

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

50 Anos da Volkswagen no Brasil (VW)

A paixão pelo automobilismo

História de [Carlos Wagner Gomes Pereira](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 04/03/2021

Projeto 50 anos da Volkswagen no Brasil
Depoimento de Carlos Wagner Gomes Pereira
Entrevistado por Judith Zuquim e Charles Meir
São Paulo, 9 de agosto de 2002
Realização Museu da Pessoa
Entrevista VW_HV008
Revisado por Bruna Ghirardello

P/2 – Qual o seu nome, local e data de nascimento?

R – Meu nome é Carlos Wagner Gomes Pereira. Eu nasci no Rio de Janeiro, no dia 5 de dezembro de 1952.

P/2 – Carlos, você pode falar um pouco da sua infância para a gente?

R – O que eu posso falar da minha infância? Uma infância da década de 1950, naquilo que ainda era a Capital Federal do país. Muito divertido, bairro classe média tradicional no Rio de Janeiro, que era a Tijuca. E aos oito anos, quando o Rio deixou de ser Capital Federal, eu me mudei para a nova Capital Federal. Me mudei para Brasília e fiquei lá até os 15 anos. Também um bom período, divertido, uma idéia de espaço e liberdade muito grande que Brasília te trazia. Fui quase um candango, conforme se falava lá daqueles primeiros habitantes daquela região. Depois disso voltei para o Rio de Janeiro, já passei pela infância, já estou no final da juventude. (risos)

P/2 – (risos)

R – Tentando resgatar um pouco de infância. A infância é uma infância tranquila, não tem nenhuma coisa que eu possa te dizer de diferente...

P/2 – O que seu pai fazia?

R – Meu pai era bancário, minha mãe era uma funcionária dentro de uma multinacional, Fleischmann Royal. Naquela época fabricava, além do fermento Fleischmann, outros materiais de suporte a moínhos, digamos assim. Até enquanto nós morávamos no Rio de Janeiro meus pais, ambos trabalhavam. Uma vez mudando-se para Brasília, que minha mãe deixou de trabalhar, e tranquilo também. Brasília tem histórias porque era um lugar sendo desbravado. Chegando lá não tinha asfalto, não tinha nada. Eu fui morar num lugar que estava em construção e que hoje provavelmente seja um cartão postal de Brasília, que era a ASQS 114. Sinceramente, quanto à infância, a minha infância provavelmente foi igual à de qualquer um, filho de classe média que veio se tornar um bom filho do milagre brasileiro.

P/2 – E você se lembra das brincadeiras, como eram?

R – Lembro. Lembro tudo. As brincadeiras comuns, que mais aconteciam, polícia e ladrão, pique, pega-pega, queimada. Tinha uma coisa que a

gente jogava em Brasília, que se chamava “bets”. Que na verdade, eu imagino que em São Paulo, se chame “casinha”. Eram duas duplas que jogam entre si, com uma bola, uma bola de tênis, dois tacos, e se formam casinhas no chão, que você tem que derrubar com a bola. E você defende com o taco, evitando que a bola atinja a casinha. Como Brasília tinha muito espaço livre, essa era uma brincadeira bastante comum. Outra brincadeira que era ótima era brincar de polícia e ladrão em prédio em construção, que levava ao desespero de todas as mães de todas as crianças que existiam. Porque era prédio em construção, as quedas não eram pequenas. Mas era ótimo para se brincar de polícia e ladrão. Muita bicicleta, porque tinha muito espaço livre. E futebol, que faz parte de toda garotada. Eu, em particular, como Deus não me deu o dom para práticas esportivas, futebol era um estorvo para mim, eu era candidato natural a ser goleiro ou juiz. Mais alguma coisa em termos de infância e brincadeira?

P/2 – O que levou a sua família a mudar do Rio de Janeiro para Brasília?

R – Meu pai era funcionário do Banco do Brasil, era bancário. Com a implementação de Brasília, pelo menos, que eu me recorde, Banco do Brasil e autarquias federais tinham aquilo que se chamava dobradinha. Que era na verdade dobrar o salário do funcionário para atraí-lo para um lugar onde não tinha transporte, habitação, saneamento, tudo estava se constituindo. Era quase que um acampamento, Brasília em 1960, quando foi inaugurada, em 21 de abril de 1960. Era um grande acampamento, era um grande lugar de obras, um canteiro de obras. E eu acho que Brasília continuou sendo um canteiro de obras até 1965, 1966. Que aí sim já começava a haver asfalto e grama em boa parte dos lugares, porque senão era puro barro. Brasília também tinha uma outra coisa muito interessante, que para cada conjunto, cada superquadra, que eram conjuntos habitacionais de sete a 11 prédios de apartamentos, existia uma escola básica, um ensino primário. Mas quando a gente se mudou para Brasília, a escola da 114 ainda não estava pronta. Eu tinha que estudar na escola da 107. Significavam sete quilômetros de casa. E, meu amigo, transporte público naquela época, a Viação Planeta, que era a que servia Brasília naquela época, era no rufar de tambores que ela aparecia. Você dependia muito da boa vontade da comunidade para te dar carona para você chegar nos lugares.

P/2 – Quais são as lembranças que você tem do seu período escolar? Quando você começou? Você começou no Rio de Janeiro ou em Brasília?

R – Comecei no Rio de Janeiro. Fiz escola pública grande parte da minha vida, escola pública com atendimento médico, com assistência odontológica, com teatro, com atividades lúdicas. Eu vim a passar para escola particular de ensino, no meu segundo ano ginasial, porque meus pais começaram a achar que a escola pública não estava com a qualidade que eles gostariam que os filhos tivessem de ensino. E me fez com que eu estudasse nos Irmãos Maristas, de Brasília. Quando terminei o ginásio, voltei para o Rio de Janeiro, e já era científico, no meu tempo era científico, já tinha na cabeça de vir para São Paulo fazer engenharia mecânica automobilística. Eu sempre tive uma paixão muito grande por carros de corrida, por automóveis, caminhões, aviões, por meios de locomoção. E queria vir para fazer engenharia mecânica de qualquer maneira.

P/2 – Você se lembra qual é a primeira memória desse projeto de estudar engenharia mecânica?

R – Lembro perfeitamente. 1965, eu querendo saber se o Jim Clark tinha sido campeão do mundo ou não. Em 1965, 1952 a 1965. Aos 12 anos de idade, eu tinha autorização especial dos meus pais para ser bandeirinha, comissário de pista em corrida. Bandeirinha é aquele que fica sinalizando quando tem acidente. Aos 12 anos de idade, eu já fazia isso nas corridas de rua de Brasília. Tinha autorização dos meus pais para fazer isso, porque ninguém acreditava que um menor de idade conhecesse e soubesse identificar todas as bandeiras. Eu tinha um conhecimento, eu gostava daquilo. E tinha autorização especial, porque um dos chefes de área achou que aquele garoto maluco que vivia enchendo o saco podia fazer isso. E eu fiquei fazendo isso um bom tempo, de 1965 a 1968, em Brasília. Aí depois, novamente eu sou obrigado a já entrar, na juventude, trabalhando com equipes de competição no Rio de Janeiro, com a equipe do Norman Casario, que era muito divertido. Porque naquela época, em 1968, começa o Fittipaldi a ir para a Europa, começa a aparecer alguma coisa nesse sentido, e começa a ser permitida a importação de carros de competição pro Brasil. Aí, apareceram alguns ícones de carro de competição no Brasil. Se transformaram em lendas dentro da automobilística. O GT-40, Lola T-70, Lola T-290, veio um monte de carrinho de corrida para o Brasil.

P/1 – Mas nessa época, é uma curiosidade minha, nessa época esse mundo do automobilismo não era midiático que nem hoje, não é? Como era isso?

R – No Brasil sempre tiveram duas revistas. Uma que sempre foi muito fraca em automobilismo de competição, que era a Quatro Rodas, mas que trazia notícias. E uma outra que era muito mais dedicada a automobilismo de competição, a Auto-Esporte, que era da Fernando Chinaglia, Editora Fernando Chinaglia. E que era mensal. Você contava com aquela fonte de informação. Quando você gosta de uma coisa, você sai procurando. Você encontrou um livro, você encontrou uma revista. A Manchete eventualmente, O Cruzeiro, eventualmente podia trazer uma foto, um nome ou um destaque: “Aconteceu isso.” E você procurava saber. Eu me lembro que eu, visitando a casa de uma pessoa, eu encontrei um livro que se chama Laneda Automobile, que é uma edição anual, um anuário de automobilismo, e que eu folheei. Eu falava francês, estava começando a entrar no ginásio nessa época e comecei a estudar francês nessa época. Mas folheei, fui despertado... Na verdade, conforme a gente foi falando, eu consigo dar uma outra interpretação. Em Brasília era muito comum ter corrida de automóveis na rua. E junto à minha quadra tinha uma oficina mecânica que muitos dos carros que iam correr passavam lá para fazer a afinação final, a afinação de motor. Talvez venha daí despertar todo esse interesse. Agora falando é que fez esse tipo de raciocínio, concatenou esse raciocínio.

P/1 – E quem eram essas equipes? Quem corria?

R – Ah, puxa vida. Você foi buscar um assunto que é perigoso. A Volkswagen não vai aparecer, porque a Volkswagen não tinha equipe de competição. Mas tinha equipes de competição valorosas nesse país e pessoas que eu vim a conhecer e que me ensinaram muito. Tinha a equipe Willys, que tinha no Grecco, Luis Carlos o seu chefe de equipe, com pilotos que eram inicialmente o Christian Hynes, depois entrou Luizinho Pereira Bueno, entrou Bird Clemente e finalmente o Wilson Fittipaldi Jr; o Bino, apelido do Christian Hynes, é tão considerado pelo pessoal da velha guarda que o Wilsinho Fittipaldi o homenageou dando o nome de Christian para o seu próprio filho. Aí tinha Cyro Caires e Jaime Silva

dentro da equipe Simca Abarth. Tinha o Marinho, que foi um revendedor Volkswagen Caminhões em Ourinhos, dentro da equipe DKW/Vemag. O Jorge Lettry, dentro da equipe DKW/Vemag, o Grecco, dentro da equipe Willys, o próprio Ciro, que comandou durante muito tempo a equipe Simca, eram pessoas que tudo isso que a gente vê hoje em termos de organização, método, limpeza, housekeeping, ISO, eles já faziam isso na década de 1950. As equipes eram arrumadas. Os mecânicos sabiam onde estavam as peças e as ferramentas no escuro. O chão dessas oficinas era pintado de branco, sem um pingo de óleo. Eram carros de competição que se fazia, que tinha no Brasil. Tempos depois apareceu a primeira equipe que a gente pode dizer, assim, que tivesse alguma coisa de Volkswagen, ainda que não houvesse absolutamente nada de Volkswagen. Era a Dacon, que era uma revendedora Volkswagen, ali na Cidade Jardim, que montou uma equipe de competição com o Karmann Ghia Porsche. Resgatando um pouquinho, dentro da equipe Willys, ainda apareceu o Wilsinho Fittipaldi, o José Carlos Pace e o Emerson Fittipaldi. Esses mesmos depois foram para a equipe Dacon. Foram quatro equipes de peso concorrentes, com corridas muito divertidas, muito bonitas mesmo. São Paulo tinha outras coisas. Isso que eu estou falando, eu estava ainda morando em Brasília, eventualmente ia ao Rio de Janeiro. A primeira vez que eu vim a São Paulo foi em 1965, depois eu só volto a São Paulo em 1968. Em 1968 foi para ver corrida. E em São Paulo, ainda havia outras equipes, mas que não tinham o hábito de ir a Brasília, que eram as carreteiras, que eram os gaúchos e os paulistas. Tinha o Camilo Cristóforo, tinha o Catarino Andreatta, no sul, que pegavam veículos Ford 1935, Chevrolet 1935, botavam motor de Corvette, ou motor de Ferrari, ou um motor de sabe Deus lá o quê, faziam umas invenções mecânicas só para corrida. Mas isso é uma herança cultural de corridas na Argentina do tempo do Fangio, Carreras. Eram coisas das mais inventivas, como deve ocorrer, hoje, na África. Na minha visão, a África hoje é o Brasil de 1950. O nego tem que ser inventivo, não tem peça, inventa peça. Quebrou um Volkswagen, ele pega a peça do Corsa e monta do Volkswagen e faz funcionar. Eu imagino que seja assim hoje na África. E isso era muito comum no Brasil na década de 1950, década de 1960, que “nego” inventava para valer. Usava peça de qualquer carro em qualquer outro carro e funcionava.

P/1 – E essas equipes viviam disso?

R – Viviam. E não tinham patrocínio. A Williams bancava a equipe Willys, a Simca bancava a equipe Simca, a Dacon bancava a equipe Karmann-Ghia/Porsche-Dacon. Que eu me recorde, de propaganda, nesses carros, nós estamos falando ainda da década de 1960. Eu só me lembro de uma propaganda: Cibié Faróis. Só me lembro dessas. Nem de pneus eu me lembro. No final da década de 1960 começa a aparecer, em 1968, na Fórmula 1 começou a haver patrocínio, apareceu o Gold Leaf Team Lotus. E no Brasil começam a aparecer bancos. O Mercantil Finasa foi um dos primeiros. Apareceu a equipe Hollywood, que foi uma equipe de primeiro nível neste país. Mas aí já não estão mais as equipes de fábrica. A Willys já não existia mais, a Simca também já não existia mais, a Dacon. Como revendedora existia, mas não tinha mais a equipe. E a DKW/Vemag fazia tempo que já tinha sido absorvida pela Volkswagen. Da última vez que eu me lembro é isso. Deve ter sido 1966, 1967, que o DKW/Malzone vinha liderando as mil milhas brasileiras e, faltando 15 minutos para o final, quebrou. Eram dois garotos tocando esse carro, um tal de Rato e um tal de Omelete. Eles são conhecidos como Emerson Fittipaldi e Jan Balder. Jan Balder, anos depois, veio comprar carros de corrida que eu estava construindo.

P/2 – Além da paixão pelo automobilismo, qual seria uma diversão da sua juventude? Como era a juventude na sua época? Como vocês se divertiam?

R – Como era a juventude? A juventude é sempre igual, eu imagino que seja sempre igual. Eu cresci, estava pintando Beatles, em 1965 começa a pintar Beatles, estava pintando Rolling Stones, estava pintando Caetano, em 1967, pintando Caetano, então tinha uma diversidade cultural, por incrível que pareça. Eu tinha muita permeabilidade social. Da mesma maneira que eu tinha paixão por automobilismo, existiam outras áreas de interesse também. Brasília tem uma outra distinção, uma outra particularidade na formação de toda uma geração. Aquela idéia do Lúcio Costa e do Oscar Niemeyer de socializar e de buscar uma permeabilidade social, de tal forma que o filho do contínuo convivesse com o filho do ministro, era uma realidade em Brasília. A quadra que eu morava era inicialmente do Banco do Brasil, sendo que um prédio pertencia à presidência da República. Então Castelo Branco tinha um apartamento lá, assim como alguns dos seus auxiliares. Chefe da casa civil, o chefe da casa militar tinham apartamento lá. Logo depois foram construídos dois prédios adicionais nesta quadra, um totalmente dedicado ao Congresso Nacional, era o maior prédio, tinha pelo menos 60 apartamentos só de congressistas. E construíram um outro prédio, também bem grande, onde estava ligado para o Itamaraty, tribunais e funcionários mais graduados do Banco do Brasil. Ou seja, uma permeabilidade social. Ali, meu filho, é indiferente ser filho do senador Aaron de Melo, ser filho do governador Israel Pinheiro, seja lá quem for que fosse, era a garotada e não tinha isso. Na hora de jogar futebol, sair na porrada, jogava futebol e saía na porrada, tomava porrada e dava porrada como todo garoto até 12 anos, que vive saindo na porrada. Ali essa permeabilidade social fez com que os gostos e as diversas tendências, é claro que, quando você começa a conviver com um filho de um ministro, ele tem uma bagagem cultural que faz com que alguns outros assuntos venham à tona. Ou seja, se fala de teatro com maior facilidade, quando você está ligado em alguém que estivesse no Itamaraty, vinha de relações internacionais. O que um jovem entende de relações internacionais? Nada. Mas ele fica sabendo que um ministro tal, de tal lugar, está visitando o país. Sobrava a oportunidade de você ir visitar esses lugares, que não é comum para todo mundo. O Palácio do Itamaraty, logo depois que foi inaugurado, fomos lá. Nós fomos visitar no Congresso Nacional, o Palácio da Alvorada, tudo isso dentro daquela vida. Fui visitar mais do que uma vez. Você era obrigado a desenvolver outros interesses para uma convivência pacífica entre as diversas tribos. Então tinha teatro, tinha música, era livre arbítrio realmente. Se você quisesse sair com uma turma que tinha alguma aptidão para o teatro, ia com aquele pessoal. Se você quisesse sair com o pessoal de futebol, ia com aquele pessoal. Se quisesse de briga de rua, porque havia, também por ser uma cidade onde cada quadra era uma quadra ligada a uma representatividade social. Tinha briga de turma, ainda que a briga de turma fosse muito mais uma coisa pueril do que uma coisa para valer. Briga de bola de barro, tudo bem, tinha pedaço de pau, tinha, mas eu nunca vi ninguém quebrar nada por ter tomado uma paulada.

P/1 – E aí você ficou triste de sair de Brasília?

R – Em termos. Eu queria continuar em Brasília, mas eu queria sair de Brasília. A idéia de voltar para o Rio de Janeiro me cativava muito. Na verdade, eu passei um ano desterrado no sul de Minas, em Itajubá. Em 1968, o meu pai virou para mim e falou: “Eu não quero ver o meu filho preso.” Em 1967, dezembro de 1967, eu completei 15 anos. Essa era a concepção, a visão do meu pai daquele um período político. Para ele estava claro que se eu fosse estudar no CEUB – que era o caminho natural, fazer o científico no CEUB – ia ser problema. A perspectiva política

do país era de que ia dançar muita gente. Então, ele me tirou de lá, me botou sozinho passando um ano, desterrado, em Itajubá. Ele me deixou lá, ele estava programando a sua volta para o Rio e quando ele voltou para o Rio me resgatou de lá. Foi uma experiência extremamente interessante. De Brasília eu queria sair, não queria ir para Itajubá. Mas em Itajubá, ter vivido sozinho aos 15 anos de idade, eu queria era continuar em Itajubá. Tinha descoberto a minha liberdade. Tinha descoberto como viver sozinho, fora de casa. Voltei para o Rio e do Rio, vim para São Paulo.

P/2 – E como foi chegar em São Paulo para estudar? Como foi a vida?

R – No começo foi terrível. Os meus primeiros seis meses eu passei morando no Brooklin, na casa de uma tia, irmã do meu pai. A escola começava às sete horas, isso significava que eu tinha que pegar um ônibus que passava no Brooklin às 15 para as seis, para eu poder estar na FEI às 7,10, mais ou menos. Tinha que pegar às 15 para às seis, cinco e meia, horário esse que eu jamais havia acordado na minha vida. Que eu sou um notívago. Você quer me ver feliz, nós passamos a madrugada inteira conversando. Aliás, eu defendendo a tese hoje em dia sem tanta ênfase, mas eu continuo defendendo a tese de que o homem é incapaz de ser esperto antes das 10 horas da manhã. Ele pode ser inteligente, esperto ele não é. Esperto, ter alguma solução brilhante antes das 10 da manhã, eu não consigo imaginar. Eu não sou capaz. Resgatando, era uma nova vivência. Duro, completamente duro, tendo de me virar. A única coisa de bom que tinha era que logo que eu cheguei eu consegui trabalhar em corridas em São Paulo, como comissário de pista. Era a primeira vez que eu via automobilismo me dando dinheiro. Que aqui o comissário era pago, não era um trabalho voluntário como vinha sendo para mim até então. Antes era puramente voluntário. Aqui não. Se pagava os comissários, os bandeirinhas, o fiscal de box, fosse lá o que fosse, tinha um bom dinheirinho. Dava para sair e jantar com a namorada depois. Aí vim a constituir uma república em São Bernardo, uma república com dois caras de Itu e um de Sorocaba. Imagina o meu sotaque carioca com dois caras de Itu e um de Sorocaba? Era uma diversão, a gente quase não se entendia. (risos) Era como se falasse num outro idioma. O português de Sorocaba, eu tinha certeza que eu não entendia metade do que o cara falava. Foi muito divertido durante um tempo. Essa república durou pouco tempo. Durou um ano, porque a gente não conseguia se amalgamar. Aí nesse meio tempo teve um pessoal do Rio que veio fazer vestibular e que, por acaso, era da mesma escola que eu tinha frequentado no Rio. O cara me encontrou na cidade de São Bernardo, chegou para mim: “Você não é o Wagner?” “Sou.” “Eu sou o Hamilton, nós estudamos juntos no Fisk, lá na Tijuca. Eu passei agora na FEI, você não está querendo montar uma república?” “Legal. Vamos montar uma república.” Aí montei uma república muito próxima da FEI, num bairro proletariado, Jardim Vila Rica, que é junto à FEI. A FEI está aqui embaixo, esse Jardim fica numa ladeira junto à FEI. Já que eu estou brincando de análise aqui, do jeito que eu gosto de fazer análise, eu e vários analistas... (risos) Eu sempre defendi a tese de que a análise é só em grupo mesmo, eu e oito analistas. A primeira vez que meus pais foram me visitar na república, ocorreram dois lances extremamente divertidos. Primeiro, minha mãe teve uma crise de choro, não acreditando que o filho sáisse do Leblon, a um quarteirão da praia, com todo o conforto, seu quarto, com comidinha da manhã, roupa lavada, tudo, como todo o conforto que a classe média oferece aos seus filhos, a um quarteirão da praia do Leblon, e fosse morar em um bairro proletário, sem calçamento, sem iluminação pública, sem telefone, numa casa geminada, coisa que ela jamais tinha visto na vida e que é comum em São Paulo. No Rio não existia, não fazia parte da tradição urbanística do Rio de Janeiro a casa geminada. Ela teve uma crise de choro, ela não acreditava. Não acreditava em ver a casa, as condições que eram na casa. E meu pai me abraçou e falou assim: “Eu não sabia que eu tinha criado um idiota. Você sair do Rio para vir para cá, você precisa gostar muito de automóvel.” Hoje, quando você vai nesse bairro, você fica no máximo constrangido, porque hoje tem comércio ali do lado, as ruas são asfaltadas, está iluminado, tem iluminação pública. Só que antes tinha segurança, a despeito de tudo isso. Naquela época, você saía da sua república e deixava ela aberta sem nenhum problema. Hoje a barra ali é pesadíssima. Ao redor da FEI, a marginalidade ali está legal.

P/1 – E a FEI era a única opção para quem gostasse tanto...?

R – Existia o Instituto Militar de Engenharia, IME. Eu acho que, pelo que eu contei até agora, eu teria algum problema de adaptabilidade num regime desse.

P/1 – As únicas opções?

R – As únicas opções que tinha.

P/1 – E era caro, a FEI?

R – Não era barato. Eu, rapidamente, aprendi a me virar. Estava completamente duro, não tinha como tirar dinheiro dos meus pais. Mais dinheiro do que eles estavam enviando para mim. Então eu entrei naquele programa da Caixa Econômica Federal, de bolsa-escola e bolsa-sustento. Na minha primeira inscrição eu não passei, porque eu usei o CPF do meu pai. Rapidamente entendi que tinha sido aquilo, porque ele tinha renda. Da outra vez tirei com o meu CPF, me inscrevi com o meu CPF, ganhei os dois, tanto para pagar escola como aquela de suporte, tem um outro nome, era subsídio para sobrevivência, sei lá. Eu ganhei as duas, paguei quando me formei. Aí pude chegar para o meu pai e falar: “Olha, não precisa mais ser aquela sangria desatada.” E eu sou uma pessoa afortunada, eu não nego. Em 76, eu ganhei na Loteria Esportiva. Eu estava numa pendura brava, mas muito brava. Eu tinha o dom de não atrasar a mensalidade da faculdade, porque era a bolsa paga pelo CEF, mas eu não tinha carro, não tinha nada. Sempre andando de carona ou de transporte público. E eu me lembro que eu ganhei na Loteria Esportiva, perdi o cartão da Loteria Esportiva. Perdi. E quase perco o prêmio.

P/1 – E era muita grana?

R – Na época, dava para comprar um Chevette. Era o carro da época, em 1976, o Chevette era o carro da época. Dava para fazer quatro viagens Rio-São Paulo, botando combustível e pedágio, que já tinha pedágio naquela época. E dava para comprar uma aparelhagem de som. Não era desprezível. Eu garanto que eu gastei todos os centavos conhecendo os bons restaurantes de São Paulo. Tinha um, Maria Fulô, vocês não devem conhecer, que era uma maravilha de restaurante. Tinha senzala. Você era recebido por baianas com acarajé, uma comida maravilhosa, ali no Alto da Boa Vista.

P/1 – Você não comprou o Chevette?

R – Não comprei automóvel, não comprei nada. Eu fiz questão de curtir aquilo que São Paulo oferecia de bom. Fui tomar a famosa sopa de cebola do CEASA de madrugada, fui no Maria Fulô. Olha, eu me diverti. Fiz questão de gastar todos os centavos dignamente. Fui conhecer até o Casa Grande, no Guarujá. Fiz questão de ser hospedado lá. (risos)

P/2 – Wagner, qual foi o seu primeiro emprego?

R – O primeiro emprego, do ponto de vista formal de emprego, foi dentro da Lafer. A Lafer é um fabricante de móveis que durante muito tempo produziu uma réplica de um MG, 1953 ou 1954, o MG-TD, com mecânica de Volkswagen. Ela durante muito tempo produziu esse carro. E eu estagiava dentro da própria faculdade. A faculdade tinha um departamento de Estudos e Pesquisas de Veículo, DPV, dentro da FEI. E eu fiz parte desse grupo, que eram estudantes que trabalhavam lá. Ela, em 1974, resolveu fazer um carro de corrida e eu queria fazer parte desse grupo de qualquer maneira. E fui fazer parte desse grupo, fizemos o carro de corrida. Logo depois disso, no final de 1975, começo de 1976, a Lafer resolveu, através de uns contatos com o coordenador desse grupo dentro da faculdade, resolveu desenvolver um veículo tipo luxo. Nessa época era proibida a importação de automóveis. Então nós fomos fazer um carro de luxo para a Lafer, um carro que tinha a mecânica mais sofisticada do momento, que era o Opala. Naquela época, em 1976, o Opala era um símbolo da sofisticação mecânica nesse país. (risos) O pessoal da Chrysler vai falar que não, que era o Dodge. Não dava para comparar as vendas de um Opala, a rede de distribuição da Chevrolet, com a Chrysler. Então nós fomos fazer um carro, aí nós trabalhávamos nesse MG-TD e criamos o Lafer LL. Apresentamos no Salão do Automóvel de 1976. Tínhamos dois veículos expostos lá. Chegamos depois a produzir alguma coisa como 14 desses veículos. Aí viu que a briga era de cachorro grande mesmo. Produzir um veículo de luxo, ainda que a Lafer tivesse todos os atributos para produzir um interior de luxo. Afinal de contas, os móveis Lafer têm uma distinção perante aos outros móveis. Eles tinham tecnologia de trabalhar com couro, e tudo o mais. O carro era, eu acho, um dos desenhos mais harmoniosos em termos de um carro que hoje seria uma classe B, pelo tamanho. Era um desenho muito harmonioso do Rigoberto Soler. E que foi o meu primeiro emprego saindo de estagiário da faculdade. Enquanto isso, aí já trabalhava também com equipes de competições. Nessa época havia um campeonato brasileiro de turismo, de alguma responsabilidade. Era o tempo que tinha o Maverick, tinha o Opala, e tinha boas equipes disputando. E a gente fez um pacote de suporte técnico à equipe Tenenge, que por acaso era o mesmo piloto que anteriormente havia sido piloto no tempo da Simca. Era o Jaime Silva, que veio a se transformar em campeão paulista, por essa equipe. Nós fornecíamos suporte técnico.

P/1 – Nós quem?

R – Aí era basicamente o grupo que o Soler tinha formado, que éramos cinco pessoas. Nenhum deles está na Volkswagen, só eu. João Batista Tiraboschi, Hamilton Belizário, Fernando Bauer, eu e Otto Theodore Auler Neto.

P/1 – E na Lafer quem incentivou esse carro?

R – Percival Lafer, que era o dono da Lafer. Naquele tempo, hoje tem uma moça, não é mais moça, já mais velha, uma tal de Flavia Lafer, que aparece muito aí no meio, que naquela época era garotinha e ia com os lápis de cores para ficar lá brincando com a gente.

P/2 – Em que momento você entrou na Volkswagen?

R – 1985. Após uma corrida diabólica, onde na primeira volta o meu piloto bateu com o filho do Luc de Ferran. Daí eu cheguei em casa..., na verdade eu cheguei em casa do treino, que não tinha sido bom, às 11 horas na noite de sábado, e aí eu chegando em casa eu encontro um amigo que trabalha na Volkswagen e que foi quem me levou para a Volkswagen, com os filhos dele, a esposa dele, com a minha ex-esposa e os meus filhos, na minha casa, chegando de um churrasco de um outro amigo em comum. Eu cheguei e falei: “Eu estou de saco cheio.” Aí a Regina, que era a minha esposa, virou e falou: “É. E o pior de tudo: sem dinheiro.” Aí o Ronaldo virou e falou: “Você está querendo um emprego?” “Ó, Ronaldo, eu até topo.” “Então tudo bem.” Isso era um sábado para domingo. Na quarta-feira, ele me telefonou dizendo que a Assistência Técnica da Volkswagen estava procurando alguém, que realmente tinha vaga. Eu fui, e por muito pouco eu não fiquei já naquele dia trabalhando. Eu tive que pedir um tempo para sair da equipe, porque também corridas são corridas, você tem contrato de patrocínio, e tudo o mais.

P/2 – E que equipe era essa?

R – Nessa época era a minha própria equipe, Tecspeed.

P/2 – Era patrocinada?

R – Era patrocinada pela Chapecó. Hoje em dia a Chapecó não existe mais, mas era patrocinada pela Chapecó e o piloto era Renato Archimedes Napolini.

P/2 – E quando você resolveu ter uma equipe sua? Em que momento?

R – Ah, eu também tinha uma outra coisa dentro da minha cabeça. Eu sempre dizia o seguinte: “Se você não se valorizar, ninguém vai te dar valor.” Na vida a gente tem que correr risco. Eu trabalhava na Fiat Allis era em São Paulo, na via Anchieta, quilômetro 2,5. E, de repente, se transferiu a parte comercial e de engenharia, que era aqui, para a fábrica, que era em Contagem. E eu fui transferido para lá. Nessa época estava para nascer o meu segundo filho, e eu não queria ir para Belo Horizonte. Eu até tinha um modelo para ir para Belo Horizonte. Significava alugar

meu apartamento aqui e alugar uma boa casa na Pampulha, na Serra, em algum bom bairro em Belo Horizonte. Mas quando eu fui para Belo Horizonte estava tendo uma temporada de chuva, foi um verão, em 1983, foi um verão que choveu muito, e a cidade de Belo Horizonte estava se dissolvendo. As encostas de Belo Horizonte amanheciam no chão. Derrubava. A cidade caía, despedaçava. Eu não aguentei aquilo. Eu falei: “Eu não vou conseguir viver num lugar que vive deslizando encosta.” Para todo lugar que eu ia estava com algum problema, tinha deslizado encosta. Eu falei: “Não, não quero.” Nesse tempo eu já fazia running. Running é preparar carro para alguém correr. Eu já fazia running com uma pessoa. Eu já tinha construído um carro de corrida, que era o meu grande sonho, construir um carro de corrida. Eu já tinha construído e fazia running para a pessoa que tinha comprado esse carro, que tinha pago o desenvolvimento desse carro. Ela chegou e falou: “Não, tudo bem. Quanto você precisa?” Eu falei: “100 ORTNs por mês dá para eu alimentar minha família.” Tinha apartamento, minha mulher trabalhava. “Para começar, e depois, quando a gente conseguir o resto...” “Tudo bem, então volta. Sai. Pede demissão da Fiat e vem.” Aí eu vim. Com isso, começamos fazendo running, e aí eu falei: “Vou montar uma equipe para valer. Fazer running para um, dá para fazer para mais de um. Topa?” “Topo.” Aí começamos, entrou o Renato Napolini fazendo conosco, o Napolini virou para mim e falou: “Ah, não, vamos ter sócio, vamos montar uma equipe da gente.” Aí nós montamos a equipe, trouxemos outro piloto, que também tinha patrocínio do Unibanco, o Claudio Rattes. Então tinha uma boa equipe, o Napolini e o Rattes, os dois com patrocínio. Eles tinham dinheiro para eles. A gente conseguia sobreviver com aquilo que estava recebendo. Só que começou... Você não vai bem no treino, bate na primeira volta, na segunda curva, com o cara que é filho do presidente, (risos) o seu diretor superintendente, que viria a ser na semana seguinte seu diretor de engenharia. A outra corrida também. Então vamos com calma, devagar com o andar, que o santo é de barro. Eu fui para a Volkswagen, ainda mantive cinco anos minha participação dentro da equipe, porque aí a gente já estava desenvolvendo um projeto mais divertido ainda, que era fabricar no Brasil o carro que estava ganhando as corridas na Europa, que era o Reynard, de Fórmula Ford. Aí eu fui até a Inglaterra, conversamos com o Adrian Reynard e com o Rick Gorne, que eram os donos da Reynard, da Grã-Bretanha. Fechamos um acordo de licença para fabricar no Brasil os carros deles. Aí aconteceu o Plano Collor. Se lembra? Não tínhamos dinheiro de forma alguma. Voltei para a Inglaterra, expliquei para o cara o que tinha acontecido. “Você sabe o que aconteceu no Brasil? O cara recolheu o dinheiro de todo mundo, ninguém mais tem dinheiro, eu não posso te pagar. (risos) Eu não estou dizendo que eu não quero te pagar. Tanto é que eu voltei aqui para conversar contigo. Não pense que eu sou cucaracha, que eu estou querendo dar o golpe, nada disso.” O cara foi extremamente compreensivo. Entendeu, pegou só as duas mil libras iniciais. Eu, particularmente, nunca mais fui lá para pagá-lo. Tenho certeza que o Renato, meu sócio, também não. Hoje, coitados, eles estão quase na falência. Mas foi uma grande equipe. A Reynard se distinguiu dentro do automobilismo de competição de sempre estreiar vencendo, em todas as categorias que competiu, exceto a Fórmula 1, que ela entrou como B.A.R. Todas as outras categorias, Fórmula Ford, Fórmula 3, Fórmula 3.000, que foram as outras categorias, ela estreou ganhando. É uma história sem similar no meio automobilístico.

P/2 – Qual a maior dificuldade de manter uma equipe automobilística aqui no Brasil?

R – Ah! Olha, talvez seja o ego do piloto a maior dificuldade, ou o ego do pai do piloto, que é pior do que o do piloto. A pior coisa que existe é o ego do pai do piloto. No Brasil hoje existem estruturas profissionais irrepreensíveis para o automobilismo de competição, particularmente na Stock Car e na Fórmula 3. Essas duas eu diria que são irrepreensíveis. Eu não sei te dizer hoje qual seria o grau de dificuldade. O monetário sempre vai existir, mas esse é igual para todo mundo. Você, tendo patrocinador, não é difícil. O que existe é que, no Brasil, as categorias de ascensão, categorias, escolas, funcionam assim mesmo. O piloto é que traz patrocínio, não é a equipe que contrata o piloto. Não é a equipe que tem o seu patrocínio e escolhe os melhores talentos para correr para ela. Isso só existe nas divisões mais profissionais. Mesmo na Stock Car, quem está trazendo o patrocínio para a equipe são os pilotos. Sempre foi assim. Na Fórmula 3 também. Quem está trazendo patrocínios para as equipes são os pilotos. Não havendo problemas de patrocínios, nós temos bons profissionais em todas as áreas, e duas ou três equipes utilizam os mesmos métodos e processos das melhores equipes do mundo. A equipe Hollywood era profissional nos anos 80, tão profissional quanto qualquer equipe de competição que tivesse em outros lugares do mundo. A ponto de ela ter tido a chance de competir em provas internacionais, já que ela tinha que levar o Porsche para realizar a revisão lá em Stuttgart, aproveitava e participava de uma corrida do campeonato europeu. E com distinção, com bom nível de competitividade. Não dava para ser campeão. Ser campeão é uma somatória de fatores que poucas pessoas conseguem identificar. Aí me surpreender, devaneando, mas me surpreender a performance do Schumacher, na Ferrari. É inacreditável. Porque há três anos o cara vem ganhando, e vem ganhando praticamente todas as corridas que corre. Das 61 vitórias dele, provavelmente 70% dessas vitórias foram obtidas nos últimos três anos. É um marco inacreditável. Ou seja, a partir do momento que você consegue amalgamar todo esse conjunto de forças, todas essas energias num ponto comum, as coisas funcionam. Talvez seja isso o que também ocorre lá em caminhões. Tem muita gente sintonizada para fazer com que aquilo funcione, dentro da Volkswagen Caminhões. Por isso funciona. Topa-se correr riscos, que os outros às vezes não tocam.

P/1 – Então, Wagner, você entrou na Volkswagen fazendo o que exatamente?

R – Bem, eu fui trabalhar na Volkswagen na parte de Assistência Técnica. Minha experiência anterior na indústria, dentro da Fiat Allis, também era em Assistência Técnica. Então eu fui trabalhar na Volkswagen, na parte de análise de comportamento do produto. Ou seja, um veículo Volkswagen, um caminhão Volkswagen apresentava um problema, eu, como Assistência Técnica, deveria estudar a melhor solução, e fazer a interface com a engenharia para ver por que aquilo tinha ocorrido. Foi um trabalho bastante divertido. Nessa época, o negócio Volkswagen era muito ligado à indústria do álcool, ciclo alcooleiro. Tinha muita ligação com caminhões para usinas, para plantações de cana, para transporte da cana. Então a gente vivia viajando pelo interior de São Paulo. Estava começando. Em 1985, a Volkswagen ainda era muito pequena dentro do ramo de caminhões. Estava começando a fazer exportações para a China, estava começando a fazer exportações, viria a fazer no futuro exportações para os Estados Unidos. Eu acompanhei embarque, como Assistência Técnica, desses produtos. Mas não fui eu quem foi nem para a China, nem para o Egito, nem para a Jordânia, nem para os Estados Unidos acompanhando esse produto. Dentro da Assistência Técnica, uma boa pessoa para conversar a esse respeito é o Homero, que o Homero esteve na Nigéria, no tempo em que a Nigéria não havia ainda se inserido no mapa da África.

P/1 – O que era a Volkswagen em 1985? Como era entrar, começar a trabalhar lá na Volkswagen?

R – Era você estar sujeito a chegar na fábrica e não saber como iria sair, devido a uma enchente. A fábrica era Fábrica 4, ali as instalações da Volkswagen Caminhões. Por duas ocasiões, eu vi gente saindo de barco daquela fábrica, nego subindo para o telhado, porque o rio enchia e alagava tudo, durante o período de chuvas de verão. Você perdia a produção, perdia maquinário, perdia tudo. Era uma empresa se constituindo, aprendendo seus caminhos, era um neófito no negócio, ainda que tivesse herdado uma cultura da Chrysler, estava se formando. Entrava com um produto, que a gente podia dizer que era inovador no mercado brasileiro, que era a primeira cabine basculante nesse país. Até então não havia veículos com cabine basculante. Não é que não havia. A maior parte dos veículos era aqueles que a gente chama de focinhudos, que têm um capô na frente. Havia os caras chatas, mas sem cabines basculantes. Eram os Mercedes mais antigos. Viria logo depois, chegando uma nova linha da Scania, também com cara chata. Já tinha. Quando a gente entrou no mercado a Scania também já tinha. A Scania é de 1978, se não me engano, com cara chata. Mas a cabine basculante era um novo produto, era um motor que não tinha tanta tradição no mercado, era uma marca que não tinha nenhuma tradição, era desconhecida no mercado, em lugar nenhum do mundo a Volkswagen fabricava caminhões. Eu acho que foi um esforço de todas aquelas áreas, a Engenharia, a Manufatura, a Qualidade, a Assistência Técnica, Vendas. O pessoal de vendas tinha que ser extremamente inventivo. O pessoal de Assistência Técnica, o grupo que eu fazia parte, tinha que ser extremamente rápido no atendimento ao seu cliente. A Engenharia tinha que buscar soluções muito rapidamente para atender os possíveis problemas que havia. Era um mundo diferente, porque naquela época ainda a quantidade de quilos, ou a tonelada por potência que o veículo carregava, era muito inferior às que hoje são apresentadas. Nós tínhamos veículos com 80 HP para seis toneladas. Hoje, nós não temos mais veículo para seis toneladas. Mas o veículo de nove tem 150 HP. E o veículo de 13 toneladas tem 180 HP. E assim vai. A potência subiu muito em relação à quantidade transportada, fazendo com que isso você tenha menor tempo de viagem, tenha uma maior performance, uma maior produtividade na sua atividade.

P/1 – Você nunca tinha trabalhado com caminhões diretamente?

R – Nunca tinha dirigido um caminhão na vida. Vim a dirigir caminhão depois que eu entrei na Volkswagen, aí é que eu tive coragem de dirigir o caminhão da equipe de competição. Até então eu nunca tinha dirigido caminhão. Já tinha dirigido trator, moto-niveladora, tudo isso, caminhão não. E eu aprendi, eu fui obrigado a ir com o Pupo, que era o gerente, ainda hoje é gerente da Assistência Técnica, ele obrigava aos funcionários a duas vezes por semana utilizarem caminhões, irem para casa de caminhão, para aprender, para saber o que era. Foi valiosíssimo esse tipo de aprendizado. Porque aí, além de tudo, trabalhando em Assistência Técnica, visitando fazendas, visitando plantações de cana, você tinha que saber dirigir, porque aquele pessoal sabe dirigir. E na Assistência Técnica é a melhor maneira de se aprender. Eu, particularmente, defendo a tese de que para se transformar em um bom profissional, o cara tem que passar um tempo na Assistência Técnica para aprender o que é o mundo real. Porque ali é o mundo real. Ali é que o cliente vai brigar contigo, porque pessoa nenhuma na face da terra quer ter seu bem de capital parado, sem poder gerar aquele serviço, aquele lucro que ele deveria estar gerando, por quebra do equipamento. Ninguém na face da terra. E essa pessoa, geralmente, não se comporta da maneira mais calma quando está vivendo esse problema. Tem uma outra coisa que é muito divertida. Eu ainda não conheci ninguém que, uma vez que quebre o equipamento, passe a falar mal do equipamento, desde que você intervenha rapidamente para resolver o problema dele. Se você entreviu rapidamente para resolver o problema dele, ele passa a ser um apóstolo do seu equipamento, defende você com unhas e dentes: “Quebrou? Qualquer produto pode quebrar, mas uma vez que quebrou, eles rapidamente vieram me atender e me atenderam, botaram minha coisa para funcionar rapidamente.” Ele fica muito mais satisfeito do que você possa imaginar. Feeling? Não, é informação mesmo. Toda a pesquisa qualitativa que eu vi a esse respeito, me faz crer nisso.

P/1 – E Wagner, logo depois veio a Autolatina. Quando você ouviu pela primeira vez a idéia da fusão?

R – Para mim foi... Nós fomos um dos primeiros grupos, foi uns três meses antes da mudança para o Ipiranga. Isso deve ter sido... eu entrei em 1985, deve ter sido em abril, maio de 1987. Porque a gente ouviu um zum-zum. Que aí eu já não pertencia mais à Assistência Técnica, eu já estava em veículos especiais na engenharia.

P/1 – O que você fazia em veículos especiais?

R – Aí é que está. Em veículos especiais, na verdade, um dos gerentes da Engenharia, falou: “O cara que faz corrida de automóveis, vivia fazendo veículo de competição, trabalhava com isso, com aquilo, fazer novas aplicações para caminhões vai ser fácil.” Então em veículos especiais era pegar um produto que a gente fabricava e dar uma utilização diferenciada para ele. Vamos lá. O caminhão que trabalhava na plantação de cana poderia vir a puxar uma carreta, trabalhar em Romeu e Julieta? Como veículo especial, a gente ia ver se isso era possível. O presidente da Volkswagen, o Sauer, tinha excelente relacionamento com criadores de cavalos. Aí um criador de cavalo resolveu utilizar-se de um caminhão Volkswagen para transportar seus cavalos. Isso significava que não podia ter muito movimento, a suspensão tinha que ser o mais suave possível, porque não era qualquer cavalo, era um cavalo de raça. (risos) O cavalo valia muito mais do que o meu salário da vida inteira. Então, o interior do veículo tinha que ser forrado, tinha que ter condições de luminosidade, de troca de ar, conforto de suspensão, e isso era uma aplicação especial. Outra coisa: veículos que abasteciam aviões em aeroporto. Esses veículos tinham uma carga nominal superior àquela que o veículo estava liberando. Então a gente fazia análise, considerando que ele vai andar num terreno, numa pista de aeroporto, completamente plana, não vai andar em grandes velocidades, ou seja, o pneu não vai estourar, porque o fator de carga varia tremendamente com a velocidade que você utiliza no veículo, ou no pneu. Então a gente ia lá. “O veículo é para seis toneladas?” “Mas vai estar andando com nove. É possível?” “É possível, desde que ele não ultrapasse essa velocidade, ele só trabalhe aqui dentro do aeroporto. Ele vai da bomba, do reservatório do avião carregando. Isso é possível.” Isso era uma aplicação especial. Outra aplicação especial era veículo para fazer catering no aeroporto também, que tem que subir aquele container, digamos assim, com toda a comida que vai para dentro do avião. Esses tipos de aplicações. Até então, nós não tínhamos nem cultura especiais. Aí também pode ser a mudança de algumas características do veículo para atender a uma determinada aplicação. Era isso que a gente fazia. Aí veio a Autolatina. Com a Autolatina, que eu me recorde era abril, maio, começaram a aparecer pessoas estranhas por lá. A equipe é pequena, todo mundo se conhece, todo mundo troca informações, tem que trocar o mais rápido possível, porque era a sinergia da gente. De repente, começam a aparecer pessoas estranhas: “Que cara é esse? É fornecedor? Ninguém chamou?” “Não.” Então começou a surgir essa história de Autolatina, que me perdoem, mas para caminhões funcionou perfeitamente. Eu ouço de histórias terríveis do tempo da Autolatina, mas

em caminhões eu te garanto que eu trabalhei com o mesmo afinho, com a mesma vontade de acertar, fosse um produto Volkswagen, fosse um produto Ford. E tenho certeza que boa parte em caminhões foi assim, pelo menos as pessoas com quem eu convivi. O seu profissionalismo era para fazer o produto Ford ou Volkswagen ser o melhor possível.

P/1 – E como foi essa troca com os fordianos?

R – Me perdoe a Volkswagen. Para Caminhões eu acho que nós aprendemos uma barbaridade. Nós aprendemos algo que não tínhamos, que eram os processos de desenvolvimento. Para nós todo desenvolvimento era uma aventura. Primeiro, nós não tínhamos uma pista de teste, nós tínhamos rotas de teste. Ou seja, utilizávamos estradas públicas, aonde, dependendo do estado de espírito do motorista, ele botava ou não o caminhão naquele buraco. Ele podia fazer 10 mil quilômetros sem pegar aquele buraco, que estava lá na estrada, porque queria acumular quilometragem, como podia vir um dia, de pé embaixo, e entrar naquele buraco, para não ter que trabalhar no dia seguinte, para o caminhão ser reparado. A gente não tinha esse controle, não conseguia ter. A partir de um momento que teve um campo de testes, e uma série de testes padronizados, que com a Ford a gente aprendeu esses testes padronizados, melhoramos? Sem dúvida. Pegamos aquilo e melhoramos? Sem dúvida. Também somos inventivos. Mas passou a ter um processo, passou a ter um método de se avaliar as coisas, e sempre dentro de uma conjunção de fatores dentro de uma série de parâmetros que tinham que ser respeitados, e que até então a gente não fazia assim. Utilizando estradas públicas, o motorista passa ou não passa onde quiser, a não ser que você esteja o tempo inteiro acompanhando, dizendo para ele: “Faça assim.” Ou: “Faça assado.” Porque o ser humano busca naturalmente o seu conforto. A Autolatina serviu para nos ensinar para aprimorar, vamos ser políticos, para aprimorar o nosso conhecimento, sofisticar o nosso grau de compreensão de um desenvolvimento. E fomos extremamente felizes, porque hoje nós conseguimos desenvolver rapidamente os nossos produtos, hoje nós temos, ainda que seja uma pista pequena, mas nós temos condições de reprodução dos testes, porque nós fizemos pistas especiais. E conseguimos fazer tudo dentro daqueles parâmetros. Não resta menor dúvida de que a informática mudou muito nesse tempo inteiro, facilitando a vida de todo mundo. Mas nós obtivemos padrões. Agora temos repetibilidade no nosso desenvolvimento.

P/1 – Mas no final da Autolatina vocês saíram sem fábrica?

R – O que foi ótimo. Nada melhor do que isso. No final da Autolatina, a gente saiu sem fábrica, tendo um compromisso de que a Ford nos forneceria durante dois anos os veículos, produziria para nós durante dois anos os caminhões Volkswagen. E que teria um terceiro ano em que ela forneceria cabine para nós. Eu acho que poucas pessoas na face da terra têm mais satisfação, na vida, do que pegar uma folha de papel em branco, desenvolver um conceito, aprimorar esse conceito, vender esse conceito para um nível mais alto, implementar esse conceito, e depois sorrir com o resultado de tudo isso. O consórcio modular, para mim, virou griffê, como era uma tese que se defendia quando a gente desenvolveu esse conceito de consórcio modular. Que no futuro as marcas de automóvel seriam griffês. Era completamente diferente quem viesse a produzir automóvel para aquela marca.

P/1 – E da onde veio? Como começou essa ideia?

R – Vai ser uma polêmica brava. Eu vou preferir dizer que eu não sei como começou. Eu sei como transcorreu, como eu vi aquilo germinar. A leitura que eu faço é a seguinte. Dentro da Autolatina, a gente já fazia algum tipo, já havia um estudo, naquele tempo se falava terceirização. Algumas atividades que eram feitas internamente poderiam ser feitas internamente, mas não obrigatoriamente por funcionários da gente. Ou, por outra, se fossem feitas por funcionários da Autolatina, porque não agregar o maior número de componentes e fornecer como kits já montados para linha de produção? Convém lembrar que essa ideia de trazer fornecedores o mais próximo possível da linha de produção não é nova, já era utilizada pelos japoneses há algum tempo, e a própria Fiat no Brasil já tinha movimentos nesse sentido. A Fiat já começava a trazer seus fornecedores o mais próximo possível da linha de produção. Na Autolatina, esse conceito já era discutido dentro da engenharia. “Por que a gente não põe os nossos fornecedores aqui, juntinho da gente?” Ou: “Por que a gente fica dependente disso, daquilo, daquilo outro? Traz o cara para casa, vamos fazer engenharia simultânea.” A gente já vinha buscando fazer engenharia simultânea e já tinha uma boa experiência nesse sentido, no sentido do desenvolvimento dos veículos sete e oito toneladas, que era o nosso modelo 7-110. E foi um bom exercício dentro da engenharia avançada, com o conceito de engenharia simultânea. A gente trouxe os fornecedores para desenvolver o produto. A partir daí, montar o produto era uma coisa que se discutia eventualmente. Tinha um pessoal que já tinha visitado o Japão, um pessoal que sabia da experiência da Fiat. E quando foi apresentado para o Lopes, que era o vice-presidente da América Latina, ele deu carta branca para o pessoal desenvolver a ideia. O consórcio modular nasceu com os fornecedores, junto à linha de produção, porém a produção sendo efetuada por funcionários Volkswagen. Ele nasceu assim, foi apresentado para a diretoria assim. Eu não estava presente, mas eu tenho certeza da história, porque ela me foi contada por quem fez a apresentação. No meio da apresentação, o Lopes levanta, pega a caneta, marca texto, e escreve: “No Volkswagen labor.” Ou seja: “Sem funcionários Volkswagen”. “Radicalizem a ideia da montagem. Entreguem a montagem para estes parceiros.” Para alguns aquilo soou como a mais completa heresia. Imagina a cisão que se estabeleceu..., aqueles ortodoxos, e aqueles que: “Opa! Uma nova oportunidade. Vamos ver como a gente trata essa nova oportunidade.” Daí começou a ter contato com possíveis fornecedores. Desses possíveis fornecedores, boa parte deles, ou seja, aqueles que primeiro vieram e toparam o negócio já eram nossos fornecedores dentro do esquema tradicional de produção. Que era a Maxion, que era fornecedor de chassi, que já tinha, desde o tempo da Ford, a Maxion estampava as peças e enviava para o Ipiranga, onde nós montávamos o chassi. Agregávamos as peças, transformando o chassi. Ainda no Ipiranga, já estava terminado o estudo da Maxion entregar o chassi montado para a gente e a gente não ter mais nenhuma dessas operações. Se você for analisar sob o ponto de vista filosófico, é a mesma coisa. Eu só estou trazendo esse modelo para todos os outros. Mas eu já vinha desenvolvendo isso junto com o fornecedor. A radicalização foi tirar funcionários Volkswagen da linha de produção, entregando essas operações para aqueles que fossem os nossos parceiros. Essa é a grande diferenciação e continua sendo a grande diferenciação do consórcio modular perante aos outros sistemas produtivos. E virou griffê. Mais que griffê, está virando marca registrada, hoje. E os desafios que vieram daí foram extremamente divertidos e interessantes. Porque trazer Maxion, trazer Meritor, que foram os primeiros parceiros... Meritor, naquele tempo como Rockwell. Logo depois se incorporou a MWM. A MWM também foi um parceiro de primeira hora. Porque a gente começou testando o conceito de consórcio modular montando ônibus. Não tinha cabine, que a cabine era mais problemática de montar. A cabine eu teria que estampar, armar e depois fazer a tapeçaria da cabine. E ônibus não,

eu não tinha a tapeçaria, não tinha nada disso. Eu só produzo um chassi e mando para o “encarroçador” que põe a carroceria que o cliente final escolheu. Ele escolhe um “encarroçador” e a carroceria que vai usar. Então começou com a produção de ônibus, e os três parceiros nessa produção eram a Meritor, a Rockwell, a Maxion, a MWM, e logo logo se incorporou a VDO. A VDO não estava na primeira hora, mas no segundo minuto já estava lá. Com esses a gente desenvolveu o conceito, viu que era possível. Abriu-se essa possibilidade, foram chamados vários fornecedores, com potencial de ser parceiro, aonde basicamente três coisas eram exigidas. Era capacidade financeira, capacidade tecnológica e vontade de mudar, estar pronto para novos desafios. Tendo isso, poderia ser nosso parceiro. Isso fazia parte de uma análise crítica: “Qual é o seu Core Business?” Para nós, como Volkswagen, ficou claro que o Core Business era projetar, desenvolver, certificar os nossos produtos, e vendas e pós-vendas. Pós-vendas são serviços, peças e acessórios, e tudo o mais. Tudo que estivesse aqui no meio poderia ser feito por parceiros que tivessem tecnologia, capacidade financeira e vontade de mudar. Não estranhar o novo. Colocadas essas necessidades, a busca dos parceiros não foi tão difícil assim. Um dos problemas divertidos do consórcio modular é que a gente teve a possibilidade de ter um parceiro que seria maior do que o próprio negócio. Na disputa de quem seriam os parceiros do consórcio modular, a Maxion desde sempre estava como um fornecedor do chassi. A Dana entrou oferecendo fornecer um rolling chassis. Rolling chassis é um chassi volante. Só falta colocar a cabine em cima. Já vinha com motor, com eixo, com tudo. Ela sozinha seria maior do que o próprio negócio. Se ela está me entregando, eu só tenho que botar a cabine, eu vou arranjar mais três parceiros para fazer a cabine para mim? (risos) Só para botar a cabine, era maior do que o meu negócio. Havia essa possibilidade. E isso, com certeza, fez com que os altos executivos da Volkswagen gastassem muitos neurônios para fazer essa avaliação e decidir, em vez de ter um parceiro responsável pelo chassi rolante, estabelecer quatro parceiros para fazer o chassi rolante. Um único estaria absorvendo as operações de quatro parceiros do consórcio. E se bobeasse ela te entregava o veículo completo, porque ela quer isso, ela viveu essa experiência muito próximo com a Chrysler montando a Dakota, no Paraná. Ela era responsável praticamente por toda a Dakota. A Dakota só entrava com a cabine também, a Chrysler só entrava com a cabine, o resto todo era feito pela Dana. Tem o seu lado bom. A Chrysler foi embora, quem pagou o pato foi a Dana. A Dana que ficou lá com todas as instalações. (risos)

P/1 – Agora esse nome, consórcio modular, ele já existia?

R – Ah, teve vários nomes antes de ter sido decidido pelo consórcio modular.

P/1 – Você lembra?

R – Se eu for buscar... Ele teve dois nomes antes, eu tenho certeza. Consórcio foi no final.

P/1 – Foi criado esse nome?

R – Foi criado. Mas ele começou com outro nome. O outro nome tinha mais força, mas não lembro agora. Eu tenho isso anotado em algum lugar.

P/1 – Mas então, essa questão do consórcio modular. Eu queria voltar um pouquinho. Você entrou, você foi para Resende com que função exatamente?

R – Eu fui chamado, cooptado da engenharia para o grupo de montagem da fábrica em junho de 1996. Aí eu fui, eu tinha uma missão inicial que era preparar os sistemas da qualidade, certificar a fábrica piloto dentro da ISO 9000. E suportar as ações junto ao pessoal. Como o grupo tinha, basicamente, Deus me perdoe se eu estiver sendo ingrato com alguém, ele tinha, basicamente, um gerente geral, digamos assim, que era o Barrete, e três pessoas que davam forte sustentação a ele: Luís Antônio, Mário Pinhá e Doniani. O Barrete me levou e me botou tomando conta da fábrica provisória enquanto estes podiam desenvolver os contatos com os fornecedores para a gente terminar aquela fábrica definitiva. Porque não tinha tempo. Terminamos a fábrica em 153 dias. Mas então o que acontecia? Esse pessoal passava o dia na construção da nova fábrica, eu passava o dia, na fábrica provisória, e às cinco horas ia para a construção da nova fábrica. Aí tinha as outras reuniões com as outras áreas. Porque nós fomos dividindo as responsabilidades conforme as necessidades. Então, a parte de pintura e de armação de cabine ficou com o Doniani, a parte de Maxion, Meritor, Remon e Power Train ficou com o Luís Antônio, a parte de testes finais e VDO ficou com o Pinhá. Eu fazia algumas outras interações. Eu ficava basicamente com os órgãos públicos, tipo o FEEMA – a Fundação Estadual de Engenharia e Meio Ambiente – e o CODIN – Companhia de Desenvolvimento Industrial – para ver as necessidades. Porque a gente tinha reuniões semanais com os órgãos públicos, com Embratel, com Petrobrás, Ultragás, para fazer com que as coisas acontecessem a tempo da inauguração da fábrica. Então foi dividido assim, cada um pegou a sua responsabilidade, seu naco e, conforme ia transcorrendo o tempo, a gente chegava aqui em São Bernardo e falava: “Precisamos de mais gente aqui, não está dando para segurar.” E vinha trazendo mais gente, até que no último mês, coitado do pessoal que estava aqui em São Bernardo, não tinha praticamente mais ninguém para fazer as tarefas do dia-a-dia, porque estava todo mundo lá, suportando a finalização da fábrica. Por outro lado, a gente não tinha produção, que estava toda na mão da Ford. Ou seja, ficava mais fácil. Mas Engenharia, Assistência Técnica, Desenvolvimento, tudo isso teve que dar a sua parcela para ajudar no final da construção da fábrica, porque conforme dizia o Lopes: “O dia primeiro é Dia de Todos os Santos. Dia 2 é Dia dos Mortos.” Ou seja, nem pensa em adiar a inauguração da fábrica. Estarão todos mortos. Minha função era basicamente, com os parceiros, desenvolver um sistema de qualidade. E aí tinha o seguinte problema: ônibus, 99% das vendas de ônibus são feitas via FINAME. Para você ter FINAME, só se você for Certificado ISO 9000. O consórcio modular não existia, as normas ISO jamais pensaram na possibilidade de um consórcio modular. Quando foi escrito, nem imaginava que isso pudesse acontecer. Então a gente teve que ser extremamente inventivo para obter a certificação da fábrica provisória. E, mais que isso, uma vez inaugurada a fábrica, nós chegamos a aventar a hipótese de inaugurar a fábrica já certificada. Só que aí houve uma cisão entre os órgãos certificadores, que naquele tempo a Volkswagen utilizava três órgãos certificadores: o Iran, que é argentino; o DQS, que é alemão; e a Fundação Vanzolini, que é brasileira. Houve um pau monstruoso, porque nem todos aceitavam de certificar uma fábrica antes dela ser inaugurada. Então a gente inaugurou e 90 dias depois certificou a fábrica. Inaugurou em novembro, em março nós certificamos a fábrica. E a fábrica provisória tinha que ser certificada, porque senão ia perder FINAME, não ia ter como financiar os veículos. Então eu fui fazer essa coordenação com os parceiros da fábrica provisória. E essa nós fizemos rapidamente, estabelecemos uma forma de trabalho, certificamos a fábrica provisória, serviu de base depois para a fábrica definitiva. Essa era a minha primeira missão ali. Isso é junho, agosto, setembro. A partir de setembro, fiquei responsável pela produção da fábrica provisória,

fazer com que as coisas acontecessem, que não era tão difícil assim, porque a gente estava produzindo seis veículos por dia. Mas nós produzíamos 11 ônibus por dia na fábrica provisória. Eu peguei aquilo com seis e larguei aquilo com 11. Depois, no fim da tarde, era correr para fazer as reuniões e buscar esse sistema produtivo para a fábrica nova. O mais divertido era realmente tratar com os órgãos ambientais. Isso era muito divertido, porque, em primeiro lugar, para evitar ferir suscetibilidade, não podia levar muita coisa da CETESB. Lá era FEEMA. A FEEMA tinha o orgulho de ter sido o primeiro organismo ambiental do Brasil. E a CETESB tinha uma série de trabalhos desenvolvidos. Eu utilizava muito daquilo que eu aprendi com a CETESB para implementar no Rio de Janeiro. E não falava disso jamais. Falava que não, buscava as NRs da FEEMA, o melhor relacionamento possível com a FEEMA. E, por incrível que pareça, no dia da inauguração, nós recebemos a licença de instalação. Os órgãos certificadores ISO 14000 ficavam malucos. Viravam para a gente e falavam o seguinte: “Você não tem licença de operação e está operando a fábrica.” Mas na licença de instalação está lá que ela estaria valendo por mil dias. Ou seja, uma vez que eu inaugurei a fábrica, eu teria quase três anos para obter a licença de operação, já que nós tínhamos obedecido todos os regulamentos para a fábrica. E tinha uma outra coisa: nós inauguramos a fábrica sem ter inaugurado ainda a área de pintura. Em todos os nossos levantamentos, todo o nosso mapeamento de risco, estava muito claro que as nossas operações tinham pouquíssimo impacto ambiental enquanto não houvesse as operações de pintura trabalhando. Porque o impacto ambiental está nos solventes. O resto era montagem, não tinha usinagem, não tinha nada. Eu recebia peças já prontas, pintadas, e tudo o mais, e só incorporava essas peças num produto, transformando num caminhão. Então isso facilitou muito a obtenção e a fábrica ficar trabalhando durante o processo de obtenção da licença de operação. Quando obtive a licença de operação, imediatamente depois a fábrica foi certificada. Porque aí os órgãos de certificação, com a lei, a famosa lei de crimes ambientais, nenhum órgão de certificação queria assinar uma certificação ISO 14000 enquanto eu não tivesse uma licença de operação. E a licença de operação só não saía por causa de política dentro do Estado do Rio de Janeiro. Sob o ponto de vista formal, a gente tinha atendido todas as pendências, todas as necessidades ambientais. Tanto é que hoje ela é, de uma maneira ainda que velada, sempre utilizada pela FEEMA como um modelo. Lá nós temos a nossa estação de tratamento de esgoto; tem um sistema de medição da qualidade do ar de acordo com o que foi pedido pela FEEMA. Eu tive muito aborrecimento, porque o primeiro projeto que a gente ofereceu para a FEEMA utilizava a mesma tecnologia que a FEEMA utiliza em 53 estações de medição da qualidade do ar, dentro do Estado do Rio. Eu peguei as estações que a FEEMA é dona, peguei aquela tecnologia e trouxe para a fábrica, para a proposta da fábrica. Pasmem, no meio da reunião, a FEEMA vira e fala que não aceita, porque aquilo é uma tecnologia que já foi superada. Eu contei até 1 milhão. Eu queria matar o presidente: “Eu estou utilizando a sua tecnologia. Você é quem tem, só você faz isso dentro do Estado do Rio de Janeiro, eu estou utilizando a mesma tecnologia e você está dizendo que eu não posso? Que eu tenho que buscar uma outra tecnologia?” Aquilo lá virou uma “Nações Unidas”, porque hoje eu tenho equipamento do Canadá, da França, dos Estados Unidos, da Inglaterra e do Brasil. E rezo para que não dê problema, porque eu não tenho assistência técnica para esses equipamentos. O equipamento fabricado no Brasil, eu tenho assistência técnica, aquele do Canadá, nem representante no Brasil tem. E de 20 mil dólares, todo esse sistema passou para 130 mil dólares. O sistema de rastreamento da qualidade do ar. Hoje vai o secretário do Meio Ambiente, hoje vai o secretário de Indústria e Comércio, e ficam de boca aberta visitando aquela fábrica, com tudo aquilo que está feito lá.

P/1 – Na sua opinião, qual é o carro símbolo da Volkswagen?

R – O carro símbolo da Volkswagen é o Fusca. O velho e inacreditável Fusca. O carro que a Volkswagen quer utilizar como símbolo da nova era, aí a minha opinião, com certeza é o Phaeton, não sei nem a pronúncia correta dele. Que é um carro absolutamente com o maior banho de tecnologia que a Volkswagen tem. Pode ser que alguns defendam o F1, que é o carro de 100 quilômetros com 1 litro de combustível. Mas aquele ali é um veículo extremamente experimental ainda, enquanto esse outro foi lançado no mercado. Eu, particularmente, tenho para mim que a Volkswagen tem uma imagem de produto em cada lugar do mundo. Deveria pelo menos pensar assim. No Brasil eu diria que hoje é o Polo. Nos Estados Unidos é o New Beetle. E a idéia que eu imagino que a Volkswagen tenha é o Phaeton.

P/1 – E nesses 50 anos da Volkswagen no Brasil, se você tivesse que escolher um momento que você acha que foi mais significativo, qual seria, nessa trajetória da Volkswagen?

R – Eu diria que, na minha opinião, isso passaria ou pela inauguração da fábrica de caminhões e ônibus, ou pela inauguração da fábrica de São José dos Pinhais. Eu diria que o momento mais dramático teria sido o incêndio na pintura, na década de 1970. Que eu acho que ali ajudou... eu não fazia parte da Volkswagen nessa época, poucas histórias eu coletei no ar, mas eu tenho certeza que aquilo foi uma mudança radical ali. Ali fez nascer um espírito de porco dentro da Volkswagen. Agora sob o ponto de vista otimista ou é a fábrica de Resende ou a fábrica de São José dos Pinhais. Eu, como Caminhões, diria a fábrica de Resende. A fábrica de São José dos Pinhais é muito bonita, mas... eu acho que a fábrica de Resende deve ter 1/5 do custo fixo da fábrica de São José dos Pinhais, porque ela é muito rica aquela fábrica lá, é incredivelmente rica. Aquilo às vezes não parece uma fábrica.

P/1 – É possível imaginar o Brasil sem a Volkswagen?

R – É difícil. Possível é. Eu consigo imaginar o Brasil até sem D. João VI. (risos) Mas é difícil. A Volkswagen faz parte da história industrial desse país. Não só ela. Mas ela faz parte da história industrial do país.

P/1 – E na sua opinião qual é a importância de se resgatar essa história da Volkswagen no Brasil?

R – Puxa! Qual a importância de resgatar a história da Volkswagen no Brasil? Para a gente, como funcionário da Volkswagen, tem uma importância muito grande. A gente brinca, dizendo que se veste a camisa. Para você ser bem sucedido, você tem que vestir a camisa. Mais recentemente, a gente diz que não é vestir a camisa. Vestir a camisa não garante o emprego de ninguém, está mais do que claro isso aí, você precisa tomar um banho de cultura daquela firma em que você trabalha, aquele pessoal que explora a sua capacidade criativa, explorar no bom sentido. A Volkswagen explora a minha capacidade criativa, mas no bom sentido. Para isso é extremamente importante. Para a história do Brasil, como história do Brasil, dentro da história industrial, tem o seu nível de importância. Saindo da história industrial, não tem importância nenhuma. Para o desenvolvimento regional, tem uma importância inacreditável. Aí eu posso resgatar a história de caminhões em Resende, o aval que foi

para o sul fluminense a instalação da fábrica de caminhões e ônibus em Resende. A partir do momento que chegou lá a Volkswagen, outras tantas firmas vieram se instalar, a qualidade de vida no local mudou, melhorou. Alguns vão poder dizer que se deteriorou. Penedo é uma cidade que dobrou de tamanho nos últimos cinco anos, mas isso não quer dizer que tenha se deteriorado. Ou aquilo que se deteriorou foi por incompetência de articulação local de fazer com que as coisas não acontecessem de uma forma e sim de outra. Mas aí é extremamente importante a Volkswagen como aval para o desenvolvimento de uma região, da mesma maneira que ela foi extremamente importante para o ABC, e tem sido extremamente importante para o ABC essa renovação que está sendo feita na Anchieta. Eu acho que a idéia é válida para São Carlos, a idéia é válida para Taubaté e a idéia é válida para São José dos Pinhais. As comunidades sabem reconhecer o que essa indústria, o que a cidadania responsável da Volkswagen representa. Nesse aspecto aí dá orgulho de ser Volkswagen. Dá orgulho pertencer à Volkswagen como empresa cidadã. Se tem uma coisa que eu me pergunto, que brigo, é a incapacidade da Volkswagen de se revelar como empresa cidadã perante o meio. Ela desenvolve há muito tempo uma série de atividades de cidadania, de respeito ao meio ambiente, respeito à sociedade, que são muito pouco transparentes, tanto para o pessoal interno... o endomarketing da Volkswagen é abaixo da crítica... quanto para a população em geral. E eu não sei por que nunca conseguiram me responder. Porque não exige dinheiro, porque o dinheiro que vai ser gasto já está sendo gasto dentro do dia-a-dia, dentro dessa empresa cidadã. A divulgação disso é muito barata, não existe. E para o público interno... eu vejo isso dentro de caminhões, que é mais fácil, o público interno de lá se conscientizou com o meio ambiente de uma forma, que foi muito fácil. Muito fácil. Eles mesmos cobram hoje. Eu fui responsável pelo meio ambiente da fábrica de Resende até o ano passado, até o momento da certificação. E várias vezes eu sou parado por colaboradores nossos, dizendo assim: "Você está vendo? Agora na TV, a TV Globo faz propaganda igualzinho a gente faz aqui na nossa conscientização, de quanto tempo leva, da mesma maneira que a gente fazia. Levava uma garrafa de plástico, botava um lacinho de fita e entregava dizendo: "Olha, isso vai levar oito gerações para acabar." Hoje é feito na TV para todo o universo. E isso era feito lá. E ficou, isso germinou lá dentro. Tem a facilidade que ali tem três áreas de proteção ambiental. Pode ser. Mas antes não havia essa cultura.

P/1 – Então, obrigado. A Volkswagen e o Museu da Pessoa agradecem.

R – Obrigada. Eu agradeço.

[Fim da entrevista]