

Homens que fazem o Brasil - Final

Antunes, o que une negócios e filosofia

CRISTINA PINHEIRO MACHADO

A primeira vista parece um contra-senso querer unir a abstrata e imaterial arte de filosofar, com a habilidade concreta e imediata de fazer negócios e administrar empresas. Mas essa união faz muito senso para o empresário Augusto Trajano de Azevedo Antunes, que incorporou a filosofia positivista de seu xará Augusto Comte e a transferiu para sua conduta nos negócios: as linhas mestras do raciocínio filosófico, diz ele, evitam que se fique perplexo diante dos problemas e ajudam a enfrentá-los melhor.

Nacionalmente conhecido como "o homem que comprou o projeto Jari" (ele ad-

quiriu, na verdade, 40% da participação, contra quase 3% de cada um dos outros 22 sócios), foi dentro da ótica positivista herdada dos pais que esse empresário aprendeu desde cedo a conceituar valores como capital e trabalho. O irônico é que, nessa conceituação, Augusto Trajano de Azevedo Antunes, sempre criticado pela esquerda brasileira pela sua amizade com o capital estrangeiro, se aproxime tanto dos postulados comunistas, como ele próprio reconhece: "Todo capital tem uma origem social. E, sendo fruto da acumulação de recursos da própria comunidade, a ela deve voltar".

A identidade entre o empresário positivista e os co-

munistas fica apenas no enunciado. Porque os objetivos e meios utilizados são diferentes. Antunes, como bom capitalista que é, defende o direito dos empresários de deterem provisoriamente o poder do capital, mas ressalta: ninguém acumula dinheiro e constrói empresas sozinho, e quem detém esse poder provisório de ser capitalista tem a obrigação de usá-lo da melhor forma possível para a sociedade em que vive. Assim como um político deveria saber que um governo nunca tem dinheiro, o dinheiro é do povo e a ele deve retornar, assim como um cientista precisa reconhecer que seu conhecimento é um bem que a humanidade lhe

proporcionou e a ela deve retornar.

O recado é expressivo, porque vem do proprietário do maior grupo minerador privado do País — o citado maior grupo privado brasileiro, controlado pela holding Caemi — Companhia Auxiliar de Empresas de Mineração —, que detém um patrimônio líquido de Cr\$ 7 bilhões. Mas o recado é expressivo principalmente porque vem de Augusto Trajano de Azevedo Antunes, que se transformou numa personalidade influente no mundo empresarial: ele é sócio e líder dos responsáveis por 22 dos grupos econômicos mais poderosos do País, "os príncipes do capitalismo brasileiro",

como o ministro Delfim Netto denominou os empresários convocados para a espinhosa tarefa de salvar e nacionalizar o projeto Jari.

Conhecer o pensamento desse líder empresarial é uma oportunidade rara que não deve ser desperdiçada, mesmo que se discorde dele. Porque em toda a sua vida (ele tem 75 anos) Azevedo Antunes nunca foi de falar publicamente. É notória a sua aversão a entrevistas, a jornalistas e a qualquer tipo de exposição pública.

Para conseguir que esse empresário arredo falasse, foi preciso ativar com toda a intensidade os instrumentos mais desagradáveis (tanto

quanto necessários) do jornalismo: insistência e persistência.

Ele cedeu, afinal. Esta semana, Augusto Trajano de Azevedo Antunes abriu a porta de seu escritório, no centro do Rio, declarou-se "indefeso" e perguntou: "Então, o que vocês querem de mim?"

Talvez, não tenha sido tão ruim assim, quanto ele imaginara. O "inintervistável" revelou-se, conversando durante três horas: entusiasmou-se com os fatos lembrados, emocionou-se com algumas passagens e filosofou, como mostra a sétima e última reportagem da série sobre os homens que transformaram o País.

Convivendo com o capital estrangeiro

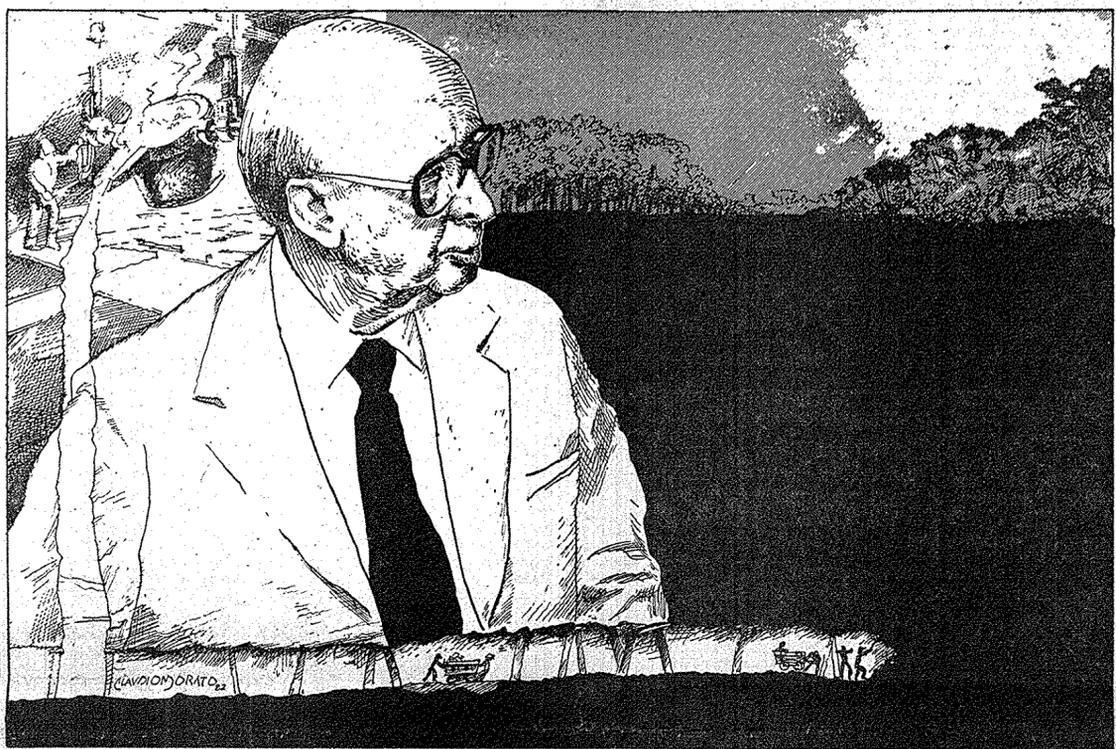
Quando sua sociedade com a Bethlehem Steel, firmada em 9 de junho de 1949 para explorar manganês no Amapá, completou 21 anos, Augusto Trajano de Azevedo Antunes foi brindado, por um dos diretores da companhia norte-americana, com um comentário que o deixou satisfeito. A criação que completava a maioria desde esse dia, a Indústria e Comércio de Minérios (Icomi), já era madura e caminhava sozinha há muito tempo, segundo o americano. Isso porque a força dos 51% de capital brasileiro contra 49% de capital estrangeiro, que havia sido novidade na época do acordo e fora motivo de tantas negociações, nunca precisou ser posta em prática — prevalecera sempre o consenso entre os sócios.

Essa habilidade de trabalhar em sociedade, especialmente com o capital estrangeiro, vem sendo desenvolvida por Azevedo Antunes há mais de 40 anos — desde o início de sua vida de empresário. Se lhe tem valido algumas incompreensões por parte dos nacionalistas, essa habilidade tem sido, por outro lado, fator de sucesso dos seus empreendimentos. Paulista, filho de professores, sem herança ou capital, ele se apaixonou pela mineração logo no início de sua carreira de engenheiro civil. E, para entrar e crescer nessa atividade que requer investimento pesado, muita infra-estrutura e retorno demorado de capital, Azevedo Antunes entendeu que precisava negociar e associar-se.

Hoje, seu grupo tem "know-how" de ser sócio — a maior parte de suas 26 empresas, controladas pela "holding" Caemi, conta com participação de capitais de outros grupos — e Azevedo Antunes acredita que estava certo. A sociedade, lembra ele, permite multiplicar as dimensões de um projeto, aumentando seus recursos e sua capacidade. E não se trata apenas de dinheiro: tão importante quanto o aporte de capital, é a absorção de "know-how" e a conquista de novos mercados.

Se já sabe o que procurar numa sociedade, Azevedo Antunes aprendeu também como fazer para torná-la duradoura. E o ingrediente básico, segundo ele, é o respeito mútuo — que deriva, com o tempo, em afeição e amizade. Há quem não goste de fazer sociedade, observa, para não ter que dar satisfação. Mas quem pensa assim peca pela base — porque, mesmo para os acionistas, é preciso dar satisfações.

Algumas poucas sociedades feitas por Azevedo Antunes não deram certo. Na maioria delas, ele deu sorte. Ele se considera, aliás, um homem de sorte. Sorte de haver nascido numa boa família, de ter estudado e possuir boa saúde. Sorte, também, de ter podido trabalhar desde os 16 anos.



O ex-topógrafo, fascinado pela mineração

Augusto Trajano de Azevedo Antunes, ex-topógrafo, compara o destino de uma pessoa ao traçado da topografia: existem momentos especiais, como uma encruzilhada, onde a decisão do caminho a seguir muda completamente a rota previamente delineada.

A primeira grande virada da vida de Azevedo Antunes — ou a primeira deflexão, como ele costuma dizer — ocorreu em 1938. Foi quanto ele, engenheiro civil formado pela Escola Politécnica de São Paulo, que já desistira de ser engenheiro eletricitista por falta de mercado de trabalho, resolveu trabalhar em Minas Gerais. Começou a extração do minério de ferro em Minas, e, embora o serviço a ser desenvolvido por Azevedo Antunes fosse ligado à engenharia civil, ele se deixou fascinar pela mineração. Estudou-a, conheceu seus problemas, ambientou-se no seu espírito. Em 1940, deixou a empresa em que trabalhava para arrendar uma jazida de minério de ferro.

Era tempo de guerra. A Inglaterra precisava de minério de ferro, os Estados Unidos de manganês. Nasceu nessa época a Companhia Vale do Rio Doce, para atender aos acordos de exportação firmados em Washington. Azevedo Antunes também resolveu exportar. Por acordo com os ingleses da mineração Morro Velho, para explorar ferro e manganês. Em 1942, arrendou deles o Pico de Itabira, em Itabirito, que integra hoje a maior jazida privada de minério de ferro do País, a MBR — Mineração Brasileira Reunidas. Mas esse nome e as grandes dimensões do empreendimento são coisa recente. Naquele tempo de guerra, a empresa chamava-se Icomi — Indústria e Comércio de Minérios Ltda., o negócio era pequeno e se explorava com pá e picareta.

O manganês era mais difícil de trabalhar do que o ferro. Ele varia de uma jazida para outra e os importadores faziam especificações rigorosas. Depois de trabalhar nas minas o dia todo, Azevedo Antunes levava o manganês para casa, e, à falta de um laboratório, analisava-o na garagem mesmo. Aprendeu muito, nessa época, com as exportações, atividade nova para ele, que lhe dava lições de comércio. Lembra que os importadores o ensinaram a manter regularidade nas entregas, homogeneidade no produto, quantidades certas nos embarques.

Vendia-se também para a indústria nacional, especialmente quando a siderúrgica de Volta Redonda começou a funcionar. A Icomi forneceu manganês, ferro e calcário para a primeira corrida de aço, chegando a alugar minas de calcário para atender a encomenda. Mas, mesmo Volta Redonda, com sua produção de 250 mil toneladas de aço por ano, era uma demanda pequena. E havia ainda para atropelhar, a Central do Brasil. Sim, porque, conforme lembra Azevedo Antunes, as limitações da ferrovia, que tinha uma estrutura pequena para o tanto de gente que precisava embarcar suas mercadorias, eram o principal entrave para quem quisesse crescer.

NOVAS JAZIDAS

Azevedo Antunes, no seu próprio dizer, marcava passo em Minas. Foi quando, em 1946, se teve notícia de ocorrências de manganês no Amapá, território novo criado em 1943. Em dezembro de 1946, Azevedo Antunes foi para lá. Um dia se avistou, mais dois dias de jeito que desse. Pela primeira vez, dormiu em rede no mato. Navegou por

um rio que passava entre paredões de verde", e encantou-se. Primeiro com o lugar, depois com as jazidas.

Encontrou um minério de qualidade, com grandes afloramentos. Disse ao governador do Território que a coisa era grande, precisava de muita pesquisa para confirmar qualidade, quantidade, e requeria um porto de embarque.

Já havia um decreto, desse mesmo ano de 1946, qualificando as jazidas de reserva nacional e estipulando que sua exploração, feita pelo governo ou pela iniciativa privada, deveria reverter em benefício para o Amapá.

Disputavam a exploração do manganês duas grandes companhias mineradoras internacionais: a Hanna Mining e a U.S. Steel. Azevedo Antunes entrou na concorrência e, mesmo reconhecendo sua falta de recursos e de know-how, apresentou uma proposta mais favorável ao governo, com um argumento que foi aceito pelo Conselho Nacional de Mineração e Metalurgia: se recursos e know-how fossem condições eliminatórias, as empresas brasileiras jamais venceriam a concorrência das grandes multinacionais nos projetos do País. Ora, as minas não saem do lugar. Por que, então, o governo não arriscava com uma empresa mineradora nacional? Se não desse certo, nada estava perdido.

Em dezembro de 1947, Azevedo Antunes assinou o contrato para explorar o manganês do Amapá e, em janeiro de 1948, foi para lá com cem homens.

GOSTO PELO RISCO

Os projetos que haviam sido tentados anteriormente na Amazônia, como Fordlândia e Madeira Mamoré, tinham fracassado. A região, totalmente desprovida de recursos, era difícil de vencer.

Mas eram justamente o risco e o desafio, características inerentes à mineração, que estimulavam Azevedo Antunes. Para quem gosta mesmo do negócio, qualquer desafio é mesmo diante das promessas que uma mina encerra, e do mundo fantástico que ela cria à sua volta.

O 8º grupo privado do País

O sucesso da associação entre Augusto Trajano de Azevedo Antunes e a Bethlehem Steel credenciou-o a novos empreendimentos, dos quais participou também, no mesmo esquema de sócios minoritários, outras empresas estrangeiras. O exemplo mais significativo é o da Mineração Brasileira Reunidas, que, de concorrente, tornou-se sócia da Hanna Mining. Esta última empresa, que havia comprado a mineração Morro Velho, estava com dificuldades para operar no Brasil pelos ataques políticos que sofria, no início dos anos 60. A pedido do ex-presidente Castelo Branco, a MBR, concorrente da Hanna Mining, fundiu-se a ela, conservando o nome de Mineração Brasileira Reunidas. Veio participar da sociedade, mais tarde, o capital japonês.

A MBR é atualmente o empreendimento mais poderoso do grupo, com uma produção anual de 15 milhões de toneladas de minério de ferro. A intenção é expandir a produção para 30

milhões de toneladas nos próximos 20 anos. A Icomi — Indústria e Comércio de Minérios S.A., do Amapá —, hoje com sua produção de manganês estabilizada, frutificou em novas empresas de outros ramos de atividade, como a Codepa — Companhia Dendê do Amapá — e a Amcel — Amapá Florestal e Celulose.

O grupo tem ainda atuação expressiva nos setores siderúrgico (Aços Anhanguera e Siderúrgica Sete Lagoas), de alimentos industrializados (Swift-Armour), de madeira (Brumasa) e de comércio exterior (a Caemi Internacional S.A. Comércio e Representações, controla subsidiárias em Bruxelas, Haia, Nova York, Londres, Gênova e Bilbao).

As vendas totais das 26 empresas controladas pela holding Caemi atingiram Cr\$ 45.186 milhões no exercício encerrado em 30 de abril de 1981. As exportações do grupo totalizaram US\$ 359 milhões.

CONTRATO SEM PRECEDENTES

Ficou por lá seis meses, até trazer o contrato que lhe agradava. Seu inglês era precaríssimo e foram comuns as gaffes, como aquela que cometeu no Pentágono, quando respondeu com aspereza a um coronel que julgava estarem faltando com a atenção. Enganara-

se totalmente com as palavras do coronel. Sua prática da língua inglesa acabaria sendo aperfeiçoada, no entanto, à custa de tanto ouvir propostas, ler contratos e fazer negociações.

As negociações demoraram principalmente porque Azevedo Antunes, ele reconhece hoje, estava despreparado, era por demais intratável e chegou a fazer perigar suas possibilidades de negócios. Ele já saiu do Brasil, aliás, armado com uma proposta que banqueiros e empresários acreditavam ser inaceitável pelos americanos. Não havia precedentes, pelo menos, de uma associação entre estrangeiros grandes e brasileiros pequenos na base de 50% de capital para cada e 50% da comercialização do minério para cada, também. Chegaram a aconselhar a Azevedo Antunes que trouxesse os americanos para negociar aqui, evitando ser enrolado por eles, lá.

Não foi enrolado. Pelo contrário, trouxe um contrato, assinado em 9 de junho de 1949, cujas condições vigoram até hoje, e que serviu na época de modelo para negociações não apenas de empresas brasileiras, mas de empresas e governos de outros países em desenvolvimento. O sócio escolhido foi a Bethlehem Steel, que aceitou uma parceria de 49% contra 51% do sócio brasileiro, ficando a comercialização do minério no Brasil. A Bethlehem Steel compra cerca de 20% da produção.

BRIGA NO CONGRESSO

Em agosto de 1949, chegaram os engenheiros americanos ao Amapá, lembra Azevedo Antunes. Confirmaram a reserva de 10 milhões de toneladas de minério de manganês, rezeferam os estudos de viabilidade e constataram que o projeto precisava de uma injeção de recursos de US\$ 35 milhões. Nova batalha começou para Azevedo Antunes. Ele precisava de aprovação do Congresso para avalar um empréstimo no Banco Mundial, mas alguns congressistas não viam com bons olhos essa investida do capital estrangeiro. Quando finalmente o empréstimo foi aprovado pelo Congresso, constatou-se que os recursos necessários eram muito mais do que US\$ 35 milhões. Impossível ir novamente ao Congresso, e o Eximbank entrou na parada para bancar os US\$ 67 milhões a mais que o projeto exigia, liberando crédito em dezembro de 1953.

Por ocasião da primeira entrega de manganês para os Estados Unidos, em 1957, Azevedo Antunes teve novamente a sorte de ser ajudado por um inimigo político. Dessa vez, foi Gamal Abdel Nasser, então presidente do Egito, que fechou o canal de Suez em 1956, dificultando o fornecimento de manganês por parte da Índia e fazendo os preços do minério dispararem. O preço acordado por Azevedo Antunes com o governo americano, em contrato de garantia de fornecimento firmado quase dez anos antes, deixou de ter sentido. Desde as primeiras remessas, o minério foi vendido a preço de mercado, muitas vezes maior do que o preço de garantia estipulado.

Uma missão social: o Projeto Jari. O primeiro grande marco — ou deflexão, como ele costuma dizer — da vida de Augusto Trajano de Azevedo Antunes foi a ida para Minas. O segundo marco ou deflexão, a ida para o Amapá. Embora ele não o diga, sua participação no projeto Jari poderia ser o terceiro grande marco, pelo menos aos olhos da opinião pública.

Só que, desta vez, embora também haja risco e desafio, não se tratou de um ato de vontade. Isto é: ao contrário do que se pensa, Azevedo Antunes não planejou com antecipação a compra do Jari para aumentar sua fortuna. Ele foi levado a isso, garante, pela amizade de 16 anos com Daniel Keith Ludwig, idealizador do projeto. Augusto Trajano de Azevedo Antunes conta como foi:

ATRÁS DA UTOPIA

A solução encontrada por Delfim Netto foi a de nacionalizar o projeto Jari, repassando-o para a iniciativa privada. Alguém tinha de liderar a nova composição, e Azevedo Antunes foi convidado. De início, não aceitou. Acabou aceitando com um pedido do presidente Figueiredo.

Azevedo Antunes assegura que os empresários convidados a participar do Jari teriam melhor retorno financeiro se investissem em outras atividades. Mas assumir o projeto é uma obrigação social das grandes empresas nacionais, deve ser visto como missão além do lucro.

Essa reunião de empresários diversos em torno de um mesmo objetivo quase se aproxima da tentativa de união que Azevedo Antunes vem fazendo há algum tempo. Ele chegou a promover reuniões informais entre empresários, com o objetivo de congregá-los em torno de questões que transcendessem ao lucro. Mas isso se revelou utópico — os interesses acabavam colidindo, e muito.

Esse esforço de vários empresários para salvar o Jari só não se encaixa na mencionada tentativa de Azevedo Antunes porque se tratou de uma convocação, não de um ato voluntário.

Mas, embora reconhecendo que algumas de suas idéias são utópicas, Azevedo Antunes acredita que vale a pena perseverar, porque o egoísmo predomina, sem dúvida, entre os homens; mas é preciso sempre combatê-lo, mesmo que sua derrota seja uma utopia. Pode-se não chegar lá, mas chega-se sempre mais perto um pouco.