

# Depoimento

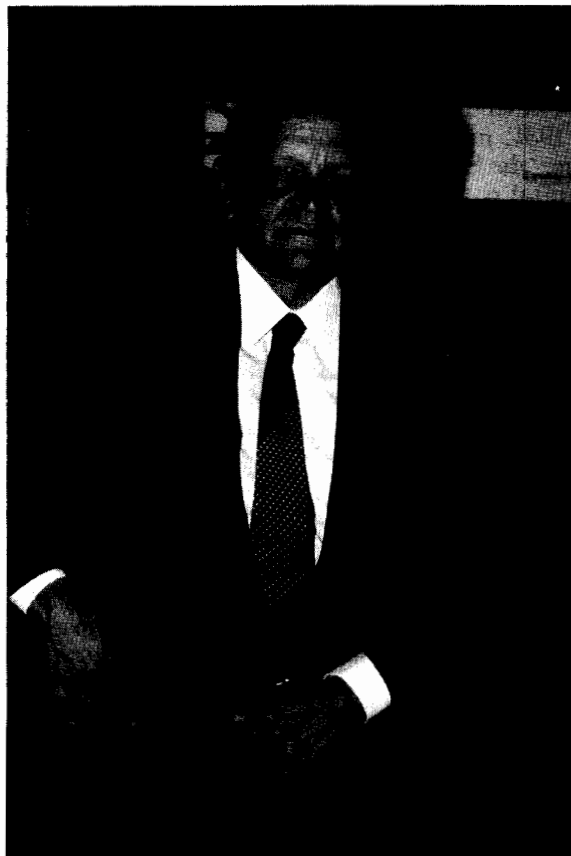
## História empresarial vivida

**Olacyr Francisco  
de Moraes**

*Realizou-se no último dia 4 de abril, na Sala da Congregação da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), o Depoimento do empresário Olacyr Francisco de Moraes (cujo teor estamos publicando a seguir), relatando a trajetória das empresas componentes do Grupo Itamarati por ele presidido e a sua própria trajetória pessoal e empresarial.*

*O evento contou com a presença de professores, alunos, executivos e empresários.*

*Logo após o Depoimento, houve debate entre o depoente e a numerosa platéia presente à reunião, presidida pelos professores Jacques Marcovitch - Diretor da FEA e Ruy Aguiar da Silva Leme - Chefe do Departamento de Administração da mesma Faculdade. Presentes também à reunião, o Presidente e Vice-Presidente da Associação dos Empresários da Amazônia, Dr. Jeremias Lunardelli e Gal. Rubens Restell.*



Em primeiro lugar, quero agradecer a presença de todos, em especial aos professores Jacques Marcovitch, Ruy Aguiar da Silva Leme e Cleber Aquino. Foi com satisfação que recebi este convite e realmente deu-me muita alegria poder comentar algumas experiências adquiridas ao longo de meus 54 anos de vida, especialmente para uma platéia de jovens, que espero, possa tirar algum proveito.

Para dar início a este pequeno depoimento, devo dizer a todos que nasci em 1931, na Cidade de Itápolis, interior de São Paulo e vim para a Capital com 8 anos de idade. Venho de uma família modesta. Meu pai era vendedor de máquinas de costura quando aqui chegamos, durante a guerra, num período totalmente diferente do que vivemos atualmente. É, muito difícil para um jovem de hoje avaliar as dificuldades daquela época, quando o Brasil não era nem sombra do que é agora. O máximo que nossa indústria produzia era parafusos; o que era grande conquista, por serem os primeiros fabricados no país, há quarenta anos atrás.

A partir dos 14 anos, já estava trabalhando, ajudando meu pai, na Cia. Singer, onde cuidava da cobrança. Com a guerra, esta Companhia encerrou suas atividades e meu pai recebeu uma indenização de 10 contos de réis, por dez anos de trabalhos prestados àquela Companhia. Desempregado, ele começou a procurar trabalho, quando surgiu a oportunidade de adquirir uma pequena empresa de entregas rápidas, que tinha um nome bem pitoresco: "Expresso Foguete", talvez porque naquela época estavam muito em moda os foguetes que a Alemanha lançava sobre a Inglaterra.

A Transportadora possuía três ou quatro caminhões Ford-1929. Comecei ajudando em todos os setores: mecânico, relações públicas, contabilidade, enfim, fazendo tudo o que era necessário. Quanto à minha vida escolar, cursei até o 3º ano ginasial, estudando à noite, porque trabalhava o dia todo e também aos sábados e domingos. Iniciei-me efetivamente nas atividades empresariais aos 19 anos, quando, emancipado, junta-

mente com meu irmão, constituímos com nosso pai, em 1951, a firma "Argeu Augusto de Moraes e Filhos Ltda", com o capital de Cr\$ 120.000, dividido em partes iguais. O objeto social da empresa era o transporte urbano, interurbano e interestadual de cargas.

---

### ***É muito difícil para um jovem de hoje avaliar as dificuldades daquela época.***

---

A frota então existente era constituída de caminhões velhos. Senti que se não modernizasse e ampliasse a frota, não só correríamos o risco de perder os clientes herdados da primeira firma de meu pai, como não teríamos a menor possibilidade de crescer.

Decidi, contrariando meu pai, avesso ao endividamento, adquirir veículos novos, velendo-me do crédito que conquistáramos. Esta minha primeira decisão viria a abrir oportunidade para o desenvolvimento de nossas atividades.

A Prefeitura de São Paulo, após um plano de emergência em que gastou, sem possuir verba suficiente, ficou em situação difícil, pois não tinha quem trabalhasse para ela. Procurado por um funcionário, interessei-me pelo transporte de pedras, das pedreiras da Prefeitura da Capital para o local das obras. Naquela época, a Prefeitura contratava com terceiros a execução dos serviços de pavimentação de ruas e estradas, fornecendo ela própria a pedra necessária. Tinha uma tabela, dentro da qual contratava alguns serviços.

Em 1957, vislumbrando a possibilidade de, além do transporte de materiais, atuar na construção civil, constituímos a "Construções e Transportes Constran Ltda", cujas atividades principais eram a execução de ruas e estradas e transportes de carga em geral. Esta empresa teve o capital inicial de Cr\$ 200.000, divididos em partes iguais entre meu irmão Odimir de Moraes e eu.

Desde a constituição da firma "Argeu Augusto de Moraes e Filhos Ltda", e depois, da CONS-

TRAN, nos anos que se seguiram, todos os resultados obtidos foram invariavelmente reinvestidos, possibilitando assim a crescente e contínua capitalização da Empresa.

A partir de 1966, em virtude da reforma tributária operada pela Emenda Constitucional nº 18, a Prefeitura de São Paulo teve significativamente incrementadas suas fontes de receita, o que possibilitou a execução maciça de obras públicas. A CONSTAN, capitalizada, com organização simples e ágil, teve oportunidade de executar expressivo número de obras públicas, agora mais complexas e sofisticadas, experimentando grande surto de crescimento.

Em 1971 a CONSTAN foi transformada em S.A., sob a atual denominação de "CONSTAN S/A - Construções e Comércio", com ampliação de seu objeto social. Desde então, suas atividades foram se ampliando, acabando por situá-la hoje, entre as primeiras empresas do país no setor da construção civil pesada, atuando em todos os ramos de engenharia, executando obras de porte, aplicando as mais modernas e sofisticadas tecnologias, atuando em quase todo o território nacional.

O crescimento e desempenho econômico-financeiro da CONSTAN devem-se à rigorosa observância de algumas diretrizes que imprimimos, tais como: (1) o mencionado reinvestimento permanente dos resultados, que tem permitido a sua crescente e continuada capitalização; (2) a sua estrutura simples e maleável, que lhe possibilita retrair-se ou ampliar-se em função das condições do mercado. Isto tem permitido à CONSTAN superar, sem maiores traumas, as fases de crise no setor e, sem maiores dificuldades, crescer nos momentos em que o mercado é auspicioso; (3) a organização simples é sustentada por equipe de homens eficientes e interessados, colocados nas funções adequadas às suas qualificações profissionais e empresariais.

A partir da década de 60, já nos foi possível diversificar nossas atividades empresariais. Movidos por diferentes estímulos, passamos a investir parte dos resultados até então reinvestidos na própria

CONSTRAN, em outros setores: na atividade financeira, na pecuária, na agricultura, na agroindústria e na mineração.

Os investimentos da área financeira foram motivados pelas condições favoráveis então existentes. As cartas patentes na época não tinham o valor de hoje: havia pequenas cooperativas de crédito, casas bancárias e pequenos bancos que sobreviviam com dificuldade; não havia a correção monetária, apesar do incremento do processo inflacionário; os juros eram baixos, limitados pela legislação da usura. Era possível adquirir-se de terceiros, cartas patentes a preços convidativos, para pagamento a prazo.

Imaginei que a presença de um Banco ligado à CONSTRAN dar-lhe-ia maior prestígio e maior confiança. Mas essa atividade, na verdade, nunca me seduziu, como até agora não me seduz.

Meu interesse voltava-se para agropecuária e, inicialmente, voltava-se de modo particular para a pecuária, despertado pelas conversas e discussões sobre o assunto que mantinha com amigos, tradicionais pecuaristas.

Com a criação da SUDAM, em 1966, instituíram-se incentivos fiscais para os investimentos considerados de interesse para o desenvolvimento da Amazônia. Entre estes, incluíam-se projetos pecuários. Tais incentivos - isenção do imposto de renda sobre o lucro desses investimentos e a possibilidade de o valor desses investimentos ser abatido do imposto de renda devido pelas pessoas físicas e jurídicas - estimularam-me a investir no setor. Já em 1967, constituímos, com outros empresários, a "ORPECA S.A.", que teve aprovado pela SUDAM, projeto de cria, recria e engorda de gado em terras adquiridas no Município de Barra do Bugres, norte do Estado de Mato Grosso. Posteriormente, assumimos o controle acionário do empreendimento.

A implantação do projeto obrigou-nos a enfrentar grandes dificuldades decorrentes das condições inóspitas do local na década de 60, a absoluta falta de infraestrutura em termos de meio de transporte, comunicações, abastecimento e recursos humanos. Aqui

está o nosso amigo Jeremias Lunardelli, que sabe das dificuldades encontradas.

O acesso à fazenda que se intentava formar obrigou a abertura de picadas na mata, que permitissem o ingresso de equipamentos, viveres, materiais e pessoal. A execução das obras necessárias, inclusive sistema viário, demandou investimentos significativos e trabalho incansável.

Ainda em fase de implantação desse projeto pioneiro, nos anos seguintes, outros projetos foram implementados.

Hoje, o setor pecuário envolve cinco empresas na Amazônia Matogrossense, somando 124.015 ha. de terras, 40.000 dos quais com pastagens formadas, povoadas por rebanhos de aproximadamente 70.000 cabeças de gado.

---

### ***Na última safra a produção de grãos elevou-se a cerca de 1.200.000 sacas.***

---

Todas as fazendas, até para estimular a fixação do homem, são dotadas de infra-estrutura, tais como: habitação, escola, igreja, postos de saúde, áreas de lazer e armazéns de abastecimento.

Tais empreendimentos, que custaram muito sacrifício, muito trabalho e exigiram investimentos de monta, dão-nos hoje a indizível satisfação de termos podido contribuir para o alargamento das fronteiras econômicas do país e para seu desenvolvimento social.

Em 1973, animados por experiências feitas na região e estimulados pelo atraente preço da soja no mercado internacional, partimos para a implantação de ambicioso projeto agrícola. Constituímos, em Ponta Porã, atual estado do Mato Grosso do Sul, a "Itamarati S/A - Agropecuária" e adquirimos área de 25.000 ha., mais tarde ampliada para 50.000, a fim de executar o plantio de grãos em larga escala, com ênfase na cultura de soja.

Implantou-se uma adequada infra-estrutura: armazéns, silos, secadores, equipamentos; selecionou-se competente grupo de profis-

sionais, realizando-se cuidadosa análise do solo; aplicaram-se os métodos adequados de correção e fertilização; criou-se moderno laboratório de pesquisas agrícolas; construíram-se núcleos habitacionais dotados de rede de água, esgotos, energia elétrica, restaurante, armazéns de abastecimento, escolas, assistência médica, áreas de lazer.

Hoje, destes 50.000 ha., cerca de 40.000 são cultivados. Na última safra a produção de grãos elevou-se a cerca de 1.200.000 sacas de 60 kg, parte das quais utilizadas como semente, devidamente classificada e certificada. Utiliza-se, nos tratamentos culturais, as mais modernas tecnologias.

Os trabalhos de pesquisa desenvolvem-se permanentemente em laboratórios próprios, mantendo a Empresa, para tanto, convênios com a EMBRAPA e a Universidade Federal de Viçosa. As pesquisas envolvem mais de 3.000 linhagens de soja e trigo, na permanente busca da maior produtividade.

A capacidade de armazenagem é de 138.000 toneladas de grãos, (2.300.000 sc/60 kg).

Operam hoje 143 colhedei-  
ras, 165 plantadeiras, 269 tratores, 06 aviões agrícolas, 118 caminhões, além de outros veículos e equipamentos de apoio. As comunicações internas são feitas através de rádio.

Implantaram-se 64 conjuntos de irrigação pelo sistema de **pivot** central, atingindo 7.552 ha onde, na safra de inverno, é plantada a maior área de trigo irrigado do país.

Projeto semelhante ao da "Fazenda Itamarati" e destinado a ter maior porte, está sendo implantado em Diamantino, Norte do Estado de Mato Grosso, no âmbito da SUDAM, por outra empresa do Grupo, a "Itamarati Norte S.A. - Agropecuária". Em 1980, estimulados pelo PROÁLCOOL constituímos as "Destilarias Itamarati S/A", iniciando naquele ano a implantação da primeira destilaria de álcool em Barra do Bugres, Norte do Estado do Mato Grosso, já em operação e com produção inicial de 150.000 litros/dia de álcool hidratado.

Optamos, embora deman-

dasse maior aporte de recursos próprios, pela construção de moderna destilaria, utilizando a mais avançada tecnologia, ao invés de adquirir "pacote pronto" que, se trazia a vantagem de ser mais barata, apresentava a desvantagem da manutenção mais onerosa, com maiores períodos de ociosidade.

A amortização dos investimentos feitos nesse setor deverá ser feita em muitos anos porque uma coisa é a instalação de uma destilaria de álcool no Estado de São Paulo. Outra, bastante diferente, é a instalação dessa destilaria na Amazônia.

Em 1979, no campo da Mineração, constituímos a "Calcário Tangará", em Tangará da Serra, Norte do Estado do Mato Grosso, que explora ricas jazidas de calcário dolomítico que, além de atender ao referido projeto agrícola da "Itamarati Norte", abastece a região, carente de calcário, diminuindo o custo para os produtores, em virtude da redução dos fretes pela menor distância a transportar. Agora partimos para a mineração de ouro no Pará.

---

### ***Uma coisa é a instalação de uma destilaria de álcool no Estado de São Paulo. Outra, bastante diferente, é a instalação dessa destilaria na Amazônia.***

---

Obviamente, o que move o empresário é o lucro. Mas o que realmente nos conforta e, porque não dizê-lo, nos envaidece é constatar que as nossas atividades empresariais têm trazido alguma contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país.

Tivemos muita sorte pela época em que iniciamos nossas atividades. O que então foi feito e deu certo, se feito hoje, talvez as possibilidades de sucesso teriam sido muito menores.

Após esta breve exposição, colocamo-nos à disposição para responder às perguntas que nos forem formuladas.

**PERGUNTA:** Olacyr, acho

que você está sendo muito modesto quando cita o fator sorte naquela época; que naquela circunstância era possível ter sucesso e hoje talvez não. Acho que o seu desenvolvimento deveu-se a uma postura sua, que me parece surgiu na infância e que o habilitaria ao sucesso. Essa postura como é? Gostaria de saber como você enfrentou aquelas dificuldades e como se preparou para dar este grande passo.

**OLACYR:** Eu acho que isso praticamente vem da pessoa, da vontade de querer progredir, querer fazer, estar disposto a enfrentar períodos de grandes dificuldades. Por exemplo: passei 20 anos sem tirar férias.

**PERGUNTA:** Mas não era sacrifício, você tinha prazer nisso?

**OLACYR:** A primeira condição para o indivíduo ter sucesso é gostar daquilo que faz. Isso não é sacrifício nenhum, quem gosta do que faz nunca se cansa de trabalhar. O trabalho é uma coisa que até faz muito bem. Se a pessoa se sente bem, trabalha; e quando consegue mais um ponto, sente-se realizada, estimulada a continuar cada vez mais, ou seja, é preciso que o indivíduo diga: eu quero fazer, eu vou ter sucesso, vou lutar, vou conseguir; e comece a enfrentar as dificuldades que são imensas, porque se não fosse assim, seria muito simples. Por exemplo, a nossa construtora é hoje colocada como a quinta do país e nós vamos lutar para ser a terceira, a segunda. Não vamos parar nunca, é muito importante querer ser. Basicamente é isto. Quando cito o fator sorte é no sentido de oportunidade. Por exemplo, no início de minhas atividades empresariais, tomei a decisão de usar o crédito para ampliar e modernizar a frota. Naquela oportunidade, foi uma decisão acertada: comprei os veículos novos, para pagá-los em vinte e quatro prestações fixas, com juros módicos e sem correção monetária. Se fosse hoje, minha decisão não teria sido ousada, teria sido desastrosa, uma vez que iria adquirir os veículos com juros elevados e correção monetária. A renda do negócio seria insuficiente para o pagamento das prestações e, ao invés de crescer e desenvolver, eu poderia ter "quebrado".

**PERGUNTA:** Todo mundo quer formar-se logo, entrar com o título de doutor e preparado para mandar em todo mundo; quer logo pegar um cargo de presidente ou vice-presidente de uma empresa. Portanto quero saber, o que você acha disso? Mais ainda, como você organizou a CONSTRAIN inicialmente?

**OLACYR:** A condição para que você alcance o sucesso é exatamente não se preocupar com onde os outros estão. Você tem que pensar em si mesmo e não no sucesso de seu colega, a não ser como exemplo, porque senão você vai gastar muita energia, ficar muito chateado e ter um desgaste físico imenso, o que não vai levar a nada.

---

### ***A condição para que alcance o sucesso é você exatamente não se preocupar com onde os outros estão.***

---

Você tem que ver o sucesso dos outros como uma coisa normal e preocupar-se muito com o seu, e empenhar-se nisso. Isto faz parte da inteligência. Quando da organização inicial da CONSTRAIN, jovem ainda, tinha uma visão do mundo que não era bem a realidade. Constituí a empresa convidando aproximadamente doze sócios. Era uma sociedade limitada. Ora, em primeiro lugar, o fato de precisar consultar tantas pessoas para as tomadas de decisão complicava muito as coisas. Em segundo lugar, eu constituí a empresa com visão sonhadora, imaginando que as pessoas, com o correr dos anos, não mudariam. Aliás, na verdade, talvez não fossem as pessoas que mudassem, mas sim os seus interesses e aspirações. Depois de 10, 20 anos, os objetivos das pessoas mudam: umas querem continuar trabalhando, continuar se sacrificando; outras já se sentem satisfeitas, não querendo correr riscos; outras se casam, vêm os filhos e já têm outros interesses e objetivos. É impossível imaginar que, num grupo de dez pessoas, todas continuem pensando da mesma forma dez ou vinte anos depois. Isto

muda muito, principalmente em empresas que têm que ter certa agilidade de decisão, tipo de empresas que precisam ter chefe. Quando se tem um grupo grande de pessoas esta chefia se torna muito difícil. Por isto, naquela época, foi um caminho não adequado para haver um grande desenvolvimento na empresa. Reputo que isto me tenha causado uns dez anos de atraso, pois todos esses sócios saíram muito bem da empresa, a grande maioria deles está plenamente realizada. Mas nós sofremos interrupções em nosso desenvolvimento, bastante acentuadas.

**PERGUNTA:** Mas não foi uma forma de crescimento, esta acomodação?

**OLACYR:** Foi uma forma, mas é muito importante que se esteja preparado porque ao longo dos anos fatalmente vão surgir modificações. Mesmo numa sucessão familiar, a coisa já é difícil. Imagine-se uma empresa de sociedade limitada com dez ou doze sócios; não era S.A. Estou dizendo isto para explicar como era ingênuo, naquele tempo, criar uma sociedade limitada, quando você necessita de todo mundo para decidir qualquer coisa. Foi um grande erro cometido na época e estamos vendo hoje empresas, de primeiríssima ordem, que estão se dissolvendo única e exclusivamente pela sucessão familiar. Agora vocês vêem que manter o nível da empresa com dez sócios, cada um com quase igualdade de poder de decisão, é uma tarefa muito difícil. Eu acho que devemos nos associar, quando necessário, mas sempre com pessoas que possam trazer benefícios e que tenham muita segurança quanto aos objetivos. Outro fator importante é saber escolher. Tenho pessoas que trabalham comigo há trinta anos, colegas do tempo de ginásio. Além disso, uma das coisas fundamentais para que se tenha sucesso é, também, aprender a delegar, mas para isso é necessário conhecer muito bem as pessoas. É importantíssimo que você possa confiar nas pessoas e delegar a elas missões. Em qualquer organização empresarial o homem é fator fundamental.

**PERGUNTA:** Gostaria de

saber do Sr. Olacyr se, comparando a época em que resolveu diversificar as atividades de suas empresas e o período em que vivemos hoje, na atual situação da agricultura brasileira e mundial, teria ainda assim optado pela expansão em atividades ligadas ao ramo agropecuário? Qual foi o papel das empresas já existentes na implantação de seus projetos agropecuários, e por fim, como o senhor vê o momento atual da agricultura brasileira?

**OLACYR:** Devo dizer a vocês todos que realmente nosso desenvolvimento no setor agrícola foi sustentado pelas demais empresas do grupo. Em primeiro lugar, na época, era muito mais fácil investir em agropecuária, porque o governo estimulava. Os juros eram baratos, as dívidas contraídas acabavam diluindo-se com a inflação, e como resultado, você capitalizava muito mais do que assumia de dívidas. Hoje em dia, acho totalmente inviável partir da estaca zero e desenvolver um projeto agrícola, pois estamos passando por uma crise mundial, os preços dos alimentos do mundo todo estão muito baixos, enfim, houve uma queda muito grande e, se formos discutir política agrícola, precisaríamos de uma palestra somente sobre este assunto. A visão geral da agricultura brasileira hoje é muito distorcida. Por exemplo, veja o caso da soja. Este grão, até 15 anos atrás, não era sequer produzido no país e, hoje em dia, somos os pri-

---

***Hoje em dia, acho totalmente inviável partir da estaca zero e desenvolver um projeto agrícola.***

---

meiros em produtividade, 1.800 kg/hectare, seguido pelos Estados Unidos com 1.700 kg/hectare e pela Argentina; nossa soja é também a de melhor qualidade, com maior teor protéico no farelo, 48% contra 44% da soja americana. Temos que ver claramente nossa realidade; devemos buscar bons índices de produtividade na agricultura. Penso ser preferível para nós, produzir-

mos o excedente em produtos que possam ser colocados no mercado mundial a preços competitivos, a produzir, por exemplo, excesso de arroz, produto em que temos uma baixa produtividade. Podemos colocar outros produtos no mercado mundial e, no caso de eventual escassez de arroz, comprá-lo a custos menores. Veja bem, digo que devemos aumentar a eficiência na produção dos alimentos básicos para a população; mas devemos, também, adequar essa produção ao consumo, sob o risco de graves prejuízos se houver necessidade de se vender o excedente. O arroz é um caso típico onde não temos capacidade competitiva com outros produtores, ao passo que, tanto no caso da soja, como no da laranja e no do álcool, estamos até tendo que brigar com os Estados Unidos, pois podemos produzi-los aos menores custos do mercado internacional. Temos que ter recursos para levar o desenvolvimento ao campo e, para isso, o produtor precisa de bons resultados, ou seja, produzir o que lhe render mais. É preciso entender que a fome no mundo não é causada pela escassez de alimentos, mas sim por falta de dinheiro para adquiri-los. Existe a fome nos países africanos, há uma penúria tremenda, ao mesmo tempo em que existem grandes estoques de alimentos no mundo. Acho isso uma grande injustiça, porém não somos os responsáveis. É muito importante que o Brasil produza aquilo que tem vocação: café, cana, soja, laranja, cacau, carne, visando o mercado externo, e também aumente a sua produção de alimentos básicos para o consumo interno. De outro lado, o desenvolvimento da agricultura gera novos contingentes de emprego e aumenta, conseqüentemente, a possibilidade de desenvolvimento do mercado interno.

**PERGUNTA:** Em que Estados ou Regiões o Senhor vê maior potencial de desenvolvimento agrícola e, portanto, necessidade de investimentos de infra-estrutura. E como vê a expansão da pecuária pelos novos territórios?

**OLACYR:** Em que lugar do Brasil? Vejo o seguinte: a nossa produção agrícola se concentrou no Rio Grande do Sul, Paraná, São

Paulo, Santa Catarina e Minas Gerais. O que acontece nessas regiões? Nós temos uma infra-estrutura montada nessas regiões. Mas para determinados tipos de cultura, essas regiões apresentam um fator limitante que são as irregularidades climáticas: além dos períodos de chuvas irregulares, estão sujeitas a geadas. O que se perde na safra brasileira desses produtos devido a esses acontecimentos periódicos, mas que se tem repetido a muito curto prazo, é de valor gigantesco. Já temos áreas em Minas Gerais, Mato Grosso e Goiás, onde a regularidade climática é uma coisa impressionante. Para que os senhores tenham uma idéia, há quatro ou cinco anos atrás, iniciamos um projeto no Mato Grosso e tentamos produzir soja. Era inviável, a soja não crescia, a produtividade era muito baixa, apesar de excelente distribuição pluviométrica, exatamente o que não ocorre naquelas regiões tradicionais brasileiras. Agora, graças a pesquisas desenvolvidas pela Universidade de Viçosa, pelo Instituto Agrônomo de Campinas, pela EMBRAPA e outros, desenvolvemos variedades de soja que passaram a ser altamente produtivas na região, chegando a produzir 20 ou 30% a mais do que nas regiões tradicionais. Hoje, você pode produzir soja no Mato Grosso, Maranhão, Piauí e em todo o Brasil, o que poderá permitir ultrapassar a produção americana, a médio prazo. O comércio internacional de soja é de 26 milhões de toneladas. O Brasil exporta 2 milhões de toneladas de grãos, 1 milhão de toneladas de óleo e muito farelo, mas nós podemos ganhar este mercado, até dos Estados Unidos, porque somos imbatíveis na produtividade e qualidade deste e de alguns outros produtos. Não adianta querer fazer demagogia, pregar o aumento na produção de feijão além das nossas necessidades, se produzimos apenas 400 kg por hectare enquanto os americanos produzem 1.600 kg. Temos de produzir o que o Brasil tem vocação: soja, cana-de-açúcar, café, carne, laranja, cacau. Acho que temos que desenvolver pesquisas com outras culturas, à imagem do que conseguimos com a soja. O

produtor e o agricultor não vivem de sonhos, eles têm que obter resultados. Em caso contrário vamos continuar onde estamos, produzindo 50 milhões de toneladas/ano, há cinco ou seis anos, com taxa de crescimento zero. Hoje a produção mundial de soja é de 100 milhões de toneladas e está previsto um consumo no mundo, no ano 2000, de 200 milhões de toneladas.

Portanto, temos um vastíssimo mercado a conquistar e ninguém está mais bem preparado que o Brasil para esta conquista. Poderemos "abocanhar", pelo menos, metade desse mercado, embora hoje estejamos com apenas 6% dele.

Quanto à pecuária, segunda parte de sua pergunta, a tendência vai ser deslocar-se para a Amazônia e regiões adjacentes. Acho que nós vamos caminhar para as novas fronteiras, embora com todas as dificuldades, como a falta de infraestrutura e armazenagem, mas o caminho, dentro do meu ponto de vista, é por lá mesmo. Quanto às regiões tradicionais deveremos implantar, sempre que possível, sistema de irrigação e desenvolver ao máximo as pesquisas visando a maior produtividade.

**PERGUNTA:** Senhor Olacyr, em algum momento de sua vida, sentiu que estava traindo algum princípio seu?

**OLACYR:** Não. Evidentemente que temos que ser bastante realistas, estamos num mundo praticamente selvagem, onde a disputa é muito grande e é até um ato de inteligência ser honesto e ter caráter. Mas a luta comercial é muito difícil e deve-se usar todas as armas e oportunidades ao alcance, desde que sejam decentes e legais, a fim de promover o desenvolvimento de nossos negócios. Por exemplo: **algumas oportunidades** - incentivos fiscais, tipo SUDAN, SUDENE, PROFIR, juros subsidiados; **armas** - capacidade ou condição de produzir mais barato; conhecimento profundo dos mercados, proporcionando melhores oportunidades; relacionamento com pessoas que permitam mais conhecimento ou acesso ao mundo dos negócios.

**PERGUNTA:** Hoje vivemos numa situação em que a agri-

cultura está se desenvolvendo, porém de forma mecanizada e assim como o Senhor disse, uma infra-estrutura necessária, ou seja, cada vez mais tolhendo os menores. Não acha que essas grandes empresas agropecuárias poderiam abrir frentes, mesmo que fossem pequenas, mas que pudessem absorver mão-de-obra em suas terras para produzir outros tipos de alimento?

**OLACYR:** Existe uma tendência mundial, que nós temos que seguir. Vamos citar os Estados Unidos, onde a tendência é de apenas 3% da população americana produzir alimentos para abastecer este gigantesco consumidor e exportador de grãos. Quando você desenvolve a agricultura, você usa tratores, contrata mecânicos, consome adubos, defensivos agrícolas, envolvendo um sem número de pessoas que trabalham em função da agricultura, mas não diretamente capinando. Temos que levar em consideração o seguinte: na "Fazenda Itamarati", por exemplo, você tem 30 dias num ano para plantar e tem 30 dias para colher; então, se não fosse plantar mecanicamente, precisaria ter 40.000 pessoas na Fazenda para poder fazer o plantio em 30 dias: haveria ainda a necessidade de ter cidades imensas para alojar essas pessoas, que trabalhariam apenas 30 dias e quando fosse a época da colheita, estas 40 mil pessoas teriam que voltar ao campo para colher à mão. Se o brasileiro hoje passa dificuldades para adquirir alimentos e se nós imaginarmos fazer agricultura nesse estilo, iríamos morrer de fome, porque o custo dos alimentos seria de tal ordem que a maioria não teria condições de adquiri-los. Uma colheita substitui 150 a 200 homens e o custo para você colocar esse pessoal para colher grãos à mão seria elevadíssimo. Agora vamos citar como exemplo de agricultura desenvolvida o interior do Estado de São Paulo, onde se encontram grandes cidades, padrão de vida excelente com a produção de grande quantidade de alimentos. É o Estado mais desenvolvido, mas não é possível imaginar-se esta produção à mão. Quanto à segunda parte da pergunta, sobre as grandes empresas, se elas pode-

riam contratar pessoas, acho que o ideal para o Brasil não é a grande empresa, nem a microempresa, na qual o cidadão ficaria plantando, o que não daria nem para alimentar sua família. Do meu ponto de vista, essas propriedades familiares seriam de 500 a 1.000 hectares, onde a família trabalhasse e morasse, conhecendo tudo, com 10 ou 20 empregados. Os custos nestas propriedades são mais baixos que os nossos; não têm contador, engenheiros agrônomos, usam as cooperativas para o armazenamento de suas safras. Realmente, o ideal para o Brasil, na minha opinião, são essas propriedades familiares, o que acontece, salvo raras exceções, no Estado de São Paulo.

---

***Não vamos seguir o caminho da China, onde cada um tem um quadradinho delimitado: seria um caos.***

---

Acho válida uma empresa estilo ITAMARATI, porque realmente dentro de empresas desse porte, se fazem grandes pesquisas, investimentos etc. Para os senhores terem uma idéia, nós pesquisamos 3.000 linhagens de soja, 150 linhagens de trigo, para depois aproveitarmos duas ou três variedades. Isso só é feito em grandes Universidades, ou então em empresas muito grandes, que podem arcar com esse ônus. Os resultados obtidos são repassados aos nossos vizinhos. No Brasil, temos um número muito limitado de grandes empresas; o maior número é o das propriedades médias. Creio que devemos continuar nesse caminho, conforme expus. Esse problema de não mecanizar para garantir trabalho para maior número de pessoas não me parece a melhor solução. Não vamos seguir o caminho da China, onde cada um tem um quadradinho delimitado: seria um caos. Devemos copiar o que está dando certo, produzindo, exportando para o mundo todo, mas fundamentalmente, acho que o ideal é a propriedade média ou familiar, até porque o grande investimento na agricultura, hoje é inviável.

*História empresarial vivida*

**PERGUNTA:** Um esforço para aumentar a produção agrícola não criaria oportunidades para abertura de novas frentes de trabalho, contribuindo para resolver o problema do desemprego?

**OLACYR:** Perfeito. Acho que se nós vamos dobrar nossa produção, temos que contratar muito mais gente, o que deveríamos ter feito há muito tempo. Já deveríamos estar produzindo 100 ou 200 milhões de toneladas de grãos ao invés de 50. Para essa pequena produção de hoje, já usamos direta ou indiretamente, 30% da população. Se partíssemos realmente para a meta dos 100 milhões, coisa relativamente fácil, resolveríamos em grande parte o problema de desemprego no país.

**PERGUNTA:** O Senhor é um empresário muito bem sucedido no país, mesmo sem ter formação acadêmica. Gostaria de saber se em algum momento sentiu necessidade de alguma formação? E como vê hoje a Universidade e o recém-formado? Ele está realmente preparado para atuar?

**OLACYR:** São épocas diferentes, como eu disse anteriormente. Estava no ginásio quando comecei a ser empresário. Naquele período entrei tanto no trabalho e senti que tinha possibilidades de ter sucesso, só que não dava para continuar naquele ritmo e ainda estudar à noite. Tive que tomar uma decisão e achei melhor caminhar como empresário e terminar o ginásio, fazer o colegial, para depois entrar na Universidade. Tomei esta decisão levado pelas oportunidades que estavam surgindo na minha vida. É muito diferente de um jovem de hoje, num mundo de oportunidades mais restritas. Acho que a universidade é muito importante, é fundamental. Na minha formação, sinto falta de conhecimento de outra língua, como o inglês, por exemplo, que muito facilitaria as minhas relações comerciais. Cada caso é um caso, o meu é uma exceção. Eu já tinha encontrado o meu caminho.

**PERGUNTA:** Como o senhor vê a utilização do profissional formado em Administração na sua empresa? Quais os aspectos

positivos e/ou negativos que ele traz por sua formação?

**OLACYR:** A regulamentação da profissão de Técnico de Administração de Empresas deve ter sido feita no Brasil há uns quinze anos atrás. Quando isso ocorreu, todas as pessoas que tinham experiência empresarial e a demonstrassem teriam direito ao título de Técnico de Administração. Nessa ocasião eu já tinha umas dez ou quinze empresas em funcionamento. Habilitei-me, e hoje eu sou Técnico em Administração de Empresas, embora nunca tenha exercido esta profissão, a não ser no dia-a-dia, tocando essas empresas. Mas eu acho isso muito importante, porque você depende do Homem e deve atualizar-se permanentemente. Acho muito importante. É uma profissão bastante válida, muito solicitada e que nos tem apoiado bastante.

**PERGUNTA:** Olacyr, fale um pouquinho de como você participa dos trabalhos da "Fazenda Itamarati", o que é plantar soja, como é que você, Presidente, dono da empresa, participa? Quando monta a maior estrutura de irrigação do país, por aspersão, como é que você participa desde a linha de transmissão até a instalação?

---

***Acho que a universidade é muito importante, é fundamental.***

---

Quando você começa com a experiência de aproveitamento de bagaço de cana na engorda de gado e confinamento, a que detalhes você desce? Fale um pouquinho, que eu acho que isso é um pouco da Faculdade da vida.

**OLACYR:** É evidente que para dirigir uma empresa, é totalmente impossível você imaginar que vai dirigi-la e vai levá-la ao sucesso sem que conheça profundamente todas as fases dessa empresa e sem que tenha vivido essas fases. Por exemplo, quando eu tinha empresa de transportes sabia perfeitamente o que era um caminhão, o que era motor, o que era uma caixa de câmbio, montava, desmontava daí por diante. Quando começamos a Fazenda, é

evidente que eu fui lá, aprendi a plantar, e qual trabalho um trator faz. Como não entendíamos nada de soja, recorremos muito, até por intermédio do Fernando, que está aqui, ao Instituto Agronômico de Campinas; começamos a ler, perguntar, perguntar, perguntar... acompanhar todo o plantio, evolução das plantas, porque se você não conhecer, você está perdido, porque lhe dizem coisas que às vezes não são verdadeiras. Para comandar, você precisa conhecer, porque a pior coisa é o indivíduo pretender comandar uma empresa, sem conhecer, sem saber o que ela é, porque ele se desmoraliza e não vai ser chefe nunca. Basicamente, é preciso conhecer as atividades de sua empresa e muito profundamente. Hoje, depois dessa fase de aprendizado, é evidente que as decisões empresariais são decisões mais de políticas. Nós nos reunimos com todos os técnicos, discutimos e, tomadas as decisões, atribuímos missões a essas pessoas que as cumprem magnificamente bem. Fazendo um parêntesis, desejo registrar que, hoje, o homem que trabalha no campo, é muito responsável. Ele não tem horário, não tem esforço a medir, ele recebe uma missão e a cumpre. Quando estamos em fase de plantio, ele trabalha até mais tarde, e a mesma coisa ocorre na hora da colheita.

---

***A pior coisa é o indivíduo pretender comandar uma empresa, em conhecer, sem saber o que ela é.***

---

Ninguém sai da fazenda. Os trabalhadores têm alto senso de responsabilidade. Isto é algo que realmente sensibiliza, porque estávamos acostumados a ter uma imagem diferente do homem do campo. A mão-de-obra brasileira na agricultura é excelente, altamente responsável e na qual pode se confiar plenamente. Não temos tido problema algum. Na nossa destilaria de álcool, na Amazônia, observamos a mesma mentalidade dos trabalhadores rurais. Você vê, ao lado da destilaria, uma cidadezinha ir se formando, nos moldes de São Paulo. Casinhas bem cuida-

das, gente ganhando salário satisfatório. Isto é realmente uma coisa muito importante que acontece no país. A mudança de mentalidade que a agricultura traz é espetacular.

**PERGUNTA:** Hoje, por exemplo, estamos presenciando, principalmente em São Paulo, uma ameaça de conflitos na área trabalhista. Basicamente, conflito que relaciona a empresa com seus empregados. O Senhor acabou de fazer um relato sobre o homem do campo, onde destacou as suas qualidades dando-nos a entender que, pelo menos com as empresas que operam no campo, o Senhor parece não ter grandes dificuldades com a mão-de-obra. Aproveitando sua experiência gostaria de saber o que poderia destacar na convivência entre o capital e o trabalho, no Brasil, para que haja uma convivência harmoniosa e proveitosa entre o dono dos meios de produção e a força de trabalho.

**OLACYR:** Vamos citar, por exemplo, o problema que está muito em moda: o dos bóias-frias de Guariba, que tanto assusta os empresários rurais, quando dizem que vão incendiar os canaviais. Acho que eles fazem muito bem em pleitear e em lutar pelos seus direitos. Acho que pressões são legítimas, devem ser feitas e quem não as fizer vai ficar para trás. Porém, nós devemos ter o senso de até onde podemos chegar. Não adianta sair por aí incendiando canaviais, nem destruindo indústrias. Pressionar ao máximo é válido, mas dentro do bom senso, sem deixar que o movimento reivindicatório extrapole para a violência, com prejuízos muito grandes para o país. Todos devem lutar por melhores condições.

**PERGUNTA:** É uma curiosidade que eu tenho. Pelo menos, não é de meu conhecimento que alguma de suas empresas já tenha tido algum problema de natureza grevista.

**OLACYR:** Nunca tivemos, nas vinte empresas. Não tenho lembrança disso.

**PERGUNTA:** Como o Senhor sintetizaria a política de Recursos Humanos nas suas empresas?

**OLACYR:** Poderíamos ini-

ciar dizendo que a avaliação de cada candidato a qualquer cargo ou vaga é feita pelo responsável imediato do setor em questão.

Apesar de contarmos, em todas as empresas, com um setor encarregado de recrutamento de pessoal, que através de testes etc., faz uma seleção inicial, damos maior importância ao contato direto entre os implicados na questão. Somente o responsável pelo trabalho que vai ser realizado é capaz de avaliar as reais potencialidades de cada candidato, para sua efetiva admissão. É claro que um bom currículo ajuda muito, mas a disposição e o ímpeto de cada um contam bastante na avaliação. Quanto a treinamento e estímulo à pesquisa, dentre as maiores preocupações de nossas empresas, destacamos como principais programas, os convênios que mantemos com a Universidade Federal de Viçosa e com a EMBRAPA, através dos quais nosso pessoal se desenvolve por meio de experimentos de campo realizados nas fazendas, os quais são orientados por professores Phd dessas instituições. Cumpre salientar ainda, que nossa estrutura, onde os contatos entre diretoria e funcionários são bastante comuns, dá maior segurança a qualquer um para executar seu trabalho e entender melhor seu papel dentro do contexto geral da empresa. Temos também como prioridade propiciar infra-estrutura aos nossos funcionários. Por exemplo, além do seguro de acidentes para todos os funcionários, temos assistência médica com hospital e médico nas próprias fazendas. Onde isso ainda não existe, temos no mínimo um pequeno ambulatório e ambulância para o transporte até o hospital da cidade mais próxima. Os trabalhadores solteiros moram em alojamentos tipo hotel, com portaria, recepção e chave de quarto. Todos os casados recebem casa com água, luz e esgoto, tudo por conta da firma. A alimentação é dada aos funcionários solteiros, no bandejão do restaurante e aos trabalhadores do campo esta mesma comida, só que em embalagens tipo marmita de alumínio, tudo praticamente por conta da empresa. Os casados recebem carne, verduras, arroz, feijão, enfim tudo o que a empresa pro-

duz. E este tipo de procedimento se repete, tanto nos acampamentos de obra, como nos escritórios. Onde não é possível fornecer refeição no próprio local, utilizamos o sistema de **tickets** refeição. Resumindo nossa política é a de dar as melhores condições possíveis aos que trabalham conosco, seja no campo profissional ou no campo pessoal e familiar. Apesar de não muito sofisticada, em comparação com as teorias de Recursos Humanos existentes hoje em dia, temos obtido excelentes resultados.

**PERGUNTA:** o tamanho dessa força de trabalho?

**OLACYR:** Só na "Fazenda Itamarati", só numa delas, há 1.000 funcionários e contando os familiares, há, aproximadamente 4.000 pessoas.

**PERGUNTA:** E no grupo como um todo, qual é o efetivo?

**OLACYR:** Como a maior parte dos funcionários do Grupo está ligada às empresas nas áreas de construção civil, agrícola e mineração, devemos levar em conta as flutuações temporais neste mesmo quadro de funcionários, devido a fatores tais como: picos de plantio e colheita; safra e entressafra; época de chuvas e época de seca. Em função dessas variáveis, na época da seca, o número de funcionários ligados ao setor de construção civil é, em média, 14.000; ligados à agricultura 8.000; computados aí também os quadros da "Destilarias Itamarati" e, na área de mineração, 170. Portanto, na época de pico, o quadro de funcionários chega a aproximadamente 30.000 pessoas.

**PERGUNTA:** Como o Senhor enfrenta os problemas de exportação da soja?

**OLACYR:** Somos um dos maiores produtores, não exportadores de soja. Realmente, as empresas que exportam soja no Brasil são empresas especializadas, tipo Cargil e Anderson Clayton. Nós pretendemos entrar no setor e exportar diretamente, mas até esta data, estamos mais preocupados com a produção. É um setor em que ainda não tenho muita experiência.

**PERGUNTA:** Quantas são suas empresas e como as administra?

**OLACYR:** São vinte empresas. De minha parte, a maior dificuldade é escolher os diretores dessas empresas. São pessoas que têm que conhecer a atividade profundamente e executar as missões que lhes são delegadas. São essas pessoas que vão tornar essas empresas viáveis, produtivas e com bons resultados. A parte executiva cabe às diretorias; eu defino a política global das empresas e acompanho permanentemente o desempenho de cada uma.

**PERGUNTA:** Acho que o Sr. Olacyr deu um depoimento que é muito útil para a Escola de Administração. Pelo que entendi, o Senhor disse que a escolha de diretores é fundamental para que o Grupo continue bem sucedido. Na experiência que o Senhor tem, na vivência com os diretores e na vivência de toda essa trajetória de sucesso, quais os critérios ou quais as características que o Senhor destaca nos executivos, quando os chama para trabalhar com seu Grupo? O Senhor fez um destaque inicial sobre o caráter do homem. Indiscutivelmente, o caráter é um fator de sucesso em qualquer profissão, mas eu acredito que haja outras qualidades profissionais, além do caráter. Acho que seria uma informação muito valiosa aqui para a Faculdade.

**OLACYR:** Realmente, você sente o potencial da pessoa que está convidando, pela vontade que ele tem de fazer, de progredir, de trabalhar, de se informar, de se empenhar. É uma porção de coisas que somente convivendo um pouco com a pessoa é que você pode sentir.

**PERGUNTA:** O Senhor fez referências, ao longo do desenvolvimento do Grupo Itamarati, de alguns problemas na fase inicial, de sócios, de transição de uma base familiar para uma base profissionalizada. Minha pergunta, de certa forma se aglutina a do Prof. Cleber. Qual é a política de treinamento e desenvolvimento de formação do quadro gerencial dentro de suas empresas? Como é um gerente? Como ele se torna um executivo? Qual é seu critério para que essa pessoa seja bem sucedida dentro das suas empresas?

**OLACYR:** Eu acho que se

pudesse dar uma opinião para que uma pessoa tenha sucesso, dentro de uma empresa, diria que a primeira coisa que ela deve fazer é aproximar-se daqueles setores adequados para o desenvolvimento de suas aptidões. É evidente que eu escolho a diretoria. Nos demais setores da empresa são os diretores que escolhem. A seleção vem da convivência dos diretores que vão observando o pessoal de nível de gerência e sentindo seu potencial.

---

### ***O líder dissipa todas as dúvidas que surgem constantemente.***

---

É assim que funciona. Não existe uma regra. Por isso, eu digo: vai muito da vontade, da inteligência, da sagacidade de cada um e também das oportunidades que tenham. E, dentro do possível, ele deve procurar criar essas oportunidades. É mais em virtude do contato do homem com os diretores, no dia-a-dia, que ele vai obtendo as oportunidades.

**PERGUNTA:** As pessoas têm, dos grandes empresários, uma visão histórica e até lendária do grande patriarca, de um homem muito centralizador, muito dominador. Gostaria de saber a sua postura administrativa, frente às grandes decisões, feitas ao longo do desenvolvimento desse Grupo, até chegar à fortuna que o Senhor tem hoje.

**OLACYR:** A figura do empresário patriarcal remonta à época da aristocracia rural, à época dos barões do café, como eram conhecidos os grandes fazendeiros. De qualquer forma, há necessidade de liderança, porque o líder dissipa todas as dúvidas que surgem constantemente. É muito debatido o que se vai fazer, como vai se fazer, as opiniões são dadas. Agora, alguém tem que decidir isso. Daí a necessidade do líder que, além disso, vai dar estímulo ao trabalho dos demais. Hoje, o que há é uma política de muito debate, de troca de informações, de idéias. Mas sempre haverá o responsável pelas decisões.

**PERGUNTA:** O Senhor, que é uma das 10 maiores fortunas

do País, poderia nos dizer como ocorreu isso?

**OLACYR:** Em primeiro lugar, eu discordo da posição em que você me coloca.

**PERGUNTA:** O Senhor colocou que no início teve sorte e cometeu erros, e o ideal seria que o Senhor nunca se associasse às pessoas... Isso no estágio atual em que se encontra é muito fácil. Tem capacidade de atrair bons profissionais, mas num estágio inicial seria muito difícil.

**OLACYR:** Não, eu acho que a associação é muito importante, pois possibilita a soma de esforços e de capital. Eu citei, fazendo um reparozinho àquele fato, para mostrar que, quando comecei a vida empresarial, era totalmente despreparado. Constituí uma sociedade limitada, com 12 sócios, quase todos com igual poder de decisão, isso é um exagero. Não há necessidade de fazer uma sociedade limitada com tantos dirigentes, pois somente um deles poderia parar a empresa. Foi apenas para citar. Mas isso não quer dizer que não se deva associar. Quero deixar bastante claro que não acho um erro uma associação. Acho que não é conveniente, numa sociedade limitada, conferir poderes de gerência a todos os sócios, porque isso dificulta a administração e torna menos ágeis as suas decisões. Isso não quer dizer que você não deva se associar, pelo contrário, eu acho que a união faz a força.

**PERGUNTA:** Nas empresas agrícolas? Há oportunidade de trabalho para o Administrador Rural?

**OLACYR:** É evidente que sim. Vou responder com toda sinceridade: toda vez que você vai contratar uma pessoa, você dá preferência a pessoas com quem você tem relações de amizade, de conhecimento. Entre um conhecido sobre quem você está absolutamente tranquilo e um totalmente desconhecido, é evidente que a preferência vai para aquele que você mais conhece. Quanto às possibilidades é o que já dissemos aqui. O Brasil pode ir para 200 milhões de toneladas de grãos. Então vamos quadruplicar a nossa produção. Haveria trabalho para todos, tranquilamente. É uma decisão do

povo brasileiro, do governo brasileiro, de transformar a agricultura em algo muito maior do que já é. Se existe um país em que há oportunidades para o Administrador Rural, esse País é o Brasil. É o que tem maior potencialidade de contratar pessoas no setor da agricultura. Basta realmente resolvermos transformar a agricultura brasileira numa das maiores do mundo. Não vamos pretender passar os Estados Unidos, mas poderemos chegar muito perto deles.

**PERGUNTA:** Naturalmente que na formação das suas empresas há determinados parâmetros que foram considerados. Gostaria de saber se existe alguma política de investimentos, em seu Grupo, com a participação de capital próprio e de terceiros e qual seria essa política consolidada através dos anos? Uma política de diversificação nos setores prioritários? Como essa diversificação ocorreu, qual a política básica? E hoje, qual o setor que está merecendo maior atenção por parte de seu Grupo nessa política de investimento?

**OLACYR:** As empresas reinvestem permanentemente todos os seus resultados. Pelo fato de serem praticamente de um único acionista, nós não temos a preocupação de distribuir os lucros, então o reinvestimento. Daí, talvez, o nosso grande desenvolvimento. Todo o lucro foi reinvestido. Em segundo lugar, a política de investimento, que também é facilitada pelo fato de as empresas terem um único controlador, é feita de acordo com as necessidades. Se há necessidade de investir na agricultura ou na pecuária, retiramos da Construtora dentro do possível para investir naqueles setores. A decisão, nesses casos, é uma decisão pessoal minha. Há determinadas épocas em que a construção vai muito bem, a agricultura vai muito mal, aliás o setor que foi sempre mais carente é o agrícola. E se esse setor chegou onde chegou é porque foi muito apoiado pelas demais empresas. Aliás, se em vez de ter investido na agricultura, na pecuária ou no álcool, o que me deixou muito feliz durante esses anos todos, tivesse, por exemplo, investido no setor financeiro, teria

agora um Banco de grande porte. O momento de investir mais num setor depende da época, das circunstâncias; não existe uma política traçada a longo prazo porque isso, no Brasil, é muito difícil. As coisas mudam muito em prazos bastante curtos. Na época de hoje, estamos procurando concluir esses projetos de agricultura no norte do Mato Grosso, porém muito lentamente. Chegamos a tal ponto, aplicando dinheiro a 300% ao ano que, aquele que tiver falta de caixa "vai se arrebrantar"; e nossa política de hoje é consolidar ao máximo possível o caixa das empresas. Então, estamos evitando investimentos, a não ser naqueles projetos que já estão sendo concluídos e procurando fortalecer-nos do ponto de vista financeiro.

**PERGUNTA:** Desejo saber do relacionamento das suas empresas com o Governo Tancredo Neves.

**OLACYR:** Evidentemente temos muito relacionamento com o governo. Quem tem mais de vinte empresas, quem tem uma das maiores construtoras do país, depende muito do governo. Dependendo do plano que ele vai executar - se vai diminuir as obras, se vai incentivar o setor da agricultura, se não vai. Trabalhando para o Governo, você precisa ter bom relacionamento, com ele, você não pode trabalhar para o governo e ser político ao mesmo tempo, mas não resta a menor dúvida de que em relação ao novo governo Tancredo Neves anima-nos os seus excelentes pronunciamentos com relação à área agrícola. Queremos dizer que esperamos incrementar e muito as nossas relações com o novo Governo.

**PERGUNTA:** O Senhor comanda centralizadamente as suas empresas ou dá autonomia às respectivas diretorias?

**OLACYR:** Sendo as diretorias compostas de homens de confiança, há muita delegação. Isso é fundamental. Os diretores têm que prestar contas a mim. Eu acompanho a administração dentro dos parâmetros de cada atividade. Eles devem apresentar resultados ou demonstrar progresso nos investimentos. Eu me restrinjo a acompanhar isso. Temos que fazer uma checagem de tudo o que está ocorrendo, porque essas empresas se distorcem permanentemente. Às vezes os setores ficam meio isola-

dos, cada um tratando de sua parte e se não houver uma coordenação, se no final do mês não se souber quanto se gastou, se a coisa está indo bem ou se está indo mal, se está tendo uma distorção, ou não, poderão ser criados graves problemas. Cabe-me assim orientar e coordenar as atividades das empresas.

**PERGUNTA:** Como o Senhor orienta o direcionamento dos investimentos?

**OLACYR:** Evidentemente, isso deve ser analisado à luz do que está ocorrendo no país naquele momento. Se vamos partir mais para a agricultura, se vamos partir mais para a construção, se vamos partir mais para a produção de energia, para a mineração. Para decidir, é preciso fazer, mês a mês, uma análise. Por exemplo, investir na agricultura é negócio? É, não é? Tem incentivos? Não tem incentivos? Você leva em consideração isso tudo; sempre foi feito assim no passado. Hoje é aquilo que estou dizendo para vocês, estamos

investindo o mínimo possível, porque realmente temos de nos precaver, manter o grupo sólido financeiramente. Já vínhamos com um programa muito grande de investimentos, que não foi possível paralisar. Eles estão sendo concluídos e vamos tomar novas decisões com o novo governo daqui um, dois, três meses ou um ano, na hora em que a situação tomar uma definição mais clara.

---

### ***Acho que o Brasil terá maiores oportunidades daqui para a frente.***

---

Desejo ressaltar uma coisa que considero muito importante. Desde garoto leio pelo menos dois jornais por dia, inteirinho. É muito importante, porque é onde a pessoa adquire conhecimento das coisas que estão acontecendo, atualizando-se. Encerrando este depoimento, penso que devo me desculpar

por não ter trazido uma mensagem que lhes seria do agrado, principalmente aos economistas, aos administradores de empresa, mas devo dizer que precisamos desses profissionais, temos que contar com eles.

Acho que o Brasil terá maiores oportunidades daqui para a frente.

É um país que já fez muita coisa, mas falta ainda fazer de 80 a 90% no setor agrícola, industrial. Eu acho que o jovem deve ter esperança e querer fazer as coisas, porque senão, se ele já começa desanimado, não vai a parte alguma. Quero mais uma vez agradecer esta imensa oportunidade que me deram de estar com todos vocês. Para mim foi muito gratificante, estou muito satisfeito de ter comparecido à Universidade. Quero colocar-me à disposição de professores, de todos que aqui estiveram, que tiveram a paciência de dedicar todo esse tempo à nossa reunião. Muito obrigado a vocês. Contem com a gente para qualquer informação suplementar. Todos nós estaremos à inteira disposição.

---

## **HISTÓRIA EMPRESARIAL VIVIDA**

A Faculdade de Economia e Administração e a Associação dos Empresários da Amazônia, celebraram um Convênio denominado "HISTÓRIA EMPRESARIAL VIVIDA", com o objetivo de estudar A VIDA, A OBRA E O TEMPO DOS GRANDES EMPRESÁRIOS BRASILEIROS, que conseguiram construir e desenvolver grandes empresas e prósperos grupos empresariais. A meta final deste estudo é repassar à sociedade brasileira, principalmente as novas gerações, lições de sucesso extraídas de trajetórias empresariais bem sucedidas, tanto ao nível da empresa como do empresário pioneiro e responsável pelo empreendimento. Para tanto, a direção do referido Convênio e do Programa "História Empresarial Vivida", pretende elaborar livros e outros tipos de publicações, como meio de alcançar todo o país no repasse das valiosas lições empresariais de grande utilidade no Brasil, onde a quase totalidade da cultura empresarial e gerencial é importada de outras partes do mundo, especialmente dos Estados Unidos. Os Depoimentos dos empresários estão sendo realizados dentro de ENCONTROS DE ADMINISTRAÇÃO, programa do Departamento de Administração da FEA/USP, que reúne regularmente pessoas significativas da sociedade, especialmente do meio empresarial e que tem algo relevante a transmitir.

### **OBJETIVOS DO PROGRAMA**

O Programa "História Empresarial Vivida", tem os seguintes objetivos:

- Estabelecer, estimular, proporcionar um diálogo,

uma interação, uma convivência, uma aproximação sadia, entre a classe empresarial brasileira e todos os públicos nacionais, especialmente os públicos acadêmicos e estudantis, cujo produto final, será a publicação de livros sobre A VIDA, A OBRA E O TEMPO DOS GRANDES EMPRESÁRIOS BRASILEIROS, registrando experiências de empreendedores nacionais.

- Traçar o perfil da "História Brasileira", através do estudo e das reflexões em torno da Vida, Obra e o Tempo dos grandes empresários, pois, a trajetória de uma existência humana rica de realizações como é o caso de empresários bem-sucedidos, constitui uma riquíssima fonte de lições sobre o Brasil, onde esta trajetória desenrolou-se.
- Proporcionar aos professores, principalmente estudantes de Administração e Economia (e outras profissões afins), lições vividas de criação, desenvolvimento e gestão de negócios e de organização, dando-se assim, oportunidade de enriquecimento da teoria administrativa (hoje fortemente influenciada por culturas estrangeiras) a partir de lições extraídas da cultura nacional.
- Despertar na juventude o espírito empresarial, mediante o conhecimento da Vida e da Obra de Homens, que conseguiram construir empresas, muitas delas de grande porte. Oportunidade de muitas pessoas "desbloquearem" as suas potencialidades empresariais, mediante aprendizagem de lições de "Casos" bem sucedidos no mundo dos negócios, isto num momento em que o governo deseja estimular o surgimento de vocações empresariais.

- Traçar uma "ponte" entre o mundo acadêmico e o mundo empresarial e, a longo prazo, entre o mundo empresarial e toda a sociedade brasileira, reduzindo o isolamento em que vivem estes públicos.
- Conscientizar a Universidade, a classe empresarial de que o "conhecimento", a "verdade", a "sabedoria", não são privativos de instituições, pessoas, ou grupo de pessoas, mas sim, um patrimônio da humanidade e que podem e devem ser localizados em qualquer lugar.
- Finalmente, objetiva enriquecer a literatura empresarial e a bibliografia administrativa e econômica, através da publicação de entrevistas, depoimentos, fascículos, artigos, livros, apostilas e outros meios de divulgação a partir do objeto central do Convênio (FEA/Associação dos Empresários da Amazônia), que é A VIDA, A OBRA E O TEMPO DOS GRANDES EMPRESÁRIOS BRASILEIROS.

#### TEXTOS DE CONSULTA

A Direção desta Revista e do Boletim de Administração publicará alguns dos Depoimentos, ou parte deles, feitos pelos empresários do Programa "História Empresarial Viva". Os interessados nestes Depoimentos poderão também localizá-los no Departamento de Livros e Publicações (DLP) da FEA/USP, localizado no âmbito desta Faculdade. E, futuramente, estes Depoimentos serão também encontrados nos livros, que serão editados sobre o assunto, dentro da

Coleção AVIDA, A OBRA E O TEMPO DOS GRANDES EMPRESÁRIOS BRASILEIROS.

#### PRÓXIMOS DEPOIMENTOS

Ainda neste primeiro semestre, teremos os Depoimentos dos seguintes empresários:

- Omar Fontana - Presidente da TRANSBRASIL.
- Jorge Wilson Simeira Jacob - Presidente do grupo FENÍCIA

E para o segundo semestre, estão programados os seguintes Depoimentos:

- José Dias Macedo - Presidente de J. Macedo S/A (CE)
- Hermínio Ometo - Presidente da Agropecuária do Cachimbo S/A.
- Luiz Eduardo Campelo - Presidente do Grupo ELUMA
- João Carlos Paes Mendonça - Presidente do Supermercado "Bom Preço" - Recife
- Paulo Villares - Presidente das Empresas Villares
- Márcio Fortes - Presidente da "João Fortes Engenharia" - Rio
- E vários outros em fase de contatos e formalização de convites.

Este programa é coordenado pelos professores Cleber Aquino e Ary Plonski.