

e um número cada vez maior de empresas tem mudado seus processos industriais em busca de um melhor aproveitamento dessas matérias primas e redução de seus custos com o tratamento dos resíduos.

11 - Bibliografia

- Bannister, B. *Practical risk-management*, Witherby, 1981.
- Meadows, D.L.; Meadows, D.H. Randers, J. & Behrs, W.W. *Limites do crescimento - um relatório para o Projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade*. São Paulo, 1972.
- Cavalcanti, C. *Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas*. São Paulo; Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1997.
- World Commission On Environment And Development, *Our Common Future*, Oxford, N.York, Oxford University Press, 1987.
- Rodrigues C. e Souza H. *Ética e cidadania*. São Paulo: Moderna, 1994, p. 20;
- Galvão, A. M. *A crise da ética: o neoliberalismo como causa da exclusão social*. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 17.
- Favero, M.L *A universidade em questão*. São Paulo: Cortez: editores associados. 1989.
- Lukesi, C. *Fazer universidade: uma proposta metodológica*. 6ªed. São Paulo: Cortez, 1991.
- Agradecimentos: Prof. Augusto Knoechelmann, UFPE.

Entrevista com Edson Mororó de Moura

Antônio Ayalla Gitirana Filho¹ e
Luís Eduardo Carnevalheira de Mendonça

Resumo:

Edson Moura conta, em entrevista, os fatores que conduziram ao sucesso da empresa que criou e é o presidente. O empresário emite opiniões importantes sobre a necessidade de se buscar o conhecimento tecnológico e sobre o contexto econômico e político, comparando a época em que iniciou os trabalhos aos dias atuais.

Palavras-chave: baterias automotivas; conhecimento tecnológico; contexto econômico e político.

Abstract:

Edson Moura tells, in an interview, about the relevant aspects that conduct the industry he created and is the president to be successful. The entrepreneur comments about the need of searching for technological knowledge and the economic and politic context, comparing the time his work beginning to the present days.

Key words: automotive battery; technological knowledge; economic and political context.

1 - Introdução

O grupo pernambucano Eletromoura possui a maior indústria de baterias da América Latina. Com unidades fabris em Belo Jardim e São Paulo, a empresa destaca-se por manter um intenso programa de cooperação técnico-científica com a Universidade Federal de Pernambuco. Edson Mororó de Moura

¹ Superintendente Regional do IEL – Instituto Euvaldo Lodi em Pernambuco.

(fundador e presidente da empresa) recebeu recentemente a Medalha do conhecimento, outorgada pela CNI, Confederação Nacional da Indústria. O prêmio foi conferido, em comemoração aos 50 anos do CNPq, aos líderes empresariais que se destacaram no apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil. Formado em Química Industrial, Mororó ressalta que sempre achou importante estabelecer parcerias com centros formadores de conhecimento, como as universidades. A história das baterias Moura está ligada com a UFPE desde a criação da empresa, em 1957. A parceria entre a indústria e a universidade foi oficializada em 1990, com um contrato de cooperação técnica.

Além de Moura, mais outros quatro industriais do país receberam a comenda. O júri que atribuiu o prêmio foi integrado por Lauro Mohry, Reitor da Universidade de Brasília; Luiz Afonso Bermudez da Amprotec; Lynaldo Cavalcanti, ex-Reitor da Universidade da Paraíba e Presidente da ABIPTI; Mauro Arruda, Renato de Oliveira e o professor Wladimir Pirró y Longo, ex-diretor da FINEP e atualmente diretor do Observatório Nacional. Entre os 42 candidatos ao prêmio, alinhavam-se nomes de peso no panorama industrial brasileiro, como Jorge Gerdau Jophannpeter, Norberto Odebrecht, e Osires Silva.

2 - Entrevista

Ayalla- O Instituto Evaldo Lodi, do qual eu faço parte, sente-se muito honrado de estar aqui com Edson Mororó que é um bravo batalhador pelas coisas de Pernambuco. Comigo está o Professor Luis Eduardo Carvalheira de Mendonça, um especialista em traçar perfil de empreendedores e de grupos empresariais. Vou passar a palavra ao Professor Luiz Eduardo Carvalheira de Mendonça, que vai conduzir a entrevista.

- *Como e quando a Baterias Moura descobriu a importância da cooperação com a universidade?*

Primeiro “como”. Eu sou egresso do campo acadêmico. Minha turma se graduou em 1952 em Química Industrial. Desde aquela época, comecei a ver a UFPE como uma coisa grandiosa no nosso meio, no sentido de procurar entrar na tecnologia, formando pessoas mais habilitadas a tocarem empreendimentos industriais. Como é sabido, nossa região sempre foi dominada por indústrias tradicionais, como as do açúcar e do tecido. Realmente, foram indústrias que deram muito a PE, pelo esforço dos seus empreendedores, mas que na realidade não demandavam tanta tecnologia quanto essas outras que foram chegando mais recentemente.

Agora, você perguntou “quando”. Eu diria que foi exatamente quando eu comecei a ter a idéia de fazer uma indústria de baterias. Uma empresa para fabricar baterias, porque naquela época, quase 50 anos atrás, o Nordeste, ou melhor, PE (do ponto de vista tecnológico) era muito mais atrasado do que é hoje. Mas muito, mesmo. Por exemplo, em Pernambuco não tinha nenhuma pessoa que entendesse de bateria sob o ponto de vista prático, sob o ponto de vista da manufatura, experiência de chão de fábrica. Então eu me vali inicialmente da Universidade Federal, na pessoa do Professor Washington Amorim, que era titular da cadeira de físico-química. Também, de certa maneira, do próprio diretor da faculdade, que era o Professor Oswaldo Gonçalves de Lima, um cientista, um homem que teve inúmeros trabalhos publicados aqui e em outros países e realmente nos ajudou nos primeiros passos da fábrica de baterias.

- *Qual é, exatamente, a parceria com a UFPE? Qual a melhoria resultante dessa cooperação?*

Há 11 anos, por iniciativa da própria UFPE, através do Departamento de Química Fundamental (DQF), nós assinamos um convênio de cooperação pelo qual recebemos informações e ajuda tecnológica. Não somente as informações, mas a ida de um professor do departamento toda semana, visitando a fábrica, o nosso processo, trabalhando com nossos engenheiros e até com os peões de fábrica. A gente sempre pensa em

tecnologia como algo ligado a muito saber acadêmico (isso de certa maneira é verdade), mas todo mundo dentro de uma fábrica tem uma parte do conhecimento. Como você vê um camarada que opera uma máquina, um fundidor de grade? Costumo dizer que aquela pessoa é PhD naquilo que faz. Você pode colocar qualquer doutor para fazer o que ele faz. O doutor não vai fazer com a perícia e o rendimento que alcança aquela pessoa. O Professor Flamarion, que é um físico-químico, com doutorado em Eletroquímica, toda semana está na fábrica trabalhando com os engenheiros e com o nosso pessoal. Isso foi uma iniciativa do departamento e particularmente desse professor.

- *A Moura poderia continuar crescendo sem essa cooperação, assim como tantas outras empresas mundo afora, ou a parceria é fundamental? No mundo inteiro existe essa integração permanente com universidade ou isso não é comum, foi uma iniciativa pioneira do senhor?*

Eu costumo dizer que não conheço qualquer fábrica de baterias que tenha se iniciado tão anemicamente, tão magramente como a Moura. Quando eu digo isso, não me refiro em termos de capital – porque o nosso era baixíssimo, tanto que fui duas vezes a São Paulo, inicialmente, para aprender um pouco mais sobre bateria, fui de caminhão, porque os recursos eram muito pequenos – mas sobre tudo eu falo de conhecimento. Lembre-se que Belo Jardim naquela época tinha um médico e só um automóvel. Uns amigos meus começavam uma fábrica em SP, em Bauru. Eles puderam recrutar na região pessoas que tinham trabalhado em fábricas de baterias na Espanha, eram especialistas. Aqui, no Nordeste, não tinha ninguém. Tinha, no Recife, um sujeito na rua Dias Cardoso, que não existe mais, que chamavam “O Americano” porque quando jovem tinha trabalhado numa fábrica de baterias nos EUA. Mas era um conhecimento muito elementar. Então, realmente, sem o suporte de uma entidade como a universidade, seria muito difícil e teria sido muito mais difícil

ainda, quase impossível que a fábrica de bateria tivesse tido êxito.

- *Porque Belo Jardim e não Recife, Caruaru, Cabo ou outra cidade da região metropolitana, etc?*

Em qualquer outra cidade das que você mencionou nós teríamos tido muito menos dificuldade, porque Belo Jardim era a mais atrasada dessas cidades. Inclusive em relação a Pesqueira, que era uma cidade de suporte cultural muito bom, tinha médicos bons. Eu me lembro, de quando eu era menino, da fábrica Peixe, da fábrica Rosa. Minha mãe se valia do médico de Pesqueira, Dr. Lídio Paraíba. Isso é cultura, conhecimento, e Belo Jardim não tinha nada disso.

- *E o senhor foi para Belo Jardim?*

Eu nasci lá. Fui trabalhar com meu pai numa fábrica de doces e depois achei que deveria ter um negócio para mim, aí saiu a bateria. Não tinha também condições.

- *Foi uma influência mais doméstica, razões afetivas?*

É, e também dos recursos. Eu me lembro que eu comprei um terreno por Cr\$ 3.000,00 e não era possível comprar um terreno daquele, de meio hectare em outras cidades que não fosse lá em Belo Jardim.

- *O senhor fez um curso universitário, Porque o senhor não fez carreira universitária e não fez outro ramo? Porque a área industrial? O que lhe interessava? O que lhe moveu, era o modelo do seu pai?*

Eu acho que o exemplo do meu pai foi muito importante. Ele foi de origem muito pobre e era de Gravatá. Lá, quando ele era menino, o pai dele trabalhava num curtume de uma família de dinheiro de Pesqueira. Um dos irmãos fundou

esse curtume lá em Gravatá e meu pai vivia lá dentro com o pai dele, que acho que era contador.

Bom, então quando foi para Belo Jardim, foi trabalhar nessa fábrica, que na realidade era de um tio meu, casado com a irmã de minha mãe. Meu pai foi trabalhar lá e eu vivia também dentro da fábrica, como menino.

- Era uma fábrica de doce?
De doce, Mariola.
- *Então seu pai lhe influenciou nesse sentido na sua vocação empresarial.*
Muito, muito.
- *Ele passou o que fundamentalmente? A preocupação com o produto, com o processo, o cliente, o processo?*
Mas naquela época não tinha essa coisa.
- *Mas o jeito dele. Ele tratava bem o cliente? Ele era da parte de vendas ou mais da produção?*
Ele era mais da produção. Como ele mesmo dizia, “era um cassaco da produção”. Vivia dentro dos tachos fazendo doce, ele tinha uma visão de proteção mecânica muito boa, então isso foi marcante na minha decisão.
- *Ninguém nunca lhe disse que “a concorrência nesse campo é horrível”. Ninguém lhe falou dos problemas de se colocar uma fábrica?*

Infelizmente não. Eu fui de uma ignorância muito grande. Se eu soubesse, se tivesse tido um pouco mais de acuidade para verificar o que nós íamos enfrentar, isso não teria se repetido. Tinha tanto negócio mais fácil de se fazer ao invés de bateria.

- *No seu caminho empresarial o senhor atribui um peso para a sorte e um para o conhecimento, como é que o senhor vê o papel da sorte e do conhecimento? O senhor acha que pesa a sorte?*

Veja bem, eu não vou falar sobre a sorte. Não é que eu não acredite nela, mas eu vou falar no conhecimento que é muito valioso e em outra componente valiosa no nosso caso que foi a solidariedade da sociedade. Por exemplo, o Ayalla, era funcionário de categoria do Bandepe. O que nós recebemos do Bandepe em apoio creditício, em orientação sobre o projeto... Isso eu estou falando do Bandepe, mas foram todos os bancos: BNB, BB, Sudene, dos sucessivos governos de Pernambuco, dos quais nós sempre recebemos um apoio muito grande. Quer dizer, a sociedade pernambucana nos apoiou firmemente.

Ayalla - *Já que fui citado, eu gostaria de dizer que o Edson tem uma coleção de amigos muito grande e para lembrar alguns: Edison Souza Leão Santos, Amaro Geraldo de Barros, Aristófares Pereira entre outros. Eram pessoas que sempre procuravam olhar para uma empresa que se destacava em Pernambuco, tentando ajudar no progresso de cada uma delas.*

- *Quais regras do jogo da vida empresarial o senhor identificou para alcançar sucesso no setor de sua atividade?*

Primeiro, eu acho que sempre fomos pessoas com os pés no chão. Nós nunca fomos embriagados por certas “fumaças” que costumam permear a vida do empresário. Por exemplo, nós tínhamos recebido já muito dinheiro da Sudene e do BNB, e morávamos na Mustardinha (eu, minha mulher e meus filhos), numa casa de vila, porque eu nunca confundi o dinheiro da empresa com o nosso dinheiro. Eu diria que isso talvez seja o componente mais importante do nosso êxito. Nós três aqui, em graus diferentes, somos membros da elite nacional, que vive muito bem e nem sempre por mérito. A elite tira dos que não

são elite. A elite brasileira é uma das mais gozadoras e mais “predadoras” dos recursos nacionais. Você tem uma nação com 500 anos, como o Brasil, que sempre foi e ainda hoje é um celeiro de riqueza natural impressionante, e vive sempre com um pires na mão. Eu recebo um jornal especializado que diz que para o ano nós vamos precisar, para fechar as nossas contas da balança comercial, mais a de serviços, de US\$ 80 bilhões. Isso é o mesmo que dar um tiro na cabeça do outro com uma pistola 45. O Brasil não pagará uma dívida dessa. Ainda tem gente que vai atrás dos americanos, dos ingleses, dos bancos, para conseguir esse dinheiro. Isso é uma maneira de você dizer que quer ser mais escravo. Nós tínhamos que nos fechar, trabalhando mais duramente do que trabalhamos, para poder nos livrar desse “diabo” dessa dívida externa.

- *Quais tem sido e quais são os modelos de empreendedores que o senhor teve e tem na vida?*

Olhe, eu acho que a família Gerdau, do Rio Grande do Sul, uma família centenária... Empresários há mais de 100 anos e tem crescido sem muito alarde, sem muita manchete de jornal e dado um exemplo muito objetivo, muito prático de pessoas sérias, competentes e que fazem jus àquilo que se espera de um empresário, que é poder estender para os outros aquilo que Deus lhes deu, que é a capacidade de fazer a coisa certa.

- *O professor Fernando Dolabela, estudioso do empreendedorismo no Brasil, costuma fazer que “assim como uma casa é fruto de um arquiteto, uma empresa tem a marca do seu fundador”. Qual a marca de Edson Mororó Moura dentro da empresa? O que simboliza o estilo Edson na Moura?*

Eu diria que é trabalhar duramente. Não dar prejuízo a quem quer que seja. Não existe o pensamento nas minhas operações de passar alguém para trás. Seja um fornecedor, um banco, os operários. Todo mundo tem que ser respeitado e a

gente cumprir as nossas obrigações. A vida de empresário é de muito sacrifício, mas eu tenho uma vida razoavelmente boa e acho que na sua atividade, o empresário tem que se desdobrar para uma coisa mais ampla que são os interesses nacionais. Eu só venderei a nossa empresa se a outra opção for o fechamento. Ou vende ou ela vai se acabar. Ai eu venderei. Mas eu acho que a maneira de eu exercer a minha brasilidade, como a sua é outra dentro da sua especialidade e Ayalla também. A gente não precisa estar dando viva ao Brasil todo dia, tem que ter consciência do dever social.

- *O que tem feito o senhor aprender, ganhar experiência, maturidade? Como o senhor aprende?*

Eu não deixo de ler. Leio todo dia. Se eu for me deitar de meia noite, leio 15 minutos. Ontem (domingo) eu passei o dia inteiro lendo. Assim, estou sempre me reciclando.

- *Que tipo de leitura lhe atrai? O senhor lê romance ou só coisa especializada como dados econômicos, estatísticas, política?*

Não, leio de tudo, mas tento muito procurar entender porque nós brasileiros temos batido tanto com a cabeça na parede. A primeira pergunta que eu fiz foi porque Portugal é tão diferente da Espanha? A diferença é abissal. E ainda hoje eu estava conversando sobre como nós tendo uma nação tão rica e não foi possível fazer o que os EUA fizeram. Eu não estou analisando o caráter do povo americano, nem a obsessão deles pelo dinheiro - que é uma espécie de Deus lá e cada um tem sua religião, mas eles fizeram uma nação belíssima. Os Estados Unidos em qualquer aspecto são invejáveis. Veja o seguinte, qual é o grande homem público brasileiro que se destacou internacionalmente nos últimos anos? Você repara que na nossa América do Sul tem (Simon) Bolívar, (o general) San Martín, você tem uma série de homens que se você chega na

França e fala desses indivíduos os franceses sabem quem foram. No México tem uma experiência belíssima na luta pela liberdade, nós não temos nada aqui.

- *O que o senhor faz para que seus colaboradores sejam criativos e motivados, invistam no crescimento deles, para que a coisa resulte numa boa sinergia?*

Eu ia até dizer isso de início. O prêmio, a medalha que foi outorgada a Edson Mororó Moura, que está aqui, tem uma simbologia. Edson Moura sozinho, como pessoa física, certamente não faria jus a um prêmio desse. Isso é uma obra do conjunto. Não é só porque é bonito dizer, não. O camarada que está na portaria, que está na beira da máquina, esses caras são importantes. Essa medalha foi do conjunto de pessoas que fazem a Moura, então nesse ponto que o senhor falou, aos meus filhos, que são mais modernos do que eu, se deve muito mais uma devoção pela qualidade e pelo treinamento do pessoal do que a mim. Nós somos a empresa que mais treina aqui em PE. Os nossos dispêndios com treinamento são muito grandes. O SESI reconheceu isso e nos deu um prêmio da empresa que mais gasta com treinamento em Belo Jardim. Então se você vai hoje em Belo Jardim, dá gosto. Nós temos um curso médio, científico, ministrado dentro da fábrica, em convênio entre nós e o SESI, e, até 3 anos atrás, tínhamos 300 pessoas matriculadas nesse curso. Nós erradicamos o analfabetismo há muito tempo e demos a todos os operários da fábrica, pelo menos, o 1º grau completo, treinamento com técnicas de produção, de saber fazer bateria, fazer manutenção das máquinas, essas coisas todas. Nós fomos a 1ª empresa de PE a aplicar o sistema de Kanban. Meus filhos foram para o Japão, aprenderam isso lá e trouxeram para cá. Então eu não posso, nem vou dizer que fui pessoalmente o autor dessa façanha muito importante para nós.

- *Como o senhor descreveria a natureza de sua liderança?*

Eu sou um cara ameno, pelo fato de eu ser depressivo, você não é da área médica, é? A depressão é uma doença como se você tivesse diabetes, insuficiência renal, enfim. É terrível você ser deprimido, porque tudo você vê preto e se vê incapaz de enfrentar. Mas tem outra coisa boa, você não vê um tirano depressivo. Hitler, por exemplo, era o oposto do depressivo, era um cara que sempre se julgava o maior do mundo e deu no que deu. Então eu sou um camarada ameno.

Lá na fábrica eu estou sempre disposto a ouvir, a dialogar e até a achar que o camarada sabe mais do que eu. E naquilo que ele está fazendo ele sabe mesmo. Eu acho que essa é uma característica minha. Não obstante eu sou mesmo um cara muito determinado, muito teimoso. Se eu achar, por exemplo, que tenho razão, vou fazer um pleito a você. Dependendo de você, se você nega, por qualquer motivo, é um direito seu, eu fico no seu pé, não vou largar até eu ficar convencido de que tem que ser mudado.

Eu cheguei em Fortaleza e tinha lá um dos diretores do BNB. Era um cara muito duro, mas muito competente também. Nós já fabricamos pilhas secas, e quando eu fui com um projeto de pilhas secas para lá, a comunidade Moura estava inadimplente com o BNB e ele me apertou muito para pagar, era Jeová o nome dele, e eu dizia que não podia, que queria 6 meses para fazer o esquema e ele dizia que não. Aí ele virou-se para mim e disse: “E tem mais outra coisa, você está com um negócio de fabricar pilha secas e nós não vamos permitir isso não”. E eu falei: “Tá, aí você vai quebrar a cara, porque isso não depende de você, é meu arbítrio. Você pode me protestar como quiser, mas fazer pilha secas ou não sou eu que decido.”

- Ayalla: *Essa característica que você está citando, de persistência, essas coisas, é um negócio que não casa muita bem com depressão.*
- *Que coisas na sua posição de dirigente, de empresário, têm lhe trazido mais alto grau de satisfação?*

O reconhecimento público de êxito da Moura e não de Edson Mororó Moura. Nós recebemos em Detroit um prêmio da Ford como melhor fornecedor da Ford de baterias da América do Sul. Então, está ali aquela fotografia, que depois vou mostrar. Eu fui receber do presidente da Ford o diploma e isso foi uma satisfação enorme, porque prova que nós contribuimos para que os nordestinos sejam reconhecidos como pessoas capazes, como já foram outros, os Brito em Pesqueira, os Souza em Caruaru com aquele curtume. Pernambuco sempre teve bons empresários. Aqui no Recife, o José Paulo Alimonda, o pessoal da Pilar e outros menores, que você não sabe o nome deles, mas que contribuíram muito para que o Estado chegasse a uma posição de liderança no Nordeste. É uma coisa que me dá muita satisfação.

- *Eu gostaria que você dissesse dentro do quadro da Moura, 3 ou 4 pontos que mudaram a curva de crescimento da empresa, 3 ou 4 condições ao longo dessa história. Que saltos a Moura deu?*

Em primeiro lugar, nós fomos fundados em 1957, dois anos antes da Sudene. A criação da Sudene para apoiar o desenvolvimento industrial foi condição *'sine qua non'*. Se não fosse a Sudene nós não tínhamos chegado ao que estamos chegando. Depois, a nossa percepção que nós tínhamos que ter qualidade e se a gente não tinha condições de conseguir informações tecnológicas aqui, tínhamos que buscar onde a gente pudesse conseguir para fazer uma boa bateria. Falando de baterias, ressaltos os contratos de tecnologia que nós temos assinado, seja com a Universidade, seja com empresas de fora.

Você não avalia como nos últimos 4 ou 5 anos um contrato de transferência de tecnologia que nós assinamos com empresas, foi de uma utilidade enorme para nós atravessarmos esta crise que aí está. É preciso dominar o conhecimento daquilo que a gente está fazendo.

- *Uma reação em termos de produto no mercado, de produto novo?*

Produtos novos, custo mais baixo, têm aumentado a produtividade. Ainda no Sábado passado, teve uma festinha de casamento. Eu fui lá e o nosso diretor de Belo Jardim estava lá, sempre buscando índices de produtividade. Essa época de dificuldade a gente sempre tira uns pontinhos a mais na produtividade desse setor. Isso tem sido uma coisa importante, de fazer um produto novo, a bateria Moura com prata, essas coisas.

Ayalla - Hoje é muito comum se falar que a experiência da Sudene, como forma de capitalização do empresariado local, não foi bem sucedida, mas eu pessoalmente acho que foi enormemente bem sucedida. Quando você diz que X projetos, X sobre 2000, não tiveram sucesso, está dentro da margem possível de erro. Na ocasião que a Sudene foi criada, em 1959 só havia um processo lógico de industrialização, que era o de substituição de importações e capitalização dos empresários brasileiros. No antigo sistema 34/18, que era de participação no risco do Projeto, só empresários nacionais podiam participar. Hoje a gente vê muita crítica à atuação da Sudene. Eu queria ouvir sua opinião.

Na realidade, o Nordeste já foi visto com outros olhos por brasileiros. Getúlio Vargas, por exemplo, era do Rio Grande do Sul, lá da fronteira, mas ele via o Nordeste como um pedaço do Brasil, que necessitava ser tratado brasileiroamente. Então começou a coisa de apoio a causa do nordeste: a Chesf, depois o Banco do Nordeste, foram obras dele. Depois veio Juscelino,

que também tinha uma alma de brasileiro e na minha opinião, os governos da Revolução, que podem ter pecado em algumas áreas, tiveram muito sentido de integração nacional e deram um apoio muito grande. Mas, infelizmente, Collor era nordestino, mas não tinha o espírito do regionalismo, nem visão estadista e o presidente atual é um professor paulista, então não tem idéia do que seja o valor do Nordeste. Não se pode prescindir do Nordeste, então acabaram com a Sudene, veio do rastro de um negócio da Sudam. Nós não temos nenhuma relação de comportamento com o que a Sudam fez lá. E extinguem um negócio desse, é um absurdo, uma crueldade.

- *A outra pergunta é sobre conselho para iniciantes. Quais os conselhos que o senhor daria para pessoas que estejam iniciando o seu negócio, pequeno e depois para pessoas do porte da do senhor?*

Hoje a universidade cresceu muito. Os conhecimentos dentro dela, porque me lembro das minhas aulas e vejo as aulas que são ministradas hoje; a quantidade de conhecimento é enorme, a especialização tem que existir e é cada vez mais necessária. Então a pessoa que for pequena, sem dinheiro, pode se meter num negócio desde que ele tenha um conhecimento muito bom daquilo que está fazendo, que seja um 'expert' naquilo ou que pelo menos tenha conhecimentos teóricos bastante, para respaldar um desenvolvimento tecnológico sustentado, daquilo que ele se propõe fazer. Isso é um capital muito mais importante do que realmente ter dinheiro. Se ele tiver dinheiro apenas, mas não tiver o embasamento técnico, não tem chance nenhuma de ser empresário. Você repara, às vezes, essas incubadoras que foram feitas aqui pela Secretaria de Ciências e Tecnologia, foram incentivadas, tiveram também incentivo dos bancos, essa coisa toda. Quantas delas deram certo, eu não sei, mas você tem que ver, reconhecer que as condições do país para suportar uma empresa industrial nunca foram tão adversas: juros lá em cima, carga tributária enorme, dólar extremamente elevado. Mas eu acho que isso aí seria

uma condição de partir, o camarada tem que ser um especialista. O nosso departamento de informática aqui da Universidade é um dos melhores do Brasil. O jovem sendo bom em informática, tendo um conhecimento denso, pode começar a negociar. Hoje mesmo recebemos aqui uns empresários lá de Santa Catarina que vieram trazer um desenvolvimento deles, umas portas automáticas contra ataque a banco, etc. Isso porque eles têm o conhecimento daquilo.

Ayalla - Nós do Instituto Euvaldo Lodi patrocinamos, porque acreditamos nesse projeto, um programa de empreendedorismo, onde tentamos mostrar ao jovem que ele tem um futuro, não só como o empregado de uma venda, mas como também criador do seu próprio emprego, coisa que no meu tempo, e eu sou contemporâneo seu, eu estudava no Oswaldo Cruz, quando você estava na Escola de Química, então, naquele tempo, a escola era voltada mais para a ciência e para formar professores. Quem se impressionava por geometria analítica ia ser professor, o engenheiro saía às vezes, achando que concreto armado era o máximo, para ensinar. Hoje a gente tem que mudar a mentalidade do jovem, a gente tem que alertar para que ele possa procurar se inserir na sociedade buscando seu próprio emprego. Você tem conhecimento desse trabalho, o que é que você acha desse movimento?

Eu acho isso muito bom. Se você considera que você hoje tem entidades como o Sebrae, SESI, SENAI, que ministram cursos complementares muito bons, ensinamentos em carga horária pequena, mas muito objetivo, eu acho isso uma coisa muito interessante, porque hoje, como você disse bem, pensar que o camarada que tenha somente o curso esteja habilitado para ser empresário, não pode. Ele tem que ter uma visão e uma experiência de como a coisa pode ser feita. É uma coisa muito interessante, mesmo porque o poder público, o Estado,

não tem mais condições de garantir um emprego bom. Aqueles que estão empregados, tudo bem, mas aqueles que não estão, dificilmente vão conseguir mais alguma coisa. Tem que ser na iniciativa privada mesmo.

- *Nesse terreno do iniciante, uma coisa que é muito importante na iniciação empresarial, até nessa formação do curso de empreendedorismo, que eu já fui treinando nele, é a valorização do erro. Que erros o senhor teria cometido ao longo da sua experiência empresarial, que recomendaria para que as pessoas evitassem, para que não cometessem? Porque os erros que algumas pessoas cometem levam, às vezes, ao insucesso.*

Eu acho que o erro maior que nos envolveu foi o excesso de dinheiro que foi ofertado na região. Quando hoje a gente pensa na quantidade de dinheiro que recebemos da Sudene e do BNB, e se bem que a gente nunca tenha feito mal uso, no sentido de colocar no bolso, mas fizemos um bocado de coisas que não deveríamos ter feito, nós diversificamos muito, compramos equipamentos sem uma necessidade muito estrita, não fomos como os saxões, que na hora em que despendem um real no investimento, querem o retorno daquele real no tempo determinado e a gente nunca teve essa preocupação, porque o dinheiro era fácil, a Sudene era um tanto dadivosa na liberação de recursos, então isso não foi uma coisa boa para os empresários. Quando a gente se reúne aqui nós dizemos o que fizemos, não foram erros grandes, mas eles podiam ter sido evitados, poderiam ter tido uma postura mais conservadora.

- *E alguma decisão da empresa que o senhor tenha tomado que corrigiu em tempo, o senhor se lembra de alguma coisa assim?*

Nós já éramos fabricante de bateria e começamos a fabricar pilhas C e não foi uma decisão certa. Poderia ser certa

se nós estivéssemos fora do Brasil, onde os recursos, geralmente você encontra, amplos e com juros baratos. Mas aqui no Brasil, nós deveríamos ter tido a premunicação de que aqueles recursos iam se acabar, recursos baratos na época da Sudene.

- *De qualquer maneira aquele sistema permitiu que o empresariado tivesse um norte. Houve algum dimensionamento de algumas práticas erradas. Certamente.*
- *O mundo de hoje tem mudado com muita intensidade, muita profundidade em todos os sentidos, em comportamento de clientes, concorrentes, etc. Como é que o senhor faz para se atualizar sobre isso? O senhor tem alguém com quem divide isso, os seus filhos, algum diretor, alguém que fica sintonizado com o ambiente vendo aí as coisas ou é o senhor mesmo?*

Não. Eu hoje me sinto assim: sem os filhos, os diretores não da família, os gerentes, eu seria incapaz de tocar a Moura, a complexidade é tão grande que eu não teria condições de fazer caminhar do jeito que está caminhando. Nessa época de dificuldades imensas, você tem que ter gente especializada, mas muito especializada, para tocar cada área da empresa. Um camarada que está tocando a parte financeira da empresa, que nós temos aqui um diretor, um dos meus filhos, que ele é um camarada que está sempre se reciclando, fazendo cursos no exterior, aqui com o pessoal de bancos, essas coisas. Então, se não for assim, e o pessoal está todo abastecido, todo especializado, inteirado. Nós temos em Belo Jardim 40 engenheiros, se você não tiver condições de arregimentar um conjunto de pessoas especializadas e que não divagam, como eu, nas questões como política e outros, isso não é mais um empresário. Eu estou com o meu tempo de empresário já ultrapassado. Veja bem, eu tenho a minha utilidade, como as minhas amizades, meus amigos políticos, outros que estão em cargos elevados e isso é um bem muito importante, mas o dia-

a-dia não pode ser isso, você não pode ter uma empresa tocada somente por amigos.

- *O que é que o senhor deseja deixar, no sentido assim, como marco da sua presença na Moura, o que é mais importante para o senhor, seu traço fundamental, sua imagem.*

Bom, eu sempre pensei que nós pudéssemos ser uma empresa internacional, sempre pensei. Uma fábrica no Chile ou no Equador, no Peru, uma multinacional, mas naturalmente com os pés no chão, sem querer ir para os EUA (lá temos um departamento comercial). Mas eu acho que nós tínhamos tido condições disso. Mas no Brasil começou a pegar fogo e não é de agora, você entende esse contexto. De repente o Brasil começa a fazer coisas que não deveria ter feito, a população cresceu demais, as cidades brasileiras se tornaram inchadas, degredadas. Eu gostaria de ser internacional. Um empresário de baterias mandou me oferecer a empresa dele para agente comprar, quer dizer, ele não ofereceu mas deixou... e eu disse que não queria, que não tinha mais condições disso. Mas seria outra coisa que eu pretendia e eu posso fazer, que é contribuir para o desenvolvimento dos centros, não diria universitário, mas os de ensinamento de Belo Jardim. Nós temos escola agrotécnica e eu gostaria de contribuir para que ela fosse, digamos, politécnica, formasse não só um camarada de nível médio de agricultura, mas também uma parte de eletricidade, para ter pessoas que pretendem enfrentar a vida tendo experiências acadêmicas de curso médio. Eu gostaria e espero contribuir para isso.

- *Se o senhor ganhasse na loteria, muito dinheiro, em que o senhor investiria: diversificando ou em outra área em Pernambuco?*

Bom, em PE, muito bem, eu iria procurar ou aumentar a nossa fábrica de baterias, que talvez fosse o mais sensato, onde eu tenho mais conhecimento das coisas, que é um capital

enorme esse conhecimento de baterias ou então diversificar mesmo, mas é pouco provável.

- *Turismo, informática, pólo médico. Essas coisas são vocações de Pernambuco mesmo, o que acha? O senhor investiria nas três ou qual delas investiria?*

Não, eu acho que deve ser investido. Veja bem, nós brasileiros, a nossa cultura é bastante diferente do saxão, ele tem uma quantidade de moedas, dinheiro que pode ser pequeno ou grande, ele então vai investir naquilo que lhe dá retorno, na melhor. Nós temos um certo temor ainda para ser investidor e para ser empresário. Eu acho que isso ainda não está na época de ser arrancado do nordestino, do empresário. Ele vai mexer naquilo que ele entende um pouco, tem uma certa sinergia. Se você falar em medicina vai dizer que em hospital não dá porque foi feito para salvar vidas, não para ganhar dinheiro. Eu não queria.

- *E turismo?*

Turismo é um negócio bom, prazeroso, aí não é uma coisa que tenha um aspecto social, cristão, tão grande como tem a saúde. A saúde é um bem, é a vida, não é especialidade de dinheiro. Eu jamais investiria num hospital porque eu quebrava logo.

- *Como o senhor vê essa tendência da responsabilidade social que se fala muito, que ações concretas a Moura tem tomado nesse rumo, a ação social delas, não só em Belo Jardim, mas em PE e outras áreas?*

Eu diria a você, e digo, não se dizia que o Egito era um dom do Nilo? Bem, não sei se é exagero, mas eu sinto que Belo Jardim é um dom da Moura. Se não fosse a Moura...

- *Ou a Moura é um dom de Belo Jardim?*

Também, porque a Moura tem investido muito em Belo Jardim. E a Moura não é uma empresa grande, é uma empresa de excelência, de brilho. Eu estou falando com toda a honestidade. O pessoal pensa que nós somos muito maiores do que somos. Na realidade nós somos muito melhores. Por exemplo, os espanhóis da Tuddor acreditam que nós blefamos, quando a gente diz que vive apertado. Eles não acreditam que seja verdade, porque nós somos tão eficientes e eles sabem disso.

Pós-Textual

A Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco – FIEPE, valoriza muito a parceria que vem mantendo, há vários anos, com a Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, a qual tem produzido importantes resultados em várias frentes e que, agora, particularmente através de esforços desenvolvidos pelo IEL, dá origem a essa coletânea de trabalhos, publicados com o título “Indústria Brasileira: Oportunidades e Desafios”, contendo oportuna e esclarecedora contribuição da comunidade acadêmica sobre questões atuais e, também, uma compreensão prospectiva do desempenho desse importante setor da economia estadual.

Este é um momento muito apropriado e extremamente desafiador para reflexões nessa área de conhecimento, porque a atividade industrial vem passando, nos últimos anos, por profundas transformações estruturais decorrentes da velocidade de mudanças no conhecimento, o que tem fortalecido, sobretudo, duas importantes tendências, em nível internacional, a saber: redução da participação da indústria no PIB total e maior agregação de valor por parte dos novos gêneros denominados dinâmicos, envolvidos na produção de produtos eletrônicos e de comunicação.

A indústria brasileira tem acompanhado essa tendência, o que se verifica, também, em níveis regional e local. Com efeito, a participação da indústria brasileira no PIB do país caiu de 34% em 1980, para 27% em 1995, e, nesse último ano, a participação dos gêneros de alta tecnologia no VTI do setor era de 6,8%, comparável à Itália (6,5%) e à Espanha (7,6%), mas substancialmente abaixo de países como Estados Unidos (15,8%), Japão (14,5%), França e Alemanha (12,0%).

A indústria de Pernambuco, em particular, reduziu sua participação no PIB estadual de cerca de 40% em 1986 para 34% em 1999. As informações disponíveis também dão conta de que entre 1976 e 1994 aconteceram mudanças importantes no setor, traduzidas no aumento da participação de gêneros dinâmicos, tais como: química, metalurgia, material elétrico e de comunicações, mostrando, nessas áreas, desempenho superior à indústria regional, ao passo que alguns gêneros tradicionais perderam importância, a exemplo de: têxtil e mobiliário.