

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

50 Anos da Volkswagen no Brasil (VW)

## Por trás do Gol

História de [Wolfgang Sauer](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

---

50 Anos da Volkswagen no Brasil

Entrevistado por Beth e Judith

Depoimento de Wolfgang Sauer

São Paulo, 20 de agosto de 2002

Realização: Museu da Pessoa

Depoimento VW\_HV022

Revisado por Teresa de Carvalho Magalhães

P1 – Bom dia, Seu Sauer, muito obrigado pelo senhor ter vindo dar o seu depoimento. Eu gostaria que o senhor começasse falando o seu nome, data e local de nascimento.

R – Wolfgang Sauer, nasci no dia 15, ano 1930, em Stuttgart, na Alemanha.

P1 – O senhor poderia falar um pouquinho da sua infância, dos seus pais?

R – Bom, eu nasci em Stuttgart. Meu pai era executivo, mas também político, naquela época do partido contra Hitler. E ele morreu em 1934, com a idade de 34 anos. Eu tinha mais duas irmãs e nós tivemos uma juventude muito bonita, uma beleza de casa, de amor, mas foi uma juventude pobre. Eu tinha que trabalhar com 13 anos, à noite, para ajudar a minha mãe a manter a família. Com 15 anos fui fazer aprendizagem, fui preparado já como jovem. Depois, com 18 anos, fui para o estrangeiro, aprendi linguagens. Fiz cursos à noite, Administração, e com 20 anos fui mandado a Portugal e Espanha, para ser preparado operário para a América Latina. Isso foi até 1954. De 1954 até 1955 estava trabalhando na Alemanha, numa região, como responsável de venda dos produtos, depois passei para a Bosch de Stuttgart, e fui, 15 dias depois, mandado para a Venezuela, que é o lugar mais difícil de trabalhar, porque depois da guerra a Alemanha não tinha uma posição muito clara da exploração e a competição americana era muito grande. E a Venezuela era um país de muita influência americana. Então foi um teste: como nós, com nossos produtos podíamos entrar no mercado da América Latina. Em 1960, fui transferido para o Brasil, para construir e começar a fazer as fábricas aqui no Brasil. Depois, em 1961, fui mandado dois anos à Argentina, para fazer a Robert Bosch e uma fábrica lá. Depois voltei para Brasil. Fui gerente geral da Robert Bosch do Brasil e, mais tarde, da Robert Bosch da América Latina. E até 1972, nós fizemos 12 fábricas na América Latina. Quando eu cheguei na Bosch lá, em 1955, na Europa, nós tínhamos na América Latina 1960 pessoas, e quando deixei a Bosch já tínhamos quase 14 mil pessoas. Aceitei um convite da Volkswagen para ser presidente da holding de Ingolstadt, que isso foi exatamente três meses, e depois me chamaram para ficar 15 dias no Brasil para resolver aí uns problemas. E, desses 15 dias, realmente demorou um pouco mais e chegou... Durou até agora! (risos) Resultado dessa transferência, que acharam que a minha posição aqui seria mais importante que na Audi, porque Volkswagen estava no início da expansão, e eu resultei, então, ficar 20 anos realmente ligado diretamente à executiva da Volkswagen do Brasil, depois Autolatina, e, depois ainda, no Conselho uns anos. Minha história profissional se baseia em duas companhias: uma é a Robert Bosch e a outra é a Volkswagen. E durante esses 20 anos a Volkswagen deu um pulo enorme pra frente, e foi, realmente muitos anos, a primeira companhia industrial de América Latina.

P2 – Eu gostaria que o senhor falasse um pouco sobre essa experiência de viver na América Latina, o senhor veio pra cá muito jovem, com 25 anos, como foi isso Seu Sauer?

R – Como eu fui preparado pela minha companhia, pela Bosch, em Portugal e Espanha, para a América Latina, eu já cheguei não tão fresquinho, não? Já sabia a mentalidade, falava o idioma, mas falar idiomas na Europa, o espanhol e o português são um pouco diferentes do que falar esses mesmos idiomas na América Latina. Também o que se pode dizer é que a mentalidade germânica e latina é diferente. Talvez essa mentalidade latina do continente europeu é outra vez diferente do que a mentalidade latina de América Latina. Mas eu, graças a Deus, eu me adaptei muito rápido, e posso te dizer que foram os anos mais felizes quando eu realmente era responsável por toda a América Latina. Eu conheço esse subcontinente, inclusive México e Centroamérica muito bem, porque sempre estava responsável por esses países, e eu amei. Eu simplesmente amei o que fiz, e, consequentemente, amei o povo, a gente. É impressionante o que você tem de experiências diferentes dos países. Você começa no México e acaba na Terra do Fogo, e cada parte do país tem a sua própria tradição, apesar de que nasceram todos quase juntos, mas em desenvolvimento ético, moral, econômico, diferiram tanto. E também na mistura da população com as migrações criaram características que não se pode dizer que um país na América Latina é igual a outro. O que sempre me fascinou foi o fato de que, em geral, era a união nesse subcontinente tão importante. Tão impressionante que eu sempre sonhei que um belo dia isso vai ser uma união, mas não só econômica, como estamos agora com o Mercosul no início, mas também realmente uma união social, uma união de uma grande nação, que tem basicamente as mesmas origens. E tem que ter pela pouca tradição que esse subcontinente tem, porque 500 anos não é nada em relação ao Egito ou aos judeus, ou que seja, aos árabes, aos chineses... Mas, mesmo assim, essa jovem união de um novo continente tem tanta criatividade à frente, novidade, tanto futuro, que tudo isso que nós passamos com diferenças políticas, diferenças econômicas são, na minha interpretação, simplesmente doenças de crescimento. E, assim, eu sempre acreditei muito nesse continente, e sempre estava ali com muito, muito prazer. Logicamente não era nada fácil não, porque nós fomos em todas as atividades pioneiros. Eu me lembro quando, na Bosch, uma vez chegou uma delegação das mulheres dos nossos funcionários: “Nós temos um grande problema, porque os nossos maridos não estão mais satisfeitos em comer em casa.” Eu dizia: “Mas por quê?” “Eles acham que a fábrica está oferecendo melhor comida, e não estão satisfeitos mais com o que nós cozinhamos. Até voltam à noite para comer na fábrica.” Daí eu falei: “Bom, isso é fácil de resolver, vou fazer pra vocês um curso de comida, de cozinhar.” E fizemos assim. E, sabe, são inúmeras ocasiões onde a gente com essa industrialização, e com a mentalidade alemã de industrialização, mudamos positivamente os costumes. Depois tivemos em todas nossas fábricas clubes de esporte, considerando que nós tínhamos muitos, muitos imigrantes do Norte, nordestinos que, já as segundas gerações jovens, chegaram muito mais altos, mais fortes. Então, acho que fizemos uma contribuição pioneira muito grande. Isso dava uma satisfação enorme.

P2 – E, especificamente sobre o Brasil, como é que foi quando o senhor chegou a primeira vez aqui no Brasil, parece que foi em 1960, no começo dos anos 1960?

R – Sim, 1960. Eu cheguei em Campinas, Campinas, naquela época, tinha 150 mil habitantes. Hoje tem 1 milhão e 600 mil, alguma coisa assim. Em Campinas não tinha nada. Só tinha duas escolas, colégios de Estado; tinha duas ou três churrasquias; um restaurante, mais ou menos. E era realmente uma cidade do interior, mas gostosa, não? Eu gostei muito e nós começamos com a fábrica e tínhamos que educar o pessoal; preparar para trabalhar, mas também tínhamos gente de Alemanha que estava instruindo eles. A gente fez uma família Bosch, não? Os trabalhadores estavam orgulhosos de trabalhar na Bosch e assim nós marcamos também uma base de desenvolvimento de uma cidade que era, naquela época, basicamente agrícola, para fazer uma cidade agrícola e industrial. E, logicamente, com esse desenvolvimento as escolas melhoraram: se criou a PUC, em Campinas... Eu era, naquela época, conselheiro da PUC, onde o Quéricia entrou como aluno, recebeu uma bolsa para estudar. E, assim, essa cidade criou. Eu sempre queria fazer que em todas as indústrias onde eu estava responsável, que se integrem à população, se integrem à cidade como parte viva, ativa e também com responsabilidade de desenvolvimento social. Isso nós fizemos em Campinas. Fizemos um hospital, um Centro Médico, que ainda hoje é um hospital fantástico. Escolhi, naquela época, um lugar perto da Unicamp, porque eu queria ter os professores de Medicina, para eles não terem que andar muito para poder tratar os seus clientes. Depois fizemos um hospital para crianças com câncer, ao lado. Fizemos a primeira Sinfônica de Campinas. Éramos muito ativos de desenvolver esporte entre os trabalhadores e as famílias deles. Fizemos sempre durante o ano, promovíamos uma competição entre as indústrias, e o Primeiro de Maio foi sempre o último jogo entre os vencedores. Para no Primeiro de Maio fixar quem era o vencedor do ano, não? Então, tudo isso, sabe, dava uma comunidade. Nós nunca tivemos um dia de greve e acho que contribuimos positivamente. E, quando eu fui para a Alemanha..., eu fui para a Alemanha porque as minhas filhas..., pensei: “Bom, vamos ficar juntos.” E eu fui. E até Audi não foi mau, porque ser presidente dessa companhia, naquela época, era alguma coisa muito especial. Mas depois voltei, porque já me ofereceram antes a presidência da Volkswagen e eu não queria, porque eu conhecia muito; eu era fornecedor da Volkswagen. Então, imagina, presidente de uma companhia fornecedora vai ser presidente do cliente? Não! Eu tinha medo que fosse dar problemas dentro, mais entre os caras que antes mandavam em mim, e eu ia mandar, de repente, em cima deles, não? Então, eu neguei isso, mas depois o Sr. Leiding, que era, naquela época, presidente da Volkswagen, em Wolfsburg, disse: “Você tem que ir lá, mas só 15 dias, olha isso e depois diga o que tem que fazer.” Quando eu falei o que tem que fazer, ele disse: “Você vai fazer, vai ficar lá.” E como a vida em grandes companhias tem muito similar com a vida militar, você aceita ou não aceita. Na segunda vez, se não aceita uma oferta, então pode fechar a sua carreira. Então, a gente tem que ir onde tem as oportunidades, não? Mas também, pensando hoje, eu tive uma época feliz nessa companhia e fiz o que podia. Eu sempre estava muito preocupado com o bem estar das pessoas que dependem da Volkswagen, e nós fizemos realmente também umas obras sociais fantásticas, além de ter sido uma companhia de muito sucesso. Nós, naquela época começamos a exportar. Conseguimos exportar a 40 países, até Taiwan naquela época, e eu acho que podemos dizer claramente que a Volkswagen do Brasil foi o pioneiro para a base de exportação de produtos industrializados do Brasil. Porque, quando nós começamos em 1974, 1975, ninguém sabia do Brasil, que tinha indústrias de um porte perfeito, um porte de gabarito internacional em produção. O que se conhecia naquela época do Brasil? Futebol, mulatas e samba. E, agora com isso, nós realmente mudamos o Made in Brazil. Teve uma repercussão muito positiva, porque onde nossos carros andavam seguiam geladeiras, seguiam televisores, seguiam galinhas, frangos, e aí se abriu muito de exportação. Isso foi, também, quando o Delfim Neto fez aquele programa de exportação que teve um sucesso brabo, não? E, assim, a Volkswagen cresceu. Eu sempre defendia: nós tínhamos que entrar com nossos produtos no mercado internacional para ver se esse mercado internacional também está satisfeito com nossos produtos, e nós poderíamos competir com grandes, internacional; e, um dia, as fronteiras vão ser abertas, e aí temos que, então, competir com a indústria internacional, o que hoje é o caso. De maneira que essa filosofia estratégica deu absolutamente certo.

P1 – Quando o senhor chegou na Volkswagen, em 1973, só tinha a Anchieta, depois que veio Taubaté, o senhor poderia falar um pouquinho como foi essa chegada, como era a Volkswagen, como foi essa expansão?

R – Em primeiro lugar, a Volkswagen tinha um relacionamento muito ruim com os seus revendedores e também com os seus fornecedores, parcialmente. O ambiente não era bom. Também com os governos não se dava muito bem. Era uma companhia cheia de problemas. Logicamente, a minha chegada não foi, por muita gente, bem quista, mas eu tentei conquistar a simpatia de todo mundo. Mas com simpatia você só também não dirige uma companhia dessa, não? E eu tinha que ser muito durão em certas coisas, mas eu sempre tratei de ser justo. Fiz as minhas bobagens também, porque quem faz tem sempre o direito de fazer ainda uma coisa errada; só esse não faz nada não erra, não? Então, logicamente, eu cresci também com desafio. Eu queria reforçar as nossas vendas, reforçar o relacionamento com nossos fornecedores e entrar num diálogo com o governo, para que ajudasse transformar o Brasil de um país basicamente agrícola em um país industrial. Para isso, você tinha que cuidar muito da educação profissional, porque ninguém sabia fazer nada, não? Então, isso resultava em cursos de aprendizagem profissional que nós, cada ano, tínhamos mil aprendizes; tinha que fazer um curso de... Chama-se de soldadura – três de soldador, três anos, teoria e prática. E aí, com o tempo, nós preparamos o nosso pessoal, e, depois, os ajudamos a criar ainda com técnicos, e, depois, muitos, muitos deles nós promovemos, à noite, estudos de Engenharia. Isso foi, já fiz isso na Bosch e deu um resultado bárbaro, não? Porque esses que terminaram esses estudos eram excelentes. Bom, nem todos ficaram. A maioria ficou: 70, 60%. Isso foi a implantação de um profissionalismo que não tinha e que era a base do desenvolvimento dos nossos produtos, especificamente quando se pensa numa bomba de injeção da Bosch, que tem muita precisão, que precisa fazer qualidade. Ou nos motores Volkswagen. Quem sabia antes? Eu me lembro, nós tínhamos gente, primeiro, que chegava da roça! Que não sabia nada, nem às vezes ler. Então, foi um impacto que também me deu uma tremenda satisfação de poder conviver com isso, de uma educação positiva, de uma educação que preparava a nova vida. E, assim, a gente criou dentro da Volkswagen, aquele ambiente que você precisa para poder ter sucesso: sobre motivação positiva, gente satisfeita. E, assim, construímos essa companhia até chegarmos a exportar ao Médio Oriente 170 mil automóveis e, como não tinha em dinheiro, contra petróleo que nós comprávamos. Fizemos um porto em Ácaba, de petróleo: transportamos o óleo com 1.200 caminhões, dia e noite. Essa obração eu iniciei quando nós estávamos numa crise de mercado. Eu teria que mandar 20 mil pessoas embora, e com esse pedido conseguimos dois anos e meio de manter o nosso pessoal. Isso também são coisas, sabe, que para mim era muito mais importante do que ganhar dinheiro, viu? E, assim, tem milhares de... Os meus colegas – eu não tenho mais muitos colegas, porque também a maioria já deixou esse mundo – mas, tínhamos um time que realmente um confiava no outro. Era uma família. Também nós fizemos creches, tudo. Isso foi simplesmente a base que deu o desenvolvimento industrial, pelo menos onde isso acontecia; onde outras companhias tiveram um proveito tremendo, especificamente os nossos fornecedores. E, depois, expandimos não só Taubaté, porque São Bernardo já estava subindo no morro cada dia mais, e, quando chegou a uma diferença de entrada de material e saída do carro de 120 metros: “Chega. Agora vamos buscar uma outra área.” Foi Taubaté. E nós entramos na compra da Chrysler. Fizemos as obrações em São Paulo, depois fomos a Curitiba e, hoje, está a fábrica muito bem distribuída. Eu sempre achava que esse pólo industrializado de São Paulo, para o futuro do Brasil, não é muito bom, mas, quando nós começamos, não tinha outro pólo que tinha essas condições básicas que São Paulo. Já, até Campinas, era impossível, naquela época, de contratar um engenheiro de São Paulo para trabalhar em Campinas. Eu tive que fazer um escritório de recrutamento em Porto Alegre e consegui engenheiros mecânicos de Porto Alegre e, assim, formamos. Bom, esses gaúchos que são muito regionalmente orgulhosos, não ficaram muito tempo. Quando a industrialização de Porto Alegre começou, foram os primeiros para fugir outra vez para Porto Alegre, não? Mas deram uma contribuição positiva. Depois, com melhor ligação de estrada, a distância também, de São Paulo para Minas, diminuiu e, hoje em dia, acho que se alguém oferece um trabalho em Taubaté, ou no interior, onde é recente, o pessoal de São Bernardo vai com muito prazer lá.

P2 – Seu Sauer, quando o senhor chegou aqui era o início de um carro, digamos assim, não nacionalizado, mas do primeiro projeto que pelo menos tinha um designer brasileiro, da Brasília, não foi mais ou menos nessa época em que o senhor chegou?

R – Não. Eu inaugurei a Brasília, não? Foi a Brasília que eu fiz...

P2 – É, eu gostaria que o senhor falasse um pouco sobre isso, aliás, conheço...

R – Eu sempre defendi que uma indústria tem como base um departamento – indústria mecânica, metalúrgica – de pesquisa dos seus produtos, qualidade dos seus produtos, o que pode ser feito melhor; e também uma engenharia que aplica esses reconhecimentos. Eu fiz isso na Bosch e esses departamentos de Engenharia eram uma complementação muito positiva para a Alemanha, porque as nossas condições de uso dos carros eram totalmente diferentes – estradas, até maneira de dirigir, as necessidades dos carros – do que da Europa. Então, com nossa Engenharia, nós complementamos o know-how das companhias de origem, na Alemanha. E assim foi feita a Brasília, que foi uma solução de manter aquele motor refrigerado de ar, a base do funcionamento do “besouro”, do Fusca, e foi realmente o primeiro carro feito nacionalmente: desde o primeiro para-choque até a roda. E aí nós começamos de ter um time lá que sabe desenhar, sabe criar carrocerias, e naquela época já tínhamos 500 engenheiros. Depois, com o tempo, aumentamos a mil engenheiros, e começamos a fazer a linha Gol, que era o primeiro produto no mundo que tinha cinco carros para o público diferente, a mesma plataforma, e na totalidade 65% das peças eram iguais. Então, eu estou muito orgulhoso que foi minha a idéia de fazer isso, porque àquela época eu já previa uma coisa: esses modelos individuais que nunca chegam a uma, e no futuro não vão chegar nunca, a uma quantidade de produzir satisfatória, para o que você pode depreciar o investimento que faz para chegar à produção desse modelo, isso era passado, o futuro é que tem que ter mais, mais e mais e mais componentes, elementos dos automóveis em conjunto. E só tem que te diferenciar na forma da ação do carro: o que o cliente pode esperar; isso é no motor, é na caixa, é no sentir-se no automóvel. E, assim, fizemos a linha Gol que, até hoje, está funcionando, e esse sistema também estamos nós – eu digo... Se eu falo eu, eu devia dizer nós – que fizemos, temos toda a razão de ser muito orgulhosos, porque isso é agora copiado por todo mundo. Isso faz agora oito anos, dez anos que todo mundo está copiando, não? E, assim, acho que nós contribuímos também no desenvolvimento internacional de automobilismo. Eu sempre defendi que nós precisamos entrar mais, ativar mais esse poder que o Brasil tem de juventude, esse poder de elementos que são absolutamente dispostos, não estragados por tradições, de ver os desafios futuros, e, com a educação que eles receberam, adaptar-se para ajudar esses desafios de futuro, de conquistar.

P1 – O senhor participou de vários lançamentos, implantou muitas coisas na fábrica, na década de 1970 o senhor enfrentou greves, como foi isso dentro da fábrica?

R – Bom, essa foi uma coisa que eu, naquela época, nunca entendi, que o Sr. Lula e as pessoas atrás dele, no Sindicato dos Metalúrgicos, fez greve contra nós. Porque nós pagamos sempre os melhores salários. Tínhamos melhores ajudas sociais. Nós tínhamos naquela época, à noite, cursos de educação e de integração profissional de 18 mil pessoas. Nós tínhamos já, um serviço de assistência médica de saúde que não tinha ninguém. Eu estava preparando para também fazer a aposentadoria, que nós também fomos os primeiros. Nós fomos os primeiros que, eu fui com muita luta contra muita gente, tivemos as representações dos trabalhadores, que o Sindicato não gostou, porque esses defenderam, logicamente, o que aos trabalhadores da Volkswagen interessa e não o que ao Sindicato interessa. Então, essa greve de 41 dias foi uma coisa horrível, horrível. Esse foi um desastre que... Mas aconteceu. E aconteceu, para o meu ver, não por causa dos problemas trabalhistas, senão por causa de nós vivermos, naquela época, ainda, numa ditadura. E essa greve foi seguramente a base de formação do PT. Pode se falar bem ou mal do PT, mas para mudar o quadro de política nacional, naquela época, foi um elemento que realmente mudou a ditadura. Talvez forçou lá, um pouco para abrir a democracia, apesar de que o Geisel sempre falava disso. E por quê a Volkswagen? Porque a Volkswagen era uma arma fácil. Todo mundo falava, mas de forma desorganizada e violenta, como essa greve se realizou. Foi seguramente não uma maneira de relacionamento empregador e empregados, e foi feito por uma minoria na fábrica, porque a maioria não queria fazer, mas foi forçada a participar. Eu, pessoalmente, forcei a nossa representação de defender os interesses deles realmente, não? E, assim, se você vê o movimento sindical hoje e naquela época, isso é como dia e noite. Naquela época, não interessava o diálogo, só interessava forçar. Nós tivemos muitos casos de sabotagem na fábrica. Mas, isso, hoje em dia já mudou numa forma de que existe um diálogo, que eu digo, num início construtivo de convivência entre dois pólos que sempre precisam ser pólos, para evitar exploração de um e para evitar exploração de outro. Então, em geral, esse movimento hoje em dia, foi necessário. Eu só digo, se não teria tido essa violência, violência inicial, se não teria tido, vamos dizer gente que, naquela época, já teria um pouco mais de experiência, nós podíamos ter atendido mesmo com menos estrago.

P1 – Seu Sauer, logo depois dessas grandes greves que ocorreram, o senhor, a Anchieta, a fábrica começou com a robotização, o senhor poderia falar um pouquinho dessa robotização, como foi essa linha de montagem?

R – Essa foi também uma história que era uma luta, não? Eu precisava dessa robotização, porque tem certas operações na produção de automóveis que você não pode fazer com a mão, e, se faz com a mão, você não tem em 50 unidades a mesma igualdade que precisa o automóvel, especificamente por questões de segurança. Então eu fui, e naquela época eu estava proibido de implantar robôs, porque a idéia de trazer robôs era de que vamos perder mão-de-obra; essa é a mesma idéia do Salazar, em Portugal, quando ele proibia máquinas de construção de estradas, porque achava que não tem suficiente emprego para o pessoal. Errado, totalmente errado. Eu vou explicar já porque. Mas era uma luta também dos Sindicatos contra a gente. Eu não posso vender os meus automóveis mais com esses problemas hoje em dia. Nem no mercado nacional e, muito menos, na exportação. Eu preciso isso para certas operações. Não por racionalização de mão-de-obra; naquela época, realmente não era, não era a nossa, minha idéia, porque o robô era muito mais caro; se eu teria substituído o robô por cinco pessoas; mas não dava, tinha que ser mudado. Então, o Sindicato contra, não sei quê, levou mais de um ano para eu conseguir, a importação dos primeiros dez. Depois mostrei isso, como é, como funciona, o resultado, e mostrei também uma coisa: que esses dez robôs exigem mão-de-obra especializada que é remunerada muito mais do que individual, que é onde eles trabalhavam à mão; e outra coisa, que esses bichos eram tão delicados, que ainda precisavam uma manutenção muito mais grande do que tínhamos antes. Então, em sumário, de valor de dinheiro, eu não digo de cabeças, em valor de dinheiro nós tínhamos o mesmo valor do que antes, de custo de trabalho. Mas, com efetividade, que essa introdução deu um nível de profissionalização totalmente diferente, aumentou o nível: não é simples mais o cara que só faz isto, isto, isto para soldar; era um cara que tinha que definir exatamente qual é a pressão automática, como que é programado isso com computer, e como é que vai funcionar e para quê. Então, esses robôs, hoje em dia, são indispensáveis. Isso se confirmou já claramente, especificamente, em produções onde a segurança está muito grande e tem continuidade, igualdade. Porque, sem os robôs você não pode, para certas operações, garantir igualdade. Então, isso é também uma conquista que tivemos.

P2 – O senhor falou que quando o senhor chegou a situação da Volkswagen, o relacionamento da Volkswagen com o governo brasileiro não era dos melhores, eu queria que o senhor falasse um pouco sobre isso, e como que o senhor foi caminhando nessa direção?

R – Bom, primeiro o governo já me conhecia da Bosch. Eu fiz, expandi a Bosch também pelo Brasil inteiro, e toda a América Latina. E me conhecia. Eu estou orgulhoso de eu, ainda hoje, pode-se dizer, que eu nunca fiz uma coisa contra o interesse do país. Então, eu tinha uma certa credibilidade, não? Então, o governo, naquela época, também não tinha muita experiência industrial. Então era, às vezes, sabe, o problema de diálogo. Nós, alemães, às vezes, temos a fama de que somos muito predominantes, que o que nós dizemos é a verdade do mundo; então, isso, se você quer uma coisa você não pode entrar com essa profissão, então você tem que dizer qual é a situação e qual a tua opinião, como podia ser melhorado e conquistar a opinião do outro. Então, simplesmente, talvez foi a falta, sabe, que a convivência dessa gente que chegou aqui depois do Schultz Wenk, que teve esse jeito muito, muito positivo, não tinha muito jeito de negociar e falar com latinos. Então, eu não digo que isso foi, mas seria a coisa mais natural do mundo, não? Porque cada pessoa que chega num país novo onde ele não conhece, primeiro acha tudo estranho e tudo errado; então, para adaptar-se e para conquistá-lo de aceitar que esse diferencial até pode ser positivo, porque está outro pensamento, outro impacto, isso é um processo que você tem que ter, tem que passar. E se você chega sem a mínima experiência nessa posição, você, logicamente, está destruindo um pouco a porcelana, não? Mas também essas diferenças não foram diferenças para, vamos dizer, básicas. Simplesmente, às vezes, de não se entender. E, ainda, a gente não falava português, entende? Então, foi um tradutor que traduziu, não? Agora, se eu falo alemão e não entendo o que o tradutor fala, eu não sei se ele traduz o que eu penso com o que digo; e se, às vezes, traduzem verbalmente, em português sai diferente! Em todos os idiomas, em árabe, inglês e francês, é a mesma coisa. Então, você tem que ter um tradutor que transmite aquilo que você quer dizer e pensar o que você falou. Isso, seguramente, naquela época não existia também. (risos) Porque não tinha experiência. Eu fiz, chegando na Bosch, o primeiro dicionário Português-Alemão tecnológico, porque não entendia nada, ninguém sabia o que é uma bucha, o que são partes do motor; então, para que teria que traduzir o nome, achar o nome. Esse camarada que fez isso, morreu agora, no ano passado. Trabalhou comigo 42 anos e ainda tinha que perfeccionar isso, esse dicionário. Mas isso foi no tempo passado.

P2 – O senhor poderia falar um pouco sobre os outros presidentes da Volkswagen, porque, como fornecedor, trabalhando na Bosch o senhor

chegou a conhecer até o Schultz Wenk, não?

R – Conheci, conheci todos.

P2 – O senhor poderia falar um pouquinho?

R – Schultz Wenk seguramente foi um pioneiro de quem eu pago muito respeito, mas, como cada um, tem o seu estilo. Então, você, eu não posso julgá-los e nem quero, sabe? Porque isso aí é só uma coisa que cada um queria fazer o seu melhor, não? O que eu agradeço ainda hoje à Bosch é que ela me preparou para a América Latina e não me mandou aqui como um cara no avião, DC-4, naquela época, 18 horas de voo: “Agora estás lá” “Quem me vai transmitir o que o país exige de mim?” Então, foi isso, sabe, que muita gente não foi preparado. Mas, também, não tinha tempo. Isso também é uma questão de estratégica na companhia, porque, quando a Volkswagen começou, você acha que eles acharam que jamais vai ter uma fábrica como São Bernardo? Nunca. Então, tudo isso foi um desenvolvimento que criou o país, mas isso deu desafios totalmente diferentes do que... Os diretores fora do Brasil podiam pensar, entender e planejar para isso. De maneira que eu só digo: “Cada um fez o seu trabalho.” O que o Schultz Wenk fez, depois dele nós podíamos copiar outra vez. O Leiding fez o seu trabalho técnico fantástico. O Weber Schmidt fez o seu negócio de marketing bem. Mas, Leiding e Weber Schmidt tinham pouco tempo aqui, não? Geralmente, se você tem um... Se alguém veio de um país para um país novo, para realmente entender o país, para reagir, precisa de pelo menos dois anos. Para falar não bobagem, não? Você precisa ter uma sensibilidade enorme e precisa conhecer gente. Isso foi, para mim, uma grande vantagem em Campinas. Não tinha uma colônia estrangeira, não existia, então eu tinha amigos brasileiros, médicos, fazendeiros, o que tinha na cidade, e ainda hoje são meus amigos, encontramos-nos pelo menos quatro vezes por ano, agora mais do que durante o tempo de Volkswagen, porque eu não tinha tempo para nada. Mas eu tenho pena que só agora vão fazer essa crônica, porque daquela época anterior não vive muito mais gente. A maioria já está morta. Tem ainda alguns engenheiros que eu adoro esses caras, não? Que cada quinta-feira, a primeira, segunda quinta-feira, em São Bernardo, naquele restaurante italiano, se reúnem a almoçar.

P1 – Seu Sauer, eu estou aqui ouvindo o senhor falar, e de todo o nosso trabalho, esse tempo todo que nós vamos trabalhando... agora, olhando para o senhor, eu começo a repensar quantos desafios foram desde que o senhor chegou, o senhor teve vários desafios e...

R – Olha, sabe, eu vou te falar claramente: o desafio foi diário. O desafio foi diferente na sua exigência, mas não havia nem um dia onde não tinha uma nova coisa a decidir, coisas inesperadas que com o crescimento apareceram. Mas o meu maior desafio, que eu sempre tive na minha vida profissional, eu queria que o pessoal que trabalha comigo sinta alegria em trabalhar, satisfação, que sempre o trabalho que eles fazem ajude eles de ter uma vida familiar, um futuro para seus filhos, melhor perspectiva, do que senão teriam trabalhado comigo. Isso eu sempre tentei de fazer: real motivação. Eu posso dizer, acho que eu consegui isso muito. Porque se ainda hoje vou na Bosch, em Campinas, já o porteiro faz uma alegria tremenda, não me conhecem, mas conhecem a minha fama. Então, eu acho que era isso, o resto era uma consequência disso, o resto era sucesso, mas, sem essa motivação, eu sozinho nunca teria feito. Então, eu sempre quando penso nisso, agradeço a todos que trabalharam comigo, que realmente fizeram parte desse time que fez uma construção positiva para o país, e que, com isso, contribuimos basicamente e positivamente para o desenvolvimento social.

P1 – Senhor Sauer, dentre todas essas coisas, como foi, o senhor poderia comentar um pouquinho, passar pela Autolatina?

R – Bom, essa é outra história que foi muito discutida, não? Mas se você vê o que nós fizemos naquela época, também era uma loucura total. Todo mundo achava: “Esse cara é louco!” Eu, simplesmente, mudei outra vez. Nós pensamos que mais produção num modelo básico, mais produção em motores, em câmbios, em eixos, para reduzir os custos, porque essa vida, desses produtos, vão ficar, vai ficar cada dia menor. Então, você precisa, para depreciar o desenvolvimento em Engenharia e custo de produção, ferramentas; você precisa uma quantidade enorme para depreciar em tempo e não ter mais uma dívida que você passa para outro carro novo. Então, a única forma foi de juntar duas marcas. E nós fizemos isso também com grande sucesso, com grande sucesso. Quando eu saí da Autolatina, a Autolatina era um exemplo no mundo. Depois entraram brigas entre os meus sucessores, da Ford e da Volkswagen. Não se entenderam e desfizeram. Hoje você tem essas operações mundialmente em desenvolvimento. Veja a Mercedes com a Chrysler, com a Mitsubishi, com a Hyundai; veja a Renault, onde o presidente executivo é o Pierre De Smet, hoje, que era, há um tempo, presidente da Volkswagen e da Autolatina – aliás, um grande amigo meu, que trabalhou comigo dez anos, antes. E ele fez com Nissan, fez com Coréia, a mesma coisa, não? Isso..., e os japoneses, a Toyota está no mesmo caminho. Naquela época, há uns 20 anos atrás, eu falei: “Em 2010 só vão existir, no máximo, cinco grupos de automóveis.” E olha, não estamos muito longe disso, tá? E a coisa é isso, é, simplesmente, a globalização do mundo exige custos menores, melhores, mais qualidade, mas também mais renovação do produto. O produto, hoje, não pode viver mais do que seis, sete anos, e tem que substituí-lo. No Brasil, você vê os investimentos que são exigidos para fazer os produtos, e se você não deprecia isso mundialmente, em grandes quantidades, você está perdido. Aí vai perder e tem que fechar a fábrica. De maneira que aquilo que nós fizemos na Autolatina foi realmente também, um pioneirismo. Eu sofri com isso, porque me chamaram de idiota, e não sei quê: “Isso não vai nunca funcionar.” Mas, só não funcionou lá, porque faltava exatamente a motivação de trabalhar em conjunto, esquecendo de que origem vem; é dizer, essa atividade que tem agora nessa joint venture é uma filosofia nova, que precisa de uma ética nova, produtos novos. Isso estão injetando agora na Chrysler, Chrysler-Mercedes, Mitsubishi, e eu só posso dizer isso: era talvez um pouco cedo demais, não? Mas, para os dois sócios foi uma excelente experiência.

P2 – Seu Sauer, eu queria que o senhor falasse um pouquinho sobre a sua relação com a arte brasileira, né? O senhor participou do projeto da Bienal...

R – Bom, a arte brasileira eu sempre gostei, porque eu acho que é uma representação de criatividade do Brasil. Eu acho que a nossa arte moderna é uma coisa fantástica. Não quer dizer que eu gosto de tudo, mas eu digo só o movimento. Porque, também, foi criado de nada, e se você vê o que temos hoje na Bienal, que a Bienal é a exposição de arte moderna mundial mais destacada, então, eu acho que isso é a confirmação. Eu sou, há muitos anos, membro do Conselho, e estive agora, nos últimos três anos, vice-presidente da Bienal. Então, eu acho que

isso é uma demonstração que eu... Que não detesto arte moderna.

P2 – E o senhor chegou a, a Volkswagen chegou a publicar vários livros sobre arte brasileira.

R – Essa foi uma coisa muito linda que nós fizemos. Anualmente, fizemos um outro livro. Acho que fizemos nove, não? Onde cada livro tinha uma especialidade de arte brasileira. E foi uma obra fantástica. Isso acho que, numa biblioteca de arte não deve... seguramente, não falta, não? Mas, se vocês têm tempo, então, olhem isso, isso é uma coisa linda que fizemos. Mas também os meus sucessores não continuaram, talvez porque já foi tudo explorado. (risos)

P1 – Seu Sauer, qual o carro da Volkswagen que o senhor acha que é símbolo, dela, quando olha...?

R – Você tem que ver quê Volkswagen, em que país?

P1 – Brasil.

R – Brasil. Eu acho que, hoje, é o Gol. Porque o Gol, com sua qualidade, com sua popularidade, com sua confiabilidade, com sua cara, é uma coisa linda, não? E é prático, você não tem..., você pode ir com ele em todo o Brasil, você não tem problema de conserto, hã? Então, é um carro brasileiro! Muitos desses novos carros você nem pode dirigir daqui para Recife, ou para a Bahia, porque se acontece alguma coisa, você anda à pé ou com ônibus, e manda buscar o carro, porque não tem peças nem assistência que entende de consertar isso. Então, eu acho que o Gol, ainda hoje, é um carro... Talvez também se tenha muito sentimento com ele, não? Mas, eu ando agora numa Paratí, acho uma maravilha! Eu também tinha um Golf, mas em cada valeta faz vumm! Porque está muito baixo. Com a Paratí eu posso ir em qualquer estrada de terra, isso são coisas... Bom, talvez eu sou muito, não muito objetivo, não? Mas me perdoem, eu nem quero ser. (risos)

P2 – Seu Sauer, o senhor conviveu com a Volkswagen do Brasil praticamente desde que chegou ao país, não é? Eu queria que o senhor falasse qual que foi o momento mais significativo nessa sua trajetória, o que para o senhor, se o senhor tivesse que recortar um momento que fosse, assim, um momento muito significativo qual seria?

R – Tecnicamente foi... Seguramente, essa linha da família Gol. Profissionalmente, foi esse grande período que nós tivemos, de 1 bilhão e 700 milhões de dólares, que segurou 20 mil trabalhadores, isso não existe mais no mundo, e não existia. Terceiro, foi que eu fiz o processo contra o Estado, de ilegalidade do controle de preço, que estava freando todo o desenvolvimento novo. Porque você não podia fazer um produto novo, porque eles não aceitaram o preço do produto novo, que é mais caro do que o antigo. Então tínhamos, mesmo a coisa da época do computador, um atraso tremendo de acompanhar o desenvolvimento internacional. Chegou até este momento, que o Collor depois falou das carrocerias, carroças, não? Isso também não estava bem falado, mas isso foi uma coisa, assim..., a gente não podia continuar, porque não podíamos acompanhar o desenvolvimento tecnológico, porque não conseguíamos produzir produtos, ou componentes novos, na exigência que o desenho exige. Que, logicamente, é muito mais, não muito, mas sempre mais caro do que o mesmo, comparável, que já está usado há dez anos. Então, eu fiz esse processo contra o governo e todo mundo achava que isso não era correto, mas eu estava bem preparado, com pareceres dos cinco melhores juristas do Brasil que diziam que esse controle de preço é contra a Constituição brasileira. Fiz o processo e no Supremo Tribunal, realmente ganhei o processo em 100% de votos. Mas, naquela época, até chegar aí foi duro, viu? Se eles teriam achado uma mancha na minha cabeça, me teriam matado com muito prazer, não? Mas não conseguiram, e acho que isso foi... Não gostei, isso foi uma chateação de primeira, eu não podia dormir mais, e falaram coisas péssimas contra mim. Mas, finalmente, estou vendo que isso foi necessário, porque desbloqueou uma tecnologia, desenvolvimento de tecnologia no Brasil, por causa desse controle de preço. E, hoje em dia, os jovens já não sabem disso, mas toda a indústria brasileira deve ser grata a mim, que eu fiz esse processo.

P2 – Quando foi isso?

R – Isso foi, deixe-me ver, em 1984.

P1 – Seu Sauer, o senhor acha que o Brasil seria diferente se a Volkswagen não estivesse aqui?

R – Você não pode perguntar uma coisa desta a mim, tá? Porque a minha resposta, logicamente, se eu penso que esse, o que nós fizemos, essas, não sei, centenas de gente, dar uma nova perspectiva de vida, dizendo mil de gente, o que seria deles? Que outra indústria podia ter substituído isso? Que senão a indústria automobilística, porque na indústria automobilística você tem qualquer atividade, têxtil, metalúrgica, plástica, eletrônica, elétrica, tudo, tudo adentro. Como se teria desenvolvido o país? E aí, hoje ainda, eu... Contribuí muito, respeito meu, o falecido presidente Kubitschek, da missão que ele tinha de falar, naquela época, quando ele era presidente, que ele vai garantir em cinco anos um progresso, no Brasil, de 50. Eu me lembro muito bem dele. Eu tenho a honra de estar meia hora antes da morte dele ainda, em Campinas, quando eu me despedi dele. Nós estivemos duas horas juntos num jantar, num almoço na casa de um amigo meu: ele e mais quatro pessoas. E eu tinha, ainda naquela época, a possibilidade de dizer: "Olha, ninguém vai falar isso a você, mas eu falo, e também não posso falar isso em nome do povo brasileiro, mas você mudou o Brasil para positivo, e isso eu estou realmente convencido." Eu fiz, outro dia, um discurso sobre isso, méritos do presidente Juscelino Kubitschek, e talvez sou eu um dos poucos aí que se lembra dos impactos, porque eu convivi com isso. Eu realmente acho que ele melhorou o país. Nós tivemos que sofrer depois com a inflação que ele provocou muito, mas, também, não existe nada positivo que não custe um certo sacrifício. E se agora estamos já numa onda mais estável, então, é porque essa onda é uma consequência de todas as turbulências que tivemos antes.

P2 – Seu Sauer, o senhor chegou a falar que a Volkswagen mundial não esperava, digamos, assim, não tinha como planejado que a Volkswagen do Brasil chegasse onde chegou, qual que o senhor acha que é a importância da Volkswagen do Brasil no desenvolvimento da Volkswagen

mundial?

R – Bom, eu não sei mais, porque eu não tenho, praticamente 12 anos, nada que fazer com eles. Eu vou cada ano para Wolfsburg, no fim do ano, mas não para visitar os diretores, senão visitar meus ex-colegas que estão vivendo aí. Fazemos um jantar e são 25, 30 pessoas, e falamos dos nossos, não falamos do hoje, não? Você sabe que, com a turbulência brasileira, economicamente, não é sempre fácil de vender o futuro brasileiro. Veja aí, se você quer fazer agora uma comparação, nessa situação em que estamos agora: pré-eleitorais, câmbio, problemas financeiros, IMF; querem ou não querem? O que vai fazer o novo governo com isso? Quem vai investir o dinheiro? Mas nem só estrangeiros, também brasileiros não estão investindo. Então, nós tivemos muitos casos desses. Nós tínhamos que vender o Brasil no sentido positivo. Gente, não pensem só nos próximos dois anos. O Brasil tem um futuro! E esse futuro tem que ser criado agora, não podemos esperar até que está tudo por, milagrosamente, Deus está, Deus resolve tudo. Não resolve nada se o homem não faz! Nós temos que dizer, eu estou agora, naquele comitê do governo brasileiro com o governo alemão, sobre promoção de infra-estrutura. Eu disse: “Gente, não pensem agora o que significa quatro anos. O país tem um potencial tremendo. E que país no mundo fica mais perto de vocês? Ásia? Eles não entendem nada e não vão entender, porque a mentalidade é tão diferente... Começa com a religião, com as bases religiosas. Então, a gente tem que vender o Brasil.” Desculpe, não vender, mas vender o positivo futuro do Brasil, que é a base para qualquer investimento. E aí, às vezes, foram feitas besteiras, mas isso também é direito humano, viu? Gente, eu tenho que trabalhar, tá?

P1- Estamos terminando.

R – Tá bom.

P1 – Estamos no final.

P1 – Seu Sauer, nesses anos todos, voltando para a Volkswagen do Brasil, como que o senhor vê a cultura Volkswagen, porque todo mundo fala da cultura, existe uma cultura da Volkswagen?

R – Bom, isso é uma coisa muito delicada, não? Sabe, uma cultura tem que ser muito bem adubada, tem que ser muito bem irrigada, e a plantinha tem que ser muito protegida, porque, às vezes, uma cultura pode ser muito rapidamente destruída. Especificamente no meu tempo, eu defendi uma filosofia que “o ser humano é o elemento mais básico do capitalismo”, e defendo ainda hoje. Mas isso mudou, sabe, como em todas as filosofias as interpretações mudam, e nós estamos atualmente numa fase onde as companhias falam, isso vem de Estados Unidos, pela tradição, mas também se tem que entender a tradição, porque Estados Unidos foi formado totalmente diferente, de imigração, do que nossos países, quem foi a Estados Unidos queimou a ponte de volta, tinha que fazer o seu dólar para fazer a sua vida, o filho tinha que fazer o seu dólar, então, tudo era adaptado para trabalhar e ganhar dinheiro. E não discute isso ainda hoje, eu tenho amigos meus que falam assim: “Você pode estudar, mas tem que ganhar o dinheiro para isso.” Trabalham muito. Então, essa é uma filosofia totalmente... E dessa filosofia também a filosofia administrativa de empresa, diferente do que a nossa, na Alemanha. Nós pensamos mais ao médio, longo prazo. Os americanos sempre pensam no imediato: “Como está o negócio hoje? É preciso ter rentabilidade.” Retorna logo, logo, logo. Então, isso foi uma doença, com a globalização, uma certa doença, uma certa epidemia que se espalhou no mundo, ao custo da cultura empresarial e capitalista. Agora, eu sou membro também de um comitê na United Nations, que reporta diretamente ao secretário-geral. Represento a América Latina onde ele diz: “Nós temos que aumentar o crescimento dessa cultura, porque, senão damos a essa cultura uma base ética, vai acontecer que a globalização, em pleno andamento do mundo, vai ser o maior desastre do mundo: os países pobres vão ficar mais pobres, os países ricos vão ficar mais ricos. Então, por isso eu chamo vocês.” Um grupo de dez pessoas: “Que vocês fazem tudo para que as indústrias aceitem esse desafio. De deixar, no desenvolvimento global, o desejo de explorar rendimentos imediatos, senão planejam o seu futuro.” Então, é exatamente o que está acontecendo hoje, sabe, as decisões das companhias ficaram muito imediato, talvez muito mais duras, pela competição e tudo isso. Mas isso são ciclos que mudam, e talvez esses ciclos são necessários para que se aprenda dos resultados e reage para os consertos, convencidos de que assim não dá. Senão, tem que voltar ainda de motivar o ser humano, que é a base de uma cultura, porque só assim você cria a cultura de uma companhia, cultura de uma família ou a cultura de um povo. Então, a gente não pode chorar: “Ahn, ahn, isso acabou tudo.” Não acabou nada, isso é um desenvolvimento natural, só tem que entender, reconhecer que é isso, para não perder a esperança e o desafio de que você mudando, e participar. Mudando isso, você participa da construção de um mundo melhor.

P1 – Nós só temos mais duas e encerramos...

R – Ai, Deus, meninas...

P2 – Eu acho que se, inclusive, se o senhor quiser deixar um..

R – Não, não, não, fala.

P1 – São duas questões simples, uma: como o senhor está vendo, agora, este resgate dos 50 anos pela Volkswagen?

R – Isso é uma coisa que deve ter o seu público, uma apresentação digna. Não digo na forma de propaganda, mas digna é dizendo: “Gente, nós estamos aqui, chegamos aqui não para explorar o país, senão para ficar.” Demonstração: são os 50 anos. E o que se fez nesses 50 anos? E eu, se eu teria alguma coisa a dizer, eu ia falar: “Bom, e as nossas perspectivas para os próximos anos é um mundo totalmente diferente, é um mundo onde o Brasil vai ser uma economia muito rica.” O Brasil é o número quatro do mundo, participa daquele mercado latino americano como líder – que esse mercado latino americano é um elemento muito importante para a quebra da polarização dos mercados europeus, e os Estados Unidos, e Ásia. Então, o nosso futuro está claro, mas precisamos nos preparar para isso e trabalhar. Mas, eu acho que vamos fazer isso, não? Seguro. Porque não adianta ficar: e agora? Qual é o seu mérito nos 50 anos? O que você fez? O que você vai fazer no futuro? Isso são aqueles balanços

sociais que se exige. E esse balanço social deve ser a base daquela coisa que vocês prepararam, dos últimos 50 anos, é muito positivo.

P1 – Seu Sauer, o senhor quer deixar um recado, o senhor quer...

R – Recado para quem? Ahn, para quem?

P1 – Para nós.

R – Ah, não. Bom, já serviu, eu acho que já falei muito, viu? Eu acho que se cada um pensa um pouco o que eu sinto ainda, o que eu quero fazer ainda. Acho que cada pessoa, na posição que está, tem que tentar ser útil e fazer alguma coisa para facilitar a vida dos próximos, e não criar conflitos. Não colaborar para os conflitos que a vida, automaticamente, oferece a cada um de nós, querer ou não querer, provocado ou não provocado, que, isso, sejam mais digeríveis para as pessoas.

P1 – Seu Sauer, muito obrigada por ter vindo, o Museu agradece, e a Volkswagen do Brasil agradece o seu depoimento.

R – Ok, eu agradeço a vocês e eu não queria falar tanto, mas depois vocês me provocaram, não? (risos)

Fim da entrevista