

MUSEU DA PESSOA

História

O mundo dos negócios

História de: [Paulo Egídio Martins](#)

Autor: [Érika](#)

Publicado em: 07/07/2021

Sinopse

Filho de Paulo César Gomes Martins e Julia Machado Martins, Paulo Egídio quando criança, morava perto da praia e adorava pescar, inventava brinquedos, andava de bicicleta com os amigos, frequentava o club e jogava tênis. Um dos melhores alunos da turma, engajou-se no movimento estudantil. Se elegeu na União Metropolitana de Estudantes - UME. Conselheiro no Itaú.

Tags

- [escola](#)
- [infância](#)
- [diretoria](#)
- [política](#)
- [economia](#)
- [livros](#)
- [Brasil](#)
- [consumidor](#)
- [social](#)
- [Itaú](#)
- [empresa](#)
- [siderúrgica](#)
- [gestão](#)
- [IPT](#)
- [internacional](#)
- [alumínio](#)
- [serviço](#)
- [tecnologia](#)
- [negociação](#)
- [fundação](#)
- [projeto](#)
- [inflação](#)
- [democracia](#)
- [história](#)
- [grupo](#)
- [pesquisa](#)
- [memória](#)
- [cultura](#)
- [energia elétrica](#)
- [Alcoa](#)
- [militar](#)
- [recurso](#)
- [educação](#)
- [Cemig](#)
- [finanças](#)
- [nacional](#)
- [presidente](#)

- [família](#)
- [movimento](#)
- [firma](#)
- [administração](#)
- [governo](#)
- [Estados Unidos](#)
- [ética](#)
- [investimento](#)
- [metalurgia](#)
- [metal](#)
- [Estado](#)
- [indústria](#)
- [engenharia](#)
- [negócios](#)
- [análise](#)
- [cargos](#)
- [moeda](#)
- [estrutura](#)
- [Açominas](#)
- [ministério](#)
- [aço](#)
- [partidário](#)
- [científico](#)
- [saneamento](#)
- [instituto](#)
- [politécnica](#)
- [estudantil](#)
- [companhia geral de Minas](#)
- [dólar](#)
- [globalização.](#)

História completa

Trajatória Alcoa Realização Instituto Museu da Pessoa Entrevista de Paulo Egídio Martins Entrevistado por Lenir Justo e Maurício Riveiro São Paulo, 20 de fevereiro de 2008 Código: AL_HV009 Transcrito por Juliana Leuenroth Revisado por Caroline Cristine da Silva P1- Senhor Paulo, vamos começar com o senhor falando seu nome completo, local e data de nascimento. R- Eu me chamo Paulo Egídio e o meu sobrenome é Martins, nasci na cidade de São Paulo no dia 2 de maio de 1928, na maternidade São Paulo. Se quiser saber quem foi o médico obstetra de minha mãe, eu sei, e quem foi o meu médico pediatra também sei, mas talvez seja um pouco exagerado [risos]. P1- Atualmente você exerce alguma função? R- Eu exerço, sou presidente da ItaúCorp, que é uma sub-holding do grupo Itaú, cuja grande holding é a ItaúUsa, presidida pelo meu querido amigo Olavo Egídio Setúbal, ele me convidou para ser o presidente da sub-holding. A diretoria das duas holdings juntas formam o que nós chamamos “o conselho” de todo o grupo Itaú, pegando atividade bancária, securitária, a parte da Itaútec, que é computação, Deca que são aparelhos de louças de metais sanitários, é uma firma pouco conhecida, mas importante e a Hélio Queiroz, uma firma química especializada na fabricação de álcoois, é uma firma relativamente pequena no setor, mas uma das grandes firmas do mundo e então nesse conselho, nós debatemos os problemas gerais de todo o grupo. P1- E qual é o nome dos seus pais? R- Meu pai era Paulo César Gomes Martins e minha mãe Julia Machado Martins. P1- E qual atividade que eles exerciam? R- Bom, minha mãe era, o que chamava na época, “prendas domésticas”, embora tenha se formado na famosa escola de São Paulo, a Caetano de Campos. Minha mãe foi uma aluna brilhante do primário ao último ano, ela sempre foi a primeira da turma, mas sem ser aquele tipo, como se chama, exclusivamente dedicada aos estudos, ela era uma pessoa normal, mas tinha uma grande capacidade de apreensão, uma cultura acima da média pra uma senhora daquela época. Meu pai, engenheiro formado na Politécnica do Rio de Janeiro, por coincidência veio de uma família de engenheiros, o primeiro a se formar lá, a história da Politécnica é a seguinte: foi a primeira escola técnica do Brasil, seguindo aquela formação que a missão francesa trouxe no fim do Império e no início da República, então ela nasceu como escola militar. Essa escola militar foi aonde se proclamou a República, porque ali lecionava Benjamin Constant, que foi o líder civil da República, na derrubada da democracia, da democracia... [risos] da derrubada da monarquia, a queda de Dom Pedro II. Logo em seguida, no início da República, no primeiro governo, não sei de Deodoro ou Floriano Peixoto, a escola passou a se chamar Politécnica. E foi assim até o período de Getúlio, quando Getúlio fundou a Universidade do Brasil, então ela foi incorporada como Escola Nacional de Engenharia, é a escola cujo o nome eu me formei. Hoje ela pertence à UERJ e voltou a ser Politécnica. Nela se formou um tio-avô meu, meu avô, meu pai, um tio, irmão do meu pai, eu e um primo, então, somos seis formados na mesma escola. P1- E a origem da sua família? R- Minha família tem um ramo, que é o preponderante de Portugal, que é Silva Gomes. Esse meu bisavô herdou do patrão dele que não tinha filhos, uma drogaria chamada Silva Gomes e que era a maior drogaria do Rio de Janeiro na época, e ele inovou, porque importava o remédio e criou um centro de distribuição de medicamentos para a América do Sul inteira. Então ele realizou uma grande fortuna e tinha uma vida muito, como se diz, de abundância e morava numa casa, um casarão na Glória, então faleceu e a esposa dele, minha avó, veio a se casar com o meu vô Egídio Martins, ela assumiu com treze anos aquela orientação da casa inteira, porque o pai, de uma certa forma, impôs isso. Então ela era uma dona de casa excepcional. Na herança teve um tio meu, que era o único homem, as mulheres não quiseram assumir e parece que o comportamento dele não foi lá muito ético, correto, não sei, são coisas que vêm do passado, no fim a drogaria ficou para ele e a herança que coube às irmãs foi bem menor. Mas como meu avô era positivista, era da escola de Augusto Comte, que naquela época era muito forte no Brasil, veio com a influência francesa também, meu avô tinha uma visão ética, como eu conto, aliás, num livro recentemente publicado, extremamente forte. Ele não admitiu que aquilo fosse discutido,

que aquilo fosse motivo de briga, querela na família e então essa é parte da minha origem portuguesa., mas a mãe da minha avó era de origem italiana, de Florença, Beirute. Então minha avó tinha 50% de sangue italiano e cinquenta por cento de sangue português, enfim, eu sou um latino puro [risos] de todos os lados. P1- Doutor, tem irmãos? R- Eu tenho irmãs, duas irmãs, uma chama-se Gilda, que é minha irmã mais velha, eu sou o mais velho dos três, e a outra Ana Maria. P1- Certo, e a sua infância? O senhor lembra da sua infância, onde o senhor morava? R- Lembro de tudo. P1- Conta um pouquinho para a gente. R- Eu estou ficando velho, mas por enquanto a memória ainda não me abandonou. Nasci aqui, como meu avô era o diretor do serviço geral de saneamento do Estado de São Paulo, ele foi discípulo do maior engenheiro sanitarista do Brasil, que era o Saturnino de Brito. O Saturnino de Brito que começou realmente realizar engenharia sanitária, principalmente naquela época, onde a Febre Amarela era um assunto de crise nacional. Vocês são muito jovens, mas existia, inclusive se chamava “bandeirinha amarelo”, eram pessoas que toda semana visitavam as casas e quando entravam colocavam na porta uma bandeirinha amarela em sinal de que estavam lá dentro. Examinavam todos os focos de água para ver se encontravam o mosquito. Isso foi já resultado dessa ação, mas o início do tratamento de saúde começa justamente na engenharia sanitária, que é o tratamento da água e a coleta do esgoto. Naquela época, infelizmente, principalmente na Baixada Santista, estava muito atrasada e tinham cartazes no cais do porto, isso é da história, não sou eu que estou contando, não é do meu tempo, mas está registrado nos livros de história, avisando os visitantes que demorassem o menos possível na cidade devido ao perigo de contágio de Febre Amarela e Tifo, então Santos era uma calamidade. Meu avô, ao sanear a Baixada, em Guarujá, pegou uma malária terçã, que o acompanhou até a morte, ele tinha periodicamente ataques da malária, ele ficava amarelinho, era o problema da icterícia, mas não havia como anular, até hoje não há tratamento para isso, mas agora no século vinte e um ouvimos falar do retorno da febre amarela, o Paraguai está em estado de emergência, parece que tanto nos Estados Unidos, aquela fundação Bill Clinton está dedicando boa parte do dinheiro para o combate à febre amarela na África. Enfim, é um problema grave, né, é transmitido pelo mosquito, e um dos grandes retores do vírus é o macaco, isso é um problema em países tropicais de floresta, é um problema realmente sério. Quando fiz dois anos de idade, meu avô foi transferido para Santos, meu pai trabalhava junto com ele, também era engenheiro sanitarista, então também foi. Então eu fiquei em Santos de dois anos até onze, fiz o primário e primeiro ano ginásial da escola, daí papai foi um dos fundadores do IPT, o IPT é o Instituto de Pesquisas Tecnológicas, foi o primeiro grande instituto de pesquisas tecnológicas do Brasil, para fazer análise, por exemplo, da bauxita de Poços de Caldas, que depois se tornou a Alcoa, o único lugar que podia fazer análises com precisão era o IPT, tínhamos outros minérios em Poços de Caldas, como a zircônia e a calcita. O IPT era o lugar para a análise, e continua sendo até hoje, na minha época de governo ampliei muito as funções do IPT, mas ele foi criado pelo engenheiro paulista, o Ari Torres, que era muito amigo de papai. Meu pai foi um dos _____ de Ari Torres. Quando houve aquele acordo de Roosevelt com Getúlio, para a cessão das bases de Natal, contra um siderúrgica para o Brasil, foi a primeira grande indústria da América Latina, falo América Latina porque eu incluo o sul do Rio Grande, como se diz, e incluo o México, Getúlio entregou ao IPT o _____ de siderúrgica nacional e um grupo de engenheiros de São Paulo foi para o Rio de Janeiro, então papai foi mandado para Cleveland, Ohio, nos Estados Unidos por uma razão curiosa, entre as várias razões que ele foi é que os Estados Unidos só conhecia a estrutura de metal, metálica, estrutura de aço, não conheciam a estrutura de concreto armado, o Brasil só conhecia estrutura de concreto armado e não conhecia nada de estrutura metálica. E papai foi meio que para ser tradutor para a firma americana que fazia o projeto da usina, chamava Arthur J. Makee, era uma grande firma de engenheiros norte-americana, que projetava as indústrias siderúrgicas mais modernas da época. Foi ela que projetou Volta Redonda e meu pai acabou passando dois anos lá com minha mãe, justamente fazendo, primeiro essa tradução de sistema de estrutura e depois ajudando nos detalhes todos da usina. Aí ele voltou e foi indicado como diretor técnico de Volta Redonda, foi ele que acabou acendendo o primeiro alto forno da América Latina, depois mudou, quando ele entrou operário acho que virou diretor industrial, foi diretor, vice-presidente, exerceu a presidência várias vezes e ficou lá a vida dele até se aposentar e continua depois de aposentado trabalhando para a empresa num plano de expansão em Itaguaí, no Estado do Rio, próximo a Angra dos Reis, até os oitenta anos, ele continuou trabalhando mesmo aposentado. P1- E o senhor foi para os Estados Unidos também com eles? R- Não, não. Eu fiquei no Rio de Janeiro com meus avós paternos e minhas duas irmãs ficaram em São Paulo com meus avós maternos nesse período que meus pais estiveram ausentes. P1- E na época da infância, as brincadeiras preferidas, quais eram? R- Eu tenho, com muito orgulho, um record mundial de um peixe famoso, chamado “Marlin”, são várias espécies. Esse record que tenho e para provar tenho a fotografia, foi emitido por uma entidade internacional americana chamada IGFA, Internacional Game Fisher Association é o “Marlin” branco, eu tenho ali uma fotografia de um “Marlin” azul, que foi o primeiro da costa paulista, que pesava trezentos quilos. E na infância comecei a ser pescador, com cinco anos de idade pescava siri [risos] na ponta do Canal um, no Zé Menino. E eu morava numa área muito ampla, que tinha um pequeno riachinho que passava, essa era a casa do diretor _____. Então tinha um bairro enorme e nesse parque tinha um riachinho, eu não saía desse riachinho que tinha pitu, esse camarão de água doce, que era outra brincadeira de pescaria. Eu tive uma infância maravilhosa, se eu fosse procurar um psicanalista ia ser bonito, ele contar o coice que eu tinha tomado na infância [risos]. Faz tempo que eu não lembro nada de ruim. Outra coisa que era fantástica, nesse lugar tinha uma oficina de reparo, onde tinha uma mecânica, uma metalúrgica que era pequena, e uma carpintaria. Então eu guri, com quatro, cinco, seis, oito anos inventava um brinquedo, ia pra lá, eu era amigo de todos os operários, eles gostavam, como eu gostava deles eles gostavam de mim, e eu dizia a eles que brinquedo eu queria, então eles faziam o brinquedo para mim. Me lembro de uma escopeta que foi assim, quando descobriram que eu tinha uma escopeta evidentemente tiraram, achavam eu que usava aquela escopeta para matar passarinho. Hoje em dia é um absurdo pensar nisso, mas naquela época não havia essa visão ecológica, né? Eu morava a um quarteirão da praia, então eu vivia na praia, comecei estudando num grupo escolar, em uma escola pública, mas lamentavelmente, embora minha família fosse classe média, a diferença com os alunos, a diferença social e econômica era muito grande, então o diretor sentiu constrangimento e pediu ao papai que eu fosse transferido para outro colégio. Fui para um colégio particular, que foi o Instituto Brás Cubas, onde terminei o primário e entrei para o Ginásio Santista de Irmãs Maristas e quando eu mudei para o Rio de Janeiro, entrei para o Santo Inácio, que era o mais famoso colégio dos jesuítas naquela época. Digo no meu livro que tive duas influências muito fortes e contraditórias, uma do positivismo de meu avô, como positivista, ele era agnóstico e tive uma educação extremamente rigorosa, católica dos jesuítas. Sempre vivi no meio desse antagonismo filosófico, o que foi extremamente útil na minha vida, porque quantas vezes na vida repetem esses antagonismos filosóficos, não são antagonismos materiais, mas que a gente tem que se posicionar e foi o que acabei fazendo minha vida inteira. P1- Em Santos, naquela época, como era? R- Maravilhoso. Me lembro a primeira Coca-Cola que eu tomei na vida, acho que foi em Santos, eu e meus amigos detestamos porque estávamos acostumados com guaraná. No fim de tempo, todo mundo só tomava Coca-Cola, foi uma coisa interessante essa... Frequentamos um clube chamado Tênis Clube, que era no fim de uma rua que se chamava Rua Síria, eu estava morando na Rua Jorge Tibiriçá, que ficava atrás do Parque Balneário. Então eu tinha amigos e mantenho alguns até hoje, são poucos os que ainda estão vivos, mas amigos daquela época que me acompanharam a vida inteira. Nosso grande divertimento era andar de bicicleta, surgiu as afamadas bicicletas pneu balão, que era uma novidade, então todo mundo queria ter uma bicicleta pneu balão. O fabricante de bicicletas era geralmente estrangeiro, essa era da

Europa, Philips, acabei ganhando em um aniversário ou Natal, não me lembro. Nós íamos à praia ao clube e jogávamos tênis, andávamos de bicicleta e tomávamos uma Coca-Cola de vez em quando. P1- Tem alguma lembrança mais marcante dessa época? R- Tenho. Entre esses meus amigos, tinha um que se chamava Roberto Nascimento, o avô dele era dono do principal jornal de Santos, que era A Tribuna, continua sendo hoje o principal jornal de Santos. Roberto Santini faleceu agora, questão de um ano, e ele morava a menos de um quarteirão da minha casa. Naquela ocasião, surgiu uma famosa bala, chamada bala holandesa, que vinha com uma figurinha que você colecionava para preencher um álbum e algumas eram raríssimas. Bom, o Roberto tinha uma posição econômica muito maior do que todos nós, que éramos classe média, classe média alta, mas já a família do Roberto era uma família rica. _____ a ele, um carrinho com motor a gasolina, que era uma coisa, tentação de todos nós, né? E dar uma volta no quarteirão no carrinho vermelho era um sonho. Todo mundo, claro, gostaria de ter um carrinho igual àquele, mas é um preço que não estava ao alcance das nossas famílias. _____ quando apareceu uma figurinha muito difícil, que um de nós ganhava, o Roberto trocava essa figurinha por uma volta no quarteirão [risos]. Então tinha de figurinha difícilíssima, trocava, dava para o Roberto e aí podia dar uma volta no quarteirão no carro dele. Essa imagem ficou porque nós acabamos torcendo não para completar o álbum, mas para ter a figurinha difícil para dar uma volta no quarteirão no carrinho a gasolina do Roberto Santini. P1- E depois do Rio de Janeiro, você estava estudando, fazendo o ensino médio, né? Depois quais outros cursos você realizou? R- Bom, eu tinha no Santo Inácio, essa época peguei duas reformas ortográficas gramaticais brasileiras, do tempo chamada “Reforma Capanema”, do ministro da educação do Getúlio, Gustavo Capanema. E tínhamos um professor muito exigente, era a época que se estudava latim, éramos obrigados a traduzir as catilinárias de Cícero, éramos obrigados a conhecer toda declinação latina, o espanhol era obrigatório, o inglês e o francês. Tínhamos também um excelente professor de matemática e química. Foi a época da Segunda Grande Guerra, então tinha um professor de química chamado Padre Teis, que é de origem belga, e nas aulas dele, tinha na sala aquele quadro negro enorme, que ocupava a parede toda, e tinha de um lado a bandeira brasileira e do outro a bandeira belga e estava escrito assim: “Nós iremos vencer”. Então, antes de começar a aula de química, ele usava uma expressão: “Honesty is the best policy”, é por isso que vamos vencer a guerra, vamos derrotar o “nazifascismo”. Aquilo antes da aula de química, nós achávamos até esquisito, mas é incrível que isso me marcou, talvez até mais do que as próprias lições de química orgânica e inorgânica que ele nos dava, embora eu aprendi muito bem química orgânica e inorgânica, que me ajudou muito na engenharia. O que hoje chama-se segundo ciclo, naquela época era clássico ou científico, fiz científico, eu não era o melhor aluno da minha turma, mas eu me situava, digamos, entre o primeiro terço da minha turma. Mas para entrar para a Politécnica, para a escola de engenharia, a Escola Nacional de Engenharia na época, ENE, era a única escola de engenharia que tinha no Rio de Janeiro, tinha outra em São Paulo e o Brasil inteiro se deslocava para fazer o exame nessas escolas. Então existiam 200 vagas e eram três mil candidatos, isto para hoje, com o Brasil de cento e oitenta milhões de habitantes, é normal, mas naquela época, nem sei quantos habitantes o Brasil tinha, necessariamente não devia ter cinquenta milhões. Quando fui ministro, o Brasil tinha oitenta milhões de habitantes, só para dar uma ideia de... era um exame disputadíssimo. Então quando cheguei no segundo ano do científico, resolvi o seguinte: “Bom, agora não posso ficar no primeiro terço da turma, vou ter que estudar mesmo”. Realmente foi aí que surgiu, pelo menos que eu saiba, o primeiro cursinho pré-vestibular, eu e um grupo de amigos montamos para nos preparar para fazer o exame vestibular. Fizemos o exame, passamos e eu tive o primeiro ano. Fui um aluno muito bom na minha turma, talvez o melhor aluno de cálculo ou o segundo, porque um colega meu do Santo Inácio, que disputava comigo, era o melhor aluno de cálculo. Os nossos professores eram notáveis, peguei um que foi um matemático brasileiro famoso, era o Amaral, depois o substituto dele foi o Otinho, porque ele faleceu eu acho, no meio do ano, pois ele já era um senhor de idade. O sistema do Otinho era Leopoldo (Naschbing?), que hoje mora, se não me falha a memória, nos Estados Unidos e é um dos grandes matemáticos mundiais dessa matemática de hoje que eu nem sei mais como é que chama [risos], que passou a ser matemática básica da física quântica. Se ele estiver vivo, ele deve estar com mais de noventa anos. P1- E foi nessa época que começou o seu engajamento no movimento estudantil? R- No primeiro ano não. No primeiro ano eu estudava. Tinha começado a remar pelo Flamengo, ainda no Santo Inácio, nessa época eu já era um bom remador, já disputava provas entre os clubes do Rio de Janeiro, a escola não tinha remo, então fui indicado para a diretoria e montei a estrutura de remo da escola, a Prova Estudantil Universitária, a clássica, ela chamava Prova das Américas, porque era na baía de Botafogo e era promovida pela embaixada americana no Rio de Janeiro. Tinha um prêmio muito elaborado e era uma prova disputada de um barco chamado _____, eram oito remadores. Montei um grupo forte e arranjei o que se chama treinador, um coach excepcional chamado, o apelido dele era Mocotó, o mais interessante é que ele era irmão da Carmen Miranda, e nos treinava, uma das maneiras era nos levar na Praça XV de Novembro, onde tem a barca Rio-Niterói e quando saía uma barca ele punha nosso barco na frente da barca e dizia: “Agora meninos, remem”, e a gente, com a barca se aproximando [risos] tinha que remar, fazia força, [risos] porque nós achávamos que não ia tirar o barco do caminho, né? Então, eu sei que ele nos treinava muito bem e nós vencemos medicina e arquitetura, que eram os vencedores clássicos da prova, foi a primeira vez que a Escola Nacional de Engenharia venceu uma prova de remo. Então isso aqui foi comemoradíssimo e esse grupo ficou muito unido. No fim do segundo ano da escola, comecei a entrar na parte de política estudantil, para ser honesto, minha formação política era nenhuma, ninguém.. Eu diria que infelizmente, devo dizer, naquela época, já se vão quase oitenta anos, não era muito diferente da de hoje. Se eu pergunto aos meus filhos que partido eles pertencem, eles não pertencem a partido nenhum, eu já tenho neto formado, se eu pergunto aos meus netos, eles também não pertencem a partido nenhum, eles gostam de um candidato ou gostam de outro. Infelizmente a nossa cultura não é uma cultura de política partidária e como nós estávamos na política de bipolarização mundial, Estados Unidos e União Soviética, essa bipolarização contaminou o mundo inteiro, né, inclusive o Brasil. Então o Dutra, em mil novecentos e sessenta e sete ou sessenta e oito, rompeu relações diplomáticas com a União Soviética e colocou o Partido Comunista Brasileiro - PCB, fora de lei. Então a cúpula do partido se matriculou na Faculdade Nacional de Filosofia e tomaram conta da União Nacional dos Estudantes. Então, não eram estudantes, quer dizer, eram estudantes sim, mas eram profissionais, pessoas de grande idade que usavam a UNE como porta-voz do Partido Comunista que tinha sido posto fora da lei. E sempre houve aqui na América Latina um respeito muito grande pela opinião dos jovens, dos estudantes, parece que não é só na América Latina, aqueles movimentos de maio de sessenta e oito na França, o movimento da Praça Vermelha lá em Pequim, quer dizer, os jovens agora, recentemente também em um desses países provocaram uma revolta enorme que obrigou o governo a recuar, foi um dos países da Ásia, não me lembro qual, são tantos em confusão que a gente acaba não podendo localizar. Mas a posição estudantil é muito respeitada, então me chamaram para assinar um manifesto, realmente eu não entendia muito daquilo, apenas estranhei porque queriam que nós, os alunos da Escola Nacional de Engenharia, nós não, eles foram lá no _____, porque eu sou aluno e não sei se estou de acordo com isso. Aí disseram que teria uma assembleia para discutir, que eu estava convidado para essa assembleia e fui com meu grupo que era de estudantes e remadores, né? Então vamos ver, éramos um grupo de bons estudantes e de um bom físico, né, porque éramos fortes. Quando pedi a palavra ao presidente, ele mandou eu me inscrever, mas era uma grande formalidade nessas reuniões, então fui me inscrever e tinham seis inscritos, eu queria intervir, eram dez minutos para cada um e quando terminava o tempo deles, o que estava inscrito em seguida dizia: “Senhor Presidente eu cedo o meu tempo para o orador continuar

falando”. [risos] Então esse orador falou uma ou duas horas e eu não podia burlar o sistema “soviète”, exatamente igual ao sistema “”, que naquela época tinha um nome, eu já vou lembrar... Tinha essa forma de um controle totalitário de uma assembleia, a aparência era toda de uma assembleia livre, mas não tinha liberdade nenhuma, eu dizia: “Mas não consigo falar”. Éramos esportistas, nós viramos a mesa e fechamos a assembleia, botamos tudo de pernas pro ar [risos]. Isso provocou uma repercussão na Escola, porque isso nunca tinha acontecido, as assembleias aconteciam e emitiam os seus manifestos e ninguém tomava conhecimento, mas quando ficaram sabendo que tinha saído uma briga, um quebra-pau, tinha quebrado mesa e cadeira, teve uma repercussão enorme. E tinha em seguida uma eleição para o Diretório Acadêmico, nosso grupo se candidatou e fomos eleitos, de lá fomos para a UME, que era a União Estadual dos Estudantes do Distrito Federal, então como não podia chamar Estadual, porque era Distrito Federal, colocaram União Metropolitana de Estudantes. E aí alguém disse que eu deveria me candidatar e era eleição direta. Naquela época, o Rio de Janeiro tinha oito mil universitários, resolvi me candidatar e acabei, depois de uma disputa _____, sendo eleito. E aí conseguimos vencer aquela facção que representava o Partido Comunista Brasileiro na União Nacional dos Estudantes do Brasil inteiro e eu _____ em um congresso aberto totalmente aos estudantes, claro, só os graduados podiam votar, os indicados das suas faculdades no Brasil inteiro, mas eu convidei o presidente da União Internacional dos Estudantes, chamava Giovanni Berlinger, era irmão do Enrico Berlinger que era presidente do Partido dos Comunistas italiano, ele que iniciou o que chamou “Eurocomunismo”. O irmão dele veio participar do congresso, o congresso levou quatro, cinco dias de debate e com participação, inclusive, de pessoas estranhas, como Carlos Lacerda, que naquela época era um grande jornalista do Correio da Manhã, do Paulo Bittencout, enfim acho que _____, para o lado do Partido Comunista... (troca de fita) P1- Vamos voltar. O senhor estava contando da assembleia. R- Para desligamento da União Nacional dos Estudantes. Nesse ínterim, fiz minha primeira viagem aos Estados Unidos. Bom, deixa eu terminar de falar da assembleia, com o Giovanni Berlinger presidente, nós pusemos em votação e a maioria aprovou o desligamento, então não foi um desligamento que a diretoria tenha decidido comunicar, foi um desligamento consciente, democrático, livre, não só porque todos se manifestaram, como o próprio presidente da União Internacional esteve presente e assistiu. Depois disso, um pouco antes disso, já não me lembro, eu já estava trabalhando, eu já estava meio cansado de ficar dependendo de mesada de meu pai e comecei a trabalhar com desenho técnico em uma firma de engenharia, que era uma grande firma na época, chamada Byington e Cia, meus horários eram muito apertados, acordava às quatro e meia da manhã, pegava um ônibus, ia para o clube da lagoa remar, pegava um bonde, naquela época, ia pra escola de engenharia, começava as aulas às oito horas da manhã, ficava na escola até meio-dia, geralmente almoçava em uma padaria onde se comia canoinha e tomava leite, tomava dois, três litros de leite por dia, e aí, uma hora, uma e meia eu estava no trabalho, trabalhava até seis horas, seis horas ia para a UNE, que era na praia do Flamengo, ficava lá até onze horas e no dia seguinte repetia a rotina. Enquanto se viajava de ônibus, ia estudando, na época, qualquer tempinho vago que se tinha era para estudar. Era maravilhosa essa época, eu não tinha tempo para me coçar, mas era uma maravilha, é aquele velho ditado: “Se você quer que alguém faça alguma coisa, escolha o homem mais ocupado e delegue a ele essa missão, que aí você consegue que se faça”. Eu fazia coisas que hoje olho e digo: “Como é que eu conseguia fazer isso aí?”. Mas sei que eu fazia e vivia intensamente, como aliás, até três, cinco anos atrás eu vivi intensamente, agora não, agora já estou acalmando, mas sinto falta dessa pressão que foi sempre uma constante na minha vida, né? Bom, então fui para os Estados Unidos, eu já tinha evoluído de desenhista técnico e tinha passado para ser instalador de refrigeração e ar-condicionado, então fazia pequenos frigoríficos. Fizemos um frigorífico enorme, na minha época foi o maior do Brasil, era chamado frigorífico de frutas do cais do porto, representava uma firma americana que era famosa, York Corporation, da Pensilvânia, de uma região Amish. Fui para os Estados Unidos conhecer, ainda tínhamos filiais em Nova York, na Broadway, quase esquina de Wallstreet e o nosso gerente lá se chamava William Patrick Brown, era um velho irlandês. Eu tinha ficado amicíssimo da filha do embaixador americano no Brasil, essa é uma história que eu não quero me alongar, mas era Junior, que foi um grande intelectual americano, um homem muito discutido no meio dos republicanos conservadores. Foi ele que criou a lei Antitruste, foi um dos autores da lei, foi ele que criou a Securities and Exchange Commission, a SEC, tem uns vinte livros publicados que vocês vão encontrar nessa prateleira, a maioria com dedicatória, porque me tornei um amigo pessoal dele e fiquei muito amigo de uma filha dele e somos até hoje, ela me telefonou não tem dois dias, avisando que vem fazer uma visita agora em maio, ela hoje mora em Washington, chama-se (Beatrice Berlie Maison). Adolf Berie foi um aluno brilhante, ele se formou summa cum lauda na Harvard Law School com dezesseis anos de idade e pertenceu ao primeiro grupo do banco Trusts de Roosevelt, aquele grupo que fez as medidas contra a recessão de vinte e nove, onde estava também o famoso americano chamado Felix Frankfurter, também originário de Harvard. Enfim, eu passava e sempre mantinha contato com eles e a Beatrice estudava em _____ e dois irmãos da minha mulher estudavam em Harvard. Então fui visitá-los e a Beatrice arranjou que eu fizesse uma palestra sobre o movimento estudantil no Brasil em _____ que naquela época era só feminina. Fui e percebi que eles não estavam envolvidos no problema da bipolaridade como nós aqui estávamos vivendo, eles não tinham aquela pressão, Partido Comunista americano era uma coisa absolutamente simbólica, não tinha a menor visão. A esquerda estava dentro do Partido Democrata, mas a esquerda não era comunista, ela era uma esquerda nem sei se chegava a ser socialista, hoje é muito problemático a gente fazer essa classificação, que aliás eu não gosto, esquerda, centro e direita. Isso vem do tempo da Revolução Francesa, nós já devíamos ter adotado outra maneira de tratar o pensamento humano. Mas enfim, em seguida fui pra Harvard, onde fiz outra conferência, dei uma entrevista no famoso jornal de Harvard, que era o _____, sobre o movimento estudantil do Brasil e tive uma experiência fantástica, que faço questão de contar. O meu futuro cunhado comentou com um colega que eu era remador e ele pertencia ao “Oito de Harvard”, que repete nos Estados Unidos com Yale, o que ocorre em Londres com Cambridge e Oxford. Aí esse rapaz me levou na garagem de remo de Harvard, que era no _____ River e o coach deles, tinha um oito no chão, enterrado no chão com duas canaletas de água para a pá de remo passar e o trino inicial era feito nesse oito fora da água, fora do rio. Ele me perguntou em que número eu remava, porque há uma técnica e uma tática conforme o número que você rema no oito. Eu remava o número seis, então ele me mandou remar no número seis, ele disse: “Quer vir remar amanhã conosco no _____ River?” Eu disse: “Claro”. Às seis horas da manhã lá estava eu e remei no número seis no Oito de Harvard. Remei e não fiz feio [risos]. Aquilo foi para mim uma... meu coach era excepcional, era um alenão que tinha sido coach da equipe de remo da Alemanha na Olimpíada de mil novecentos e trinta e seis. Portanto a técnica que ele nos dava tinha sido constatada pelo Flamengo, era uma técnica realmente excepcional. E eu remei com Harvard, treinei com Harvard. P1- Doutor, o seu primeiro emprego foi esse... R- Byington Companhia. P1- E depois de formado o senhor continuou lá? R- Continuei. Acabei me casando com a filha do patrão, ele era meu patrão, meu sogro, mas sobretudo meu amigo, nós éramos extremamente amigos e parece incrível, mas eu sempre tive amigos bem mais velhos do que eu. Meu relacionamento com ele era de um grande amigo, desse tipo de ler um livro e compartilhar com o outro e na hora da refeição perguntar: “O que você vai comer?”, “Isso é bom, isso não é”, “Já provou ou não provou” e a nossa conversa versava muito sobre assuntos brasileiros. Ele foi aluno de Harvard e de uma famosíssima escola, uma High School americana de Baltimore, chamada Gilman. O pai dele foi o imigrante americano que veio para o Brasil e construiu essa grande firma e deu ao filho a melhor educação que existia nos Estados Unidos que ele não pôde ter. Então ele fez Gilman e depois fez Harvard, onde ele foi colega de _____ e do _____, que essa história depois, lá na frente

tem um encontro com _____, que foi muito importante. E aí ele virou-se para mim e disse: “Olha Paulo, você sabe quanto eu persigo. Vou dizer uma coisa para você, você ainda não teve a capacidade de perceber, pela sua função aqui, é que a firma está numa situação financeira muito difícil, atravessando uma crise muito grave”, porque o governo não nos pagava, tínhamos grandes obras para o governo, tínhamos filiais em todos os Estados do Brasil, das capitais do Brasil, e tínhamos filiais em Nova York, por causa das representações americanas que tínhamos. “Então não sei se vou aguentar, preferia separar engenharia, fazer uma outra firma sem dívida e dar para você, porque não quero que minha filha passe as aflições que minha esposa está passando.” Eu, que estava um pouco complexado de estar casado com uma pessoa que era para ter uma fortuna maior que a minha, eu vinha da classe média, por essa razão e pela minha amizade, principalmente a minha amizade por ele, eu disse: “De jeito nenhum. Ficarei aqui e lutarei ao seu lado”. Mas eu não sabia o que estava dizendo, estava dizendo emocionalmente, então quando comecei a ver o tamanho do buraco, era uma coisa... E eu não estava com preparo para isso, meu preparo era outro, nem familiar, nem educacional, de escola. Mas tive que me virar, então comecei a estudar contabilidade a fundo, porque tinha aqui em São Paulo dezessete contadores, então para dialogar com dezessete contadores com a contabilidade que aprendi na escola de engenharia, não dava. Fui estudar contabilidade a fundo e acabei dominando, o que foi uma arma importantíssima na minha vida, principalmente para aceitar o convite da Alcoa [risos], onde tinha um diretor que ficou famoso, com apelido de “Doc”; Doc Mitchell, que era um homem pequenininho, baixinho, mas tinha uma agilidade para números impressionante e era um dos meus interlocutores. Então essas aflições, o estudo de contabilidade que fui obrigado a fazer, depois avancei com conhecimento maior de finanças, me afastando da engenharia e me levando mais para essa área de finanças, depois administração e na etapa final, economia. Porque na minha época, economia se estudava na escola de engenharia, não existia escola de economia. Bom, _____ Simmons, famoso economista, Ministro da Fazenda brasileiro, ele era da escola de engenharia, da mesma escola minha, Otávio Gouveia de Bulhões, todos eles, Eugênio Gudín foi talvez o pai dos economistas brasileiros, todos vieram da Escola Nacional de Engenharia, antiga Politécnica. Então eu tinha uma boa base na parte de economia, aí comecei a desenvolver e a montar uma estrutura, porque ela era uma firma de um dono só, que o americano chama de “one man show”, ou “one man business” e que não tinha uma estrutura administrativa. Foi uma luta terrível que duraram quinze anos e no fim nós pagamos tudo que devíamos e como se diz, “foram-se os anéis, mas ficaram os dedos”, ainda sobrou um patrimônio razoável, mas, evidentemente nós éramos a maior firma de engenharia do Brasil e não pudemos continuar sendo a maior firma do Brasil, tivemos que fazer o que se chama um “stripping” da firma para poder, com isso, vender coisas e pagar dívidas, foi um processo muito complicado, mas que agradeço a oportunidade que meu sogro me deu, porque devo o que eu sou hoje a essa experiência que passei na Byington Companhia. A Companhia Geral de Minas era uma empresa ligada ao grupo, nós tínhamos várias empresas. P1- Então, o senhor pode contar para a gente as negociações, o senhor representou a família, né, na venda da... R- Eu vou contar desde o início. Como eu tinha subido, mais ou menos eu era o gerente geral, era o nome na época, era eu e meu sogro naquela época, meus cunhados ainda não estavam trabalhando lá na firma porque eram muito moços. Meu cunhado era... O que aconteceu é que o subintendente geral de Minas, né? Então nós vendíamos bauxita para fazer sulfato de alumínio para tratamento de água, vendíamos para Buenos Aires, mas não havia... E o meu sogro, logo que comecei a trabalhar junto a ele, disse assim “Paulo, estude tudo sobre alumínio”. E eu, o que eu fui fazer? Peguei meus alfarrábios da escola, alumínio, símbolo na tabela, elemento Al, peso, densidade molecular [risos], foi lá embaixo na raiz, né? Até que um dia nós fomos, por contatos dele, ele tinha contato imenso nos Estados Unidos, eu conheci vários deles, mas tenho certeza que não conheci a totalidade, ele era muito querido nos Estados Unidos, tinha até um apelido entre os amigos deles, tanto Gilman quanto da Harvard, era Bud, Bud Byington e através dos amigos dele, nós nos apossamos da Hanna Mine Incorporation, que pertencia ao George Humphrey, que tinha sido ministro, como se diz, ministro da fazenda... Secretário do Tesouro dos Estados Unidos, não me lembro bem qual foi a administração, não sei se foi Eisenhower, era um republicano. E a _____, firma extremamente forte, principalmente em minério de ferro, mas tinham outros minérios, e tinha uma influência de lobby enorme dentro do Partido Republicano. Através deles, nós demos uma busca mundial de quem poderia se associar a nós como uma fábrica de alumínio no Brasil e através deles chegamos à Alcoa. Eu não me lembro se no primeiro encontro, eu tenho até aqui, se me permitem, um minuto... Bom, eu tenho aqui a relação dos presidentes que conheci da Alcoa, cheguei a conclusão de que de mil novecentos e sessenta e cinco para cá, acho que conheci todos menos um, tenho isso anotado e tive com vários diretores da Alcoa, me lembro claramente, até o nome de todos eles anotado, só não tenho os dois primeiros que são... Bem antes de (Com George?), (Com George?) eu conheci como economista da Alcoa, a quem eu fui delegado pra explicar para ele o que era inflação [risos], isso é uma outra história, essa é uma história comprida, que ficou amicíssimo meu, muito antes dele ser presidente da Alcoa. Mas começamos a negociação... Interessante que foi uma oportunidade maravilhosa, porque era meu sogro e eu e nós negociamos com o top, quer dizer, o que seria o CEO e com os principais diretores, executivos, vice presidentes de várias áreas. Pela nossa posição, de sermos os representantes dos donos das minas, eles passaram a negociar nesse nível, o que foi uma experiência interessantíssima para mim, porque fiquei conhecendo o “creme do creme” que existia no mundo dos negócios nos Estados Unidos. Naquela época, me parece, não tenho certeza, que a (Mellon?), que tinha um banco próximo ao... A Alcoa tinha acabado de inaugurar o edifício novo dela feito todo de alumínio e que ficava a meio quarteirão de um famosíssimo clube onde se almoçava, se não me falha a memória _____ Club. O prédio da Alcoa era um símbolo do alumínio, porque na nossa época era a primeira vez que se construía um prédio totalmente revestido de alumínio, e realmente era um prédio muito bonito, muito bem mobiliado. Então a nossa negociação foi nesse nível, e como nós estávamos atravessando, ainda, uma crise financeira brava, é óbvio que a Alcoa devia saber, porque existiam meios de saber. A gente, inclusive, tinha uma famosa firma internacional, me esqueci o nome dela agora, que conhecia todo... Seria uma Serasa de hoje, digamos, sabia que nós estávamos em dificuldade financeira, então tínhamos, às vezes, dificuldade de pagar passagem de avião e não podíamos levar uma equipe conosco, então era meu sogro e eu. Quando em certos momentos não dava para os dois se afastarem, então ficava um e o outro ia, depois, como começou a entrar uma parte mais técnica, passou a ir para as negociações somente eu. Essas negociações duraram, se não me falha a memória, uns seis anos e por várias razões, eu diria que pelo menos uma das razões, foi que depois que a Lei Antitruste obrigou a Alcoa a vender a Alcan e a colocar, dar o knowhow, abrir as suas patentes para a Kaiser e para a Reynolds. A Alcoa já tinha feito uma outra investida internacional, não me lembro qual é, mas era aparentemente pequena, isso eu não tenho certeza, mas sei que a negociação conosco tinha muito, como pano de fundo, o problema jurídico e legal, que eles tinham passado uma experiência extremamente amarga com a Lei Antitruste, então eu percebia uma cautela exagerada na avaliação, na ponderação, o que me dava um trabalho dobrado. Eu tinha uma equipe aqui no Brasil que me ajudava a pegar os dados, mas quem tinha que digerir os dados, no fundo, era eu, a avaliação das minas, potencial de energia elétrica, tamanho do mercado, setores consumidores de alumínio, e aí toda a gama. Chegou um momento que fechamos um negócio, se não me falha a memória, foi em mil novecentos e sessenta e quatro ou sessenta e cinco, não me lembro exatamente, isso vocês devem ter, porque é justamente a inauguração da Açominas, primeiro nome que a Alcoa do Brasil teve. P2- Dá para dizer que o primeiro investimento da Alcoa no mundo foi no Brasil? R- Não. Depois da Lei antitruste eu achava isso, mas a vinda do Perry, que era o presidente que substituiu, se não me falha a memória, o _____, foi depois, um outro que eu não sei de

cabeça, ele fez uma grande homenagem do Alain Belda, nessa homenagem ele me sensibilizou muito, porque foi um dos que acompanhou a negociação, e aí já era a Alcoa, e o presidente já era o Alain Belda e em uma homenagem prestada a mim, ele falou assim: “Paulo”, ele me chamava de Paulo, impossível pronunciar o nome Egídio [risos], nenhum deles jamais pronunciou o meu nome Egídio... “Paulo, queria dar meu testemunho que durante os anos que negociamos com você e agora que já estamos estabilizados aqui, você nunca nos contou uma coisa que não fosse verdade e que não fosse procedente. Toda informação que você nos deu, verificamos que procedia e que era verdade”. Eu realmente me emocionei, vindo de alguém que tinha sido digamos, meu adversário de negociação, o que negociava do outro lado junto com Doc Mitchell. O _____ estava até um pouco mais abaixo desse grupo que negociou, quando chegamos ao fim da negociação ficamos com duas alternativas: ou ficamos com 30% da Alcoa, por sermos sócios, ou venderíamos por um valor x de dinheiro. Como isso pertencia à família, era o Doutor Byington, Alberto Byington Júnior e os seis filhos, a maioria decidiu vender. Eu me opus violentamente contra, mas nessa época a Alcoa já tinha me convidado para ser o presidente da Açominas. Quem estava dando os primeiros passos justamente para o estabelecimento da Alcoa no Brasil era eu e me opus, porque sabia aquilo, o que seria, mas a maioria prevaleceu, então nós cedemos a nossa participação _____, que foi recebida em dinheiro pelos acionistas antigos da Companhia Geral de Minas. P1- Então o senhor já tinha sido convidado anteriormente, antes de terminar as negociações, para ser o presidente? R- Não, isso não teria sido ético. P1- Pelo que você falou, me deu a entender isso... R- Não, não. Foi feita toda a negociação, foram assinados todos os papéis, foi fechado o negócio e aí então eles me convidaram para ser o presidente. Para mim foi uma surpresa e ao mesmo tempo gratificou aqueles anos que eu fazia ponte aérea com Pittsburgh, quer dizer, é que eu não tinha cara de contrabandista, porque senão iam achar que eu era contrabandista, porque... Eu tenho a impressão de que teve um ano que eu cheguei a viajar dez vezes pra Pittsburgh. Eu tinha como ponto intermediário Nova York, lá eu tinha cartão de crédito local, não pagava hotel na saída, depois que me mandavam a conta. Eu estava levando uma vida como a de um executivo americano morando no Brasil, né? Então demos o início da fundação, começou, começaram a vir as equipes técnicas dos Estados Unidos para Poços de Caldas, contratei um advogado muito bom para a empresa, só me esqueci do nome dele, ele participou da empresa muitos anos, agora, no momento não me ocorre o nome... P2- Sampaio Dória? R- Sampaio Dória, exatamente. E o Sampaio Dória além de ser um de nossos advogados era uma espécie de meu conselheiro. Tenho excelente lembrança dele, nesse período, ou um pouco depois, já não sei, é que o Alain Belda foi contratado para trabalhar na empresa. P1- Quando o senhor o contratou, o senhor já era... R- Não fui eu que o contratei diretamente, mas sei que foi algo via Sampaio Dória. P1- Não, o Sampaio Dória que estou perguntando. O senhor já era o presidente? R- Eu já era o presidente e todas as decisões eram feitas por mim, vamos dizer... A essa altura, com a experiência que eu tinha adquirido na Byington Companhia, tocar o início da Alcoa e tendo a responsabilidade técnica do projeto, era relativamente fácil, não oferecia problema para mim. Inclusive também pelo fato de eu ter começado a discussão no topo da Alcoa, quando eu chegava a Pittsburgh, tinha um acesso a qualquer nível da empresa, então não havia... A parte jurídica, a parte técnica, eu me acostumei a dialogar em todos os setores, com os vários setores da Alcoa. P1- Sua gestão foi tranquila? R- Foi absolutamente tranquila, a não ser, tenho a impressão que já foi no tempo do _____ que isso ocorreu, que nós produzimos os custos aqui e, evidentemente qualquer necessidade de recurso a Alcoa disponibilizava na hora, mas eu sabendo que o Brasil estava trabalhando com uma taxa de inflação absurda, o absurdo que eu digo na época era vinte, trinta por cento ao mês, eu achava um absurdo trazer dólar, converter, na época nem sei que moeda, mas devia ser Cruzeiro, Novo Cruzeiro, foram tantos que eu não me lembro, que então eu me endividava. Passei a ter um crédito pessoal muito grande, pelo período de Byington Companhia e pelo sucesso de ter liquidado todas as dívidas da empresa, essa repercussão ficou, injusta ou justamente atribuída à minha ação, à confiança do meu sogro em mim, o fato é que eu endividava. Então eu estava com um volume de dívidas muito maior do que qualquer índice técnico pudesse indicar por causa da inflação, porque eu estava trabalhando naquela teoria do juro negativo, quer dizer, estava me endividando com juro que era inferior àquele da inflação. Muita gente ficou rica naquela época fazendo isto, eu estava enriquecendo a Geral de Minas, o Açominas já era Açominas. Até que uma vez o _____, se não me falha a memória, me chamou e disse: “Paulo, estou aqui com o relatório, você está levando a empresa à falência. Como é que você, todo o nosso investimento, as minas, você está com um volume de dívidas totalmente fora de questão. Por que você já não pediu dinheiro? Eu tinha dito, o que você precisasse, pedia que nós mandamos na hora”. E eu: “Mas por que eu ia pedir ao senhor um dólar bom para transformar no mal?”, Cruzeiro, “Por causa da taxa de inflação que é vinte%, isso é absolutamente virtual”. Ele disse para mim: “Não sei o que é inflação. Vá procurar o nosso economista _____ e explique a ele o que que é isso”. Só sei que fui falar com o _____ e passei, sem exagero, não estou exagerando, de um a dois dias tentando explicar ao _____ o que era inflação. Estou falando isso, o ano é mil novecentos e sessenta e tantos, com certeza antes de mil novecentos e setenta, no fim, o _____ disse assim: “Paulo, eu não sei se eu entendi”. Aí o _____ me chama: “Paulo, nós não entendemos muito o que você está fazendo, mas nós confiamos em você. Então, faça o que você acha que deve fazer, porém saiba que um telefonema, no minuto seguinte todo o dinheiro que você precisar estará lá. Não leve essa firma à falência sem necessidade”. Eu disse: “Fique tranquilo”. Então houve uma mudança em nossa parte macro econômica e resolvi pedi para liquidar as dívidas, o dólar, mas já com uma inflação bem diferente e mandei a ele o relatório de quanto teria sido o resultado se eu pedisse o dinheiro na época que eles queriam que eu pedisse e tiramos um ganho substancial de recursos. Frequentemente vinham equipes que eu recebia e levava para Poços de Caldas, nós já tínhamos feito o levantamento da Açominas, já estávamos com o local de instalação comprado, os primeiros esboços do projeto já estavam feitos e a firma já estava a ponto do chamado background, quando em janeiro de mil novecentos e sessenta e seis já havia tido o movimento militar de março de mil novecentos e sessenta e quatro, em que tomei uma grande participação para evitar que o Brasil virasse uma república socialista, uma Cuba, ou uma atual Venezuela... (pausa para troca de CD – CD 2 – parece faltar um trecho da entrevista) P1- Doutor, o senhor estava nos falando então, que aceitou o convite para ministro. Agora eu gostaria de voltar um pouquinho lá para Alcoa e lhe perguntar, durante a sua gestão, qual você considera a sua principal realização na Alcoa, como primeiro presidente? R- Olha, foi o estabelecimento em si da Açominas, que há toda uma burocracia muito grande, e principalmente sabendo que não era para ficar como Açominas ou Companhia Geral de Minas, era para ser uma indústria muito grande. Naquela ocasião era sessenta milhões de dólares, talvez estivesse entre os maiores investimentos realizados no Brasil e eu tinha plena consciência disso. Então, não era meramente gerir uma pequena operação em número de funcionários, mas sim criar uma base para uma grade indústria e eu era o responsável por isso. Chamaria isso de uma realização, mas de uma maneira mais objetiva, no tempo da Companhia Geral de Minas ser só Byington, eu tinha conseguido uma concessão no Rio Grande, de Estreito, que era uma grande queda d’água e que representaria hoje a uma usina do porte que... De Marimbondo, um pouco menor que Furnas, mas era uma usina muito além da necessidade da Alcoa de energia. Esse foi um dos pontos que fui chamado a Pittsburgh e eles disseram que tinham que criar uma companhia de alumínio e não amarrar uma companhia de alumínio à uma grande hidrelétrica que eles teriam que construir. Eu disse a eles: “Eu entendo a colocação”, esse foi um dos pontos que o Perry também abordou comigo na casa do Alain Belda, naquela homenagem que me prestou, eu falei: “Eu entendo, mas acontece o seguinte, o senhor pode, tendo a possibilidade de construir uma grande usina elétrica, ela vai suprir as necessidades da Alcoa hoje e para frente e o senhor pode vender essa energia, porque ela vai

ser altamente lucrativa para a própria Alcoa. Esse não é o nosso negócio, ele não é o seu negócio principal, mas é um negócio importante para a fabricação de alumínio”. No fim eles tomaram a decisão, disse: “Não, você abra mão desta concessão”. Bom, abrir mão dessa concessão significava ter que ter uma fonte de fornecimento de energia. Naquela ocasião não existia ainda a Companhia Energética de Minas Gerais, Cemig, existia a Companhia Energética de São Paulo, CESP, O grande idealizador da Cemig foi Lucas Lopes e eu era muito chegado a Lucas Lopes e a todos os engenheiros da Cemig por causa do meu professor da escola de engenharia, que era colega desse grupo, que foi o grupo que formou a consciência energética baseada a energia hidráulica no Brasil. Oliveira Pena, Mauro Thibau, todos eles, Mário (Bering?). Bom, eu com a determinação da Alcoa de abrir mão daquela concessão que sabia que era valiosa, um pouco parecido com o problema do dólar, quer dizer, ele não estava avaliando a situação local, a famosa “local situation”, e era difícil explicar realmente, esse povo de cultura, conhecimento é um problema que é complicado até hoje. Ai o que eu fiz? Eu fui para a Cemig e disse: “Nós vamos precisar de um suprimento energético de tantos milhões”, aí o preço, o kilowatt/hora na ocasião era medido por (milus?), que era milésimos de dólar, por tantos (milus?), eu não me lembro qual era, eu sei que, bom, o preço excepcional seria dois (milus?), um preço bom será de quatro a seis (milus?), não me lembro o preço que negociiei, também um problema que eu teria que fazer seria uma grande estação transformadora que iríamos receber a energia em uma altíssima voltagem e teria que reduzir essa energia para a voltagem necessária para os fornos de redução da alumina. Então foi uma negociação meio complicada e longa que a Alcoa não tomou conhecimento dela, porque a determinação minha era abrir mão da... Retornar ao governo a concessão de Estreito. Então entreguei à Cemig a concessão de Estreito tendo negociado a construção por eles da subestação para servir a Alcoa e ter negociado a faixa de preço, isso sim assessorado pelos Estados Unidos, de fornecimento de energia por um período x, que eu já não me lembro qual é, de tempo da Cemig para Alcoa. Eu diria que tanto o fato de e ter conseguido trazer para o Geral de Minas a concessão de Estreito, uma negociação de Estreito junto à Cemig e com o fornecimento garantido de energia a uma faixa de preço determinada e com a garantia que a Cemig seria responsável pela construção da usina transformadora. Acho que uma grande importância, que eu me lembro, além de todos os detalhes do início de uma indústria desse porte, além da negociação da compra do terreno, são coisa de rotina, mas acho que essa base inicial e esse posicionamento da parte energética é o que eu me lembro talvez. Não, eu diria mais um outro problema, que é muito importante que não pode ser esquecido. A _____ não pôde realizar as ações dela no Brasil pela existência de um nacionalismo muito forte no Brasil. E esse nacionalismo vinha da Federação das Indústrias de São Paulo, não quero entrar em detalhes, mas isso está baseado em um famoso pacto entre Getúlio e Alberto Simmons, que foi fundador da Federação das Indústrias de São Paulo. No fim, esse nacionalismo era altamente um protecionismo da indústria nacional e um dos membros fortes desse grupo, dessa lista, era a Votorantim, que era fábrica de alumínio e que não admitia que entrassem outras empresas para onde ela já estava operando, porque ela já fornecia. Pois bem, essa constituição da Alcoa foi feita sem o menor atrito com a Votorantim, nunca houve o menor problema, quero crer que isso diga aos pesquisadores do futuro que foi na época, o único investimento estrangeiro que não teve questionamento, isso deve, é um fato, que enquanto eu negociava com a Alcoa, eu negociava permanentemente com o doutor José Ermínio de Moraes, o futuro senador José Ermínio de Moraes. Expunha a ele a negociação com a Alcoa, claro, não entrando em detalhes e ele disse assim: “Eu dou a primeira _____, a primeira oportunidade ao senhor antes de você fechar o negócio com a Alcoa”. E ele me chamava de menino. “Ó menino, não é bem assim, você está com os números, umas cifras que não são realistas, não sei o que”. Ele conhecia como ninguém essa situação de aperto financeiro, então, é lógico que ele oferecia a muito menos do que pudesse valer e tinha diferença entre a negociação com ele e com a Alcoa. Com ele era uma negociação: “Ofereço tanto, pego tanto”, com a Alcoa não, se entrou em detalhes de números de mercado, houve uma profundidade de análise brutal, por isso que demorou o número de anos que demorou, e que para mim também foi uma escola monumental. Eu (até entrei?) na escola, com pós-graduação, com Byington Companhia e com Alcoa é realmente as duas vertentes que me fizeram ser modestamente o homem que sou hoje, porque aprendi com a Alcoa uma coisa que não tinha no Brasil, a visão ética do mundo de negócios. Quer dizer, a Alcoa tinha o que se chama trust, a palavra é algo extremamente sério. E outra coisa que eu aprendi com a Alcoa, eles não respeitavam negociador que não soubesse defender os seus direitos. Eles defendiam os direitos deles com a maior agressividade possível e esperavam que eu fizesse o mesmo, e eu fazia. Então quando terminaram as negociações, houve uma confraternização muito grande. A (Hannah?) já tinha saído totalmente do negócio, então éramos nós e a Alcoa. Não sei se foi o Doc Mitchell, acho que foi o Doc Mitchell, que me disse o seguinte: “Paulo se você não tivesse negociado como você negociou, nós não quereríamos você como nosso sócio. Nós não respeitamos como sócios aqueles que não têm capacidade de defender as suas posições e aquilo que ele considera os seus direitos e você teve”. Então, aquilo para mim era total novidade, quer dizer, eu ser elogiado por ter sido agressivo na negociação, mas isso mostra bem a visão ética de um mundo totalmente diferente do mundo brasileiro, o mundo brasileiro era a queda de braço, nós costumamos dizer, da rua vinte e cinco de março que é a rua da pechincha, “Eu dou tanto e quero tanto”, é uma discussão sem sentido, primeiro o objetivo e segundo você levar em consideração uma visão de ética de trust, trust no sentido de plena confiança, que é essencial no mundo do negócio. Eu hoje, depois de ter passado pelas funções que passei, isso tá escrito no meu livro, depois de ser Ministro de Estado e Governador de São Paulo, juiz arbitral da Organização Internacional do Café, no contencioso por sinal, com os Estados Unidos, digo que autoridade não advém da ponta de baioneta nem da boca de canhão, ela advém de uma posição ética. Autoridade está fundamentalmente baseada em uma posição ética, não uma ética moralista, uma ética religiosa. Há uma ética mais profunda, que é o seu comportamento não cometendo ilícitos, mas seu comportamento de como você se conduz inclusive sendo normal na vida. Quer dizer, você quando diz uma coisa para o outro, você deve pensar se o que você está dizendo é real ou sério, que não... E se você não sabe, dizer “Não sei”. Então a ética não é só você fazer aquilo que é errado, é um comportamento permanente na vida da pessoa e eu senti isso de uma maneira muito objetiva, com todas as pessoas que negociiei na Alcoa. Veja aquele episódio que eu citei da inflação, quer dizer, no fim o (Harper?) chaga para mim e diz: “Paulo, nós não entendemos o que você está fazendo, o (Com George?) que é nosso economista não entendeu, mas nós confiamos em você. Faça o que você achar que deva fazer, mas saiba que se você precisar de dinheiro, estamos com o dinheiro à sua disposição”. E isso chama-se trust. P1- Doutor, agora vamos voltar lá para o Ministério. Como foi para o senhor sair da Alcoa, da área privada e assumir o cargo de ministro? R- Bom, primeiro quando achei que tinha obrigação, acho que foi o (Veet Peterson?), quem me substituiu depois na presidência da Alcoa, tenho a impressão que naquele sábado liguei para ele e ele estava em casa, o comuniquei que achava que o Presidente queria que eu assumisse imediatamente o Ministério e eu disse a ele que não podia, que eu tinha responsabilidades e que eu precisava de no mínimo quinze dias. Ele disse: “De jeito nenhum, eu preciso que o senhor assuma já”. No fim, estabeleceu uma semana, mas ao longo dessa semana tinha que transmitir minhas responsabilidades. Aí eu falei com o (Veet Peterson?) e ele disse que ia conversar com os diretores da Alcoa e na segunda-feira me telefonou dizendo: “Olha Paulo, nós não entendemos por que você aceitou isso, não faz sentido você largar de ser presidente da Alcoa para ser ministro do comércio” [risos]. Eu falei: “Ó (Veet?), eu entendo que é difícil para você, mas por outro lado, há uma série de razões políticas”, todas elas então explicadas no meu livro, “que me obrigam a tentar servir o Brasil, sei do que estou abrindo mão”. É interessante que ele foi a única pessoa contra eu aceitar ser ministro e depois contra eu

aceitar ser governador, foi meu pai, dizia que eu estava tendo um desempenho empresarial e se eu interrompesse iria interromper uma carreira empresarial brilhante. Ele tinha toda razão, mas entre as duas oportunidades eu tinha que optar por uma e optei. No decorrer da semana, (Veet Peterson?) foi à São Paulo e transmiti a empresa à ele, eu tinha que me descompatibilizar, que havia negócios, inclusive, que dependiam do próprio ministério, havia uma incompatibilidade total, e foi feita essa transferência e no fim de uma semana, assumi o ministério. P1- Então o senhor resolveu se dedicar à política? R- É política, mas não uma política partidária, é a política com uma visão da nação. E enfrentando dois problemas, estavam estrangulando o Brasil, que era o café e o açúcar, que tanto Roberto Campos quanto Bulhões, que foram dois grandes ministros da área econômica, me cobravam resultados e o problema era extremamente complexo porque era uma crise mundial. Eu tenho aqui um livro, há uma organização nos Estados Unidos, não sei se Nova York ou Chicago, que tem todos os preços das commodities desde mil e oitocentos e poucos até ontem, ela publica o preço de todas as commodities do mundo. Esse livro mostra que justamente os anos de sessenta e cinco, seis e sete foram os anos da maior baixa do preço da libra/peso do café e do açúcar. O açúcar estava sendo vendido nessa ocasião mais barato do que a areia para lastro de navio e o café estava sendo vendido a um centavo de dólar libra/peso. Bom, anos depois eu era presidente do Finasa, banco paulista e um grupo da Austrália veio negociar um problema qualquer de açúcar e “brincando” abri esse livro na minha mesa, nesse período, e os australianos curiosos, foram olhar e quando viram que o período de sessenta e cinco, seis e sete, havia aquela inflexão na curva, disseram “Coitado do responsável por esse setor na época”. Eu falei: “O senhor está vendo o responsável desse setor na época” [risos]. Então foi um problema realmente extremamente complexo que envolveu várias ações, uma delas, por exemplo, foi o início do Pró Álcool, porque estávamos com uma super produção de açúcar, Cuba estava fazendo um verdadeiro dumping no mercado e nós começamos a armazenar açúcar. Peguei sessenta milhões de sacas de estoque de café, quer dizer, nós construímos armazéns de estocagem para sacas de café permanentemente espalhada por toda essa região Sudoeste do Brasil. E o que que era aquilo? Era dinheiro do Tesouro que estava bancando aquele estoque enorme do café, estava se repetindo com o açúcar o mesmo fenômeno. Aí perguntei para o presidente da Petrobras, que era justamente o Marechal Ademar de Queiros, quanto estavam misturando de álcool na gasolina, porque havia mistura de álcool na gasolina para elevar um pouco o cetano da gasolina, ele disse: “dois por cento”. Digo: “Se o senhor puder, estude, mande estudar, até quanto por cento é possível misturar para que os motores não sofram uma influência dessa mistura”. Dias depois, meses depois, recebo: “Pode misturar até vinte e dois por cento, mas não é aconselhável nós já misturamos vinte e dois por cento”, então combinamos de misturar até dezoito. Aí, como todas as usinas dependiam do Instituto do Açúcar e do Álcool, que era subordinado a mim, foi determinado que eles parassem de fabricar açúcar e passassem a fabricar álcool, então eles não sofreram prejuízo e o álcool passou a ser misturado na gasolina e a produção e o estoque de açúcar começou a cair e esse primeiro problema foi resolvido. Acabou depois, quando eu assumi o governo do Estado, baseado nessa experiência, então, já aí em função do segundo choque do petróleo, estou falando de mil novecentos e setenta e cinco, lançamos o Pró Álcool, que hoje virou um problema mundial, né, o uso do etanol. Hoje usa-se o álcool cem por cento, é o famoso automóvel híbrido. Então, em vez dos vinte e dois por cento, chegou-se hoje a adaptar o motor para que ele rode ou com álcool ou com gasolina cem por cento. Mas o início está lá na crise do açúcar, né? E o café é uma coisa muito complexa, é complicada, mas eu não digo que eu tenha resolvido em um período relativamente curto, um ano e meio, o problema do açúcar, mas o do café também foi resolvido. Porque havia regiões do país totalmente inadequadas para o plantio do café, mas sabendo que o governo comprava, começou-se a plantar por todo lugar, até lugares inadequados. Houve zoneamento, houve uma série de outras medidas, houve inclusive uma ação do café plantado em zonas de geada, fazia uma erradicação. Então o mercado internacional também reagiu, pudemos aliviar um pouco aquela pressão das sessenta, se não me falha a memória, sessenta milhões de sacas. P1- Doutor Paulo, o senhor consegue fazer rapidamente a sua trajetória política nos cargos que o senhor ocupou? R- Eu consigo se você me der dois minutinhos... [risos] (Pausa) P1- Pronto, então retomando, Doutor Paulo, o senhor ia fazer um apanhado, um resumo da sua trajetória política. R- Na realidade tenho que qualificar o que é minha política, o que foi a minha política com a minha trajetória política. Eu nunca fiz uma política micro, como se falava. A única experiência de política micro que eu fiz foi quando, em função do movimento militar de mil novecentos e sessenta e quatro, eu em mil novecentos e sessenta e cinco, pelas circunstâncias, fui imposto a ser candidato a prefeito da cidade de São Paulo. Eram onze concorrentes e eu com sessenta dias de campanha acabei me colocando em quinto lugar, que foi uma surpresa nacional. Eu era totalmente desconhecido, foi quando Faria Lima foi eleito prefeito de São Paulo. Eu derrotei figuras como Franco Montoro, _____ de Matos, Mantelli Júnior, nomes que estavam na política há muitos anos. Mas foi a única experiência micro que eu fiz, assim mesmo muito curta, não passou de noventa dias, sessenta ou noventa dias. _____ fazia campanha de um ano. Eu sempre olhei a política, porque o que me interessa até hoje é a macro economia política, quer dizer, é a política do país, é a política da nação inserida como contexto mundial. Hoje eu diria que essa minha biblioteca tem cinco mil volumes e tranquilamente dois terços dessa biblioteca versa sobre esse tipo de assunto que estou falando, evidentemente mais concentrado no Brasil. Então minha visão sempre foi essa no mundo polarizado, como estudante me voltei contra um grupo que representava o totalitarismo. Essa palavra totalitarismo sempre foi muito marcante na minha visão, eu não fui lutar contra os comunistas na minha época de estudante por eles terem ideias comunistas ou socialistas, mas pelo que o sistema representava, de supressão de liberdade, de totalitarismo. Anos depois fui ler um livro de um filósofo que acabou sendo inglês, mas a origem dele é vienense, chamado Karl Popper, que se tornou um nome hoje mundialmente famoso, talvez um dos grandes pensadores do século XX. Então, ele tem um livro chamado “Open society and It’s enemies – from _____ to Marx” onde ele estuda, justamente a visão da formação do totalitarismo e como esse totalitarismo ao buscar um bem maior, acaba provocando terríveis crimes que foram cometidos por Stálin e Mao Tse Tung, então foram mortas milhares de pessoas. Estou acabando de ler um livro sobre a época de Stálin, chama-se “Whispers”, whispers é sussurro, o sussurro é a denúncia que se fazia contra aqueles que tinham qualquer origem, o empregado de um aristocrata na época do czarismo, a denúncia era feita para poder ganhar prestígio dentro do partido para ter aumento de posição, uma coisa realmente terrível Me meti no movimento justamente de março de mil novecentos e sessenta e quatro, que se tornou o movimento militar, porque eu estava convencido de que depois de várias razões, que eu exponho em detalhes em meu livro, o Jango queria implantar aqui uma República, chamada sindicalista ou socialista, populista, era a mesma coisa, quer dizer, ele queria dar uma de Hugo Chávez ou Fidel Castro e isso sempre foi muito discutido, muito debatido se procedia ou se não procedia. Hoje acho que a melhor análise desse período foi feita pelo Elio Gaspari em quatro volumes, ele tem uma origem no Partido Comunista, diz que em contato com os líderes antigos do partido, confirmou que justamente a intenção era dar um golpe e tornar o Brasil numa república sindicalista totalitária. Bom, fui indo, imediatamente após os militares assumirem o poder, também fiquei contra a posição, porque a ideia ao derrubar o Jango era chamar eleições gerais, até um dos candidatos era Carlos Lacerda para presidente da República e isso foi frustrado, me senti iludido e os militares assumiram o poder e ficaram no poder vinte anos. Os civis que participaram foram aleijados e no movimento militar praticamente eliminou todas as lideranças políticas civis brasileiras. Eu tomei, como eu explico no meu livro, a opção de voltar ao regime democrático participando do governo militar, porque eu sabia que na liderança havia um grande número que se opunha àquela ação de dominar o país através de um sistema ditatorial, conhecia eles do tempo em que fui ministro do

governo Castelo Branco, conhecia até antes. Uma das razões que aceitei o ministério, que eu não pude explicar ao (Veet Peterson?) era essa, é que eu por dentro podia ajudar fazendo política macro à volta do sistema democrático. Bom, isso levou dez anos, mas conseguimos, quer dizer, ao término do meu período de governo, Geisel acaba proclamando a anistia geral e ampla a volta do sistema democrático, e eu participei dessa volta apoiando Tancredo Neves para disputar à presidência da República. Foi aí que com a morte de Tancredo que se encerrou qualquer atividade minha mais diretamente relacionada com a área política. Acho que esse é um resumo que eu posso fazer. P1- Está certo, Doutor Paulo, qual é o seu estado civil? R- Casado e amarrado há 54 anos [risos]. P1- Qual é o nome da sua esposa? R- O nome dela completo Brasília Byington Egídio Martins. Eu adotei na minha família o Egídio Martins, o Egídio, no meu caso, é nome próprio, como nome de família. Isso é uma tradição que vem do positivismo do meu avô de sempre adotar um nome, que para o positivista é famoso, como um nome, um segundo nome. E eu, como achei que meu vô foi uma figura extraordinária na minha vida, adotei o nome dele como nome de família. Então, minha mulher chama-se Brasília, que era o nome da avó dela, que, por sua vez, é o nome de uma bisavó dela, ela tem duas ou três primas que também se chamam Brasília, mas o apelido dela é Lila. Então, hoje pouquíssimas pessoas sabem que ela se chama Brasília, que ela virou Lila Byington Egídio Martins, ou Lila Egídio Martins. P1- E como o senhor a conheceu? R- Eu a conheci justamente a convite de doutor Byington Júnior, meu futuro sogro, a participar de uma reunião na casa dele. Eu fiquei conhecendo a família toda e os filhos. E depois, em um aniversário que fiz, se eu não me engano de vinte e um anos, conheci alguns dos filhos dele para vir no meu aniversário e ela veio. Depois começou o namoro e foi indo, até que nós nos casamos e estamos casados há cinquenta e quatro anos. P1- Quantos filhos o senhor tem? R- Eu tive sete filhos, eu perdi meu mais velho, que tinha meu nome e hoje eu tenho seis vivos, sendo cinco homens e uma mulher, que é a caçula. P1- E o que o senhor mais gosta de fazer nas suas horas de lazer? R- Ler. P1- Bom, agora partindo para uma avaliação final, dentre as empresas que o senhor trabalhou depois da Alcoa, que foram várias, né, o que a Alcoa representa na sua vida empresarial? R- Olha, eu acho que a Alcoa representa na minha vida, na minha formação, essa visão que eu tentei descrever anteriormente. A visão de conhecer uma ética, eu conhecia mais a ética cristã e nunca imaginei que existia uma ética que pudesse ir além desta. O problema do trust e outra coisa que me foi extremamente útil é, como a negociação foi longa e a Alcoa era, como eu falei no início, o “creme do creme”, tinha uma outra empresa que na ocasião também era o “creme do creme” e que, por relações com a Alcoa, passei a ter um contato muito especial com essa empresa, era o First Boston Corporation, que depois foi comprado pelo Credit Suisse. Era uma elite em todos os sentidos da palavra, intelectual, política, empresarial, eu vivia em uma elite, frequentei a casa de vários diretores da Alcoa, para falar do clube que era um conjunto de... Fui almoçar em alguns country clubs ou golf clubs, porque era uma coisa restritíssima, que nem filho podia ir. Então eu conheci um mundo americano que meu sogro tinha conhecido, porque estudou lá, mas eu não tinha estudado lá, e pude ver como a vida era, como ela se desenvolvia, de pessoas que não eram pessoas da high society, não eram pessoas que viviam, vamos dizer, na alta sociedade. Eram pessoas que ocupavam a sua posição pela sua capacidade pessoal, pelo seu mérito. Em outras palavras, eu identifiquei o que se chama uma meritocracia, a pessoa poder progredir na vida pelo seu valor pessoal, pela sua atitude e pelo seu comportamento ético. Isto, além da prática empresarial, que, no meu entender, fica em segundo plano, foi a maior herança que eu recebi no meu contato desses anos todos com a Alcoa. P1- E qual é a sua visão sobre a Alcoa hoje? R- A minha visão é que a Alcoa está muito bem conduzida pelo Alain Belda. Eu acompanho hoje mais a Alcoa internacional. Acompanho muito de perto toda a trajetória do Alain Belda por causa dessa ligação que vem de anos e vejo que a Alcoa está se situando no mundo, que está sofrendo uma profunda transformação. Quer dizer, hora se fala que a Alcoa vai comprar uma outra empresa, ou que vai ser comprada por uma outra empresa, a Alcoa cogitou de comprar a Alcan, depois foi cogitada de ser comprada por um grande grupo internacional e acho que o Alain está se saindo muito bem nessas várias colocações. Quem nos substituiu como sócios brasileiros na Alcoa foi o grupo Camargo Correa, que também é um grupo excepcional do Brasil, hoje tem um desenvolvimento muito grande, então foram sócios preciosos para a Alcoa, ao meu entender, conheço muito bem esse grupo e vejo, tenho curiosidade, não só... Mais por causa da Alcoa, por causa da minha ligação com a Alcoa, mas o que está acontecendo agora com o Citibank, que é o que tá acontecendo com o (Mary Linch?), é o que tá acontecendo com o UBS da Suíça, a chamada crise do suprime, não é só uma crise do suprime, é uma crise que eu tenho uma visão mais ampla dela, porque na hora que o Citigroup recebe um investimento maciço de capital vindo da Arábia Saudita e do Dubai, é porque alguma coisa tá acontecendo, é diferente. Na hora que o UBS recebe um investimento maciço vindo de Singapura... (pausa para troca de fita) P1- Retomando então, Doutor Paulo, o senhor quer finalizar o que você estava falando, ou podemos passar para a próxima pergunta? R- Do que eu estava falando? P1- [risos] eu tinha perguntado como o senhor via a Alcoa... R- A sim, hoje. Então eu estava falando desse problema, esse... Nós estamos em uma modificação, de uma transformação, com a chamada globalização, muito grande e que ainda não está definido o que vai ocorrer. É essa política que hoje me interessa, é sobre isso que eu leio. Está havendo uma grande transformação do mundo de hoje em todos os setores. Então você veja o seguinte, na hora que o UBS recebe um aporte financeiro de capital substancial de Singapura, na China, que você ouve falar justamente nos investimentos transnacionais, algo está ocorrendo no sistema mundial. O que é esse algo? Não sabemos. Essa crise do suprime já contagiou alguns setores, seguro é um deles, é muito difícil pode prever se haverá mais contágio, sabemos que a Europa ainda não tomou um impacto que deveria tomar, mas certamente irá tomar. Então, estamos em um mundo que está em um processo muito grande de transformação. Nós aqui do Brasil e que, pela primeira vez na nossa história, temos moeda. Desde Pedro Álvares Cabral nós não tivemos moeda. Depois da implantação do Real nós passamos a ter moeda. Depois do governo Fernando Henrique e da continuação do governo Lula, nós passamos a ter uma política econômica sólida, então, esses números macros que eu conheço e que eu participei do Conselho Monetário Nacional, conheço todos e lido com todos no Itaú, por isso que eu sou conselheiro lá, eu vejo que o Brasil está, nunca esteve tão bem pra enfrentar uma crise como essa que está se desenhando aí como está hoje. Mas não quer dizer que nós não vamos sofrer, vamos sofrer, os Estados Unidos irão sofrer. Se é uma depressão, é uma recessão, o grau de recessão ainda não dá para poder ser avaliado. Que a Europa vai sofrer, vai, que a China vai sofrer, é lógico que vai sofrer, ela exporta hoje quarenta por cento para os Estados Unidos. Então, eu vejo que a Alcoa, nesse quadro todo, principalmente nesses dois últimos anos, esse último ano, foi objeto de vários comentários que eu acompanho pelos jornais, está numa posição extremamente sólida, como sempre esteve. Pode ter tido crises, eu li o livro todo do homem que antecedeu Alain Belda, que foi Secretário do Tesouro... P2- Paul (Neil?). R- Paul (Neil?). O livro do Paulo (Neil?) é um livro extremamente revelador e, principalmente, quanto ao comportamento dos CEOs em geral, não só que foi CEO da Alcoa. Enfim, vejo que o Alain Belda, que foi muito ligado a Paul (Neil?), ele mantém esse altíssimo padrão, que eu fui conhecer em mil novecentos e sessenta... Não, em mil novecentos e cinquenta e nove ou mil novecentos e sessenta, porque nós negociamos esses anos todos, acho que foi mil novecentos e cinquenta e oito e nós fechamos o negócio com a Alcoa na época, foi mil novecentos e sessenta e dois, sessenta e três. Então, meu Deus do céu, mais um pouquinho nós íamos chagar em Caramuru [risos]. P1- E, na sua opinião, qual é a importância da Alcoa para a indústria do alumínio? R- A eu acho que a Alcoa ainda é hoje o maior know how que existe na indústria de alumínio. Eu não tenho mais capacidade de avaliar os rendimentos dos foros, nem da produção de alumina, antes eu tinha, mas você vê o seguinte: já sei que naquela época já era uma preocupação da Alcoa substituir a madeira das estruturas de

construção. Até pouco tempo, na minha época, você não pensava em usar alumínio para uma janela, uma porta. A Alcoa foi a responsável pela introdução de alumínio numa série... A Alcoa foi responsável pela introdução do alumínio no automóvel. Hoje nós temos o automóvel que tem o percentual de alumínio enorme, não saberia dizer quanto. Eu não vejo nenhuma empresa e eu acompanho isso de longe, mas acompanho, que esteja com a agressividade mercadológica da Alcoa, o que, para mim, não é surpresa nenhuma [risos], porque acredito nisso há muitos anos e se eu estiver enganado, quero que me provem que eu estou enganado. P1- E o que o senhor acha de a Alcoa estar resgatando a história através desse projeto de memória em que nós estamos entrevistando o senhor e outras pessoas? R- Bom, eu, justamente, fui convidado pela Fundação Getúlio Vargas, pelo Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, CPDoc, a fazer um depoimento sobre a minha atuação na política contemporânea da história do Brasil. Foi um esforço muito grande em vários sentidos e eu fiz, porque uma das coisas que me deixa muito triste como brasileiro é sentir que o Brasil não tem memória, ele não cultua a memória. Se vocês desviarem os olhos e olharem para aquela estante ali em cima e ver aqueles livros brancos e uns coloridos, ali são vinte e um volumes, aquilo são as memórias de Winston Churchill. Daqueles vinte e um volumes, você tem dez volumes de memória e onze volumes de anexos comprovando o que foi a trajetória da vida desse homem, na minha opinião, o maior homem do século XX. Eu tenho aqui uma grande coleção de outras memórias, tenho as memórias todas de Adolph (Buller?), por exemplo, e vários outros estrangeiros, vários brasileiros e o que vocês estão fazendo é dar à empresa o mesmo tratamento de uma memória, tipo essa que eu citei agora do Winston Churchill, só que usando métodos modernos, como o método da filmagem e o método da gravação. Vem de uma transcrição hoje que, pelo computador é bem mais tranquila. Então, eu acho que vocês estão inovando de uma maneira altamente positiva. E como eu participei dessa história, me sinto extremamente gratificado por estar sendo entrevistado e poder prestar esse depoimento sobre um período que foi muito importante da minha formação e que foi muito importante na minha vida. P1- O que o senhor achou de ter participado da entrevista? R- Eu gostei muito pela simpatia de todos entrevistadores, pelo fotógrafo. Desejo a todos que continuem o trabalho no nível que vocês estão levando. As perguntas foram muito inteligentes. Só peço perdão, minhas desculpas se eu me alonguei demais nas minhas respostas, mas, como todo bom velho, eu virei contador de história, então, tenho a tendência de ampliar muito as minhas respostas, o que pode ser bom e pode ser também cansativo. P1- Estava ótimo. R- Obrigado. P1- Então, em nome do Museu da Pessoa e da Alcoa, nós agradecemos muito a sua entrevista. Muito obrigado. R- Muito obrigado. ----- FIM DA ENTREVISTA-----