo na minha testa. Sempre nos demos muito bem, e eu tenho grande admiração pelo trabalho dele, sobretudo nessa questão do programa do álcool. Continuou o negócio de seu pai, usineiro e fabricante de equipamentos, e o fez de maneira brilhante:

Conheço o Sauer há muito tempo e tenho por ele mais do que amizade — um respeito profundo pela sua capacidade de olhar as coisas de forma abrangente e pela sua visão de futuro. Partilhávamos a mesma opinião em relação à busca de fontes alternativas de energia. O Proálcool era um programa estratégico, um programa de poder. No mundo inteiro, ter energia significa ter poder. Nós, na Santa Elisa, usina fundada por meu pai, produzíamos açúcar, e o álcool era um subproduto. Quando ainda nem se falava em Proálcool, nós já o utilizávamos em nossa frota, fazendo a mistura com gasolina, porque funcionava muito bem. Meu pai, Maurílio Biagi, foi um dos subscritores do documento “Fotossíntese como Fonte Energética”, que convenceu o governo a criar o Programa Nacional do Álcool. Esse movimento desembocaria no Proálcool. Meu irmão, Luiz Biagi, foi para o mundo todo em busca das melhores tecnologias existentes para a produção de açúcar e de álcool. Era uma parceria fantástica. A Zanini adaptava a tecnologia, a Santa Elisa experimentava os componentes, corrigia os defeitos, e os produtos eram tropicalizados antes de entrar definitivamente em produção comercial. Fomos o único grupo tradicional do açúcar que foi para o álcool. Fomos os pioneiros na produção de álcool carburante, sendo os primeiros a produzir, dentro desse programa incentivado, o Proálcool. Havia uma grande descrença em relação ao álcool, principalmente porque a primeira

geração de carros não funcionou muito bem do ponto de vista técnico. Nosso grupo, à época com trinta empresas, comprou 150 carros a álcool. Mesmo com o problema de o carro não ‘pegar’ em tempo frio, compramos até Galaxies a álcool, demonstrando que acreditávamos no sucesso do novo combustível. Eliminamos a frota pesada de caminhões a diesel, substituindo-a por caminhões leves tocados a etanol. Quando a Volkswagen absorveu a Chrysler do Brasil e Argentina, fabricantes do caminhão Dodge, compramos 300 unidades, todas com motor a álcool. No início, os produtores de açúcar foram arredios à produção do álcool. A Zanini entrou por interesse comercial, mas também por uma questão filosófica facilitou o acesso das usinas, financiando os equipamentos e os procedimentos necessários para montar destilarias. Quem fez o trabalho grande nessa área foi o Luiz Biagi. Ele foi por esses rincões brasileiros mostrar as vantagens de construir destilarias de álcool. Outra empresa participante ativa do processo foi a Dedini. A adesão do Sauer aconteceu desde o primeiro momento, tornando-se um defensor ferrenho do Programa Nacional do Álcool. Essa posição foi muito importante, porque o Sauer era uma figura de proa no sistema. Como líder da maior indústria e com sua força dentro da Anfavea, ele estava à frente do processo. Foi a pessoa que mais se expôs e mais trabalhou em benefício do carro a álcool. Caso houvesse uma oposição da indústria automobilística e da Petrobras, o projeto dificilmente conseguiria se efetivar. Durante toda a elaboração deste programa, tive muitos contatos com o Sauer, ele trabalhando na ponta da indústria automobilística; e eu, no meu segmento do agronegócio, na produção do etanol. Nesse tempo, nasceu minha admiração por ele, e consolidou-se uma grande amizade.

Sobre a questão da produção de álcool a partir do milho, Ozires Silva expressa sua teoria:

Os Estados Unidos têm, hoje, uma produção de álcool proveniente do milho equivalente à nossa, mas com pesados subsídios agrícolas porque a eficiência de produção é muito menor do que a da cana-de-açúcar. O Brasil deu o pulo na direção certa. Estamos produzindo muito mais álcool por tonelada de cana do que o fazíamos no passado, graças aos trabalhos técnicos e científicos levados a efeito.

Gosto muito desta questão do Proálcool, porque formou uma história muito bonita. Cometemos erros, enfrentamos resistências, mas este projeto teve um êxito enorme. Foi um programa do governo brasileiro, envolvendo os mais competentes estadistas, cientistas e empresários. Formamos um grupo de pessoas sérias, bem-intencionadas e chegamos a uma tecnologia exclusivamente brasileira. Somos seus autores, e tenho disso muito orgulho. O Maurílio Biagi sempre me dizia que, além disso, temos uma vantagem adicional. Nosso grande diferencial é a cana, que tem no País seu *habitat*. Quando se faz o álcool do milho, é preciso usar petróleo como combustível para a execução do processo. Segundo ele, no caso do etanol, usa-se o bagaço da cana como combustível. Além de gerar todo o combustível necessário, produz ainda um excedente a ser vendido como energia. Ele fala da geração de dez mil mega energia feita somente do bagaço. E os olhos dele brilham ao afirmar: “Temos aí, duas usinas Itaipu, adormecidas em nossos canaviais”.

Maurílio Biagi continua seu discurso: “Eu sempre digo com muito prazer, pois isto é algo sobre o qual conversamos muito. O Sauer enxergou aquilo que conjuntamente chamamos de ‘a beleza deste programa’ porque, além da produção do açúcar e do etanol, a cana tem uma porção de derivados. A indústria automobilística fez a primeira, a segunda e a terceira geração de veículos, aperfeiçoando-se cada vez mais até chegar à quarta com injeção direta. Atualmente, com o carro *flex*, o consumidor passou a ter o comando da operação, pode escolher entre o álcool e a gasolina. A partir do carro *flex*, precisamos, a

cada ano, de 3,5 bilhões de litros a mais a fim de abastecer a frota que entra no mercado. O dia 4 de maio de 2010 foi um dia histórico. Em São Paulo, começou a rodar uma pequena frota de ônibus movidos a diesel de cana! São fabricados por uma empresa da Califórnia com uma planta instalada em Campinas em associação com a São Martinho da cidade de Pradópolis, região de Ribeirão Preto”.

Shigeaki Ueki acrescenta: “O bagaço de cana era considerado um resíduo usado para gerar energia para o processo industrial e mais nada. Mas hoje é importante destacar o desenvolvimento tecnológico fantástico ocorrido na utilização do bagaço para gerar energia elétrica. O rendimento aumentou de 300 a 400 por cento nos últimos trinta anos. Então, o bagaço de cana considerado um resíduo sem muito valor econômico, hoje, tem o valor do petróleo. Atualmente, não há uma usina de álcool moderna que não objetive a produção de etanol, açúcar e energia elétrica. O rendimento energético não deve mais ser calculado por um hectare de terra que produz tantos mil litros de etanol ou tantos sacos de açúcar. É preciso calcular também quantos quilowatts podem ser gerados. Outro aspecto importante é que a produção de cana começa em abril/ maio quando diminuem as chuvas. Até outubro/novembro temos condições de gerar energia elétrica com bagaço e palha de cana, exatamente no período em que o Brasil queima mais petróleo e gás natural”.

Quando perguntado sobre qual é a diferença que existe entre o etanol e o petróleo, o professor e cientista José Goldemberg afirma: “A diferença fundamental é muito simples: etanol é a energia do sol transformada em líquido”.

“O carro *flex*”, diz o dr. Pischinger, “tecnicamente comprovado pelos desenvolvimentos anteriores (injeção, multiponto, catalisador), somente com adição da eletrônica embarcada a partir de um determinado momento tão poderosa que suportava a ideia de se fazer este projeto. Foi uma iniciativa da Magneti Marelli brasileira a criação de um *software* que consegue ler através de um sensor no sistema de escapamento (sonda lambda) a composição do combustível (proporção gasolina/álcool no tanque) e ajustar a curva de ignição e a injeção de combustível. Foi um projeto que deu certo e conquistou para o Brasil a admiração internacional. A tecnologia *flex*, hoje, oferecida em todos os carros brasileiros é uma perfeita solução de engenharia. Ficou provada a excelência do combustível derivado do álcool para os motores do ciclo Otto. Foi muito acertada a decisão de se partir para um programa de combustível renovável em grande escala. Todos os pioneiros envolvidos neste processo do final da década de 70 devem ser parabenizados.”

Em todos os lugares por onde passei sempre fiz uma defesa apaixonada pelo Brasil, exaltando suas riquezas naturais e a capacidade de seu povo de sempre se superar. Qualificavam-me como sonhador ou excessivamente otimista. O carro a álcool é um dos atestados da justeza das minhas afirmações. Ele foi o resultado da eficiência e da coesão de diversos setores da sociedade. É muito interessante notar que, mesmo tendo diante de nós a possibilidade de alcançar a liderança mundial na produção do etanol, vamos encontrando mais petróleo. No entender de Shigeaki Ueki, o petróleo, embora chamado de ouro negro, é ainda mais valioso do que esse precioso metal. Durante as crises do petróleo, estávamos mergulhados em dívidas, consumindo nossas divisas para comprar petróleo. A inflação era um fantasma que nos assombrava, parecendo ter vida eterna. Nossas batalhas não foram pequenas. Hoje, somos exportadores de energia e estamos produzindo petróleo praticamente no volume que precisamos. O IAA — Instituto do Açúcar e do Alcool foi criado pelo governo Vargas em 1933, o Programa Nacional do Alcool — Proálcool foi criado em 14 de novembro de 1975, no governo Ernesto Geisel. Um longo caminho foi percorrido. O carro a álcool foi um projeto fascinante e desafiador. Deixou de ser uma aventura como afirmavam alguns para se transformar em uma vitória da indústria brasileira. Passou por algumas etapas. Sua conquista nesta longa jornada já está aí rodando com o nome de *flex fuel*. O Brasil, berço do carro a álcool, provou a qualidade da sua tecnologia, a engenhosidade de seus cientistas e

técnicos, a capacidade de seus produtores de cana, de seus usineiros, de seus fabricantes de bens de capital, mas é preciso ter sempre os olhos colocados no futuro. Como me dizia meu amigo Camilo Penna, precisamos de inovação contínua.

Na Volkswagen, pensamos em exportar o carro a álcool. Meu assessor Ricardo Strunz lembra-se de algumas de nossas aventuras nesse setor: “O Sauer era um entusiasta do carro a álcool, tanto que pensou em exportá-lo. Fez uma coisa muito interessante. Escolheu países onde havia plantações de cana-de-açúcar para nossas primeiras investidas. Promovíamos encontros com os ministros de Energia e apresentávamos nosso produto nacional movido a uma energia alternativa — o álcool. Era um Passat, mostrando na parte traseira um emblema onde estava escrito: Álcool, em vermelho. Fizemos uma apresentação para o Ferdinand Marcos, nas Filipinas. Depois fomos para a Indonésia e, também, para as Guianas. Um fato interessante aconteceu no palácio do Ferdinand Marcos. Seu assessor nos perguntou: “Qual a diferença deste carro? Vocês colocaram atrás a indicação de que tem ar-condicionado?”. Respondi que se tratava de um carro movido a álcool. Ele insistiu: “Não é *all cool*?”. Expliquei-lhe que a palavra não fazia referência a um carro totalmente refrigerado, mas ao combustível que o movia. Então, resolvemos colocar um *h* no meio da palavra, escrevendo *Alcohol*. As pessoas achavam interessante, muito bonito, mas não passava disso”.

Um caso muito interessante e adorável aconteceu na Tailândia. Nossa tentativa comercial foi feita através dos canais normais de importação do país. Contudo, resolvi oferecer um presente ao rei Bhumibol Adulyadej — um Passat movido a álcool. Confesso que, mais tarde, considerei a ideia excelente, não por motivos comerciais. Fui até o seu belíssimo palácio, onde encontrei a família real reunida. Ornadas com as vestes tailandesas e joias com muitas pedras preciosas, as mulheres me pareceram lindíssimas. O riso acolhedor estampado no rosto de cada uma delas deixou-me maravilhado, contudo tamanho encantamento não me fez mudar de rota. Cumprimentei a todos respeitosamente como convinha em visita como aquela e ofertei ao rei o meu presente. Ele agradeceu, recebeu a chave e passou-a para a filha, dizendo que o carro era dela. Para minha surpresa, ela se levantou e convidou-me para fazer um *test drive*. Sempre gentil, muito feminina, sorriso permanente nos lábios, conduziu-me para fora do palácio. No longo trajeto, olhos atentos, palavras delicadas, gestos elegantes e, sem nos dar conta do tempo, continuamos testando o carro. De repente, ouvimos sirenes, ruído de carros em alta velocidade, aproximando-se e colando-se ao nosso. Era a guarda real, procurando a princesa. O rei, achando que nos demorávamos muito, ficou preocupado com o que tivesse acontecido com sua filha. Infelizmente, nada. Apenas o *test drive*. Posteriormente, todas as vezes que fui à Tailândia sempre fui muito bem recebido pela família real.

O Luiz Biagi da Zanini procurou-me porque eles tinham a intenção de exportar o etanol como combustível para alguns países árabes: “Um amigo nosso nos disse que o Sauer poderia nos ajudar, e eu fui procurá-lo. Ele me indicou um libanês de nome Edmund Baroudi, residente em Paris e com quem o Sauer tinha um ótimo relacionamento. À época, o Sauer mandou um Passat a álcool para as Filipinas, e nós mandamos um grande volume de combustível para eles poderem testar o carro a etanol. Existia uma grande vontade e muito empenho da parte dele e também da nossa em divulgar o etanol como combustível”.

Nas considerações do professor José Israel Vargas, há uma análise interessante: “Estamos diante das inevitáveis contradições mundiais. De um lado, a preocupação com o efeito estufa, resultante da utilização dos combustíveis fósseis, como petróleo, que, tudo indica, põe em risco o futuro do planeta, e a necessidade de substituí-los por biocombustíveis, para a mitigação do problema, ou por energia elétrica, gerada por fontes limpas, como a hidroeletricidade, com a concomitante geração de novas tecnologias, anunciadas para breve, leva a moderado otimismo. Alguém disse que a Idade da Pedra não

terminou por falta de rochas... É, pois, possível que a Idade do Petróleo chegue ao fim, bem antes de acabar suas reservas. De outra parte, o petróleo será usado ainda por muito tempo como matéria-prima pelas indústrias químicas, cada vez mais sofisticadas. É preciso não esquecer que estão em fase de pesquisa, há mais de trinta anos, a busca da produção do etanol por via da hidrólise enzimática da celulose. Tal abordagem permitirá a utilização não só de madeira, mas também de todos os resíduos agrícolas, para a geração de biocombustível. O procedimento contribuirá também para a redução da pressão sobre o uso crescente de solos, em competição com a produção de alimentos, que vem criando objeções à produção em massa do etanol como nova *commodity*. Há ainda outras vias não convencionais de produção de energia, que deverão, em futuro ainda problemático, competir com o petróleo. Por exemplo: a produção de hidrogênio por decomposição térmica da água (por via nuclear) ou a fusão nuclear, objeto agora de certo otimismo, quanto à sua viabilidade, em futuro não muito distante”.

Como afirma o dr. Georg Pischinger: “Em curto tempo, foi criado um programa gigantesco em um país do tamanho de um continente, despertando admiração e respeito lá fora”.

O Proálcool iniciado como uma busca de alternativa para a gasolina foi mais além — hoje nos interessa do ponto de vista de limpeza do ar. O álcool traz um bônus para a sociedade num momento em que as questões de meio ambiente se transformaram em uma prioridade mundial.

GREVES: UM GRITO DE GUERRA

— Vocês querem greve?
— Queremos!!!
— Vocês querem greve?
— Queremos!!!

Uma voz áspera em tom elevado vinha através do microfone, sobre um caminhão de som, fazia a pergunta. Cabelos escuros cobertos por um boné compunham o rosto barbudo do protagonista daquela cena. Uma multidão de operários, desconhecidos nossos, levantavam seus braços, dando a resposta. Aquela reação rumorosa da plateia tinha os contornos de uma declaração de guerra.

Ele era o Lula. Os operários conduzidos por líderes sindicais vinham de outras fábricas instaladas no ABC.

Aquele sonoro “queremos” era um clamor estridente que agitava a massa trabalhadora fora da fábrica. Dentro dela, silêncio absoluto. No minuto exato daquela “parada da produção”, cessaram-se todos os ruídos, interromperam-se os movimentos, calaram-se as vozes, paralisaram-se todas as máquinas. Era como se de um momento para outro toda a vida que animava aquela fábrica imensa tivesse se perdido no ar. A energia e vibração que dela emanavam diluíram-se atingindo o ponto zero. Eu via tudo aquilo através dos vidros da minha sala. Meus olhos se concentravam no todo, e a minha mente perguntava o porquê daquela paralisia súbita.

Lembro-me muito bem daquela data — 15 de maio de 1980 — quando o sr. Luiz Inácio da Silva, o Lula, declarou guerra à Volkswagen. Ficamos quarenta e dois dias parados, durante os quais não arredei os pés da fábrica. Ele conseguiu o queria, realizava seu grande sonho: parar a maior fábrica instalada no Brasil. À época, éramos maiores do que a Petrobras e a Vale do Rio Doce. Tínhamos 42 mil empregados em São Bernardo e mais 4 mil em Taubaté.

Nossos empregados eram valorizados, classificados pela imprensa como a elite da classe trabalhadora brasileira. Pagávamos os melhores salários, dávamos as melhores condições de trabalho, tínhamos sistemas educacionais e assistenciais avançados, garantíamos proteção aos nossos trabalhadores, através de alimentação adequada e assistência médica de nível elevado. As possibilidades de crescimento profissional e o acesso à tecnologia de ponta estavam ao alcance de todos que quisessem evoluir em suas carreiras. Aplicávamos normas e regras adotadas na Alemanha, onde os operários já haviam atingido um patamar social impensável no Brasil daquela época. Víamos nossos empregados como colaboradores e aliados, e não como adversários. Contudo, os métodos usados pelos sindicalistas não eram os da persuasão, mas os da exigência. Segundo sua estratégia, os líderes sindicais dos três municípios do ABC se revezavam, os de Santo André paravam São Bernardo e São Caetano e vice-versa. Não sei de onde

vinham os operários aglomerados na porta de entrada da nossa fábrica, impossível identificá-los, mas a greve foi deflagrada por aclamação da assembleia ali constituída pelo sindicato.

O movimento não foi originado dentro da fábrica, mas introduzido de fora para dentro dela, de forma ditatorial, sem qualquer negociação, antes de se começar a greve. Algum tempo antes, eu havia pensado na criação de uma comissão de fábrica, nos moldes feitos na Alemanha. Um dos meus assessores, Jacy Mendonça, se lembra do fato: “Por determinação do Sauer, fui à Alemanha a fim de apreender como funcionavam as comissões de fábrica. Na minha volta, fui encarregado de criá-las, mas graças à mão dele. Com seu aval elas foram constituídas, mas devo salientar que seu apoio integral lhes deu estatura e credibilidade para analisar e discutir os problemas relativos às reivindicações dos trabalhadores”. Tivemos críticas durante a formação das comissões porque eu queria constituí-las com a participação de funcionários e ex-funcionários da VW. Não era essa a intenção do sindicato, que queria seus dirigentes dentro das comissões. Mantive minha posição porque os problemas levantados e as decisões tomadas deveriam vir de dentro da fábrica, e não de fora dela. Através das comissões, dissolviam-se as hostilidades, e criava-se o diálogo. Fui o primeiro presidente de uma montadora a receber o sr. Luiz Inácio Lula da Silva para conversar. A partir de então, tivemos vários encontros. Sempre bati na tecla de que não estávamos medindo forças, nem estávamos em campos antagônicos, como ele gostava de demonstrar. Nossa busca era a solução dos problemas, através do diálogo. Nosso gerente de recursos humanos fala da importância desse processo: “A comissão de representantes da fábrica foi criada e implementada nos anos 80, tendo sido a VW a pioneira na adoção do sistema. Era similar ao *Betriebsrat* da Alemanha. Seu papel foi muito importante no aprimoramento do processo das relações sindicais na montadora, demonstrando que essa parceria entre patrões e empregados se constitui no melhor caminho para diálogos mais transparentes e respeitáveis entre as partes nos fóruns de negociações e em todos os segmentos da condução estratégica na gestão de pessoas”.

Os primeiros tempos foram muito duros, não estávamos preparados, e os sindicalistas assumiam posições muito radicais. Contudo, posso dizer que as relações dos meus colaboradores de relações humanas com os sindicatos evoluíram muito. Mas, ainda hoje, penso que as leis trabalhistas no Brasil precisam ser mudadas, pois datam do governo de Getúlio Vargas, baseadas na *Carta del Lavoro*, de Mussolini. São retrógradas, reacionárias, originadas de um regime fascista. Portanto, não condizem com o nosso sistema democrático.

Na opinião do embaixador Marcelo Jardim, que assistiu a muitos dos episódios relacionados às greves, meu papel foi o de um pacificador. “Nas disputas trabalhistas no ABC, a voz de Sauer sempre foi a da conciliação e do diálogo. Sempre entendia que uma relação harmoniosa e aberta entre o chão de fábrica e a direção da empresa constitui um instrumento vital para a consecução dos objetivos a que se propõe a empresa — sua direção e seus acionistas. Nesse ponto, ele foi um empresário que pautou sua conduta pessoal e profissional por uma forte feição humanista”. Infelizmente, não enxergavam assim os representantes do *Mettalgewerkschat*, o Sindicato dos Metalúrgicos da Alemanha, no *board* da Volkswagenwerk. Manifestaram seu voto contra minha ascensão à presidência mundial da empresa. O *Mettalgewerkschat* era um poderoso financiador do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Sua posição contra a VW no Brasil foi muito forte por total desinformação sobre a realidade dos fatos. Conceituadas revistas alemãs também assumiram seus papéis de defensores dos trabalhadores brasileiros como se a empresa fosse um monstro pronto a devorá-los.

Foi uma época muito desagradável, mas, ainda assim, considero-a positiva, porque aprendemos os mecanismos para a construção de uma relação sindicato/empresa mais democrática.

Nosso gerente de recursos humanos, Mauro Marcondes Machado, faz um retrospecto sobre o movimento trabalhista brasileiro: “Começou na década de 70. O operário brasileiro não tinha o hábito de

reivindicar nada. A partir da formação do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, os sindicalistas começaram a fazer uma verdadeira catequese, e isso era feito dentro das igrejas. Criaram um livreto com o nome: ‘Os Dez Mandamentos do Sindicalista’. Era um manual completo das formas de reivindicações. Até então, ninguém acreditava em greve. Acrescia-se a isto o fato de estarmos vivendo sob o regime militar.

O Sauer acompanhava muito de perto a área de recursos humanos. Dele veio a ideia de formarmos um grupo de gerentes dessa área, com participantes das demais montadoras — Ford, GM, Mercedes, Scania, Chrysler, a fim de viajarmos para a Europa e Estados Unidos para conhecer como eram feitas as negociações trabalhistas e os acordos coletivos, qual era o sistema e a forma de organização sindical na Alemanha, na Itália e nos Estados Unidos. No Brasil, não tínhamos nenhuma vivência nesse tipo de assunto. Na Alemanha, o movimento trabalhista já havia avançado muito. Em Wolfsburg, já existiam as comissões de fábrica. Pessoas do sindicato e das comissões já participavam da diretoria da empresa. Era um movimento maduro, já com condições de coparticipação dos trabalhadores na gestão da empresa. Já tinham passado por tudo o que viríamos a ter, conheciam os caminhos para encontrar formas adequadas de convivência. Um mês depois da nossa volta, tivemos a primeira greve iniciada na Scania-Vabis. Os conhecimentos adquiridos lá fora tiveram grande utilidade durante nossas negociações com os sindicalistas. Em 31 de maio de 1978, fizemos a primeira convenção coletiva da indústria automobilística, registrada em documento ao qual demos o nome de “Documento Histórico”. Era o primeiro acordo feito entre um setor da indústria — o automotivo — e um sindicato. Na finalização deste acordo, eu precisava da decisão do Sauer. Ele estava dando uma festa em sua casa. Liguei, pedi desculpas pela interrupção. Ele imediatamente me disse: “Venha até aqui, vamos conversar”. Quando lá cheguei com os meus assessores, estavam os presidentes da Ford e da GM entre os convidados. Fomos para uma outra sala e fizemos uma longa reunião. Eu negociava pela indústria automobilística como um todo, pois era presidente da comissão de relações sindicais da Anfavea. Conseguimos um acordo de 11% de aumento, quando outros setores chegaram a 21%. Esse foi o nosso primeiro passo”.

Muitas vezes, depois de chegar a um acordo com o sindicato, eu recebia uma ligação do então ministro Golbery:

— Sauer, não queremos que se faça nenhum acordo. Precisamos desmanchar esse movimento.

— Mas, ministro, não temos outra saída.

— Então, venha até Brasília. Vamos discutir, não concordo com esse acordo.

Mauro Marcondes se lembra: “Íamos em comitiva falar com o ministro, mostrar que tínhamos compromissos com exportações, contratos a respeitar, portanto não poderíamos ficar parados indefinidamente. Dali a alguns dias, ele autorizava o acordo. Lutávamos em duas frentes — na dos sindicatos e na do governo militar. Com o último, havia interesses políticos difíceis de questionar. O Sauer participava disso pessoalmente, e como diz o Jacy Mendonça: ‘Ele tinha a delicada tarefa de explicar para a Alemanha todas as evoluções. E ele o fazia com maestria’. O Romeu Tuma era o delegado, chefe do Dops. Diariamente, recebíamos uma ligação sua: ‘Como é? Parou? Não parou? Quais são as previsões?’. Dentro do departamento de recursos humanos, formamos uma equipe cuja atribuição era verificar os pontos divergentes dentro da fábrica, onde havia atritos e quais os argumentos utilizados para se montar a greve. Nossa meta era cuidar do aspecto social e também do salarial, visando à manutenção de um clima harmonioso dentro da fábrica. O Sauer participava pessoalmente de tudo isso. Ele era muito cauteloso com a parte humana da indústria. Era uma pessoa pragmática, no entanto preocupava-se muito com o bem-estar dos empregados. O assunto era uma constante em sua cabeça”.

O PT não existia, mas já começava a se formar um movimento político trabalhista. A Volkswagen, por ser a maior indústria, empregadora de maior número de pessoas, líder do mercado em vendas, era muito

visada. Parar uma empresa gigante como ela era ponto de honra para os sindicalistas. Mauro Marcondes dá um panorama da evolução política da época: “No sindicato de São Bernardo, havia pessoas de todas as tendências políticas. Eram a extrema esquerda, centro-esquerda, socialistas, intelectuais. Tudo ali se misturava — divergências políticas, interesses políticos diversos —, tornando difícil fazer com que a instituição caminhasse em uma determinada direção. O Lula era o controlador de tudo aquilo. Quando ele foi preso por participar de movimentos ilegais, à época, o Sauer juntou-se a outros presidentes de montadoras, e fomos juntos tentar demover o governo da ideia de mantê-lo preso. Com ele já havíamos começado a dialogar. Aquilo era uma coisa inédita no Brasil, porque, de fato, nenhuma das partes — nem eles, nem nós — sabia negociar. Fomos aprendendo com o desenrolar dos acontecimentos. As paradas constantes, sem nenhum tipo de negociação prévia, as quantidades de greves e de reivindicações impossíveis de ser suportadas pela indústria foram muito difíceis para ambos os lados, para as empresas e também para os operários, porque a primeira ficava com suas linhas paradas, impossibilitada de suprir as demandas do mercado, e os trabalhadores ficavam longos tempos sem remuneração, além do clima de alta tensão de ambos os lados. Acredito que um dos momentos mais delicados, que poderia ter se transformado em uma catástrofe, foi o encontro dos trabalhadores no estádio da Vila Euclides. Milhares de pessoas reunidas, o Lula ao microfone, os helicópteros do exército com soldados armados sobrevoando o local. Foi uma situação sensível, qualquer deslize poderia levar a um acontecimento de consequências graves”.

Jacy Mendonça, como diretor de recursos humanos, era o nosso porta-voz para a imprensa. Era acordado pela manhã com pedidos de entrevistas para emissoras de rádio e televisão. Depois, eram jornalistas aglomerando-se para ter as notícias mais novas, e aquele era um evento que poderia a cada hora gerar fatos novos pelos quais os repórteres disputavam a primazia. O Jacy fala de uma estratégia adotada para vencer as resistências do sindicato, que a cada greve tinha reivindicações mais difíceis de serem aceitas: “O estilo dos sindicalistas era este: primeiro faziam a greve para depois dialogar. Nunca fizeram o contrário, não havia nenhuma tentativa de reivindicação anterior. Iam direto para a greve. Naquele período, montei um esquema através do qual eu dispensava mil homens por dia. Publicava diariamente a lista numa tentativa de quebrar a resistência deles. Vieram, então, me perguntar o porquê dos mil. Respondi, amanhã serão 1001, e assim fomos aumentando e mantendo a luta. Tive minha sala cercada por mais de 20 mil homens. Em frente a ela, havia uma rua muito larga, e eu precisava atravessá-la. Ouvia observações desagradáveis, mas nunca ninguém me tocou. Uma das exigências deles era entrar com o carro de som dentro da fábrica, alegando que ‘até para conduzir e evitar conflitos, nós precisamos falar com a massa’. Não cedi, emprestei-lhes os aparelhos de som da empresa. Outra situação nevrálgica estava nos pontos de alta periculosidade, de risco de vida — tínhamos centrais elétricas, centrais químicas — e não podíamos nos responsabilizar por possíveis consequências devidas ao uso inadequado daquelas partes. Avisei os líderes sobre isso e adverti: ‘Não vou chamar a polícia para proteger esses locais’. Portanto, os responsáveis serão vocês. Eles voltaram e pediram-me que mostrasse onde estavam os pontos de risco. Abri uma planta passada pela produção e os apontei. Eles montaram equipes para manter a segurança de todos esses pontos. Tive um relacionamento bom com os sindicalistas, mas sempre com fronteiras muito bem demarcadas entre o que era possível e o que não era.

Em nenhum momento, tomamos a iniciativa de chamar as autoridades para nos ajudar a resolver o problema. O Sauer era totalmente contra qualquer intervenção policial. Apenas passávamos as informações, quando nos eram solicitadas, mas ele rejeitava sempre qualquer tipo de participação. Posso afirmar que a interferência governamental ou policial neste caso foi igual a zero. Nós não a queríamos e não a tivemos”.

Meu amigo André Beer, da General Motors, usa a palavra confronto para definir os choques de

interesses e de ideias insuflados pelo radicalismo dos sindicatos: “Guardei na memória uma frase, tal a ênfase a ela dada e a quantidade de vezes repetida: ‘Com patrão não tem diálogo, é na marra’. Era uma afirmativa forte que acirrava a revolta do empregado contra a empresa. Eu não era patrão, na GM ninguém o era, mas era a figura que o representava. Assim, o Lula era uma das pessoas que ficava na porta da fábrica, ofendendo minha mãe, meus familiares, e aquilo me irritava muito. Aquela execração pública fazia parte da tática de guerrilha para minar o moral do adversário. Isso eu não vou esquecer nunca. Queriam atingir a mim por representar a GM, posso entender, mas envolver minha família, e ainda de forma desrespeitosa, era um agravo inaceitável. Em São Caetano a CUT nunca conseguiu entrar apesar das inúmeras tentativas, e as negociações, embora difíceis, chegavam ao momento em que predominava o bom senso. Contudo, em São José dos Campos, com sindicatos de uma agressividade intensa, nossos problemas foram grandes. A meu ver, a ‘quebra’ da GM nos Estados Unidos se deveu a fatores administrativos, mas a força reivindicatória dos sindicatos teve muito peso nesse processo. Difundiu-se no País a ideia ‘vou construir carros para que meus empregados possam comprá-los’. A fim de atingir esse objetivo, pagavam-se salários muito altos, causando um desequilíbrio entre os carros fabricados no País e fora dele. Chegou ao ponto que a GM, com seus benefícios sociais, tinha uma penalidade em torno de um a três mil dólares por carro, quando comparado ao carro produzido no Japão. O sindicato não teve visão, não tentou adaptar-se às mudanças oriundas dos países asiáticos, que se tornaram competidores dos americanos. Com a entrada da China, vamos ter veículos chineses rodando por todo o mundo. Será necessária uma adaptação a essa realidade. Não existe outra chance. No Brasil, felizmente, as coisas se nivelaram, mas também houve mudanças radicais. Impossível fabricar um carro popular pagando salários iguais ao fabricante de um Cadillac. Outro fator resultante do radicalismo sindical foi o êxodo das indústrias do ABC para outras localidades. Algumas razões de outra ordem também contribuíram para essa movimentação, mas o sindicato teve grande parte da responsabilidade por esse processo”.

Mauro Marcondes faz sua análise do deslocamento industrial para outras regiões: “Havia uma crença de que o movimento sindical diminuiria sua força com as mudanças das empresas para outros locais. Isto foi ilusório porque os radicais que estavam no ABC se articularam para acompanhar a descentralização das empresas. A General Motors foi a primeira a transferir-se para São José dos Campos. Criou-se lá um movimento ainda mais agressivo do que no próprio ABC. As migrações continuaram. Em uma segunda fase, foram para as regiões de Campinas, de Araraquara e de São Carlos. O movimento sindical foi atrás, ganhando espaço e formando lideranças fortes nesses locais.

Essas greves tinham forte componente político. Patrocinadas por parte da igreja católica, dos seguidores da Teologia da Libertação, e no caso de São Bernardo, tinham enorme apoio financeiro do sindicato da Alemanha. Com forte tendência esquerdista, desses movimentos originou-se um partido político, o PT — Partido dos Trabalhadores. A grande inspiração dos líderes vinha de Cuba, de Fidel Castro e Che Guevara. Àquela época, os seminários promovidos pela igreja católica estavam cheios de fotografias dele. Muitas assembleias eram estrategicamente marcadas na praça em frente à igreja matriz de São Bernardo do Campo. Caso acontecesse alguma intervenção da polícia, Lula estaria a salvo, escondendo-se na igreja.”

Nas relações sindicais, acredito que tenha havido uma grande evolução conquistada com lutas e sofrimento de ambas as partes. O conselho dos funcionários criado na Volkswagen foi muito útil, pois abriu um canal de comunicação muito interessante. Pudemos mostrar aos funcionários a situação financeira da empresa, as condições de funcionamento de uma indústria privada, os investimentos necessários, o acompanhamento das evoluções tecnológicas; quesitos que permaneciam obscuros, pois se difundia a ideia do patrão usurpador, pronto para se apropriar do trabalho dos indivíduos, explorá-los, visando unicamente ao lucro. Deixávamos claro que o lucro era um direito de quem investia seu capital,

mas o trabalho gerado por esses investimentos era o criador de empregos, promotor de riquezas e de bem-estar social. Os resultados obtidos foram excelentes, provando que greves impositivas traziam perdas para ambas as partes, incluindo trabalhadores que queriam e precisavam trabalhar para sustentar suas famílias e estavam sujeitos a atos de caráter terrorista pela parte dos líderes sindicais. O jornalista Vicente Alessi Filho lembra-se de um desses fatos: “Para quem não obedecesse às ordens dos piquetes de greve, colocavam sobre sua máquina de trabalho um osso, com a advertência: é assim que tratamos os cachorros”.

Estava correta minha afirmativa inicial repetida ao sr. Luiz Inácio Lula da Silva por inúmeras vezes: o caminho é o diálogo. Aprendemos muito juntos, e, hoje, as relações são mais pragmáticas. A meu ver, o sistema de relacionamento entre sindicato e indústria deve ser cada vez mais democrático.

DE SAUER, O VERMELHO, A PONTA DE LANÇADO CAPITALISMO

Eu estava ao lado do presidente da República no Palácio do Planalto, onde se realizava uma cerimônia de gala. Fui convidado como representante da maior indústria alemã instalada no Brasil para recepcionar o então chanceler da Alemanha, Helmut Schmidt. O presidente apresentou-me. Estendi a mão para cumprimentar o chanceler. Antes do cumprimento, ele fixou o meu rosto e disse:

— Ah, o senhor é aquele que está na ponta de lança da exploração capitalista no Brasil?

Levei alguns segundos para entender a razão daquela afirmativa, mas tive tempo de responder:

— Chanceler, como presidente da Volkswagen do Brasil, sou favorável à iniciativa privada e à liberdade da indústria e do comércio. Portanto, sou um capitalista, mas com práticas totalmente voltadas para o bem-estar dos trabalhadores. Tenho na minha retaguarda uma das maiores empresas alemãs, cujas diretrizes de respeito ao ser humano o senhor conhece muito bem. Os mesmos princípios adotados na Alemanha são aplicados em nossa empresa aqui no Brasil.

Ele apertou minha mão e voltou-se para a próxima pessoa que lhe era apresentada. Mais tarde, tive algumas oportunidades de conversar com o chanceler, mostrar-lhe os acontecimentos no Brasil, esclarecer-lhe minhas posições e opiniões. Tornamo-nos bons amigos. Sempre que havia oportunidade, na Alemanha e no Brasil, encontrávamo-nos e tínhamos excelentes bate-papos. Nosso último encontro no Rio de Janeiro foi longo. Tivemos oportunidade de trocar várias ideias sobre intercâmbios entre Brasil e Alemanha.

Em Campinas, eu havia sido rotulado como comunista — Sauer, o vermelho —, pelas minhas posições de vanguarda em relação ao bem-estar social dos empregados da Bosch. Levei muito tempo para apagar a imagem de bolchevista que me haviam inculcado. Na Volkswagen, no período das greves, o Sauer Vermelho do início das atividades na Bosch passaria por uma transformação radical, movendo-se da esquerda para a extrema direita. Era taxado de capitalista, explorador do operariado brasileiro. Eu sabia que todos os motivos eram políticos e que, entre os sindicatos, se iniciava uma nova força política partidária. Essa movimentação abrangia partidos de tendências ideológicas diversas, o Partido Comunista do Brasil, PC do B, o Partido Comunista Brasileiro, PCB, os representantes radicais do MR8 e intelectuais de esquerda e a participação da Igreja, a ala da chamada Teologia da Libertação. A grande inspiração vinha da figura revolucionária de Che Guevara. Ações terroristas, culminando com sequestros de personalidades conhecidas dentro do cenário político, financeiro e empresarial, entraram no cotidiano brasileiro. Passamos a viver perigosamente. Após o sequestro de uma dessas figuras empresarias

importantes, o presidente do grupo Pão de Açúcar, recebi um chamado da polícia federal. Entre o grupo de sequestradores presos havia sido encontrada uma lista de nomes. O de Abílio Diniz estava no topo. O meu aparecia em quarto lugar. Por exigência da presidência da República e da diretoria da Volkswagen da Alemanha, minha família e eu deveríamos andar com seguranças, protegendo-nos vinte e quatro horas por dia. Eu devia ter dois guarda-costas permanentes, mais três para minha família. Quando eu estava em casa, era como se estivesse encarcerado. A liberdade da minha vida particular foi-me usurpada. Foram anos muito difíceis. Tinha à minha volta homens armados que controlavam as minhas saídas, estabeleciam os caminhos por onde eu andava, revistavam os lugares aonde eu ia, enfim, eu era vigiado em tempo integral, quando estava no Brasil. No início, este era um fator de desagrado, contudo, na Volkswagen, arranjaram-me uma escolta de pessoas muito sérias que tomavam muito bem conta de mim. Um de meus seguranças, o Roberto Rosseto, trabalhou comigo durante dezesseis anos, durante os quais foi de uma dedicação comovente. Com o tempo, habituei-me com eles. Rosseto conta um pouco da nossa vida: “Era incrível como o dr. Sauer, com a cabeça cheia de assuntos de negócios, estava sempre atento aos nossos movimentos. A ordem era para que andássemos colados no carro dele, mas, quando havia algum problema de trânsito, ou mudança de farol, obrigando-nos a distanciar um pouco, era ele quem avisava o motorista. Muito disciplinado, seguia nossas orientações, não se afastava, chegávamos aos locais sempre juntos, andávamos alinhados na rua, e ele nunca nos abandonava, sempre atento a todos os sinais de comunicação entre nós”.

Assim nos organizamos para enfrentar aquela situação de anormalidade. Era complicado viver sempre atento diante da possibilidade de um sequestro, porém nada se compara ao abatimento moral que tomou conta de mim, na primeira vez que, ao assistir a uma missa, na hora do sermão, ouvi meu nome mencionado, acrescido de insultos ao reacionário capitalista, explorador de trabalhadores. Eu não podia acreditar que aquelas palavras eram pronunciadas por um padre, do alto do púlpito em sua prédica dominical. No domingo seguinte, mudei de igreja. Repetiu-se o mesmo episódio. E assim o fiz por várias semanas seguidas. A prática era sempre a mesma. A única igreja onde pude continuar a professar minha religião foi a de São Bonifácio, pois seu pároco me conhecia muito bem. Soube, depois, que a ordem vinha das esferas superiores da Igreja. Dom Evaristo Arns era o seu autor. Imaginei que ele o fazia por não me conhecer pessoalmente, não saber das minhas posições em relação aos empregados e não ter ideia de como era tratado o operário da Volkswagen. Escrevi-lhe uma carta, convidando-o a nos visitar para ver com os próprios olhos o que era a empresa, conversar com nossos trabalhadores e saber da boca deles, quanto ganhavam, como comiam, como eram transportados de suas casas para a empresa e vice-versa, como eram preparados, como eram tratados seus problemas de saúde e quais eram seus benefícios, incluindo seus familiares. Recebi a resposta de dom Evaristo:

— Não vou visitar a Volkswagen, porque não posso trair a causa operária.

Inconformado com o abuso de autoridade do cardeal que me roubava o direito de praticar livremente, onde quisesse, minha religião, recorri ao papa João Paulo II. Em visita pessoal, expliquei os acontecimentos ao sumo pontífice.

Chamado pela Santa Sé, o cardeal negou o recebimento de minha carta, assim como sua resposta. Meu pedido poderia ser uma invenção, uma fraude, mas eu tinha a carta dele, com sua resposta e assinatura. Eu a deixara no Vaticano, quando da minha visita. Não havia como negar.

Sob a bandeira da defesa dos direitos dos trabalhadores, nasceu o partido cuja cor vermelha indicava sua vocação política. Contudo, ao chegar ao poder, manteve as mesmas diretrizes do governo anterior, adotando as mesmas medidas severamente criticadas pelo então partido de oposição. Felizmente para o povo brasileiro, o País seguiu outro curso, porque os grandes líderes e heróis desse partido, Che Guevara e Fidel Castro, mostraram à história o grande desserviço feito à humanidade. O primeiro, ícone

mundial, cuja fotografia era estampada nos mais diversos objetos, estimulando a imaginação dos jovens de boa parte do mundo, já passou pelo crivo da história, que o abateu de seu pedestal para revelar suas tendências sanguinárias e suas formas brutais de ação. Sua biografia escancarou características que mancharam sua lendária figura de defensor de nobres ideais, trazendo à tona o homem totalmente avesso aos direitos democráticos, o qual matava sem julgamentos, sem nenhuma decisão da Justiça. Sua morte foi inglória. O segundo teve soterrados seus ideais de transformar Cuba em um paraíso por sua própria conduta de ditador aferrado ao poder, avesso à democracia, partidário daquilo a que ele instituiu como “verdade e justiça”. Sua promessa de fazer da ilha de belas paisagens um paraíso onde reinassem igualdade, fraternidade e liberdade para todos ficou perdida no passado. Estive em Cuba, ainda quando o regime de Castro deslumbrava nossos líderes sindicais. Reinava o império de uma ditadura comunista levada a extremos, privando os cidadãos de todos os seus direitos de liberdade. Hoje, já se sabe as consequências desastrosas desse regime totalitário. Um país falido, com uma sociedade carente, cujos participantes desconhecem ou não têm acesso aos mais elementares bens necessários à manutenção e ao progresso de uma coletividade. Fidel Castro, ele próprio, cunhou seu cartão de visitas: Revolucionário na juventude, ditador para todo o sempre. Conseguiu fazer de um belo país, habitado por um povo cordial, um dos lugares mais miseráveis do mundo em termos sociais, econômicos e de liberdade. Infelizmente, ele ainda é admirado, bajulado e até beijado por muitos governantes da América Latina. Quando vejo cenas como essa no mundo de hoje, no século XXI, ou ouço pessoas cegas à evolução do mundo, agarradas aos seus arroubos comunistas, partidárias de um regime que só na União Soviética matou mais de cem milhões de pessoas, acreditando que essa seria a solução para o nosso País, só posso dizer com desalento: ‘Que pena!’.

Sou a favor de uma democracia pragmática. Aqueles que me conhecem sabem que toda minha carreira teve como base a responsabilidade social. Tentei conduzir as empresas com a sabedoria de que dispunha, sem me prender a limitações ou amarras partidárias.

A AUTOLATINA

A Maior Fusão Industrial Realizada na América Latina

Quando entrar em operação a Autolatina, Wolfgang Sauer, presidente da Volks e futuro presidente da empresa que está sendo criada, estará entre os principais executivos da indústria automobilística mundial.

O Estado de São Paulo, 30/11/1986

Formava-se a holding unindo as operações financeiras e produtivas de duas gigantes do mundo automotivo — Volkswagen e Ford, no Brasil e na Argentina. Seu nome: AUTOLATINA. O comunicado conjunto distribuído à imprensa seria seguido pelo primeiro *press release* com o logotipo oficial da holding. Seu título: “Autolatina inicia operações”. Era o dia 1º de julho de 1987.

Em Brasília, o embaixador Marcelo Jardim disse-me:

— Sauer, você soube, como poucos, prever o estreitamento dos principais atores mundiais no mercado automobilístico. Sua premonição levou à criação da Autolatina.

A operação envolvia quinze unidades industriais com capacidade instalada para 900 mil unidades/ano, que, se exercida, colocaria a nova empresa no décimo lugar do *ranking* dos produtores mundiais, 75 mil funcionários, 1,5 mil distribuidores, US\$4 bilhões em vendas e operações de crédito no ano anterior, dois bancos de financiamentos, um dos quais foi comprado pelo Bradesco, em negociação feita com Alcides Tápias. A composição acionária era formada por Volkswagen detentora de 51% do capital e Ford com 49%.

A criação da Autolatina, juntando as atividades da Volkswagen e da Ford, era um conceito inovador que maximizava as potencialidades de ambas as parceiras, cortava custos, aproveitava as sinergias, evitava desperdícios, trazendo maior racionalidade operacional. Nosso principal objetivo era ganhar em economia de escala, desenvolvendo novos produtos comuns, a fim de aumentar a rentabilidade.

Qual era o cenário quando optamos pela fusão? Com o encolhimento do mercado brasileiro a partir de 1981, os lucros da década anterior já não eram mais possíveis pela política do governo ao criar o Conselho Interministerial de Preços. A Volkswagen detinha 40% do mercado; e a Ford, 25%. Eram participações expressivas, contudo, com o mercado deprimido e os preços controlados, os resultados finais eram decepcionantes. A cada mês enfrentávamos uma luta tremenda, e o resultado era sempre de perdas e mais perdas. Isso levou a Volkswagen da Alemanha a cogitar sobre a venda de suas fábricas no Brasil, pois não via mais um futuro promissor que compensasse os investimentos no País. A matriz da

Ford, nos Estados Unidos, pensava seriamente em fechar suas operações no Brasil. Só não o fazia devido ao alto custo da decisão. Era mais de US\$1 bilhão, apenas no que dizia respeito à rede de concessionárias.

Estávamos diante de um grande problema. Então, eu pensei que a única forma de salvar a companhia seria através de uma *joint venture*. Procurei a Ford explicando aos seus dirigentes que a solução estava na junção das duas companhias. Em nossos projetos, a economia de escala dos componentes e dos produtos componentes do veículo nos traria a rentabilidade necessária para manter as operações no Brasil. Seguimos nossos planos, constituindo a Autolatina. Reduzimos em muito os nossos custos, mas não chegamos a uma economia positiva, porque o controle dos preços nos impedia de alcançar uma posição lucrativa. Então, ou fechávamos nossas operações ou fazíamos aquilo que todos consideravam uma loucura — processar o Estado brasileiro, pleiteando a extinção do CIP — Conselho Interministerial de Preços.

A Autolatina foi o resultado de uma composição muito avançada para a época. A economia de escala era muito abrangente, começando com o fornecedor, passando pela produção de diferentes modelos montados sobre plataformas idênticas, reduzindo drasticamente os custos administrativos. Contrariando as previsões de muitos sobre o fracasso da operação, enquanto fui presidente deste grupo formado por Volkswagen e Ford, em termos de produção e resultados financeiros foi um grande sucesso.

A montagem do negócio Autolatina foi longa e complicada. As negociações foram muito difíceis, devido à burocracia e aos aspectos legais envolvidos. Havia advogados da Volkswagen Alemanha e da Volkswagen Brasil, da Ford dos Estados Unidos e da Ford Brasil. Vinte deles se sentavam em volta de uma mesa enorme forrada de documentos e obras de direito. Compuseram vários livros com lombadas de espessura de três centímetros. Finalmente, o acordo final foi assinado pelas duas companhias, criando a Autolatina, cujo conceito foi mais tarde estendido para Portugal, formando a Autoeuropa. Nunca abri nenhum desses livros, pois eu sabia exatamente o que era preciso fazer. Minha grande preocupação estava na redução de pessoal resultante desta fusão. Haveria dois homens, um Volkswagen e outro Ford, para a mesma posição. Isso me tirou o sono durante várias noites.

Outro grande obstáculo estava no agrupamento de duas culturas muito diversas — a alemã e a americana. Esta transição, visando a diluir a cultura de ambas, propiciando o aparecimento de uma terceira, foi verdadeiramente complexa. Os dois grupos haviam sido concorrentes até então. Eu dizia a cada integrante do grupo VW e do grupo Ford: “Esqueçam seu passado. Estamos formando uma unidade econômica e agora somos colegas, esqueçam de onde vocês vêm. Não importa se um era o melhor ou maior, agora somos parceiros, pertencemos à mesma casa automobilística”. Afirmativas fáceis no discurso, difícilíssimas na prática. Contratamos professores internacionais com experiência na formação de fusões. Ouvi um dia de um dos meus assessores, o Reinhold Track: “Dr. Sauer, o senhor é uma rocha no meio de um mar revolto”. Felizmente, encontrei dois parceiros extraordinários vindos da Ford de Detroit, com os quais trabalhei com o objetivo de pacificar os dois grupos e acomodar essas duas tendências culturais. Wayne Bucker, já falecido, era o meu *Chief Operating Officer* (mais tarde foi meu colega no conselho da empresa AGCO), e o Jacques Nasser era o *Chief Financial Officer*. Quando deixaram a Autolatina, o primeiro foi promovido a *Senior Treasurer*; e o segundo, a presidente da Ford Mundial. Hoje, Jacques é presidente da BHP — a maior companhia de mineração do mundo.

Durante todo o processo, tivemos que manter sigilo absoluto. Comentei alguns pequenos detalhes com o jornalista Alessi, em uma noite num hotel do Iraque. Eu tinha plena confiança nele, nossa convivência era antiga, marcada por uma vasta quilometragem de entrevistas. Ele relata o fato: “Estávamos em Bagdá quando Sauer me concedeu o privilégio de mais um comentário *off-the-record*. Era o final de outubro de 1985. Não havia ainda clareza com relação à ideia de como a negociação seria realizada. Ao longo dos

meses seguintes, a história foi vazando em pílulas minúsculas à medida que novas pessoas entravam para o clube seletivo dos detentores do poder de decisão. Veio a público na íntegra, quase um ano mais tarde. No comunicado final de 1º. de julho de 1987”.

Miguel Jorge, ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior até dezembro de 2010, relata a forma como o contratei: “Fui convidado para um almoço com o Sauer na Volkswagen, no final de janeiro de 1987. Foi um encontro surpreendente. Sauer começou a me contar sobre a criação de uma *joint venture* entre a VW e a Ford, constituindo uma nova companhia com o nome de Autolatina — a maior empresa da América Latina, que funcionaria assim e assado e que era tudo muito confidencial. Comecei a pensar como negociaria com ele a publicação desta incrível informação, quando ele me deixou perplexo, ao dizer: ‘Pois bem, eu gostaria de convidar você para um cargo de direção na Autolatina’. Quase caí da cadeira: era a primeira vez que um diretor de redação de um grande jornal recebia um convite desses. Tentei argumentar, mas foi impossível: enfático, negociador dos mais hábeis e competentes que já vi, com aqueles penetrantes olhos azuis, uma de suas marcas, Sauer me convenceu ali mesmo. Depois da minha saída do *Estadão* para a Autolatina, começou uma das maiores e melhores fases de aprendizado profissional de minha vida. Trabalhei dois anos com ele, conversávamos todos os dias, participávamos de reuniões em São Paulo, em Brasília (muitas!) e em outros diversos lugares”.

O diretor de recursos humanos da Ford, Diogo Clemente, participou da montagem de toda a operação. Ele se lembra de como tudo começou: “A Volkswagen havia decidido sair da Argentina por razões que diziam respeito ao mercado, e a Ford, por sua vez, estava tendo dificuldades no Brasil, devido ao controle de preços. A Volkswagen era a maior empresa de automóveis da Europa; e a Volkswagen Brasil, a maior indústria de automóveis do País, representando trinta por cento dos negócios da Volkswagen no mundo. A Ford era a segunda maior empresa de automóveis do mundo. Na Argentina, ocupava o primeiro lugar entre as empresas automobilísticas. No Brasil, representava dois por cento dos negócios da Ford no mundo.

Tínhamos muitas preocupações com o Cade — Conselho Administrativo de Defesa Econômica, pois a fusão de duas empresas, futuras detentoras de dois terços do mercado, poderia se constituir em monopólio. A Volkswagen era líder do mercado com quarenta e dois por cento, cabendo à Ford vinte quatro por cento. Juntas chegariam a sessenta e seis por cento. Havia restrições e dificuldades de imaginar ou entender em que se constituiria uma junção daquele porte. Na passagem pelo Cade, o papel do dr. Sauer foi de fundamental importância. Utilizando sua experiência e notória reputação junto aos órgãos de governo, conseguiu a aprovação. Começamos a montar o processo que levou seis meses. Quando o apresentamos ao *board* na Alemanha, ouvimos a observação: ‘Este é um plano muito audacioso. Nós compramos a Audi há vinte anos e ainda não conseguimos fazer a fusão. Vocês querem fazer uma junção dessa natureza em apenas doze meses, com todas essas dificuldades culturais e de gerenciamento?’. Nossa resposta era objetiva e curta: ‘Se não fizermos isso no prazo de um ano, não haverá a Autolatina’. Quando apresentamos o projeto ao *board* nos Estados Unidos, éramos vinte pessoas, seis da Ford e catorze da Volkswagen, todos capitaneados pelo dr. Sauer. A participação do sr. Wayne Bucker, da Ford, também foi fantástica. Ao retornar ao Brasil, abandonamos nossos cargos em cada uma das empresas e nos juntamos em um grupo para nos concentrar no processo da Autolatina. Trabalhamos durante seis meses, até o dia 19 de novembro de 1986, quando tomamos conhecimento de que os dois *boards* tinham aprovado o estudo de viabilidade que havíamos preparado. O dr. Sauer era o nosso comandante, que liderou todo o processo no Brasil, nos Estados Unidos e na Alemanha, fazendo todos os contatos políticos, atividade na qual ele é um verdadeiro mestre. Na questão de relacionamento institucional governamental, não conheço ninguém que a ele se compare, ou mesmo chegue perto de sua *performance*.

Assim, iniciamos a Autolatina. O dr. Sauer assumiu a presidência da Autolatina, e o sr. Wayne Bucker foi nomeado superintendente. A colaboração entre ambos teve um papel preponderante para o funcionamento das operações. Foram nomeados dois vice-presidentes, um ligado a finanças e o outro ligado ao produto.”

Nosso gerente executivo de relações com os sindicatos, dentro da diretoria de Planejamento de Relações Trabalhistas, Fernando Tadeu Perez, faz suas observações: “O dr. Sauer teve uma missão das mais complexas, qual seja colocar para funcionar uma *joint venture*, jamais pensada, de duas gigantes concorrentes com culturas absolutamente diferentes. Tive a oportunidade de verificar por diversas vezes a competência, profissionalismo, firmeza e habilidade com que o dr. Sauer sempre mediou as questões trabalhistas, sem desviar o foco dos negócios, dos interesses dos acionistas, mas sem perder de vista as necessidades básicas de seus milhares de colaboradores. Conduziu uma das maiores reduções de quadro de funcionários da história, de forma honesta, ética e transparente, em benefício da indústria automobilística brasileira e argentina, que, naquela oportunidade, sofriam as consequências de uma economia debilitada e muito frágil diante das diversas crises econômicas internacionais”.

Nosso primeiro *business plan* foi feito para cinco anos. Para o primeiro ano, prevíamos um prejuízo de US\$400 milhões. Não havia previsão de lucro para os cinco anos seguintes, porque eram necessárias várias ações, tanto do ponto de vista operacional quanto do competitivo. Para surpresa de todos, o prejuízo do primeiro ano ficou em duzentos milhões de dólares. No segundo ano, gerou um lucro de trezentos e vinte milhões. Então, já havíamos feito boa parte da reestruturação, algumas fábricas já estavam juntas, e havia um processo de sinergia muito interessante. O CIP foi derrubado no segundo ano de atividade da Autolatina, quando a empresa passou a ter o perfil verdadeiro de uma indústria privada, com preços adequados ao custo dos produtos.

Diogo Clemente continua a narrativa da trajetória da Autolatina a partir de 1990, quando me aposentei e assumi a presidência do Conselho Consultivo da Autolatina: “Ainda como resultado do trabalho do dr. Sauer, fechamos o ano com US\$1 bilhão de lucro. Para se ter uma ideia do nosso desempenho, a Volkswagen Alemanha, fabricando muito mais do que produzíamos no Brasil, teve um lucro bem menor que a Autolatina. Nesse tempo, tive um relacionamento muito próximo ao dr. Sauer. Ao se aposentar, ele fez uma grande falta. A preparação, a constituição e a pavimentação do caminho para que a Autolatina sustentasse sua posição de liderança no mercado foram obra do dr. Sauer com a competente colaboração do sr. Bucker e de uma equipe de executivos por ele dirigida. Nos exatos sete anos de sua existência, a Autolatina foi a décima empresa de automóveis do mundo, sem ter prejuízos nesse período, enquanto muitas outras os tiveram. No ano em que o presidente Collor confiscou os investimentos dos brasileiros, a Autolatina não teve lucro no Brasil, mas ganhou dinheiro na Argentina. O lucro de cento e setenta e cinco não foi expressivo, contudo, nos anos seguintes, o lucro variou entre setecentos e cinquenta e oitocentos milhões. Muitos desses resultados devem ser creditados ao dr. Sauer, porque ele se dedicava de corpo e alma à empresa. Tínhamos percepção da forte atuação dele, era um homem energético, com um dinamismo fora do comum, mas demonstrava sua grande camaradagem, sendo afável e muito humano. Tínhamos uma redução de cargos substancial a ser feita no primeiro ano. Foi então que vi a grandeza do dr. Sauer. Havia dois presidentes, dois diretores de finanças, dois de recursos humanos e assim por diante. Para mais de mil executivos da Volkswagen, juntando os 500 da Ford, conservaríamos apenas 900. Havia áreas com seis ou sete gerentes, outras com quinze ou mais. Essa era a grande preocupação do dr. Sauer. Estávamos trabalhando em um sistema de classificação de cargos muito avançado, utilizado nos Estados Unidos. No dia 22 de dezembro, ele sempre de portas abertas para todos — nunca o vi dizer não para ninguém porque não tivesse tempo, sempre ouvia o que as pessoas tinham a dizer — me chamou:

— Muitas pessoas estão me procurando, dizendo que este sistema de classificação de cargos para a Autolatina não é bom. Estou muito preocupado. Nós precisamos mudar o sistema.

— Para mudar o sistema, precisamos falar com o *board* — respondi.

— Não, eu não quero chamar o *board*. Eu dirijo a Autolatina e eu sinto a necessidade de mudar este sistema.

— Para mudar o sistema, eu tenho duas dificuldades. A primeira é que já estamos em fase muito adiantada, a segunda é que deveremos chamar uma empresa para fazer isso, porque outro sistema eu não conheço. O senhor está preocupado com o sistema, ou com as pessoas?

— Estou preocupado com as pessoas.

— Se isto o inquieta, pode ficar despreocupado. Nós sabemos que não há lugar para todos, mas nós teremos com elas os cuidados de sempre.

— Você acha meu filho? — era a primeira vez que ele assim me chamava.

— Eu tenho convicção. A carta que o senhor e o Bucker assinaram, dizendo que todas as pessoas com qualificação teriam emprego na Autolatina, continua válida. Pode ficar sossegado.

Assim era o nosso comandante, preocupado em fazer a Autolatina funcionar e ter sucesso. Por outro lado, dentro daquele processo, foi um homem extremamente empenhado nas questões relacionadas às medidas a serem tomadas com os empregados. O elevado número de demissões muito o desagradava”.

Como optamos pela manutenção da individualidade das marcas e da distribuição dos veículos por redes próprias, criamos duas divisões de vendas, cada uma presidida por um executivo VW e outro Ford. Pela Volkswagen foi nomeado Heinz Gundlach; e pela Ford, Luiz Carlos Mello.

A condução da Autolatina por dois executivos, eu pela Volkswagen e Bucker pela Ford, é descrita por Luiz Carlos Mello: “A posição do dr. Sauer como presidente ficava muito clara. Ele era institucionalmente muito forte e usava essa força para dirigir a nova empresa. Havia algumas diferenças de pontos de vista entre ele e o Bucker, mas ambos faziam caminhos que podem ser estabelecidos como duas paralelas que acabavam se encontrando em um determinado ponto. Cada um caminhava com uma visão muito própria do papel que representava, respeitando-se mutuamente, sem faltar a um nem ao outro a palavra absolutamente clara e franca. Percebia-se que ambos estavam imbuídos da ideia de dar continuidade àquela empresa nascida para sobreviver na incerteza da economia brasileira. A Autolatina era a *holding* detentora de duas marcas distintas: Volkswagen e Ford, as quais deveriam se somar, sem perder suas posições no mercado. A Autolatina era provedora de serviços para essas duas organizações comerciais, às quais competia levar a bandeira de cada uma delas. Fora éramos empresas distintas, dentro nosso envolvimento era pleno nas operações da companhia. Mantivemos o mesmo porcentual de mercado detido por ambas, transformando-nos em empresas lucrativas com a eliminação de um fator de maior importância, um castigo para a indústria automobilística por anos a fio — o controle de preços pelo governo, graças à forte ação do dr. Sauer. Na realidade, quando a Autolatina ganhou a ação contra o CIP, ela pôde estabelecer seus preços dentro da realidade do mercado, e a indústria brasileira como um todo foi atrás. A partir de então, começávamos a enxergar o futuro. No negócio de automóveis, é preciso estar à frente, projetando aquilo que está por vir. Naquela ocasião, as previsões de futuro no Brasil eram extremamente complexas, plenas de incertezas, contudo pesava muito nas decisões o tamanho do mercado brasileiro. No caso da Volkswagen, líder de mercado, ela era a segunda Volkswagen no mundo. Como pensar em deixar o Brasil? O dr. Sauer tinha uma visão muito clara dessa posição”.

Luc de Ferran, que comandava a divisão de veículos comerciais da Ford, foi chamado pelo Bucker para montar a divisão de veículos comerciais com a marca Ford dentro do conjunto da fábrica da Volkswagen Caminhões. Em seu relato, ele fala sobre a união das duas empresas na divisão da Caminhões: “Conseguimos juntar um grupo excelente, contando com a equipe da Ford e agregando os

dirigentes da Volkswagen Caminhões. Junto com meus colegas, formamos uma equipe imbatível e vencedora. Fizemos dois trabalhos muito fortes. Em primeiro lugar, um saneamento de custos internos, com o fechamento da fábrica de Santo André e também da Fábrica 4, desconectando da fábrica de caminhões a antiga Vemag, consolidando assim a operação da Autolatina Caminhões na fábrica do Ipiranga. Concomitantemente, lançamos uma série de produtos novos para atender às bandeiras Ford e Volkswagen. Ganhamos mercado e geramos ótimos lucros.

Quando começaram as discussões para a dissolução da Autolatina, nós tínhamos dificuldades de entender o porquê da separação. Nós atendíamos bem aos clientes, ganhávamos cada vez mais terreno no mercado e dávamos aos acionistas lucros expressivos. Mas havia para mim uma razão clara deste sucesso. A equipe de caminhões da VW era a da antiga Chrysler do Brasil, e, portanto, culturalmente não havia choques entre seus integrantes. Nossas competências se somavam.”

Miguel Barone, do departamento de vendas Volkswagen, se diz conhecedor das duas culturas, pois, antes de ser um executivo da Volkswagen, trabalhou na Ford: “A fusão das duas culturas na Autolatina foi muito difícil. O direcionamento do raciocínio do americano e do alemão é diferente. Na cultura americana, o discurso sobre a qualidade existe, contudo o foco está na parte financeira. Na alemã, prevalece o conceito de qualidade, sempre colocado em primeiro lugar. Estávamos diante de um choque de culturas que chamávamos de *Quality x Profit*”.

Na questão cultural, até a língua foi um obstáculo. O sr. Reinhold Track relata: “A língua oficial dentro da companhia passou a ser o inglês. Tudo era escrito e falado em inglês. Enquanto o dr. Sauer fala português com fluência, e todos os alemães se esforçavam para falar a língua e se adaptar à cultura brasileira, os americanos não”.

Jacy Mendonça afirma que a notícia da fusão foi para ele um choque e analisa a questão: “Do ponto de vista financeiro, foi muito bem porque as duas empresas enfrentavam dificuldades com a crise mundial e a do mercado nacional. Precisavam de grandes investimentos que as duas matrizes, tanto a Volkswagen quanto a Ford, não estavam dispostas a fazer, naquela época. A junção das duas forças garantiu a sobrevivência de ambas, pois ganharam muito dinheiro. Na união das duas culturas, encontrou-se a grande dificuldade”.

Claudio Menta, da engenharia, esclarece pontos da área em que ele atuava: “A Autolatina teve uma situação mais ou menos autônoma. O dr. Sauer era o presidente e seu papel era muito forte. Do ponto de vista de números, a junção teve grande êxito, porque as duas empresas davam prejuízos e passaram a ter bons lucros. Na parte técnica, o pessoal da Volkswagen não queria compartilhar os segredos dela com a Ford, porque a Autolatina podia funcionar como um vaso comunicante, e então um segredo na área tecnológica poderia ir parar nas mãos da Ford e vice-versa. A solução era desenvolver o que fosse possível no Brasil, de maneira que os segredos técnicos não fossem passados para as respectivas matrizes. Então, para nós, engenheiros brasileiros, foi um período fabuloso. Tínhamos liberdade de criação e pudemos fazer experiências à vontade e criar muitas coisas novas. Saíram o derivado do Santana para a Ford, um derivado da Quantum para a Ford, um derivado de três volumes do Escort para a Volkswagen e outro derivado para a Ford. Em alguns casos, aproveitamos os chassis da Ford e colocamos sobre eles a carroceria Volkswagen. O Santana e a Quantum tinham o mesmo chassi dos equivalentes da Ford. Toda a base era a mesma, até a porta era a mesma. Mudávamos a lanterna, a grade dianteira e outros acessórios relacionados à aparência.

O problema da Ford com as revendas foi resolvido, porque muitas delas queriam vender outras marcas, pois a Ford tinha poucos produtos. A partir do momento em que a Volkswagen emprestou a plataforma para a Ford, os revendedores tinham outros produtos. Houve protestos da rede de revendedores Volkswagen, alegando que a Autolatina estava fortalecendo a Ford. Então, utilizamos

plataformas da Ford e fizemos um veículo Volkswagen. As plataformas passaram a ser comuns, levando a uma economia que reduzia o investimento e a mão de obra, além do fato de utilizar peças de reposição idênticas. Há híbridos às vezes mais fortes do que o original. A Volkswagen era fortíssima em qualidade, em atenção ao produto, a Ford era muito boa em controles financeiros e de custos. Juntou-se o que havia de melhor em cada uma delas — capacidade técnica e alta qualidade da Volkswagen e controles financeiros rígidos da Ford. A engenharia e a produção estavam nas mãos da Volkswagen; e a parte financeira, nas mãos da Ford. Para mim, foi uma conjugação excelente.

Não apenas dentro da engenharia foi um êxito. A meu ver, foi em sentido global. Todos os meses, fazemos uma reunião entre os ex-engenheiros da Volkswagen. Todos têm uma opinião unânime sobre a dissolução da Autolatina: foi um erro estratégico de ambas, Ford e Volkswagen. Hoje, a Autolatina seria maior do que ambas juntas. Havia condições para fazer desenvolvimentos locais. A Autolatina poderia ser a maior montadora da América Latina, com ramos no exterior”.

Miguel Barone afirma que nem o evento Autolatina tirou a Volkswagen da liderança: “Acho mesmo que saiu reforçada no momento do divórcio com uma posição interessante, com a liderança mantida por muitos anos”.

Mauro Imperatori faz sua consideração, voltando na história: “Com a fusão das duas grandes empresas, desapareciam aquela que desde 1953 produzia o Volkswagen e a outra, que desde 1920 fabricava o Ford”.

“Incansável, trabalhador, dedicado, sonhador, visionário e profundo conhecedor da indústria”, diz Miguel Jorge, “Sauer foi o primeiro executivo da indústria automobilística a dizer, ainda nos anos 80, que as marcas mundiais se reduziriam e que, no início do século seguinte, este em que nós estamos, deveriam ficar apenas umas seis ou sete grandes marcas. Sauer pode ter errado no tempo e no número, mas o processo de concentração começou nos anos 90 e ainda não se consolidou. No futuro, especialistas preveem que aqueles seis ou sete podem ser os que resistirão (embora não se imaginasse o incrível crescimento da economia chinesa e de suas marcas próprias).”

Enquanto trabalhava na execução dos planos para formação da Autolatina, eu tinha sonhos de outra grandeza, que nunca confidenciei a ninguém. Aquele era o primeiro passo. Na minha mente, já se formava para o futuro a união de Volkswagen e Ford mundiais. Juntas seriam a maior indústria automobilística do planeta.

CIP: UM PROCESSO CONTRA O ESTADO BRASILEIRO

A Autolatina impetrou mandado de segurança contra a União visando a assegurar “o direito líquido e certo” de não ser obrigada a sujeitar-se aos “atos ilegais do CIP” e a proceder ao reajuste de preços conforme protocolo firmado com o ex-ministro Dilson Funaro.

Folha de S. Paulo, dezembro de 1987

Não se pode tirar bife da vaca que nos dá leite. Precisamos trilhar o caminho inverso, reduzindo os impostos, que, no caso do automóvel, são os mais elevados do mundo.

Jornal de Tarde, dezembro de 1987

Wolfgang Sauer acabou perdendo a paciência com o governo em 1987, partindo para uma queda de braço com o ministro da Fazenda, Bresser-Pereira, ao defender aumento de preços para automóveis.

Jornal do Brasil, fevereiro de 1991

As empresas não eram mais donas de suas decisões em relação aos preços de seus produtos. Quem decidia sobre eles era o governo. Criou-se uma comissão dentro do Ministério da Fazenda a que se deu o nome de CIP — Conselho Interministerial de Preços. Instituído em 1967, tornou-se a dor de cabeça dos industriais. Entendia-se que, com este controle, a inflação seria banida do País. Esta política monetarista era baseada na crença de que a demanda não controlava a inflação, e a saída estava no congelamento de preços. Fui obrigado a constituir dentro de nossa área financeira um grupo de pessoas trabalhando exclusivamente para justificar nossos aumentos de custos. Eram planilhas e mais planilhas, formulários, anexos e arquivos armazenando dezenas de dados comprobatórios das elevações de preços das matérias-primas e componentes utilizados na fabricação dos carros. Tudo inútil. Nossos argumentos e nossas provas não eram aceitos, e quem determinava o preço do nosso produto era o governo. Era uma espécie de estatização da economia. Contudo, era difícil formar dentro do CIP comissões que entendessem de todos os produtos, seus custos e

a enorme complexidade envolvida em um processo produtivo de veículos. O controle de preços pelo governo provocou uma defasagem para a empresa, pois os custos superavam os preços fixados pelo CIP. Restringiam-se os investimentos, paralisavam-se as pesquisas, e a tecnologia de ponta de nossos produtos era seriamente comprometida.

O CIP foi durante anos um martírio para mim. Sofri muito com ele. Sim, falo de sofrimento, porque era um processo verdadeiramente doloroso. Internamente trabalhávamos como loucos, buscando alternativas para reduzir os custos. Minha meta de aumentar a economia de escala foi atingida, e os resultados positivos baixaram nossos custos. Melhoramos bastante a situação, mas não satisfatoriamente, pois não chegávamos a uma condição de rentabilidade.

Nas reuniões do *board* em Wolfsburg, não havia um único ser humano que conseguisse entender o porquê de uma medida tão arbitrária, como o CIP. Eu ouvia perguntas como: “De quem é a Volkswagen, afinal? Dos acionistas ou do governo brasileiro? É uma companhia da iniciativa privada na qual investimos nosso dinheiro ou é uma estatal?”. Do irônico partia-se para o concreto. Este me acoitava, mas eu não desistia. Aqueles argumentos não teriam o poder de me quebrantar. Como um padre, eu começava meu sermão longo e enfadonho, em prédica racional e calma, apresentando números, volumes, avanços nos sistemas produtivos, na economia de escala, prováveis redutores dos custos. Não convencia ninguém. As admoestações eram severas; e a conclusão minha conhecida: “A persistir este estado de coisas, não vemos outra saída, senão vender a fábrica do Brasil. Impossível conviver com um governo que, muito hábil em taxar nossos produtos, tirando deles substanciais impostos (os mais altos do mundo!), nos impõe medidas severas e inflexíveis, obrigando-nos a ter prejuízos. Por quanto tempo?”. Eu realmente não sabia a resposta. Havia um bom período, batalhávamos em todas as instâncias governamentais, ouvindo sempre decididas negativas ou promessas não cumpridas. Mudei o tom do meu discurso: “Não se trata de miopia do nosso *board*, é cegueira definitiva. Não se abandona um mercado como o brasileiro, do qual temos 65% de participação. Não se trata de um país qualquer! Mas de um país com fartura de riquezas naturais — água, energia, minério, produtos agrícolas. Lá, além da concentração de filiais das maiores indústrias automobilísticas do mundo, se produzem aviões, e se descobriu uma tecnologia — o Proálcool, fonte de energia abundante, alternativa ao petróleo. A mão de obra farta é, hoje, tão capacitada quanto a de qualquer outra parte do mundo. A população cresce, o mercado se amplia. Onde vocês podem encontrar isso no mundo, um país em desenvolvimento de forma organizada? Um crescimento de 5,6% até 7% são seguros e digeríveis. Não precisamos mais daqueles enormes saltos, que podem se converter em incertezas e em altos e baixos dentro da economia. Governos passam, homens que deles fazem parte também passam, mas a empresa permanece. Soberana, ela segue seu caminho a despeito de medidas justas ou injustas. Fechar a fábrica seria voltar as costas a um mercado fantástico, constituído por um povo muito generoso!”. Minha fala adiou por um tempo o fechamento da fábrica. Mas eu sabia que sua sobrevivência não estava garantida por discursos inflamados. Havia uma evidência sobre a qual nenhum encadeamento ordenado de argumentos sairia vitorioso. Ele carecia de lógica. Os acionistas não queriam mais pôr dinheiro em um negócio que não dava lucro.

Até nosso sócio minoritário, dono de 20% das ações, o grupo Monteiro Aranha, não estava mais disposto a arcar com prejuízos por prazo indeterminado. No passado recente, eles haviam sido regamente pagos com os dividendos de suas ações. Mas a ala jovem da família começou a pressionar o dr. Joaquim Monteiro de Carvalho. Ele me procurou, pedindo que o ajudasse a vender 10% das ações do grupo, pois a família queria sair da atividade automobilística, na qual não via um futuro promissor. Eu o entendi e o ajudei a vender as ações.

Dentro de mim, eu sabia que os programas de investimentos tinham que estar diretamente ligados à política econômica do governo e repetia incessantemente meu monólogo interior: “Ninguém no mundo vai

pôr dinheiro numa empresa que dá prejuízo”. A Autolatina estaria condenada à “morte lenta” mesmo sem deixar o Brasil porque seria obrigada a reduzir muito os seus investimentos. Era uma pena, porque o mercado interno brasileiro tinha tudo para ser bom. O que eu queria não era ter lucros extravagantes, mas deixar de acumular prejuízos.

O governo era o do José Sarney, e seu ministro da Fazenda era o Dilson Funaro, um industrial com todas as possibilidades de entender assuntos relativos ao setor. Tivemos várias discussões, mas o governo permanecia inflexível.

Decidi interromper a produção do Fusca, mas achei conveniente avisar o Dilson Funaro. Encarreguei o Jacy Mendonça dessa penosa missão. Ele relata sua conversa no governo:

— Ministro, estou aqui para lhe informar que vamos desativar a linha do Fusca.

— Não, não — disse ele. — Vocês não podem fazer isso.

— Não vim aqui para perguntar se podemos ou não. Estou aqui apenas para informar-lhe. Fui encarregado de lhe dar essa informação por uma cortesia à sua autoridade.

— Então me diga, quanto vocês precisam de aumento para manter a linha?

— Não vim pedir autorização para fazer um aumento, ministro. — Mas de quanto vocês precisariam?

— Entre 40% e 50% para termos uma rentabilidade razoável.

— Isso eu não dou!!

— Reafirmo, ministro, não estou aqui para pedir aumento de preço.

A partir daí, abriram-se as portas para o diálogo, levando-nos a discussões que resultaram em um acordo, segundo o qual o controle de preços seria eliminado. Em compensação exigiam que fizéssemos investimentos. Não se tratava do resultado de uma conversa privada com o ministro, mas de uma reunião formal conduzida pelo ministro acompanhado pelos seus assessores. Era uma questão oficial, chancelada pelo Ministério da Fazenda.

Fizemos um documento formal, assinado por ele, garantindo que as montadoras tivessem a permissão de reajustar os preços de acordo com os custos. Tratava-se de um protocolo firmado entre o então ministro da Fazenda, Dilson Funaro, e a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores — Anfavea, em abril de 1987. Entre outras questões, constava também deste protocolo a redução dos encargos fiscais aos níveis de novembro de 1986. Em contrapartida, as montadoras investiriam no Brasil aproximadamente um bilhão de dólares e se comprometeriam a exportar US\$7,2 bilhões e gerar saldo de balança comercial de no mínimo US\$4,5 bilhões. Embora não constasse do protocolo, na divisão entre as montadoras feita na Anfavea, caberia à Autolatina investimentos de duzentos milhões em 87 e duzentos e cinquenta milhões em 88. Eu havia cumprido ao pé da letra a parte que nos cabia no protocolo. Contudo, o ministro foi acometido por uma séria doença. Visitei-o várias vezes no hospital Oswaldo Cruz. Ao longo desse tempo de negociações, tornamo-nos amigos. É claro que, dadas as circunstâncias, o protocolo assinado não entrava em nossas conversas, até porque em nosso entender ele era definitivo. Na penúltima vez que fui ao hospital, eu estava com viagem marcada para a Alemanha. A esposa do Funaro me disse que precisava de alguns remédios inexistentes no Brasil e pediu-me que os trouxesse de lá. Imediatamente acedi. Na minha volta, com os medicamentos no bolso, fui visitá-lo. Encontrei-o muito disposto, lúcido, alegre mesmo. Ele sentou-se, com as costas eretas apoiadas por um travesseiro, e cedeu espaço para eu me sentar ao pé de sua cama. Ali ficamos horas falando sobre o País e suas imensas possibilidades e sobre os planos dele para quando voltasse à ativa. Nossas esperanças de um Brasil grande eram comuns. Ele estava em plena posse de suas faculdades mentais e expressava suas ideias com muita clareza. Saí de lá aliviado, acreditando em uma recuperação próxima. Fui para meu escritório. Quando lá cheguei, recebi o recado: dez minutos após minha saída, ele faleceu. Lamentavelmente, foi uma grande perda para a nação brasileira.

Substituí-o Bresser-Pereira. Aguardei algum tempo depois de sua posse para abordar o assunto do CIP. Eu levava o protocolo assinado pelo seu antecessor:

— Ministro, tenho aqui um documento assinado pelo então ministro Funaro, sobre mudanças no Conselho Interministerial de Preços e outros itens relativos à indústria automobilística.

— Sim, mas eu não posso cumprir uma promessa com a qual eu não concordo. Agora, o ministro sou eu. E o CIP continua.

— Mas, ministro, aqui estão a palavra e a assinatura de um homem que representava o governo. Imagino que este seja um compromisso assumido pela então autoridade máxima do seu ministério. Para mim, é a palavra do governo. O senhor representa o mesmo governo com a mesma política, a mesma filosofia!

— O senhor se engana. Debelar a inflação é a nossa meta, e o CIP é o mecanismo de que dispomos para atingir nosso objetivo. O Estado vai perder o controle sobre a indústria, e o País vai quebrar. Não posso manter uma palavra que não empenhei. Este protocolo não tem validade jurídica, porque foi firmado segundo as regras do decreto 63.196/68, revogadas pelo decreto-lei/87 do Plano Bresser.

— Isso não é possível. É inaceitável, intolerável! Cumprimos à risca nossa parte do acordo.

O ministro permaneceu inabalável. Aturdido, deixei o ministério. Retornei ainda outras vezes, tentando fazer o ministro entender a legitimidade do nosso pleito. Nada o demovia de sua decisão inicial. O *Jornal do Brasil* falava de “uma queda de braço entre Wolfgang Sauer e o então ministro da Fazenda, Bresser-Pereira”. Não era isso que eu pretendia, mas ele não me deixava alternativas. Entre ele e a sobrevida da Autolatina no Brasil e dos milhares de empregos por ela garantidos, optei pela segunda. Consultei nossos advogados. Na minha cabeça, mil ideias trabalhavam simultaneamente. Segui a que me parecia mais pertinente: juntar o parecer de cinco juristas renomados, incluindo o de Paulo Brossard, então ministro da Justiça. Assim o fiz. Todos foram unânimes: “O Conselho Interministerial de Preços é anticonstitucional”. Depois de obter a segurança de que eu estava certo e depois de várias noites sem dormir, decidi processar o Estado Brasileiro. Consultei vários amigos no governo. Todos me pediam calma. Eu não queria envolver nenhum deles. Meu grande amigo Paulo Tarso Flecha de Lima advertiu-me: “Sauer, eu sei que você tem razão, mas esse é um assunto muito complicado. Vá com muito cuidado”. Avisei o então ministro Paulo Brossard, assegurando-lhe que, para não colocá-lo em situação constrangedora, não usaria seu parecer, pois ele era um dos ministros do Estado, que eu iria processar. Ele me respondeu claramente: “Sauer, direito é direito, e não tem dois nomes diferentes. Defendo aquilo que escrevi, e você não precisa tirar meu parecer da documentação a ser juntada ao processo. Minha posição está declarada no meu parecer. Pode utilizá-lo”. Mas não fiz uso dele, embora tenha ficado muito feliz com sua atitude por constatar que, num ministério tão importante como o da Justiça, havia um homem de grande caráter.

Eu entendia que os primeiros meses de liberação de preços para a indústria automobilística seriam desastrosos, com altas de preços não somente para os consumidores, mas também para os fabricantes. Mas, depois, tudo voltaria ao normal, as leis de mercado regulariam os preços. Quem mantivesse os preços muito altos não teria para quem vender, sendo forçado a reduzi-los. Era preciso olhar para a história recente, quando não havia o controle de preços e prevalecia a prática do livre mercado. Não tínhamos um único dia de greve, e todo mundo estava satisfeito por trabalhar na indústria automobilística.

Apesar das muitas advertências e das muitas considerações sobre a insanidade daquela minha atitude, dentro de mim eu tinha a convicção de que eu ganharia o processo. Loucura? Intuição? Sexto sentido? Poderia ser a junção desses elementos, mas a força que me movia era baseada em raciocínio, em análise e, confesso, em uma boa dose de revolta e inconformismo pela injustiça de uma medida que não apenas limitava a iniciativa privada, mas a condenava à estagnação.

A maioria das indústrias que sofriam com o mesmo processo calou-se. Exceção feita à Mercedes-Benz e à Bosch, que me apoiaram integralmente, e à Associação Brasileira de Revendedores Volkswagen, que chegou a ir aos jornais em defesa da minha ação, as demais fecharam suas bocas, mergulhando em um incompreensível silêncio. Quem me alertava dizia: “Você está colocando sua cabeça na guilhotina”. Eu sabia que eu estava pondo em risco a minha carreira, mas eu não podia titubear. Não pedi permissão para a Alemanha ou para os Estados Unidos, apenas os avisei.

Entrei com mandado de segurança impetrado contra o ministro de Estado da Fazenda, na qualidade de presidente do Conselho Interministerial de Preços. Nosso advogado Leo Krakowiak, para mim o melhor advogado tributarista do País, fez um trabalho estupendo. Seu escritório esteve empenhado na elaboração e no seguimento do processo, dando-me segurança de ter atrás de mim um suporte excepcional.

O subprocurador-geral da República enviou um parecer ao Tribunal Federal de Recursos (TFR), levantando a possibilidade da realização de uma perícia contábil na Autolatina para verificar se a empresa estava realmente sofrendo prejuízos em decorrência da política econômica do governo. Segundo ele, o protocolo firmado entre a Anfavea e o então ministro da Fazenda, Dilson Funaro, não se tratava de um ato jurídico capaz de criar obrigações e direitos. Para ele o documento não passava de uma simples carta de intenções ou roteiro de propósitos.

Sem consultar meus concorrentes, aumentei os preços dos produtos Ford em 25% e os da Volkswagen em 28%, quando o que nos impunha o CIP era 16,7%. Entendíamos que era preciso apertar os cintos em épocas difíceis e já o havíamos feito desde o ano de 1981. Agora precisávamos de uma economia positiva e de uma situação de rentabilidade razoável para podermos continuar operando. Sem isso, teríamos que nos curvar diante das ordens de nossas matrizes.

É claro que o barulho foi enorme! Em palestra na Unicamp para cerca de 100 pessoas, o ex-assessor do ministro Dilson Funaro, Luiz Gonzaga Belluzzo, discursou: “Face à decisão da indústria em elevar os preços de seus veículos acima do limite estabelecido pelo Ministério da Fazenda, deve o governo exigir a substituição de Wolfgang Sauer, presidente da Autolatina, em 48 horas”.

Ganhamos o processo julgado pelo STF — Supremo Tribunal Federal. Depois de seis meses de luta, extinguiu-se o CIP. Estava resolvido o problema de controle de preços em todas as indústrias automobilísticas e em todas as demais afetadas por aquele regime de controle do Estado, que, praticamente, freava o desenvolvimento industrial e a evolução tecnológica, motores da economia de qualquer país democrático.

Não tive minha cabeça decapitada, permaneci no Brasil e na Autolatina. Nunca ouvi uma palavra de agradecimento, de aprovação ou desaprovação de qualquer um dos representantes das empresas beneficiadas pela decisão. Não importa. Permanece a lição de que o empresário tem o direito e pode lutar para defender seus interesses, conquistar mercados e obter resultados positivos. Mas só pode fazer isso um empresário que tenha as “mãos limpas”, sem manchas em sua reputação. Eu tenho o orgulho de dizer que nunca paguei um centavo de propina.

Fui até o gabinete do então presidente Sarney para lhe pedir desculpas por transtornos causados pela minha decisão. Ouvi a seguinte resposta: “Sauer, você fez muito bem. O que você conseguiu foi a favor do País. Você trabalhou pela evolução da iniciativa privada. A partir de agora, os empresários não dependem mais do governo, e sim de sua capacidade de produzir mais, levando em consideração a responsabilidade social com as pessoas que para eles trabalham”.

Deixo registrada minha gratidão à Justiça brasileira e, especialmente, ao meu grande amigo Leo Krakowiak, seu colega e equipes de advogados que trabalharam incansavelmente neste processo para demonstrar de que lado estava a razão. A decisão da Justiça demonstrou que prevaleceram os direitos garantidos pela Constituição do País.





O SENHOR ECONOMIA

Minhas opiniões sobre a economia nem sempre foram agradáveis. Contudo, eu tinha sobre os meus ombros a responsabilidade, durante o tempo em que eu comandava a Autolatina, de 60 mil empregos, sendo 37 mil da Volkswagen e 16 mil da Ford. Segundo as estimativas, cada emprego da indústria automobilística gerava vinte e cinco outros. Portanto, 1,5 milhão de empregos indiretos dependiam da Autolatina Brasil e Argentina. Foi nesse período em que não era mais possível manter as regras ditadas pelo governo que aumentei os preços dos carros e entrei com o processo contra o Conselho Interministerial de Preços, porque o ministro da Fazenda não manteve a palavra de seu antecessor em acordo feito previamente. Eu sabia que era uma atitude antipática, mas, como toda doença grave precisa de remédios amargos para ser curada, aquela era uma medida drástica para salvar a indústria de um colapso.

Outro alvo das minhas críticas às políticas governamentais foi a questão da taxa de câmbio cruzado/dólar. Nas exportações, nossos preços se elevavam, devido a uma taxa de câmbio irrealista. Nosso carro era competitivo com relação à qualidade, mas não no que se referia a preços. Nos Estados Unidos, o nosso Fox havia recebido vários prêmios — Melhor Carro Importado, Melhor Carro da Família. Contudo, a taxa oficial de câmbio o transformou em um carro mais caro para o público americano do que outros da mesma categoria. Para serem vendidos nos mercados internacionais, nossos carros precisavam competir em termos iguais aos fabricados no exterior. Contudo, as conversões de câmbio inviabilizavam nossas operações. Eu não reclamava por uma taxa mais favorável para as exportações. O que eu pedia era uma taxa de câmbio correta, pois, enquanto em um determinado período os bônus do tesouro nacional acumularam um reajuste inflacionário de 670 por cento, a taxa oficial cruzado/dólar foi reajustada em apenas 570 por cento.

“Sem a exportação a economia seria um caos”, eu disse a um repórter da revista *São Paulo Export*, em dezembro de 1988. À época, difundia-se o pensamento de que o Brasil exportava produtos que deveriam ser direcionados à população com o único intuito de honrar sua dívida externa. Havia a ideia de que o País deveria exportar menos, interrompendo os pagamentos da dívida. Coloquei na entrevista a pergunta: “Qual seria a utilidade de oferecer produtos dentro do mercado interno para uma população impossibilitada de comprá-los?” A resposta era inquestionável: “Naquele período, apenas através do fomento à exportação, poderíamos continuar a produção, oferecer novos empregos, ou mesmo, manter os existentes, acompanhando os avanços tecnológicos, pois o mercado doméstico encolhia diariamente”. Não pedíamos isso, mas seriam mesmo desejáveis taxas especiais acima de uma taxa oficial correta, utilizando a forma aplicada na Europa para sair da crise gerada pela Segunda Guerra Mundial. Na Alemanha, a taxa oficial do DM/dólar era de 2,5 e a taxa de conversão para as exportações era de 4,5.

No caso brasileiro, se adotássemos uma taxa mais favorável, em cinco ou seis anos, o País estaria em uma situação totalmente diferente. Após esse período, os benefícios seriam gradualmente reduzidos, como aconteceu na Europa.

Defendi tanto a posição dos empresários brasileiros na questão das exportações e da abertura de mercado em relação à taxa de câmbio que Gustavo Franco, então à frente do Banco Central, resolveu atribuir a mim a invenção de uma lei, dando-lhe o nome de lei de Sauer, segundo a qual havia uma defasagem de 30% na taxa de câmbio. Anos mais tarde, em matéria publicada no *Jornal da Tarde*, estampando minha fotografia, o jornalista Celso Ming dizia que, para os exportadores, continuava prevalecendo a velha lei de Sauer e que a taxa de câmbio estaria sempre defasada em 30%, fosse qual fosse a cotação do mercado.

Minha posição com relação a este assunto referia-se ao tempo da abertura de mercado, quando os produtores brasileiros passaram de um dia para outro a ter que enfrentar a competição internacional. Sempre fui um defensor da abertura de mercado, mas, no momento em que foi feita, pareceu-me muito atabalhoada. Mais tarde, em setembro de 2001, eu disse a um jornalista da revista *Dinheiro*: “Talvez a abertura devesse ter sido conduzida de forma mais gradual, com custos menores para empresas e trabalhadores e com mais planejamento. Mas, vendo os resultados, acho que foi até bom jogar as empresas na água para que elas aprendessem a nadar sozinhas e a se defender dos tubarões. Quem sobreviveu ficou muito forte. O que o industrial deve ter com clareza é a ideia de que só irão sobrar aqueles capazes de produzir com qualidade e custo mundiais”.

Outro assunto que fez parte da minha agenda de cobranças do governo foi a lei de informática. Com sua reserva de mercado, ela custou muito caro ao País. Hoje, todos os equipamentos e *softwares* estão disponíveis. São todos importados, porque o Brasil não participou do processo de criação desses produtos. A saída é estimular as empresas a realizar mais pesquisas tecnológicas em todas as áreas.

Sempre acreditei no Brasil em termos de desenvolvimento e da possibilidade de chegar a uma estabilidade econômica. Sempre propalei em todas as latitudes e longitudes a teoria sobre sua posição privilegiada entre as melhores opções de investimento no mundo. No campo social, o crescimento da população poderia ser um sério problema caso não houvesse uma taxa compatível de desenvolvimento. A economia deveria crescer na mesma proporção de maneira a oferecer novos empregos e novas oportunidades a todos. Naquele momento em que o mercado interno se restringia, a porta de saída era a exportação, através da qual a produção poderia aumentar, os custos serem reduzidos, a economia se fortalecer e, então sim, poderia se fazer uma melhor distribuição de renda, formando um forte mercado doméstico e uma nação socialmente viável. Não há substitutos para investimento e mão de obra, mas para ter ambos é necessário ter um mercado consumidor capaz de absorver a produção.

Em dezembro de 1988, o carro brasileiro pagava as mais altas taxas de impostos no mundo, e esta era uma das causas do desapontamento em relação aos resultados de vendas. Ao fabricante cabiam 44,5 por cento; ao revendedor, 11,9 por cento; e ao governo, os restantes 43,6 por cento. A indústria automobilística brasileira, considerando a atividade de produção de automóvel, começou a perder dinheiro a partir de 1981 no mercado nacional. Não era exclusividade da Volkswagen.

Joacyr Drummond, um de nossos homens da exportação, esteve ao meu lado em nossa cruzada contra as taxas de câmbio:

Naquela época, vivia-se muito dependente do Estado brasileiro. Em pouco tempo, o Sauer criou um trânsito em Brasília, e todas as portas se abriam para ele. Falamos de um tempo, quando até os preços eram estabelecidos pelo governo. Naquele ambiente burocrático, apresentávamos planilhas e mais planilhas de custos e relatórios sobre câmbio, sem resultados. O Sauer passou a ser o líder

consultado pela imprensa porque falava, colocando em evidência assuntos de valor e interesse para a economia do País, não apenas para agradar o governo, ao contrário, sempre que houvesse necessidade ele se posicionava bem e era muito forte quando queria uma coisa.

No Bradesco, Alcides Tápias era o homem-chave da instituição. Segundo sua opinião, eu tinha uma noção aprofundada das necessidades e aspirações de um segmento altamente representativo da população. Ele continua: “Todo o mundo queria saber a opinião do Sauer porque as decisões dele afetavam tudo”.

No *Almanaque Abril – Quem é quem na História do Brasil*, uma publicação que apontou os 500 personagens que ajudaram a construir o País, tive o privilégio de ser incluído na lista, abrindo um parágrafo sobre o papel das multinacionais:

Essas empresas desembarcam no País, forçam a industrialização brasileira e modernizam as relações de trabalho. Seus diretores se tornam personalidades influentes, com direito a sentar-se com autoridades econômicas e a discutir medidas concretas de governo, como fazia Wolfgang Sauer, executivo da Volkswagen que foi personalidade de ponta em sua época.

O jornalista Alessi faz um retrospecto de nossas reuniões anuais:

Mais de 400 jornalistas, vindos de todas as partes do País, encontravam-se no almoço oferecido pela Volkswagen, durante o qual se realizava uma entrevista coletiva de imprensa, tendo como estrela seu presidente, Wolfgang Sauer. O Sauer era considerado o mais carismático empresário de todo o setor automotivo. Transformou-se em seu porta-voz. Inegavelmente, seu magnetismo atraía a atenção de toda a mídia, e sua imagem na tela das televisões, nas capas de jornais, nos cadernos de economia, nas revistas de negócios era garantia de audiência e de número dobrado de leitores. Tornou-se uma figura nacional presente na mídia praticamente todos os dias. As pessoas queriam saber suas opiniões e suas ideias. Para onde pedia a indústria automobilística, inclinavam-se os demais setores industriais. Depois da reunião, ele ainda continuava sua conversa com quatro ou cinco jornalistas de sua mais inteira confiança, entre os quais eu tive a honra de estar incluído. Fumando seu inseparável charuto, ele continuava com sua voz bem modulada e seu forte sotaque germânico, falando sobre as tendências no mundo e sobre os rumos indicados para o Brasil. Seus pronunciamentos tinham um caráter muito positivo em relação ao País, mas, quando necessário, não poupava críticas às medidas tomadas pelo governo e as fazia publicamente, sem nenhum receio. Em ambos os casos, suas considerações eram muito relevantes. No dia seguinte, tínhamos farto material e leitores ávidos pelas notícias sobre a economia do País. Todos nós sabíamos que, se o ano que estava por vir fosse bom para a Volkswagen, o seria também para o Brasil. O vice-versa era igualmente verdadeiro.

S. Stéfani, da revista *Autodata*, era àquela época responsável pelo setor automotivo da *Gazeta Mercantil*. Na celebração do aniversário de cinquenta anos da Volkswagen, ele publicou sua matéria, contando nossa história e me dando um título pomposo. Assim ele começa: “Quase um rei!”; e continua:

Os mais jovens certamente considerarão um exagero. Mas a verdade é que houve tempo, e nem tão distante, em que bem pouco se fazia no País sem que o presidente da Volkswagen do Brasil fosse consultado. Em meados da década de 70, militares no poder, cada vez que Wolfgang Sauer deixava sua sala no primeiro andar da ala 2 da fábrica de São Bernardo do Campo, cruzava aquele corredor

com paredes de vidro que permitiam a visão completa da linha de montagem no piso térreo e tomava o rumo de Brasília, DF, era o sinal de que lá vinham mudanças na economia. Se Sauer concordasse, é claro. Misto de empresário, executivo, diplomata e, sobretudo, estadista, tudo muito bem temperado por conveniente dose de elevado carisma pessoal — tinha, de fato, tal conhecimento da realidade nacional e global e, sobretudo, tal liderança na área empresarial, que tornavam aconselhável a qualquer ministro e a qualquer presidente ouvi-lo antes que qualquer decisão mais grave fosse tomada. O poder de Sauer, por decorrência da Volkswagen do Brasil, apoiava-se, contudo também em outros dois pontos, de igual ou até maior importância. Naquela época, 60% dos veículos produzidos no Brasil saíam das linhas da Volkswagen, fundamentalmente abastecidas pelo conjunto de indústrias de autopeças quase que exclusivamente formado por empresas nacionais. Era a base da mais fina flor da elite empresarial nacional. Neste contexto, qualquer coisa que colocasse em risco as vendas da companhia na prática punha em risco não apenas a maior empregadora e a maior exportadora do País, mas, também, a elite empresarial nacional. Naquela época, qualquer coisa que abalasse as relações com a Volkswagen resvalava, também, nas relações com o setor como um todo na medida em que por sete anos consecutivos, de 1974 a 1981, o comando da entidade máxima do setor, a poderosa Anfavea, permaneceu nas mãos de um executivo da Volkswagen. Jornalista atuante em São Paulo interessado em entrevistar ministros tinha apenas que ir até a Ala Oficial do Aeroporto de Congonhas e esperar a descida dos jatinhos vindos de Brasília. Já entrevistar o Sauer era bem mais difícil. Com rara exceção de uns poucos jornalistas de sua maior confiança — que vez ou outra tinham o verdadeiro privilégio de almoçar com ele no então fechadíssimo restaurante da diretoria da fábrica, com direito a vodca, vinho e charuto —, a imprensa, de forma geral, só conseguia chegar perto dele no almoço de fim de ano patrocinado pela empresa. Aquele era um acontecimento nacional.

Miguel Jorge, ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010), fala de seu relacionamento comigo, quando exercia sua função de jornalista:

Ainda no *Jornal da Tarde*, sempre tive a preocupação de tentar ir além da notícia e da leitura dos jornais, para me manter informado. Por isso, procurava o contato com executivos, visitava empresas, inclusive as linhas de montagem, para conhecer processos produtivos. Isso me levou a ter contato com muitos dos presidentes e diretores das companhias automobilísticas. Já como diretor da redação do *Estadão*, essas iniciativas se aprofundaram — e meus contatos com Wolfgang ficaram mais frequentes — com o ‘Alemão’, como carinhosamente era chamado por muitos, já presidente da Volkswagen. Eu me lembro, lá pelos anos 83, em uma das muitas crises da indústria automobilística, de quando Sauer anunciou que a VW precisaria dispensar cerca de três mil trabalhadores. Foi um Deus nos acuda: primeira página de todos os jornais noticiando o que seria a maior dispensa da história do País. A reação do governo não se fez esperar, e o então presidente-general João Figueiredo anunciou que ‘expulsaria aquele alemão da VW’. Eu me lembro como se fosse hoje: O *Estadão* publicou o desabafo do general e, na mesma notícia, informava que aquela era uma ameaça vã, pois o Alemão já tinha se naturalizado brasileiro havia muitos anos.

Mesmo depois de deixar o setor automobilístico, continuei e sigo sendo um entusiasta do carro brasileiro. Não podemos destruir a nossa indústria automobilística. O País precisa dessa espinha dorsal de desenvolvimento tecnológico. Não devemos nos dar ao luxo de importar automóveis em larga escala.

Quando olho para o tempo em que começamos, quando a palavra dada valia mais que contratos e nos

casos em que estes eram indispensáveis ficavam guardados nas gavetas, vejo os avanços que fizemos no Brasil. Basta fazer uma comparação entre as indústrias existentes há sessenta anos e as que temos hoje. Simplesmente, pode-se dizer que é um mundo novo. Não apenas nos avanços tecnológicos, mas também na aceitação da responsabilidade social pelos seus líderes. À época em que começamos, tivemos ciência de que o Estado não poderia resolver sozinho os problemas sociais e tomamos para nós a tarefa de buscar soluções para as necessidades que compunham o conjunto dos elementos produtivos do País. A questão permanece a mesma. Cabe às empresas, sejam as do agronegócio, as de exploração de petróleo, as de minérios, as de construção, as de transporte, as metalúrgicas, as químicas, as de comunicação e as de outros setores, a responsabilidade pela formação de um país com uma situação social mais equilibrada.

Uma questão crucial para a qual devemos olhar com mais cuidado e nela concentrar nossa atenção continua sendo a educação. Quando ouço que no Brasil atual se criam empregos em velocidade desproporcional à formação de mão de obra qualificada disponível, vêm-me à memória os meus tempos de Bosch. Sabíamos que os indicadores de educação no Brasil eram muito inferiores aos de outros países. Era uma realidade a ser enfrentada. E o fizemos. Foi através da chamada ao aprendizado que conseguimos formar operários capacitados a entender os sofisticados processos produtivos a ser introduzidos em nossas fábricas. Um fato chamava muito minha atenção, quando estava na Volkswagen. Diversas vezes fui convidado para fazer palestras na Faculdade de Engenharia, em São Bernardo do Campo, e via uma multidão disposta a estudar até meia-noite, para no dia seguinte trabalhar para pagar os estudos. Isso demonstra uma incrível vontade de vencer na vida, e é esse o maior motor de desenvolvimento que um país pode ter. Nos anos 60, era difícil até conseguir levar engenheiros de São Paulo para Campinas, porque ninguém queria morar no interior — e Campinas era interior. Depois, aconteceu um grande processo de desconcentração industrial, com fábricas sofisticadas em grande parte do território brasileiro.

Como à época que iniciei na Bosch e mesmo na Volkswagen precisávamos de mão de obra especializada, plantamos dentro da empresa o princípio da educação. Apesar da evolução na questão da educação, o País ainda ficou atrasado em relação aos outros que, naquele tempo, estavam em situação igual ou pior que a nossa. É preciso revivificar aquilo que plantamos lá atrás, o princípio da educação; primeiro através da escola, depois a partir de exemplos, qualquer indivíduo conseguirá entender que o saber e a curiosidade são portas e janelas abertas para o mundo que os conduzirão a caminhos mais propícios. O conhecimento lhe dará respostas para perguntas: o que posso fazer, onde posso trabalhar, qual o caminho a trilhar a fim de mudar de patamar, alcançando o direito a uma vida digna e participativa? Estou convencido de que este é o roteiro a ser seguido pelas novas gerações. Sem ele, não há futuro. Para segui-lo, é necessário um país democrático, porque uma boa democracia com pragmatismo aplicado na política e na administração do Estado dará aos cidadãos as condições de evolução moral, intelectual e profissional, tornando cada vez maior o número de pessoas que possam fazer parte de uma comunidade ética formada por aqueles que têm conhecimento para exercer influência sobre o poder político de sua sociedade.

Outro fator que já vem sendo levado em consideração, mas necessita de aprofundamento, está ligado às demandas éticas da própria sociedade. Os empresários e seus administradores devem estar atentos aos valores públicos que a sociedade vem elegendo como sendo inalienáveis. De qual valor não podemos nos afastar, independentemente do país onde estejamos, no Ocidente ou no Oriente? É a preservação do meio ambiente. As empresas devem estar comprometidas com este fato, porque esta demanda é muito premente e está espalhada como um valor muito forte, conclamando-nos a todos, porque a crise do aquecimento global em diversas situações está chegando até nós.

Minha defesa do desenvolvimento brasileiro não se apoia apenas em uma indústria na qual estive a maior parte da minha vida profissional. Conheço o País de norte a sul e vi incontáveis possibilidades de progresso ainda inexploradas. Temos uma extensão territorial e uma concentração de recursos naturais extraordinárias. Clima e solo propícios fizeram de nossa agricultura uma das maiores do mundo, logo atrás dos Estados Unidos. Conseguimos ser competitivos, sem contar com subsídios. Este *boom* no setor é recente, estamos falando de vinte cinco ou trinta anos. Até então, nossa agricultura era artesanal, primitiva. Hoje, temos um setor moderno, com produtividade excelente numa demonstração clara da capacidade do País de se organizar rapidamente em torno de uma atividade produtiva.

No exercício das minhas atividades, percebi que dois elementos são indispensáveis para o sucesso de um negócio: ética e pragmatismo — que, a meu ver, podem caminhar lado a lado. Pragmatismo pode ser resumido em duas palavras da língua alemã: *zur sache*, entendido por mim como “vamos direto à questão”, ou mais simplesmente: “mãos à obra”.

A aliança destes princípios foi a coluna mestra da minha atuação como executivo. Ética e pragmatismo devem estar presentes na política, nos negócios, nas empresas, nas universidades, nas escolas, na vida familiar, no intercâmbio entre países, enfim, em todas as situações nas quais se vive em conjunto dentro de uma comunidade.

Considero um desastre a falta de ética entre as lideranças, pois isto pode abalar nossos sistemas, como aconteceu com a economia mundial, levada a uma de suas maiores crises, devido às especulações para se ganhar dinheiro, sem limites, não se importando com os altos custos com que, agora, arca a sociedade. Este é um exemplo claro de abandono total dos princípios éticos.

No âmbito das empresas, o capitalismo, sistema econômico no qual elas estão inseridas, funciona com a aquisição do lucro, do dinheiro para ser reinvestido, do dinheiro movimentado para gerar mais lucro e continuar o investimento. Neste campo, a honestidade deve prevalecer em propostas norteadas pelos preceitos de reciprocidade, deixando de lado o conceito de que as vantagens devem ser unilaterais. Quando benefícios e ganhos ficam apenas com um dos participantes do negócio, o outro tende a ser aniquilado. A realidade e as dificuldades de hoje tornam cada vez mais evidente que não podemos viver em campos antagônicos, em nenhum momento.

UM HOMEM DE TRÊS CIDADANIAS

Alemão, brasileiro e cidadão do mundo

Considerando o Sauer pelo amor que ele tem pelo Brasil, a princípio, eu o considerava um espírito nacional. Rodando o mundo com ele, vi que esse conceito era estreito demais. O Sauer via o Brasil dentro do contexto mundial, e seus princípios de ética e de empreendedorismo não se restringiam ao país que ele adotou como sua pátria. Ele é um cidadão do mundo.

Joacyr Drummond, da Exportação VW

Durante boa parte da minha vida, estive sobre asas. Voei por vezes incontáveis. Tanto da Varig como da Lufthansa recebi o certificado de pessoa que mais havia utilizado seus voos. Sou agradecido à vida por ter colocado diante de mim a fascinante tarefa de olhar e descobrir o mundo. Das viagens, já não tenho a conta. Dos lugares conhecidos, também não. Permanece no meu cérebro a certeza de nunca haver deixado escapar uma brecha onde pudessem ser inseridas as companhias que representei. Abri mercados, rompi fronteiras, comprei, vendi, fiz parcerias. Ao ir de Stuttgart para o Porto, tinha uma cidadania: a alemã. Acrescentei mais uma: a brasileira. E, por dever do ofício, adquiri uma terceira: a de cidadão do mundo. O curioso é que, nos dois países, naquele onde nasci e no outro que me adotou, nunca me senti como se não estivesse em casa. Ambos são pátrias minhas.

Conheci reis e rainhas, estadistas, líderes empresariais e líderes comunitários nos mais diversos cantos do planeta. Com a maioria deles vivi experiências que enriqueceram minha vida, deles assimilei muita sabedoria, com eles fiz grandes contratos e para eles mostrei a qualidade e a eficiência do produto *made in Brazil*.

Hoje, olhando para trás, vejo que me dediquei quase em tempo integral ao meu trabalho. Até meus amigos, com exceção do Kiko, em Portugal, e do Karl Gutbrod, conhecido na minha infância, eu os fiz todos, e foram muitos, durante o exercício de minhas funções. Mesmo o Karl, mais tarde, veio trabalhar comigo na Bosch. Embora as viagens fossem cansativas e umas seguidas das outras, reconheço que minhas atividades me abriram as janelas do mundo. Foram lotes de maravilhas descortinadas diante dos meus olhos: culturas desvendadas, costumes identificados, fisionomias de tons e contornos diversificados, sons, ritmos, cores e sabores estimulando todos os sentidos. Apesar de ter feito muitas viagens a lugares já antes visitados, como o Iraque, onde estive umas cinquenta vezes, durante nossas operações, havia sempre algo novo revelando-se ao meu olhar. Fui um viajor interessado, curioso, ávido de novidades, eterno buscador e colhedor de experiências fosse no trabalho ou fora dele.

Um grande amigo com quem tenho muitas afinidades e com quem estive em muitas partes do mundo, vivendo fascinantes “aventuras”, o embaixador do Brasil na Turquia, Marcelo Jardim, de cuja amizade e vastíssima cultura tive o prazer de desfrutar, esbanja sua generosidade, falando muito bem de mim. Retribuo, lembrando que Marcelo Jardim pertence a uma elite que formou o Itamaraty. A excelência da diplomacia brasileira fez escola no mundo, formou uma tradição e deixa uma herança que não deveria jamais ser desperdiçada. Marcelo toma a palavra:

Sauer é um homem do mundo, cujos interesses vão além daqueles exclusivamente profissionais. Em nossas conversas, foram-se identificando coincidências de pontos de vista, de opiniões, de percepções sobre grande número de temas e se estabelecendo uma boa camaradagem. Aprendi muito com sua experiência e visão da vida e de nosso papel no mundo. Nas muitas vezes que o encontrei no exterior, pude perceber que qualquer que fosse o país, sua cultura e sua forma de ser, Wolfgang Sauer nunca estava ali como um ‘peixe fora d’água’. Possuía, em todos, vínculos ou contatos com os ‘nativos’, fossem eles chineses em Beijing, nigerianos em Lagos, argelinos em Argel, poloneses em Varsóvia ou em Gdansk e, até mesmo, alemães em Berlim. Uma vez, estávamos tomando um *drink* no *lobby* do hotel Adlon, em Berlim, quando encontrou a empresária de música clássica Sabine Lovatelli, a quem me apresentou e também ao maestro Claudio Abbado, que estava, na ocasião, deixando a direção da Filarmônica de Berlim. Em Varsóvia, reuniu na embaixada em torno de sua forte personalidade toda a cúpula dos estaleiros de Gdynia e de Gdansk, em torno de um projeto para a constituição de uma *joint venture* entre aqueles tradicionais *shipyards* e parceiros potenciais no Brasil. Estivemos juntos por ocasião de uma das várias iniciativas empresariais entre o Brasil e a Alemanha, esta presidida por Hans Sthiel, em Stuttgart. O embaixador José Botafogo, à época ministro da Indústria e Comércio, presidia a delegação brasileira. O momento era particularmente importante, pois seria a ocasião para o primeiro contato oficial entre um ministro do governo brasileiro e sua contraparte do novo governo alemão do SPD, que tinha como chanceler federal, Gerhard Schröder, eleito nas eleições gerais ocorridas havia duas ou três semanas. Sauer, literalmente em casa, trouxe o novo ministro da Economia, Werner Müller, ao encontro do ministro Botafogo, selando, dessa forma, por intermédio de um brasileiro-alemão, o primeiro aperto de mão entre os governos brasileiro e alemão. Ninguém melhor do que ele, em sua terra natal, para oficializar aquele momento. Nessa mesma noite, Sauer nos convidou, a mim e ao ministro Botafogo, para jantar. Sendo Stuttgart uma das mais ricas cidades alemãs, capital do poderoso *land* Baden-Württemberg, pensamos em um grande restaurante de luxo. Qual não foi nossa surpresa, quando nosso anfitrião nos levou a um modesto café em uma área fora do centro, onde comemos e bebemos muito bem em um ambiente muito mais humano e acolhedor do que encontraríamos em qualquer restaurante convencional e luxuoso. Era o lugar que nosso amigo Wolfgang frequentava em seu bairro, durante a juventude. No dia seguinte, Botafogo e eu concordávamos que melhor homenagem não poderia ter nos prestado nosso querido amigo Sauer, levando-nos a um café que fora um pedaço de sua vida em sua cidade natal. Esse é o Wolfgang Sauer, generoso, sentimental e amigo de seus amigos. Nenhum jantar no Tour d’Argent ou no Lasserre teria sido mais importante, nem para ele, nem para nós. Em outra ocasião, na Argélia, estivemos juntos quando o então presidente Figueiredo visitou aquele país. Ficamos Sauer, o então embaixador Flecha de Lima e o então conselheiro Ruy Pinheiro de Vasconcellos e eu papeando até tarde da noite anterior ao fim da visita. Fazer negócios com a Argélia era então complicado e difícil, além de termos de enfrentar a concorrência francesa, que, apesar do trauma do conflito da independência, nunca deixara de ser uma referência fundamental, sobretudo no campo dos grandes contratos. E era isso o que Sauer queria para a

Volkswagen e acabou conseguindo. Foram, enfim, muitos os encontros que tivemos em outras partes do mundo. É plenamente reconhecido o quanto Sauer foi instrumental para a exportação dos Passats da Volkswagen para o Iraque, país sempre complicado, isso à época de Saddam Hussein. Até hoje, ao vermos na televisão cenas muitas vezes chocantes de atos terroristas perpetrados pelas facções extremistas que ainda atuam ali, vemos na tela, volta e meia, um Passat brasileiro remanescente do grande volume de veículos exportados para lá graças à engenharia exportadora de Sauer. Também na Nigéria, que conheço bem, era espantoso o número de veículos do modelo Brasília que constituía a coqueluche do mercado consumidor. Eram comercializadas ali sob o nome de Igala e ainda hoje, me dizem, resistem bravamente, por sua robustez, às insuficiências logísticas ali tão marcantes, alcançando ainda bons preços no mercado de carros usados.

Recordo bem a presença sempre marcante de Sauer durante a visita que o então presidente João Figueiredo fez à China em junho de 1984. Era a primeira de um chefe de Estado brasileiro àquele país, que na ocasião começava a despontar como uma possível potência, embora nada pudesse prever o crescimento abissal de sua economia que faz hoje dessa nação o colosso que é. O então ministro Saraiva Guerreiro, por indicação do ex-embaixador Flavio Perri, meu amigo dos bancos da Faculdade de Direito da PUC, designou-me para coordenar as providências de logística e de protocolo e organizar *in loco* a parte que corresponde ao Itamaraty nessas operações. A China não me era desconhecida, pois havia servido lá por quase quatro anos. O então embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima propusera, e tanto o ex-ministro Guerreiro quanto o então presidente Figueiredo aprovaram de imediato, que a visita presidencial, a primeira de um Chefe de Estado brasileiro à China, tivesse, além da dimensão política natural, um forte componente econômico-comercial. Para tanto foi decidida a realização de uma importante exposição industrial e comercial, cuja coordenação coube ao então embaixador Júlio Cesar Gomes dos Santos, que chefiava o setor de feiras e turismo no Itamaraty. A participação empresarial na visita foi maciça, e lá pontificava o nosso Sauer, buscando identificar formas e meios de a Volkswagen do Brasil vir a exportar para o mercado chinês. A presença de Wolfgang Sauer nessas viagens agregava ainda maior densidade à comitiva empresarial, e ele era sempre interlocutor de membros influentes do governo. Em Beijing, ele o fora do então ministro Delfim Netto e de Carlos Viacava, à época, diretor da Cacex, e, é claro, do então embaixador Flecha de Lima, que com ele sempre trocava ideias.

Presidente da Ford, dentro da organização Autolatina, Luiz Carlos Mello faz sua observação: “O Sauer é alemão, porque nasceu em uma determinada data em uma região da Alemanha, mas, na verdade, ele é um cidadão do mundo, que trouxe sua visão internacional para o nosso País. No caso do CIP, apenas um homem com ampla visão e coragem poderia pôr em execução um processo daquele porte. A luta que ele empreendeu não foi a de uma empresa isolada, embora ele fosse dono de quase dois terços do mercado. Ao fazer isso, demonstrou sua condição de estadista — com sua ação vitoriosa, ele abriu novos horizontes para a indústria nacional como um todo”.

Um dos meus assessores, Reinhold Anton Track, tinha entre suas atribuições a coordenação de palestras feitas em diversas instituições no exterior e, especialmente, na Alemanha:

O dr. Sauer era muito convidado pelas universidades alemãs para falar sobre os mais variados assuntos. Havia grande interesse dos estudantes pelas relações entre o Brasil e a Alemanha. Em uma dessas ocasiões, ele teve um problema, impedindo-o de viajar. Então, pediu-me que o substituísse. Fiquei perplexo com a quantidade de alunos interessados em ouvir sua palavra. O tema era ‘A ética

profissional dos dirigentes de empresas brasileiros’. Falei para uma plateia enorme. Tratava-se de uma palestra escrita por mim, mas com base nas ideias dele. Outro evento muito importante foi a visita ao papa João Paulo II. O dr. Sauer tinha uma participação muito grande em nossa paróquia da igreja alemã, no Brasil. Ele foi convidado para ir a Roma e participar de uma audiência com o papa, juntamente com diversas personalidades mundiais. Dentre elas, ele foi destacado para falar. Apesar de sermos católicos, ele e eu, foi o discurso mais difícil que preparamos, mas ele conseguiu imprimir um tom de emoção e de fervor religioso.

Pedro Eberhardt, quando vice-presidente e presidente do Sindipeças, esteve junto comigo em várias instituições brasileiras. Como amigo, fornecedor e parceiro, ele fala de algo que me emociona:

Minha família tinha grande afeição por dona Maria Sauer, mãe do Sauer. Ela era uma mulher muito carismática. Minha mulher guarda até hoje um lenço que Maria lhe trouxe da Alemanha em uma de suas visitas ao Brasil. Na despedida, ela sempre me dizia: “Cuida do Wolfgang por mim”. Esta frase dita por uma mãe zelosa despertava risos, porque o Wolfgang era um homem muito forte, sem necessidade de cuidados. Dono de uma autonomia invulgar, ele transitava por todos os lugares, compondo uma união perfeita das características germânicas com o jeito brasileiro. Com muita competência, dirigia uma companhia do porte da Volkswagen. Fora dela, tinha e ainda tem um jogo de cintura político impressionante. Tanto nos governos militares quanto nos pós-militares, ele tinha um trâmite incomparável em qualquer gabinete. Num campo ou no outro, tinha total domínio das situações.

No final de 2001, fui convidado pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, para integrar o “Global Compact Advisory Council”. Esse conselho era formado por doze pessoas, e eu fui nomeado como representante da América do Sul. Tinha esse grupo de pessoas a tarefa de encontrar soluções para os impactos causados pelo processo da globalização, buscando alternativas que atenuassem a vulnerabilidade dos países economicamente mais frágeis. Seguramente, o secretário-geral das Nações Unidas contava com minha experiência sobre as cooperações entre os países, utilizando meus conhecimentos das operações de exportação. As atividades do conselho eram muito interessantes, exercendo seu papel muito bem durante os dois primeiros anos, período em que foram fixadas as regras básicas de proteção aos países menos desenvolvidos. Estabelecia-se como princípio fundamental a cooperação entre as nações nessa entrada da nova fase da economia globalizada. Recebi uma carta de congratulações do então presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, enfatizando seu apoio ao tema de globalização solidária e declarando sua convicção de que aquela meta só poderia ser concretizada com o suporte da comunidade empresarial consciente de suas responsabilidades sociais.

A cada dois meses, eu ia para Nova Iorque. Encontrei pessoas muito inteligentes e interessadas na promoção do sucesso econômico global, envolvendo todos, fortes e fracos, apesar da grande disparidade entre ambos. Contudo, as reuniões deixaram de ser estimulantes, perdendo seu vigor inicial, pois as opiniões eram muito divergentes. Esbarrava-se em uma pesada burocracia, um entrave para a evolução dos trabalhos. Abandonava-se o caminho do pragmatismo, cedendo lugar à filosofia. No meu entender, isso não tem como funcionar. Demonizada pelos defensores do *status quo*, enaltecida pelos destemidos, afeitos a desafios e inovações, indiferente a opiniões exaltadas ou não, a globalização abriu seu caminho e, de maneira avassaladora, tomou conta do mundo, rompendo barreiras e “muros” que separavam os negócios entre os países. Acredito que esta família de nações formada pela globalização buscará meios de convivência nos quais prevaleçam o respeito do grande pelo pequeno e vice-versa. Nesta questão, há

uma regra básica que sempre recomendei aos administradores de empresas grandes, médias ou pequenas: cabe a cada um conquistar o respeito dos que dele dependem e daqueles de quem ele depende. É um preceito relativamente fácil. Contudo, de tão simples e tão claro é, infelizmente, pouco respeitado. Deposito minhas esperanças nos líderes empresariais mais jovens, alertando-os sobre as grandes possibilidades do Brasil. Este País tem, além de um povo de natureza pacífica, um tesouro enorme de capacidade em inúmeros setores. Acordado nos últimos 50 ou 60 anos, ele tem todas as chances de estar no topo entre os líderes mundiais. Lamentavelmente, não poderei assistir a isto que prego há bastante tempo, mas estou seguro de que a juventude de hoje e de amanhã trará este projeto do campo do sonho para o terreno da realidade. Tenho muita fé nisso.

O ESTREITAMENTO DE LAÇOS ENTRE MINHAS DUAS NAÇÕES: BRASIL E ALEMANHA

Wolfgang Sauer representa a perfeita e mais bem-acabada síntese da Alemanha com o Brasil, comparável apenas, se tanto, àquela que marcou a vinda de seu compatriota Hans Staden, que aqui chegou quatrocentos anos antes dele. Possui em sua forte e generosa personalidade a melhor combinação de DNAs nacionais, isto é, da pátria onde nasceu e daquela que escolheu. Por isso, o Brasil não perdeu tempo e o adotou e o naturalizou, incorporando-o ao nosso contingente populacional de modo que ele faz parte hoje destes cento e noventa milhões de brasileiros que o IBGE apurou no último censo.

Marcelo Jardim, embaixador do Brasil na Turquia

Em geral, posso dizer que a indústria alemã no Brasil teve uma contribuição enorme na evolução industrial do País. O ex-ministro Delfim Netto me falou que nós fomos os líderes, os impressores do industrialismo moderno no País, tendo a indústria brasileira se adaptado no percurso dos anos à modernização industrial, adotando os conceitos tecnológicos da automação, cujo início se deu na indústria automobilística.

Chegamos a um total de 1.320 indústrias trabalhando em nosso estado, o que faz São Paulo, Guarulhos e Campinas formarem o maior centro industrial alemão, fora da Alemanha. Isto é um fato muito interessante, porque, no princípio, a chegada da indústria estrangeira ao Brasil não era vista com bons olhos. Éramos chamados de exploradores. Cultivava-se a ideia de que o País estaria sendo loteado para ser entregue ao capital estrangeiro. Mas houve um brasileiro que teve coragem para enfrentar o problema — Juscelino Kubitschek —, com quem tive a honra de conviver por algum tempo. Na minha memória, permanece a imagem do homem que trouxe muitas contribuições positivas para o crescimento do Brasil. Hoje, tem-se consciência do papel de destaque da indústria alemã na evolução industrial do País, pois as empresas aqui instaladas trouxeram a cultura industrial alemã, com uma noção muito clara da interdependência entre quem necessita do trabalho e aquele que precisa do trabalhador. Dessa compreensão já haviam nascido o respeito pelo trabalhador e a atenção às suas necessidades. As práticas desse sistema foram introduzidas nas empresas vindas da Alemanha para o Brasil.

A Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha foi criada com o objetivo de buscar o desenvolvimento das relações bilaterais e alcançar a excelência do intercâmbio entre os dois países. Começamos trazendo empresas alemãs para o Brasil. Entre indústrias de setores vários, vieram também

as produtoras de autopeças e as farmacêuticas. Em palestra na Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha no Rio Grande do Sul, em 1995, eu ressaltava: “Chamo a atenção para o fato de que esta câmara foi fundada no mesmo ano em que Juscelino Kubitschek começava o caminho do Brasil rumo ao progresso. Seu dinamismo contagiou esta câmara, já que, ao longo do tempo, ela vem acompanhando o crescimento do País. Esta evolução trouxe grande desafios para todos, mas permitiu às indústrias alemãs instaladas no Brasil e aos seus fornecedores atualizar seus produtos, trabalhando com tecnologia moderna. Abriram-se chances especiais para a participação de um processo de crescimento e modernização através do contato com a Alemanha tecnológica, industrial, importadora e exportadora”.

Ao receber o Prêmio Personalidade Brasil-Alemanha 2000, em Berlim, embora continuasse pensando que ainda havia muito a ser feito, rememorei o nosso começo, buscando estabelecer uma parceria entre o Brasil e a Alemanha. Este prêmio foi instituído em 1995 e é entregue a duas personalidades, uma de cada país, com o objetivo de homenagear e atestar o reconhecimento público às contribuições de ordem pessoal, profissional ou cultural de pessoas que fortaleceram os laços de amizade entre os dois países. Em minhas atividades na câmara, busquei trabalhar em prol das relações Brasil-Alemanha, tentando sempre entender claramente o modo de pensar e agir, de certa forma descontraído, mas sempre responsável, do povo brasileiro e identificar os pontos de sinergia com a nossa maneira de ser, para permitir que ações efetivas nas questões bilaterais pudessem obter sucesso. Há quarenta anos, acertei um encontro de industriais e dos governos da Alemanha e do Brasil, alternando os locais de realização, uma vez no Brasil e outra na Alemanha. Este evento começou com a Comissão Mista, que naquela época era formada por parte da indústria brasileira e parte da indústria alemã. No início, era restrita, na totalidade, não mais de trinta pessoas. Expandiu-se de tal forma que, em 2009, tínhamos 1.200 pessoas, participando, na cidade de Vitória, no Espírito Santo. Este é um evento único no mundo. Em 2010, foi em Munique e, em 2011, foi no Rio de Janeiro. Esses encontros visam ao fortalecimento das relações bilaterais, nos âmbitos empresarial, econômico, social e cultural. Acho que logrei êxito naquilo a que me propus, ou seja, na promoção da interação entre as duas nações. No começo, era uma parceria. Hoje, já não a vejo assim. Trata-se de uma irmandade. Não somos parceiros, somos irmãos. Tenho muito orgulho de haver participado intensamente do estabelecimento dessa reciprocidade, aprofundando o vínculo entre essas minhas duas nações.

Criamos no Brasil um Conselho Integrado das Câmaras Alemãs, com sedes em São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, com revezamento de seus presidentes, cabendo a cada dois anos a eleição de um representante de uma dessas três cidades. Desde a sua criação, o Conselho Integrado cumpre sua função de promover o aperfeiçoamento profissional, educacional e industrial, incluindo as relações comerciais, financeiras e econômicas entre o Brasil e a Alemanha.

Na opinião de Ozires Silva, as contribuições tecnológicas trazidas da Alemanha foram essenciais para o Brasil: “O Sauer é o alemão mais brasileiro que eu conheci. Ele abraçou realmente o Brasil e foi muito dedicado à sua missão, prestando serviço não só para os acionistas da empresa, gerando lucros, mas também trazendo contribuições de alto valor tecnológico ao país que o acolheu. Mesmo que ele não tenha explicitado isso nunca, acho que um dos seus grandes méritos foi a participação efetiva da mundialização dos produtos fabricados no Brasil. Ele veio para cá, evidentemente ligado à sua pátria, mas sem dúvida, levando em consideração o caráter global dos produtos. Não era porque os produtos fossem feitos na Alemanha que não pudessem ser produzidos no Brasil. Então, o Sauer foi, de uma forma até, eu diria, não muito consciente, um dos pioneiros deste processo de globalização vivido hoje com muita intensidade”.

Reinhold Anton Track, que me acompanhou na organização de muitos dos encontros Brasil-Alemanha, formou sua ideia a respeito das relações entre os dois países: “O dr. Sauer foi presidente da Câmara Brasil-Alemanha e, não apenas durante o exercício desse cargo, mas, também, posteriormente, teve um

papel preponderante no desenvolvimento do intercâmbio entre as partes e na vinda de empresas alemãs para o Brasil. Seu nome na Alemanha e no Brasil era muito forte, e sua palavra tinha muito peso, pois suas afirmações eram a garantia de que se estava indo na direção correta. Ele tinha uma força incrível de persuasão para fazer valer suas ideias, explicando-as com muita clareza, sempre muito entusiasmado arrastava os demais com sua força criadora, fazendo com que quem estivesse ao seu lado abraçasse seus ideais e caminhasse adiante na concretização deles. Sou suspeito para falar porque, trabalhando ao lado do dr. Sauer, aprendi a admirá-lo muito, mas, no meu entender, ele foi o melhor presidente que a Câmara Brasil-Alemanha já teve. É também indiscutível a posição de destaque do dr. Sauer dentro da Comunidade Alemã no Brasil, através de suas participações no campo da cultura e nas atividades de cunho social”.

Merece destaque neste processo de evolução das relações entre os dois países, o papel de Günther Lipkau, que presidiu a câmara e foi por muitos anos o braço do Dresdner Bank no Brasil. Editou os Relatórios Econômicos sobre o Brasil, que se tornaram uma leitura muito útil para empresários alemães com interesses no País. Quando presidente da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, escreveu um livro sobre os setenta e cinco anos da instituição, tendo como tema o desenvolvimento econômico do Brasil e o relacionamento entre os dois países.

Dentre muitos dos meus amigos agraciados com o Prêmio Personalidade Brasil-Alemanha, destaco um por quem tenho admiração profunda. Isto aconteceu em 1995. Ele foi escolhido quando exercia o cargo de *chairman* da Rio Doce Internacional, em Bruxelas. Falo de Eliezer Batista. Recebeu o prêmio pela sua posição visionária nas relações entre os dois países e a concepção de desenvolvimento, atuando como forte aproximador de empresas alemãs aos projetos de infraestrutura no Brasil.

Ao narrar as minhas andanças pelo mundo, o embaixador Marcelo Jardim menciona: “O reconhecimento da enorme importância empresarial e política do Sauer veio através de muitas láureas justamente recebidas. Entre elas uma vai para o topo, quando se fala de Brasil e Alemanha. Foi escolhido por unanimidade o Homem do Ano Brasil-Alemanha, homenagem recebida em Berlim, logo após o retorno da sede do governo alemão àquela cidade, na virada do século. Tive o privilégio de poder abraçá-lo naquela noite de alta categoria e de presença recorde de personalidades dos meios empresariais, financeiros, políticos e acadêmicos no grande banquete realizado no Hotel Intercontinental, no lado Ocidental da capital”.

Outro eminente participante desta homenagem da qual muito me orgulho foi uma das pessoas por quem tenho admiração e reconhecimento pelo seu trabalho no Ministério da Fazenda. A ele devemos as diretrizes da política econômica que colocou o Brasil nos trilhos do crescimento. O então ministro Pedro S. Malan esteve entre as marcantes presenças daqueles que me deram a honra de participar de uma noite, para mim, consagradora. Diz o ex-ministro: “Lembro-me da homenagem que recebeu em Berlim: Prêmio Personalidade Brasil-Alemanha 2000, concedido pelas Câmaras de Comércio e Indústria dos dois países, por ocasião da visita do então presidente Fernando Henrique Cardoso àquele país. Justíssima homenagem a quem dedicou décadas de sua vida à aproximação entre os dois países e ao desenvolvimento econômico e tecnológico da indústria brasileira”.

Em todos esses anos, com a dedicação de outros colegas brasileiros e alemães, procurei fazer a minha parte. Espero ter a oportunidade de continuar trabalhando intensamente para que o relacionamento entre os dois países continue forte, sólido e cada vez mais próximo. Porque Brasil e Alemanha merecem.

NEM CANTOR, NEM MUSICISTA, APENAS UM AMANTE DA MÚSICA

A música sempre teve o poder de me enlevar. Quando ainda menino, ao pisar no palco do teatro onde eu fazia parte do coro da Ópera de Stuttgart, tinha a sensação de entrar em outro mundo, onde beleza e encantamento se reuniam, exercendo um fascínio sobre a minha mente. A riqueza das composições, a combinação harmoniosa de sons, o lirismo e o sentimento de prazer advindo do canto compunham a magia reinante no ambiente. Apesar das insistências de mamãe para que eu tocasse violino, seguindo os passos de meu pai, nunca tive nenhum pendor pelo manejo das cordas, contudo cantar provocava em mim uma espécie de exaltação do espírito. Todas essas sensações foram interrompidas pela guerra e adormecidas temporariamente pela brutalidade dos acontecimentos. A luta pela sobrevivência e os trabalhos chamando-me para uma atividade totalmente oposta levaram-me para outras direções, contudo, apesar do pouco tempo de convivência com ela, a música enraizou-se dentro de mim.

Em Campinas, comecei uma atividade cultural que tinha na música seu fio condutor. Em São Paulo, junto com o José Ermírio de Moraes, começamos a formação de uma orquestra, trazendo do Leste Europeu músicos para compor aquilo a que, pretensiosamente, imaginávamos transformar em uma orquestra sinfônica. Contudo, nossos contratados vinham de bom grado para o Brasil, permaneciam algum tempo no grupo que teimávamos em formar, mas logo se entregavam a outras atividades mais estimulantes que participar de um conjunto ainda desafinado e sem grandes perspectivas de sucesso em um país voltado para outra cultura musical.

Em 1971, conheci Sabine Lovatelli, recém-chegada da Alemanha, com o sonho de trazer para o Brasil o Mozarteum. Ela narra a forma como começamos um dos mais importantes projetos para incentivar a cultura e o gosto pela música erudita no Brasil: “O dr. Sauer foi o precursor. Abraçou essa ideia e, como era uma personalidade muito importante e muito ouvida, conseguiu juntar em torno dela participantes das grandes indústrias”. Quem logo me seguiu foi o parceiro em nossa primeira aventura nessa área, o José Ermírio de Moraes. Logo em seguida, veio para o nosso grupo o Leon Feffer. Outros nos seguiram, e acabamos tendo trinta e nove participantes de indústrias nacionais e estrangeiras. Era um fato inédito. Como confirma Sabine Lovatelli, esses patrocinadores ajudaram muito: “Eles depositaram muita confiança no projeto, porque, à época, ninguém conhecia o Mozarteum. O dr. Sauer foi o líder, funcionando como uma espécie de fiador moral, porque foi a palavra dele que juntou essas pessoas em torno de uma atividade cultural. Foi ele quem abriu o caminho. Hoje, temos um nome e continuamos a contar com a confiança dos patrocinadores, permitindo-me fazer até o momento trinta séries do

Mozarteum Brasileiro. Evoluímos muito nossas atividades com o intuito de estender a cultura musical a toda a população. Fazemos concertos ao ar livre, no Ibirapuera, temos uma quota de bilhetes gratuitos para estudantes, temos o clube do ouvinte — uma introdução aos concertos —, organizamos *Masterclasses*, abertas para jovens músicos. Assim, o público tem acesso à música interpretada por orquestras e cantores líricos renomados que atuam nos palcos das mais importantes casas de espetáculos do mundo. Temos que contar muito com a fidelidade de nossos patrocinadores, porque a lei brasileira corta nossas asas, fazendo-nos ter que, a cada ano, começar tudo do zero, porque não podemos fazer um planejamento financeiro para o ano vindouro. A lei proíbe. Preciso programar uma orquestra com a antecedência de três anos, mas não posso dispor do dinheiro dos patrocinadores, porque o governo não dá o incentivo. Neste caso se tem um espelho do interesse das indústrias brasileiras, porque, apesar desses obstáculos, elas patrocinam oitenta por cento do orçamento do Mozarteum. A bilheteria entra com apenas vinte por cento. Nosso voo mais audacioso aconteceu com o início de uma escola de música na favela de Heliópolis, aberta não apenas para os habitantes da favela, mas também para outros vindos de fora com o desejo de aprender música. Entre os participantes, temos alunos de vários locais de São Paulo, de Manaus e de Curitiba. Hoje, já temos uma orquestra constituída, que, a cada ano, tem seu lugar garantido em um espetáculo do Mozarteum, conduzida por regentes de orquestras internacionais, acompanhando solistas de renome no cenário mundial. As apresentações têm tido grande sucesso. Anualmente dez alunos dentre os melhores são enviados para as escolas de verão na Alemanha e Áustria. Os resultados são surpreendentes, eles retornam mudados, mais sérios, sabendo o que querem, capazes de se integrar em culturas totalmente diferentes das deles, entendendo a necessidade de conhecer uma língua estrangeira. A orquestra foi formada em parceria com o maestro Baccarelli há cinco anos, mas as aulas foram iniciadas há dez anos. Em 2010, eles foram para a Alemanha em uma turnê da qual fizeram parte o festival de Bonn e espetáculos apresentados em Berlim, Dresden e Munique. Tudo foi filmado pela Deutsche Welle, com transmissão para 160 países. Estavam muito bem preparados para viajar e para ser reconhecidos. Tudo isso é fruto do trabalho do Mozarteum, iniciado lá atrás pelo dr. Sauer”.

Reinhold Track se lembra de muitos músicos que trouxemos da Polônia e da antiga Tchecoslováquia para concertos e cantos em nossa paróquia. Sua esposa, Maria JohannaTrack, faz uma narrativa interessante de um concerto de órgãos realizado no mosteiro São Bento: “O dr. Sauer trazia muitos artistas de fora e patrocinava muitos espetáculos para entidades de assistência filantrópica. A audiência era enorme, pois convites da Volkswagen dificilmente eram rejeitados. Houve um episódio do qual me lembro claramente. O dr. Sauer, quando chegava a algum lugar, atraía como um ímã as outras pessoas, pois tinha personalidade forte e muito carisma. Levei mamãe, uma senhora com mais de oitenta anos, a esse concerto no mosteiro São Bento. Ela o viu caminhar pela nave central. Imediatamente, puxou-me pelo braço:

— Aquele homem é o meu tipo! Não gosto de pessoas desbotadas, de pele branca, olhos claros e cabelos muito loiros. Gosto deste contraste de cabelos pretos com olhos de azul intenso.

— Mamãe, aquele é o dr. Sauer, presidente da Volkswagen.

— Não importa quem ele seja! Ele é muito bonito.

Ele se dirigiu a nós, sabendo quem ela era, abraçou-a carinhosamente. Ela, sem ter a menor ideia de quem ele era, retribuiu o abraço. Quando ele se afastou, ela repetiu:

— Eu disse. Ele é meu tipo!”

A ORDEM DA CRUZ DE MALTA: UMA PRESTIGIOSA MISSÃO

Em 28 de abril de 1998, em carta manuscrita vinda do Palazzo Magistrale, de Roma, endereçada a *Sua Eccellenza* Fernando Henrique Cardoso, presidente *della Repubblica Federativa del Brasile*, Frà Andrew Bertie, *Principe e Gran Maestro del Sovrano Militare Ordine di Malta*, anunciava, em seu primeiro parágrafo:

“Noi abbiamo nominato Ambasciatore Straordinario e Plenipotenziario del Sovrano Ordine presso il Governo di Vostra Eccellenza, S.E. il Signor Wolfgang Sauer.”

Em 13 de maio de 1998, no Ministério das Relações Exteriores, recebi a prestigiosa missão. Fui nomeado Embaixador Extraordinário e Plenipotenciário da Ordem Soberana Militar de Malta, oficialmente Ordem Soberana e Militar e Hospitalar de São João de Jerusalém, de Rodes e de Malta, também conhecida por Ordem do Hospital, Ordem de São João de Jerusalém e Ordem de São João de Rodes.

No Brasil, o embaixador representa *Sua Alteza Eminentíssima*, o príncipe e grão-mestre, e o governo da Ordem Soberana Militar de Malta perante o presidente da República e o governo brasileiro.

Trata-se de uma organização internacional católica iniciada por uma ordem beneditina, fundada no século XI, em Jerusalém, diante da necessidade de construir um hospital dedicado a São João Batista, ao lado de sua igreja. A vocação humanitária da então chamada Ordem de São João ficou logo conhecida, pois, além de atender aos objetivos pelos quais foi fundada, também prestava assistência à população local, dedicando-se igualmente a cristãos, judeus e muçulmanos. Em seguida, tornou-se uma ordem militar cristã, encarregada de assistir e proteger os peregrinos que passavam por aquela terra. Desde sua fundação, a ordem tem como símbolo a cruz de oito pontas. Atua em 130 países e é reconhecida internacionalmente como símbolo da dedicação dos seus milhares de membros aos pobres, aos enfermos e à perpetuação da fé no mundo todo.

Em sua trajetória histórica, a ordem fundada na Terra Santa, em virtude das derrotas dos cruzados, perdeu os territórios na Palestina, passando a operar temporariamente em Chipre, ocupando posteriormente, em 1310, a ilha de Rodes, onde obteve soberania territorial. Em 1530, passou para a Ilha de Malta. Atualmente tem sua sede extraterritorial no Palácio de Malta em Roma. Tem o *status* de observadora permanente das Nações Unidas, ao lado de prestigiadas organizações como a Cruz Vermelha e o Estado do Vaticano.

A ordem conta com 11.500 membros, 120 mil voluntários permanentes, auxiliados por milhões de cooperadores no mundo inteiro. Por intermédio de suas embaixadas e das associações nacionais, a

Ordem de Malta consegue manter um considerável número de hospitais, dispensários, clínicas rurais, creches, casas para crianças deficientes, escolas, lares para idosos, hospitais para hansenianos, centros de tratamentos de diabetes, alojamento para tratamento de drogados, corpos de emergência e de primeiros socorros, serviços de ambulância, agências de assistência a acidentados, campos para refugiados, institutos médicos, centros de distribuição de remédios e outras atividades beneméritas espalhadas pelos cinco continentes.

As relações diplomáticas da Ordem de Malta com o Brasil iniciaram-se em 1952, e sua atuação, através de associações nacionais, vem aliviando o sofrimento de muitas famílias desde 1957. A ordem possui três associações, através das quais, com convênios firmados com entidades assistenciais, universidades, hospitais, municípios, estados e programa com a Empresa de Correios e Telégrafos, presta assistência e atendimento às comunidades. Todas levam o nome de Associação dos Cavaleiros da Soberana Ordem Militar de Malta: a primeira, de São Paulo e Brasil Meridional; a segunda, do Rio de Janeiro, englobando o estado de Minas Gerais; a terceira, de Brasília e Brasil Setentrional. Temos creches no Piauí, em Minas Gerais, em São Paulo e em Brasília. O programa em convênio com a Empresa de Correios e Telégrafos atende, em Minas Gerais, Rio de Janeiro e Brasília, a 1.600 crianças e jovens carentes, oferecendo aprendizado profissional remunerado e registrado. Em Brasília e Brasil Setentrional, a ordem promove o trabalho de equipes de jovens em diversas atividades, dentre elas a proteção ao meio ambiente.

Todos os trabalhos realizados pela ordem são muito importantes, mas há um que considero de relevância e ao qual dediquei muito da minha atenção. Trata-se da hanseníase — doença infecciosa causada pelo bacilo de Hansen. Depois de lenta incubação, o portador apresenta manchas despigmentadas. Nessas marcas, a pele é insensível e não transpira. É uma doença transmissível, envolvida por uma série de problemas: preconceito, medo e falta de conhecimento. Mas é uma doença que tem cura. Basta tratá-la de forma adequada. Nossa luta dentro da ordem é pela erradicação da hanseníase no Brasil, pois fazemos dupla com a Índia. Apenas os dois países — Brasil e Índia — não conseguiram acabar com a doença. Quando começamos nosso trabalho na região amazônica, em Picos, no estado do Piauí, a situação era calamitosa e cruel. As pessoas se escondiam, eram abandonadas e isoladas em sanatórios pelas famílias, receosas do contágio, e ali ficavam esquecidas. A ordem fornece equipamentos para diagnóstico e controle da hanseníase, objetivando a cura dos casos existentes e a erradicação da doença na região. Também no Paraná, fazemos o mesmo trabalho, contudo, no Piauí, a situação é mais dramática. Com a participação dos franciscanos, iniciamos projetos de divulgação do processo de cura. As escolas têm sido nosso foco, porque, enquanto não acabarmos com o preconceito e com a ideia equivocada de que se trata de uma doença incurável, os portadores terão vergonha e temor de procurar ajuda e aqueles que estão a sua volta por causa do medo do contágio, e continuaremos a figurar juntamente com a Índia como os dois países que no mundo todo ainda têm portadores da doença. É preciso deixar claro que já faz parte do passado o tempo horrível, quando a doença era identificada como lepra, e as pessoas não tinham mais esperanças, senão deixar a doença tomar conta de seu corpo até o destruir, vivendo longe dos familiares, escondidos em locais horrendos e miseráveis. Alguns deles já são considerados museus, funcionando como testemunhas do sofrimento aos quais estavam expostos os portadores da doença. Ao assumir o cargo de embaixador da ordem, tentei chamar a atenção dos governos e dos ministérios brasileiros, responsáveis por esse problema, porque é preciso uma vontade política para extirpar essa chaga a que ainda estão expostos os brasileiros. Consegui ajuda significativa de instituições estrangeiras, principalmente da Alemanha e dos Estados Unidos, e de empresas brasileiras, entre as quais a Vale do Rio Doce. Outra pessoa que nunca se negou a atender a vários pedidos de doação que lhe fiz foi Naji Nahas.

No Amazonas, temos a honorável presença do padre Matt. Também formado em medicina, ali ele exerce o sacerdócio em seu mais profundo significado, na direção das obras da ordem, cuja base atende à população ribeirinha. Rodeado de pessoas muito carentes, Matt é incansável em seu extraordinário devotamento prestando assistência religiosa e médica tão necessária aos moradores dessas regiões. Quando o visitei, levou-me junto com ele para distribuir medicamentos aos seus pacientes. Tive medo de não voltar vivo, tal era a precariedade da embarcação que nos levava. Decidi dar-lhes um barco novo equipado com um ambulatório e específico para a área onde navegam. A diferença e modernidade do barco chamavam muito a atenção, até que foi roubado. Algum tempo depois, foi devolvido.

Meu amigo, o embaixador Marcelo Jardim, conhece bem esta atividade, pois é um dos cavaleiros da Ordem de Malta: “Outra expressão da forte generosidade e do espírito solidário e humanitário de Wolfgang Sauer é o trabalho social incansável realizado em regiões deprimidas e carentes do Brasil, por meio da Ordem de Malta. O leprosário mantido pela ordem no Piauí e o estupendo trabalho de assistência médica levado a cabo na Amazônia, e muitos subsidiados a título pessoal por Sauer, dizem muito de sua natureza e espírito cristãos e de seu engajamento social. Como embaixador na Polônia, tive o prazer de receber o Wolfgang Sauer em Varsóvia e pôr a conversa com ele em dia. Por indicação sua, fui recebido como cavaleiro da Ordem Soberana de São João de Jerusalém, Rodes e Malta, distinção que muito me honra e que prezo enormemente. Ali tenho podido confraternizar com o senador Marco Maciel, com o ex-embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima, com o desembargador Carlos Mathias, com o conde Farina, Antônio Carlos Noronha e com tantos outros *gentlemen* que formam o capítulo brasileiro desta venerável e prestigiosa instituição. E, também, constatar a dimensão humanitária do trabalho da ordem no Brasil”.

Minha secretária Marta, que esteve comigo por catorze anos, seguiu de perto meu trabalho: “Ele se empenha muito, com muita dedicação. Utiliza seus conhecimentos e influência para levantar dinheiro, colocando mesmo do seu bolso para ajudar as instituições mantidas pela ordem aqui no Brasil”.

Nos seus 900 anos de existência, a Ordem de Malta tem assistido milhões de necessitados e enfermos sem qualquer distinção de origem, raça ou religião, dedicando-se a prover assistência médica, social, psicológica e educacional. Nesses nove séculos de voluntariado, a maior riqueza da Ordem de Malta é o contingente de pessoas que, com dedicação e amor, colaboram para o desenvolvimento das ações humanitárias ao redor do mundo. Além da equipe de profissionais remunerados, estagiários, contribuintes, padrinhos e membros da ordem, milhares de voluntários em vários países — mais de 400 só em São Paulo — dedicam parte de seu tempo livre ao amor ao próximo e formam a base de sustentação da entidade, contribuindo para transformar a triste realidade dos menos favorecidos. Em São Paulo, tem sido feito um trabalho notável pelo presidente da associação, acompanhado de sua esposa. São o sr. e sra. Dino Samaja, a quem agradeço pela preciosa e indispensável participação.

HAGIOGRAFIA OU APOLOGIA?

Esta é a parte hagiográfica desta biografia. Não no sentido de biografia de santos, mas com o significado de “biografia excessivamente elogiosa”. É provável que muitos não apreciem este gênero literário, ou o considerem não verdadeiro. Ressalto: não fui eu quem a escreveu. Foram os amigos, essas pessoas a quem devo minha trajetória e que ainda encontram uma forma de me colocar no topo, transformar-me em um ídolo, em um ícone, e ainda outras coisas que fazem meu peito inchar, embora muitas delas não sejam verdadeiras, mas oriundas da imensa generosidade de pessoas com quem tive a honra e o privilégio de conviver. Aqui, tiro a casca que esconde um coração de muita ternura, como eu disse, no início, sobre um *Schwabe*, para demonstrá-la claramente, sem nenhum tipo de constrangimento, porque, nesta lista, figuram pessoas com quem tive afinidades e complementaridades, a quem dedico amizade, afeto, carinho e uma desmedida admiração. Ouço o discurso de cada um, colocando para fora toda a minha sensibilidade afetiva. Com a palavra, vocês, meus grandes amigos:

“Na minha definição da atuação do Sauer como empresário, busco a palavra grega: holística. *Holos*, em grego, quer dizer olhar a parte pelo todo, e não o todo pela parte. É necessária uma compreensão integral do mundo, e não uma visão parcial dele. É muito diferente uma coisa da outra. Pode-se ter uma visão de dentista, que olha para baixo, para dentro, ou a de um pássaro. A que realmente importa é a do pássaro, porque tem a visão do todo, possibilitando a visão do contexto do entorno. Incluo o Sauer na lista daqueles que têm a visão do pássaro. Além disso, é um homem de uma coragem cívica muito grande. As coisas eram difíceis, mas ele as enfrentava. Eu me lembro dele vendendo automóveis no Iraque, fazendo transações complexas naquela época. É uma grande figura, e eu gosto muito dele.

O País deveria ter mais reconhecimento. Os povos tropicais são conhecidos como povos de pouca memória, por isso eles não constroem muito uma tradição em relação a pessoas que trabalharam para o país. O Sauer trouxe um grande benefício para o Brasil, criando empregos, permitindo ao governo distribuir as riquezas que ele ajudou a criar. Este é um mérito muito grande. Então se deveria registrar, ter uma espécie de cadastro das pessoas que fizeram isso para criar um estímulo para a juventude — olhe aí, há o que fazer aqui!”

Eliezer Batista — primeiro presidente da Companhia Vale do Rio Doce, ministro de Minas e Energia em dois governos e muitos outros ofícios no Brasil e no mundo.

“O Sauer tem uma característica ótima. Dono de extremo tato, extrovertido, alegre, ele faz parte de um seleto grupo de pessoas que, quando estão em um lugar, todos sabem de sua presença. Ele não se eclipsa

de forma nenhuma. Como industrial, fez grandes investimentos em automação, confirmando sua vocação de pioneiro e desbravador. Na Fiesp, uma de suas tendências era aproximar-se do pessoal que discutia horizontes para o futuro, como era o caso da tecnologia. Vivíamos numa época de comunicação precária. Comprava-se um telefone como se fosse um patrimônio, devendo constar na declaração de imposto de renda de seu proprietário. Como grande visionário, o Sauer já tinha uma visão antecipada da globalização. Sua noção de empreendimento tinha várias facetas. Começou com a educação e treinamento de seus empregados para formar um *know-how* brasileiro, depois passou para o lançamento de produtos criados e fabricados no País. Embora com a mente voltada para o futuro, não era um imediatista, não se desviava dos projetos de longo prazo. Dentre eles, estava a educação, assunto permanente em suas conversas. Partilhávamos da mesma ideia — a alavanca de sucesso da educação é crucial.”

Ozires Silva — criador da Embraer — Empresa Brasileira de Aeronáutica, presidente da Petrobras, ministro de Estado de Infraestrutura, presidente da Varig e, hoje, reitor de universidades.

“A liderança de Sauer, tanto no setor industrial quanto no auxílio da moldagem da política econômica brasileira, foi considerável.”

Camilo Penna — ministro da Indústria e Comércio — 1979-1985, presidente da Cemig, Furnas, presidente do conselho de administração da Itaipu.

“A história da indústria automobilística no Brasil não poderia ser escrita sem referência a Wolfgang Sauer.”

Pedro S. Malan — presidente do Banco Central (1993-1995), ministro de Estado da Fazenda (1995-2002), presidente do conselho de administração do Unibanco e da Globex — Pontofrio, professor do departamento de Economia da PUC – RJ.

“A meu ver, o grande mérito do Sauer foi colocar a Volkswagen a favor do Brasil. Com um pensamento muito fora da média, ele tomou conhecimento da realidade brasileira e colocou a Volkswagen dentro desse contexto. Ele é mais brasileiro do que alemão, com um conhecimento raro do território nacional. Eu diria que o conhecimento leva ao amor, e foi isso o que aconteceu com ele. Admiro sua personalidade e suas atitudes em relação ao Brasil. Conheço muitos empresários que fazem discursos sobre temas e problemas nacionais, mas que na hora H, quando há necessidade de tomada de decisões, pensam unicamente em sua própria empresa, em seu comércio, em seu banco, em seu próprio negócio.”

Shigeaki Ueki — membro da Alalc, consultor da OEA em Washington, ex-diretor comercial e financeiro da Petrobras, ex-ministro de Minas e Energia, ex-presidente da Petrobras, ex-presidente do conselho da Petroleum Finance Corporation, em Washington.

“Obviamente, existem presidentes e presidentes de empresas, como há presidentes e presidentes da República. O Sauer tinha um torque, para utilizar um termo automobilístico, um poder de arranque, uma personalidade diferenciada dos seus antecessores e dos seus colegas de indústria. Então, essa energia especial, essa capacidade de liderança em qualquer setor, em qualquer momento, em qualquer país, em qualquer época faz a diferença. Ele ainda teve ingredientes a mais, ficou mais tempo do que os demais e falava português. O conjunto desses elementos aliado a sua coragem fez dele um grande líder empresarial.”

Roberto Civita — presidente do conselho e editor da Editora Abril.

“Wolfgang Sauer é um homem sem medo de ousar, dotado de superlativa capacidade para entender intuitivamente os fatos e por essa razão prever de forma acurada seus desdobramentos, conseguindo

muitas vezes influenciar seu desfecho. Combinando esse valioso potencial a um gerenciamento inteligente da informação e a uma atualização permanente com o que se passa no mundo, Sauer pôde aplicar esse, digamos, ‘capital próprio’ para antecipar escolhas e opções muitas vezes estratégicas nas empresas que dirigiu e alcançou, em decorrência disso, os resultados positivos que marcaram sua trajetória e que contribuíram para fazer dele um ícone no mundo dos negócios. Wolfgang Sauer sempre foi e segue sendo um homem voltado para as atividades produtivas, nas quais a capacidade de assumir riscos é indispensável. Suas atividades na direção da Bosch e da Volkswagen, para ficarmos apenas nessas duas empresas, implicaram sempre priorizar a inovação e a criatividade que permitissem o desenvolvimento de novas tecnologias e de novas iniciativas que iriam abrir portas para importantes saltos qualitativos e conferir maior competitividade a ambas.”

Marcelo Jardim — embaixador do Brasil na Turquia.

“Gosto muito de falar da indústria automobilística porque fiz parte de sua implementação no Brasil, pois estive ao lado do então presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. Ele fez de seu sonho um projeto vitorioso que mudou a mentalidade do País, levando o carro ao povo. A Volkswagen facilitou muito a difusão de um veículo integralmente voltado para aqueles que apenas ousavam sonhar com um automóvel. O Sauer foi um empreendedor corajoso que nunca teve medo de dificuldades. O Brasil deve a ele uma coisa muito importante na área de tecnologia. Ele criou um ambiente tecnológico de alto padrão em São Bernardo do Campo, através da formação de engenheiros e técnicos, promovendo intercâmbios entre os nossos e os estrangeiros. Além disso, na época da formação do sindicalismo brasileiro, soube muito bem conduzir movimentos fortíssimos, mantendo o equilíbrio através de diálogo, sabendo negociar muito bem. Quando estávamos juntos no exterior e eu dizia que ele era brasileiro, as pessoas me olhavam duvidando. Com aquela cara de alemão, olhos azuis — sua aparência me contradizia, mas eu continuava afirmando: ‘Ele é brasileiro!’. O Sauer faz parte daquele grupo de ‘cavaleiros de indústrias’, como se dizia antigamente. O que eram esses ‘cavaleiros’? Eram os empreendedores, os visionários, comprometidos com o desenvolvimento do País, sem perder valores imprescindíveis à formação de uma nação. Eles tinham a ousadia, mas, também, a classe de homens para quem a palavra dada era sagrada. Meu amigo Sauer, com seu intenso carisma, suas atitudes que impunham respeito, com seu porte de homem grande e forte, daqueles que entram num ambiente e, de imediato, polarizam a atenção, era indiscutivelmente o cavaleiro que vinha à frente dos demais. E olha que tivemos grandes dentre eles. Não seriam em quantidade suficiente para se desfilar um rosário, mas em qualidade, foram os construtores do setor industrial da nação brasileira. O que se fazia nas automobilísticas estendia-se em maior ou menor proporção para todas as demais indústrias.”

Paulo Tarso Flecha de Lima — ex-embaixador.

“Dentre suas inúmeras qualidades, o que mais chamava minha atenção sobre ele era a forma como gostava do Brasil. Era tão apaixonado pelo País que se irritava e brigava com pessoas que acreditavam que o Brasil não daria certo. Essa dúvida não existia em sua cabeça. Estava absolutamente convencido de que o Brasil se tornaria uma grande potência e em nenhum momento admitia que houvesse dúvida a esse respeito. Trocava governo, entrava governo, e ele persistia, continuava com sua crença inabalável, tocando seus projetos empresariais sem nenhuma hesitação. Outra marca do Sauer era sua qualidade de empresário à frente de seu tempo, com ótima reputação nos meios empresariais internacionais, onde tinha amigos espalhados pelo mundo inteiro. Lembro-me de jantares em minha casa para os quais Sauer levava pessoas notáveis, presidentes de bancos mundiais, figuras extraordinárias que, ao vir ao Brasil, a primeira pessoa que procuravam era o Sauer, porque além de ser um apaixonado pelo País, conhecia-o

profundamente, tinha dele uma visão ampliada, sabendo identificar suas forças e seus pontos frágeis. Não tenho dúvidas de que ele foi um dos maiores vendedores de Brasil, pelo mundo afora.”

Olavo Monteiro de Carvalho — presidente do grupo Monteiro Aranha.

“Acho imprescindível falar da idoneidade do Sauer, do seu caráter e de sua forma transparente de tratar as questões. É um homem extremamente correto.”

Pedro Eberhardt — presidente das Indústrias Arteb.

“Como empresário, um dos maiores visionários que conheci. Estrategista, batalhador incansável e obstinado na busca pelo resultado, o dr. Wolfgang Sauer sempre se mostrou um líder de equipe nato na condução de projetos e empresas. O sucesso foi uma consequência natural da sua competência. Seu trabalho para trazer o projeto de semicondutores para o estado de Minas Gerais é o resultado da persistência, do conhecimento e da capacidade ímpar de olhar para o futuro.”

Marco Antônio Rodrigues da Cunha — diretor de gestão empresarial da Companhia Energética de Minas Gerais — Cemig.

“Dentre as muitas qualidades do dr. Sauer, ressalto uma — o equilíbrio na condução de uma negociação. Ele nunca deixava a discussão caminhar para possíveis atritos que pudessem comprometer a relação entre as partes. Quando se estava próximo de um ponto extremo que não pudesse ser ultrapassado, para não se expor a risco ou embaraço, ele sabia recuar, retomar a conversação a partir de uma nova perspectiva, mantendo o controle da situação, sem ferir o ânimo dos interlocutores. Presenciei isto muitas vezes. Vem-me a lembrança de uma negociação com os representantes do governo do Rio Grande do Sul para onde deveríamos trazer uma grande montadora. Esgotadas todas as possibilidades de conclusão dos negócios, cabia-nos a espinhosa tarefa de informar que não fora aquele o Estado escolhido pela empresa estrangeira. Os gaúchos não se conformavam com a decisão, demonstrando claramente o sentimento de rejeição por não terem sido escolhidos. Entraram em cena as habilidades mencionadas do dr. Sauer. Estabelecer a harmonia dentro daquele clima quase hostil era tarefa para quem tivesse o dom da liderança e do equilíbrio. E ele o conseguiu.”

Diogo A. Clemente — ex-diretor de recursos humanos da Autolatina, presidente da DAC Consultoria.

“Só conhece bem o dr. Sauer quem teve contato direto com ele. É um verdadeiro armazém de conhecimento, ética e classe. Tem uma memória incrível, nunca vi nada igual. Daria um ótimo ministro da Indústria e Comércio ou conselheiro de qualquer governo. Como vendedor, o olhar dele é um perigo para o comprador, porque ele tem uma força no olhar e através dela ele é capaz de convencer e de transmitir segurança para quem com ele negocia. Antes de falar ou de expor seu produto, ele transmite confiança. Era como se com o olhar ele magnetizasse as pessoas. Dentro da fábrica a educação, a humildade e a gentileza encantavam as pessoas. Fora da fábrica era atencioso com os simples e com os grandes. Sabia ser diferente, sabia respeitar, sabia cativar não importava o ambiente onde estivesse. Eu o vi atuar muito no Iraque, fazendo amigos, ajudando outras empresas, conquistando a confiança dos iraquianos. Quando se tem um ídolo, nunca se encontra defeitos nele. O dr. Sauer era meu ídolo e meu exemplo. Quando comecei a participar de reuniões com ele, passei a copiar tudo o que conseguia, tentando assimilar todas as suas qualidades. A única coisa que não tentei copiar foi o hábito dele de colocar um dente de alho em um copo d’água à noite para tomá-la no dia seguinte. Dizia que fazia bem para a saúde e para a circulação do sangue. Isso eu não copieei. O dr. Sauer, na fábrica, era nota 10; fora da fábrica, ele era nota 10; no Brasil, ele era nota 10; no exterior, ele era nota 10; na parte social, ele era nota 10. Ele era muito querido.”

“Nós estamos há quarenta e oito anos juntos. Ainda estamos noivos. Não nos casamos para não enfrentar a monotonia das relações cotidianas, que podem comprometer a harmonia. Tenho a honra de ter Wolfgang Sauer como amigo, desde o dia em que o vi descer do avião com uma bandagem na testa, mas tenho também com ele uma grande responsabilidade. Sou seu procurador. A tarefa de administrar o dinheiro de terceiros é muito difícil, porque exige de ambas as partes um clima de confiança absoluta. E é deste tipo de confiança que eu desfruto com ele. O que dizer a ele, senão agradecer o entendimento e o respeito profundo, que sempre foi recíproco. É preciso também enfatizar um dos principais atributos do Sauer: seu carisma.”

J. A. Ferreira —

“O Sauer é notável como empresário. Mas não podemos olhá-lo apenas por esse ângulo. O homem, Sauer, tem muito das características germânicas, mas uma boa dose da alma brasileira. As primeiras o fazem capaz de articular os mais variados assuntos de forma muito objetiva. A segunda torna-o uma pessoa com a qual é praticamente impossível brigar. O conjunto das duas faz dele um homem que sabe defender com unhas e dentes o que quer, sem jamais perder o tato e a diplomacia. Essa ascendência germânica misturada ao jeito brasileiro que ele adquiriu faz do Sauer uma pessoa forte e, ao mesmo tempo, conciliadora.”

Carlos Sant’Anna — presidente da Petrobras (1989 a 1990), criador da Interbras.

“Nos acontecimentos mais importantes da Fiesp — Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, onde se reuniam os grandes empresários, o Sauer era uma figura de proa. Sua voz era ouvida, e suas opiniões prevaleciam. Ele era, incontestavelmente, o grande líder da indústria automotiva.”

Mário Penhaveres Baptista — ex-diretor do grupo Comolatti, presidente do Sicap.

“Ele é dessas pessoas que, quando entram num local, chamam a atenção. É como se alguém invisível colocasse um banquinho para elas subirem e ficarem mais altas e de lá irradiarem o seu brilho. Não que ele precisasse, porque porte e físico privilegiado de um alemão forte e saudável ele tem. O fato é que, no salão, se formavam vários grupos de pessoas conversando. Quando ele entrava, elas começavam a se dispersar e a convergir para ele. Naquele recinto, onde se encontravam os expoentes da indústria paulista, ele tinha um poder fabuloso. Ele era o dono da conversa. Na Bosch, ele era o homem do diálogo, mas minha grande admiração por ele estava em sua capacidade de enxergar o futuro. Ele propunha e defendia assuntos que para nós pareciam inviáveis. De repente, nós os víamos acontecendo. Com uma capacidade de concentração invejável, ele consegue assimilar as coisas com rapidez, montar uma estrutura, criando uma, duas até três alternativas, eleger a melhor delas, concentrar nela toda sua força e incentivar todos os envolvidos a ir naquela direção. Quando ele falou em mil postos de serviços da Bosch no Brasil, parecia uma brincadeira. Chegamos a mais do que isso. Há uma força — não sei se inata ou fabricada pela vivência — que vem de dentro dele e arrasta as pessoas.”

Luiz Carlos Vieira — ex-diretor de vendas da Bosch.

“O dr. Sauer tem uma aura ou um carisma que logo cativa a pessoa. Sua figura trazia brilho ao ambiente, quando ele entrava. É o que se chama de uma pessoa que tem luz própria. Ele sabia disso e utilizava muito bem essas características. O alemão, em geral, é assim.. um pouco distante. Precisa primeiro conhecer a pessoa para depois, gradualmente, aproximar-se. Ele não. Era logo de casa, falava com todo mundo, não importava se fosse negro, branco ou amarelo, tanto fazia, e isso conquistava as pessoas. Ele

não falava de forma diferente com os mais ou os menos importantes. Era igual com todos e sempre muito espontâneo.”

Evelina Boelcke — ex-secretária da presidência da Volkswagen.

“Na indústria automobilística, definitivamente, não houve ninguém que representasse o segmento como ele o fez. Era o presidente da Volkswagen, mas falava em nome de todo o setor em todas as instâncias. Era o embaixador da indústria automobilística junto ao governo. Quando representantes de instituições estrangeiras visitavam o País, ele era o primeiro a ser chamado para conferências, diálogos e até reuniões mais informais. Conhecia muito bem o País, suas riquezas, seus pontos fracos e fortes. Nessas ocasiões, enaltecia as possibilidades do Brasil, como se brasileiro fosse. Enfim, tinha *status* de ministro de Estado. Simpatia e carisma foram marcas registradas na vida industrial e comercial deste homem.”

Miguel Barone — ex-diretor de vendas da Volkswagen.

“Eu sempre vi no Sauer um líder em quem eu devia me espelhar. Estivemos muito próximos, e eu procurava bastante a Volkswagen. O Sauer me apresentava ideias, e eu lhe dava meus pareceres. Afirmo com toda liberdade, com toda abertura e com toda a amizade: ele nunca tentou me ludibriar e, também, nunca pensou que eu pudesse tapeá-lo. Éramos concorrentes vigorosos, Volkswagen e Ford. Então, na vida militar, digamos assim, éramos grandes concorrentes e, na vida civil, tínhamos uma afinidade tremenda.”

Newton Chiaparini — ex-vice-presidente da Ford, ex-presidente da Anfavea, membro do conselho da Sabó.

“Sauer sempre foi de um dinamismo incrível, até no jeito: a maneira de olhar, de falar, de gesticular. Nada em Sauer é morno, em tudo ele se mostra um emotivo, um entusiasmado. Fala de várias coisas ao mesmo tempo, faz várias coisas ao mesmo tempo, pede várias coisas ao mesmo tempo. A Volkswagen viveu seu período de maior esplendor durante os dezessete anos do comando de Wolfgang Sauer.”

Miguel Jorge — ex-redator do jornal O Estado de S. Paulo, ex-vice-presidente da Autolatina, ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior até dezembro de 2010.

“O Sauer tem um caráter único, uma pessoa cuja tônica da personalidade é ser muito amigo de seus amigos e muito amigo daqueles que eram seus companheiros de trabalho. Ele foi muito fiel a essas pessoas. Sem dizer palavra sobre o assunto, ele pregava, através de suas atitudes, o valor da fidelidade. Teve retribuição da maioria daqueles que com ele conviveram. Desde o princípio, ele me inspirou respeito por ser competente e por ter conseguido adquirir por si próprio uma cultura abrangente. É um homem culto e, apesar de ser obstinado, com grande capacidade de liderança, com grande vontade de lutar e vencer, é ao mesmo tempo um *gentleman*. É uma pessoa correta, de convívio muito agradável, um homem de sucesso e um grande empresário.”

Manoel Bayard — ex-representante do grupo Monteiro Aranha na VW, ex-diretor do escritório da Volkswagen no Rio de Janeiro.

“O Sauer é um homem de qualidades admiráveis. Ressalto uma delas. O toque criativo, o jeito de fazer as coisas sem perder tudo o que ele já ganhou. Todos nós precisamos de uma certa quantidade de oxigênio para viver. Sauer a tirava inteira do seu extraordinário trabalho.”

Alex Periscinoto — criador da Almap, atualmente na Sales, Periscinoto e Guerreiro.

“O Sauer tinha todas as qualidades para ser presidente de uma empresa como a Volkswagen e estender

sua atuação para várias direções como o fez, mas, a meu ver, sua característica mais marcante era a liderança. Ele comandava, ia à frente e suas palavras e ações exerciam influência sobre as pessoas. Como eu, ele também pensava que não se faz nada sozinho, uma boa equipe é fundamental. E o Sauer formou um time fantástico na Volkswagen.”

André Beer — ex-vice-presidente da General Motors, ex-presidente da Anfavea, atual presidente da André Beer Consult & Associados.

“Wolfgang Sauer é um dos fundadores da nossa indústria automotiva, que, em 2010, chegou aos 4 milhões de unidades e continua crescendo. Ele faz parte de um grupo seletivo que montou a indústria, a cadeia de suprimentos e a cadeia de distribuição. Por mais que sejamos criticados, o fato é que temos uma indústria forte que nasceu na década de 1960. Relativamente nova, porém reconhecida globalmente. Cresceu com bastante vigor até chegar ao atual patamar. Passamos na frente de muitos países da Europa e somos, hoje, um centro de criação de novos produtos e processos de produção.”

Luc de Ferran — ex-diretor da Ford e ex-diretor da divisão de caminhões da Autolatina.

“O Sauer é um grande empresário, mas é também um extraordinário vendedor com uma visão macro do mercado. Sabe para onde está indo, para onde quer ir e como chegar até onde quer. Mas não se ocupa de detalhes nem se prende a eles. Ele vai e resolve sem machucar ninguém, e isso é o que há de melhor. Nunca o vi brigando com quem quer que fosse. Sei que ele teve decepções com algumas pessoas, mas isso faz parte da vida. Entre os concessionários, todos gostavam muito dele a tal ponto que, quando ele teve alguns problemas com o governo, todos nos alinhamos ao lado dele. Fizemos publicações em jornais, utilizamos todos os meios para falar da reputação de um homem que sempre colocou a ética entre seus principais valores.”

Carlos Roberto Franco de Mattos — presidente da Carraig Veículos.

“Conheci o Sauer em 1970, quando começamos um relacionamento muito positivo. Ele é muito assertivo e sempre deu muita segurança ao interlocutor, passando muita confiança a quem com ele negociava. Outro traço marcante da personalidade dele é o dom da autoridade. Assisti à cena de que, na Volkswagen, quando ele falava alguma coisa, todo mundo corria para executá-la. Isso, numa empresa daquele tamanho, tinha um efeito multiplicador de resultado extraordinário. Como executivo, acho esta uma característica admirável. Outro fator importante era a ausência de medo. Ele não tem medo de tomar uma decisão, uma qualidade muito rara. Ele é impositivo, mas, por outro lado, é um bom ouvinte e sempre muito aberto ao conhecimento de novas pessoas e de novas informações. O Sauer não tinha dúvidas sobre o desenvolvimento do Brasil, um país, à época, questionado e questionável. Ele acreditava tanto no País que a Volkswagen foi a primeira empresa multinacional instalada aqui a fabricar carros específicos para o Brasil, com um sucesso tremendo, como foi o caso do Gol. Fez um trabalho extraordinário na Volkswagen e mesmo na construção da Autolatina, que sempre foi um assunto polêmico. Na minha visão, foi um ato de consolidação que acabará sendo feito nos próximos anos. A concorrência da indústria automobilística no mundo é intensa, e não vai haver espaço para a sobrevivência de todos os que estão aí. Agora está envolvido em um trabalho sobre energia solar.”

Luiz Lacerda Biagi — presidente da empresa B5.

“Eu tive a felicidade de conhecer este homem, de vê-lo entrando na Volkswagen. Digo felicidade porque conheci um homem bom, um homem de bem. Não tinha temores reverenciais, admirava a inteligência, o empreendimento, a bondade. Tratava de maneira igual o presidente da República e o seu operário. Teve muito poder em suas mãos e soube usá-lo para o bem, porque sempre foi muito preocupado com o ser

humano. Sou de origem portuguesa, e em Portugal dizem que há certos homens que clareiam o nosso dia. O Sauer, pela força do seu olhar, pela sua simpatia, pelo seu sorriso, pela sua positividade, pelo seu otimismo, pela sua bondade, é um homem que clareia o olhar da vida. Eu não me lembro de uma reticência profissional ou moral em relação a ele. É uma pessoa que tenho muito prazer em ver, em estar em sua companhia e em me lembrar dele. Conheço pouquíssimas pessoas que têm as características de unanimidade deste homem. Ele é admirável. Nos eventos da Volkswagen, os diretores que vinham da Alemanha eram todos muito formais, pisando pesado; Sauer chegava leve, contava piada, tomava conta da conversa, brincava, falava sério, fazia tudo muito bem. Todo mundo tem, mais ou menos, um tamanho definido. O Sauer não tem tamanho. É um homem muito grande.”

Paulo Simões — presidente da Abolição Veículos.

“Sempre admirei muito o Sauer. Ele foi como um pai para mim, foi meu grande ídolo. Eu o respeito muito e acho que ele foi um grande construtor do Brasil. Tenho grande carinho por ele e acho que ele também gosta de mim. Na Volkswagen, ele era excepcionalmente forte e brilhante como executivo, fazendo com que as pessoas a ele se apegassem, criando uma dependência grande. Foi quase uma geração e meia que estive sob sua condução, criando uma cumplicidade e uma parceria muito intensas. Como ele era um realizador e conseguiu fazer quase tudo que planejou, sentíamos-nos e éramos participantes dessas grandes conquistas. Seu brilho, sua força e o poder daquela imensa indústria se estendiam a todos nós. Ele tratava a Volkswagen como se fosse dele, portanto era nossa também. Quando ele saiu, foi uma perda enorme. Um trauma. Era como se todos tivessem perdido o pai. Se ele tivesse ficado no governo de três a quatro anos, ocupando qualquer cargo, ele não teria conseguido fazer pelo País o que fez, sendo consultado por vários presidentes e ministros no período em que ele esteve na Volkswagen. O Sauer não foi apenas presidente da Volkswagen, ele foi um dos líderes empresariais mais importantes do Brasil.”

Christian Bruno Schües — ex-diretor de logística da Volkswagen.

“O Sauer era muito bem relacionado nos meios governamentais. A tal ponto que, um dia, no tempo da Autolatina, eu assisti a uma cena de ciúme explícito de um dos representantes da Ford. Em uma das reuniões de estratégia do produto, o senhor da Ford virou-se para o Sauer dizendo em tom irônico: ‘Então, Sauer, você não se dá tão bem em Brasília?! Vá lá e resolva!’. Por outro lado, este homem tão bem relacionado nas altas esferas tinha com o ser humano uma preocupação incrível. Havia pessoas que tinham problemas, mas desempenhavam bem suas funções, ele relevava o outro lado. Conheci todos os presidentes que o antecederam. Ele foi o mais humano de todos. Precisávamos reduzir custos, e eu o aconselhei: ‘Podemos utilizar robôs em várias linhas de produção’. Ele levou as mãos à cabeça e com o rosto crispado, perguntou-me: ‘E o que vamos fazer com toda esta mão de obra?’.”

Claudio Menta — ex-diretor de engenharia da Volkswagen.

“O Sauer é um empreendedor nato. Adora o Brasil e, diferentemente de outros colegas seus com quem eu convivi no Bradesco, salvo o fundador da empresa, ele não voltou para a Alemanha. Seu pioneirismo na exportação de carros feitos no Brasil foi uma de suas grandes conquistas. Em visita à Volkswagen, fiquei boquiaberto com as cores berrantes dos veículos e seus estofamentos. Ele me respondeu: ‘Assim querem os xeiques do Oriente Médio’. Eram os famosos Passats para o Iraque. O que a Volkswagen é hoje deve aos muitos anos que o Sauer ficou na presidência com seu espírito de sempre empreender e inovar.”

Alcides Tápias — ex-vice-presidente do Bradesco, ex-presidente do grupo Camargo Córrea, ex-ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, atual presidente da Aggrego Consultores, membro do conselho de 7 empresas, incluindo Itaú/Unibanco.

“No tempo do Sauer, éramos muito unidos e formávamos uma família que trabalhava com muita vontade. Bem mais tarde, depois da saída dele, entrei na fábrica e, quando encontrei pessoas do nosso tempo, ouvia-os dizer: ‘A época do Sauer é que foi muito boa. Todos gostávamos muito de trabalhar com ele’.”
Reinhold Anton Track — ex-assessor na Volkswagen.

“Não importava o nível da pessoa que chegava próximo do sr. Sauer, qualquer um ficava enfeitiçado, tal era o carisma dele. Na arte de seduzir e encantar, ele era um professor. Mas o interessante é que era tão natural, parecia não haver qualquer esforço dele para encantar as pessoas. Seu senso de oportunidade e seu poder de inovação eram incomuns. Convivi bastante com ele no exterior. Na Argélia, naquele calor sufocante, ele chegava sempre como se houvesse saído do banho naquele exato momento. Íamos para uma reunião, e eu lhe perguntei: ‘Dr. Sauer, o senhor não vai levar sua pasta com os documentos?’ ‘Não’, foi a resposta. ‘Você leva sua pasta, eu tenho tudo aqui na minha cabeça’, apontando o dedo indicador para a própria testa. Certa vez, no Iraque, ficamos em reunião até as cinco horas da manhã. Às três, alguém se levantou, dizendo que ia se recolher. Ele imediatamente disse: ‘Não, ainda não terminamos, temos outros pontos a definir’. Tínhamos tomado uma aguardente forte feita de ameixa, vinda de Iugoslávia e estávamos com muito sono. Às cinco horas, ele nos liberou, pedindo que o acordássemos às sete porque tínhamos uma reunião às oito horas. Decidimos não dormir para não correr o risco de perder a hora. Fomos até o quarto, tomamos um banho e, às sete em ponto, batemos no quarto dele. Ele abriu a porta, pronto, novinho em folha, com a elegância de sempre e um largo sorriso de bom-dia. Nós estávamos capengando, ‘destruídos’, e ele impecável. Ele havia fumado não sei quantos charutos durante a noite. Eu estava impregnado daquele cheiro. Ele não. Uma hora de sono e mais o banho haviam-no restaurado. Estava em perfeita forma.”

Joacyr Drummond — diretor de exportação da Volkswagen.

“O Sauer é um diplomata sem punhos de renda. A Volkswagen não era apenas a maior indústria automobilística no Brasil, tinha um presidente cuja figura e personalidade davam à empresa uma característica muito própria. Estive com ele na Autolatina. Era capaz de olhar o todo, as implicações para as duas companhias, Volkswagen e Ford, suas repercussões nas matrizes alemã e americana, sem perder a visão dos impactos e consequências de suas ações dentro do País e da economia brasileira. É um homem de decisão e firmeza nas palavras e nas atitudes.”

Luiz Carlos Mello — ex-presidente da Ford na operação Autolatina, atualmente no CEA — Centro de Estudos Automotivos.

“A trajetória de sucesso do Sauer está calcada em alguns fatores. Tudo é feito com muita vontade, dedicação, carinho e competência. Tinha-se a impressão de que ele não exercia sua função por obrigação, mas por prazer. O dinamismo e a energia com que ele fazia e continua fazendo o seu trabalho são admiráveis. É preciso gostar muito do que faz para, como ele, encontrar a fórmula completa do sucesso. Lembro-me de sua festa de cinquenta anos. O traje era *black tie* e a música de câmara. Trinta anos se passaram, e, agora, aos oitenta anos, ele continua ativo. Isto nos serve como estímulo e exemplo. Se meu pai, Evaristo Comolatti, estivesse aqui, diria a mesma coisa, porque ele admirava muito o Sauer.”
Sérgio Comolatti — presidente do grupo Comolatti.

“Falar sobre o dr. Sauer é falar sobre um estadista. Eu tive a honra e o orgulho de começar a trabalhar para ele, quando a Autolatina foi criada, pois até então eu trabalhava na Ford do Brasil. Mesmo trabalhando na Ford, nós todos já tínhamos uma grande admiração pelo dr. Sauer, pois ele, além de representar com brilhantismo a marca que presidia, a Volkswagen do Brasil, já era o maior representante

da indústria automobilística brasileira. Além de comandar sua empresa, era o seu maior vendedor, desbravando mercados internacionais, tais como o Iraque, dentre muitos outros. Não tenho dúvidas ao afirmar que a indústria automobilística brasileira atingiu os patamares atuais graças aos sólidos ensinamentos e plataformas de desenvolvimento arquitetadas pelo mestre dr. Sauer.”

Fernando Tadeu Perez — vice-presidente de recursos humanos Autolatina.

“Uma das qualidades do dr. Sauer está na forma positiva de encarar as dificuldades, os fatos negativos e, ao mesmo tempo, nos momentos de euforia, saber manter os pés no chão. O olhar positivo para os fatos não permite que ele deixe de ser realista. Não posso deixar de ressaltar sua condição de estadista e o seu pragmatismo. Do lado humano, a característica mais marcante é a doçura, a generosidade diante de situações de adversidades.”

Frederico Blumenschein — sócio na WS Projetos.

“O pensamento positivo e o vigor criativo do Sauer sempre estiveram presentes em suas atividades na Bosch. O alto conceito de que ele gozava nas empresas alemãs fez com que fosse escolhido para presidir a VW, embora tivesse sido chamado para a presidência da Audi. Devo acrescentar que ele era muito cooperativo com as pessoas. Lembro-me, em particular, de que minha sogra, retornando à Alemanha no mesmo voo que ele, no final de 1969, observou a maneira como ele foi prestativo com as pessoas necessitando de ajuda. Tenho também boas lembranças de quando fui apresentado à mãe e irmã dele e de como as personalidades delas me impressionaram.”

Karl Gutbrod — ex-diretor da Bosch, atualmente vive em Portugal.

“Minha admiração pelo Sauer tem como base o carinho que nutro por ele. Vi-o atuando nas mais diversas situações e aprendi a respeitá-lo por diversos fatores, dentre os quais destaco a maneira como ele encara os desafios e a forma como ele tratou a educação dos empregados e de seus filhos nas empresas que presidiu. Além da carreira extraordinária, o Sauer se notabilizou com uma trajetória de vida séria, com valores e princípios muito rígidos.”

Maurílio Biagi Filho — presidente do grupo Maubisa, presidente do conselho da Usina Moema, conselheiro do CDES — Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social.





MINHA VIDA APÓS A VOLKSWAGEN

Em 1990, o calendário me avisava: Wolfgang Sauer, os sessenta anos estão batendo à sua porta. Era hora de dizer adeus a uma das minhas grandes paixões, à qual eu me havia dedicado de corpo e alma, durante dezessete anos. Deixava meu posto de executivo para assumir a Presidência do Conselho Consultivo da Autolatina. Sentimentos ambivalentes tomavam conta do meu coração. Havia, sim, a nostalgia antecipada de tudo que fora conquistado, do efervescente cotidiano, da posição de “dono”, contrapondo-se à ideia de um futuro otimista com uma vasta gama de possibilidades. Eu dizia adeus a tudo que havia me causado tanto orgulho: as realizações e tantas outras coisas que, apesar da satisfação de tê-las, sobrecarregaram meus ombros com tantas responsabilidades, dentre elas a família constituída por milhares de pessoas. Como num filme de longa-metragem, eu via o desenrolar de cenas desde a minha chegada, das pedras encontradas no caminho, dos obstáculos a vencer, das batalhas, para não dizer guerras, das conquistas e dos triunfos. Sob meu comando, ela continuou a maior, a de melhor tecnologia, manteve a liderança de mercado e tornou-se exportadora para cem países nos cinco continentes. Eu entregava ao meu sucessor uma empresa lucrativa, ampliada pela fusão com outra gigante do setor, pronta para os desafios vindouros, ombreando-se com os grandes fabricantes de automóveis do mundo. O futuro dela estava garantido. E o meu? Uma incógnita? Não. Na minha mente, ele estava delineado. Eu ainda tinha energia, coragem e otimismo para recomeçar!

Minha experiência conduziu-me a posições no Conselho de Administração, através de convites de vinte grandes corporações. Fundei a WS Consult com o intuito de fazer dela uma ponte entre empresas internacionais de alta tecnologia e projetos a serem instalados no Brasil.

As empresas das quais fui conselheiro sempre foram muito bem recompensadas. Apenas como exemplo, cito o grupo Tupy S.A, dono da maior fundição privada da América Latina. Fiz um processo de reformulação, promovendo um aumento de capital de 350 milhões de cruzeiros para 14,3 bilhões.

Estive envolvido em muitos projetos, trouxe bastante tecnologia de outros países para o Brasil, mas, dentre todos eles, um está enraizado na minha mente. Quem acompanhou minha trajetória foi minha secretária Marta Soares Zanela, durante seus catorze anos de trabalho na WS Consult: “Jamais conheci alguém tão determinado quanto o dr. Sauer. Enquanto não leva a cabo os projetos iniciados nos quais ele investe toda a sua força, não sossega. Sua carreira foi desenvolvida na indústria automobilística, mas, qualquer projeto em que ele acreditasse e considerasse bom para o Brasil, punha-o em movimento. Ele ia atrás. Fez trabalhos para algumas automobilísticas, mas depois se afastou desse setor e prospectou muitos negócios para a Petrobras e para a Vale do Rio Doce. Para a Petrobras, fez contatos com uma empresa alemã de nome Ruhrgas, com atividades na área de gás. Intermediou negócios e trouxe investidores estrangeiros para o Brasil, sendo a maioria da Alemanha, onde há muita tecnologia e, também, porque ele

tem ótimos contatos lá, mas havia empresas americanas, uma russa e também a francesa Veolia, um grupo enorme que ele trouxe para o Brasil para fazer uma parceria de intercâmbio de tecnologia. Outro projeto estava concentrado na área de tratamento de lixo com a Termo Select, empresa localizada na Suíça, de tecnologia alemã muito avançada. Ele o apresentou a várias cidades, mas é difícil de ser implantado porque se trata de uma tecnologia muito cara. Ele buscava em muitos lugares do mundo e se envolvia em projetos muito interessantes, mas acredito que aquele em que ele mais se aprofundou foi o de semicondutores. Ele me dizia: ‘Este é um projeto que vou realizar antes de morrer’”.

Maurílio Biagi Filho, com quem tenho um relacionamento maravilhoso desde o projeto do Proálcool, convidou-me para a presidência do conselho de uma de suas empresas, o grupo Zanini: “O Sauer aceitou meu convite e foi um excelente presidente do nosso conselho de administração. Juntos, fizemos, mais uma vez, um trabalho excepcional. Todo mês, ele ia para Sertãozinho, normalmente dormia em minha casa em Ribeirão Preto para no dia seguinte irmos para a fábrica. Jantávamos e conversávamos até tarde da noite. Era um encontro agradabilíssimo, tanto o jantar como a reunião de conselho. À época, tínhamos um projeto muito grande no Irã. O valor era de um bilhão de dólares para a construção de uma série de usinas de açúcar no país. Foi no início da era dos aiatolás. O xá Reza Pahlevi já havia sido expulso, mas seu imponente e luxuoso palácio podia ser visitado. Um amigo do Sauer que morava na França, uma pessoa fabulosa, com muitos contatos no Oriente, entrou também na negociação. Fomos ao Irã muitas vezes, e as discussões avançavam de maneira bastante favorável, mas os governantes voltaram atrás. Mais tarde, fizemos a fusão da nossa empresa, a Zanini, com a Dedini, da família Ometto, formando a empresa DZ. O sr. Dovilio Ometto me propôs convidarmos o Sauer para presidir o conselho. Assim o fizemos. Foram muitos anos de convivência muito profícua e agradável. Quando desfizemos a junção Zanini/Dedini, cada empresa tomou o seu rumo. Nossos contatos de negócio com o Sauer cessaram ali, mas nossa amizade não perdeu a solidez”.

Dentre os muitos projetos dos quais participei, está o da fábrica da Renault, no Paraná, através de meu amigo Pierre-Alain de Smedt, anteriormente presidente da Volkswagen. Eu o conhecia desde o seu trabalho na Bosch, quando eu estava na presidência da Volkswagen. Lembro-me da brincadeira dele, chamando-me de padrinho da fábrica da Renault, instalada em São José dos Pinhais. Outra área para onde fui chamado foi a indústria têxtil e a de calçados, ambas com grandes dificuldades no enfrentamento da concorrência com outros países, especialmente a China. Juntei os produtores têxteis e aconselhei-os a trabalhar em conjunto, formando grupos voltados para a produção de artigos específicos, concentrando-se em produtos de linhas tecnologicamente mais avançadas, a fim de ter linhas de oferta que contemplassem as necessidades do mercado para todas as estações do ano. Fizemos um ótimo trabalho, e duas empresas, a Cia. Hering e a Coteminas, do ex-vice-presidente José Alencar, seguiram nossas orientações.

Meu sócio em uma das divisões da empresa, a WS Projetos, é um jovem de grande talento, Frederico Blumenschein, economista com MBA na prestigiosa Universidade Bocconi de Milão. Depois de lá estudar em tempo integral por dois anos, trabalhou em uma indústria do setor siderúrgico, construtora da CST, em Tubarão, no Espírito Santo. Sua função o levou a comandar projetos em todo o mundo. Ele estava trabalhando no Irã, quando fiz a fusão da Dedini com a Zanini. Convidei-o para integrar nossa equipe e ajudar-me nesse projeto. Diz ele que sou muito exigente, por outro lado, afirma estar em uma escola permanente: “O dr. Sauer é uma pessoa muito firme, sabe o quer, o que é preciso fazer, exige muito de todos e cobra muito. Eu tenho mais facilidade com ele, porque conheço algumas características de sua personalidade muito semelhantes às de meu pai. Ambos vêm da mesma região da Alemanha, de Stuttgart. Sérios, exigentes, detalhistas, mas em situações especiais transformam-se em pessoas doces e extremamente compreensivas, generosas e de coração aberto. Uma de suas habilidades mais notáveis é a

capacidade de dominar os assuntos, indo até o detalhe de cada um. Consegue conversar com qualquer pessoa sobre qualquer matéria, mesmo aquelas que sejam novas para ele e estejam fora de seu cotidiano de trabalho. Tratando de negócios que não pertencem à gama de temas com os quais conviveu e dominou durante muito tempo, ele consegue tirar e apresentar contribuições valiosas. Outro ponto muito interessante é o fato de ter pensamentos e atitudes sempre muito positivas, encontrando saídas e soluções racionais para os problemas. Isso faz com que o trabalho a seu lado seja muito prazeroso. O dr. Sauer acostumou-se a trabalhar com equipes formando estruturas bastante complexas. Na empresa de consultoria, o grande desafio está em ajustar-se a estruturas com menos complexidade. O lado positivo é a manutenção do nível de exigência alto, empurrando-nos para adiante, acelerando o desenvolvimento dos projetos.

Uma definição justa para o dr. Sauer cabe em três palavras — estadista da indústria — não há outra. Ele traz a visão do estadista para qualquer projeto, não importa sua natureza, desde os mais simples até os mais elaborados. Com relação à indústria em geral e a novas oportunidades, a visão dele é realmente muito superior. Além disso, ele tem o *background*, a capacidade de usar a experiência do passado para atingir patamares mais altos. Há também um *network* excepcional. Às vezes, ele tem a visão, mas há um pico na frente, impedindo-o de ver diretamente alguns pontos. Através do *network*, ele consegue melhorar essa percepção, trazendo os elementos para mais perto, ajustando e depurando a visão do conjunto. Apesar de ele ter tido atrás de si empresas do porte da Bosch e da Volkswagen, é preciso lembrar que um *network* como o dele só se constrói com muito respeito. Muitas pessoas passaram por posições similares, mas creio que apenas algumas raras formaram um *network* que ao dele se compare.”

Durante esses vinte anos que me separam da saída da Autolatina, mantive-me ativo, trabalhando todos os dias, com o intuito de trazer projetos de interesse para o Brasil. Todos de alta tecnologia, como os semicondutores, a energia solar, muito importantes e estrategicamente valiosos para o País. Segundo meu sócio, falo do futuro de forma muito pragmática, às vezes até chocante, de forma muito diferente do Roberto Marinho. Deram-lhe uma tartaruga, ele não aceitou, dizendo: “Você cria afeição por esses bichinhos. Depois, eles morrem, e você fica triste”. Temos um portfólio de projetos em gestão, e procuro criar alternativas para sua continuidade, independentemente da minha participação. Existem empresas alemãs com altíssima tecnologia em equipamentos de perfurações tanto horizontais como verticais, líderes mundiais, e nós somos os consultores diretos dos acionistas na Alemanha, com projetos para atender à América Latina inteira. Todos esses projetos já estão encaminhados. No futuro, a WS Projetos será mais uma executora dos projetos nos quais estamos trabalhando.

Frederico Blumenschein fala do nosso projeto de energia solar: “A energia solar guarda algo da própria indústria dos semicondutores. Ela também é voltada para o fotovoltaico. A indústria fotovoltaica forma toda a cadeia para a sua produção. O aquecedor solar não é fotovoltaico, é só termo, aquece a água. Isto se chama energia solar. A energia fotovoltaica é aquela que, através das células solares, processa a energia, utilizando tecnologia de ponta. Existem questionamentos sobre o preço desta energia, mas, atualmente, seus custos já a tornaram viáveis para muitas utilizações, como na parte de geração a diesel em algumas zonas remotas. Nós acreditamos muito na energia solar, contudo, para que ela tenha sucesso, necessita de incentivos, pelo menos até o momento em que se crie uma massa crítica da indústria. Com o tempo, eles podem ser reduzidos. Somos confiantes nas possibilidades de o Brasil ter logo fábricas de painéis e, depois, num segundo momento não muito distante, fábricas de células solares. Trata-se de energia limpa, atrai mão de obra qualificada, envolvendo uma série de elementos positivos para o País. Nós estamos convencidos da importância da energia solar”.

Em todos os projetos da WS Consult, sempre mantive os mesmos princípios que nortearam minha trajetória na Bosch e na Volkswagen. Tenho em mente o que é bom para a empresa, sem esquecer o

impacto para o País e as vantagens para ele trazidas. Esta nossa conduta é orientada pelo princípio de que um bom negócio precisa ser vantajoso para as partes envolvidas e estar baseado em ganhos recíprocos. Caso assim não seja, não terá continuidade. Poderá ter sucesso no início, mas será efêmero e logo se dissipará, sobretudo quando se fala em tecnologia, em projetos com investimentos a longo prazo, exigindo dinamismo, demandando atualização das tecnologias aprimoradas ao longo do tempo.

Uma tarefa muito prazerosa que já me aguardava na saída da Volkswagen reforçava minha ligação com a terra. Logo depois que cheguei ao Brasil, fiz aquilo que meu limitado tempo permitia. “Brinquei de fazendeiro.” Tive momentos maravilhosos nesta atividade, mantendo três fazendas em sociedade (duas no Sul do Pará e uma em Barretos). Estas parcerias foram desfeitas devido ao tempo exíguo e à distância das fazendas do local onde eu exercia minha atividade principal. A venda delas levou-me para mais perto. Em 1979, concebi aquela que se tornou a menina dos meus olhos — a Fazenda Santa Maria, em Joanópolis, a 150 acidentados quilômetros de São Paulo. Desde a minha “aposentadoria”, deixei de ser um “filósofo agrícola” para me dedicar mais à prática. Planejei-a de maneira que cada atividade fosse um mundo autônomo. Por um período, produzimos leite, criamos ovelhas e cavalos e retiramos do solo abundante colheita de legumes e verduras. São dois mil hectares de uma paisagem europeia no lado paulista da Serra da Mantiqueira, onde se destacam inúmeros cuidados reveladores da tradição alemã. O próprio relevo da Santa Maria relembra muito a parte da Alemanha onde nasci. Plantamos mudas de pínus nas encostas montanhosas, criando pequenas imitações da Floresta Negra, intercaladas de bosques e mata nativa. Este sistema, além de beleza, proporciona uma atividade de reflorestamento sem prejuízo ambiental e sem exaurir a terra. Na baixada, outra paisagem encantava meus olhos. Cercas brancas do haras, onde estavam os meus maravilhosos cavalos, puros-sangues hannoverianos, cortavam os campos de ovelhas e gado. No fundo, as casas dos colonos. Jardins? Sim, muitos e bem cuidados. Depois de minha saída da Volkswagen, passou a não se tratar de apenas um brinquedo de fins de semana. Transformou-se em um negócio, onde empregados batiam ponto diariamente. Com a experiência adquirida em minhas outras atividades rurais, dediquei-me ao aprimoramento do rebanho, usando técnicas inovadoras e importando sêmen da Alemanha, a fim de atingir uma produtividade de nível europeu. Meu sonho era ambicioso — tornar a Santa Maria autofertilizável, ou seja, autossuficiente em adubo orgânico. Ultimamente estas atividades ficaram para trás, os negócios na WS Consult e as viagens ao exterior impediram-me de dar continuidade aos meus planos. A fazenda ficou limitada ao negócio de reflorestamento, mas já não me ocupo dela. Mantenho na lembrança a imagem da fazenda por mim idealizada, um projeto envolvendo a criação de animais, o plantio, a colheita e o reflorestamento. A cada vez que pisava no solo da Santa Maria, restabelecia-se a magia do meu reencontro com a terra, sua fertilidade e seu poder regenerador.

OS JOVENS E O FUTURO

Ao longo da minha carreira, tive a colaboração de pessoas das mais diversas idades. Aprendi bastante, troquei experiências e consegui envolvê-las em meus projetos de crescimento. Deste intercâmbio nasceu a certeza de que homens bem preparados são essenciais para a estruturação de equipes eficientes e motivadas. Consciente do valor da informação teórica e prática, sempre fui um observador atento durante o aprendizado e, posteriormente, pródigo na repartição do conhecimento adquirido. Assim, estou buscando transmitir àqueles que estão saindo das universidades, àqueles que já iniciaram suas carreiras e àqueles que já galgaram posições mais elevadas em sua atividade profissional alguns exemplos da minha trajetória profissional. Nela colecionei ganhos e perdas, sucesso, fracasso e triunfo, dos quais se podem tirar algumas lições. Como me inspirei em modelos positivos de pessoas admiráveis que me antecederam, identificando em suas ações comportamentos e diretrizes muito úteis para a composição da minha atuação empresarial, acredito que minha experiência e vivência possam conter alguns temas que estimulem em cada um o desejo de conquistar suas posições através do trabalho, marcando de maneira efetiva sua passagem, não importa em qual seja a atividade, propulsionando o desenvolvimento do lugar onde estiverem e promovendo a evolução dos seres humanos em busca de seu bem-estar, sem jamais esquecer os princípios de ética. Ao sair da Alemanha, que estava destrozada pela guerra, meus horizontes eram muito estreitos. O abatimento provocado pelas perdas e pela destruição havia roubado o ardor e o entusiasmo da adolescência e da juventude. Fora de lá, aos poucos, recuperei o ímpeto e a audácia que instigaram e reavivaram a minha chama interna, impulsionando meu espírito, devolvendo-lhe o alento. Em Portugal, descobri o poder e a energia advindos do trabalho e da vontade de vencer. Quando embarquei para a Venezuela, tinha a mente povoada de fantasia, idealismo e otimismo. Eram eles o meu único capital. Desde então, abracei-os como bens, dos quais jamais me separei. Recomendo-os a todos em doses maciças não apenas na fase da juventude, mas para todo o transcorrer da vida. Apesar das transformações trazidas pela evolução e pelo progresso, as formas de conquistas e realizações humanas continuam muito semelhantes em sua essência. Ontem, hoje e amanhã, o progresso dependerá do homem, de seus ideais, de sua criatividade e do seu trabalho. Quando se quer crescer, é preciso pensar que não existem caminhos fáceis, mas existem caminhos possíveis. Àqueles que estão deixando as universidades, trocando a sala de aula pelo trabalho em uma empresa, falo na condição de administrador dotado de alguma experiência à frente de uma grande companhia: chegou o momento de participar, de uma nova maneira, da sociedade à qual pertencem, de colher os frutos de um aprendizado, sempre pautado pela expectativa do justo reconhecimento da capacidade e do conhecimento adquirido com sua respectiva dedicação. Vocês aprenderam que não basta conhecer as diversas funções e responsabilidades atribuídas ao profissional especializado. A empresa

não é uma unidade isolada na qual são fabricados e comercializados alguns produtos, como se esta fosse sua única razão de ser. Existe uma expressão clássica no mundo dos negócios: toda empresa tem uma função social, ou seja, tem a responsabilidade de fabricar e de vender produtos de acordo com as exigências da sociedade que irá consumi-los. É também responsável pela geração de empregos e pela preservação de seu bem mais precioso, seus recursos humanos.

Minha convivência com pessoas de enorme talento e brilhantes carreiras me dá a certeza de que elas podem me fazer excelente companhia nesta pretensiosa tarefa de dar conselhos.

De: ex-embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima

No caso do Sauer, a meu ver, o melhor exemplo é o patriotismo dele. Seu amor pelo Brasil chega a ser comovente. Integrou-se ao País de forma total, defendendo com ardor nossa bandeira. Nunca foi um pessimista em relação à nação brasileira, ao contrário, sempre acreditou em suas potencialidades e trabalhou para desenvolvê-las ao máximo.

Quanto às carreiras dos jovens, vejo um país oferecendo muitas oportunidades, mas cada vez mais competitivo. Hoje, a exigência é de profissionais altamente qualificados. Então, primeiro para se inserir no mercado e depois para conquistar novas posições, é preciso adquirir uma formação e uma cultura que atinjam padrões de excelência. Isso se faz com trabalho duro e persistente. Devoção pode parecer uma palavra muito forte, mas define o sentimento com o qual o jovem deve se aplicar em sua formação e em seu trabalho.

De: Cel. Ozires Silva — criador da Embraer — Empresa Brasileira de Aeronáutica, presidente da Petrobras, ministro de Estado da Infraestrutura, presidente da Varig e, hoje, reitor de universidades

A natureza, em seu projeto de vida, fez o homem diferenciado de todos os outros seres, sendo extremamente generosa nos dons que lhe deu. Fazendo-nos tão diferentes, com tanta capacidade inata: na inteligência, na fala, na habilidade de lidar com as coisas, de transformá-las, deixou-nos a tarefa de conquistar um dom — o de viver numa sociedade humana criada por nós — e este dom só se adquire através da educação. Então, ela — a educação — é responsabilidade nossa. Precisamos prover este dom adicional que não temos de uma forma inata. Em nosso País, a educação se transformou em um assunto aparentemente insolúvel, mas eu sempre penso que não devemos avaliar o problema pela dificuldade, mas, sim, medi-lo pelas possibilidades de solução e tentar chegar ao que se deseja.

Insisto muito com os alunos das instituições de educação, trabalho ao qual me dedico nos dias de hoje: seus concorrentes, individualmente, não estão mais apenas em nosso País. Eles podem ser chineses, japoneses, americanos, alemães ou de outras muitas nacionalidades. Vocês têm que estar aptos a enfrentar não apenas a competição que foi gerada dentro das fronteiras brasileiras, mas sim em qualquer lugar do mundo. Para este preparo, são necessários dedicação, amor e paixão. Eu mesmo, nesta última quadra da minha vida, estou apaixonado pela educação, pelo sistema educacional. Quero dar no que me resta de tempo uma contribuição nesta direção e eu vou tentar. Dará certo? Não sei. Mas só saberei se tentar.

De: Shigeaki Ueki – membro da Alalc, consultor da OEA, ex-diretor comercial e financeiro da Petrobras, ex-presidente da Petrobras, ex-ministro de Minas e Energia, presidente do conselho da Petroleum Finance Co., em Washington

Existem várias coisas para se dizer aos jovens. Se eu tivesse que sintetizar, a primeira grande coisa seria manter sempre a chama da curiosidade. Vontade de saber, de conhecer, de não se conformar apenas com os estudos já feitos, buscando conhecimento ao longo da vida. Curiosidade é algo que o Sauer tem de sobra, seja na parte empresarial, agrícola, florestal, pecuária, em tudo o que ele toca. Quando encontro um jovem que não tem curiosidade, não se anima em tê-la, não consigo ver sucesso

em seu futuro. O segundo ponto é o raciocínio numérico. A eletrônica, com todas as vantagens e avanços trazidos, está acabando com isto na maneira de pensar da juventude. Quando se vai a uma loja, compra-se algo, entrega-se o dinheiro, e a mocinha ou o menino encarregado de devolver o troco precisa pegar a máquina de calcular para fazer uma conta facílima. Eles não têm ideia de número. O raciocínio numérico é fundamental em qualquer área de atividade, na economia, na sociologia, na medicina e tantas outras e até na música, uma atividade artística. O Sauer, por exemplo, quando discuti assuntos diversos com ele, percebi que, em tudo feito por ele, havia uma base numérica. Quando selecionei executivos para a Petrobras, nunca fiz uma entrevista no sentido clássico. Mantinha algumas conversas em eventos sociais, nos *happy hours* realizados na empresa. Eram conversas descomprometidas, durante as quais eu formava o perfil do executivo. Mesmo neste tipo de contato, é possível perceber qual é o papel dos números na formação da pessoa. Nunca contratei um que não tivesse raciocínio numérico. Acho que fiz boas escolhas, porque tive colaboradores de primeira linha em minha equipe. Acrescem-se a isso as atitudes normais, como trabalho, honestidade e disciplina. Outro fator fundamental é a ambição. Quem não a possui não tem incentivo nem estímulo. A pessoa conformada com a situação em que se encontra nunca dará um passo adiante. Então, ficamos com três itens essenciais: curiosidade, raciocínio numérico e ambição. Lembro-me de ver estampado na primeira página do *Financial Times* o resultado de uma pesquisa feita entre dois grupos. No primeiro, estavam as pessoas de sucesso. No segundo, aquelas que não o tinham tido. O que as diferenciava? No primeiro time, havia quatro elementos que o Sauer tem desobrada: 1) Coragem para aceitar novos desafios. Ele demonstrou isto ainda muito jovem, quando foi da Alemanha para Portugal, depois para a Venezuela e em seguida para o Brasil. Foram desafios, um atrás do outro, demandando boa dose de coragem, especialmente no tempo em que foram enfrentados; 2) Noção de *timing*. Se não houver uma combinação perfeita entre coragem e *timing*, o sucesso poderá ser comprometido. Isto ele dominava muito bem; 3) Ter bons amigos. Não se encontram pessoas de sucesso entre as que não tiveram bons amigos ao longo da vida. Sempre vi o Sauer rodeado de pessoas que lhe foram fiéis. Tinha e continua tendo amigos nas mais diversas camadas sociais; 4) Sorte. Bem, neste item, basta olhar para ele e para a sua vida.

Comentei muito este artigo com os meus assessores, criando entre eles a ideia de que eu, como presidente, queria que as pessoas tivessem sorte. Seria ótimo se eu assim pudesse determinar, mas não é este o conceito: a sorte é mais ou menos consequência da coragem, do *timing* e da capacidade de fazer e manter amigos.

De: **Dr. Roberto Civita** — presidente do conselho e editor da Editora Abril

O exemplo é melhor do que qualquer pregação. Evidentemente, a educação recebida em casa é fundamental. Eu diria essencial. Depois, vêm os ingredientes pessoais — curiosidade, concentração, ética, persistência, energia aplicada. Se eu pudesse influenciar os jovens, eu diria: leiam muito, leiam tudo, leiam sempre. Façam perguntas, questionem. As duas palavras mais importantes que eu conheço são: “por quê?”. Indo sempre atrás do porquê, o resto é consequência. Continuo minha recomendação: estudem, leiam, perguntem e insistam.

De: **Dr. Marco Antônio Rodrigues da Cunha** — diretor de gestão empresarial da Cemig

O exemplo que nos dá o dr. Sauer de tenacidade, visão de longo prazo e profundo apreço pelo trabalho, mesmo depois da sua aposentadoria no grupo Volkswagen, demonstra às gerações futuras que o sucesso é uma decorrência natural deste espírito empreendedor. Seguindo os passos do dr. W. Sauer, certamente, os jovens estarão contribuindo, decisivamente, para o futuro das empresas nas quais trabalham e para o desenvolvimento deste País. Além das experiências exitosas nas várias empresas

em que trabalhou, a iniciativa do dr. Sauer, pós-emprego, buscando um projeto de semicondutores para o Brasil é, sem dúvida, um esforço merecedor de destaque.

De: Dr. André Beer — ex-vice-presidente da General Motors, presidente da André Beer Consult & Associados

Acho que se deve prestar muita atenção às ideias do Sauer. Ele é capaz de fazer reflexões muito valiosas. Sua visão da indústria — do passado, do presente e do futuro — é extremamente importante. Com relação a ele, os jovens deveriam refletir: o que pensa um homem que tem a experiência e vivência dele?

De: Dr. Alcides Tápias — ex-vice-presidente do Bradesco, ex-presidente do grupo Camargo Côrrea, ex-ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, atual presidente da Aggrego Consultores, membro do conselho de 7 empresas, incluindo Itaú/Unibanco

O conselho que coloco no topo — o de número um: estudar. O máximo possível. Se puder, só estude, durante o tempo de vida escolar. Aos dezoito anos, procure um emprego. Estude e trabalhe, qualquer que seja o trabalho, a fim de adquirir disciplina, senso de dever, obrigação de estar presente, de se reportar a outras pessoas, envolvendo-se no processo, com a consciência de que todo trabalho deve ser benfeito. Tente reunir o máximo possível de informações para depois especializar-se em uma atividade, porque ela não existe sozinha. Muitas outras gravitam em torno dela. Não adianta desejar fazer um automóvel, por exemplo, e ignorar de onde sai o minério para a fabricação da chapa ou como se obtém energia para manter as máquinas em movimento. É necessária também uma visão humanística para saber o que querem as pessoas, quais os seus talentos e tendências. A concentração no objetivo é muito importante, contudo é preciso olhar para os lados e ter ouvidos abertos, funcionando como uma caixa de ressonância. Este processo fornece os elementos necessários para a tomada de decisão. Todo este conjunto faz o sucesso do empreendedor. Estou com sessenta e sete anos, estudo até hoje, e isso me dá muito prazer. Fiz Administração e Direito e sou contabilista de origem. Faço todos os cursos sobre IFRS, um sistema novo de contabilidade, contendo toda a visão de detalhes de capitais, governança e outros itens. Sou aluno número um, sempre sentado na primeira carteira. Se eu pudesse aconselhar o presidente do Brasil, eu lhe diria: invista na educação. Acompanhei de perto o processo de crescimento das Coreias. O investimento feito há trinta anos está dando resultados hoje. O desenvolvimento de qualquer país só pode acontecer através de uma população com boa escolaridade. O governo cuidando da educação, o resto vem naturalmente.

De: Dr. Claudio Menta — ex-engenheiro da Volkswagen

Fui trabalhar na Vemag, porque o salário era mais alto do que o da firma onde eu trabalhava. Lá tive um campo enorme de desenvolvimento, porque ninguém sabia nada de automóvel, e nós fomos abrindo picadas no caminho. Neste processo, percebi que não se deve ter medo dos problemas, mas procurar resolvê-los. Com a incorporação da Vemag pela Volkswagen, entendi que não existe super-homem no exterior, melhor do que nós. Se nos dedicarmos, estudarmos e procurarmos fazer, atingiremos os mais altos objetivos. O engenheiro brasileiro é tão capaz quanto qualquer outro estrangeiro. Ele pode fazer, deve procurar fazer, dedicar-se e estudar para isso. Desta forma, o êxito virá certamente.

De: Luiz Carlos Mello — ex-presidente de vendas da Ford na Autolatina, atualmente no CEA — Centro de Estudos Automotivos

Não se pode crescer profissionalmente sem olhar para o todo da organização. As escolhas devem ser feitas mais no sentido qualitativo. As melhores pessoas são uma combinação de capacidade intelectual, conhecimento de técnicas e integridade. Na questão da indústria automobilística no Brasil,

precisamos estar ligados à compreensão de que precisamos criar e desenvolver a inteligência automotiva nacional porque, hoje, a parte importante deste negócio não é *hardware*, não é a fábrica física. O *hardware* pode ser instalado em qualquer lugar. O que conta é o pensamento, é a capacidade de criar, de idealizar, de projetar, de desenvolver, ou seja, inteligência pura. Isso nós temos.

De: **Paulo Simões** — presidente da Abolição Veículos

Sou filho de portugueses que chegaram analfabetos ao Brasil. Com os meus sessenta e cinco anos, eu diria ao jovem: seja correto em tudo na vida, não minta nem por brincadeira. Respeite as pessoas. Respeite os valores morais e éticos. Trabalhe muito, mas tenha em mente que a família vem sempre em primeiro lugar. É preciso estabelecer um equilíbrio entre vida profissional e vida familiar. Adore os seus pais, respeite a sua mulher e se divirta, sorria, leve uma vida leve. Aproveite a arte, a dança, a música. Seja curioso. Quanto ao Sauer, ele deixa para mim e para os demais um exemplo de trabalho e de liderança. Ele sabia congrega as pessoas naturalmente, com simpatia e capacidade de convencimento. Sabia trabalhar em equipe. É um visionário, um homem que vê adiante, uma inteligência de exceção, um homem antes de mais nada bom, um homem que gosta de gente. Este gostar leva-o a tratar bem as pessoas e a respeitá-las. Ele é um exemplo a ser seguido.

De: **Amaury Amorim** — presidente da Automac

O Sauer vai deixar um exemplo para qualquer empresário, mas, sobretudo, para a indústria automobilística, para os concessionários, para os profissionais do automóvel. O Sauer é o cavalheiro da ética, sempre se apegou a ela. A mensagem que ele vai deixar neste livro é de extrema valia. Para o jovem, o melhor conselho é o exemplo. É melhor do que qualquer fala ou discurso. Contudo, é preciso salientar a ética como valor fundamental. Trabalho também não faz mal a ninguém. Comecei o meu aos dezesseis anos, quando sozinho saí de casa, de João Pessoa, na Paraíba. Eu era muito pobre. Nunca tive um brinquedo, uma bicicleta. Não se tinha absolutamente nada. Trouxe comigo apenas os meus princípios e sempre soube separar o joio do trigo, buscando o caminho do bem. Fiz uma faculdade maravilhosa — a faculdade da vida. Não me casaria com outra mulher que não fosse a minha, tenho duas filhas e netos maravilhosos. Tenho tudo. É claro que, na questão de escolaridade, meu exemplo não serve para os jovens. Aprendi por mim mesmo. Isso foi possível no passado, hoje já não há mais lugar para isso. Diplomas e títulos são muito importantes, mas eles precisam ter atrás de si o saber verdadeiro.

De: **Alex Periscinoto** — fundador da Almap, atualmente na Sales, Periscinoto e Guerreiro

O perigo para o jovem que se dedica à carreira de publicidade e propaganda é sair da escola e se sentir solto. Ele deve ter um norte. Ele precisa saber o que pretende fazer. Eu não conseguiria imaginar nada sem um líder lá na frente fazendo. Quando me apaixonei pelo trabalho de um publicitário americano, criador da DDB nos Estados Unidos, estabeleci o meu norte. Havia e existe hoje uma publicidade muito comum, chamada de enxurrada. Em Nova York, diante da TV por umas dez horas, anota-se tudo o que é bom, o que é médio e o que é ruim. Noventa por cento é lixo. *Buy now*, vendendo seguro, xampu, várias marcas, tudo. Em todos os lugares do mundo, é parecido, muda o idioma, mas o sentido é o mesmo. São clichês cansativos que fazem da publicidade uma profissão abaixo de medíocre. Lembro-me de que apareceu alguém nos Estados Unidos começando a anunciar o conceito, e não o produto, sem gritos. Apareciam uma loira muito bonita e com ela a pergunta: “*Is she blond or not?*”. E, então, começava a mudar o caminho, o caminho de respeito ao telespectador, ao comprador e até mesmo para quem não tinha cabelo para tingir ou não estava a fim de comprar o produto. Na Volkswagen, começamos a propaganda do zero, fazendo coisas dentro deste gênero. Criamos o conceito Volkswagen. Fizemos uma propaganda que marcou época, conquistou o

consumidor e atravessou o tempo, permanecendo até os dias de hoje.

De: **Luiz Lacerda Biagi** — presidente da empresa B5

Acredito no conhecimento, como o quesito mais importante. Não falo do conhecimento adquirido por aquilo que hoje torna o jovem obcecado pelo acúmulo de títulos e diplomas de cursos adicionais sem grande profundidade, mas de um cabedal de conhecimento formado por uma vivência mais intensa dos fatos, pelo entendimento de outras culturas, de outras línguas, pelos estágios em outros países, respeitando costumes e comportamentos de seus habitantes. A junção de conhecimento e coragem fará alguma diferença no mundo. Pode-se trabalhar em uma grande empresa, afinal elas precisam de funcionários, mas, se a pessoa pretende fazer alguma coisa diferente, se ela quiser se destacar, ela precisará correr riscos, e para isso é preciso ter coragem. Por outro lado, estamos diante de um paradoxo. Às vezes, o conhecimento pode funcionar como elemento inibidor da coragem. Quando perguntavam a meu pai como ele havia construído a Santa Elisa e a Zanini e tudo o que ele fez, ele dizia: “Foi a coragem da ignorância, se eu soubesse o que eu iria enfrentar, eu nunca teria feito o que fiz”. Apesar de entender o receio gerado pelo conhecimento, porque, quando se têm todos os detalhes de um negócio, todos os números, todas as viabilidades, todas as análises, eles podem nos atemorizar, continuo pensando que conhecimento profundo e coragem formam a receita para o sucesso das novas gerações.

De: **Frederico Blumenschein** — sócio na WS Projetos

Não podemos fugir de um fato, o mundo está ficando cada vez menor. O novo executivo precisa ser uma pessoa do mundo, com capacidade de entender e viver o mundo globalizado. Acredito muito na formação cultural aliada a uma formação técnica sólida com experiências fora do Brasil, desenvolvendo a capacidade de entender as diferenças. E, nesta questão, é imprescindível o conhecimento da língua inglesa, de falar, de entender e de escrever fluentemente. Não basta mais o *basic knowledge*. Uma terceira língua seria desejável, mas o domínio do inglês é indispensável. Esta preparação para se tornar uma pessoa competitiva neste mundo global deve ser mais valorizada nas universidades. Antigamente, quando se ia para Harvard, para o MIT, a pessoa estava certa de que aquilo era o suficiente para se tornar um profissional competente. Hoje, conheço pessoas que não se formaram em Harvard ou Sorbonne, mas tiveram sucesso porque agregaram ao conhecimento técnico uma formação cultural e moral sólida.

De: **Luc de Ferran** — ex-diretor da Ford e ex-diretor da divisão de caminhões da Autolatina

Constância de propósitos, firmeza e conhecimento profundo nas áreas de atuação. Numa indústria, a exigência de bom nível intelectual é enorme.

De: **Maurílio Biagi Filho** — presidente do grupo Maubisa, presidente do conselho da Usina Moema, conselheiro do CDES — Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social

Existem os líderes em diversos graus, e há outros que não sabem ou nem querem liderar. O Sauer é um líder nato, veio ao mundo com essa liderança, nasceu com uma luz. Há uma variação muito grande entre as capacidades humanas, mas algumas coisas são imprescindíveis, seja para líderes, seja para liderados: preparo, foco no objetivo, não se deixar atrair por coisas que não sejam absolutamente corretas e procurar, na medida do possível, fazer algo de que goste, porque o trabalho feito com alegria, além de mais eficaz, torna a vida muito mais amena. Aqueles que não puderem escolher, mesmo mantendo-se em atividades que não lhes deem satisfação, devem manter-se atentos à abertura de novas possibilidades que possam propiciar mudanças favoráveis, mais de acordo com suas aspirações.

Mauro I. C. Imperatori — ex-gerente do departamento jurídico da Volkswagen, atual diretor de assuntos políticos e jurídicos da Assobrav

Existem muitas dúvidas entre jovens que terminaram a universidade e fizeram suas pós-graduações e têm diante de si duas possibilidades: ingressar em empresas, ou começar ou dar continuidade a um negócio. Caso o negócio seja do pai, seria bom considerar que foi ele quem trouxe a pessoa ao lugar por ela hoje ocupado. Em vez de trabalhar para outros, trabalhe para o seu próprio negócio. Mas, para trabalhar em seu negócio, é preciso saber fazer para saber mandar ou saber pedir. Caso não saiba fazer, seja humilde. Conheça todas as facetas do negócio, aprimore o que for possível e trabalhe sempre entendendo que um negócio tem dois lados. Os conhecimentos, bonitos na teoria, muitas vezes, não aplicáveis na prática, necessitarão de mudanças ou adaptações. Aplique-se a elas, considerando que a persistência será uma ferramenta indispensável. Pode-se procurar um conselheiro inteligente, um mentor ponderado, não importa a idade, mas que esteja fora do negócio. Os conselhos se fazem necessários, e nem sempre o pai será o indicado para dá-los, porque a tendência é que ele faça a seu modo, e muitas vezes não é a forma mais adequada. Os problemas aparecerão e precisarão de solução. Na maior parte dos casos, eles trazem sofrimento — isso acontece em qualquer plano da vida — como pai, como avô, como marido, como mulher, como colega de trabalho e como empresário. Fugir deles, deixando-os para trás, fará com que retornem maiores ou piores. Enfrentá-los é a melhor maneira de se libertar deles e da dor que causam.

De: **Mauro Marcondes Machado** — ex-gerente de recursos humanos da Volkswagen, atual presidente da Marcondes & Mautoni e vice-presidente da Anfavea

Olhe para fora da empresa, para fora do País, abra a janela, abra a porta da empresa para fora. Olhe a conjuntura. Eu acho que este é um grande mérito do Sauer. Ele sabia olhar a conjuntura, ponto importantíssimo para as novas gerações.

De: **Manoel Bayard** — ex-representante do grupo Monteiro Aranha na VW e ex-diretor do escritório VW no Rio de Janeiro

É difícil escolher dentro da *performance* do Sauer e de suas capacidades de administrador um exemplo para os mais jovens. Eram tantos! Vou dar apenas um que considero fundamental para quem pretende fazer uma carreira de sucesso: ele era uma pessoa que traçava um objetivo e aquilo era sagrado. Ele ia atrás, e nós, que vivemos e trabalhamos com ele, adquirimos esta forma de proceder. Tudo tinha que ir até o fim, até atingir o objetivo. Esta foi a tônica da atividade dele. O Sauer nunca fez nada pela metade.

De: **Dr. Jacy de Souza Mendonça** — ex-diretor de recursos humanos da VW e ex-presidente da Anfavea

Deixo para os jovens os mesmos conselhos que dei às minhas filhas: dedique-se a uma atividade produtiva, com toda a garra, com muita seriedade, alimentando um sonho para si próprio, mas pensando no benefício para o país em que se encontre.

De: **Sérgio Reze** — presidente do Conselho Deliberativo e diretor da Fenabrave

Recomendo aos jovens que procurem seguir exemplos como os de Sauer, considerando seu comportamento como empresário, como cidadão e como ser humano. O segundo ponto é aplicação e determinação para buscar o que foi traçado como objetivo.

De: **S. Stéfani** — ex-jornalista do setor automobilístico da *Gazeta Mercantil*, atual proprietário da revista *Autodata*

Minha recomendação não vai apenas para os jovens que estão começando, mas também para os

dirigentes de empresas, tendo como base a maior qualidade do Sauer: sua visão de estadista. Ele a tinha, e nós aprendemos com ele a ter a dimensão dos reflexos da indústria em todas as áreas. No caso da Volkswagen, onde ele nos mostrou isso, ele tinha muito cuidado com a empresa, com as pessoas que nela trabalhavam e com a representatividade dela na economia do País. A Volkswagen era 60% de uma coisa que representava 25% do produto industrial. Então, tudo o que acontecesse com a Volkswagen tinha reflexo no País. Por que teria acontecido ali o início do movimento sindical brasileiro? O Lula tinha consciência do peso de parar uma indústria daquele porte. Tudo passava pela Volkswagen. Para dirigi-la, era preciso um homem com estatura de estadista, como era o caso do Sauer, e isso nos faz muita falta nos dias de hoje. Atualmente, as pessoas são formadas nas escolas para administrar empresas, sem considerar o todo, fazendo-as perder a percepção do seu papel no conjunto, esquecendo-se de que um país é o resultado das empresas que o compõem. Se essas empresas tiverem qualidade, tratem decentemente seus trabalhadores, este será um bom país.

De: **Marco Antônio Soares da Cunha Castello Branco** — ex-diretor comercial da Mannesmann S.A., ex-diretor-presidente da Vallourec & Mannesmann Tubes, ex-presidente da Câmara de Comércio França-Brasil, ex-diretor-presidente da Usiminas

Considero importante que os jovens recém-advindos das universidades dediquem suas energias à aquisição de conhecimento que extrapolem os limites de seu primeiro ofício. O nosso sistema educacional privilegia, de forma geral, a fragmentação dos saberes. Se, por um lado, esta busca pela especialização facilita um melhor ordenamento da cadeia de conhecimento da sociedade, por outro, pode facilmente estimular o jovem profissional a limitar seus horizontes de descoberta. A compreensão efetiva dos fenômenos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos depende, por premissa, da aceitação da complexidade do mundo. Por exemplo, há trinta anos, a questão ambiental era vista como capricho de naturalistas fanáticos. Hoje, um jovem engenheiro ou economista não pode deixar de alargar seu escopo de trabalho, visando à compreensão da sustentabilidade. Mudanças climáticas, impactos ambientais, fontes de energia limpa ganharam espaços nas calculadoras e nos programas de computador. Pobre daquele que não se informar sobre o assunto e não se mantiver preparado e atualizado para discutir estas variáveis. Um outro exemplo, a China. Como podemos compreender a dinâmica da economia mundial sem referenciar o gigante asiático como paradigma? O fenômeno China não pode ser limitado à disciplina curricular do curso de relações internacionais. Ao contrário, deve permear matricialmente cursos de diversos matizes, pois é impossível que um jovem profissional não tenha estes referenciais, seja a sua ambição ser um grande investidor do mercado financeiro ou um simples administrador de lojinha de bugigangas. Se o paradigma chinês ainda não chegou à sua porta, é só uma questão de tempo. Creio, portanto, que, para melhor dar conta de todo este complexo, o jovem profissional deva nutrir-se da curiosidade transdisciplinar, exercer a pergunta não como sinal de fragilidade intelectual, como, aliás, entendem os arrogantes, mas como sinal de abertura para o desconhecido, para o novo. Nossa forma de trabalhar foi sobejamente impactada pelo avanço da linguagem virtual. A internet trabalha com o hipertexto, ou seja, com a capacidade ilimitada de estabelecer *links*, correlações e, assim, quebrar os muros de um tecnicismo exacerbado. Todavia, os nossos modelos mentais, cristalizados por uma tradição acadêmica pouco dinâmica, parecem estar há anos-luz desta forma de compreensão do mundo. Há um descompasso entre o humano e o tecnológico. Mas o rompimento deste limite pode ser feito a partir da iniciativa pessoal de cada profissional. Isso significa pesquisar, ler, debater e questionar sempre, sobre tudo. Alguns autores comparam a internet, por si, a um novo Renascimento. Eu discordo. Acho que o novo Renascimento só fará sentido se nossos jovens buscarem de forma instigadora não apenas o renascimento tecnológico,

mas o renascimento da capacidade de pensar — como o *homo universalis* do passado — de maneira complexa e ética. Pois somente estas expressões têm fundamentos razoáveis ao combate da mediocridade e da desesperança, visando à construção de um futuro mais justo e sábio.

De: **Ricardo Strunz** — ex-diretor de exportação da Volkswagen, da Autolatina, da Ford e da Fiat

Dentre as características positivas do Sauer, seleciono a mais importante — o exercício de uma liderança, que lhe é inata. Dela vem a capacidade do visionário. É preciso ter a visão de algo a ser conquistado, construído ou desenvolvido. Para se realizar aquilo que é transmitido através da visão, é preciso montar uma estratégia. Se o executivo não é um líder visionário, deve procurar trabalhar com alguém que o seja e possa conduzi-lo para uma determinada direção. Caso contrário, terá que se conformar com funções nas quais não existem desafios. O líder visionário é aquele que diz aos seus liderados: cuide do dia a dia, eu vou à frente, mostrando para onde vamos e como atingiremos nossa meta. Esta é a visão. Ao liderado cabe a tarefa de identificar a estratégia que possa fazer a ponte entre o presente e o futuro. A construção da ponte pode ser lenta, a curto, médio ou longo prazo, não importa, mas ninguém consegue ser líder sem dar uma visão para os liderados. Na Volkswagen, conseguimos realizar praticamente todas as visões do Sauer. Mas há que mencionar a obstinação dele, como valor essencial para nossas conquistas. Contudo, o processo de liderança passa, através dos tempos, por modificações que precisam ser assimiladas. Os ensinamentos do Sauer foram muito úteis e constituíram a base da minha formação empresarial. Mas as gerações que estão aí e as que as sucederão têm características diferentes da minha. Não éramos questionadores como o são os que fazem parte da geração Y, os jovens de cerca de 30 anos, da geração internet, do *fast information*. Já não se aceita mais uma liderança que não seja a do convencimento, a da justificativa. Portanto, não existe um modelo de líder, até porque a maioria das lideranças são inatas, contudo um ponto é de absoluta importância — a competência. As gerações modernas já não aceitam trabalhar com líderes que nada lhes transmitam e que não lhes proporcionem condições de ir adiante em suas carreiras.

Vicente Alessi — ex-jornalista da revista *Quadro Rodas* da Editora Abril, atual sócio da revista *Autodata*

O Sauer e eu habitávamos mundos idênticos, porém com imensas diferenças. Nosso território era o automobilístico. Ele, o grande empresário; e eu, um jovem jornalista, ávido por notícias espetaculares e por ouvi-las da boca do representante mais ilustre do setor. Da Volkswagen vinham dados bombásticos, em relação a números e eventos. Mas não era só de lá. Ele estava sempre em Brasília, falando com as maiores autoridades do País. Aquele homem sabia tudo em primeira mão. Ele foi me testando, até o ponto que adquiriu uma confiança muito grande; e eu, como consequência, uma responsabilidade tremenda. Ele mantinha uma transparência profissional no limite do possível, e, quando me confiava assuntos que não podiam ser publicados, como foi o caso da Autolatina, eu os mantinha em segredo, até o momento em que viesse dele a autorização para dar a notícia. Foi uma espécie de acordo sobre o qual nunca falamos explicitamente, mas que eu respeitava ao pé da letra. Aprendi muitas lições com o Sauer. Ele era uma fonte inesgotável de conhecimento empresarial no mundo. Na indústria, não havia ninguém como ele. Viajar ao seu lado, além de um prazer enorme, era um aprendizado constante. Relacionar suas qualidades e enumerar os exemplos por ele deixados dariam uma lista muito comprida. Do meu ponto de vista, além do seu valor, do seu talento, da exuberância de sua figura, da autoconfiança, da cabeça criadora de coisas novas, ele não teria sido o que foi se não tivesse e se não colocasse em exercício uma virtude simples: a confiança nas pessoas. À imprensa ele sempre passou transparência e seriedade. Mas o grande valor que ele deixa para as pessoas de todas as idades, especialmente para os jovens, é algo que sempre esteve presente em suas

atitudes — a ética.

FANTASIA OU REALIDADE?

Uma fábrica brasileira de semicondutores, produto base da eletrônica digital

Havia nove anos, eu deixara a cadeira de presidente da maior indústria automobilística instalada no Brasil, abrindo meu leque de atividades no mundo empresarial para muito além do que imaginara no início. Aquisições, fusões, reestruturações, aportes de capital, transferências de tecnologia, análises de investimentos, projetos complexos, todos meus conhecidos e armazenados em minha enciclopédia profissional, dela saíram para colocar minha mente em estado de ebulição. O mesmo ritmo alucinante de outrora voltava a tomar conta da minha vida, malgrado todos os meus planos de torná-la mais ajustada às horas e ao calendário que o tempo me oferecia. Conhecia de longa data o significado de cada um desses processos, mas fazê-los dentro de casa, ou seja, nas duas grandes organizações que dirigi como se delas fosse proprietário, com equipes muito bem estruturadas e sintonizadas com as minhas ideias e forma de colocá-las em prática, era completamente diferente da realidade com a qual eu me defrontava ao transferir minha experiência e conhecimentos para a compreensão e assimilação de terceiros — os clientes de minha empresa, a WS Consult.

No ano seguinte, eu chegaria aos setenta anos. Haveria festas, discursos, amigos se reuniriam, celebrando minhas sete décadas, e a bondade e condescendência de todos colocariam em destaque minhas conquistas e realizações. Mas e eu? Como me sentiria? Pleno, completo, pronto para me deitar sobre as glórias do passado? Havia eu cumprido minha tarefa? Dizem que a homens são dadas missões. Como teria eu me desincumbido da minha? Tais perguntas rondavam minha mente, acompanhando o desenvolvimento do meu trabalho na WS Consult. Todos aqueles projetos ocupavam a periferia do meu cérebro, enquanto, nas camadas mais profundas dele, nascia — não sei se fruto de insanidade, de megalomania ou do desejo de trazer para o meu País algo grandioso, sólido e perene — o projeto de produção de semicondutores em solo brasileiro. O futuro me advertiria: “Sauer, isto é uma loucura!”. Sinais de alerta me chamavam para a realidade: “Sauer, isto não sairá do papel. É tempo de abandonar esta ideia absurda, este delírio!”. Apelos para desistência debatiam-se com a minha determinação e convicção. Quando os dois últimos venciam uma batalha, reforçava-se em mim a certeza: “Não vou morrer antes de colocar em pé este empreendimento”. Então, uma alegria extravagante tomava conta de mim, criando sensações visuais e auditivas. Minha visão descortinava-se diante de mim em instalações fabris, eu ouvia seus sons, acompanhava seus movimentos, ela colocava-se em minhas mãos para que eu a tomasse e a conduzisse. Os desenhos concebidos pela minha sensibilidade intuitiva eram perfeitos, projetando dentro do meu campo visual uma fábrica em estado de arte. Ela, minha intuição ou visão, não fazia por menos, malgrado minhas reações racionais em sentido contrário produzidas pelas barreiras

enormes com que eu me defrontava. Era o maior desafio da minha vida!

Hoje, aos oitenta e um anos, venci a guerra. Tenho nas mãos todas as pontas que amarram o projeto. Passando umas pelas outras, elas foram se atando até constituírem um laço apertado, cujo nó, dificilmente, será desfeito.

Este projeto tem um nome: CBS — Companhia Brasileira de Semicondutores, com instalações em Ribeirão das Neves, na região metropolitana de Belo Horizonte, MG, sendo a única fábrica de semicondutores do Hemisfério Sul. Existem no mundo cerca de mil fabricantes, todos localizados no Hemisfério Norte. Ao seletor clube das grandes pertencem apenas vinte fabricantes, entre eles, as gigantes internacionais Intel, ND, IBM, Samsung e outras cujos projetos atingem cifras de 3 a 4 bilhões de dólares.

Mas o que é um semicondutor?

Sentado diante do computador com seus processadores, enviando mensagens pelo MSN, lendo livros através dos *tablets*, ouvindo música pelo iPod, movimentando um dedo para, através de simples toque, visualizar os ícones do telefone celular, colocando-se em comunicação imediata com o mundo, o ser humano de qualquer canto do planeta está lidando com alguns itens de uma longa lista de aparelhos, cuja tecnologia está diretamente ligada ao semicondutor, pois ele é a base da eletrônica digital.

As explicações mais aprofundadas sobre semicondutores envolvem questões matemáticas de alta complexidade, baseadas em números binários, contas binárias, hexadecimal, sequência de *bits*, *bytes*, *megabytes*, *gigabytes*, armazenamento, processamento e transmissão de dados. Transformando eletricidade em dados, o semicondutor consegue manipular e converter estes dados de acordo com as necessidades de um determinado projeto.

Os semicondutores são materiais intermediários entre os condutores e os isolantes elétricos. Enquanto os isolantes não permitem a passagem de corrente elétrica, os condutores permitem. Como exemplos de condutores de eletricidade estão os metais, como o ouro, o cobre e a prata, sendo o primeiro o mais perfeito. Nele, os elétrons, que são as cargas negativas dos átomos, fluem facilmente, transmitindo a eletricidade em dois sentidos — de um lado e de outro. O semicondutor, como não é um material que conduz eletricidade facilmente, pode ser manipulado para permitir somente a passagem de corrente em um único sentido, possibilitando o controle desta passagem. Este controle sobre a eletricidade é usado em eletrônica para a criação de componentes microscópicos, que agrupados em um único circuito integrado (também conhecido como *chip*) resultam em um sistema capaz de transformar sinais elétricos e executar tarefas lógicas.

Com a invenção do transistor em 1947, houve um grande salto tecnológico, pois ele substituíra as válvulas — componentes eletrônicos fabricados artesanalmente, parecidos com lâmpadas que exigiam alta tensão elétrica (alto risco de operação), eram grandes e instáveis. O transistor resolve todos os problemas das válvulas, pois é estável em sua operação, é fabricado com processos bem controlados e funciona com baixa tensão. Este componente básico pode ser usado tanto como um amplificador de sinal elétrico para aplicações analógicas como um interruptor controlado por eletricidade. Possui três terminais, um é destinado ao controle, ou entrada de sinal; e os outros dois, à passagem da corrente elétrica. Quando funciona como um interruptor, o terminal de controle determina o ligar e o desligar da passagem de corrente elétrica pelos outros terminais.

Tudo que entendemos como digital hoje resulta da lógica binária criada pelos transistores. A lógica binária é baseada em 0 e 1 — todos os números são representados por estes dois números, e todas as operações matemáticas são executadas apenas com eles. Na área de informática, cada dígito destes números binários é chamado de *bits* nos computadores. Cada transistor representa um *bit*, e seu valor é obtido em seus dois estados de funcionamento: conduzindo ou não conduzindo eletricidade (0 ou 1). O

transistor nada mais é do que material semicondutor enriquecido num processo termoquímico. Desde sua invenção, a importância de materiais semicondutores e o estudo de suas características escalaram exponencialmente. Inicialmente, a fabricação do transistor consistia na utilização de uma chapinha de semicondutor — o mais tradicional é o silício —, aplicando-se a ela um procedimento térmico e químico, criando as características necessárias para o controle da condutividade elétrica. Era um procedimento bastante manual, de um tamanho possível de ser visto sem auxílio de aparelhos. Com a evolução da computação digital, os transistores foram diminuindo de tamanho até atingir dimensões milhões de vezes menores que o milímetro. Os processadores de computador possuem de milhões a bilhões de transistores. É uma tecnologia avançadíssima, pois para fazer transistores com este tamanho já se está lidando com nível atômico. São átomos de semicondutor para fazer um transistor. Atualmente, é necessária a utilização de microscópios altamente sofisticados, que permitam visualizar dimensões da ordem de milionésimo de milímetro. Quanto maior o número de transistores colocados dentro de um processador de computador, mais rápido ele se torna. Quanto mais transistores colocados dentro de uma memória, mais dados ela armazena. Sem o avanço da tecnologia dos semicondutores, não seria possível chegar ao nível atual. Como exemplo, pode-se citar um telefone celular com um processador de um gigahertz, ou seja, com capacidade para um bilhão de operações por segundo. Nele estão contidos 16 gigabytes correspondentes a mais de 100 trilhões de *bits*. Todos estes números são armazenados em um aparelho que cabe na palma da mão de uma pessoa. Aí está a grande evolução dos semicondutores: conseguir fazer tudo muito rápido, com grande volume de dados, sendo que o desafio atual é a redução de energia consumida. A possibilidade de colocar todo um conjunto dentro de um *chip* dá ao semicondutor, além da vantagem da miniaturização, o ganho de um fator importante que é o da confiabilidade.

Existem os semicondutores de grande massa, produzidos em larga escala pelas maiores empresas deste segmento no mundo e vendidos no mercado mundial com uma margem de lucro pequena por dispositivo. O grau altíssimo de produtividade demanda investimentos vultosos em desenvolvimento tecnológico. Considerando este aspecto, os grandes produtores vivem o paradoxo de ter uma produção de tecnologia de ponta que se transformou em *commodity*.

Os semicondutores que a CBS — Companhia Brasileira de Semicondutores se propõe a fabricar encaixam-se em uma categoria diferente daquela produzida pelas grandes empresas do segmento. São os chamados semicondutores de sinais mistos, porque trabalham com sinais analógicos e digitais, entrando na classe dos semicondutores customizados. Um *chip* de memória para um microprocessador é um produto *standard* para aplicação, também, *standard*. A CBS atuará em quatro principais setores — o automobilístico, o de telecomunicação, o de saúde e o de sensores. Para estes setores, serão necessários semicondutores para atender a especificações individuais, exigindo em alguns casos um grau menor e em outros um nível mais elevado de customização. Com base na demanda de funcionalidade do cliente, o semicondutor é projetado dentro das *design houses*, utilizando a tecnologia e os equipamentos disponíveis na fábrica e outras tecnologias provenientes de licenças e patentes do fornecedor internacional.

As análises feitas mostram que há espaço para desenvolvimento e evolução dentro destes mercados, atingindo níveis competitivos, pois este segmento de semicondutores apresentou nos últimos anos grande crescimento e rentabilidade, o que torna o negócio muito interessante do ponto de vista do investidor. Contudo, não foi apenas o aspecto econômico-financeiro que orientou nossa escolha. Prevaleceu a ideia de que, dentro do segmento, a natureza deste processo produtivo é a mais favorável à assimilação de *know-how*. Optando por trazer para cá um dos grandes produtores internacionais, teríamos uma fábrica muito grande e bonita, instalada em menor prazo, mas abriríamos mão do fundamental: a tecnologia, pois, neste caso, a inteligência tecnológica fica no país de origem do fabricante estrangeiro. Não era isso que

pretendíamos, por esta razão movimentamo-nos em outra direção. É preciso que esta tecnologia crie raízes no Brasil, desenvolvendo a inteligência local em trabalho conjunto, estabelecendo uma ponte de intercâmbio entre empresas, universidades, escolas técnicas e centros de desenvolvimento tecnológico. Trata-se de um processo de longa maturação, mas, estou seguro, esta é a receita para a evolução do parque industrial de um país.

Todas as experiências mundiais de sucesso, cujos *cases* estudamos — da Indonésia, Malásia, China, Singapura e até Alemanha —, partiram de iniciativas pesadas dos governos, com investimentos a fundo perdido, leis de incentivos e tudo mais que fosse necessário para a implantação destas indústrias. No Brasil, fizemos o caminho pela iniciativa privada. Quando entramos no negócio em 1999, fizemos um *road map* do *gap* tecnológico existente entre o Brasil e os países mais avançados. Contratamos um grupo de inteligência alemão, constituído por executivos aposentados da IBM e Philips, com grande experiência em tecnologia avançada, a fim de identificar as áreas nas quais não houvesse desenvolvimento tecnológico no Brasil. Este trabalho nos levou à conclusão de que o *gap* tecnológico abrangia várias disciplinas como octoeletrônica, *displays* orgânicos, área fotovoltaica de energia solar e semicondutores, sendo que estes, os semicondutores, funcionam como a mãe de todas as demais. A instalação da indústria de semicondutores possibilita a introdução de todas essas indústrias de tecnologia avançada. Nos parques tecnológicos espalhados pelo mundo, onde foram instaladas as indústrias de semicondutores, vê-se uma série de outras indústrias ao redor, não somente de fornecedores e utilizadores dos semicondutores, como também de empresas de tecnologias irmãs.

Meu sócio, na WS Projetos, Frederico Blumenschein fala dos diversos aspectos que tornam este projeto estratégico para qualquer país onde seja instalado: “A CBS funciona como uma incubadora de tecnologia, exigindo envolvimento com a comunidade científica, com a comunidade acadêmica, com a formação de pessoal qualificado, voltado para as partes: técnica, de *marketing*, de logística, de importação, de distribuição e de exportação. Há também o acesso a matérias-primas estratégicas, a gases e produtos químicos especiais. Uma vez instalado o projeto, todo este conjunto de atividades e elementos servirá como polo de atração para outras indústrias. Outro fator importante é a capacitação da indústria nacional a partir da facilidade de acesso aos semicondutores, tornando-as mais competitivas no mercado internacional”.

Depois de prontos os estudos feitos pelo grupo alemão e a idealização do projeto, precisávamos conseguir o apoio do governo federal e do BNDES. Nossas pretensões passavam longe do apoio dado pelos governos em outros países, a fim de implantar a indústria de semicondutores, chegando à fase alcançada até hoje. Quando comparado a esses grandes fabricantes, o projeto brasileiro é relativamente modesto, com capital inicial de 500 milhões de dólares, dos quais dois terços são *equity*; e um terço, financiamento. Como a participação financeira do governo brasileiro é muito menor do que nos demais países, nosso desafio foi muito maior. Para conseguir aprovar a lei para instalação dos semicondutores — lei que apenas obriga o governo a garantir incentivos fiscais para os fabricantes de equipamentos —, levamos três anos. Para discutir as leis de liberação de impostos para a produção dos semicondutores e seus componentes, fui cerca de cinquenta vezes a Brasília. Falei com senadores e deputados com o intuito de lhes mostrar a importância da instalação no País de um projeto desta natureza e convencê-los a apoiar e liberar a lei dos impostos. Consegui, mas não houve qualquer tipo de suporte financeiro. Todo investimento foi feito do meu próprio bolso. Em nosso projeto, trazemos a tecnologia, o parceiro tecnológico em lugar de buscar uma empresa do porte de uma Samsung ou IBM como havia planejado o governo brasileiro, no passado. Isso seria muito mais fácil, porque cada uma dessas empresas entraria no País, iniciando logo em seguida a produção e comercialização dos semicondutores. Em nosso caso, começamos a montar a empresa do zero, desenhando um projeto com planejamento abrangente, incluindo

desde a transferência e assimilação de tecnologia, o sistema de recrutamento de pessoal, passando por todas as fases de instalação, produção até a comercialização e logística de distribuição. Trata-se de um projeto muito mais complexo do que simplesmente ir atrás de um fabricante estrangeiro e trazê-lo para o País. Ou, ainda, a empresa pode se instalar e sair no tempo em que lhe aprouver, como aconteceu na Costa Rica, aonde a produtora de semicondutores chegou, iniciou o trabalho e, em seguida, decidiu deixar o país.

Meus conhecimentos das regras que regem o mundo globalizado me levaram a manter o foco em um projeto nacional, pois esta é a via de promoção de desenvolvimento do parque industrial brasileiro uma vez que um produto como o semicondutor tem embutido em si próprio uma tecnologia de ponta que ainda não é de domínio do nosso setor produtivo. Por estas razões, meu objetivo sempre esteve concentrado nesta alternativa, a meu ver, a melhor para o País.

Todos estes aspectos foram amplamente discutidos com as autoridades brasileiras dos ministérios relacionados ao projeto e com o BNDES. Nossas apresentações tinham o objetivo de lhes mostrar a importância de ter uma empresa de capital nacional, com autonomia decisória. Nossos métodos de persuasão, cuja meta era mobilizar os dirigentes do País, concentravam-se nas constatações de que com este projeto se preparava uma plataforma para um trabalho com um conceito revolucionário de produtividade, abrindo novas perspectivas no campo industrial, possibilitando ao País uma subida de vários degraus na escala evolutiva do conhecimento tecnológico. A capacitação de profissionais brasileiros não ficaria restrita à área dos semicondutores, mas se estenderia aos demais setores que circulam em torno do projeto. Com minha ousada proposta, pois a produção dos semicondutores revoluciona e reconceitua a ideia de qualidade e produtividade do setor industrial de um país, eu esperava instigar o orgulho dos governantes brasileiros, acenando com um futuro brilhante para um projeto de tecnologia de ponta instalado no território nacional, tentando passar uma mensagem contundente que mobilizasse a atenção daquelas pessoas. Tive a compreensão do senador Aloizio Mercadante, que fez passar pelo congresso a lei de incentivos, condição *sine qua non* para a implementação do nosso projeto. Finalmente, todos passaram a partilhar do princípio de que a empresa deve ter capital nacional. Desde o início, nossa missão estava concentrada na criação de uma indústria brasileira, e, posso assegurar, esta não foi uma tarefa fácil.

Nossas primeiras ações em direção à implantação da fábrica de condutores iniciaram-se após a conclusão das análises feitas pelo grupo de estudos alemão. O seguinte passo foi um contato com governador de Brasília, pois nossa ideia inicial era instalar o projeto na capital federal. Lá começou nossa peregrinação. Logo, porém, mudamos de rota e fomos para o estado de Minas Gerais, onde tive a felicidade de reencontrar um amigo, Marco Antônio Rodrigues da Cunha, diretor de gestão empresarial da Companhia Energética de Minas Gerais — Cemig. Já havíamos nos encontrado na Volkswagen, quando projetávamos a nova fábrica de motores. Ele era presidente do Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais — INDI. Anos mais tarde, lá estava eu batendo às portas do governo de Minas Gerais. Ele relata nosso reencontro: “Já em fins de 2003, novamente voltamos a nos encontrar, agora na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais, para tratar da ideia de instalar-se uma fábrica de semicondutores em Minas Gerais. A partir dessa data, sendo designado coordenador do projeto de instalação de uma unidade fabricante de semicondutores no Estado, passamos a nos encontrar amiúde, pois o dr. Sauer era o articulador e consultor do projeto junto a fornecedores, empresas de projetos e possíveis acionistas”.

Encontrei em Marco Antônio Rodrigues da Cunha um entusiasta do projeto. Seu depoimento não apenas me envaidece, como também dá a medida de seu envolvimento e valioso empenho:

“Eu fui testemunha da amplitude de contatos e dos vastos conhecimentos do dr. Sauer. Tanto no País,

quanto no exterior, no setor privado ou público, o seu nome é sinônimo de pessoa reconhecida. Durante o andamento dos estudos do Projeto de Semicondutores do Estado de Minas, muitas conexões e facilidades foram obtidas graças aos seus empenhos pessoais na obtenção de agendas de contato e trabalho, no Brasil e na Europa.

O Projeto de Semicondutores de Minas Gerais é, sem dúvida, um dos mais importantes projetos de todos os tempos. O Estado já sediou, no passado, indústrias desta natureza (fabricação de semicondutores, a partir da base em silício), na década de 1970 (em Montes Claros) e nas décadas de 1980 e 1990 (em Contagem), mas essas empresas não conseguiram sustentação ao longo do tempo, sendo ultrapassadas por indústrias de maior porte e com tecnologia mais moderna, de outros países. Porém, o *expertise* e o conhecimento basal permaneceram em empresas de eletroeletrônicos, que se encontram em Minas, em universidades locais e com profissionais autônomos que trabalham no setor, servindo de suporte ao renascimento desta atividade no Estado. Importante para todo o País, a indústria de semicondutores tem a possibilidade de integrar toda uma cadeia produtiva de eletroeletrônicos, tornando-se, assim, a mais estruturante de todas as iniciativas industriais em pauta no Brasil.”

Finalmente, nos últimos anos, conseguimos conquistar o apoio e participação do governo brasileiro sobre as necessidades de decisões governamentais para diversos quesitos do projeto. Temos o envolvimento e grande interesse de todos os setores correlatos, desde a Presidência da República, passando pelos ministérios e chegando ao BNDES, instituição cujo presidente, Luciano Coutinho, tem demonstrado extraordinário empenho nas tratativas para conclusão da parte legal e de controle acionário do projeto. Contamos novamente com a colaboração de Aloizio Mercadante, primeiro político a entender nossas proposições, que, no exercício de seu cargo como ministro da Ciência e Tecnologia, voltou a se envolver com o projeto.

A IBM, que participará do projeto como acionista minoritário, será a provedora da tecnologia. Temos vários contratos com a empresa, incluindo treinamento de pessoal nas fábricas da IBM, durante a construção da fábrica, capacitação profissional, desenvolvimento conjunto de clientes e transferência de tecnologia.

Da composição acionária fazem parte o BNDES com 1/3 das ações, a EBX, empresa de Eike Batista, com 1/3 das ações e um grupo de acionistas minoritários que detêm o terço restante, entre os quais a IBM, a WS-Intecs, resultante de uma associação entre a WS Projetos e a Intecs, empresa alemã constituída pelo grupo de consultores responsáveis pelas pesquisas iniciais para o projeto, detentora de 10% das ações. Também neste grupo de acionistas estão a Telefunken, com 7%, a Matec, empresa paulista da área de construção civil, e o governo do estado de Minas Gerais.

Nesta minha caminhada em direção à realização do meu sonho, aprendi várias coisas, dentre as quais a lição mais contundente me trouxe o entendimento de que ser idealista custa muito caro, não apenas em termos financeiros, como foi o caso, mas, sobretudo, em termos emocionais. Outra lição veio do teste a que foi submetida minha paciência. O tempo consumido foi uma das grandes torturas para mim, pois estava acostumado a imprimir um ritmo de trabalho que tinha na velocidade de ação uma das principais características. No tempo anterior, em minhas atividades, as ideias me visitavam à noite, urdiam-se em meu cérebro, e, na manhã seguinte, eu já as estava colocando em ação, porque, dentro da Bosch e da Volkswagen, desenvolvi uma cultura muito poderosa no sentido de mobilizar pessoas para desenvolvimento das tarefas atribuídas às diversas equipes. Elas estavam habituadas a alinhar-se com muita agilidade às mudanças e inovações. É claro que havia proposições que demandavam uma gestação mais lenta, mas, uma vez trazidas à luz, a mobilização em direção à realização era muito rápida.

No caso dos semicondutores, o se lançar e fazer, o arregaçar as mangas e ir atrás da efetivação das diversas propostas foram muitas vezes utilizados inutilmente. Desenvolvi muitas experiências

interessantes na arte de testar minha perseverança. As reações das pessoas eram positivas; mas a ação, lenta, fazendo-me temer pela probabilidade de perda do momento exato para a implantação do projeto.

Nos onze anos durante os quais batalhei pelos semicondutores, li e reli leis e projetos, discuti horas seguidas com autoridades brasileiras dos mais diversos níveis e setores. Com Frederico Blumenschein, meu jovem sócio, fiz incontáveis viagens a estados brasileiros e a países estrangeiros, com mais frequência para a Alemanha. Durante esta longa jornada, desde o nascimento da ideia até sua conclusão, decorei os detalhes do projeto, o que me possibilita visualizá-lo em suas diversas etapas, desde os primeiros estudos fornecedores do embasamento técnico necessário para a escolha do produto, passando pelo encontro do local ideal para a instalação, pelo extraordinário tratamento dado à questão ambiental, pelo estudo da legislação nacional e das posições internacionais de mercado até a consolidação do projeto com o acerto da composição acionária. Posso ir mais longe, sou capaz de contemplar todas as fases futuras do projeto. Apesar da minha idade, continuo um apaixonado pelo processo produtivo e, diante dele, ainda sinto o ímpeto da juventude, o que me capacita a visualizar a fábrica pronta, o início das atividades, as idas e vindas para a implantação do *know-how* trazido dos países mais avançados. Em nossos centros de pesquisas, em nossas *design houses*, vejo cientistas, engenheiros, técnicos e trabalhadores em uma atividade sincronizada, com antenas voltadas para a evolução tecnológica mundial, fluentes no manejo de suas ferramentas de trabalho, sofisticando mais e mais seus aparelhos e suas descobertas, desvendando os mistérios das técnicas de produção, buscando atingir uma qualidade elevada, resultante de um trabalho em conjunto, passando pelas fases de aprendizado, atingindo a capacidade de fazer e, depois, de fazer melhor, alcançando o nível de aperfeiçoamento contínuo, até chegar o momento em que fazer não envolverá mais segredos e os grandes saltos virão com a criação e a inovação, tornando cada vez mais sólido o conceito de solução tecnológica competitiva resultante da união de cérebro, ciência e tecnologia.

Frederico Blumenschein, meu sócio e incansável companheiro nesta estimulante “aventura”, é também um apaixonado pelo nosso projeto. Fala com a desenvoltura de um profundo conhecedor dos semicondutores e, muitas vezes, exagera ao falar da parte que me cabe nesta odisseia: “Ao lado do dr. Sauer, vivi um período riquíssimo de minha carreira profissional. Sua faculdade inata para captar a direção certa foi primordial na escolha e consecução dos nossos planos. Ademais, ele é um homem de ação, e o fazer é muito forte dentro de sua personalidade, dedicando-se sempre à atividade prática e concreta, dificilmente assumindo atitudes puramente especulativas ou teóricas. Esse seu estilo de trabalho e disposição para agir desencadearam uma energia e um movimento que alargaram nosso espaço de ação, imprimindo, malgrado todas as dificuldades e resistências, um ritmo dinâmico ao nosso trabalho. Coloco em três palavras os requisitos de ordem para se compor um projeto desta magnitude: a primeira: visão; a segunda: *network* interno e externo, necessário para atrair os elementos-chave para o projeto tanto do ponto de vista tecnológico-financeiro como o de recursos humanos; a terceira e principal: *endurance*, elemento necessário para correr uma maratona. É preciso ter uma resistência incomum, ter oxigênio, ter capacidade de lidar com adversidades, porque, realmente, em onze anos, tivemos vários motivos para desistir. Portanto, sem a visão do dr. Sauer, sem o seu extraordinário *network* e sem a sua resistência e persistência, não teríamos chegado ao ponto no qual nos encontramos. Considerando as características da natureza humana, lembramos que a vitória tem muitos pais, e o fracasso é órfão. Quando a CBS estiver em atividade, desenvolvendo todos os processos exaustivamente estudados, talvez apareçam pessoas batendo no peito, atribuindo a si a autoria do projeto. Por isso, é importante registrar: foi o dr. Sauer quem trouxe este projeto até o ponto em que ele está. A meu ver, ninguém mais o faria. No futuro, isso pode ser esquecido, mas este projeto é realmente obra do dr. Sauer”.

Difícil resistir à tentação de olhar para trás, deixando a mente sobrevoar sobre meus cinquenta anos de carreira no Brasil. Logo após minha descida no aeroporto de Cumbica, em 1961, aos trinta e um anos de idade, comecei a tomar conhecimento da incipiência do parque industrial brasileiro e de seu mercado, da precariedade da mão de obra e das questões aparentemente insolúveis. Trabalhávamos em todas as direções e, a cada momento de novas surpresas em cada área, refazíamos nossas rotas e estabelecíamos outras estratégias de ação. Era um misto de erro e acerto, testando constantemente nossa capacidade de renovação e recriação. Desconhecíamos os avanços e conquistas que o futuro nos reservava. Construimos um setor pujante, e nossa indústria automobilística passou a se ombrear com as maiores do mundo, em capacidade, tecnologia e ritmo de produção. Temos um mercado vigoroso, permitindo às automobilísticas aqui instaladas garantir as posições de suas matrizes localizadas em países atingidos pela crise global. Nossos engenheiros, técnicos e operários saem do País para levar conhecimentos e experiências a trabalhadores de empresas sediadas em grande parte do planeta. Espalhei minha capacidade de empreender, abrindo espaços em vários campos de ação, porque sempre tive uma crença inabalável no Brasil e em seu povo. Guardo como troféus minhas realizações na Bosch, na Volkswagen e na WS Consult e sou muito grato às equipes que estiveram ao meu lado. Destas conquistas vieram-me a força e amplificação de visão, conduzindo-me a este novo projeto, a CBS — Companhia Brasileira de Semicondutores. São linhas que se entrecruzam, todas caminhando em direção àquilo que sempre sonhei para o País, desde que em suas terras coloquei os meus pés. Quando nos associamos ao governo chinês para iniciar dentro daquele barracão primitivo os planos para a nova fábrica da Volkswagen, por mais larga que fosse a nossa visão, não poderíamos alcançar a realidade atual. A China tornou-se o maior mercado automotivo do mundo, e a presença da Volkswagen naquele país é uma das garantias de sua posição no atual *ranking* da indústria automobilística mundial. Também os altos investimentos em países emergentes, como foi o caso do Brasil, tiveram importância fundamental para alçar a empresa ao topo do setor automobilístico. Quando, há poucos anos, eu afirmava que a Volkswagen seria o maior fabricante de veículos do mundo, as pessoas me olhavam com desconfiança, acreditando que minha certeza vinha do meu amor pela marca. Não havia erro nas minhas previsões. Hoje, a Volkswagen está entre as líderes globais da indústria automobilística, disputando passo a passo a dianteira da lista com a japonesa Toyota. Com este novo projeto, a CBS — Companhia Brasileira de Semicondutores trará uma mudança de paradigma para dentro da formação industrial brasileira. Aqui, neste caso, também não há erro de avaliação. A sustentação para esta afirmativa não é oriunda da minha paixão pelo projeto, mas da união de lógica, razão e profundo conhecimento dos semicondutores e do parque industrial brasileiro. Deixando de lado a modéstia, com este projeto, acredito estar fechando com chave de ouro a minha trajetória. Para um menino destinado, segundo seu professor, a limpar trilhos de trens ou enfurnar-se em uma mina de carvão, acho que solto, à luz do sol e das estrelas, conduzi-me em um caminho muito mais frutífero e compensador, podendo deixar um legado às gerações que se seguem.

A NAÇÃO SOMOS TODOS NÓS!

Was du ererbt von deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen! “O que você herdou de seus pais, receba como legado para apropriação e desenvolvimento.”

Escolhi esta frase de Goethe para o último capítulo, porque ela encerra a ideia de compromisso para com aquilo que se herda. Aplico-a aqui fazendo referência à terra, ao país que herdamos. Ele é o nosso legado. Apropriemo-nos dele e trabalhem todos para desenvolvê-lo, para fazê-lo grande como nação tanto quanto ele já o é em dimensão territorial. Utilizo esta frase como uma espécie de conclamação aos jovens e como estímulo àqueles que, em diferentes estágios da vida, continuam produzindo e gerando riquezas.

Muito já foi feito. Em muitos quesitos, o País ombreia-se com as grandes nações do mundo. Esta é uma polpuda herança que passamos às novas gerações — e com ela uma responsabilidade enorme: a expansão das conquistas feitas até aqui e a descoberta de novos caminhos e possibilidades dentro do mundo globalizado, garantindo uma posição de relevo entre os países mais avançados e colaborando para o desenvolvimento dos menos privilegiados. Temos muitas coisas que outros países não têm, e, justamente por esta razão, crescem as nossas obrigações para com a terra herdada.

Neste livro, falo exaustivamente de uma fonte inesgotável fornecedora do alimento que meu espírito sempre necessitou para prosseguir na minha tarefa: meu amor pela terra que me recebeu de braços abertos e o meu respeito por aqueles que se tornaram meus compatriotas. Minha paixão pelo Brasil não aconteceu por acaso. Fui atraído por sua beleza, por suas riquezas, pela generosidade do seu povo e pelas imensas possibilidades de realização oferecidas por esta terra. Para a seguinte questão, chamo a atenção das novas gerações: fazemos parte de uma nação premiada com abundância — a natureza pródiga nos deu terra fértil, solo rico, fartura de água, luz e calor do sol e dois elementos merecedores do adjetivo qualificativo “imenso”. Uma longa costa banhada por um mar fornecedor de beleza, de alimentos e de “ouro negro” — o petróleo; uma floresta de proporções gigantescas a fazer inveja e despertar a cobiça nos habitantes de todo o globo terrestre. Tantas riquezas! Como torná-las proveitosas? A resposta é simples: com cérebro, coração e coragem de um povo inteligente, criativo, curioso, alegre e pacífico.

Indico aos jovens dois elementos indispensáveis nesta caminhada de conquistas: ética e pragmatismo. O trabalho de suas mentes deve estar voltado para objetivos práticos e realísticos, sem, contudo, deixar de lado a ética. Sempre falo muito de ética e pragmatismo porque foram eles os condutores das minhas ações profissionais. Por isso, recomendo a busca permanente desta combinação: prática e objetividade aliadas aos valores éticos da sociedade da qual fazemos parte. A ética é muito importante porque apenas com ela se conseguem reconhecimento e respeito. Portanto, vocês devem manter um compromisso com a

consciência ética, devendo ela estar presente em suas casas, nos seus trabalhos, nas suas comunidades e dentro de cada um, manifestando-se através dos seus comportamentos, de suas atitudes e de exemplos vivenciados e não apenas verbalizados.

Quando eu fazia parte do *Global Compact Advisory Council* da ONU, ouvia sempre falar em direitos humanos. Batia-se muito nesta tecla sensível, pois ela envolve toda a humanidade. Num dia desses, ouvi uma frase extraordinária escrita por um português, detentor de um Nobel de Literatura. Quero partilhá-la com todos aqueles que me derem a honra de ler estes escritos. Diz José Saramago:

Falamos muito ao longo de todos esses anos dos direitos humanos, simplesmente deixamos de falar de algo muito simples que são os deveres humanos, ou seja, os deveres em relação aos outros.

No título deste último capítulo — “A nação somos todos nós!” —, permito-me fazer um chamamento aos deveres dos herdeiros desta pátria, chamada Brasil. Precisamos do trabalho de pensar e da coragem de agir de todos os seus habitantes. Aos jovens deixo algo que falei a um jornalista em 1994: o Brasil que todos queremos não é muito diferente deste que está aí. Bastam alguns retoques, e o País será aquele com o qual os brasileiros sempre sonharam e que lhes tem sido prometido desde o descobrimento. Já Pero Vaz de Caminha, em sua carta a El Rei, foi o primeiro a acreditar e propagar esta ideia, ao falar da terra muito chã onde se plantando tudo dá... Quando aqui cheguei, ouvi falar que “Deus é brasileiro!”. Acreditei nisso. Sendo Ele brasileiro, se nós fizermos a nossa parte, juntos faremos com que nosso povo avance na direção de um país melhor, sem miséria e com grandes esperanças de sucessos.

Espero que este livro, escrito com muito zelo e carinho, leve a você, leitor, algo de útil que o ajude a participar da conquista deste Brasil de que falo e com o qual todos sonhamos.

BIBLIOGRAFIA

Relatórios da Autolatina Brasil S.A. — editados pela vice-presidência de Assuntos Corporativos — edição de 1991. Colaboradores: Francisco J. R. Bueno, ex-gerente de desenvolvimento de pessoal da VW e ex-gerente de educação e treinamento da Autolatina, e Sérgio Munhoz, sob supervisão de Mauro Marcondes Machado.

Relatório Anual da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha — edição de 2010.

Jornais:

O Estado de São Paulo, Folha de São Paulo, O Globo, Diário do Grande ABC — (artigos em várias edições).

Revistas:

Exame, Quatro Rodas, Exame VIP, Almanaque Abril, Autodata, Isto É, The Executive, Assobrav, Der Spiegel.

Livros:

Etanol a Revolução Verde Amarela — autores Ozires Silva e Decio Fischetti, editado pela Bizz Editorial — ano 2008.

São Bernardo do Campo — Berço do Brasil Moderno — autor Fernando Longo, Editora Via das Artes — ano 2000.

Small Wonder — The Amazing Story of the Volkswagen by Walter Henry Nelson — Revised and Enlarged Edition — publicado por Little, Brown and Company — Boston — Toronto — anos 1965, 1967 e 1970.

GERAÇÃO

EDITORIAL

Powered by

