

RESUMO

O relatório pretende analisar a fundação e desenvolvimento da Embraer enquanto empresa estatal no período 1969-1985. Procura-se analisar os fatores econômicos, políticos, gerenciais e tecnológicos que permitiram a instalação de uma indústria de alta tecnologia numa economia “emergente” como a brasileira.

Vamos abordar com um enfoque interdisciplinar os condicionantes do sucesso e dificuldades do empreendimento durante o período da ditadura militar.

Tencionamos inserir o caso da Embraer no processo mais geral da política econômica e tecnológica do regime numa fase em que a economia brasileira estava se recuperando do processo de estabilização implantado pelo governo Castello Branco e ganhando uma nova dinâmica de abertura para o exterior e ampliação das exportações.

PALAVRAS-CHAVES

História empresarial, intervenção estatal na economia, engajamento político das Forças Armadas, inovação tecnológica, Aeronáutica brasileira.

ABSTRACT

This research project aims to analyse the foundation and development and of Embraer as a state enterprise (1969-1985). We intend to analyse the economic, political, technological and managerial factors that made possible a high technology enterprise in a dependent economy.

Our approach is interdisciplinary to try to understand the organization's success and problems in the seventies and eighties, during the military regime.

KEY WORDS

Business History, economic state intervention, Armed Forces political commitment, technological innovation, Brazilian Aeronautics.

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO.....	4
II. A BATALHA DO BANDEIRANTE E A FUNDAÇÃO DA EMPRESA.....	6
III. O CONTEXTO POLÍTICO ECONÔMICO DA DÉCADA DE 70: INFLUÊNCIAS SOBRE A EMBRAER.....	20
IV. A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DA EMBRAER NOS PRIMEIROS 15 ANOS	22
V. A CRISE DOS ANOS OITENTA: A DECADÊNCIA DA ESTATAL.....	28
VI. CONCLUSÕES	35
BIBLIOGRAFIA	39
FONTES PRIMÁRIAS DE DOCUMENTAÇÃO	41

EMBRAER COMO EMPRESA ESTATAL (1969-1994)

14/01/2004

Maria Cecília Spina Forjaz – mforjaz@fgvsp.br

I. INTRODUÇÃO

A Embraer foi um dos ramos de uma grande árvore, de um “*cluster* tecnológico” que foi o CTA, (Centro Tecnológico Aeroespacial) de onde surgiram vários empreendimentos ligados à indústria aeronáutica e aeroespacial, todos convivendo e interagindo em torno da instituição mãe na região de São José dos Campos, o Silicon Valley brasileiro.

Conectada ao CTA estava o ITA, principal fornecedor de engenheiros de várias especialidades, técnicos de excelência, irradiadores de tecnologias de ponta, pós-graduados no exterior, principalmente no Massachusetts Institute of Technology e no California Institute of Technology, assim como em várias instituições francesas que tradicionalmente estiveram ligadas a esse *cluster* brasileiro.

O físico Rogério Cerqueira Leite, iteano da turma de 1958, aponta a grande influência do ITA na pesquisa tecnológica e no ensino superior brasileiro: “Até hoje penso que o sucesso do ITA teve reflexos no Brasil inteiro. A Unicamp, por exemplo, era uma universidadezinha provinciana. Ela se transformou com o grupo originário do ITA que veio para cá. O espírito que estava se querendo criar aqui dentro da Unicamp era mais parecido com aquilo que eu tinha aprendido do ITA.” (Meinrath:7)

Os empreendimentos originados do conjunto CTA/ITA ou que contaram com sua colaboração podem ser catalogados em três tipos principais:

- projetos de fabricação de aviões, que acabaram resultando na criação da Embraer e de outras empresas aeronáuticas menores;
- iniciativas para a produção, pela indústria brasileira, de materiais estratégicos para a defesa nacional;
- projetos para o desenvolvimento de veículos lançadores de satélites (VLS).

Citamos alguns dos outros ramos desse *cluster* desenvolvidos em parceria com o CTA e o ITA:

Em 1961 nasceu a Avibrás criada por um grupo de iteanos (Aloysio Figueiredo, João Verdi de Carvalho Leite, José Carlos de Souza Reis e Olímpio Sambatti), que desenvolveram pequenos aviões monomotores, o “Alvorada” e o “Falcão”, utilizados pela FAB para treinamento e para suas ligações operacionais.

Em 1962 o engenheiro Carlos Gonçalves, também formado no ITA, criou a Aerotec, que desenvolveu o “Uirapuru”, depois transformado no T-23, usado por muitos anos como primeiro avião de treinamento na academia da FAB em Pirassununga.

Em 1963 o diretor da Sociedade Construtora Aeronáutica Neiva Ltda, José Carlos de Barros Neiva, cuja empresa sediada em Botucatu fabricara mais de 250 “Paulistinhas”, assinou contrato com o Ministério da Aeronáutica para fabricar, apoiado pelo CTA, o avião monomotor Regente N-360, e instalou seu escritório de projetos em São José dos Campos (pela proximidade com a instituição mãe), chefiado pelo húngaro Joseph Kovacz (A Neiva seria posteriormente incorporada à Embraer).

O CTA deu apoio às pesquisas em tecnologias avançadas desenvolvidas pela Marinha para construir um reator nuclear e posteriormente um submarino com propulsão nuclear. Um dos almirantes que trabalhou no CTA foi Othon Pinheiro da Silva.

O Brigadeiro Paulo Victor da Silva, que comandou o CTA entre 1966 e 1973, e foi um dos principais responsáveis pela fundação da Embraer, também estimulou e apoiou a produção de metais estratégicos necessários para a defesa nacional. Na sua visão, o Brasil precisava de autonomia na produção desses materiais.

Com essa intenção, o CTA fez parcerias com a empresa brasileira Eletrometal que fabricava metais especiais para as Forças Armadas Brasileiras e para as três grandes fabricantes mundiais de turbinas de avião: Rolls Royce, Pratt & Whitney e a General Electric. A empresa contou com apoio tarifário na fase de desenvolvimento dos produtos e financiamentos do BNDES para treinamento de engenheiros na França.

Todas essas iniciativas configuram um trabalho integrado entre o Estado e a iniciativa privada para desenvolver setores estratégicos da indústria brasileira, muitos deles vinculados à segurança nacional.

II. A BATALHA DO BANDEIRANTE E A FUNDAÇÃO DA EMPRESA

A organização que gerenciava todos os contratos de desenvolvimento de aviões ou de equipamentos, assinados pelo governo, e que acompanhava e fiscalizava sua evolução e diversas fases de produção era o PAR, vinculado ao IPD, (Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento), uma das organizações componentes do CTA. Além de gerenciar projetos o PAR (a sigla significa Pesquisa Aeronáutica) homologava todos os produtos dessas empresas: “O objetivo fundamental da homologação, denominada pelos americanos de certificação, é a coleta de um acervo técnico de testes, ensaios e verificações que possam garantir a segurança operacional e a integridade física do produto final produzido. O conceito tem origem na natural

necessidade de garantir que os aparelhos e as pessoas ligadas à operação sejam permanentemente protegidas quanto a riscos.” (SILVA:120).

Foi no PAR , também chamado Departamento de Aeronaves, dirigido pelo então Major Aviador Engenheiro Ozires Silva , que nasceu o projeto do “Bandeirante”, no ano de 1965, que se tornaria o primeiro produto importante da futura Embraer. O desenvolvimento do projeto IPD-6504 foi autorizado pelo Ministro da Aeronáutica, Brigadeiro Eduardo Gomes, em 25 de junho de 1965, durante o governo do Marechal Castello Branco, ou seja, depois de muita luta acabou contando com a aprovação oficial do governo sem a qual a projeto não poderia ter continuidade.

Essa autorização significou a penosa conquista do respaldo do governo Castello Branco a um projeto gerado no interior do CTA sob a liderança do coronel Casimiro Montenegro Filho, fundador dessa organização e do ITA, contemporâneo e adversário do Brigadeiro Eduardo Gomes¹ Foi muito difícil conseguir essa autorização, que tinha sido negada anteriormente.

Ex líder tenentista e ex candidato à Presidência da República pela UDN, Eduardo Gomes tinha enorme influência sobre a FAB e usou seu prestígio para subordinar o grupo hegemônico no CTA/ITA formado por uma coalizão de cientistas (americanos e brasileiros) e militares da Aeronáutica, relativamente independentes das Forças Armadas.

¹ Entrevista com Ozires Silva, realizada pela autora 04/09/2002:

- Cecília Forjaz – O Ministro era o Eduardo Gomes. Tem motivos políticos para essa substituição?
- Ozires Silva – Eduardo Gomes e Casimiro Montenegro foram colegas e contemporâneos. Trabalharam juntos,mas as relações não eram muito fáceis.
- Cecília Forjaz – o Casimiro participou do movimento tenentista?
- Ozires Silva – Não. Mas quando o Brigadeiro Eduardo Gomes assumiu o Ministério um dos primeiros atos dele foi destituir o Montenegro.
- Cecília Forjaz – Quer dizer, eles já tinham um relacionamento difícil há muito tempo?
- Ozires Silva – Era difícil. O Eduardo Gomes era um homem da Força Aérea, do Correio Aéreo Nacional. Quando assumiu, substituiu o Montenegro pelo Brigadeiro Henrique Castro Neves que visitou o PAR e mandou fechar o Departamento. Eu achava um absurdo fechar o Departamento e foi aí que eu tive a idéia: ao invés de ceder a derrota fechando o Departamento eu vou reagir apresentando projeto de desenvolvimento de um avião no CTA, que contrariava a doutrina da época. A doutrina da época era que nós devíamos apoiar a indústria aeronáutica, e não competir com ela.

Nas acomodações de grupos e lideranças militares posteriores ao golpe Casimiro foi afastado da direção do CTA exatamente porque tinha conseguido imprimir grande autonomia a esse órgão, aliado a cientistas americanos do MIT e engenheiros formados no ITA. O reitor dessa instituição na época, Dr. Steinberg, era civil e americano, e a lógica de articulação do grupo passava pela excelência da pesquisa científica e tecnológica e por ligações com grupos da iniciativa privada que tentavam aplicar essas tecnologias de ponta.

Essa equipe tinha projetos estratégicos de P&D e fomento à indústria e não pretendia subordinar o *cluster* às exigências operacionais e imediatas da Força Aérea Brasileira. O líder do grupo, Casimiro, pertencia a uma facção militar nacionalista e sua trajetória o afastara há longo tempo de seu contemporâneo Eduardo Gomes, ativo participante do grupo dominante no primeiro governo, dominado pela facção “sorbonista”, ou “castelista, das Forças Armadas.”²

A demissão de Casimiro Montenegro Filho e a nomeação do Brigadeiro Castro Neves, aliado de Eduardo Gomes, liga-se à disputa pelo poder entre diferentes facções militares com projetos ideológicos diferentes. Essa disputa marcou as origens da Embraer e as dificuldades para a aprovação do Bandeirante e merece ser analisada.

Casimiro concebeu o CTA e o ITA nos anos quarenta apoiado pelo grupo militar nacionalista e desenvolvimentista que sustentou a ditadura do Estado Novo.³ Essa facção militar aliada do projeto nacional/desenvolvimentista de Vargas era adversária do ex-grupo tenentista de Eduardo Gomes, Juarez Távora e Cordeiro de Farias que romperam com o ditador durante o Estado Novo e vieram a se aproximar

² Ver FORJAZ, Maria Cecília Spina. *Da Distensão à Abertura Política: Os Percalços da Estratégia Militar (1974-1978)*. Relatório de Pesquisa nº 37/1986, publicado pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações da FGV/EAESP, 1986.

³ Ver FORJAZ, Maria Cecília Spina. *As Origens da EMBRAER: o Projeto Estratégico da Aeronáutica*. Relatório de Pesquisa nº 22/2003, publicado pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações da FGV/EAESP, 2003.

da UDN e formaram posteriormente o chamado grupo “sorbonista” ou castelista, que se tornou hegemônico no primeiro governo revolucionário.

Eduardo Gomes foi candidato derrotado à Presidência da República pela UDN em 1945 (contra Eurico Gaspar Dutra da coligação PSD/PTB) e 1950, contra o próprio Getúlio Vargas, líder e candidato da mesma coligação. Chefiou a chamada “República do Galeão”, movimento iniciado no Inquérito Policial Militar (IPM) que investigou o atentado da Rua Toneleros contra o líder udenista Carlos Lacerda e participou ativamente do golpe que derrubou João Goulart em 1964, tornando-se Ministro da Aeronáutica de Castello Branco.

Graças a essas divergências político-ideológicas, Casimiro foi afastado do CTA em janeiro de 1965 por duas razões:

1. Não apoiou as punições impostas a alunos do ITA que se opuseram ao golpe de 1964. “Hermano Tavares, irmão da turma de 1964 e atual reitor da Unicamp, (...) era vice-presidente do CASD, o centro acadêmico da escola. Ele e o presidente, Sérgio de Magalhães Bordeaux- que era filho de um brigadeiro da Aeronáutica- foram chamados por Montenegro. ‘Ele nos disse que continuássemos estudando, que era essa nossa missão, e nada iria ocorrer’. Ainda na primeira semana de abril no entanto, Montenegro os chamou de novo e disse, segundo Hermano, ‘que não seria possível segurar’. E, de fato, continua o reitor da Unicamp, no dia seguinte passou a ‘primeira carrocinha’, diz ele, referindo-se a uma dúzia e meia de prisões de estudantes e professores ocorridas logo a seguir no ITA.” (MEINRATH, PJ.,2001:7).
2. Tinha um projeto diverso do grupo castelista dominante na primeira fase da Revolução. Enquanto estes privilegiavam o capital internacional para a modernização do capitalismo brasileiro, o grupo de Casimiro tinha perspectivas nacionalistas e pretendiam a soberania nacional em diversas áreas estratégicas para o desenvolvimento econômico e tecnológico brasileiros.

Além disso, os militares nacionalistas tinham outra visão da intervenção estatal na economia. Enquanto os sorbonistas com sua visão liberal e privatista, minimizavam as funções econômicas do Estado, os nacionalistas propugnavam pela criação de empresas estatais em diversos setores da economia e pelo controle nacional de tecnologias de ponta.

Com relação especificamente ao CTA Casimiro pretendia mantê-lo como fator decisivo no desenvolvimento da aviação no Brasil, com pesquisa, ensino e apoio à indústria. Já Eduardo Gomes tinha outros planos: tornar o CTA um centro tático, de características técnicas e práticas, de serviços de apoio às operações da Força Aérea Brasileira, como adaptação e manutenção de aviões e sustentáculo direto dos Parques da Aeronáutica. Nessa visão os aviões e seus equipamentos deveriam continuar a ser importados.

Depois de muita turbulência e trocas de comando, que colocaram em risco a continuidade do PAR e do projeto IPD 6504, os liderados de Casimiro conseguiram o apoio do novo diretor do IPD, o coronel Sérgio Sobral e do Diretor do Material do Ministério da Aeronáutica, Tenente Brigadeiro Osvaldo Baloussier, engenheiro aeronáutico formado na França. Homem influente na FAB, seu apoio foi estratégico não só pelas ligações com a força aérea, mas pelo controle que exercia sobre o orçamento do Ministério da Aeronáutica.

Baloussier também foi importante para incorporar à equipe o francês Max Holste, experiente construtor de aviões, que havia sido proprietário de uma empresa de aviação na sua terra natal, posteriormente adquirida pelo governo francês. Sua vinda para o Brasil foi sugestão do empresário José Carlos Barros Neiva que havia estagiado naquela empresa e tinha fortes laços com o CTA.

Projetar e fabricar o protótipo de um avião exige aproximadamente cinco anos⁴ e muitos recursos e começava assim uma longa e difícil batalha E principalmente

⁴ Entrevista com Ozires Silva, realizada pela autora em 23/09/2002:

- Cecília Forjaz – Mas isso faz pensar que o projeto (IPD 6504) já era preferencialmente para o mercado externo?

considerando-se a conjuntura econômica restritiva que o Brasil vivia em meados da década de sessenta. Sob a batuta de Roberto Campos e Octávio Gouvêa de Bulhões o primeiro governo revolucionário aplicava políticas ortodoxas de combate à inflação e saneamento financeiro, que implicavam profundos cortes de gastos públicos e uma política macroeconômica recessiva .

Essa conjuntura retardou os planos da equipe e demandou intensa atividade de lobby junto às autoridades econômicas federais. A política industrial do governo era elaborada no Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), subordinado ao Ministério da Indústria e Comércio : “A diferença básica do nosso programa, em relação àqueles que o CDI estava habituado a aprovar, é que estávamos partindo para o desenvolvimento de um projeto próprio e com a intenção de criar uma marca comercial brasileira. Os projetos analisados pelo Conselho de Desenvolvimento Industrial, na sua esmagadora maioria, vinham de empresas multinacionais, que para o Brasil traziam suas marcas, seus especialistas e seu *know-how* consolidado. Este ponto era o que suscitava mais dúvidas, o do desenvolvimento de tecnologia própria.” (SILVA, Ozires:150/151).

A equipe montada possuía mais ou menos cem técnicos, lotados no próprio PAR, ou vindos do ITA, como os engenheiros Guido Pessotti e Plínio Junqueira e foi amplamente sustentada pelo primeiro formando do ITA (turma de 1953) que assumiu o comando do CTA, Brigadeiro Paulo Victor da Silva. Isso significa que todos os custos do empreendimento eram computados no orçamento do próprio CTA, isto é, vinham do Tesouro Nacional na rubrica P&D.

A ascensão de um ex iteano ao comando do CTA é expressiva dos novos tempos:não basta “pertencer” à Aeronáutica , é preciso também “pertencer” ao ITA. É o recrutamento endógeno na instituição voltada fundamentalmente para a pesquisa

- Ozires Silva – Claro! Lógico! O nosso papel , no caso do avião, tem um problema extremamente sério: um avião leva no mínimo 5 anos para ser criado. Quando se começa a projetar um avião deve-se pensar 5 anos à frente, porque ele vai vender mesmo 10 anos depois. Então, se nós começamos a projetar um avião hoje, em 2002, temos que pensar em 2012, como serão os aviões em 2012.

científica e o ensino, o que lhe dá autonomia e identidade diferente da instituição Aeronáutica.

Ele assumiu a direção do CTA em abril de 1966, substituindo Castro Neves que criara imensa crise no ITA durante sua curta gestão. No decorrer de seu mandato a repressão da ditadura expulsara alunos e professores e criara incompatibilidades radicais com o corpo docente em geral. Três reitores se demitiram (Marco Antonio Cecchini, Luiz Cantanhede e Charly Künzi) para não compactuar com o clima repressivo instalado na instituição.

O novo comandante do CTA nomeou reitor do ITA o professor Francisco Antonio Lacaz, considerado amigo dos alunos e visto como “esquerdista” por certos setores políticos. “Era uma situação extravagante: um brigadeiro que via comunistas por todos os cantos tinha acabado de ser afastado por um ministro conservador-liberal que chamara para colocar no seu lugar um coronel considerado da “linha dura”, que, por incrível que pareça, decide, como primeira providência, chamar de volta para os postos de comando da escola três professores dos quais dois eram considerados comunistas.” (MEINRATH , 2001:10).

Paulo Victor no comando significa também uma nova geração assumindo a liderança do *cluster* tecnológico com uma formação e mentalidade totalmente diversa dos velhos brigadeiros fundadores da Aeronáutica. Foi ele que batizou a aeronave cuja fabricação inaugurou a Embraer de “Bandeirante”, com toda a carga simbólica que a expressão carrega: pioneiros construtores da integração nacional, “*founding fathers*” da pátria brasileira, desbravadores da imensidão continental do Brasil.

O nome escolhido para a aeronave tinha enorme significado para a identidade nacional brasileira, mas, “Nem pensamos na época que esta é uma palavra difícil de ser pronunciada por americanos ou mesmo por outros estrangeiros. Embora sempre pensássemos que nosso avião seria exportado, o sonho era distante e o fato foi que, no instante que vivíamos, a ninguém ocorreu que precisaríamos de um nome mais curto e melhor pronunciável internacionalmente” (SILVA: 174)

As características tecnológicas, mercadológicas e comerciais do avião exprimem o projeto estratégico de um grupo da elite militar/tecnocrática/científica que ousou construir uma indústria aeronáutica num país em desenvolvimento, enfrentando um mercado extremamente competitivo e dominado por grandes corporações transnacionais, sediadas nos países mais ricos do mundo.

As palavras de Ozires Silva exprimem bem a mentalidade da equipe e da direção do CTA : “Muitos técnicos e especialistas, tanto do setor privado como do governamental, perguntavam sempre se não seria mais fácil e prático comprar uma licença de fabricação ou, então, trazer uma empresa do exterior para operar no Brasil. (.....) qualquer que fosse o tipo da aeronave produzida, **ela teria de ser também exportada** (grifo nosso). E, nisto todos concordavam, seria muito difícil atrair qualquer fábrica internacional de aviões para se instalar no Brasil visando a uma produção tão-somente destinada ao mercado interno. A exportação também seria necessária. Ora, seria difícil encontrar um investidor que estivesse disposto a correr riscos de empreender num país como o Brasil, pobre de infra-estrutura industrial sofisticada—como requer a fabricação aeronáutica—oferecendo um mercado provavelmente insuficiente e ainda fazer com que o resultado da produção local fosse competir com seus produtos no mercado internacional”. (SILVA, Ozires:151).

As principais características do “Bandeirante” foram as seguintes:

- bi-motor turbo-hélice importado da canadense Pratt&Whitney, PT6-A20, de 550HP. Motor resistente para operações carentes de apoio técnico e muito tolerante para combustíveis nem sempre de boa qualidade.
- uso dos regulamentos norte-americanos emitidos pelo FAA (*Federal Aviation Administration*), cuja aceitação mundial possibilitou posteriormente a certificação do produto em vários países.
- capacidade para 19 passageiros, preenchendo a demanda por aviões pequenos para suprir o transporte aéreo regional. Essa talvez tenha sido a principal

percepção mercadológica do grupo formulador do Bandeirante. As grandes linhas aéreas como Varig, Transbrasil e VASP já estavam utilizando jatos de maiores proporções (Boeing e Douglas americanos, Aeroespatale franceses, Fokker holandeses e British Aerospace) para as ligações entre as capitais brasileiras. O transporte aéreo entre cidades menores, com pistas precárias, existia desde o fim dos anos cinquenta e era abastecido por aviões importados dos Estados Unidos, principalmente Cessna, Piper e Beech. Esse foi o nicho de mercado visado pelo Bandeirante inicialmente. Posteriormente o avião começou a suprir a demanda do mercado americano, com grande tráfico aéreo entre pequenas cidades, sendo que o produto da Embraer apresentava preços extremamente competitivos em relação aos aviões americanos.⁵

⁵ - **Ozires Silva** - Em 1963 nós tivemos uma série de acidentes no transporte aéreo brasileiro, houve um clamor público muito grande, os jornais começaram a publicar, acidentes com vítimas fatais e o governo pressionado decidiu criar uma comissão de investigação para determinar o nível de segurança em que operava o transporte aéreo no Brasil. Eu fui um dos membros dessa comissão do Departamento de Aviação Civil e nela tive acesso a dados do transporte aéreo brasileiro. Como consequência da Segunda Guerra Mundial sobraram muitos aviões militares que acabaram sendo utilizados para transporte aéreo civil, como eram os DC-3. O Brasil estava cheio de DC-3 velhos e uma madrugada, lá no Rio de Janeiro, trabalhando na comissão do DAC eu verifiquei que (me deu um estalo na cabeça) em 1958 nós tínhamos 360 cidades atendidas por transporte aéreo. E em 1963 quando ocorreu a nossa investigação nós tínhamos 45. Por que? Aí eu comecei a trabalhar nessa resposta e ficou claro para mim que os aviões estavam crescendo em tamanho e velocidade, passaram a exigir melhores pistas, melhores aeroportos, passaram a exigir cidades que produzissem mais passageiros e então os aviões passaram a se concentrar nas cidades que tinham maior atividade econômica, São Paulo, Rio, Belo Horizonte, e com aviões de maior capacidade. Aviões de maior capacidade não podiam pousar em Itu, Bauru, cidades que tinham anteriormente transporte aéreo. Então começou a vir na minha cabeça que o Brasil estava precisando de um avião que fizesse isso retornar.

- **Cecília Forjaz** - A idéia era que tinha um número grande de cidades pequenas com atividade econômica suficiente para aviões pequenos. Ficou um nicho de demanda inatendido. Seria essa a idéia, Você percebeu que os aviões importados não satisfaziam uma demanda que existia?

- **Ozires Silva** - É claro. As companhias de transporte aéreo preferiam os aviões maiores, porque avião maior tem custo de operação menor.

- **Cecília Forjaz** - E as cidades menores do que as grandes capitais ficavam com uma demanda inatendida?

- **Ozires Silva** - Exatamente. E nossa idéia foi construir aviões que atendessem essa demanda. Então chegou naquele conceito que eu te falei, vamos preencher uma necessidade, as pessoas identificavam isso como necessidade.

- **Cecília Forjaz** - O Sr. Não estava imaginando que só a FAB seria a compradora, quer dizer, a sua idéia era que a necessidade era também do mercado privado?

- **Ozires Silva** - Sem dúvida. Eu era oficial da FAB e tinha possibilidade de influenciar a FAB para comprar esses aviões. Mas, eu tinha visto anteriormente que quando cessava a demanda da FAB a empresa morria. Nós tínhamos que criar qualquer coisa paralela

a mais. E foi aí que surgiu esse conceito de aviação aérea regional, que hoje é muito bem sucedido no mundo inteiro.

- **Cecília Forjaz** - O sr. percebeu uma tendência de mercado antes que a grande maioria?

- dimensões:

–peso máximo de decolagem	4500kgs
–carga paga máxima	900kgs
–velocidade máxima de cruzeiro	400kms/h
–distância de decolagem	460m
–distância de pouso	530m

- recusa à verticalização do produto, isto é, não tentar fabricar componentes internamente sempre que fosse possível adquirir de terceiros com *know how* consolidado, mesmo que isso implicasse em baixo “índice de fabricação nacional”
- preço: aproximadamente US\$ 13, 5 milhões.

Apesar de todos os esforços da equipe do CTA/ITA o projeto do Bandeirante não foi implementado durante o governo Castello e foi preciso aguardar nova conjuntura econômica e política para obter sucesso no empreendimento.

- **Ozires Silva** - E o mais interessante é que nós não sabíamos que esse cenário prevalecia nos Estados Unidos. Não tanto na Europa que é menor e tem uma infra-estrutura muito pesada de ferrovias e rodovias. Os Estados Unidos tem uma característica como a nossa, país continental, quer dizer, é o maior mercado aeronáutico mundial. Por isso os Estados Unidos se transformaram no nosso maior mercado. Naquele momento não poderíamos imaginar que nós seríamos os campeões de vendas nos Estados Unidos. A Embraer foi muito além do que tínhamos imaginado na década de sessenta.

O novo governo Costa e Silva significou uma mudança de facções militares no comando da Revolução. Os castelistas são afastados e sobe uma nova coalizão entre grupos nacionalistas das Forças Armadas, liderados pelo coronel Albuquerque Lima, e chefias burocráticas da organização militar, adversárias do castelismo e lideradas pelo “trouper” Marechal Costa e Silva.

Essa nova coalizão dominante passou a implementar uma nova política econômica, chefiada pelo Ministro Delfim Netto. O fim da década de sessenta e início de setenta foram marcados por altas taxas de crescimento do PIB, estabilidade interna com inflação controlada, equilíbrio fiscal, redução da dívida externa e superávit comercial. Esse novo ambiente macroeconômico, associado a uma conjuntura política mais favorável à equipe do CTA/ITA, tornaram mais viável a implementação do projeto do Bandeirante, e, portanto, da empresa para fabricá-lo.

A conjuntura política favorável se explica pelo afastamento dos castelistas e pela ascensão de nova coalizão político-militar: uma mescla da “linha dura” com os nacionalistas das Forças Armadas, novo grupo hegemônico afinado com os projetos dos idealizadores da CTA/ITA, Casimiro Montenegro Filho e Paulo Victor da Silva. Em 1968 o Presidente e vários ministros foram visitar o CTA: Delfim Netto, Magalhães Pinto (Relações Exteriores), Gama e Silva (Justiça), General Garrastazu Médici (comandante do Serviço Nacional de Informações) entre outros.

Costa e Silva foi conhecer vários projetos do *cluster* CTA/ITA, conduzido pelo Brigadeiro Paulo Victor da Silva e entusiasmou-se com o Bandeirante: “O Presidente da República, Arthur da Costa e Silva, informou-me que numa passagem por São José dos Campos tinha visto o protótipo de um avião de pequeno porte, tendo-se impressionado com a idéia de sua produção. A economia brasileira já estava se recuperando do processo de estabilização econômica, ganhando uma nova dinâmica em função do programa de abertura para o exterior, com a ampliação substancial de suas exportações. Diversos setores de ponta estavam se desenvolvendo, ganhando competitividade no mercado internacional, e um projeto tendo como base o CTA, incluindo o ITA(...), merecia a melhor das atenções.” (DELFIN NETTO, Antonio in SILVA, Ozires, 1999:9)

Várias tentativas foram feitas para que grupos empresariais privados, nacionais ou estrangeiros, se interessassem pela fabricação do Bandeirante, nas quais se envolveu pessoalmente o Ministro da Aeronáutica, Brigadeiro Márcio de Souza e Mello. A intenção do governo era que o CTA apoiasse a fabricação de aviões, mas a atividade industrial propriamente dita deveria ficar a cargo da iniciativa privada, isto é, o governo preferia, até um certo momento, não fundar uma empresa estatal.

Os investimentos eram grandes, de longa maturação e com riscos elevados. Além disso, havia pouca credibilidade na capacitação tecnológica brasileira para empreendimento tão ambicioso e arriscado. Dessa forma, não prosperou o plano de criar uma empresa privada para fabricar aviões no Brasil. A orientação do Brigadeiro Paulo Victor e outras autoridades do governo era promover uma intensa colaboração entre o CTA/ITA e a indústria nacional, sendo que o *cluster* entraria com equipamentos e projetos piloto em escala de laboratório e a indústria com os trabalhos e equipamentos em escala semi-industrial e industrial.

Várias indústrias se associaram ao CTA em projetos estratégicos parecidos com a futura Embraer: a Eletrometal, a Termomecânica, a Bardella, a Villares, a Usiminas e também a Petrobrás.

Do mesmo tipo de parceria surgiu a Tecnasa que fabricava radares e componentes eletrônicos para sistemas de defesa e posteriormente participou do projeto conjunto Brasil/Itália que produziu o avião militar AMX.

Empreendimento semelhante foi a Avibrás que hoje fabrica blindados transportadores de foguetes terra-terra e foguetes inteligentes com sistema digital de navegação e vários fabricantes de mísseis que recentemente criaram a Mectron e passaram a produzir o Piranha, sofisticado míssil ar-ar que foi concebido em 1976 pelo CTA.

A solução encontrada pela equipe de Paulo Victor para a fabricação do Bandeirante se baseou na legislação da Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, o Decreto-lei 200, que previa em um de seus artigos a possibilidade de

investimentos diretos da União no setor produtivo através da criação de “Sociedade de Economia Mista”, sob a forma de uma organização de direito privado, moldada de acordo com a Lei das Sociedades Anônimas, mas controlada pelo setor público.

No começo de agosto de 1969 o ministro Delfim Netto aprovou o esquema de capitalização da empresa utilizando a sistemática de um incentivo fiscal atrelado ao imposto sobre a renda : as empresas podiam deduzir 1% do imposto devido em cada exercício fiscal se investissem igual quantia comprando ações da empresa a ser criada, a Embraer.

A empresa nasceu em 19 de agosto de 1969 quando o Presidente Costa e Silva assinou o Decreto-lei 770, que criava uma empresa de economia mista na qual a União detinha 51% do capital votante, através do Ministério da Aeronáutica (o aporte inicial da União foi de cerca de US\$ 1,1 milhão). A iniciativa privada complementou o capital através da utilização do incentivo fiscal mencionado acima. O investimento estatal se deu através de programas de P&D da empresa, vindos através do Ministério de Ciência e Tecnologia.

Esse esquema de financiamento significou um aporte grande de recursos do Tesouro Nacional destinados à pesquisa e desenvolvimento, que passaram a ser carreados prioritariamente para a Embraer, diminuindo sensivelmente os aportes a outras organizações voltadas para a pesquisa científica e tecnológica. O próprio CTA teve suas verbas reduzidas, em função da criação da Embraer.

Isto é, a maior parte do financiamento da estatal provém de recursos públicos destinados à área de Ciência e Tecnologia. Os militares deixaram à mingua outros setores do gasto público e deram total prioridade à sustentação da fábrica de aeronaves.

A primeira diretoria executiva da empresa foi composta majoritariamente por integrantes do *cluster* CTA/ITA, isto é, uma combinação de cientistas do ITA e militares da Aeronáutica que também tinham cursado a escola de engenharia:

Diretor Superintendente: Ozires Silva

Diretor de Relações Industriais: Antonio Garcia da Silveira

Diretor de Produção: Ozílio Carlos da Silva

Diretor Técnico: Guido Pessotti

Diretor Financeiro: Alberto Franco Faria Marcondes

Diretor Comercial: José da Silva.

O grau de coesão e comprometimento do grupo fundador foi analisado por Sbragia & Terra: “este grupo oriundo do CTA era bastante jovem; na época, o mais velho tinha 37 anos, eram pessoas sem nenhuma experiência, eram homens do governo; eram, porém, pessoas com elevada capacidade técnica. Dos trinta e cinco engenheiros transferidos do CTA para a Embraer, 33 ainda estavam na empresa em 1990, e muitos se tornaram diretores”. (Sbragia & Terra, 1989:29)

O primeiro Conselho Diretor contou com o Secretário Geral do Ministério da Fazenda, José Flávio Pécora, com Antonio Augusto dos Reis Velloso, representando o Ministério do Planejamento e alguns empresários do setor privado, entre os quais Mário Amato e André Francisco de Andrade Arantes.

III. O CONTEXTO POLÍTICO ECONÔMICO DA DÉCADA DE 70: INFLUÊNCIAS SOBRE A EMBRAER

Como já apontado acima a vitória do projeto Bandeirante e a fundação da Embraer foram fruto da ascensão de nova coalizão dominante no governo Costa e Silva que imprimiu novos rumos às estratégias de desenvolvimento nacional.

No início da década de setenta o governo Médici, marcado pela hegemonia da “linha dura” militar começa a implementar o I plano Nacional de Desenvolvimento que pretendia tornar o Brasil país desenvolvido no espaço de uma geração. Os planos previam duplicação da renda *per capita* e elevadas taxas de crescimento e emprego e fortalecimento da competitividade da indústria nacional. Para atingir esses objetivos o governo elaborou uma política científica e tecnológica que visava fortalecer o poder de competição brasileira em setores prioritários, especialmente em indústrias de alta densidade tecnológica.

O Primeiro Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PBDCT) elegeu áreas prioritárias tais como energia nuclear, pesquisa espacial, indústrias intensivas em tecnologia, como a aeronáutica, pesquisa agrícola e tecnologia de infra-estrutura.

Havia convergência entre o nacionalismo, autoritarismo e estatismo da Doutrina de Segurança Nacional e as elites civis empresariais, tecnocráticas e científicas na promoção do desenvolvimento econômico acelerado. O lema do Brasil Potência passava pela capacitação tecnológica nacional.

Como bem assinalaram Fleury & Fleury: “o principal mecanismo utilizado pelos PBDCTs era o de incentivos fiscais para as atividades de P&D elaborados pelas empresas individualmente. Parecia haver uma premissa implícita de que a criação de capacitação para a inovação seria uma decorrência natural de atividades executadas em laboratórios”. (Fleury & Fleury, 1995:126).

Em meados da década de setenta assume o novo governo do general Ernesto Geisel (1974-1978) que adotou uma política macroeconômica nacional/desenvolvimentista, apesar dos efeitos recessivos na economia mundial do primeiro choque do petróleo. Encerrado o ciclo do “milagre brasileiro” o governo adotou programa ambicioso para completar a industrialização pesada e redirecionar a economia brasileira para as exportações.

O II Plano Nacional de Desenvolvimento continuou, como o primeiro, dando importância estratégica ao desenvolvimento científico e tecnológico, como suporte da modernização da economia brasileira.

A política científica e tecnológica do governo Geisel foi desenhada no II PBDCT que tentou manter o controle nacional da inovação tecnológica e priorizar setores econômicos que fossem impulsionadores do progresso técnico, tais como a indústria de informática, armamentos, telecomunicações, energia nuclear e aeronáutica.

Há, portanto, uma continuidade de ação governamental que favoreceria a Embraer e seus projetos de expansão: “fez uma política de fomento às atividades das empresas nacionais, através de créditos subsidiados, e um ensaio de política estruturante , através de empresas estatais – nelas montando centros de pesquisa e procurando combinar a política de compras com financiamentos à pesquisa e produção para capacitar tecnologicamente os fornecedores” (ERBER, F.S, 1990:34) .

Nesse contexto político/ideológico era extremamente valorizada a intervenção do Estado diretamente no setor produtivo, especialmente no de alta tecnologia, o que garantiria o desenvolvimento da indústria aeronáutica no país.

IV. A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DA EMBRAER NOS PRIMEIROS 15 ANOS

Essa política governamental beneficiou muito os primeiros passos da Embraer: isenções fiscais e tributárias e encomendas da Aeronáutica e da FAB, além de outros ministérios e órgãos governamentais que garantiram por algum tempo as vendas do Bandeirante (antes dos início das exportações) Ainda em 1970 o Estado-Maior da Aeronáutica encomendou 80 aviões Bandeirante na sua configuração básica para 15 passageiros .

O primeiro avião projetado pela Embraer foi um sucesso no mercado interno, garantido inicialmente pela encomenda oficial. Mas, as vendas logo atingiram o mercado externo: as primeiras exportações foram para o Uruguai⁶ e o Chile⁷ e posteriormente para os Estados Unidos, maior comprador mundial de aviões.

Avião turboélice leve e barato, o EMB-110 passou a preencher as demandas do mercado aéreo regional, tanto no Brasil quanto em vários outros países do mundo. A primeira crise do petróleo em 1973 ocasionou alta significativa nos preços dos

⁶ “Em seqüência a uma visita do Presidente do Uruguai ao Brasil, em 1975, o nosso Ministério das Relações Exteriores – o Itamaraty – colocou na sua programação uma visita à Embraer. Um dia o Presidente chegou à Embraer, dentro da programação oficial, e gostou do que viu. Quebrando o protocolo pudemos conversar longamente, detendo-nos em mais detalhes dos projetos e da fabricação dos aviões, mais do que seria razoável para um Chefe de Estado.(...) O Presidente do Uruguai interessou-se mais pelo Bandeirante – para atuar como avião de ligação e de transporte para a Força Aérea – e pelo nosso agrícola Ipanema”. (SILVA, Ozires, 1999:385)

⁷ “Em seqüência à primeira venda realizada para o Uruguai entusiasmano-nos, e, logo no ano seguinte, em 1976, começamos a negociar com a Armada do Chile. Ela estava interessada em duas versões básicas do Bandeirante. Uma, destinada para o transporte em geral, e outra, para o patrulhamento sobre o mar, a qual requeria a instalação de um sofisticado radar e muitos outros equipamentos especificados, em função das missões atribuídas à Força Naval.” (SILVA, Ozires, 1999:385). O caso chileno é um bom exemplo da estratégia da empresa que ia adaptando seus modelos às exigências dos compradores, o que significava quase sempre a adoção de novas tecnologias, freqüentemente importadas. É o caso dos radares do avião chileno. A empresa nunca se propôs altos níveis de nacionalização de seus produtos.

combustíveis, o que encareceu muito o custo dos aviões a jato. Esse fato ajudou a aumentar a competitividade do Bandeirante, avião muito mais econômico.

Outro fator determinou a ampliação das vendas do Bandeirante para o mercado americano: “Em 1975 (.....) ocorria a desregulamentação do transporte aéreo regional nos EUA. Em virtude disso, foram suspensas as exigências do uso dos grandes jatos comerciais para linhas de baixo tráfego e/ou distância, abrindo amplo mercado para aviões com as características do Bandeirante” (BERNARDES, Roberto, 2000:186).

Em 1978 o avião foi certificado pela FAA (Federal Aviation Administration) e logo em seguida a empresa brasileira abriu uma subsidiária em Fort Lauderdale, na Flórida, a Embraer Aircraft Corporation. Além de vender avião-es e peças de reposição, a EAC prestava assistência técnica e treinamento de pilotos para várias companhias de *commuter* que voavam entre cidades pequenas. A aviação de *commuter* viria a ser definida depois pelo conceito de “transporte aéreo regional”, o principal negócio da Embraer nos anos setenta e no futuro com a “família” de aviões ERJ. Quando foi substituído pelo Brasília em 1990, o Bandeirante tinha vendido cerca de 500 unidades, para vários países do mundo.⁸

O segundo projeto importante da Embraer foi a produção, sob licença, de 112 Xavantes para a FAB. Esse avião militar foi fabricado em parceria com a italiana Aeronáutica Macchi, com seu MB-336G, que venceu a concorrência estabelecida e da qual participaram outras empresas estrangeiras.

O avião era um caça a jato de treinamento militar e a cooperação com a Itália resultou em transferência de tecnologia e aprendizado que ajudou na fabricação de

⁸ “Trabalhávamos intensamente para conseguir as chancelas francesa, inglesa e alemã (esta última mais em função das duas primeiras). No caso dos procedimentos requeridos pela França e Inglaterra não havia o requisito do acordo diplomático bilateral (como era o caso dos Estados Unidos). Assim nos foi possível conseguir que os técnicos europeus trabalhassem diretamente com o CTA e com a Embraer ajustando mecanismos para certificar os aviões produzidos, bem como as eventuais modificações. Esse trabalho, completado ainda em 1978, abriu caminho às nossas exportações para a Europa.” (SILVA, Ozires, 1999:388).

outros aviões da Embraer: “Em maio de 1970 assinamos, finalmente, os contratos de fabricação dos 80 Bandeirante e dos 112 Aermacchi, agora batizados EMB-326GB, com o Ministério da Aeronáutica em solenidade ocorrida e muito concorrida em Brasília. Eram contratos importantes. Mesmo em termos atuais, se corrigirmos a moeda americana contra a inflação em dólares, ambos somariam hoje um valor em torno de US\$ 1,2 bilhões. Sem dúvida, para uma empresa que apenas começava, era um poderoso impulso.” (SILVA, Ozires, 1999:279).⁹

Foi uma experiência importante de transferência de tecnologia e aprendizado para a montagem de nova linha de produção. Os Xavantes vinham em kits que eram montados em São José dos Campos, envolvendo técnicos italianos e brasileiros. Os primeiros sucessos comerciais e tecnológicos da Embraer derivaram de encomendas governamentais, o que demonstra a convergência entre os propósitos do regime militar e do grupo de técnicos envolvidos no *cluster* CTA/ITA e seus desdobramentos na empresa.

Outro projeto derivado da demanda governamental foi o do avião agrícola Ipanema, o EMB-200, encomendado pelo Ministério da Agricultura, para operar nas condições climáticas e de cultivo brasileiras. Esse avião foi sendo aperfeiçoado com o tempo e em meados da década de oitenta a empresa já vendera mais de quinhentos exemplares.

A próxima empreitada importante da Embraer foi o EMB-121, o Xingu, turboelice pressurizado para sete passageiros que seria o primeiro avião de uma nova “família” da empresa. Pela primeira vez a produção de um avião não era fruto de encomenda de órgãos públicos brasileiros, mas de órgãos públicos franceses e os custos do projeto foram totalmente assumidos pela empresa.

⁹ O livro de Ozires foi escrito em 1999 e o valor do contrato precisaria ser atualizado novamente. De qualquer forma os números dão uma idéia aproximada dos valores envolvidos. O avião da Aermacchi fabricado pela Embraer recebeu o nome definitivo de EMB-326GB Xavante.

Para negociar o avião foi constituída uma empresa subsidiária na França, a Embraer Aviation Internationale (EAI) , funcionando no aeroporto internacional Le Bourget, o que auxiliou muito a estratégia mercadológica pois o aeroporto era a sede do tradicional Salão Aeronáutico de Paris. A EAI tornou-se a vitrine dos aviões brasileiros na Europa e a Embraer passou a participar anualmente dessa feira para divulgar seus produtos no mercado aeronáutico internacional.

Foram vendidas 43 unidades do Xingu para a Força Aérea Francesa que passou a utilizá-los para transporte e treinamento de pilotos: “a concepção do Xingu refletiu não somente o compromisso da empresa com o aprendizado tecnológico, mas também a maturação do aprendizado desta organização, com uma visível influência da estratégia de marketing no desenvolvimento do produto.” (FLEURY, 1989:218).

O próximo projeto foi o EMB-312, o Tucano, encomendado pela Academia Militar da FAB em Pirassununga, que precisava substituir velhas aeronaves de treinamento. O Tucano é um turboélice de treinamento e ataque ao solo, de uso exclusivamente militar, muito parecido com um jato.¹⁰

Com alto desempenho, economia de combustível e inexistência de concorrentes com as mesmas características técnicas, o avião tornou-se um sucesso de vendas. Em meados dos anos oitenta a Embraer assinou acordo de co-produção com a organização inglesa Short Brothers para fornecer o Tucano para a Royal Air Force (RAF).

A versão produzida para a RAF foi aperfeiçoada, tornando-se mais potente do que o modelo original e contando com numerosos componentes novos, tanto que o avião foi rebatizado para Super Tucano: “as mudanças acarretaram um considerável aumento do custo de produção, o qual só foi parcialmente transferido ao preço final

¹⁰ Para projetar o Tucano a Embraer contou com financiamento da FINEP: “em setembro de 1978, assinamos o contrato com a FINEP, que nos permitiria iniciar oficialmente o projeto do EMB-312. O volume de recursos era claramente insuficiente – somente US \$150 mil. Essa quantia para desenvolver um novo avião e construir três protótipos era absolutamente insuficiente e, assim, para evitar questionamentos fizemos todo o esforço possível para deixar o assunto fora de qualquer divulgação.” (SILVA, Ozires, 1999:486).

do produto. Isto, uma vez mais, refletiu a disposição da Embraer em desenvolver variantes que serviriam para atender a demanda dos consumidores, em certo período, e que possibilitariam o aumento de suas próprias capacidades tecnológicas, mesmo que sob pena de algum prejuízo financeiro momentâneo.” (DAGNINO, 1989:235-6).

O Tucano é o avião militar mais importante da empresa, sendo vendido para catorze forças aéreas do mundo, entre as quais França, Inglaterra, Argentina, Paraguai e Peru.

Foi nessa época (1978) que a Embraer adquiriu a empresa aeronáutica Neiva, de Botucatu, antiga parceira e passa a produzir o avião Ipanema e também os aviões leves da Piper. Essas aeronaves eram importadas anteriormente dos Estados Unidos, pequenos monomotores ou bimotores de até dez lugares, muito requisitados pelas empresas brasileiras para as viagens de seus executivos. O principal fornecedor era a Piper Aircraft Company.

Em meados da década de 70 a Embraer assinara contrato de cooperação com essa empresa americana para a produção de seus aviões no Brasil: ”Logo após a formalização do acordo, o governo brasileiro elevou as tarifas alfandegárias para aeronaves leves estrangeiras de 7% para 50%. Segundo Danigno esse seria outro exemplo de apoio governamental cuidadosamente coordenado em relação às atividades da Embraer. Por meio desse instrumento criou-se uma reserva de mercado para as aeronaves Pipers produzidas pela Embraer, para que as duas empresas lucrassem com tais medidas.(BERNARDES, Roberto, 2000:183).

A partir de 1978 atinge-se o terceiro estágio do contrato com a Piper, isto é, a Embraer passou a produzir localmente o avião, com peças e componentes produzidos no Brasil, com exceção de alguns poucos itens. Além de adquirir tecnologia a empresa brasileira captou estratégias de marketing, comercialização e distribuição do produto da empresa americana.

O próximo passo na evolução da Embraer foi o projeto ítalo-brasileiro que resultou na fabricação do Aeronáutica Militar X (AMX). O Ministério da Aeronáutica precisava substituir os velhos Xavantes por um jato moderno e solicitou à Embraer o projeto desse novo avião: um caça bombardeiro a jato, capaz de voar em baixas altitudes e com facilidade de manobra.

Foi assinado um contrato entre a empresa brasileira, a Aeritalia e a Aeronáutica Macchi (antiga parceira da Embraer) com uma divisão do trabalho estabelecida em homens-horas com as proporções de 30%, 46% e 24% respectivamente: “Esses percentuais permaneceram constantes e asseguraram a mesma proporção em cada fase do programa, desde os momentos iniciais do projeto até a finalização dos processos industriais e de testes no solo ou em vôo. Dentro dos seus limites, a Embraer ficou com a responsabilidade de projetar e fabricar: as asas (...), as entradas de ar do motor, os suportes dos armamentos(...), os tanques externos de combustível, os trens-de-pouso principais e o estabilizador horizontal.” (SILVA, Ozires, 1999:515).

O programa AMX não foi um sucesso comercial e apresentou problemas, do ponto de vista gerencial, pelas dificuldades administrativas advindas de um consórcio internacional. Semelhante a esse caso é o do Concorde, que foi um difícil consórcio anglo-francês, sem sucesso comercial, apesar da imensa inovação tecnológica embutida no projeto.

Alguns dos progressos técnicos conseguidos com o AMX foram posteriormente aproveitados no projeto ERJ-145, seguindo uma linha permanente da Embraer de uma evolução cumulativa no aprendizado tecnológico empregado em diferentes e sucessivas “famílias” de aeronaves.

O próximo passo, o EMB 120 Brasília, foi o sucessor do Bandeirante, tanto pelas características técnicas, como mercadológicas. Incorporando tecnologias de vários aviões anteriores foi produzido numa concepção de comunalidade, isto é, foi o primeiro de uma nova família.

O Brasília começou a voar em 1985 e foi considerado pela Regional Airlines Association dos Estados Unidos em 1994 o avião regional mais utilizado no mundo: 26 empresas de 14 países formaram uma frota que voou mais de três milhões de horas. Disputou mercado com aproximadamente oito concorrentes na categoria de vinte a quarenta e cinco passageiros e hoje consolidou seu sucesso comercial: tem participação de 24% no mercado norte-americano, 19% no europeu e 24% no mercado mundial.

V. A CRISE DOS ANOS OITENTA: A DECADÊNCIA DA ESTATAL

Na década de oitenta a Embraer entra em crise motivada por fatores macroeconômicos e políticos, assim como por fatores internos à empresa, isto é, dois programas sucessivos de novos produtos que fracassaram no mercado: o programa AMX e o programa Vector.

O programa AMX, que começou em 1979, consumiu aproximadamente US\$ 1,8 bilhão de dólares até 1987: “Nesse ano, o jornalista Gilberto Dimenstein, apurou pela *Folha de S. Paulo*, que os recursos arrecadados mediante taxações compulsórias, sobre mercadorias como combustíveis e automóveis – dinheiro oficialmente destinado ao financiamento de programas de desenvolvimento econômico e social – estavam na verdade sendo desviados para o ‘saco sem fundos’ do programa AMX” (LOPES, 1994:280).

Na verdade, esse projeto foi um dos grandes responsáveis pela degradação financeira da empresa, agravada com o advento do primeiro governo civil em 1985,

que cortou fundo os orçamentos militares, atingindo em cheio os projetos da Embraer.

Outro programa frustrado, que agravou a crise financeira da empresa, foi conjunto com a Argentina, para a fabricação do CBA-123 Vector. Avião turboélice pressurizado para 19 passageiros, foi incentivado pelo Presidente José Sarney, dentro do esforço para dinamizar o Mercosul recém criado entre Brasil e Argentina.

Além do insucesso comercial desses aviões, a empresa passa a sofrer uma crise de gestão e de modelo organizacional, iniciadas com a saída de seu primeiro presidente, Ozires Silva, que comandara a Embraer desde 1970 até 1986, quando assume a presidência da Petrobrás.

Combinaram-se e se alimentaram mutuamente a crise estrutural da economia brasileira nos anos 80, a transição política para a democracia com suas turbulências e instabilidade, a crise fiscal do Estado brasileiro com problemas financeiros e administrativos internos da empresa, assim como o processo inflacionário galopante que atinge seu apogeu na segunda metade da década.

Vamos analisar essas crises combinadas e cumulativas que levaram à decadência da empresa e quase determinaram a sua extinção, num processo que terminaria com a privatização da empresa em 1994.

Neste relatório pretendemos focalizar a crise da segunda metade da década de oitenta, reservando para um próximo capítulo da história da Embraer a análise mais aprofundada do processo de privatização da empresa, à luz de uma análise mais ampla do processo de desregulamentação, privatização e abertura da economia brasileira a partir do governo Collor.¹¹

¹¹ O projeto de pesquisa aprovado pelo NPP previa originalmente uma fase da investigação dedicada especificamente à análise do processo de privatização da Embraer (1990-1994).

Na visão de Ozires Silva, o embrião da crise da Embraer está relacionado à política governamental que começa a ser implementada no governo Figueiredo: “Creio que o início dessa tendência foi o ano de 1979. O resultado foi direto; já na década de 80 as autoridades públicas quase não mais diferenciavam a administração indireta (as empresas) da direta (as repartições públicas). Os decretos regulando os órgãos de governo passaram a incluir também as empresas, sociedades anônimas de economia mista e todos os órgãos da administração indireta da União federal. O preço pago foi alto. O resultado foi uma grande perda de agilidade das empresas estatais que nitidamente começaram a mostrar deterioração. Ao invés de procurar corrigir melhorando os padrões básicos organizacionais, a resposta da burocracia pública foi no sentido de apertar os ‘controles’ e complicar ainda mais as já difíceis condições operativas dos empreendimentos estatais.” (SILVA, Ozires, 1999:267-268).

A referência de Ozires diz respeito principalmente à criação da SEST (Secretaria Especial das Estatais) cujo objetivo era disciplinar o gasto público limitando e controlando os investimentos das estatais, restringindo créditos e monitorando preços.

Essa política governamental começa a atuar exatamente no período em que a Embraer enfrentava dificuldades financeiras derivadas dos gastos excessivos com os projetos AMX e Vector, citados acima, além de estar envolvida no início do programa ERJ-145.¹²

Outra dificuldade que se agravou nos anos oitenta, embora tivesse sido um problema permanente para a empresa, foram as condições de financiamento das vendas.

¹² “Mas não havia recursos. O PROEX, como lhe falei, só foi reativado em 1991. Ficou quase dois anos sem instrumentação financeira. Então decidimos que íamos fazer o 145 num sistema de co-participação internacional; abrimos a possibilidade de diálogo com uma quantidade imensa de empresas do mundo que queriam fabricar componentes do avião na base do risco (....). As asas foram feitas na Espanha, os motores nos Estados Unidos, uma empresa da Califórnia topou fazer a eletrônica do avião, a cauda foi feita no Chile, uns pedaços da fuselagem em São José dos Campos e outros na Bélgica e na França. O avião ficou sendo suprido no mundo inteiro e muita gente criticou dizendo que o avião não era brasileiro. Mas, o fato é que deu certo. Já na empresa privatizada ele voou pela primeira vez. Hoje, 1200 aviões fabricados é um número espetacular, eu nunca poderia imaginar.....”
Entrevista realizada com Ozires Silva em 23/09/2002.

Em toda a indústria aeronáutica mundial o comprador de aviões precisa de financiamento para adquiri-los, dado os altos preços envolvidos. Esses financiamentos, devido às peculiaridades do mercado aeronáutico, não podem ser feitos pelos bancos comerciais. Assim, os governos passaram progressivamente a intervir nessas operações para promover vendas dentro e fora de seu território.

Foram criadas instituições, principalmente nos países desenvolvidos, com o objetivo de promover as vendas de bens de capital e particularmente aviões no mercado externo, das quais as mais importantes são: Export-Import Bank nos Estados Unidos, Export Credit Guarantee Department, na Inglaterra, Compagnie Française d'Assurance du Commerce Extérieur, na França.

No caso brasileiro o principal órgão público que financiou (e continua financiando) a Embraer foi o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e sua subsidiária o FINAME, que nunca garantiram linhas de crédito de longo prazo, dada a crise fiscal do Estado brasileiro e as oscilações permanentes do processo inflacionário. Ou seja, a estatal tinha uma dependência crucial de um agente financeiro público que nunca pode garantir efetivamente a sustentabilidade dos empréstimos e foi sempre muito permeável à instabilidade política inerente ao longo processo de transição democrática no país: “As empresas controladas pelo governo perderam o prestígio junto à opinião pública e, de prestadoras de serviço que no passado tinham remodelado a infra-estrutura nacional, passaram a ser gigantes de ineficiência que pareciam resistir a todos os esforços para mudanças, com a prevalência de critérios político-partidários no lugar dos técnicos” (SILVA, Ozires, 1999:268).

Outro agente público que carreou recursos para a empresa foi a FINEP, na rubrica desenvolvimento científico e tecnológico, também passou a sofrer fortes restrições de verbas na década de oitenta:”houve forte contração da disponibilidade de recursos nos anos oitenta e na primeira metade dos anos noventa.” (SUZIGAN & VILLELA, 1997:28-29).

Essas dificuldades de crédito que sempre marcaram a história da empresa mas se agravaram profundamente nesse período eram intensificadas pela condição de estatal, já que os financiamentos tinham que ser aprovados pelo Congresso Nacional, o que tornava a empresa extremamente vulnerável às influências político-partidárias.

Durante o regime militar, principalmente nos governos Costa e Silva e Médici, a empresa sempre contou com o apoio da coalizão civil-militar dominante e o lobby do *cluster* CTA/ITA/Embraer foi extremamente eficiente na captação de recursos públicos. Essa situação se altera no governo Figueiredo¹³ e torna-se crítica com a mudança do regime: “com a democratização do Estado brasileiro, sai de cena, ou pelo menos é reduzido significativamente, o poder de pressão dos militares nas decisões e nos rumos do desenvolvimento econômico do país. Com efeito, a Embraer acaba por perder também importante suporte político para seus empreendimentos.” (BERNARDES, Roberto, 2000:252).

Do ponto de vista tributário a empresa, desde sua fundação, se beneficiara do incentivo fiscal que permitia às pessoas jurídicas investirem 1% do imposto de renda em ações da Embraer, deduzindo essa quantia do Imposto de Renda Pessoa Jurídica. Esse incentivo foi extinto pelo Decreto-lei 7714 de 29 de dezembro de 1988, o que significou golpe profundo no equilíbrio financeiro da empresa, já seriamente abalado pelas razões analisadas acima.

Além desse sério revés a Embraer foi atingida negativamente pela Reforma Tarifária aprovada pelo Congresso Nacional em 1987 e aplicada a partir de 1988. Embutida

¹³ No início do governo Figueiredo foram adotadas políticas para reduzir a participação das estatais na economia e para isso foi criado o Programa Nacional de Desburocratização e a Secretaria Especial de Controle das Empresas Estatais (SEST): “não se tratava de uma guinada ideológica quanto ao papel do Estado no desenvolvimento, mas antes numa mudança na ênfase da política econômica, imposta por transformações até certo ponto fora do controle governamental. A prioridade não era mais o crescimento e a substituição de importações, mas o controle da inflação e principalmente a suspensão da crise cambial(...)Com débitos bastante ampliados essas empresas veriam suas despesas crescerem rapidamente, com o aumento das taxas de juros internacionais a partir de 1979 e a significativa desvalorização cambial depois de 1981” (PINHEIRO, 1999:156).

na nova política industrial do governo Sarney, a reforma estabeleceu significativa redução das alíquotas de importação.

No caso das aeronaves o Decreto-lei 2434, de maio de 1988, reduziu em 80% a tarifa de importação para empresas concessionárias de transporte aéreo, tornando, portanto, muito menos atraentes os aviões da empresa estatal, em relação aos concorrentes do mercado internacional: “O conjunto dessas medidas aplicadas no âmbito governamental, a crise fiscal e a desestruturação do Estado com a perda de capacidade da aplicação das políticas industriais e tecnológicas, no decorrer da década de oitenta, somado ainda aos problemas internos atravessados pela Embraer, acabaram por eclodir no colapso financeiro da empresa em 1989” (BERNARDES, Roberto, 2000:235).

No que diz respeito a esses problemas internos relacionados à gestão da empresa é preciso mencionar a crise sucessória instalada com a saída de Ozires Silva que comandou a organização desde a sua fundação. A diretoria era também a mesma desde 1969. Não houve preparação de sucessores e o novo presidente, engenheiro Carlos Ozílio da Silva teve sérias dificuldades de enfrentar a grave crise financeira, econômica e política que sufocava a organização.

Apesar de no passado a empresa ter sido administrada com padrões profissionais, especialmente se considerarmos sua condição de estatal, a coesão do grupo dirigente funcionou muito bem durante o período autoritário em que havia convergência de valores entre o grupo dirigente da empresa (a coalizão de cientistas e militares da Aeronáutica, ligados ao *cluster* ITA/CTA/Embraer) e a elite dirigente do Estado Nacional.

Já no período da Nova República esse mesmo grupo dirigente da empresa perde poder e influência junto à nova configuração do sistema político brasileiro, marcado pela ascensão de novos interesses econômicos e políticos, numa transição democrática que coloca novos atores e na qual os interesses estratégicos dos militares deixam de ser hegemônicos.

Um último fator explica a decadência da Embraer e sua quase extinção no final dos anos oitenta e início da década de noventa: a ampliação da concorrência no mercado aeronáutico internacional.

As grandes empresas de aviões, especialmente nos países desenvolvidos, passaram a produzir aeronaves para o transporte aéreo regional, o grande mercado da Embraer, extremamente competitivos e inovadores. Foi o caso da “Aerospatiale, da França, a SAAB, da Suécia, a Dasa, da Alemanha, a Fokker da Holanda, a CASA, da Espanha — todos pesadamente apoiados pelos respectivos Governos (...) Também, em 1986, um novo competidor entrou no mercado: a Bombardier do Canadá. Inicialmente comprou a Canadair, seguindo-se a Short Brothers Plc (Irlanda do Norte), a Learjet e a De Havilland do Canadá. Com essas aquisições a empresa moldou uma estratégia de penetração nos mercados do transporte aéreo regional e da aviação executiva, passando a se configurar como um sério concorrente para o futuro.” (SILVA, Ozires, 1999:581-582).

A maior oferta de aviões no mercado internacional somou-se à diminuição da demanda graças à:

- fim da Guerra Fria que ocasionou menor necessidade de pequenos jatos militares
- aviões antigos tecnologicamente, como o Bandeirante e o Brasília, passaram a ser revendidos pelas companhias aéreas regionais do primeiro mundo para países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento da Ásia, África e América Latina
- os efeitos das duas crises do petróleo (1973 e 1979) encareceram demasiadamente os preços dos combustíveis determinando retração no mercado aeronáutico mundial
- a indústria aeronáutica, diferentemente de outras intensivas em tecnologia, como as telecomunicações, por exemplo, não passou por um processo de barateamento dos custos de produção, ao contrário:”tem sido motivo de permanente preocupação das empresas operadoras que, em consequência, pressionam

duramente os fabricantes de aeronaves comerciais. Argumentam eles que vêm encontrando dificuldades, julgadas como insuperáveis, para acompanhar a escalada dos custos de desenvolvimentos e de produção dos modernos aviões comerciais e acomodá-los rentavelmente às suas operações.” (SILVA, Ozires, 1999:585).

VI. CONCLUSÕES

A fundação da Embraer e seu sucesso na década de setenta está intimamente relacionada ao projeto estratégico de uma facção determinada de militares, aliados a um grupo de cientistas do *cluster* CTA/ITA.

Esse grupo, cujas lideranças principais foram os Brigadeiros Casimiro Montenegro Filho e Paulo Victor da Silva e o oficial da Aeronáutica e iteano Ozires Silva, conseguiram articular interesses de facções da comunidade científica brasileira (por sua vez ligada a instituições científico-acadêmicas dos Estados Unidos e da França) com os projetos estratégicos de um grupo de militares da Aeronáutica ciosos da soberania e autonomia brasileiras em algumas setores importantes para a segurança e o desenvolvimento nacionais.

Os vínculos políticos e ideológicos desse grupo com a “linha dura” e a ala nacionalista das Forças Armadas tornaram factível a montagem, num país em desenvolvimento, de uma indústria intensiva em tecnologia e extremamente mundializada. O peso das motivações de cunho nacionalista, de controle brasileiro de certos materiais e sistemas produtivos ligados à Segurança Nacional foi crucial para que o projeto fosse implementado.

No primeiro governo do regime autoritário, cuja elite dirigente estava associada à facção castelista das Forças Armadas, esse projeto nacional-desenvolvimentista não encontrou ambiente favorável para sua efetivação.

Foi preciso esperar a ascensão de outros “partidos militares” à hegemonia no Estado brasileiro para que o projeto fosse apoiado e implementado a partir de 1969.

Sem a sustentação decisiva de políticas governamentais e recursos provindos do setor público não teria sido possível a implementação desse projeto.

O tripé pesquisa científica, ensino e indústria integrados proposto pelo *cluster* CTA/ITA/Embraer foram convergentes com as políticas macroeconômicas e com a ideologia dominante dos governos revolucionários posteriores ao governo Castello Branco: desenvolvimentistas, nacionalistas, estatizantes.

Queremos afirmar a importância das variáveis políticas na explicação da emergência e sustentação da indústria aeronáutica brasileira. Nesse contexto julgamos fundamental a percepção de que a “familiaridade” e a proximidade do *cluster* com o poder foram determinantes para que seus projetos pudessem ser implementados.

Técnicos e dirigentes da Embraer, freqüentemente também oficiais da Aeronáutica, circulavam e penetravam facilmente nos altos escalões da tecnoburocracia pública, articulando “anéis burocráticos de pressão” para conseguir verbas, prebendas e todo o tipo de favorecimentos necessários ao desenvolvimento da empresa.

Outra conclusão que a análise da criação e evolução da empresa nos permite é a de que a prioridade dada pelo Estado brasileiro à sustentação de uma política de pesquisa e desenvolvimento voltada para a indústria aeronáutica foi extremamente favorecida pela vigência de um regime autoritário no qual o Congresso Nacional, os partidos políticos e a sociedade civil tinham muito pouca influência sobre as prioridades do gasto público.

Queremos dizer que num regime democrático teria sido muito mais difícil dar prioridade ao investimento em tecnologia vinculada à Segurança Nacional, preterindo investimentos em áreas socialmente mais relevantes, como educação e saúde.

A mudança do regime e a substituição no comando da política econômica dos quadros oriundos do regime militar para a oposição comandada pelo PMDB aliado à Frente Liberal, num compromisso para a redemocratização do país significaram uma perda de poder e influência do grupo dirigente da Embraer e seus parceiros do CTA/ITA.

A crise da Embraer se agudizou, a partir de meados dos anos oitenta, não apenas por razões econômicas, como a crise fiscal do Estado, a hiperinflação, os planos de estabilização frustrados e a escalada dos juros, assim como as dificuldades cambiais. Foram relevantes as motivações políticas na explicação da decadência da empresa: nos governos Sarney e Itamar Franco critérios político-partidários e clientelistas passaram a prevalecer sobre os técnico-econômicos no relacionamento com a empresa estatal, como foi o caso do programa CBA-123 Vector, acordo binacional com a Argentina resultante de iniciativa do Presidente José Sarney para dinamizar o Mercosul, apesar dos enormes custos envolvidos no projeto.

Num cálculo aproximado pode-se dizer que 80% do gasto público no Brasil na década de setenta foi carreado para o apoio à Embraer, via financiamentos de agências de fomento à pesquisa científica e através dos recursos do BNDES, além dos incentivos fiscais concedidos à empresa.

Na visão de um dos principais líderes da corporação, no caso da indústria aeronáutica, em qualquer Estado Nacional, desenvolvido ou em desenvolvimento, sem a sustentação governamental não há perspectiva de sustentabilidade: “O avião é um negócio internacional. Não tem fronteiras. As empresas fabricantes precisam ser cada vez mais competitivas em preços, em tecnologia de manufatura e em processos de vendas. E para realizar seus negócios no mercado mundial precisam confiar no apoio financeiro das políticas de seus governos e do sistema bancário de seus

respectivos países que, por seu turno, precisam responder com criativa agressividade à política de exportação que interesse à nação.” (SILVA, 1990:587).

Dentre as razões econômicas e gerenciais apontadas como importantes fatores determinantes da crise da empresa nos anos 80 , cuja solução final seria a privatização, estão :

- nível de endividamento e principalmente composição da dívida baseada em créditos de curto prazo
- deterioração das condições macroinstitucionais: inflação, juros altos, crises cambiais
- deficiências na gestão administrativo-financeira em parte derivadas da situação de estatal com pouca flexibilidade e dinamismo gerencial
- crise no mercado aeronáutico internacional e ampliação da concorrência
- política tributária do final da década de 80 que reduziu em 80% os impostos sobre a importação de aviões
- falta de sincronia entre as políticas industrial, tecnológica e de privatização

A estratégia da empresa se concentrou em algumas tecnologias chave para fabricar aviões, isto é, focou as áreas de fuselagem, aerodinâmica e integração de projeto. Não tentou a integração produtiva vertical investindo na produção de motores, componentes eletrônicos e outros insumos sofisticados que dificilmente poderiam ser produzidos no Brasil, dadas as condições gerais de desenvolvimento da indústria brasileira e do mercado internacionalizado da indústria aeronáutica mundial.

Por razões de escala, domínio de tecnologia , competição global e estrutura de custos da empresa era mais eficiente concentrar -se em determinadas etapas do

processo produtivo e importar insumos e equipamentos de outras empresas nacionais ou estrangeiras

A empresa optou por tornar-se uma montadora final de aviões, sem envolver-se em competição com multinacionais poderosas:”Ela foi mais importante para o sucesso comercial dos aviões da empresa do que o controle sobre as mais sofisticadas tecnologias que a produção de uma aeronave requer e dos outros milhares de itens que a compõem.” (DAGNINO, 1989: 225)

Um último ponto que queremos salientar diz respeito à cultura organizacional da Embraer, excessivamente voltada para a tecnologia e insuficientemente vinculada aos aspectos mercadológicos e financeiros da gestão empresarial. Gerida por cientistas e militares, faltou à empresa maior dinamismo e percepção de oportunidades de negócio, que se tornariam muito mais presentes depois da privatização.

BIBLIOGRAFIA

BERNARDES, Roberto (2000) *Embraer: elos entre Estado e mercado* .São Paulo, Hucitec/FAPESP.

CABRAL, A.S. (1988) *Análise do desempenho tecnológico da indústria aeronáutica brasileira* . Tese de doutorado, São José dos Campos, ITA.

COUTINHO, L & FERRAZ, J.C. (orgs) (1994) *Estudo de competitividade da indústria brasileira*. São Paulo, Papirus.

- DAGNINO, R. (1989) *Brazilian Aeronautics Industry* Campinas, Unicamp, mimeo.
- ERBER, F.S. (1990) “Política industrial – Paradigmas Teóricos e Modernidade” In TAVARES, M.C.; TEIXEIRA, A & PENNA, M.V. (orgs.) *Aquarela do Brasil - Ensaio Político e Econômico sobre o Governo Collor*. Rio de Janeiro, Editora Riofundo.
- FLEURY, A. (1989) *The Technological Behaviour of Public Enterprises in Developing Countries* London, Routledge.
- FLEURY, A & FLEURY, M.T.L. (1995) *Aprendizagem e Inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil* . São Paulo, Atlas.
- FORJAZ, M.C.S. (2003) *As origens da Embraer: o projeto estratégico da Aeronáutica*. Relatório NPP, São Paulo, Fundação Getulio Vargas.
- FORJAZ, M.C.S. (1986) . *Da Distensão à Abertura Política: Os Percalços da Estratégia Militar (1974-1978)*. Relatório de Pesquisa nº 37/1986, publicado pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações da FGV/EAESP, 1986.
- LOPES, R. (1994) *Rede de intrigas: os bastidores do fracasso da indústria bélica no Brasil* . Rio de Janeiro, Record.
- MEINRATH, Pedro John (2001) “O ITA na sua hora mais difícil”, in Boletim da Associação dos Engenheiros do ITA (AEITA), São Paulo, mimeo.
- PANHOCA, L.A. (1995) *A participação do Estado na indústria aeronáutica: o caso da Embraer* . São Paulo, Departamento de Economia, Dissertação de Mestrado, PUC.

PINHEIRO, A.C. & GIAMBIAGI, F (1992) “As empresas estatais e o programa de privatização do governo Collor” in *Pesquisa e Planejamento Econômico* , vol. 22, no. 2.

SILVA, Ozires (1999) *A Decolagem de um Sonho (A História da criação da Embraer)* . (2ª ed.) São Paulo, Lemos Editorial.

SUZIGAN, W. & VILLELA, A V. (1997) *Industrial Policy in Brazil* . Campinas, IE/Unicamp.

SUZIGAN, W (1996) “Experiência histórica de política industrial no Brasil”. *Revista de Economia Política* 16 (jan-mar).

TERRA J.C. & SBRAGIA, R (1989) “Incentivos fiscais para capacitação tecnológica: avaliação do custo de P&D para a empresa” *Pesquisa e Planejamento Econômico* , vol 29, no 2.

FONTES PRIMÁRIAS DE DOCUMENTAÇÃO

Duas entrevistas realizadas por Maria Cecília S. Forjaz com Dr. Ozires Silva, em 04/09/2002 e 23/09/2002.

Textos em anexo.

Transcrição de entrevista com Dr. Ozires Silva, realizada em 23/09/02.

MC – Dr. Ozires, continuando a entrevista, eu gostaria que o senhor falasse sobre a crise da empresa nos anos 80 e depois, do processo de privatização, que passou a se conduzir.

Os – não teve crise em 80.

MC – não teve?

Os – não, a crise, na realidade, estourou em 90. Começou com a eleição do presidente Collor, que modificou todas as regras de comércio exterior, cortando os financiamentos para produtos intensivos e (capitais), e componentes e equipamentos; sem instrumentação do financiamento o avião não se vende. A companhia afundou sem vendas, os governos estrangeiros continuaram a financiar seus produtos competitivamente e a empresa perdeu posições sérias no mercado internacional. Posteriormente, em 91 ,, (inter.)

MC – na década de 80, que é chamada a década perdida, a empresa foi bem, no geral?

Os – foi, foi bem... eu deixei a companhia em 1986, quando fui eleito presidente da Petrobrás e ela estava bem, até cogitando de se fazer um avião a jato que acabou culminando, quase 8 ou 10 anos depois, no 145 T ??, um avião de grande sucesso no mercado internacional. Mas na realidade, o problema surgiu efetivamente por falta de mecanismos de apoio à exportação, que notoriamente todos os países do mundo oferecem para máquinas e equipamentos em geral, não só para avião, também para máquinas e equipamentos. Mas o governo Collor cancelou os mecanismos que existiam, um deles era o FINEX, que era um programa de financiamento à exportação para máquinas e equipamentos, que foi cancelado sob a promessa de que seria reformulado; mas levou mais de dois anos sem que a reformulação saísse e esses dois anos foram letais para a companhia; por outro lado, em 91, Sadam Hussein invadiu o Iraque, houve a Guerra do Golfo e teve uma repercussão muito séria no transporte aéreo. O transporte aéreo mundial sofreu uma queda imensa no tráfego de passageiros, por receio de ataques terroristas e coisas dessa natureza... Aliás, registrou-se na época, os analistas disseram que foi a primeira vez que o transporte aéreo encolheu desde a II Guerra Mundial, em termos de demanda. Teve um acesso muito grande – da ordem de 3.500 aviões nos Estados Unidos foram levados para o deserto, ficaram parados; a Boeing demitiu mais de 70.000 empregados e prometeu que nunca mais excederia os 100.000 empregados. Demitir 70.000 empregados numa cidade pequena como Seattle, pode-se imaginar... A indústria europeia sofreu também bastante. Portanto, houve um impacto muito grande na indústria aeronáutica e a Embraer foi vítima; ela já vinha vítima, por falta de mecanismos de comercialização e a Guerra do Golfo simplesmente complicou. E foi justamente neste período, em junho de 1991, que o Alto Comando da Força Aérea, liderado pelo ministro Sócrates da Costa Monteiro vieram a mim solicitando que eu voltasse à Embraer para tentar recuperar a companhia. Eu resisti bastante, porque

evidentemente eu não iria querer um horizonte (,,,) O problema era extremamente complicado; recebi um apoio expresso do presidente de República da época, o Itamar Franco – da mesma maneira, da Força Aérea de um modo geral, particularmente de todos os oficiais-generais; muitos oficiais-generais me telefonaram instando que eu deveria voltar para a FAB; e não só eles. Também os soldados e sargentos, as pessoas pedindo que eu voltasse para salvar a Embraer, e eu nunca imaginei que poderia ser o salvador ou coisa parecida para a companhia; mas evidentemente minha vinculação com a empresa é extremamente emocional, muito forte. E em que pesassem todas as razões existentes que indicavam que seria uma empreitada extremamente difícil com a probabilidade de êxito muito pequena, a companhia ainda era estatal e eu conhecia bem as restrições que pesavam sobre a administração das cias. estatais. Mas o fato é que acabei aceitando e em junho de 91 voltei à Embraer. Imediatamente comecei a trabalhar e uma coisa estava extremamente clara em minha cabeça: que a empresa tinha que ser privatizada; uma empresa que dependia do mercado internacional como a Embraer não podia ficar restrita às regras fixadas pelo governo brasileiro sobre o controle das cias. estatais. Pesavam sobre as cias estatais imensas (,, restrições,,) gerenciais que absolutamente não se coadunam com a dinâmica necessária num mercado competitivo como o mercado internacional. Eu propus a privatização da empresa, houve muitas restrições, em particular da FAB. Aí, aqueles mesmos companheiros que me telefonaram dizendo que eu voltasse à Embraer, telefonaram de novo abrindo protesto, não concordavam com isto; e eu disse a eles que eles tinham pedido que eu voltasse para mudar, para recuperar a cia., e eu não via outro caminho. Evidentemente, as reações em SJCampos também foram pesadas, sindicatos articulados, a classe política reagiu muito desfavoravelmente, eu fui hostilizado, não só pelos sindicalistas, pela classe política em geral, mas também por muitos habitantes de SJCampos, que não compreendiam o alcance da medida, sem falar no aspecto puramente formal, que a privatização da empresa tinha que ter aprovação expressa do Presidente da República, Itamar Franco, que era absolutamente contrário a qualquer privatização. Esse período, então, foi muito difícil; eu, convencido que devia caminhar para a privatização. O ministro Sócrates me apoiou e acabei conseguindo aprovação do Alto Comando, e ele propôs formalmente ao presidente da República a privatização da cia. e o presidente relutou muito. Casualmente, quando estive no governo, entre 90 e 91 eu fiz muita amizade com o presidente Itamar Franco, que era o vice-presidente do Collor.

MC – não me lembro mais... O senhor foi ministro?

Os – Ministro da Infra-Estrutura, no governo Collor, logo no início; mas eu saí logo, com um ano, mas nesse período fiz uma boa amizade com presidente Itamar e cheguei a me comunicar com ele. Mas eu não podia falar com o presidente oficialmente, por ser

subordinado ao Ministério da Aeronáutica; então, entrei em contato, telefonei e falei “do Ozires para o Itamar”; não era do presidente da Embraer para o presidente da República. Conversei com ele pessoalmente e ele me explicou que era contrário. E eu disse: “Eu sei, eu sei da sua posição contrária, mas efetivamente, se v. quiser salvar a cia., eu não tenho outra forma, porque as restrições gerenciais que pesam sobre as cias. Estatais ao se coadunam, absolutamente, com as condições necessárias para que a cia. Possa agir com desenvoltura e rapidez no mercado internacional. Um dos dispositivos, além de uma quantidade de outros, era que qualquer financiamento tinha que ser aprovado pelo Senado, em geral o processo burocrático levava um ano. Não era possível! E finalmente, o presidente Itamar aprovou; a Embraer passou, portanto, para a jurisdição do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), dentro da Comissão de Privatização e nós começamos a trabalhar a privatização. O processo levou perto de 1500 ... 1300 dias mais ou menos – foi um processo longo.

MC – como foram as condições dessa privatização?

Os – elas foram evoluindo ao longo do tempo. Primeiro, evidentemente, foram eliminados, de acordo com a lei (,,) devia haver uma licitação para indicação de duas cias. que funcionariam como “financial advices”, como cias. organizadoras do processo de privatização. Uma das cias. foi a Projctct, do Carlos Langoni; a outra foi a Deloitte, e essa duas cias. trabalharam na configuração da empresa para privatização. Foram tomadas uma série de providências, uma (,,) imensa de providências que a cia. tinha e os problemas societários e os problemas de ações com a (,,), cia. Belga com ações na Bolsa (tinha ações das mais variadas) e a lei determinava que no processo de privatização não poderia haver nenhuma pendência em relação à propriedade correta do governo – o governo tem a propriedade da cia, quantas ações, quantas com direito a voto...

MC – o governo tinha 51%.

Os – tinha mais ou menos 51%, porque isto variava um pouco, mas tinha mais que isso, em função da Bolsa de Valores, porque mais de 40% das ações da Embraer circulavam na Bolsa, né? Então, tinha hora que o governo tinha mais, ora menos...

MC – e essas ações que não eram do governo eram bastante pulverizadas?

Os – pulverizadas na Bolsa, bastante pulverizadas. Isso foi conseguido através do processo de incentivos fiscais, quando a cia. foi criada. E por outro lado, eram normalmente comercializadas na Bolsa. A cia tinha debêntures de sua própria emissão; a lei determinava que essas debêntures tinham que ser recompradas; enfim, não poderia

haver nenhuma contingência do ponto de vista corporativo ou societário que pudesse colocar em risco, em qualquer momento, a propriedade da Embraer, a propriedade do governo nas ações da cia., e mesmo depois, a propriedade das ações que fossem transferidas para o vencedor do leilão... (interr)

MC – do leilão...

Os – de leilão de privatização da Cia. O processo foi longo, difícil, complicado. E essa configuração final da cia. foi sendo discutida pela Comissão de Privatização do BNDES e quando chegou o dia 12 de dezembro de 1994 ainda não tínhamos certeza nenhuma (da venda) no prédio da Bolsa de Valores aqui de São Paulo para assistir ao leilão. Foi até um episódio muito interessante, porque eu tive que chegar ao prédio da Bolsa razoavelmente escoltado; os sindicatos....

MC – Ah, tinha movimento na rua?

Os – sim, na rua, apedrejando, coisas dessa natureza, até perguntei para o tenente da Polícia lá na porta, se eu apedrejasse também umas vitrines ali, se eu seria preso... Ele falou: “sim, o senhor seria preso”. E eu falei: “e esse pessoal que tá apedrejando, por que v. não os prende?”

MC – e eram organizados pelo PT?

Os – PT eu não sei...

MC não consegui entender. Centrais ligadas ao PT?

Os – ligados à CUT, não da Força Sindical, mas Centrais ligadas à CUT, os sindicatos dos empregados do interior do Estado de São Paulo. Sindicatos dos Metalúrgicos do interior do estado de São Paulo. Este período também foi muito duro, porque puseram caminhão em volta da empresa; e eu ouvi gritaria de caminhão por quase 3 anos na janela da minha casa... foi (...)

MC – então houve muita resistência por causa do PT?

Os – e da classe política também. Eu fui convocado pela Câmara de Vereadores de SJCampos, mas é que como sempre esse pessoal faz – analisa as coisas superficialmente; e eu me lembro que na conversa que tive com Lula e com Mercadante eu falei: “Não serei protagonista da Embraer recuperada, quando eu terminar esse trabalho eu vou sair;

mas posso colocar uma promessa que todos os empregos que estão sendo perdidos agora vão ser recuperados; que a cia é competente, ela vai se recuperar, claro que ela depende das condições de mercado, mas (,,, ele não têm visão de mercado).

MC – mas o enxugamento foi posterior, né, depois da privatização...

Os – não, foi antes...

MC – foi antes?

Os – Ah, foi antes. Ah, não! Entreguei a companhia já enxuta. Foi por isso que houve...

MC – Ah... toda essa movimentação é anterior, na verdade? O senhor já tinha tomado providências no sentido de....

Os – Mas é claro! Era uma companhia quebrada, não tava vendendo, não tinha faturamento, não tinha recursos, tinha se arreventado toda. Eu tinha que fazer aquilo. Era doloroso? Claro que era! Mas tinha que ser feito!

MC – todo esse movimento...

Os – Ah,.... andar num carro alegórico distribuindo beijinhos... Isso daí é muito bom. Mas não se conta o seguinte: que andar em carro alegórico distribuindo beijinhos é que não resolve problema nenhum. E a cia. Exigia ações extremamente drásticas, que foram tomadas; ela despencou, chegou a ter 15.000 empregados, no final do processo de privatização estava com 3.000 e poucos; quer fazer, foi um massacre, né? Mas absolutamente necessário, porque senão nós não estaríamos hoje comemorando os resultados da cia., porque ela teria simplesmente acabado e não estaríamos sequer conversando...

MC – o senhor estava no leilão?

Os – o leilão começou na hora certa; eu sinceramente não consegui acompanhar a velocidade do leilão, foi extremamente rápido, eu não tinha (perspectiva?) nenhuma nessa área; eu tinha tentado...

MC – foi a Bozano Simonsen.

Os – eu tinha tentado, identificar e ajudar potenciais compradores da Embraer para que o leilão tivesse êxito; fiz inúmeros contatos com empresas estrangeiras, empresas

nacionais, fundos de pensão, com o próprio Bozano e tudo isso. Mas acontece, com toda franqueza, que quando entrei no prédio da Bolsa no dia do leilão eu não tinha a menor noção se a cia. ia ser vendida ou não, e para quem. Não tinha a menor idéia. Eu não sei como consegui escapar ileso, numa houve nenhuma acusação de favorecimento de A, B ou C, embora eu numa tenha me recusado a conversar com todas as pessoas que desejavam comprar e tinha procurado como sempre, avisar todos os potenciais compradores. Até acho estranho, confesso até que nunca ninguém me acusou de coisa nenhuma, porque eu atendia e ajudava praticamente todos os compradores.

MC – e havia diversos interesssados?

Os – não havia muitos não... Eu sinceramente, achava que a Embraer valia mais interesse e confesso que tive um pouco de frustração porque, com relação à Embraer, eu sou mais movido pelo coração do que pela razão. E eu achava que poderia ter havido mais interesse. Mas o fato é que apesar desses contatos todos, desse esforço que nós fizemos, eu entrei no prédio da Bolsa sem a menor noção se o leilão teria êxito ou não. E foi então com enorme surpresa que em quase 5 minutos de leilão, coisa dessa natureza, o leiloeiro me chamou lá na frente, me pôs o martelo na mão e disse: “Bate o martelo!”. E eu bati. “Vendida!”

MC – risos.

Os – Aí, eu fiquei constrangido, nem pude perguntar “pra quem?”

OS e MC – risos.

Os – eu não sabia para quem tinha sido vendida a cia. Posteriormente é que eu soube que foi um conjunto de Sistel (fundo de pensão da Telebrás), da Previ (fundo de pensão do Banco do Brasil), do Bozano Simonsen e para o grupo americano chamado (,,). Tinha sido vendido para eles, mas eu soube só a posteriori, porque no correr do pregão, na hora do leilão, eu não tinha a menor noção. Evidentemente que eu não quis manifestar publicamente minha ignorância, perguntando...

MC e OS – mais risos...

Os – prá quem a cia. tinha sido vendidas. E aí a cia. foi vendida...

MC – e o senhor acha que o preço foi um preço justo, na sua avaliação?

Os – tem sempre aquele jogo, que eu não sei bem (,,) a venda, foi logo no começo da vigência do Plano Real...

MC – então, ainda não era algo...

Os – indefinido. Ela veio de uma valorização antes do Plano Real, ainda em cruzeiros, né? E parte do trabalho foi feito em cruzeiros e parte em real, de modo que eu confesso que o número final...

MC – é confuso.

Os – é confuso...

MC – mas esses são dados fáceis de localizar.

Os – é, ficou muito confuso na minha cabeça o número real. Mas o número foi grande. A cia. estava em situação bastante difícil. O número foi grande. Eu diria que o lucro que a empresa deu agora no passado deve ter sido 5 ou 6 vezes superior ao preço de venda. Só o lucro da cia. no ano passado; mostrando portanto.... (inter.)

MC – pois é, ela atava realmente, às portas do fechamento.

Os – sim, só que mais surpreendente de tudo na minha ótica é que durante esse período difícil nós conseguimos fazer o 145, que é.... (inter.)

MC – é....

Os – na minha cabeça nós devíamos passar a cia. para a nova administração de um lado saneada, embora com dificuldades de faturamento e tudo isso, mas sem dívidas que comprometessem o seu futuro. Isso nós conseguimos através da limpeza proporcionada legalmente pela privatização; o processo de privatização permitia. Tive muito auxílio da Secretaria do Tesouro Nacional, de Brasília, do Ministério da Fazenda. O secretário era o dr. Murilo Portugal e o Murilo fez um esplêndido trabalho de limpeza, ele nos ajudou nessa limpeza, fez uma preparação da cia. dentro dos esquemas normais de acompanhamento da Comissão de Privatização. O processo foi muito difícil, porque eu tinha subordinação ao Ministério da Aeronáutica, ao Ministro da Fazenda, à Comissão de Privatização, ao monitoramento do Congresso... Houve várias audiências públicas no Congresso Nacional, e evidentemente, o PT era contra e nessas audiências públicas houve diálogos extremamente ásperos com o pessoal do PT, mas no final... Eu sei que normalmente, quando se tem êxito, esquece como é que foram todas as (urtigas) no

processo de privatização da cia. Aí, a cia. foi privatizada e eu fiquei aguardando contato com os acionistas, que curiosamente, demorou um bocado. Demorou mais ou menos quatro meses antes que os novos donos começassem a se manifestar. Eu fui convidado formalmente a permanecer na cia. e ir prá frente; mas côm eu já tinha dito anteriormente na conversa que eu tive com Lula e Mercadante, eu falei que eu não tinha intenção de continuar. E de fato, quando eu recebi o convite formal para continuar presidindo a cia., eu declinei e agradei muito, e tal, e deixei a empresa. Eles designaram o Juarez Vanderlei como presidente da cia., meu sucessor, mas em 95, praticamente 4 meses depois da privatização, eu passei a presidência para o Juarez...

MC – Juarez Vanderlei era...

Os - ... ele era um dos diretores da cia. Ele era o diretor de produção. Aí passei para o Juarez e me afastei da cia. Mas aí, o 145 já estava praticamente pronto para o primeiro vôo e eu acreditava que, com a empresa saneada, e naquela época já estava o programa PROEX, que foi sucessor do FINEP para financiamento de exportação. E um produto da categoria do 145, eu disse a mim mesmo: “Entrego a cia. com um novo avião, mas a nova gestão, com um novo condutor, com um novo sistema corporativo, saneada financeiramente, eu só posso desejar para ela agora, Tchou, Boa Viagem”.

MC – fale agora, então, um pouco, embora eu tenha lido no livro; mas o 145 (depois de ler o livro e depois da sua entrevista), a impressão que eu fico é que realmente o Bandeirante foi o avião certo na hora certa... É correta esta interpretação? O sucesso tem a ver com o oportunismo da Embraer e seu, de perceber a necessidade daquele avião na Europa, certo? A mesma coisa acontece com o RC o RJ, ou seja, é um avião maior que o Bandeirante e por causa do sucesso da aviação regional, digamos que o RJ também fez sucesso? Veja se está correta esta interpretação: o Bandeirante fez sucesso porque era o tamanho de avião que o mercado precisava.

Os – ele foi um pouco mais que isso, na verdade, porque o que acontecia era o seguinte: embora os elementos mercadológicos estivessem bastante claros, nenhuma companhia do mundo imaginou fabricar um pequeno avião de linha aérea com os requisitos regulamentares para fazer avião de linha aérea para operar no novo horizonte mercadológico que estava surgindo... Porque havia uma característica muito clara: com o fim da 2ª. Guerra Mundial sobraram muitos aviões militares de passageiros que acabaram não sendo utilizados na Guerra e ficaram como uma espécie de ((cedros)) como resultados do excesso, que em particular a força aérea americana vendeu a preço de banana no mercado internacional. Então, o mundo deu partida no processo de paz,

mas com transporte aéreo baseado em aviões militares comprados como barganha, aviões que...

MC – o mercado foi suprido durante um bom tempo por isso!

Os – exatamente; então, resultado: surgiram quantidades de empresas de linha aérea que começaram a explorar os mais diferentes mercados. E no Brasil foi muito característico, né? Quando chegou 10 anos depois da 2ª. Guerra Mundial, do final, havia 360 cidades brasileiras atendidas pelo transporte aéreo. Era um negócio fenomenal, quer dizer, embora o Brasil naquela época ativesse 4.000 municípios, com 360 cidades atendidas era equivalente a números dos Estados Unidos. Havia linhas aéreas para praticamente todas as cidades que tivessem algum valor econômico no bolo da economia brasileira.

MC – mas essas 360 recebiam aviões grandes?

Os – não, não! Aqueles aviões que se misturaram um pouco com os aviões grandes, mas a imensa maioria era de aviões da guerra, os DC-3.

MC – o senhor (,,,))

Os – não. Agora, numa coisa curiosa é que quando, na medida em que os aviões grandes começaram a operar mais intensamente, que começaram a crescer de tamanho e depois, com a invenção do motor a jato, os jatos começaram a operar, o primeiro jato de transporte voou aqui no Brasil em 1958. Quando esses aviões começaram a entrar em operação com um nível de produtividade mais alto (eles são mais velozes), embora sejam também mais custoso para operar, mas o fato é que ficou muito claro que não mais economicamente possível usar aqueles aviões de 21 anos de idade, que estavam vindo da guerra, não era mais possível. E as estatísticas mostravam isso com clareza. De 1958 até 1963 as estatísticas aqui no Brasil indicaram que nós tínhamos 360 cidades atendidas pelo transporte aéreo; quando chegou a 1963 nós tínhamos 45 cidades atendidas. Houve uma derrubada geral. Quantidades imensas de cidades brasileiras perderam o transporte aéreo. E foi justamente esse fato mercadológico que nos chamou a atenção, nos dizendo com clareza (naquela época havia um debate público imenso, no mundo inteiro, sobre que avião ideal substituiria os aviões da guerra, os DC-3... E a nossa aproximação foi completamente diferente de todo o mundo. Não existe um avião só que vai substituir o DC-3. O DC-3 vai ser substituído por uma quantidade de aviões, mas qual é o segmento mais baixo, que vai precisar de aviões de 15, 18, 20 lugares? E foi aí que nós bolamos o Bandeirante para entrar no mercado, mas como avião de linha aérea. Então, o que aconteceu com o Bandeirante? Ele foi o primeiro avião do mundo com configuração de

linha aérea que entrou no mercado. Ele foi uma resposta que deu certo... Em outras palavras, eu posso dizer que a Embraer foi realmente a grande inventora do transporte aéreo regional. Ela criou o transporte aéreo regional. Então, esse foi o caso do Bandeirante. Agora, no caso do 145. do ARJ, o problema foi diverso. Havia com clareza a idéia de que o passageiro crescentemente ia rejeitá-lo. O passageiro prefere um avião a jato, inequivocamente. Mas não existia (,,) final da (,,). Em meados da década dos 80 não existiam motores economicamente aceitáveis para propelar aviões de transporte aéreo regional. E foi então que nós entramos nesse projeto do 145, que bateu a cabeça várias vezes, passou por várias configurações na Embraer. Em 1988 (,,) o Emílio Carlos da Silva, que me substituiu quando eu saí e fui para a Petrobrás, o Emílio lançou um avião de 50 lugares, a jato. Mas o problema do motor era complicado. Tinha motores que não respondiam aos requisitos de linhas aéreas porque muita gente pergunta que requisitos são esses. São aviões que operam com uma quantidade enorme de pousos, um avião que tem certas características de componentes e equipamentos, intercambiabilidade, com sistema portuário de um modo geral, coisas dessa natureza... Não é um avião que se pega na prateleira e se joga em Congonhas, por exemplo e dá certo... O avião tem que ter certas características que permitem um “bate fácil” do passageiro, portas embutidas, bagageiro com volume suficiente, quer dizer, os aviões de linha aérea têm características peculiares. Então, quando chegou... (interr.)

MC – o projeto do 145 foi desenvolvido só na Embraer ou foi (associar...)???

Os – não (,,) (foi) só na Embraer. Já tinha concorrência internacional. A Bombardier estava lançando, acabou lançando em 1990 um avião (,,) que não era parecido porque a Bombardier saiu com avião no mercado primeiro que a Embraer. Porque com o problema que a Embraer enfrentou...

MC – atrasaram...

Os – a Embraer, até 1988 tinha preparado várias configurações possíveis para esse avião de 50 lugares, mas acabou não realizando, porque com o que aconteceu logo no início de 90, com a entrada do Governo Colloer e o cancelamento do programa Finep, as linhas de investimento afundaram todas e não se pôde fazer mais nada. Agora, quando eu cheguei, em junho de 91 e assumi a cia., imediatamente eu chamei (,,) “vamos configurar esse avião; esse avião vai ser o grande marco, tem que ser um grande marco na recuperação da cia. Tivemos um debate muito grande sobre a configuração do avião, como ele seria, e a discussão foi sobre o fabricante dos motores, para determinar que tipo de motor ele ia ter, porque os motores ainda eram objeto de dúvida. Nós queríamos um motor turbo fã??? com alta resistência propulsiva, que permitisse que o avião decolasse em pistas

relativamente curtas e que fosse econômico (,,). Mas como ele era um avião de etapas curtas, também não precisava ter requisitos de alta velocidade e de voar em grandes altitudes, senão o vôo dele seria quase balístico. Subia, descia, não tinha quase vôo de cruzeiro. Então, nessas circunstâncias, todos esses dados foram manipulados por nós, colocados sob configuração, sob discussão, e finalmente nós congelamos a configuração assim, como ele tem hoje. E aí iniciamos o projeto. Mas não havia recursos, porque o PROEX, como lhe falei, só foi reativado em 91. Ficou quase dois anos sem instrumentação financeira. Então, decidimos que íamos fazer o 145 num sistema de co-participação internacional; abrimos a possibilidade de diálogo com uma quantidade imensa de empresas no mundo que queriam fabricar componentes do avião na base do risco; quer dizer, elas fariam o projeto, elas fariam a produção daqueles componentes, como a asa, cauda, motor, sistema hidráulico, interior, trem de pouso; para tudo nós fizemos um momento de convênios com diferentes empresas para cobrir os custos de desenvolvimento, porque nós não tínhamos recurso nenhum. E como o Brasil parece que gosta de viver sob crise, naquele momento também era crise, como hoje é crise, e se continuar desse jeito também vai ser crise, coisas dessa natureza. País vocacionado para viver pobre (,,,) sempre dizendo que nós somos vocacionados para o fracasso ou para a pobreza. E fazemos isso muito abem, porque a gente consegue fazer com que o país continue pobre e fracassado. Aí, fizemos isso e acabou mesmo dando certo. As asas foram feitas na Espanha, os motores nos Estados Unidos e a eletrônica (...) topou fazer a eletrônica do avião e uma empresa da Califórnia propôs fabricar os interiores e a cauda foi feita no Chile, uns pedaços da fuselagem feitos em SJCampos e outros na Bélgica, na França. O avião ficou sendo suprido pelo mundo inteiro e depois no final teve gente até que criticou dizendo que o avião nem era mais brasileiro... A crítica, sempre... Mas o fato é que deu certo, o avião. Já na empresa privatizada, ele voou pela primeira vez, e com sucesso. E foi feito um contrato de comercialização do avião, e hoje 1.200 aviões fabricados é um número espetacular, eu nunca poderia imaginar...

MC – quer dizer, é o primeiro jato, então, o ...

Os – não, nós já tínhamos feito antes um jato, que era o AMX.

MC – mas este é militar, né?

Os – é militar, mas é jato. A tecnologia é a mesma.

MC – e agora, tem um novo, que é um pouco maior.

Os – tem vários.

MC – quer dizer que foi o primeiro...

Os – na cia privatizada ele fizeram um outro avião, o 135, que é um avião encolhido – é o 150 encolhido para 35 lugares. Fizeram alguns modelos no meio do caminho, com 40 lugares, coisa dessa natureza... Agora, avião novo, eles lançaram o 170, que é o avião que hoje está começando a ser comercializado, ainda não tem nenhuma entrega.

MC – e esse é que teve problema com a Bombardier?

Os – não, não! O que teve problema com a Bombardier foi o nosso, o 145. Mas a Bombardier ajudou bastante, né? Porque ela, nessa disputa, deu um atestado de qualidade para o nosso produto: o nosso produto era muito bom, e ela ajudou a vender.

MC – ajudou a divulgar.

Os – teve uma publicidade enorme...

MC – Mas estamos falando da disputa resolvida recentemente na OMC; porque durou anos, né?

Os – Durou. E nesses anos todos isso foi notícia de jornal. O pessoal que lia e via aquele negócio dizia: “Poxa vida, o Canadá atacando o Brasil dessa maneira, significa que o produto brasileiro é bom!”

MC – mas ela perdeu; indiretamente ela ajudou bastante.

Os – ah! Ajudou bastante. Foi chato, evidentemente nós nos irritamos, aquele negócio todo, tal, mas hoje, no frigir dos ovos, olhando pra trás, acho que foi muito bom...

MC – este subsídio que eles acusavam o Brasil de ter, que no fim, se percebeu que o deles era do mesmo tipo, na verdade.

Os – ao contrário, o deles é pior... O que

MC – o que a vem a ser exatamente?

Os – o que acontece é o seguinte: existem 2 características nos produtos de tecnologia avançada: todos os países do mundo criam incentivos à chamada pesquisa e desenvolvimento – todos os países do mundo a têm. Uns em maior escala, outros em menor escala. No caso da aviação, de um modo geral, o governo então ajuda para desenvolvimento dos aviões. Mesmo que sejam novidades, coisas dessa natureza, os governos dão esse tipo de ajuda. Os governos estrangeiros não gostam de discutir esse assunto, e eu nem sei porque a Bombardier decidiu fazer isso, e apoiada pelo governo canadense; foi uma currada, é dar tiro no pé. Eles praticam isso intensamente e ninguém gosta de ver isso escrutinado por terceiros, num plenário internacional da OMC, onde grande parte do “staff” tem Afeganistão, paquistaneses, egípcios e não sei o quê. Então, ninguém gosta de ver isso escrutinado. Os investimentos governamentais na chamada pesquisa e desenvolvimento são instrumentos de desenvolvimento dos países dentro do capítulo Soberania de cada país, portanto cada um é livre para incentivar o conhecimento, a cultura, o desenvolvimento e essa coisa toda. Esse é um item. O outro item são financiamentos às vendas dos aviões que é a linha Proex, entra o Eximbank americano, o Eximbank canadense, a (Cofap???) da França, a (IID???) da Inglaterra, a Hermes da Alemanha, o Exim Japan, são todos organismos que estimulam as vendas de seus produtos através de financiamentos diferenciados. (,,,) computadores, esse troço todo, todos esses produtos sofisticados são vendidos com financiamentos. O que a OMC foi o nosso PROEX, porque ela diz “os juros que tem o Brasil, por exemplo, hoje, são de 18%”. NO Brasil vende com o Proex a 505%. Acontece que a OMC acabou aceitando que na política externa brasileira o governo brasileiro não é soberano para determinar qual é o custo do juro no Brasil, etc... Eu acho muito (...) ter 18%, mas é decisão do governo brasileiro e a OMC é legítima. Agora, a 18% ninguém vende avião no mercado internacional. Então, o que o governo brasileiro faz é colocar uma taxa de juro que corresponda mais ou menos à taxa de juro de uma certa de percentuais de financiamento. E a Bombardier, estranhamente, não entendi porque, ela não quis entender isso. Ela disse: “não, os juros já estão em *new rate* no Brasil a 18%, só poderá ser vendido a avião assim, a 18%. Caso contrário, é subsídio”. E evidentemente uma tese dessa não podia prosperar. Então, o Brasil revidou, em relação à taxa de juros do governo brasileiro; inteligentemente revidou dizendo o seguinte: “Vocês têm financiamento de pesquisa e desenvolvimento, e isso é subsídio”. O 145 não teve. Nós distribuimos o 145 no mundo inteiro através de contatos comerciais, que ninguém pode achar ruim.

MC – então, o Brasil respondeu dizendo que o investimento em pesquisa e desenvolvimento também pode ser considerado subsídio?

Os – exatamente.

MC – e a OMC disse que sim, que é subsídio.

Os – exatamente.

MC – o senhor falou que a OMC tem 146 países mais ou menos, tem o Terceiro Mundo, incluindo dos os países. Mas as regras da OMC, na verdade, são da OCDE, que são as regras que vêm dos países desenvolvidos. Então, as regras que regem foram feitas por eles, são eles. Então, nesse sentido, a gente leva desvantagem...

Os – mas acontece que nesse plenário, por exemplo, você vê o Secretário Geral das Nações Unidas, é um sujeito do 3º Mundo...

MC – também o da OMC, agora (,,)?

Os – (,,,) escolha (?) do pessoal subdesenvolvido. Mas eu diria basicamente, que é um plenário plurinacional, difícil de controlar...

MC – então, o RJ, mais uma vez, é um sucesso porque atende a uma necessidade do mercado, do momento. Eu gostaria que o senhor explicasse um pouquinho mais essa colaboração internacional – porque o RJ é menos nacional do que o Bandeirante, bem menos. O Bandeirante também tem componentes importados – os motores – o Brasil não fabrica, tá certo? Ele também tem tecnologia de fora.

Os – o Canadá também não...

MC – também não?

Os – acontece o seguinte: esse negócio de nacionalização ou coisa parecida, índice de nacionalização, entrando pelo caminho dos componentes e dos equipamentos é uma forma errada de pensar; porque o importante, na verdade, é a marca, a rede de vendas e o produto: isso é brasileiro. Mas acontece que o motor não é brasileiro, porque não foi fabricado motor no Brasil. O pessoal achava ruim, dizendo que o avião não tinha grau de nacionalização. Eu sempre protestei por causa disso, porque eu dizia o seguinte: “os automóveis também não”.

MC – especialmente hoje.

Os – as fábricas de automóveis hoje são chamadas de montadoras. O que significa isso? Compram os componentes e quem vende, monta. Se o componente existe no Brasil, compra no Brasil. Se não existe no Brasil compra onde tiver.

MC – é (...) afirmar que a Embraer teve uma política – antecipou – aspectos que a globalização tornou comuns? Seria exagero?

Os – Lógico. E todo mundo jogava isso na nossa cara!

MC – essa imagem existe por aí, relatando...

Os – Mas é incorreta!

MC – acho importante, então, dizer que a Embraer, meio que fez antes, o que hoje, com a globalização, não tem mais essa... A VW (,,)

Os – tanto é que as cias. são chamadas montadoras. Vamos pegar... Sabe quais os motores que equipam os air-buses, que são fabricados na Europa?

MC – não.

Os – (Tatt Witten???) dos Estados Unidos, General Electric, dos Estados Unidos, Rolls Royce, da Inglaterra...

MC – fabricantes de motores são muito poucos...

Os – O Air Bus então, não é nacional... Ele não é europeu...

MC – certo...

Os – então, isso é típico de todas as indústrias; no mercado que se globaliza, vamos supor que todos os países do mundo que fossem fabricar automóveis tivessem todas as fábricas de equipamentos e componentes nos seus respectivos territórios. Já imaginou que loucura seria?

MC – (,,) etapa anterior do capitalismo; já acabou.

Os – já acabou completamente. Então, no nosso caso, posso até dizer que antecipamos isso; por que eu, em particular, sempre procurei analisar o que tinha acontecido no

passado. Tivemos várias tentativas de fabricação do avião no Brasil, que não tiveram êxito. Uma quantidade delas. E eu ficava me perguntando porque essas empresas tinham morrido. Tinha recortes de jornais, que mostravam lançamento de avião brasileiro, todo mundo batia palmas, tinha coquetel, aquela história toda, e anos mais tarde essas cias. desapareciam. Então a minha colocação, isso quando comecei o projeto do Bandeirante em 1965 eu falei para todo mundo: “nós não vamos fabricar pneus. E vamos precisar de pneus, vamos buscar aonde tiver. Não vamos fabricar freio, nem motor, nós vamos fabricar aviões. Nós não vamos fabricar a eletrônica”. Porque no passado havia um processo de verticalização por causa dessa síndrome de índice de nacionalização; ficavam aí tentando fabricar tudo. Resultado: o avião era muito caro e não saía nunca! E depois, outro problema muito particular no caso de linha aérea: quando eles faziam o conceito de avião de linha aérea, esse avião tinha que ter certos componentes e equipamentos que fossem intercambiáveis com os componentes e equipamentos de aviões de linha aérea que estivessem no mercado. Quer dizer, eu poderia tirar um transmissor do Boeing e colocar no Bandeirante, uma coisa dessa natureza... a intercambiabilidade de componentes; e justamente esta visão acho que contribuiu muito para o sucesso da empresa, porque os nossos aviões entraram no mercado mundial bastante adaptados com a infra-estrutura existente. Nós tivemos problemas muito sérios, tenho que admitir (inter.)

MC – se fosse tudo nacional, por exemplo, um projeto inteiramente nacional sem esses componentes não teria essa facilidade de substituição. O fato de ele ter nascido internacionalizado é um dos fatores principais...

Os – vou lhe dar um outro exemplo. A lei brasileira obriga que tudo que seja feito no Brasil seja no sistema métrico, não é verdade?

MC – é.

Os – não tem, a não ser os aviões militares, em alguns países do Mundo como Rússia e França, que usem o sistema métrico. Todos os demais usam o sistema inglês. Todos os aviões de linha aérea do mundo usam o sistema inglês. Então, imagine só se nós fôssemos fazer nosso avião no sistema métrico... Se fizéssemos nosso avião seria uma “avis rara” e não seria vendido para ninguém. Absolutamente ninguém. É claro que nós não burlamos a legislação. Nós usamos o sistema métrico, mas só que as dimensões físicas eram polegadas, pés, jardas, coisas que se usam.... (inter.)

MC – era facilmente (conversível??)?

Os – exatamente.

MC – mas isso faz pensar que o projeto já era para o mercado, preferencial – não era o mercado interno, mas o externo.

Os – claro, lógico!

MC – essa consciência havia desde o começo. O Brasil não tinha mercado para comprar avião...

OS – e ainda não tem...

MC – até hoje?

Os – até hoje ainda não tem!

MC – e até hoje ainda dá para dizer que o mercado principal da Embraer é o mercado externo?

Os – 99%.

MC – 99%. Então, realmente foi um sucesso pela inovação da percepção...

Os – o sucesso é absolutamente claro com qualquer coisa. Pegue aqui essa sua pasta. Alguém fabricou. Quem bolou? Por quê? Que (,, , jeito,,,) ela é assim? O sujeito que bolou esta pasta imaginou que alguém precisava de uma pasta desse tipo, ta certo? Então, ele fez esta pasta. É uma característica do mercado. Ninguém controla esse mercado como quer. Tem gente aqui no Brasil que acha ruim, que diz: “Não, tem que fazer essa bolsa – não pode ser xadrez, bolsa xadrez, não!. Já que é brasileira, tem que ser verde-amarela...” Só que as mulheres do mundo não querem um bolsa verde-amarela, ela quer dessa cor aqui, ou coisa parecida... Nesse mercado que nós antecipamos, que de fato o mercado (,,,,) em particular na área aeronáutica; hoje essa internacionalização tem uma característica que escapa a muita gente. A desnacionalização dos consumidores. Isso aqui (se referindo ao gravador), por exemplo, é Sony. A fita, sei lá quem fabrica. A bateria, idem. Os componentes que estão aqui dentro, todos vêm com isso: da Coréia, de Singapura, das Filipinas...

MC – muita gente não entende. O Brizola é incapaz de entender isso...

Os – se as pessoas decidirem corrigir o mundo, ok, corrijam o mundo, mas não fiquem dizendo que vão ter sucesso, vão gerar emprego, coisas dessa natureza.... O nosso papel, no caso do avião, tem ainda um outro problema extremamente sério: que um avião leva no mínimo 5 anos para ser criado. Quando se começa a projetar um avião deve-se pensar 5 anos à frente, porque ele vai vender mesmo, 10 anos depois. Então, se nós começamos a projetar um avião hoje, em 2002, temos que pensar em 2012, como serão os aviões em 2012. É um negócio extremamente difícil. Se a gente fica agarrado a certos estereótipos que as pessoas colocam dizendo: “Não, o grau de nacionalização é tanto, o parafuso tem que ser feito na Mooca, o rádio tem que ser feito na Gradiente, etc., pode-se ter certeza que o produto até poderá ter sucesso, mas estará jogando com probabilidade alta de não ter sucesso.

MC – Uma coisa: o que o senhor acha, o senhor conhece o livro do Roberto Bernardes sobre a Embraer?

Os – conheço.

MC – o que o senhor acha?

Os – em que aspecto?

MC – em geral. O Horácio me falou do livro, eu também estou lendo e aí fiquei um pouco estimulada, achando que estou fazendo uma coisa que nunca foi feita. Fiquei um pouco frustrada... O que o senhor acha: que não foi suficientemente explorado sobre a Embraer? Porque agora, que estou com este livro, acho que posso chover no molhado...

Os – não creio, pois a Embraer ela continua sendo um (,,,) interessante do ponto de vista mercadológico. Inúmeros universitários no mundo inteiro, que estudam a Embraer é muito. Eu recebo e-mails de tudo quanto é lugar do mundo, pessoas fazendo perguntas, etc., sobre aspectos particulares da companhia. E eu diria (acabou – lado 1 – contador 683).

Lado 2

MC – o senhor estava falando do livro do Roberto Bernardes...

Os – quanto a este livro do Roberto Bernardes, tem algumas coisas que vi lá que não aconteceram. Não são reais. A história do Tucano, por exemplo, ele colocou completamente diferente do que aconteceu.

MC – neste caso, a sua discordância é, digamos, factual...

Os – mas isto é normal. Acho absolutamente normal, porque o sujeito que escreve um livro acaba colocando coisas de caráter pessoal; ou porque ele obteve informações através de terceiros, ou coisas dessa natureza, mas não me lembro exatamente quais são... tem certo pontos lá que ele colocou diferente do que aconteceu; quer dizer, pode ser que eu esteja errado na minha análise, mas houve fatos que aconteceram, que eu vivi...

MC – é ,, eu acho que ,, livro sobre a Embraer que não tenha falado com o senhor.

Os – mas ele não falou.

MC – é, isso acho esquisito; realmente, o seu papel é reconhecido; é estranho não falar com o senhor para escrever um livro ,, é uma tese de doutoramento; bom, neste caso eu discordo um pouco da orientação da Economia da Unicamp, exatamente porque eles têm esse aspecto nacionalista, que acho ultrapassado. E a tese é muito dessa linha pessoal da Unicamp, da Economia da Unicamp – do Belluzzo.

Os – acho normal... Mas acontece o seguinte: eles não analisam a consequência.. Se eu tivesse seguido essa linha, provavelmente nós não estaríamos conversando...

MC – é, pois é... Então o senhor acha que não devo desanimar?

Os – não, claro que não... Coloque conceito dessa natureza, mercadológico, que tenho certeza que isso vai ,, entrar,,,

MC – mas não pretendo escrever um livro; só um artigo, e realmente não sei... primeiro estou pensando mais esta fase inicial, da qual se sabe menos, esta relação da Aeronáutica (aliás, saber um pouco sobre a própria Aeronáutica). Mas agora devo pensar melhor... E os capítulos que imaginei, um deles é a privatização, da qual o senhor já falou bastante, e o outro é essa história da polêmica com a (,,Now and ,,) (Canadá?). Esse livro não abrange, pois é mais recente.

Os – é mais para cá. Nem a do Roberto não pega isso.

MC – Então, que aspectos o senhor acha que faltam ser desenvolvidos? Isso me ajudaria.

Os – sobre a (OMC) sugiro que v. tente falar com Luís Olavo Baptista. Ele foi o negociador brasileiro que discutiu com as autoridades canadenses, representando o governo brasileiro.

MC – ele é embaixador?

Os – não, ele é advogado. O Luís Olavo, embora eu tenha achado que ele não deu muita atenção ao assunto, tratou-o muito superficialmente, o fato é que ele foi o delegado oficial que discutiu com as autoridades canadenses no início do processo da OMC. Posteriormente uma outra pessoa fez essa negociação, que o embaixador Graça Lima, do Itamaraty. Você poderia dar um enfoque da disputa com a Bombardier completamente diferente, e que não tratado em lugar nenhum.

]

MC – em lugar nenhum?

Os – sim, em lugar nenhum.

MC – e esse é o único capítulo que eu ...

Os – e tem o Luís Olavo, o Graça Lima, que podem dar...

MC – é Luís Alfredo Grça Lima?

Os – eu tenho o nome dele no meu computador. Uma pessoa que pode, talvez, concentrar bastante esta é o Marcelo Prais, que foi consultor jurídico da Embraer o tempo inteiro e é um sujeito extremamente curioso em relação a esse assunto.

MC – Marcelo Praz?

Os – Marcelo Prais – P R A I S. Ele trabalha aqui em São Paulo, no escritório do Luís Olavo Baptista, é um dos sócios-diretores do escritório. Talvez, falando com Marcelo, que é uma pessoa extremamente acessível, tenho impressão que v. pode conseguir ângulos que até hoje não foram explorados num sentido de novidade bastante interessante.

MC – sei... mas da disputa na OMC.

Os – na OMC.

MC – Talvez eu escreva uma coisa mais rápida, sobre a criação e a privatização e concentrar nessa disputar. O senhor acha que seria interessante?

Os – e a parte mercadológica. Sempre que se fala em parte mercadológica vai haver sempre muita gente interessada. A parte mercadológica do avião em si: porque 50 lugares, quais as características, com aquela velocidade, de que jeito era... Essas coisas assim, esses detalhes são os que pegam; é o que avião ser econômico, ou não ser econômico.

MC – bem, ok, eu tenho outra.... (fim da gravação).

Entrevista com o Dr. Osires Silva no dia 04 de setembro de 2002.

Cecília – Dr. Osires, primeiro eu queria então que o Sr. falasse sobre a criação do Ministério da Aeronáutica. Como o Sr. vê esse momento de diversificação das Forças Armadas e criação do Ministério da Aeronáutica.

Dr. Osires – Bem, havia uma série de pioneiros nas Forças Armadas em particular na Marinha e no Exército que foram aqueles que tomaram as primeiras iniciativas de voar de estudar. Vários aficionados surgiram e começaram a pressionar sob certa maneira a Marinha e a Aeronáutica para fazer curso no exterior e como se aprender a voar

C – A Marinha e o Exército?

O –A Marinha e o Exército. E foi nessa direção, esse tipo de coisa ocorreu até 1941.

C – Havia uma intenção de criar uma Aeronáutica bem antes?

O – Sim, houve. Tanto é que formalmente, eu não sei precisar a data, mas isso na história, eu tenho livros em casa que podem informar isso, foi criada a Viação do Exército e a Viação da Marinha como uma arma do ponto de vista emprego, quando se fala do emprego da força militar, a Aeronáutica era considerada uma arma da Marinha, como uma arma do Exército, quer dizer do ponto de vista operacional as Forças Armadas são divididas por armas, de acordo com o vetor em que ela atua. Tem a tropa terrestre no caso do Exército, tem os blindados que são, tem os montados e assim por diante, tem uma série de especializações. A mesma coisa na Marinha. A Marinha evidentemente vai guiando de acordo com o tipo de navio que vai hoje desde porta-aviões e coisa dessa natureza e a viação se nivelava com essas diferenças de atividades das Forças Armadas na época, e houve alguns visionários que acharam que a Aeronáutica deveria ser uma força independente.

C – E quem seriam esses visionários?

O – Foram muitos. Eu tenho algumas histórias disso em casa, depois eu posso fazer uma pesquisa nos meus livros e encontrar a história da criação do Ministério da Aeronáutica que tem bastante coisa com figuras que dentre essas figuras estava exatamente o Brigadeiro Casimiro Montenegro Filho que foi o criador do ITA e posteriormente o criador do CTA. A Sra estava mencionando ai na ordem, o ITA foi criado primeiro do que o CTA. Agora paralelamente a esse esforço de guerra mesmo, quer dizer da Aeronáutica como Força Armada, que havia muita gente que inclusive discordava, tem até uma celebre frase do Lord do almirantado inglês, essa foi um pouco bastante antes 1913, isso até hoje se menciona que ele teria dito que o avião é realmente uma máquina interessante, mas absolutamente inútil como máquina de guerra, isso ele disse em 1913. Então pode notar que havia disputas na época a respeito do que seria o avião como máquina, do que seria a Aeronáutica como organização, se seria uma arma subsidiária das demais ou se poderia ter aplicação independente. Isso não está resolvido até agora. A gente vê que os países de um modo geral fizeram a Aeronáutica, alguns têm a Aeronáutica independente. Nós tínhamos a Aeronáutica independente até poucos anos atrás, agora nós já temos uma Aeronáutica independente, nós temos a Força Aérea do Exército, temos a Força Aérea da Marinha, voltou para traz, quer dizer,

C – Então atualmente há de novo uma Força Aérea da Marinha, uma Força Aérea do Exército.

O – Do Exército, só que o Exército hoje está limitado a helicópteros , é uma força de helicópteros, a Marinha inicialmente também estava limitada a helicópteros, havia uma resistência muito grande da Aeronáutica Brasileira, da FAB de aceitar isso, mas recentemente a Marinha com uma nova política inteligente comprou avião também chamado Asa Fixa e hoje a Marinha opera os seus próprios aviões no Porta Aviões que eram operados anteriormente pela Força Aérea Brasileira.

C - E o Senhor concordaria que até hoje existe uma hegemonia do Exército, nas Forças Armadas?

O – Não sei se é bem uma hegemonia, é bem verdade que o Exército é uma característica na guerra ou dentro das Forças Armadas que é muito característica. Quem ocupa um território são pessoas não é? As pessoas que ocupam um território, portanto, a ocupação do território é feita por soldados e esses soldados respondem ao Exército e então, portanto no conceito de guerra quando significa um país invade o outro, evidentemente invade com intenção de ocupação. Quem ocupa são soldados. A Aeronáutica , por exemplo, pode fazer toda destruição possível do solo, mas não ocupa. A Marinha pode fazer tudo o que ela queira no mar, mas evidentemente quando chega no território ela também não ocupa. Então por isso que surge esse conceito de hegemonia do Exército porque o espaço ocupado é para o sujeito de pé acima do terreno, quer dizer, o sujeito está ali no terreno ele que faz exatamente a ocupação, portanto, o exército tem essa característica de finalizador de uma operação militar, e por isso então pensa-se sempre no exército como o elemento fundamental das Forças Armadas, foi aí que no início da década dos trinta que aqui no Brasil começou empregar não só de uma forma um pouco mais intensa , mas iniciativas que já vinham desde 1910 de outros segmentos da aeronáutica que foi extremamente interessante que foi a fabricação de aviões, Santos Dumont tinha feito o 14 Bis, tinha feito lá em outubro de 1906 em Paris e em 1910 algumas iniciativas começaram a surgir no Brasil para construir avião no Brasil, quer dizer então, ao lado do trabalho das Forças Armadas e da Aeronáutica como instrumento de guerra da máquina militar, passou a existir iniciativas do ponto de vista da indústria e da engenharia ou invertido talvez, da engenharia e da indústria, foi então quando começaram a surgir alguns cursos subsidiados em particular na França para formação de engenheiros aeronáuticos, não tinha esse nome era engenheiros de aviação, tinham vários nomes diferentes, mas eram pessoas que estavam começando a desviar a atividade da engenharia para o projeto de desenvolvimento das máquinas aéreas.

C – Esses cursos surgem muito em função da indústria, no setor privado?

O – Da indústria e evidentemente da demanda, porque embora essa expressão do lob do almirantado inglês sobre o interesse do avião, é claro que na primeira guerra mundial o avião já exerceu um papel heróico ainda foi na relação bate avião para avião, tinha até o Barão Vermelho que andava com um cachecol que a gente via de longe o sujeito voando com um cachecol vermelho porque os aviões eram lentos, aquele negócio era um misto de aplicações de guerra e um misto de teatro, tanto é que quando terminou a primeira guerra mundial a aviação era vista pelo povo mais como um entretenimento, quer dizer, havia aqueles campeonatos, aquelas demonstrações, acrobacias, essa coisa de fim de semana, quer dizer, então os pilotos eram uma espécie de vedetes do espetáculo aéreo que animava as festas de fim de semana e coisas dessa natureza, mas evidentemente já começaram a surgir os primeiros passos que usava o avião como instrumento de trabalho, por exemplo, em 1918 logo no final da primeira guerra mundial teve um sujeito nos Estados Unidos que achou que ele poderia entregar carta por avião, então foi o primeiro passo de usar o avião como um instrumento de transporte aéreo, evidentemente ele transportou carta e aí começou a se pensar: o avião pode ter além do piloto ele pode carregar alguma coisa, poderia carregar passageiros, carregar cargas e foi então que algumas iniciativas começaram a surgir, em 1922 surgiu à primeira empresa de transportes aéreos na Europa, na mesma época nos Estados Unidos.

C – E essa primeira qual foi?

O – Eu preciso me reportar lá nos meus livros para determinar, mas começaram essas atividades de criação de transporte aéreo e muita gente começou a imaginar que espécie de estrutura seria isso, se seria empresas estatais, se seria iniciativa do governo ou privada e no caso do transporte aéreo foi curioso, nasceu fundamentalmente por uma iniciativa do setor privado. A Varig, por exemplo, foi fundado em maio de 1927, isso ato formal de fundação, mas sete anos antes, a partir de 1920 já tinha gente no Rio Grande do Sul aqui no Brasil pensando em criar uma companhia de transportes aéreos, quer dizer, levou sete anos até que pudesse haver uma assembléia geral com capitais nacionais, capitais privados, não governamentais para criar a Varig em 1927 e esse período, o último lustro da década dos 20 foi extremamente rico em criação de companhias de transportes aéreos, evidentemente o que aconteceu com isso, o avião como máquina militar, como máquina de demonstração de fazer acrobacias de coisas dessa natureza e como máquina de entretenimento, o avião como máquina de transporte e tudo isso, começou a dar os contornos que por traz disso poderia haver uma indústria aí começou a formação de técnicos e engenheiros e nessa época já muitos brasileiros em particular da Marinha começaram a fazer pressão junto às autoridades e conseguiram bolsas de estudo para se formar em engenharia, aí tem nomes muito importantes da história do desenvolvimento da indústria aeronáutica brasileira e começaram a surgir e

entre eles o Brigadeiro Montenegro, Brigadeiro Montenegro fez a partir do começo da década dos 30, acho que ele se formou em 35 ou 36, ele fez um curso naem Paris, a era Escola Superior de Aeronáutica, lá naele fez esse curso de engenharia aeronáutica e começou a imaginar o Brasil pelas suas dimensões continentais, com sua necessidade de ligação, uma infra-estrutura, que prometia ser difícil de ser construída e extremamente cara e ele dizia com frequência que um pedacinho de estrada de rodagem era uma pista e então poderia, havia integração nacional através do avião e que esse avião devia ser mantido e operado no Brasil por técnicos brasileiros. Isso tem um sentido porque logo cedo o avião já metia um pouco de medo nas pessoas, até se diz que há dois tipos de passageiros: os que têm medo e os mentirosos, mas com isso o Brigadeiro Montenegro e outros, tinha o Guedes Muniz, tinha, não lembro os nomes assim agora, uma quantidade enorme de pioneiros que começaram a pensar querendo fabricar aviões no Brasil.

C – Mas todos esses pioneiros eram da Aeronáutica?

O – Da Aeronáutica não, eram do Exército ou da Marinha. A Aeronáutica não existia.

C – Eram das Forças Armadas.

O – De um modo geral sim, mesmo porque quem gerava a maior necessidade tinha a maior capacidade de compras mesmo porque nesse caminho inicial tinha muito pouca gente que acreditava ainda no avião como alguma máquina que pudesse produzir qualquer tipo de trabalho eficaz, quer dizer, tinha muita gente com dúvida, os acidentes eram extremamente freqüentes, as máquinas eram muito precárias.

C – E essas iniciativas que o Sr. disse que eram iniciativas privadas lá nos anos 20 tem várias tentativas entre elas a Varig que deu certo. Dá para dizer que além dessas preocupações nas Forças Armadas havia dentro das origens setores da iniciativa privada querendo montar uma fábrica de avião?

O – Sim, o Brasil produziu seu primeiro avião

C – Mas a Varig já tinha pensado em fabricar aviões.

O – Não, não, a Varig sempre foi operação mas , por exemplo, em 1910 um francês aqui no Brasil, não me lembro, ele produziu um avião em 1922, nós chegamos a produzir um bimotor, projeto e construção no Brasil e assim por diante. A década dos 30 foi muito rica em iniciativas individuais de produzir aviões. Muitas, algumas chegaram a

florescer, outras não, mas ficou muito nítido nesse quadro que havia uma atividade de engenharia latente que precisava ser desenvolvida e foi aí que determinou a ida desse pessoal para fazer o curso lá fora e esse pessoal é que serviu na realidade, pessoal de engenharia, pessoal de emprego, os pilotos, tudo isso, esse pessoal que começou a se aglutinar e fazer movimento de opinião que levasse a criação do Ministério da Aeronáutica como organismo independente, quer dizer, Ministério da Aeronáutica de um lado como órgão administrativo e operativo e de outro lado a Força Aérea Brasileira como poder militar dentro, integrando o poder militar, tanto é que na Constituição de 1945, nessa constituição o Ministério da Aeronáutica e a Força Aérea já foram considerados como arma independente e não uma arma subsidiária das duas outras Forças Armadas.

C – Quer dizer que no momento da Constituição isso fica

O – Não, não na realidade ficou claro em 1948 quando foi assinado um Decreto Lei pelo Getúlio Vargas, foi o período da ditadura, que o Decreto Lei tinha força de Lei de criação do Ministério da Aeronáutica.

C – Eu queria perguntar uma coisa para o Senhor? Nesse momento que é o período da Guerra, o Exército Brasileiro era dividido entre germanófilos e favoráveis aos aliados. Como é que você vê a origem da Aeronáutica, seria possível perceber que o pessoal da, teria achado alguma, era mais ligado, ou não existia essa

O – Existia sim, mesmo porque quem era germanófilo na realidade era o Getúlio Vargas.

C – E o Dutra e o Góes Monteiro, eram as maiores autoridades militares.

O – Exatamente. Maiores autoridades da época. Exatamente. Havia uma tendência germanófila, mas eu não sei, eu não acompanhei esse período, eu ainda era menino, mas eu sentia claramente lendo os jornais, 1942, 43, 44 tempo da Guerra eu estava no ginásio. Ginásio hoje é segundo grau

C – É segundo grau que pega até colegial.

O – Eu estava no primeiro ciclo do colegial, eu estava no ginásio. Eu acompanhava pelos jornais e era muito claro que a tendência brasileira era pelos alemães embora

C – E o Sr. acha que esses da Aeronáutica também, esses pioneiros da Aeronáutica teriam essa mesma orientação?

O – Eu creio que sim, eu não posso fazer essa afirmativa, mas eu creio que sim mesmo porque os melhores aviões saíam da Alemanha. A Alemanha foi o país que melhor se preparou para a Guerra, os Estados Unidos foram apanhados de surpresa pela Segunda Guerra Mundial, poucos americanos tinham uma idéia de que o avião podia ser transcontinental e quem tinha a idéia de que o avião podia ser transcontinental era o Roosevelt, então o Roosevelt fez um esforço muito grande no começo da Segunda Guerra para convencer o congresso norte-americano que os Estados Unidos tinham que se preparar para a guerra porque a guerra já tinha engolfado praticamente toda a Europa, isso foi antes de 41, antes do que foi em dezembro, final de 1941, ele tentava convencer os americanos que os Estados Unidos não estavam livres de terem guerra no seu território. Os aviões do ponto de vista técnico/tecnológico eles muito em breve dizia o Roosevelt no congresso norte-americano em discurso extremamente inflamado, ele dizia: vocês não pensem que nós estamos livres de pegarem nosso território porque a Europa está distante, os aviões muito em breve poderão estar voando e bombardeando nossa cidade, quer dizer, era uma das poucas pessoas que dizia que nessa época que a guerra não ia ser circunscrita mais em regiões como era antigamente quando não tinha o avião que era o alcance do passo dos soldados ou dos veículos terrestres. O avião deu a mobilidade para a guerra que não tinha anteriormente. Ele rapidamente, por exemplo, quando os parisienses imaginaram, quando eles construíram aquela linha para fazer a defesa, eles disseram que a França seria inexpugnada, quando de repente tiveram os aviões que passaram por cima da linha e acabou com aquele negócio. Esses tipos de conceitos de guerra são fascinantes, na realidade a gente vê como as opiniões foram evoluindo.

C – Hoje é difícil imaginar que não se tinha a certeza da possibilidade do avião.

O – Claro, não se tinha nenhuma certeza, mas tinha pessoas que tinham essa certeza. Eu li recentemente um livro muito interessante do Roosevelt, nesse período que precedeu a Segunda Guerra Mundial e é muito interessante a idéia dele, como ele era um sujeito visionário. Acho até quando o nosso próximo presidente for eleito eu vou mandar um exemplar de presente, para o próximo presidente para ler aquele negócio para ver como um líder pode formar uma nação.

C – Bom, vamos tentar organizar voltando um pouquinho. Então o Sr. falou a respeito da criação do Ministério da Aeronáutica. Agora, essas três o ITA, o CTA e o IPD eu não tenho clareza sobre as relações entre elas. Se fosse feito um organograma quem pertence a quem e assim também a ordem de criação. Porque o ITA acabou sendo criado antes do CTA, enfim desses três órgãos eu queria que o Sr. falasse um pouco sobre esses três enfim um pouco sobre cada um deles.

O – Na realidade o Brigadeiro Montenegro quando ele regressou da França do seu curso de formação de engenheiro aeronáutico, ele tinha uma visão de que nada poderia acontecer no campo da indústria de transporte, na indústria aeronáutica se não houvesse a formação de técnicos brasileiros e esses técnicos teriam que ser engenheiro. Ele procurou convencer algumas universidades brasileiras de fazer cursos de aviação e engenharia aeronáutica, mas evidentemente quando acaba, essa natureza não interessou e por outro lado à maioria das universidades daquela época eram estatais, eram subordinadas ao governo e tinha outros interesses acadêmicos coisa desse tipo. Foi então quando o Brigadeiro e uma equipe que tinha um homem extremamente inteligente que ajudava o Brigadeiro que na época era o Coronel Osvaldo Nascimento Leal eles começaram a bolar a idéia de criação de uma escola de engenharia aeronáutica e na busca de soluções da escola de engenharia aeronáutica depois de uma luta bastante grande eles conseguiram convencer o MIT dos Estados Unidos Massachusetts Institute Technology que poderiam destacar professores para fazer um núcleo dessa escola aqui no Brasil, mas evidentemente tinha que obter as autorizações oficiais e foi aí, isso ocorreu, ele começou a pensar nisso a partir do final da década dos 30 e quando chegou em 45, 46 é que o Brigadeiro Montenegro começou a ter possibilidade de impregnar os altos escalões da FAB, ele não era Brigadeiro nessa época ainda, ele começou como Major e acabou sua carreira como Coronel. Ele com o Coronel Montenegro ajudados por uma outra equipe que era capitaneada pelo Coronel Leal que na época era Major também e eles conseguiram a autorização para criar uma escola de formação de engenharia aeronáutica e essa escola de acordo com as conversas que ocorreram com o MIT eles teriam a confirmação de um Instituto virando, portanto o Instituto Tecnológico de Aeronáutica, foi o nome que eles deram e daí saiu à sigla ITA. Nossa idéia inicial foi de criação de uma escola, portanto o ITA foi criado antes. O Brigadeiro conseguiu, foi criado um Decreto em 1948. Em 1948 o ITA começou a funcionar. Funcionava no Rio de Janeiro no Instituto Militar de Engenharia, na Praia Vermelha e em 1950 graças ao esforço do Brigadeiro Montenegro ele fez até um concurso na época, o Niemayer foi o projetista do Campus do CTA, o ITA naquela época e aquilo começou a funcionar como ITA depois que o Brigadeiro foi autorizado a fazer o acordo com o MIT tanto é que o ITA começou somente com professores americanos. Professores MIT só não tenho o nome deles.

C – Eu tenho.

O – O Professor Smith foi o primeiro Reitor do ITA e foi o Professor Smith nas conversas com o Brigadeiro Montenegro e o Coronel Leal que ele deu as bases do chamado tripé: escola, desenvolvimento e indústria e foi aí que foi bolado o seguinte esquema: isso aqui foi à idéia que

foi desenvolvida. Tinha o CTA e aqui tinha três caixas. Eles colocaram aqui o ITA que era a escola, tinha o IPD que era a ponte científica entre

C – Desenvolvimento Tecnológico

O – Escola de Desenvolvimento aqui pode por CIT com Ciência e Tecnologia e aqui Indústria. Foi nesse tripé que o CTA foi montado. Então formava pessoal, fornecia laboratório e as bases da pesquisa criativa e tinha o Dutra que transformava isso em produto final, quer dizer, essa era a idéia base.

C – Mas o ITA foi fundado **antes**.

O – O ITA foi antes, o ITA nasceu antes, porque isso aqui surgiu depois que o professor Smith começou o trabalho e ele dizia que somente a escola não resolveria o problema da estratégia global, a estratégia global deveria ter um Centro de Pesquisa e uma indústria.

C – Que seria a Embraer?

O – Bom, foram outras também, existiram essas industrias que começaram a surgir como filhotes do ITA que foi exatamente o que eles pensaram: nós vamos formar fabricar engenheiros aeronáuticos e depois que esses caras estiverem no mercado , muitos deles vão ser empreendedores e vão dar partida na indústria e eles vão usar o IPD como suporte, tanto é que o IPD tinha uma parte aqui de pesquisas e tinha uma parte aqui que eles chamavam de fomento que era fomento ao desenvolvimento da indústria, nessa área de fomento que existe até hoje que é o SCI setor de comercio industrial, na realidade isso aqui esta locacionado hoje para homologação.

C – A homologação de aeronaves?

O – A homologação de aeronaves.

C – IFI, Instituto de Fomento Industrial.

O – quer dizer.

C – E o IPV ainda existe?

O – Não. Existe como conceito, ele foi dividido, hoje eles têm vários Institutos , eu não sou capaz de dizer como esta à organização detalhada hoje, mas hoje tem outros

institutos, Instituto de Espaço que é o (IAE), Instituto de Estudos Avançados, tem vários institutos hoje, mas na realidade o conceito de Instituto de Pesquisaisso aqui foi quebrado em diferentes institutos, mas o conceito global é o mesmo, escola, pesquisa de desenvolvimento e indústria.

C – Então fala um pouco mais, quando é que acaba se compondo mesmo um CTA, que em principio é o grande guarda – chuva desse, que deveria abrigar esse tripé.

O – Isso foi composto, olha, quando as primeiras turmas começaram a sair, turma de 55.

C – Vamos continuar, então estávamos falando do tripé, escola, ciência e tecnologia, indústria e Senhor não lembra exatamente quando foi composto o CTA, mas em termos de organograma o CTA, qual o vínculo, o ITA é subordinado a CTA.

O – É .

C – Como é que o senhor vê a influência desses, sobre a criação da Embraer, vamos passar agora para a Embraer mesmo. Qual é o peso, essas instituições foram fundamentais para, sem elas teria sido impossível a Embraer, bom, vamos falar um pouco da Embraer.

O – Foi uma idéia fundamental do Brigadeiro Montenegro, sem ela não existiria.

C – O Brigadeiro também além do ITA, ele pretendia criar uma fábrica?

O – Ele não pretendia criar uma fábrica, ele queria lançar as bases educacionais que pudessem permitir, vamos dizer, a germinação de empreendedores que viessem a ter uma atividade aeronáutica séria no país, quer dizer, o Brigadeiro na realidade era um educador e o ITA de longe era a menina dos olhos deles, a gente falava em IPD com ele, não sei o que e tal, ele sempre era muito carinhoso em relação a essas coisas que nós conversávamos com ele, mas quando se falava em ITA os olhos dele se enchiam de lágrimas, porque realmente o ITA era a menina dos olhos dele.

C – Bom, agora sobre a Embraer mesmo. O senhor poderia falar um pouco sobre a origem da Embraer e aí eu sei a importância do seu papel.

O – Eu vivi isso.

C – Eu queria que o senhor falasse um pouco mais sobre a criação da Embraer mesmo, quer dizer, esse período já anos 60.

O – Em todos os campos precisa ser entendido com bastante clareza, como foi o processo que nós levamos para a profissionalização, a internacionalização que nós criamos o processo para, do avião brasileiro, o outro foi da criação da Embraer, então a Embraer surgiu na realidade, o nome Embraer ele foi pronunciado a primeira vez em 1969, no começo de 69 e a Embraer foi criada em agosto de 69, mas evidentemente a empresa não foi criada durante 1969, a empresa foi germinada durante muitos anos, quer dizer, essa germinação de todas essas idéias que levaram a Embraer, a Embraer na realidade foi uma consolidação de uma quantidade de idéias que foram sendo desenvolvidas ao longo do tempo. No meu livro, em que ponto do livro a Sra. está?

C – Eu li, eu estou no Xavante digamos.

O – Então já passou. Porque a idéia de construir avião no Brasil era minha desde menino, eu nunca imaginei que eu fosse protagonista disso, mas na realidade achava que era um absurdo no Brasil não fabricar aviões, eu vinha de Bauru minha cidade natal onde a atividade aeronáutica era intensa, eu fui impregnado por isso, a minha vida foi em torno do aeroclube de Bauru e ouvindo o pessoal contar histórias da aviação, mas tudo no nível de operação, acompanhei os esforços de construir aviões no Brasil na área do Muniz, da Companhia Aeronáutica Paulista que fabricou a série de paulistinhas, uma série de alternativas de regulagens enfim, a fábrica do galeão, quer dizer, todas essas iniciativas que constam da história da fabricação de aviões no Brasil, tudo isso serviu de base para que nós pudéssemos imaginar como que seria a fabricante de aviões no futuro.

C – Essas iniciativas que o senhor falou, no livro o senhor diz que não tiveram sucesso, houve uma série de tentativas.

O – Tiveram, mas, nasciam viviam e morriam não havia sustentação.

C – Faziam um protótipo e não passavam para a fase propriamente industrial.

O – Alguns passaram, na aeronáutica paulista, chegou a fabricar 800 paulistinhas.

C – A Companhia Aeronáutica Paulista não existe mais?

O – Não, era em Utinga aqui em São Paulo chamava (CAP), tanto é que o paulistinha chamava CAPI CAPI. não sei se você já ouviu falar desse...

C – Não, CAPI.

O – Companhia de Aeronáutica Paulista, não tinha i no fim não só C.

C – Companhia Aeronáutica Paulista, no paulistinha eu andei quando menina em alguns, mas quer dizer, o fato dessas indústrias, a maioria não ter prosseguido, estão ligados às deficiências, digamos, gerais da economia brasileira.

O – Não.

C – O que o senhor atribui essa, nenhuma delas virou uma grande empresa, só a Embraer, porque o senhor acha que essas primeiras indústrias aeronáuticas não prosseguiram, não se desenvolveram, não se tornaram grandes companhias.

O – Por uma razão muito clara, todas essas empresas eram vocacionadas para a área tecnológica, o sonho do sujeito é de fabricar um avião e ver seu avião voar, eles não tinham vocação de vendedores, quer dizer.

C – Eles eram mais pesquisadores, cientistas do que homens de empresa, não tinham uma perspectiva empresarial.

O – Eles poderiam até ter eu não quero ser injusto na análise deles, mas o que acontece na realidade, o êxito que eles queriam eram na fabricação de aviões, eles se preocupavam com o chão da fábrica, com construir, como prender o parafuso, aquela parte toda mecânica de produzir o avião, acontece que no nosso time desde o começo, eu insistia muito com o nosso pessoal e eu usava uma expressão que eu brincava muito como eles que era “ nada de sério acontece em uma fábrica, senão depois da venda do produto” quer dizer, então o aspecto mercadológico, porque no fundo o que acontece conosco todos os dias, acontece com a senhora todos os dias, de manhã quando a senhora levanta vai tomar café, quer dizer, vai tomar café, leite, pão, esse negócio todo e aí a senhora vai às diferentes lojas para comprar o café, o pão, o açúcar, a manteiga, tudo isso que tem na sua mesa, quer dizer, então qual a sua relação entre a loja da esquina? A loja da esquina satisfaz uma necessidade sua e era justamente isso que eu discutia muito com o meu pessoal, nós temos que criar um produto que atenda uma demanda, quer dizer, que atenda uma necessidade, nós temos que preencher uma necessidade e eu tinha estudado as iniciativas anteriores, as iniciativas anteriores o sujeito fabricava o avião aí ele empurrava esse avião para a Força Aérea Brasileira, que achava porque tinha sido produzido no Brasil ele tinha que ser comprado, o outro fabricava um avião achando que

era o melhor do mundo, mas não consultava se a FAB queria, se o Exército queria, se a Marinha queria ou coisa dessa natureza, ou se a senhora queria, ou se eu queria, não, ele achava: sou fabricante do melhor avião do mundo e saia empurrando na realidade para as pessoas, eu tenho no Estados Unidos um avião melhor que esse, aí eles diziam, não, mas escuta isso é feito no Brasil, então começaram até buscar na legislação que proibisse importação de aviões e coisas dessa natureza, não foi esse o caminho que nós seguimos, o caminho que seguimos que levou ao sucesso da Embraer foi exatamente outro, vamos fabricar um produto que o mercado queira, quer dizer, em outras palavras eu brincava com o pessoal e dizia o seguinte: eu não quero vender, eu quero ser comprado, como querendo dizer, eu não preciso chegar para a senhora e dizer o seguinte, escuta, compra meu avião que meu avião é bom, aí dizia, ah... eu vou pensar, não, não, eu queria colocar na sua cabeça o seguinte, puxa...quem fabrica esse avião, eu quero esse avião e correr atrás da gente, quer dizer, justamente esse conceito que deu uma condição diferente a Embraer, e porque deu esse conceito diferente? Porque nós criamos um segmento de transporte, baseado em uma idéia extremamente clara, em 1963 nós tivemos uma série de acidentes no transporte aéreo brasileiro, houve um clamor público muito grande, os jornais começaram a publicar, acidentes com vítimas fatais e tudo isso e o governo pressionado decidiu criar uma comissão de investigação para determinar o nível de segurança que operava o transporte aéreo no Brasil, eu fui um dos membros dessa comissão e nessa comissão eu trabalhei no Rio de Janeiro no Departamento de Aviação Civil e no Departamento de Aviação Civil eu tive acesso a dados do transporte aéreo brasileiro, com conseqüência da Segunda Guerra Mundial sobraram muitos aviões militares que acabaram sendo utilizados por transporte aéreo como eram os DC-3, o Brasil se encheu, por exemplo, de DC-3 e em uma madrugada trabalhando lá no Rio de Janeiro no Departamento de Aviação Civil, checando aqueles dados todos, eu verifiquei de repente me deu um estalo na cabeça que em 1958 nós tínhamos na ordem de 360 cidades atendidas pelo transporte aéreo, em 1963 quando ocorreu a nossa investigação nós tínhamos 45, esse negócio aqui foi fundamental, 1958, 360 e em 1963, 45, porque? Aí eu comecei a trabalhar na resposta dessa pergunta e ficou claro para mim que os aviões estavam crescendo de tamanho e velocidade, passaram a exigir melhores pistas, melhores aeroportos, passaram a exigir cidades que produzissem mais passageiros do que as cidades pequenas, então os aviões começaram a se concentrar nas cidades que tinham maior atividade econômica, São Paulo, Belo horizonte, Curitiba e com aviões de maior capacidade e os aviões de maior capacidade não podiam pousar, por exemplo, em Itu, Bauru, cidades que tinham anteriormente transporte aéreo, então isso, aí o que começou a vir na minha cabeça, o Brasil está precisando de um avião que faça isso aqui retornar para cá, um avião que eu chamei inicialmente de integração nacional.

C – O Bandeirante, seria depois o Bandeirante.

O – Em 1963 o Bandeirante não estava em pauta ainda.

C-Sim, mas era a idéia de que tinham um numero grande de cidades pequenas, mas com a atividade econômica suficiente para aviões pequenos.

O – Para aviões pequenos, quando os aviões começaram a se modernizar, se transformar maior, mais velocidade, portanto, requerendo uma infra-estrutura mais sofisticada.

C – Ficou um nicho de demanda inatendido, seria essa a idéia, você percebeu de repente que os aviões importados não satisfaziam uma demanda que existia, que era essa aqui.

O – E claro as companhias de transporte aéreo preferiam os aviões maiores, porque avião maior tem curso de operação menor.

C – E essa demanda ficava inatendida.

O – Inatendida, e a idéia nossa foi construir aviões que atendessem essa demanda, então chegou naquele conceito que eu te falei, vamos preencher uma necessidade, as pessoas identificavam isso como necessidade, a Sra for falar com o presidente da Varig na época, por exemplo, da Vasp, da Transbrasil, da Cruzeiro, que existiam, da Real que existia naquela época dissesse isso para ele, eles diriam que era enorme idiotice.

C – É, eu imagino isso. Agora, quer dizer, o senhor estava pensando, portanto, não em uma necessidade do mercado privado, o senhor não estava imaginando que só a FAB seria a compradora, quer dizer, a sua idéia era ver que era uma necessidade do mercado privado.

O – Sem dúvida, eu era Oficial da FAB e tinha possibilidade de influenciar a FAB para comprar esses aviões, mas eu tinha visto anteriormente, todas as encomendas da FAB tinha nascimento, vida e morte e quando morria a ordem da FAB morria a empresa.

C – Morria a Empresa, quer dizer, o senhor já tinha clareza nesse momento que só aviões para a FAB não sustentam, não faz uma demanda suficiente para sustentar uma empresa.

O – Não, nós tínhamos que criar qualquer coisa paralela a mais, e foi aí então que surgiu esse conceito, conceito esse que foi evoluindo e acabou se transformando na chamada aviação regional que no fundo foi esse time que criou esse tipo de transporte hoje que no mundo inteiro é muito bem sucedido chamado transporte aéreo regional e por essa razão

o Bandeirante no no instituto nos Estados Unidos como avião pioneiro no transporte aéreo regional mundial, quer dizer.

C – Era uma nova concepção em termos de aviação.

O – O que nós não sabíamos na época.

C – Quer dizer o Sr. teve a idéia, realmente o Sr. foi um pioneiro, o Sr. teve uma idéia antes, o Sr. percebeu uma tendência do mercado antes que a grande maioria.

O – E o mais interessante disso é que nós não sabíamos que esse grande cenário prevalecia nos Estados Unidos, não tanto na Europa, porque a Europa tem uma, é menor e tem uma infra-estrutura muito pesada, ferrovias, de rodovias e tudo isso, mas o Estados Unidos que tem uma característica como a nossa, país grande, país continental, quer dizer, e é o maior mercado aeronáutico mundial, por isso que o Estados Unidos se transformaram no nosso maior mercado, porque nós estudando o caso brasileiro, não sabíamos que o caso dos Estados Unidos se aplicava da mesma maneira, nós não sabíamos, nós não tínhamos esses dados dos Estado Unidos, evidente pela de exportação, coisas dessa natureza, tudo isso tinha na cabeça, mas não absolutamente conformado de imaginar, por exemplo, que nós seríamos os campeões de venda nos Estados Unidos, isso jamais, nós imaginávamos que poderia acontecer, a Embraer foi muito além do que aquilo que nós tínhamos imaginado na década de 60.

C – então me deixa voltar um pouco no que você estava dizendo que em 1963 se constata essa comissão para avaliar a segurança, para o senhor continuar daí.

O – Aí esse negócio ficou na minha cabeça e aconteceram vários episódios, eu trabalhava no IPD nessa época e foi por isso que eu fui convidado para essa comissão, eu era...

C – Eu nunca entendi no livro, o PAS.é sigla do que? Que era Departamento de Aviões, mas chama (PAS).

O – IPD, porque acontece o seguinte, lá no CTA criou –se que todos os prédios do ITA chamariam “E” de ensino, “E – 1”, “E – 2” eram os números dos prédios, tudo que havia do IPD chamava “P” de pesquisa, então tinha o PAR que era aeronave, tinha o PE que era eletrônica aeronáutica, o PMR que era os materiais, e assim por diante, daí é que vinha o departamento da aeronáutica, departamento eletrônico, departamento de material.

C – Mas o P é de pesquisa?

O – De pesquisa, e que eram subordinados ao IPD , o IPD que tinha também o PMO que era motores.

C – Deixa até eu escrever aqui, departamento de aeronaves, TEA?

O – Eletrônica aeronáutica, outro, materiais e outro motores.

C – Bom, aí então, a partir dessa comissão o senhor teve esse digamos assim, do mercado e aí? Continua contando.

O – Aí, evidentemente não havia clima, nessa época que nós estivemos lá tinha algumas empresas já fabricando aviões no Brasil, tinha a NEIVA que fabricava o Paulistinha como sucessora da Companhia Aeronáutica Paulista, tinha a (VIBRAS) que estava tentando projetar alguns aviões inclusive para o mercado privado também, aviões pequenos como o Falcão, tinha a Aerotec que acabou tendo sucesso para fabricar um avião de treinamento para a força aérea que acabou chamando (IRAPURU) que foi usado pela (FAB), tinha a (AVITEC) que estava tentando fazer um pequeno avião bi-motor para transporte executivo, essas eram as principais, tinha outras e essas empresas estavam trabalhando, e trabalhavam em conexão com o IPD que era o órgão de homologação, nessa época nós já tínhamos absorvido, porque o IPD, ele além das atividades de pesquisas de laboratórios estruturais como ensaios como apoio a industria aeronáutica, ele apoiava diretamente essas empresas e eu tinha um contato muito intenso porque eu trabalhava exatamente no (PAR) no PAR, a gente não chamava de PAR e sim de P.A.R. agora o (PEA) não, falava PEA mesmo, eletrônica, o PMO. Então o PAR que eu trabalhava lá, eu tinha muito contato com essas empresas e discutia muito essas idéias todas e foi caminhando nessa direção, nós intensificando os esforços, fizemos um convênio com a França para treinamento de pessoal, sobretudo na área de homologação e apoio ao desenvolvimento da indústria aeronáutica e que era até aquela época nossa vocação, não era vocação nossa de fazer projetos, embora existisse no P.A.R. dois projetos que tinha sido trazido pelos alemães, do grupo (FOK) que tinha sido contratado por iniciativa do Brigadeiro Montenegro para desenvolver aviões no Brasil, só que o grupo (FOK) só veio para o Brasil aceitando projetos razoavelmente visionários na época, por exemplo, eles queriam fazer um avião com decolagem vertical e queriam fazer um helicóptero extremamente revolucionário para a época, porque os alemães não viriam da Alemanha para fazer um projeto ortodoxo no Brasil.

C – Vou fazer um parêntese, vou fazer uma questão sobre os cinquenta engenheiros alemães que foram contratados logo na origem do IPD. Porque engenheiros alemães nos anos 40 quando a Alemanha tinha perdido a guerra, porque essa opção pelos alemães?

O – Simplesmente porque na Europa, note que na primeira guerra mundial, mesmo na segunda, o território americano não foi atingido pela guerra, e esses técnicos não tinham trabalho lá na Europa, não era o caso nos Estados Unidos, os Estados Unidos desenvolveram a maior máquina de produção de material militar da história do mundo até hoje durante a segunda guerra mundial e logicamente ao final da segunda guerra mundial todos aqueles técnicos, muitos deles foram levados para os Estado Unidos como.....o Estados Unidos absorveram aquela mão-de-obra altamente especializada que o Hitler criou por sua máquina de guerra e o Brasil queria, o Brigadeiro Montenegro e a equipe dele queria trazer esses alemães logo depois da guerra, porque realmente a Europa estava destruída e não tinha perspectiva para esse pessoal e esse pessoal estava disponível, mas a decisão administrativa demorou muito tempo e finalmente ele conseguiu fazer um contato com o professor (FOK) que tinha o seu grupo de engenheiros, ele que fez aqueles.....aviões de combate muito bem sucedidos na segunda guerra mundial, mas eles estavam sem trabalho, então foi por isso que se preferiu ir a Europa onde esses contingentes estavam disponíveis e o professor (FOK) concordou em vir ao Brasil só que a perspectiva dele já estava melhor quando ele veio para o Brasil, ele veio para o Brasil na década de 50 quando a situação na Europa estava bem melhor do que no final da segunda guerra e aí eles concordaram em vir só se viessem dar asas à imaginação visionária deles, então eles vieram para o Brasil não para fazer aviões convencionais, eles vieram com dois projetos absolutamente revolucionários para a época, um avião de decolagem vertical que aqui no Brasil acabou se chamando converte plano e outro um helicóptero com certos dispositivos.....dos rotores e do rotor de cauda que eles queriam tentar fazer coisa absolutamente diferente daquilo que o mercado oferecia na época, foi aí então que veio o pessoal alemão, mas não coloque nenhuma conotação de germanófilo.

C – Não tem nada a ver. Foi uma disponibilidade de mão de obra.

O – Foi uma questão de opção de mão-de-obra e o que caracterizou a eles foi exatamente às poucas perspectivas que tinham de trabalho na Europa e o desejo do governo brasileiro de colocar recursos com desenvolvimentos em projetos absolutamente não ortodoxos.

C – Mas esses engenheiros ficaram?

O – Muitos ficaram, mas a maioria , os chaves retornaram como o próprio professor (FOK) retornou para a Alemanha, muitos deles nos ajudaram muito no começo do projeto do Bandeirante, ainda tinha vários deles, tinha otinha uma quantidade deles que participaram do projeto do protótipo do Bandeirante.

C – O senhor estava falando dessa comissão em 63 e da relação entre essa comissão.e a criação da Embraer, que o senhor teve aquela idéia do mercado não atendido e aí?

O – Bom aí isso está no livro, essa história está no livro, foi aquela história que nós começamos a trabalhar nesse processo de homologação de apoio a indústria da aeronáutica até que foi designado o diretor geral do (CTA), isso foi no começo , isso foi depois da revolução de 1964 já, o Brigadeiro Castro Neves ele substituiu o Brigadeiro Montenegro que era o diretor geral do (CTA)

C – Porque essa substituição, aí até te fiz uma pergunta, porque aí o ministro era o Eduardo Gomes, tem motivos políticos para essa substituição.

LADO – B Continuação

O – Mas o Eduardo Gomes embora fossem colegas e contemporâneos que trabalharam juntos, as relações de Eduardo Gomes com o Brigadeiro Montenegro não eram muito fáceis.

C – Eles eram contemporâneos?

O – Eram contemporâneos.

C – Então o Montenegro é da mesma geração que o Eduardo Gomes?

O – Eram sim, inclusive de turmas muito próximas.

C – Mas o Brigadeiro não participou do movimento tenentista?

O – Não. Mas quando o Brigadeiro Eduardo Gomes assumiu o Ministério um dos primeiros atos dele foi destituir o Montenegro.

C - Quer dizer, eles já tinham um relacionamento difícil há muito tempo?

O – Era difícil, o Eduardo Gomes era um homem da força aérea, do correio aéreo e tudo isso embora o Montenegro também tivesse sido piloto do correio aéreo, as relações deles não eram grande coisa e evidentemente quando o Eduardo Gomes assumiu, ele substituiu Montenegro e quem substituiu Montenegro no CTA como diretor geral, foi o Brigadeiro (Henrique Castro Neves) e o Henrique Castro Neves ele em uma visita que fez ao P.A.R., Departamento Aeronáutico, e nessa época ele já tinha sido.....à chefia do departamento, o Brigadeiro Piva, alias o Major Piva na época era meu chefe e saiu para fazer um curso nos Estados Unidos e ele já era chefe do departamento nessa época, foi logo depois que o Piva saiu, e uma visita que o Brigadeiro Castro Neves fez ao departamento, ele achou que o departamento era uma enorme porcaria, estava ainda com aquele projeto dodo helicóptero que era o beija – flor, tinha acabado a homologação, ele não valorizou nada desse negócio, então ele mandou fechar o departamento e eu achava um absurdo fechar o departamento, então foi aí que eu tive a idéia de ao invés de ceder a derrota fechando o departamento, eu vou reagir apresentando projeto de desenvolvimento de um avião no CTA que contrariava a doutrina da época, a doutrina da época era que nós devíamos apoiar a indústria aeronáutica e não competir com ela.

C – Apoiar a indústria já instalada?

O – Era a AEROTEC, a VIBRASA a NEIVA essas coisas todas, ou seja, esse era o aspecto doutrinado, o CTA deveria atuar como órgão de apoio, o máximo que nós podíamos fazer segundo a doutrina da época era desenvolver equipamentos, componentes que pudessem dar a hipótese de fomento a industria, que fazia a parte na área de fomento, de fomentar indústrias para produzir no Brasil eletrônica, hidráulica, pneumática, mecânica, tudo isso que fosse necessário para a fomentação do avião, eu achei que poderia ser uma boa estratégia, quer dizer, a uma agressão dessa natureza do Brigadeiro determinar o fechamento do meu departamento e eu achar que o departamento de aeronaves dentro de um CTA tinha um sentido enorme evidentemente, o Brigadeiro tinha, estava tendo uma percepção incorreta, foi aí que eu falei: talvez a melhor defesa seja o ataque e fiz a proposta de desenvolvimento de um avião, não ao Brigadeiro até porque se eu fizesse ao Brigadeiro Diretor Geral ele jamais aceitaria, portanto, (esses). (detalhes estão todos escritos no livro) de modo que o Brigadeiro recebesse ordem para que nós fizéssemos um projeto de interesse da diretoria de material (isso a Senhora vai encontrar no livro) e aí foi então que surgiu a idéia de nós lançarmos a fabricação do projeto de um avião, lançar um projeto de um protótipo de um avião, e qual avião? Aí que veio a idéia de 1963, de um ano antes de dizer o seguinte: um avião que ajudasse a fazer o transporte aéreo a retornar as pequenas cidades, ficou claro né? não era qualquer avião, porque a gente poderia dizer: vamos fazer um avião, sei lá, um

avião de combate, de dois lugares, de cinco lugares, não. Nós já tínhamos isso tudo pronto para determinar que tipo de avião iria ser fabricado, então a reação foi bastante rápida nessa época, é claro que teve muita gente que discordou dentro do meu próprio departamento, muita gente que discordou e achou que eu estava errado, isso é loucura, você não vai conseguir um troço desse, mas puxa nós vamos projetar avião, teve colegas meu que pediram até demissão do departamento, diziam que nossa missão era de apoiar. E era verdade, de apoiar a indústria e não de competir com ela, mas eu mantive firme, eu era o chefe do departamento, mantive firme a orientação e acabei tendo êxito e depois de umas idas e vindas, o livro conta isso, acabou sendo o projeto aprovado pelo próprio Gomes que era Ministro, mas só que aprovou em condições difíceis.

C – Aí essa surge com uma série de, o governo controlava 50% das ações.

O – Não. Isso foi em 1964, a Embraer foi criada em 1969.

C – Mas eu estou falando da Embraer, quando ela é criada, quer dizer, o Decreto Presidencial em 69 , o governo brasileiro consegue isso tinha que controlar 50% das ações, 51% das ações, as agências federais deviam comprar da Embraer e não de competidoras, isso consta do Decreto.

O – Consta. Mas nunca foi aplicado.

C – Nunca foi aplicado.

O – Faz parte daquelas leis que não pegaram.

C – Ah...ta, então, quer dizer, que desde o começo...

O – Não teriam que comprar, lá está escrito assim: dará preferência.

C – Dar preferência. Bom, inventou taxas de importações de matéria – prima de equipamentos, isso foi cumprido?

O – Foi.

C – As empresas brasileiras poderiam investir em ações da Embraer até 1% do seu imposto de renda, isso que eu queria perguntar, até que ponto isso aconteceu?

O – Aconteceu.

C – Muitas empresas.

O – Muitas. Nós chegamos a ter milhares de acionistas privados, aliás, a EMBRAER começou realmente como uma real companhia, uma sociedade de economia mista porque a maioria das sociedades de economia mista da época elas tinham totalidade das ações na mão do governo, era chamada mistas, mas na realidade eram totalitárias. No caso da EMBRAER não, o governo 51% e o restante foi subscrito por esse 1% .

C – Logo no começo?

O – Não, isso...

C – Ao longo do tempo...

O – Não porque isso aí foi enquadrado em um sistema de incentivos fiscais que existia para outras coisas existia a SUDENE, existia a SUDAN, existia uma série de iniciativas, era moda naquela época que o governo pudesse abrir mão da arrecadação de imposto de renda para incentivar setores, desenvolvimentos setoriais.

C – Era a política industrial da época.

O – Era a política industrial da época

C – Então levou alguns anos para a iniciativa privada ...

O – Ah sim, esta história de que o sujeito não enxergava bem, o que era investir no Nordeste, o que era investir na Amazônia, e essas coisas todas, eles não enxergavam bastante bem, mas eles não enxergavam nada a respeito de fabricação de aviões.

C – Foi difícil convencer de que poderia ser atrativo

O – Tanto é que para sermos atrativos, nós conseguimos desenvolver isso foi o Delfin que nos ajudou, nós conseguimos resolver na que a totalidade do desconto admissível chegava a 50% SUDAN, Turismo, a pesca, tinha um monte desses, e se tivesse 1% para a EMBRAER o total de dedução poderia atingir 51%. Quer dizer, então vamos supor, a senhora tinha uma empresa naquela época, e investia em todos os incentivos fiscais possíveis, chegava a 50% seu imposto, colocava 1%, poderia ir a 51 se tivesse a EMBRAER incluída.

C – Pra estimular a EMBRAER também.

– Porque o próprio Delfin dizia: puxa esse negócio de fabricar aviões é loucura, ele não acreditava muito, ele me gozava bastante, ele era o Ministro da Fazenda, esse maluco, os ninguém vai querer fazer, foi ai que ele bolou esse negócio de dar exclusividade para a EMBRAER, podia somar tudo, usar todos os incentivos que o governo estivesse dando para o setor privado, se tivesse 1% a EMBRAER subia o teto.

C – Então quer dizer que o Delfin deu um grande estímulo na verdade.

O – Ele ajudou, ele era muito, ele não acreditava muito no começo, mas depois ele começou independente das atribuições do ministério, ele realmente ajudou, tanto é que eu pedi a ele para fazer o prefácio do meu livro.

C – Saiu recentemente essa reportagem na revista Carta Capital que sabemos que é uma revista de oposição, e eles têm uma afirmação sobre , eu gostaria de saber sua opinião. Então para efeito da gravação eu vou ler essa afirmação e queria saber a sua opinião. “ Uma parte da aeronáutica até hoje não engole o fato de não ter mais a tendência sobre a EMBRAER privatizada em 1995”. Eu queria que o senhor comentasse se o senhor concorda ou não com essa afirmação, porque o assunto são os caixas da FAB nós passamos agora para o hoje. O que o senhor acha dessa

O – É verdade.

C – A aeronáutica até hoje não se conforma ...

O – Não é que a aeronáutica não se conforma, aqui esta bem escrito que é uma parte da aeronáutica, não é uma parte grande, mas evidentemente esse pessoal mais antigo, o pessoal novo entra aqui sai aqui, mas o pessoal mais antigo. Que nós tivemos êxito na EMBRAER se a FAB nos ajudasse, essa coisa de compreender um pouco o espírito do militar, militar é enrolado na bandeira praticamente, hoje talvez não tanto, mas no passado, no aspecto de brasilidade, do patriotismo era inculcado muito na cabeça dos militares, eu mesmo, eu gosto muito do país e há muito desprendimento do pessoal em relação ao país, ao desenvolvimento, o militar vibra, vibra muito com os resultados todos que o país ganha, e nós na EMBRAER, nós conseguimos usar esse nacionalismo dos militares como algo que empolgasse a FAB no sentido de dar preferência para os novos aviões. Essas vitórias todas que nós estamos acumulando na EMBRAER eu sempre

acreditava no Ministério da Aeronáutica, na FAB, no desenvolvimento do Tucano, nós íamos com frequência para a escola, para a Academia da Força Aérea para conversar com os cadetes, palestras nas bases aéreas, nas escolas de aperfeiçoamentos, escolas do Estado Maior tudo isso ficando e sempre procurava puxar essa corda pensa do entusiasmo, do patriotismo, do amor ao Brasil, essa coisa toda quer dizer, eu procurava estimular você. Resultado, a EMBRAER acabou e eu sabia, porque as outras empresas de transporte , as outras empresas de indústria aeronáuticas tinham falhado, porque tinham falhado no diálogo com o Ministério da Aeronáutica e com a FAB. Então eu enfiei na cabeça dos funcionários que nós não vamos falhar nisso, nós vamos

C – Nesse sentido foi muito importante o senhor ser também da aeronáutica, foi fundamental

O – Eu tinha credibilidade, eu era colega, eram meus colegas de turma, outros eu convivi com eles na academia, outros foram meus bichos, quer dizer, coisa desse tipo. Eu era do time deles, eu falava a mesma língua, conversa com eles, sabia como eles se comportavam, esse negócio todo, isso foi de uma ajuda fundamental. O fato de eu ser militar da FAB eu dizia que foi muitíssimo importante. Então resultado: quando nós decidimos e isso foi uma decisão minha de caminhar para a privatização da EMBRAER, eu militar vinha de uma companhia estatal e de todo esse conjunto de ideologia e de pensamento, de atitude, de crença, esse negócio todo, eu caminhei contra isso. E porque? Porque não era possível gerenciar uma empresa que não tinha mercado interno, só tinha mercado externo sob as regras que determinam o funcionamento de uma companhia estatal, um muito restrita.

C – Desde quando o mercado da Embraer virou mercado externo?

O – Logo no começo, porque o primeiro impulso que nós fizemos foi dado pelo Brigadeiro Araripe que era Ministro da Aeronáutica quando por estudos feitos pelo DAC capitaneado pelo Brigadeiro Deoclécio que era diretor geral do DAC, Deoclécio Lima Siqueira, o Brigadeiro Deoclécio criou o sistema integrado de transporte aéreo é o SITAR que foi justamente a institucionalização dessa viação regional que ficou embutido no conceito do Projeto Bandeirante

C – SITAR o senhor poderia me dar à sigla é Sistemas Integrados de Transportes Aéreos Regionais. Na hora de transcrever a sigla está clara.

O – Isso foi em 1975 quando a linha dos Bandeirantes começou a entregar aviões em cadência mais elevados, então aí isso foi uma enorme ajuda para colocação dos aviões

para vender Bandeirantes no Brasil. Foram vendidos no SITAR, 150 aviões ou coisa dessa natureza, mas o mercado privado nós não conseguimos, conseguimos muito pouco. Nós conseguimos uns 10 Bandeirantes no mercado privado, mas, nos Estados Unidos

C – Nacional? As empresas no estado nacional

O – Nacional, mas nos Estados Unidos às vendas explodiram, nós vendemos 400 aviões para os Estados Unidos, quer dizer, para o mercado privado, sempre mercado privado. Então a EMBRAER foi caminhando nessa direção de transporte aéreo regional e por outro lado os mecanismos de venda de avião no Brasil praticamente inexistem é só o BNDS e mesmo assim é um financiamento bem mais caro do que a gente consegue em qualquer país do mundo hoje, na Europa, Estados Unidos. Como resultado a EMBRAER se tornou uma companhia dependente do mercado externo. Hoje, por exemplo, 99% das vendas da EMBRAER são para o mercado externo. Então uma companhia que opera no mercado externo não podia quando eu regresssei ao comando da EMBRAER em 1991, que eu tinha me afastado em 91 eu compreendi que sob o controle estatal, não do Ministério da Aeronáutica, o Ministério da Aeronáutica sempre nos ajudou, a Força Aérea, o Ministro, os nossos amigos, quer dizer nós tínhamos construído efetivamente uma base extremamente sólida de crença da EMBRAER e da EMBRAER como órgão da FAB, órgão do Ministério da Aeronáutica, foi que falei: bom não é com vocês meu amigo, não é contra vocês, é que o sistema hoje nos impede de nós termos a flexibilidade necessária para essa companhia sobreviver, tanto é que a companhia estava morrendo, a companhia estava à beira do colapso nessa época. Eu falei: a única maneira

C – Essa época significa

O – 91

C – 91

O – 91, 92, 93 foram anos muito difíceis, mas, foi quando em 91 eu falei vamos privatizar essa empresa, a onda da privatização tinha chegado com o governo Collor em 90, o clima era favorável para se falar em privatização, o gerenciamento das companhias estatais era extremamente penoso, pois não tinha orçamento à gente tinha que ir ao Senado Federal, as restrições eram imensas, recursos gerenciados, a viagem ao exterior tinha que ser autorizada pelo Ministro e o nosso mercado era lá fora, a gente poderia perder avião se não podia viajar, quer dizer então tudo isso

C – O senhor liderou a idéia da privatização.

O – E justamente por causa que eu construí isso junto com a FAB, acho que na época eu fui à única pessoa que podia chegar para a FAB, para os meus amigos, para aquela comunidade tão resistente que eu próprio ajudei a criar , chegar para eles e dizer: olha vamos ter que mudar.

C – E conseguiu convencer

O – Não, não, a maioria não consegui convencer, eles acharam caro. Eles aceitavam, mas convencer não, mas aceitaram.o próprio Ministro da Aeronáutica na época que era um colega meu de turma o Sócrates, o Sócrates olhava para mim : mas Osires você tem certeza? Tenho certeza Sócrates. Ele falou: olha, porque qualquer pessoa que viesse aqui fazer essa proposta para mim eu jogaria pela janela, mas você

C – Era pessoa até de confiança pessoal.

O – Pessoal, foi pessoal.

C – Eu estou preocupada com o seu horário e quero fazer uma última pergunta, mas fora essa nós vamos continuar porque ainda tem muita coisa, certo?

O – Certo.

C - Essa questão dos como ela está muito acontecendo no momento não tem nada a ver diretamente com a EMBRAER

O – Tem sim.

C – Ta tem porque ele é um dos componentes, mas eu digo: a oposição hoje é contra licitação, o senhor acredita que ele precisa de licitação?

O – Não.

C – O senhor concorda com boa parte da aeronáutica, uma parte da aeronáutica parece que corre boate que queriam o não querem a EMBRAER. É verdade que uma parte da aeronáutica não quer EMBRAER?

O – É possível. É verdade. Eu creio que é verdade.

C – E porque?

O – Porque acontece o seguinte: com a privatização houve uma espécie de sentimento meu filho foi embora da FAB né. Tem pessoas que compreendem e ficam quietas, agora tem pessoas

C – Que tem ressentimentos com a EMBRAER. Então de fato existem pessoas na aeronáutica que são contra a , enfim que a EMBRAER vença essa concorrência .

O – Não. Eu não diria de uma força tão aguda. Eles não são contra. Eles estão muito mais ressentidos do que contra. O que aconteceu com esse ressentimento, esse ressentimento se agravou por uma razão: a direção privada, por favor, não me coteja isso publicamente, mas a direção privada que entrou na EMBRAER, essa direção privada não gostava de militares, quer dizer, quando eu passei o comando da EMBRAER para eles eu falei: olha, tudo isso que nós construímos, nós construímos com uma enorme ajuda da FAB de modo que uma estratégia de longo prazo de convivência com a FAB é absolutamente vital para a EMBRAER. A resposta do Maurício foi: não tolero milicos, favor, não me coteja.

C – Ele mudou?

O – Mudou. Ele agora é outro. Não dê mais ênfase a isso do que deve. Isso provocou um afastamento da EMBRAER dos militares e posteriormente uma coisa que agravou extraordinariamente foi à decisão unilateral da EMBRAER de aceitar uma associação com os franceses, com e não foi no beija a mão da aeronáutica. Ele podia ter se associado com os franceses, mas podia ter feito um trabalho junto à aeronáutica de preparar essa decisão

C – Teria sido feito com a aeronáutica a favor.

O – Eu fiz isso muitas vezes, eu decidia o negócio que eu queria fazer aí eu ai na aeronáutica e eu fazia a aeronáutica me dar ordem para fazer aquilo que eu queria, quer dizer, eu construía essa decisão dentro da FAB e eu não queria levar o mérito da decisão, eu fazia com que a decisão viesse da FAB e eu então agia em função de um cumprimento, cumprindo uma determinação que na realidade eu tinha construído , quer dizer, era uma forma. O Maurício não. Ele assumiu a liderança desse negócio e anunciou de que essa associação seria com a e aí a FAB reagiu muito contrariamente, não que a FAB pudesse ser contrária, até pudesse ser favorável, mas a forma pela qual foi feito porque no fundo os militares tem essa característica de amor ao Brasil de

patriotismo e de tudo isso é possível à gente construir as coisas através de uma linha de argumentação construtiva porque eles são extremamente razoáveis, agora, se confrontar, eles foram construídos mentalmente para a guerra e no confronto a reação deles é de guerra, faz parte do sei lá, de modo que eu compreendendo isso perfeitamente eu sempre dizia, eu fazia o trabalho de convencimento, por exemplo, o Ministro da Aeronáutica foi absolutamente contra o Tucano, o Ministro não queria saber do Tucano e eu fui, em determinado dia a FAB comprou o Tucano, porque o confronto, eu sempre brincava com o meu pessoal dizendo que a bronca era a arma do otário, ninguém deu bronca, o Ministério da Aeronáutica mandava a gente fazer uma coisa: isso é burrice, não pode, não sei o que, eu vou mandar esses caras todos a merda, aí eu brincava: vocês sabem o endereço onde tem merda, como vocês querem mandar o Ministério para lá se vocês não sabem onde é? Coisas dessa natureza então eu dizia: para, para, não briga não, espera, aí eu fui pá, pá, pá, num determinado dia o Ministério vinha com a norma, quer dizer, então esse tipo de coisa piorou muito o relacionamento, então eu, se me perguntar Osires qual a minha opinião, os aviões tem que ser comprados da EMBRAER e ponto final. Agora vai ser Mirage, ou coisa parecida eu acho que deveria ser um Mirage, mas por causa da decisão, se bem que eu acho que a decisão da EMBRAER foi incorreta, minha posição pessoal. O Maurício disse que fez, a associação declarou no jornal, fez a associação porque a está em todos os países do mundo, não sei se você viu essa declaração internacional declarou esse troço, por essa razão eu não faria associação com a porque se nós dependemos de exportação nós vamos nos associar com uma companhia que está em todos os países do mundo, ta errado.

C – Ta errado, a concepção é maior, quer dizer que essa associação para fabricar o poderia ter sido feito com qualquer outro com a

O – Tanto é que em 1994 eu era presidente da EMBRAER, eu fui eleito para a academia sueca de engenharia e no jantar à noite quando eu recebi minhas credenciais eu sentei em frente ao presidente da SAAB e eu propus ao presidente da SAAB a associação com a EMBRAER e propus a ele. Porque eu propus a SAAB? Porque a SAAB não está em todos os países do mundo, o governo sueco não deixa vender avião militar em todos os países do mundo. A SAAB tem uma boa base de armamento que eu acho que é um segmento que a Embraer devia explorar, fabricação de armamento, quer dizer coisa dessa natureza. Então a minha opção seria uma associação com a SAAB, se fizesse uma associação com a SAAB tenho certeza que

C – O senhor está dizendo uma associação para esse projeto, bom uma associação em geral, em vez de uma associação com todas essas francesas, fazer uma associação com a SAAB?

O – Com a Suécia. Porque? Não com a SAAB em si, mas com a Suécia. Porque? Porque a parceria seria melhor, a Suécia não está em todos os países do mundo, ao contrário

C – Ela tem mais condições de conquistar mercados novos?

O – Nós teremos condições de conquistar mercados novos com a política de abertura do governo brasileiro que eu esperava conquistar, quer dizer, em outras palavras, hoje a solução seria o que é o avião que a FAB queria, que a FAB quer.

C – A maioria da FAB quer e esse boato corre disso.

O – Você não me coloca isso na imprensa, nada disso porque eu não quero que possa sair polêmica com relação a esse assunto, mas eu não tenho a menor dúvida que aquilo que eu botei na cabeça em 94 que hoje seria uma solução ótima. Primeiro porque deve sair no mercado produção de armamento, a SAAB tem mísseis ótimos, a Suécia também tem armamentos muito bons e tudo isso e eu acho burrada importar armamento, eu acho que fabricar armamento é um ato de inteligência, comprar armamento lá fora é um ato de burrice porque a indústria de armas ela está presente em tudo. Nessa sua roupa, no seu batom, nos seus óculos, na cor do cabelo, no plástico, no computador, na Internet, tudo isso é indústria de armamento, não sei se você sabia.

C – Não.

O – Tudo. A indústria de armamento é uma indústria de pesquisa e desenvolvimento, indústria de inovação, é uma indústria da qualidade porque não tem uma segunda chance de dar um tiro. Então qualidade extremamente

C- Então uma pesquisa gerada numa indústria de armamento tem uma utilização na indústria em geral , é isso?

O – A tinta, a lâmpada fluorescente, tudo isso foi inventado pela indústria de armamento, é uma indústria magnífica

C – Por ser de alta tecnologia?

O – Alta tecnologia, exatamente, de derrubar fronteiras. Então essa indústria é vital para o país.

C – E a ENGESA acabou?

O – A ENGESA acabou.

C – Era uma indústria de armamento fina.

O – O quadro brasileiro é muito atrasado nesse negócio, se quiser falar sobre armamento é um Simpósio. É um Simpósio á parte, mas a indústria de armamento, custo de fabricação de armamento que muita gente fica olhando só o resultado que o negócio letal coisa dessa natureza, quer dizer, acha que é uma industria imoral, o orçamento que o Bush aprovou esse ano para a indústria de armamento nos Estados Unidos foi de 360 bilhões de dólares.

C – Mas isso é a nova idéia do senhor....

O – Metade do PIB americano, e esse americano não coloca dinheiro na indústria de armamento porque acha que é dinheiro jogado fora, quer dizer, eles têm o domínio da tecnologia mundial através da indústria de armamento, quer dizer...

C – E a própria lei para produzir arma e para desenvolver pesquisa e uma série de outros produtos...

O – Eu posso discutir a finalidade, mas o processo eu tenho que aplaudir na primeira fila, o processo de produzir armamento é um processo rico...

C – E muita multiplicação de indústria...

O – A internet não existiria se não fosse a industria do armamento, porque foi criado para fins militares, quer dizer, você pode imaginar um mundo sem internet hoje? Todos nós sem computador? Quer dizer, tudo isso foi criado pela indústria de armamento, então é coisa séria, pode esse pessoal dizer que é pacífico, eu posso até carregar pomba aí, carregar bandeira branca nas corridas da paz esse negócio todo, mas como eu acredito fortemente que inovação e criatividade são dois elementos fundamentais sobre relações quais, nenhum país do mundo hoje sobrevive senão tiver uma dinâmica extremamente alta nisso e a indústria de armamento é o grande propulsor de tudo isso, materiais, a tinta, esse plástico, tudo isso aí.....

C – A própria EMBRAER poderia utilizar.....já existentes, diversificar para produzir armamentos, não criar uma outra?

O – Criar armamento novo, ontem mesmo eu estava conversando com o general comandante aqui do exército e estava dizendo que as forças armadas estão perdendo uma oportunidade de ouro, nesse período de baixa que elas estão que inclusive tem até apoio da opinião pública, a opinião pública não esta aceitando isso do governo está fazendo com a e está na hora de vocês reagirem, criarem projetos novos, aquilo que eu fiz com o Brigadeiro, o ataque é a melhor defesa, ta na hora e lançar, por exemplo, no bojo dessa exportação de avião, lançar indústria de armamento, como eu fiz quando estava na EMBRAER, nasceu no bojo da compra dos MIRAGE em 1970, esses MIRAGE que estão aí.

C – Que estão aí agora velhos e acabados.

O – Eu enfiei um bocado de coisa da EMBRAER nesse negócio, o Xavante nasceu dessa compra do MIRAGE.

C – Então fala um pouco mais sobre isso.

O – Aí eu falei com o general ontem, falei com o Batista também, falei Batista, da mesma maneira.....a idéia básica é essa, aí o general falou, bom, mas aí você teria que fazer uma inovação na área de armamentos, eu disse: que é claro que tem que fazer, mas eu imagino agora que os novos armamentos para futuras guerras não sejam mais letais, são armamentos de neutralização, porque a ação mundial claramente não gosta de morte e a guerra vai caminhar no sentido de não haver mais mortes na terra.

C – O que seria a neutralização?

O – Neutralização, você tornar a pessoa neutra, quer dizer, por razão de psicologia, desmaia o cara ou faz qualquer coisa, quer dizer, você neutraliza, não com armas químicas evidentemente, com gás nada disso, meio ambiente, mas neutralização, neutralização das pessoas porque a guerra no futuro vai ser guerra de posse de terreno sem mortes.

C – então seria o armamento do futuro?

O – Armamento do futuro porque no momento que desnorteiam as pessoas, tornam as pessoas ineficazes, quer dizer,

C – Pode até ser temporariamente?

O – Temporariamente pode ser de alguma destruição, coisa dessa natureza, mas não é aquelas guerras cruentas do passado onde surgiam milhares de mortes coisas dessa natureza, eu imagino, na minha projeção para o futuro, a população mundial esta cada vez mais intolerante contra a violência, à guerra é um sinônimo de violência, mas na realidade acho que no futuro vai caminhar para coisas diferentes, a guerra não vai mais ser de violência, mas de imposição de vontades.

C – de convencimento

O – Não sei, a forma é uma questão discutível, mas é de imposição de vontades, quer dizer, é uma supremacia minha sobre a

C – Sem eliminá-la fisicamente.

O – Sem eliminá-la fisicamente, quer dizer, então isso cria um novo aspecto doutrinário que a gente tem que pensar sobre isso, ontem botei o General, o Comandante do Exército, ele ficou pensando, você tem umas idéias diferentes, e eu falei: e é diferente, é observação dos fatos, quer dizer, na guerra do Afeganistão morreu pouquíssimas pessoas, a guerra dos Estados Unidos do Golfo morreram poucas pessoas, qualquer guerra que vá agora não vai matar muita gente, anota a expressão que estão usando em relação ao Sadan Hussein nessa discussão com os americanos, os americanos não estão falando em matar o Sadan Hussein, estão falando em eliminar, é diferente, então nota que é de imposição de vontades de obter objetivos políticos, mas não implicando necessariamente na violência, quer dizer, então isso é um aspecto doutrinário extremamente importante para a indústria bélica, o que mostra que a indústria bélica vai ser um fator novamente de desenvolvimento.

C – Exatamente, mas agora é uma idéia assim que tem muita resistência eu acho, assim como tinha a idéia da Embraer...

O – Mas é um fato, porque a Embraer teve êxito? Porque nós conseguimos adivinhar fatos decorrentes de observação muito cuidadosa á respeito do presente e do futuro e tendências e esse negócio e acertamos, quer dizer, a fabricação de um produto que leva muito tempo, depende muito da concepção desse produto, porque esse produto quando ele estiver pronto daqui alguns anos, existe uma demanda, então o papel do industrial é pensar no futuro, assim como uma nação, eu vejo essa campanha eleitoral com extrema frustração, porque esse pessoal não esta falando do futuro, o cara esta falando que vai governar o Brasil por quatro anos e ele não tem a menor idéia do que o Brasil vai ser nos

próximos quatro anos, o que nós queremos que o Brasil seja nos quatro anos porque esse negócio de que esperar o futuro acontece, não, o futuro pode ser construído.