

# **O Enigma Salej**

**Um estranho no ninho do peleguismo  
empresarial brasileiro**

José de Souza Castro

# **SUMÁRIO**

**Apresentação . 9**

**Nota do autor . 10**

## **Parte 1**

**Empresários na política . 19**

**Ver a realidade . 30**

**A adesão do magnata . 32**

**Imagen de brigão . 36**

**Pelegos de luxo . 38**

**Líderes empresariais . 41**

**Jeito mineiro . 45**

**Estratégias empresariais . 50**

**Fim do juiz classista . 53**

**Renovação . 58**

**Sucessão na Fiemg . 60**

**Missão cumprida . 64**

**Bastião do atraso . 68**

Uma reputação e tanto .	<b>77</b>
Mensagem da indústria competitiva .	<b>82</b>
Política cruel .	<b>90</b>
Caminho errado .	<b>95</b>

## **Parte 2**

O esloveno .	<b>101</b>
Presos na fronteira .	<b>106</b>
Saída para pior .	<b>114</b>
O empreendedor .	<b>120</b>
Inovações na Tecnowatt .	<b>131</b>
O preço a pagar .	<b>144</b>

## **Parte 3**

Renovação no Sebrae .	<b>151</b>
Valores éticos .	<b>162</b>
Sesiminas muda o foco .	<b>168</b>
Formação técnica gerencial .	<b>172</b>
Uma prioridade na Fiemg .	<b>184</b>
Pioneirismo na internet .	<b>193</b>
Meio ambiente: um negócio .	<b>197</b>
Responsabilidade social .	<b>206</b>
Encarando o que vem pela frente .	<b>211</b>
Mudanças no capitalismo mineiro .	<b>226</b>

O novo Tratado de Tordesilhas .	<b>238</b>
Busca da liderança .	<b>243</b>
Cresce Minas, uma desilusão .	<b>255</b>
A Estrada Real começa a esburacar .	<b>285</b>
Os novos inconfidentes .	<b>291</b>
Um olhar de fora .	<b>307</b>
Referências bibliográficas .	<b>319</b>

## **Anexo**

Construir para integrar .	<b>324</b>
Um novo desafio .	<b>327</b>
Para garantir o desenvolvimento nos anos 2000 .	<b>329</b>
Em busca da consolidação da democracia .	<b>333</b>
É preciso melhorar nossas empresas .	<b>335</b>
Agência fará a coordenação .	<b>339</b>
É hora de investir no Brasil .	<b>342</b>
Um pacto para duplicar o PIB .	<b>345</b>
Lição de casa para exportar .	<b>350</b>
A indústria a serviço do Brasil .	<b>354</b>
Para onde vai a siderurgia mineira? .	<b>358</b>
Continuidade e continuísmo .	<b>363</b>
A vida com quem for eleito .	<b>366</b>
Mercosul e/ ou Alca .	<b>369</b>

Sonegadores .	<b>382</b>
Um mês de novidades .	<b>385</b>
Minas não vende .	<b>388</b>
Para onde vai Minas? .	<b>392</b>
Pirenópolis real .	<b>396</b>
Instrumento de uma decisão política .	<b>399</b>
Oportunidades na Cúpula de Lima .	<b>402</b>
Exportar é preciso .	<b>405</b>





*Salej em visita à Namíbia, em 2013.*



## Apresentação

Estou me aproximando dos 90 anos. Tenho pensado sobre acontecimentos da minha vida, sobre pessoas que conheci.

Sem favor, pois já estou acima do bem e do mal, Stefan Salej foi das pessoas que mais me impressionou. Com coragem e com diplomacia, Salej quebrou muitos velhos tabus da vida mineira. Inconformista, lutou contra erros sucessivos, seja na Fiemg, onde sua presidência é lembrada até hoje pelas reformas que ali introduziu, seja na sociedade mineira.

Só posso dizer que Stefan Salej nos faz muita, muita falta.

Nossos cumprimentos à Dona Débora, grande diplomata nossa como amigos comuns me informam.

Belo Horizonte, fevereiro de 2016.

*João Camilo Penna*

## NOTA DO AUTOR

Comecei a ouvir falar de Stefan Salej nos anos 1970, porque ele se destacava no deserto de ideias do empresariado mineiro. No meio daquele areal inóspito, havia um oásis: Murilo Valle Mendes, Nansen Araújo, Ruy Lage, Hindemburgo Pereira Diniz e alguns outros, como João Camilo Penna, na área governamental e das estatais.

Na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), principal entidade empresarial do Estado, pontificava há anos um empacotador de bicarbonato, Fábio de Araújo Motta, que retirava boa parte de seus proventos — e de sua influência — da função de juiz classista, representante dos empregadores no plenário do Tribunal Regional do Trabalho, onde conquistou tempo para se aposentar. Araújo Motta comandou a Fiemg, a partir de 1960, por 23 anos, e só saiu levado pela morte, em 1983.

“Pelegos de luxo”: assim boa parte dos jornalistas definiam os dirigentes de entidades patronais de Minas, numa época em que quase todos os sindicalistas eram classificados como “pelegos”, pois, agindo como subalternos do poder econômico e político, se colocavam em posição de serem montados.

Nairo Alméri, repórter de economia na sucursal do *Jornal do Brasil* onde trabalhávamos na época, descobriu em Salej uma fonte valiosa. Eram dois estranhos no ninho: Salej chegou a Minas em 1960, aos 17 anos, e nunca conseguiu se livrar de um leve sotaque esloveno; Nairo era gaúcho de São

Borja, formado em jornalismo no Rio de Janeiro em 1974. Quatro anos depois, mudou-se para Minas.

O gaúcho demorou mais tempo para entender o “jeitinho” mineiro do que para se tornar amigo do esloveno. Assim, pouco depois de Salej ser nomeado presidente do Sebrae-Minas, Nairo deixou o jornal para ser seu assessor, ficando no cargo por quase três anos, até dezembro de 1994. Voltou a assessorá-lo na Fiemg em 1996, e, em setembro daquele ano, convidou-me para editar o *Indústria de Minas*, jornal da Federação das Indústrias. O trabalho me tomava pouco tempo, mas me possibilitou conviver de perto, durante quatro anos, com as ideias de Salej para promover o desenvolvimento do Estado.

Em 2003, quando fundei a Flexis Consultoria e Comunicação e já havia parado de editar o jornal da Federação, apresentei a Salej, que já não era presidente da Fiemg, a ideia de escrever sua biografia. Eu achava que sua luta para mudar certos hábitos dos líderes industriais mineiros que, acredito, dificultavam o progresso do Estado, daria uma boa história. Salej concordou, mas depois de algum tempo o projeto foi interrompido, porque ele havia decidido acompanhar sua mulher, a diplomata Débora Vainer Barenboim, designada para trabalhar na Embaixada do Brasil em Viena.

Ao se casar, Stefan adotou o último sobrenome da mulher, e, passou oficialmente a se chamar Stefan Bogdan Barenboim-Salej. Em 2003, ele tinha vendido a Tecnowatt, que em 1986 se tornara uma das cinco empresas no mundo com tecnologia para fabricar células fotorresistivas, utilizando relés fotoelétricos.

Para escrever este livro, mantive incontáveis horas de conversa com Salej e com sua mulher. Consultei os arquivos que ele guarda em casa, e contei com a valiosa colaboração de muitas pessoas. Com relação à sua passagem na Fiemg, foram muito úteis os textos dos jornalistas Teodomiro Braga e Sebastião Martins para o *Livro de Gestão*, que acabou não sendo publicado pela Federação das Indústrias por decisão do sucessor de Salej. Outra referência substancial foi o depoimento dado por Salej a Sérgio de Oliveira Birchal, em novembro de 1988, para a dissertação de Mestrado de Birchal no Curso de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Também importantes foram as entrevistas de duas coordenadoras do Sistema de Formação Gerencial da entidade, Gemma de Carvalho Mazzoni Cavalieri e Edelweiss Petruseli Carayon de Barros, e de uma diretora da escola, Hilda Trindade Lima, da ETFG de Belo Horizonte, assim como a coleção do jornal *Passo a Passo* do Sebrae-Minas, emprestada pelo jornalista Fernando Lacerda da Lead Comunicação.

Este livro não pretende desvendar o protagonista Stefan Salej em sua totalidade. Salej provavelmente permanecerá um enigma, para o leitor e para este autor. O que se sabe, sem qualquer dúvida, é que esse esloveno ousou desafiar o tradicional jeito mineiro de se tocar as coisas nas entidades sindicais, em proveito dos dirigentes e de alguns grupinhos aliados. Jovem estudante de marxismo e empresário bem-sucedido, Salej é um defensor das vantagens do capitalismo sobre o comunismo, mas aceita que o sistema seja submetido a regras que obriguem o capitalista a ter um comportamento socialmente responsável e que não vise apenas ao lucro. Salej

começou a pregar a responsabilidade social das empresas antes que a ideia passasse a ser bandeira da ONU.

Convivi com Salej por um tempo muito maior do que o exigido para escrever este livro. Mesmo assim, só ao longo de minhas pesquisas descobri que ele é praticante do judaísmo e sócio da Congregação Israelita Mineira — surpresa não apenas para mim, mas para muitos que acham que o conhecem, e aos quais, certamente, muitas outras surpresas estão reservadas ao longo da leitura.

Nascido em 1943 na Eslovênia, Stefan Bogdan Salej foi fundador e proprietário majoritário da Tecnowatt durante 37 anos. Com fábrica em Contagem (MG), a empresa se tornou líder de iluminação pública no Brasil. O empresário afirma que, ao compartilhar com seus operários e gerentes o “chão da fábrica”, aprendeu “a vencer a luta contra as dificuldades cotidianas com que se deparam os que possuem seu trabalho e sua capacidade como maior capital”. Detentora de muitas inovações e patentes, antes de ser vendida a espanhóis a empresa operava em seis países e exportava para todos os continentes.

Salej também ficou conhecido por sua atuação em outras áreas. Presidiu diversas entidades empresariais, foi diretor de um banco europeu para a América Latina e escreveu para jornais estrangeiros e brasileiros, sendo fluente em português, esloveno, inglês, espanhol e sérvio (cirílico) e com razoável conhecimento de francês, alemão e italiano.

Após chegar ao Brasil em 1960, Salej se formou em Administração de Empresas, fez pós-graduação em Ciências Políticas pela Universidade Federal de Minas Gerais, e cursou Marketing Internacional no ITC/ UNCTAD (Itália e Suíça). Foi professor universitário em cursos de graduação e pós-graduação

no Brasil e na Europa, professor titular de marketing da Escola de Negócios do Centro Universitário UNA, em Belo Horizonte, e professor visitante do Curso de Pós-graduação do Instituto Josef Stefan, na Eslovênia. Foi presidente do Centro das Indústrias das Cidades Industriais de Minas Gerais e do Sebrae-Minas (1991-1995), onde fundou as Escolas Técnicas de Formação Gerencial (ETFG), baseadas num modelo austriaco. Essas escolas se multiplicaram pelo Estado, formando uma rede de excelência em ensino profissionalizante.

Entre 1978 e 1982, Salej foi diretor da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee) e, de 1986 a 1992, seu terceiro vice-presidente. Foi também diretor da Abinee nacional durante oito anos, a partir de 1977. Presidiu por dois mandatos a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (1995-2001) e foi vice-presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Foi também membro do Conselho Nacional de Pesquisa Científica (CNPq), do Conselho da CAPES (pós-graduação) do Ministério da Educação, e exerceu a vice-presidência do Conselho das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO). Representou o Brasil junto ao Business and Industry Advisory Council (BIAC), da OCDE e foi membro de conselhos de administração e conselhos consultivos de empresas nas áreas de siderurgia (Belgo-Mineira e Açominas), açúcar e álcool, indústria automotiva (Fiat Automóveis), gás e eletricidade. Formou *joint ventures* com a norte-americana General Electric e com empresas espanholas e japonesas.

Salej foi ainda embaixador e representante especial para a América Latina no período em que a Eslovênia exerceu a presidência do Conselho da União Europeia (UE). Em 2008,

conseguiu que a UE eliminasse as sanções contra Cuba. Em seguida, foi diretor-geral do Centro Internacional para Empresas Estatais (ICPE), organismo multilateral ligado às Nações Unidas com sede em Liubliana, capital da Eslovênia.

Além do Brasil, Salej morou na Eslovênia, Iugoslávia, Itália, Suíça, França, Áustria e África do Sul. Visitou todos os continentes, exceto a Austrália. No Brasil, foi membro do conselho do Instituto Ethos, do conselho de competitividade e do conselho diretor da Comissão Fulbright, além de presidir o Conselho de Meio Ambiente da CNI. No exterior, foi membro do Conselho Empresarial para América Latina (CEAL) e vice-presidente do conselho consultivo Internacional de Negócios da UNIDO. Foi também pesquisador adjunto do Centro de Estudos Estratégicos Internacionais, em Washington, e membro do Conselho Estratégico do Ministério das Relações Exteriores e do Conselho Estratégico da Faculdade de Direito e Estudos Europeus da Eslovênia.

Proferiu palestras individuais e em seminários em todos os Estados do Brasil e também nos EUA, França, Namíbia, África do Sul, Áustria, Alemanha, Reino Unido, Itália, Suíça, Índia, Turquia, Eslovênia, Chile, Venezuela, Peru, México, Singapura e China, entre outros. Seus méritos foram reconhecidos por vários governos. No Brasil, foi agraciado com o título de Comendador da Ordem do Rio Branco e comendas da Justiça do Trabalho, Mérito Científico, Medalha JK, Grande Medalha da Inconfidência, Medalha Santos Dumont. Recebeu condecorações da Iugoslávia, Áustria, Peru e Eslovênia. É cidadão honorário de Minas Gerais e de diversas cidades mineiras, e foi eleito por diversas vezes como melhor líder empresarial pelos leitores do jornal *Gazeta Mercantil*.

Publicou artigos em revistas e jornais brasileiras (*O Estado de S. Paulo*, *Folha de S. Paulo*, *Diário do Comércio*, *Estado de Minas* e *Hoje em Dia*, entre outros), e em periódicos eslovenos, alemães (Fundação Konrad Adenauer e Fundação Duisenberg), húngaros, espanhóis, turcos, finlandeses, sérvios e indianos. Além disso, editou algumas revistas: *Cluster*, no Brasil, e *Public Enterprises*, na Eslovênia. Alguns de seus artigos podem ser lidos nos anexos ao final deste livro.

Nos tempos em que presidia a Fiemg, Salej costumava dizer que era mais brasileiro do que muitos nascidos no Brasil. Entre os brasileiros que ele mais admira, cita Juscelino Kubitschek, Carlos Drummond de Andrade, Jorge Amado e Adélia Prado.

Em cada atividade que desenvolveu, Salej teve um objetivo. Na Federação das Indústrias, imagino, foi mostrar que o Estado e o país poderiam se desenvolver mais se sua população e, sobretudo, a classe empresarial, dependessem cada vez menos das decisões do governo. Para Salej, o Brasil pode desenvolver-se por si só, se cada um “pegar na enxada” e batalhar, multiplicando suas ações em cada comunidade, em cada região, sem esperar que o governo resolva tudo, como se votar fosse uma obrigação que se bastasse. A continuar assim, as soluções continuarão sendo adiadas por falta de dinheiro e de vontade política ou outras impossibilidades.

Cada ser humano é único, e em sua individualidade encerra seu próprio enigma. Mais do que tentar desvendar o grande enigma chamado Stefan Bogdan Salej, este livro procura expor um pouco de suas crenças, sobretudo aquelas que tanto incomodam os contumazes “pelegos de luxo” que se aboletam em entidades empresariais. Alguns de seus temas são polêmicos,

sobretudo o da participação dos empresários na política e seu papel numa verdadeira democracia — que deveria começar em suas próprias entidades de classe. É um passeio guiado pelos meandros da política e da economia, com ênfase na década de 1990, pelo conhedor da história Bogdan Salej. Muitos leitores deverão se recordar, com interesse renovado pela visão de Salej, um cenário recente de nossa história, mas que anda bem esquecido por opositores e defensores do atual governo.

*José de Souza Castro*

**Parte 1**  
**Animal Político**

## EMPRESÁRIOS NA POLÍTICA

Stefan Salej considera importante a participação de empresários na política. “É saudável para o capitalismo, e fortalece a democracia”, ele escreveu. Sem contar uma experiência de adolescente, quando foi derrotado por ingerência do Partido Comunista Esloveno, o empresário Salej estreou na disputa eleitoral em 1995, quando se candidatou por chapa de oposição à presidência da Fiemg. Fez uma campanha vitoriosa, mas o desfecho não precisou ser decidido pelas urnas: num acordo de última hora, antecipando-se ao gosto amargo da derrota, a chapa apoiada pela diretoria da Fiemg aderiu às propostas de Salej em troca de alguns cargos na nova diretoria.

Assim, o verdadeiro teste só deveria ocorrer em outubro de 2006. Ao aceitar o convite do PSB para se candidatar à Câmara dos Deputados, Salej afirmou que não gastaria “rios de dinheiro” na campanha eleitoral. Em entrevista ao jornal *O Tempo*,<sup>1</sup> dez meses antes das eleições, justificou o motivo para aceitar o convite: “O brasileiro está reavaliando quem participa da política, e Minas carece de uma bancada experiente e capacitada. O excesso de paulistas na política não é um bom sinal”.

---

<sup>1</sup> *O Tempo*, 2/1/2006.

Um dos incentivadores de Salej nessa nova etapa era o ex-sócio Mauro Lobo, que havia sido deputado estadual pelo PSB e, em 2002, ficara na primeira suplência do partido, tendo sido nomeado presidente do Instituto Previdenciário dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEM) em 2005. Os dois fariam uma dobradinha, Mauro para a Assembleia Legislativa e Salej para a Câmara dos Deputados. Na mesma entrevista, o ex-presidente da Fiemg declarou que não queria carregar a marca de nenhuma entidade de classe, e tampouco lotearia sua consciência: “Minha candidatura vai agregar vários segmentos da sociedade”.

Dias antes, *O Tempo*<sup>2</sup> havia informado que Valdo Silva, presidente do PSB mineiro, gostaria que Salej fosse o candidato do partido ao governo de Minas. Mas seu objetivo era mesmo a Câmara Federal. Salej deve ter gastado na campanha mais do que queria. Segundo a publicação “Às claras”, da Transparência Brasil, as doações à sua campanha somaram quase R\$919 mil, e as despesas cerca de R\$900 mil, mas o maior doador foi o próprio candidato, que investiu R\$447 mil. Os 20.009 votos obtidos o deixaram apenas na terceira suplência do PSB. Durante a campanha, Salej não teve qualquer apoio da Fiemg, que então o considerava *persona non grata*.

Enquanto era candidato da oposição às presidências da Fiemg e da CNI, Salej ressaltava a necessidade de os dirigentes das entidades de classe se dedicarem muito mais a elas do que à política, pois é comum ver pessoas usando-as como trampolim para se elegerem deputados, senadores e governadores. José Alencar Gomes da Silva, por exemplo, eleito presidente da

---

<sup>2</sup> *O Tempo*, 22/12/2005.

Fiemg em 1989, licenciou-se em 1994 para se candidatar a governador de Minas pelo PMDB, sendo derrotado.

Salej compreendia a importância da política para os empresários. E em maio de 2002, ao participar do 99º Encontro Empresarial promovido pelo Centro Universitário UNA em Belo Horizonte, defendeu mudanças na relação entre o meio político e o empresarial. Em suas próprias palavras:

Vários autores definem o que é a política e o que é o empresário. O que faz o político e o que faz o empresário. Com peculiar síntese, mestre Aurélio define: “Política é ciência dos fenômenos referentes ao Estado; sistema de regras respeitantes à direção de negócios públicos; arte de bem governar os povos”. E dá mais algumas definições na mesma direção: “O político se relaciona com os negócios públicos, trata e se ocupa da política; o empresário é responsável pelo bom funcionamento da empresa, uma organização econômica destinada à produção e venda de mercadorias ou serviços, tendo em geral como o objetivo o lucro”.<sup>3</sup>

Segundo Salej, são definições claras e simples, que não mudaram ao longo do tempo. E acrescenta: “Mas é preciso salientar que a empresa não pode ter como único objetivo o lucro. Vale recordar o que disse Arie de Geus em *The Living Company*: a expectativa média de sobrevivência de uma empresa na Europa e no Japão é de apenas 12 anos e meio, e esse fracasso endêmico é atribuído ao foco dos gestores no lucro e na linha de produção, mais do que na comunidade humana que constrói sua organização”.

---

<sup>3</sup> *Gazeta Mercantil*, 9/5/2002, “Salej pede mudança nas relações políticas”.

Em sua palestra, Salej ressaltou ainda:

As definições do dicionário também esclarecem que se trata de duas funções distintas — político e empresário —, com objetivos e habilidades diferentes para serem exercidas. Enquanto o político tem que cuidar do bem público, o empresário precisa remunerar o capital. Na maioria das empresas brasileiras, o empresário ou executivo principal estabelece os objetivos e traça as estratégias. Seu resultado se mede pelo lucro ou pela remuneração do capital. Ele muda o rumo de acordo com o mercado, tem o direito de admitir e demitir. Comanda, de forma hierárquica, as ações no âmbito da empresa. Já o político tem no diálogo e na composição política o seu maior trunfo. Enquanto um manda e desmanda, exercendo forte liderança interna — e eventualmente externa —, o outro tem que negociar e compor. Além disso, os objetivos e as demandas públicas carecem, às vezes, da clareza que é cristalina no caso empresarial.

São, portanto, duas funções diferentes, duas profissões e dois exercícios diferentes:

É perigoso pensar que o público tem o mesmo tratamento do privado, e que privado é público. Porém, muitos empresários são políticos, muitos políticos são empresários. A coexistência dessas funções numa mesma pessoa não é coisa nova. Ela faz parte do regime democrático e do sistema capitalista. A participação dos empresários na política é saudável para o capitalismo e fortalece a democracia. Eles são atores políticos importantes e fundamentais, inclusive como formadores de opinião, pois são líderes nas suas empresas e na comunidade.

Depois de citar alguns empresários atuantes na política, Salej lembrou a participação dos empresários mineiros no golpe

de 1964, relatada pela historiadora Heloisa Starling no livro *Os Senhores das Gerais*. Lembrou ainda a mobilização de empresários venezuelanos contra o presidente Hugo Chávez, e os empresários franceses que se colocaram “claramente contra as posturas fascistas do candidato presidencial direitista Jean Marie Le Pen”.

No final de 2001, o meio empresarial se mobilizou para disputar as eleições.<sup>4</sup> Quatorze candidaturas de industriais estavam em gestação nos Estados, todos querendo conquistar espaço na Câmara dos Deputados ou no Senado a partir de 2002. Foram relacionados como candidatos os presidentes das federações das indústrias de Roraima, Carlos Coelho; do Paraná, José Carlos Gomes de Carvalho; de São Paulo, Carlos Eduardo Moreira Ferreira; de Pernambuco, Armando Monteiro Neto; da Paraíba, Francisco de Assis Benevides Gadelha; do Rio Grande do Norte, Abelírio da Rocha Vasconcelos; do Piauí, Antônio José Moraes Souza; e do Tocantins, Ronaldo Dimas.

Para o analista político Antônio Augusto de Queiroz, do Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar (DIAP), o setor costuma se mobilizar quando sente que existe alguma ameaça a seus interesses, como ocorreu na Constituinte de 1988. Em 2002, a ameaça era a candidatura de Luiz Inácio Lula da Silva, do PT. Os dirigentes de federações queriam ampliar sua bancada, que era formada por três congressistas: os deputados federais Armando Monteiro Neto (PMDB-PE) e Carlos Eduardo Moreira Ferreira (PFL-SP) e o senador Fernando Bezerra (PMDB-RN). “É um grupo pequeno em comparação com outros

---

<sup>4</sup> *Correio Braziliense*, 18/11/2001, “A Guerra dos parafusos”.

existentes dentro do Congresso, mas é também um dos mais atuantes”, afirmou Antônio Queiroz à *Gazeta Mercantil*.

Moreira Ferreira, no entanto, desistiu de tentar a reeleição, o mesmo ocorrendo com um empresário mineiro importante da área da Educação, o deputado federal Walfrido dos Mares Guia (PTB-MG). Outros empresários conhecidos, como Emerson Kapaz (PPS-SP) e Clementino Coelho (PPS-PE), foram derrotados nas urnas. Entrevistado pela *Folha de S. Paulo* como presidente eleito da CNI, o deputado Armando Monteiro (PMDB-PE) atribuiu a redução da bancada de empresários à “onda petista”. A maioria do empresariado elegeu-se em partidos de centro, que perderam espaço para o PT: dos 100 empresários eleitos, 29 eram do PFL, 18 do PMDB, 18 do PPB e 11 do PSDB.

O resultado das eleições enfraqueceu a posição dos que defendiam o financiamento público da campanha eleitoral, alegando que, com o aumento do custo das campanhas, a tendência seria somente empresários conseguirem se eleger. O perfil dos eleitos, no entanto, ficou equilibrado. Doze senadores se declaravam empresários ou agropecuaristas no site do Senado na internet. Empresários conhecidos, como Tasso Jereissati, Paulo Otávio, Antônio Carlos Magalhães e José Sarney não faziam menção a suas empresas, como se temessem o castigo das urnas pelo fato de serem empresários. Fernando Bezerra, que havia sido presidente da CNI, afirmava ser engenheiro civil. O único senador que se identificava como industrial era Renildo Santana, do PFL sergipano. Roseana Sarney, que perdeu a chance de ser candidata à presidência da República devido à denúncia de corrupção praticada pela empresa que tinha em sociedade com o marido Jorge Murad, envolvendo recursos da

Sudene, não divulgava sua profissão, a exemplo do pai José Sarney. Tasso Jereissati afirmava que fora membro do Conselho de Política Econômica e Social da CNI e do Conselho Empresarial Brasil-Estados Unidos, mas não se declarava empresário.

Na sua palestra na UNA, Salej afirmou:

Existe outro aspecto que precisa ser analisado: o empresário que se transforma em político pode contar com o apoio inicial dos colegas empresários e de sua entidade, mas não se elege se não tiver também votos entre os eleitores não empresários — que são a maioria absoluta do eleitorado. Esses eleitores esperam que ele defenda os interesses públicos, ou seja, os interesses da maioria. Esta dicotomia tem provocado migração dos empresários-políticos, no momento da votação, para atender ao que interessa à maioria da população, mas não ao empresariado.

Salej observou ainda que o sistema eleitoral brasileiro é diferente do sistema distrital americano, no qual um deputado pode ao mesmo tempo, no seu distrito, defender com clareza os interesses dos trabalhadores e dos empresários. É o que acontece, por exemplo, na disputa política envolvendo a indústria do aço em Minnesota e Ohio e a produção de laranjas na Flórida.

Nesse relacionamento política-empresa e políticos-empresários inclui-se a questão da predominância, no setor industrial brasileiro, de empresas estrangeiras que requerem outro tipo de relacionamento, afirmou Salej. E acrescentou:

Há também forte presença da economia informal e de pequenos empresários que atuam na informalidade. Eles ficam à margem de um debate que se apresenta de forma crescente nas empresas organizadas, grandes e médias: a preocupação com uma nova ordem social, com a responsabilidade social corporativa baseada nos princípios de desenvolvimento sustentável.

Em outra passagem de sua palestra, ressaltou:

A economia brasileira apresenta índices de marginalização econômica assustadores e perigosos para a própria democracia. Há um consenso de que mais de 50% do Produto Interno Bruto vêm da economia informal. São milhões de pequenos empresários empresarialmente analfabetos, que sobrevivem sem recolher impostos, que estão marginalizados em todos os sentidos e sem perspectiva de qualquer melhoria. Não é uma exclusividade brasileira. Na Venezuela e Argentina, assistiu-se recentemente a um verdadeiro *lumpenempresariat* a se manifestar nas ruas das cidades, representando uma nova força social e política à margem das organizações existentes e conhecidas. No Brasil, essa é uma força fácil de ser cooptada e que não pode ser desprezada, principalmente diante da excessiva urbanização do país. Mais de 80% da população brasileira vivem nas cidades.

Salej afirma ainda que há aspectos importantes a serem considerados nas relações dos empresários com a política:

Um deles é a dependência do governo. O empresariado é um dependente, sob o ponto de vista fiscal e de políticas públicas de negócios. Quem depende de Estado não tem independência política. O relacionamento só é equilibrado se for equilibrada

a relação econômica. Por outro lado, para se ter uma relação equilibrada, em especial com o Poder Executivo (municipal, estadual ou federal), é necessário que o empresariado tenha ideias e objetivos claros. Que tenha uma agenda para seu município, seu Estado e seu país. Uma agenda amplamente cooperativa que se soma aos demais atores sociais e políticos. Não uma agenda de minoria econômica que se impõe à maioria política.

Na opinião de Salej, não se trata de mera utopia, pois algo assim já ocorreu em outros países. E cita a Espanha, onde, naquela época, se logrou tanto o desenvolvimento político, como o social e econômico. “O empresariado pode pensar diferente dos outros atores sociais e políticos, mas deve ser capaz de negociar seus interesses e ideias, sem as impor de forma antidemocrática. A democracia é o fundamento do capitalismo e da economia de mercado”, ele afirmou.

Salej considera o financiamento das campanhas eleitorais um problema mal resolvido no mundo inteiro, e cita o caso específico do Brasil:

São frequentes as notícias de governantes prestigiados que se desmoralizam por causa de algum escândalo envolvendo o financiamento de sua campanha. A experiência brasileira nesta questão é bem conhecida e, sem dúvida, será o ponto principal de uma reforma política a ser empreendida. Ver os empresários somente como fonte de financiamento de campanha é um erro que nenhum político sério ou competente deverá cometer; quem tem como finalidade o lucro não põe seu dinheiro onde, certamente, haverá perda. Por outro lado, as entidades que representam compulsoriamente os empresários, como os sindicatos e as federações, são proibidas

pela legislação de financiar campanhas. Podem oferecer benefícios políticos de aglomeração empresarial, mas não podem dar dinheiro. E aí vem a questão: pode-se eleger alguém sem dinheiro? Portanto, a questão que se repete a cada eleição é a questão da própria democracia brasileira.

Recordemos que a palestra no UNA foi feita em maio de 2002, bem antes, portanto, dos problemas enfrentados pelo governo Dilma Rousseff em 2015.

Para Salej, não há sociedade democrática sem participação política dos empresários, mas é necessário que os princípios éticos, tanto dos empresários como dos políticos, sejam claros. “O diálogo e a participação ocorrem através de entidades, que são políticas, mas não devem ser partidárias, solidificadas nos princípios de democracia interna. Ou através de indivíduos que se comprometem a exercer as atividades políticas, sejam eles empresários ou não”, afirmou.

De acordo com o empresário, os problemas vêm, principalmente, da incapacidade empresarial de negociar suas ideias e seus interesses com os demais segmentos da sociedade; de desconhecer os limites da ação democrática; e da submissão aos governantes, para benefício de pequenos grupos ou até de indivíduos.

A importância para a democracia da participação dos empresários na política é maior do que podem ser os interesses menores de alguns. Aliás, isso vale para todos. A democracia não se faz sem participação. Democracia é a participação. Inclusive dos empresários. Para que uma entidade empresarial possa cumprir eficientemente seu papel de indutora do desenvolvimento, ela precisa

pensar, constante e conscientemente, no que fazer no ambiente de negócios e no ambiente político. (...)

Uma das questões que se coloca é a da globalização, que veio para ficar. O processo de intercâmbio entre países será incrementado e uma das atividades da entidade é buscar meios de ajudar as empresas a viver, sobreviver e progredir nesse ambiente”.

Antes mesmo de iniciar sua campanha eleitoral, o que só viria a ocorrer quatro anos depois, Salej explicava a um grupo do PSB que seu projeto não era somente se eleger deputado: “Tenho embutido no meu ideário étnico e religioso o dever de lutar por um país melhor. Este país me deu paz, tranquilidade. E não vou viver em Viena, quando meu país mais precisa de alguém com o meu perfil na política. Vamos lutar, e vale a pena lutar!”

## VER A REALIDADE

Em outubro de 2000, dois anos antes das eleições presidenciais, Salej disse a empresários e executivos brasileiros que participavam de um seminário sobre “Realidade Macro e Microeconômica do Brasil” na Academia INSEAD, em Fontainebleau, na França, que a esquerda venceria as eleições. “Apontei os motivos políticos e econômicos que me levavam a fazer essa previsão”, ele recordou. “Minha palestra provocou forte reação e mereceu até um manifesto, que dizia que minha mensagem tinha visão provinciana e revelava um conteúdo político tendencioso, além de dar tratamento desrespeitoso a países vizinhos do Brasil. O documento incluía até um artigo solicitado à colunista Miriam Leitão, para refutar meu pessimismo”.

Nesse artigo, a colunista do jornal *O Globo* afirmava que a economia brasileira estava atravessando bem o ano 2000, com vários indicadores positivos, apesar da instabilidade externa, principalmente a incerteza no mercado de petróleo. Para 2001, concluía a jornalista, “as previsões do Governo coincidem com a maioria dos bons analistas de mercado: a continuação de um crescimento da ordem de 4% com inflação em queda”. (O IBGE registrou um crescimento de apenas 1,31% em 2001, contra 4,35% em 2000.)

O manifesto concluía, de forma ufanista:

Vamos sim construir uma nação cada vez mais moderna, justa, verdadeira e ética, integrada em suas fronteiras e que se supera a cada dia para cumprir seu papel no

mundo moderno. Uma nação de todas as raças, cores e credos. Vamos continuar a construir a verdadeira nação verde e amarela. Viva o Brasil!

A previsão pessimista de Salej, no entanto, estava correta. Ele me provoca: “Vamos precisar de muito esforço para construir esta nação, se as pessoas teimarem em não ver a realidade. E, principalmente, se não tomarem atitudes concretas para transformá-la”.

Salej afirma que aquele manifesto o lembrou do discurso feito pelo governador mineiro Eduardo Azeredo (PSDB), em 1998, durante a solenidade de sua segunda posse na presidência da Fiemg:

Salej, que conseguiu sua reeleição, é uma pessoa que está mostrando, vindo de fora, como se valoriza o Brasil. Ele é um estrangeiro que veio aqui, e aqui viu tudo de bom que este país tem. E a fé, o interesse, a confiança no trabalho é, evidentemente, o motor principal que nós temos para poder crescer e buscar melhor qualidade de vida para todos os mineiros e para todos os brasileiros.

“Entre o manifesto e o discurso”, Salej comentou comigo, “fico com este último, por causa da sua menção à fé, ao interesse e à confiança no trabalho”.

Um dos conferencistas convidados pela Fiemg para falar a empresários mineiros foi o tributarista Antoninho Marmo Trevisan, que era consultor do candidato petista Luiz Inácio Lula da Silva. No dia 25 de julho de 2001, Trevisan falou sobre a economia e o futuro das empresas para cerca de 300 empresários, no auditório da Federação das Indústrias.

## A ADESÃO DO MAGNATA

Salej acredita que, mesmo sem exercer a política partidária, o empresário deve estar engajado politicamente. Pode, por exemplo, trabalhar por uma candidatura, como ele mesmo fez como um dos coordenadores da campanha de José Alencar ao governo de Minas, em 1994, que amargou o terceiro lugar nas urnas.

Nas eleições presidenciais de 2002, Salej foi coordenador de relações empresariais da campanha de José Serra. Em agosto, seu candidato estava caindo nas pesquisas eleitorais. O jornal americano *The New York Times*, na edição do dia 15, indagava: “Quem poderia impedir que a esquerda vença as eleições de outubro, para manter a economia em mãos amigáveis para o mercado?” A resposta, disse o jornal, poderia ser Ciro Gomes. Entrevistado, o cientista político David Fleischer, da Universidade de Brasília, ponderou: “O problema é que ele não é só anti-Lula. É também anti-Malan e anti-Cardoso”.

Salej lembra que era vice-presidente da CNI e também foi entrevistado pelo jornal americano: “Admiti que o perfil de Ciro Gomes se enquadrava mais na direita que na esquerda”. Treze dias depois, o *Wall Street Journal Americas* publicou uma análise sobre a situação no Brasil. Num dos trechos, afirmava:

Se a maior nação devedora da América Latina for em breve governada por um político de esquerda, um importante motivo será um magnata do setor têxtil que não tem papas na língua e fez fortuna vendendo camisetas de US\$0.50 a empresas como

a Wal-Mart. Num comício recente, o empresário, José Alencar, preparou a multidão para o homem que o escolheu como seu candidato a vice, o ex-sindicalista Luiz Inácio Lula da Silva. “As pessoas não vão mais aceitar 50 milhões de brasileiros vivendo abaixo da linha de pobreza”, gritou Alencar para o público, que erguia as estreladas bandeiras em vermelho e branco do Partido dos Trabalhadores.

Entrevistado pelo jornal, Salej afirmou ser surpreendente que o magnata têxtil estivesse abraçando a esquerda, pois “ele nunca mostrou nenhuma simpatia por partidos de esquerda”. A política tem disso: surpreende-nos em cada esquina. É um enigma que precisamos estar sempre decifrando, para evitar que nos devore. Como escreveu Otávio Frias Filho, num artigo publicado na *Folha de S. Paulo* de 21 de agosto de 2003:

Collor disse que seu governo deixaria a esquerda perplexa e a direita indignada. Lula está fazendo o contrário disso, com o complemento de que a direita não está apenas perplexa, mas agradavelmente perplexa. O espectro ideológico, no Brasil e no mundo, só tem se deslocado para a direita. Os mercados exercem um poder de tutela e chantagem sem precedentes sobre os governos. A geração de Lula chegou ao poder depois de anos de ostracismo; adapta-se rapidamente às rotinas e conveniências de um governo bem-comportado. Mudar para que, e por quê?

Apesar de estar empenhado na vitória de José Serra, Salej não esperava grandes mudanças se Lula fosse eleito, como

deixou claro num artigo publicado no caderno Dinheiro da *Folha de S. Paulo*,<sup>5</sup> em setembro de 2002:

Definitivamente, não é uma prática política brasileira mudar muita coisa quando mudam os governos. Durante o processo eleitoral, indicam-se sempre novas atitudes e novos rumos, como base das promessas de campanha. Em algumas áreas da economia, no entanto, parece não haver, por parte dos candidatos, disposição ou clareza para promover transformações. Isso, apesar de os vários segmentos econômicos e a população de modo geral deixarem claro o que querem e o que não querem mudar.

Mas Salej demonstrava preocupação com o futuro do Projeto Alvorada, um programa social que abrangia quase 400 municípios e que, segundo ele, era considerado no exterior como o melhor programa social em execução no mundo, em áreas mais pobres. E escreveu:

Os prefeitos dos municípios envolvidos, em sua maioria, estão fazendo um trabalho magnífico de mudança cultural, com relação às formas de tratar a questão da pobreza e do desenvolvimento. O que se vai fazer com esse programa? Vai virar um novo tíquete-leite? Vai acabar só porque a maioria dos eleitores não está nos grotões beneficiados e não há pressão organizada do mercado financeiro para que continue? E por que os empresários que se dizem socialmente responsáveis também não defendem esses grotões? Seria uma pergunta bem-vinda nos jantares fechados, e uma

---

<sup>5</sup> *Folha de S. Paulo*, 2/9/2002, Dinheiro, p. B 2, “Continuidade e continuísmo”. A íntegra do artigo está em “Anexos”.

oportunidade para muita gente mostrar que não defende apenas seus cargos e salários.

Tíquete-leite foi um programa lançado pelo presidente José Sarney, na década de 1980, para tirar do sufoco os fazendeiros e garantir, de graça, o leite das crianças pobres. A ideia foi do empresário mineiro Aníbal Teixeira, então ministro do Planejamento. O Projeto Alvorada foi criado em 1999, para articular as ações governamentais de combate à pobreza. Como temia Salej, foi extinto pelo governo Lula, mas substituído por programas com outras denominações que têm o mesmo objetivo.

## IMAGEM DE BRIGÃO

Em 2001, Stefan Salej não conseguiu levar até o fim sua candidatura à presidência da CNI. Os eleitores, que eram os 27 presidentes das federações estaduais da indústria, preferiram apoiar a candidatura do deputado federal Armando Monteiro, do PTB pernambucano. O ex-candidato analisa:

Um amigo me disse que meu problema era de imagem. Eu tinha imagem de briguento. Fiquei feliz, mesmo sabendo que nunca quebrei o nariz de ninguém. Devia, mas não quebrei. Fiquei feliz, porque a imagem era de alguém que ia à luta. Graças a essa disposição para o confronto, pude executar muitos projetos voltados para o desenvolvimento das indústrias mineiras e do Estado, mas que também mudavam a cultura da própria Fiemg.

Antigos colaboradores afirmam que ele era muito exigente com subordinados e se exaltava muitas vezes, mas tinha a capacidade de não guardar mágoas de quem o levava a exagerar nas cobranças. Salej admite que grita muito — ele tem falha auditiva — e é um pouco impaciente. Até costuma brincar: “Sou um santo, tenho paciência de Jó... por 18 segundos”.

Na maioria das entidades sindicais de empresários no país, os dirigentes são vistos como “pelegos de luxo”, com honrosas exceções. Era essa a imagem que ele queria mudar. Pode não ter conseguido, mas não acha que perdeu seu tempo: “Acredito que a imagem que ficou dessa etapa de líder sindical e empresarial, e que deixo aos meus filhos, não é a de alguém

desonesto, que tivesse se aproveitado das entidades que dirigiu para fins próprios ou para beneficiar grupelhos. É a imagem de um brigão. Mais ainda: de alguém que procurou investir no maior capital de Minas, que é a sua gente”.

Salej também gosta de repetir, para mostrar a importância que dá ao trabalho em equipe, a história do professor de matemática israelense que revelou candidamente, a um aluno de pós-graduação, que não sabia resolver um problema apresentado pelo estudante. “Se meu professor não sabe resolver, o que estou fazendo aqui?”, admirou-se o aluno. “Vou para os Estados Unidos, fazer meu doutorado lá”.

“Sozinho eu não sei resolver”, respondeu o sábio professor. “Individualmente, ninguém sabe tudo, mas, juntos, saberemos. E, se não soubermos, vamos todos fazer o curso nos Estados Unidos...”

## PELEGOS DE LUXO

Na opinião de Salej, a participação dos empresários na política pode também ser exercida por intermédio de organizações empresariais, como sindicatos, federações e confederações, nas áreas agropecuárias, comerciais, industriais e de serviços. Todas, sem exceção, põem a defesa dos interesses políticos de seus associados entre os objetivos e obrigações principais de sua existência. Independente da legislação em vigor, que se ainda baseia nas leis fascistas italianas, todas são corporações políticas do empresariado. Portanto, se apresentam como um real caminho das pedras para o exercício da política pelos empresários. Essas entidades possuem recursos compulsórios, oriundos das contribuições sociais das empresas, que somam bilhões de reais por ano. Atuam na área social, o que aproxima dos eleitores os dirigentes que são eventuais candidatos a cargo público. Também permitem amplos acordos clientelísticos entre várias facções empresariais e políticas.

Não existe federação ou confederação empresarial que não teve, no seu comando, empresários que exerceram, ou ainda exercem cargos políticos. No caso de Minas, o exemplo mais notável é do vice-presidente da República no governo Lula, José Alencar, que se licenciou da presidência da Fiemg para ser candidato a governador pelo PMDB.

O jornalista Acílio Lara Resende, que foi por 23 anos diretor da sucursal mineira do *Jornal do Brasil*, e até se aventurou em 2004 a candidatar-se a um cargo eletivo, recebendo mais de três mil votos para vereador de Belo

Horizonte, nunca deixou de acompanhar a política estadual. Ele conta que José Alencar ficou irritado quando, numa conversa em 1994, foi franco com o candidato ao governo estadual quando lhe disse: “O senhor não tem a menor chance de ser eleito”.

Tempos depois, durante um almoço de empresários no Banco Agrimisa, José Alencar lembrou-se da conversa, e disse a Acílio: “Nunca mais volto à política. Gastei muito dinheiro e amarguei uma experiência que me machucou muito”. Mas a dor da derrota eleitoral tem semelhança com a dor do parto: é logo esquecida. Em 1998, José Alencar foi eleito senador pelo PMDB mineiro com 2,9 milhões de votos, batendo Júnia Marise (PDT), que havia sido vice-governadora e tentava a reeleição para o Senado. Quatro anos depois, elegeu-se vice de Lula, repetindo o feito em 2006.

Antes desse sucesso eleitoral, José Alencar havia amargado um fracasso: não conseguiu ser indicado candidato a presidente da Associação Comercial de Minas, cargo no qual Magalhães Pinto se lançou na carreira política. Só mais tarde José Alencar veio a disputar com vitória a presidência da Fiemg.

Em 1994, preparando-se para o embate político, o empresário Clésio Soares de Andrade se tornou presidente da Confederação Nacional do Transporte (CNT). Foi vice-governador de Minas entre 2003 e 2006 e, em janeiro de 2011, tomou posse como senador, depois da morte de Eliseu Resende, de quem era suplente. A CNI, por mais de 30 anos, só teve políticos na sua presidência. Na Federação das Indústrias do Piauí, um político empresário exerceu a presidência por mais de 26 anos.

Em dezembro de 2001, o Instituto Vox Populi fez uma pesquisa nacional, encomendada pela Fiemg, e verificou que

64% dos entrevistados consideravam negativo que o futuro presidente da CNI fosse um político.

Salej considera que a situação é diferente nas entidades em que a participação é voluntária e nos movimentos empresariais. Em primeiro lugar, porque essas entidades — associações comerciais, industriais e rurais e clubes de diretores lojistas, entre outras — não recebem recursos, a não ser que prestem um serviço excelente aos associados. Elas servem de base para os candidatos a cargos executivos, em especial a prefeitos, nos quais, provavelmente, a experiência gerencial pode ser mais útil do que no legislativo. Há casos de prefeitos em Minas oriundos de tais entidades empresariais que mostraram excelência na gestão das prefeituras, lembra Salej.

## LÍDERES EMPRESARIAIS

Na opinião de Salej, são importantes os movimentos políticos empresariais voluntários, como o Pensamento Nacional de Base Empresarial (PNBE). Sem disputar cargos eletivos, o PNBE teve participação política relevante, inclusive ao apoiar as cassações de políticos corruptos no Congresso Nacional, quando mobilizou a opinião pública para que tudo não terminasse “em pizza”. O Fórum dos Líderes Empresariais, organizado pela *Gazeta Mercantil*, teve participação fundamental na volta da democracia ao Brasil ao lançar o Manifesto dos Oito, em fins da década de 1970. Até o encerramento de suas atividades, em 2009, o jornal deu prosseguimento ao trabalho desse fórum, com sua agenda social e econômica — “um bom exemplo de participação das lideranças empresariais ecléticas na vida política do país”, como afirma Salej.

Ao falar sobre a escolha dos líderes no ano 2000, Luiz Fernando Levy, diretor-presidente da *Gazeta Mercantil*, destacou a importância da internet, ícone das grandes transformações do final de milênio, ressaltando que “só a democratização do conhecimento poderá atenuar a maneira tradicional de enfrentarmos as dificuldades inerentes às diferenças entre os seres humanos”.

Naquele ano, foram eleitos 115 líderes estaduais, significando uma renovação de 20%. Muitos dos escolhidos faziam parte do Fórum de Líderes. A eleição era realizada sem pré-candidatos: os assinantes da *Gazeta Mercantil* votavam nos empresários que consideravam de maior destaque. Em Minas,

foram eleitos cinco líderes: Alair Martins do Nascimento, do Grupo Martins; José Alencar Gomes da Silva, da Coteminas; Salim Mattar, da Localiza; Stefan Salej, da Fiemg; e Antônio José Polanczyk, da Belgo.

Salej voltou a ser eleito em 2002, desta vez como líder do setor de equipamentos elétricos. No dia 28 de agosto de 2002, oito meses depois de ter deixado a Fiemg, mas ainda como presidente da Tecnowatt, Salej recebeu uma mensagem do presidente da Bristol-Myers Squibb Brasil, Mario Grieco, felicitando-o pela nova eleição para o Fórum de Líderes empresariais:

A existência de um fórum que reúna lideranças do universo empresarial brasileiro é de extrema importância para que se possa discutir alternativas para o desenvolvimento do País, levando em conta o papel decisivo de cada um dos setores representados na economia nacional. Espero que possamos, conjuntamente, desenvolver um trabalho marcante junto ao Fórum, contribuindo para a formação de um país forte e voltado para o progresso.

Salej considera que existem associações nacionais fortes, como Abimaq, Abit, Abip, CBIC. Ao todo, em meados da década passada, havia 300 associações ligadas a empresários da indústria e mais de duas mil associações comerciais e clubes dos diretores lojistas. Essas entidades têm exercido atividade política forte e consistente na defesa de interesses de seus segmentos, inclusive no Congresso Nacional, onde é muito atuante a bancada ruralista, lembrou o empresário. Salej ressalta ainda que é preciso regulamentar a atividade lobista no Brasil. Não se pode pretender o exercício da democracia e de uma economia de

mercado sem regras claras para as atividades políticas, entre as quais se incluem o *lobby* e o financiamento de campanhas eleitorais. “Portanto”, afirmou Salej, “existe uma agenda política do empresariado brasileiro: a concepção clara de um modelo político do país, a ser negociado com os demais segmentos e com os outros atores sociais. É algo que contribui, de fato, para o desenvolvimento da democracia e do mercado. A iniciativa deve partir da sociedade, pois a nenhum governo interessa a unidade dos empresários e de suas entidades empresariais, por temer sua força no exercício da política”, concluiu.

Na situação atual, o que prevalece no exercício político dos empresários e de suas entidades, em muitas ocasiões, é o interesse particular, em vez do interesse coletivo. Nesse sentido, o economista americano Paul Krugman afirma que “a moderna economia política nos ensina que pequenos grupos, bem organizados, muitas vezes prevalecem sobre o interesse maior, o interesse público”.

Salej acredita que é fundamental haver uma definição clara do que interessa ao empresariado orientando a atuação dos representantes dos empresários na política. Esse interesse deve ser de conhecimento do público, e ter respaldo na base empresarial. Salej, que desde meados de 2015 está morando desde em São Paulo, onde sua mulher, Débora Vainer Barenboim, passou a dirigir o escritório do Itamaraty, parece endossar a ideia de que o parlamentar que representa apenas o interesse de um pequeno grupo não sobrevive na política.

Na presidência da Fiemg, Salej dizia que era possível desenvolver líderes, e por isso criou, no primeiro semestre de 2000, a Escola Fiemg de Líderes Empresariais. Seu público-alvo era composto de empresários, dirigentes sindicais, gerentes e

demais colaboradores dos sindicatos patronais. A ideia da escola nasceu do Projeto Dirigente, outra criação de Salej com o principal objetivo de capacitar o líder sindical para o associativismo pleno, as relações de trabalho e as negociações coletivas na indústria mineira. Na opinião do então presidente da Fiemg, “o dirigente sindical de que a indústria realmente precisa deve encarar o mundo de forma despojada, ter visão para liderar processos, ser interessado, inquieto, previdente e, acima de tudo, um líder”. A escola deveria proporcionar esses requisitos, “que formam e lapidam o bom dirigente ou gerente sindical”, fosse através de cursos e treinamentos em diversas áreas, fosse participando de *workshops*, palestras e seminários ou visitando grandes empresas e instituições. Ao fazer a apresentação da escola, Salej avisou que sua meta era ambiciosa: “Queremos formar líderes vencedores; queremos vencer o desafio de termos constituído não apenas a pioneira, mas a melhor escola do gênero do país e do Mercosul”.

A escola ficou apenas no projeto. A Central Única dos Trabalhadores (CUT), que também criou sua escola de líderes sindicais na Região Metropolitana de Belo Horizonte, foi mais persistente que a Fiemg.

## JEITO MINEIRO

Quando decidiu disputar a presidência da Fiemg em 1995, Salej tinha experiência na liderança de entidades empresariais. Havia exercido a vice-presidência da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (Abinee), onde entrara como vice-diretor regional indicado por Nansen Araújo. Nesse cargo, fez um movimento intenso de filiação na Abinee-MG e fortaleceu a candidatura de Aldo Lorenzetti à presidência da Abinee nacional, desbancando um presidente que reinou ali por longos anos, apoiado por multinacionais. O livro *A Ditadura dos Cartéis: Anatomia de um Subdesenvolvimento*, de Kurt Rudolf Mirow, publicado na década de 1970 pela Civilização Brasileira, conta como foi a atuação das multinacionais nessa área.

Mais ou menos na mesma época, Salej realizou uma feira tecnológica no subsolo do Palácio das Artes, em Belo Horizonte. A grande vedete foi o primeiro computador brasileiro com sintetizador de voz, desenvolvido por ex-alunos da PUC-Minas.

Quando Salej era presidente do Centro das Indústrias das Cidades Industriais de Minas (Cici-MG), em 1988, a entidade exerceu um papel agressivo na defesa das indústrias que estavam sendo invadidas por sindicalistas, entre eles, Paulo César Funghi. Um dos líderes da greve era José Maria Almeida, que veio a ser candidato à presidência da República em 2002, concorrendo com Lula. Salej era também vice-presidente da Fiemg, porque, durante a composição da chapa na sucessão de

Nansen Araújo, o setor elétrico pôs seu nome junto a José Alencar. Acabou sendo vice-presidente nos dois mandatos de José Alencar na presidência da Fiemg e exerceu, nesse período, a presidência do Conselho Deliberativo do Sebrae-Minas.

“Alguns companheiros de entidades empresariais me procuraram, para propor que eu concorresse à sucessão de José Alencar, que estava licenciado da Fiemg para concorrer ao governo de Minas. Eles respeitavam sua posição, entendiam que a participação dos empresários na política era importante. Mas, naquele momento, queriam ter uma entidade mais voltada para os empresários. Começamos então a fazer um trabalho junto aos sindicatos”, ele lembra.

A principal proposta de mudança era trabalhar mais com a empresa, principalmente a pequena e média empresa do interior do Estado. A ideia era trazer as empresas para dentro da Fiemg e, ao mesmo tempo, proporcionar-lhes melhores condições de competição. Em julho de 1994 começou o Plano Real, que obrigou as empresas a se prepararem para competir com companhias estrangeiras, na luta pela sobrevivência. Por isso, havia um grande desejo de que o foco da Fiemg fosse a capacitação das empresas para esses novos tempos de competitividade e produtividade.

Divulgado durante a campanha para os presidentes dos sindicatos, o programa de trabalho tinha nove itens: mercado, juros e crédito, tributos, educação e saúde, qualidade, diálogo, fortalecimento, integração e entidade. Sobre este último, Salej escreveu:

A Federação das Indústrias será forte e representativa na medida em que as empresas sejam sólidas. Proponho que a nossa entidade tenha objetivos definidos e uma política clara

de prestação de contas e serviços. A entidade precisa ser conduzida de forma profissional — orientada para o mercado — e suas ações precisam ser desenvolvidas de acordo com planos estratégicos. As ações da entidade devem ser feitas a partir de uma discussão ampla e trazer como consequência o desenvolvimento da indústria mineira.

A Federação existe para servir ao empresário e elevar as indústrias ao grau de excelência. Proponho a descentralização e a participação efetiva dos associados, a fim de que os empresários usufruam as vantagens do associativismo. Defendo sindicatos fortalecidos como fonte primária e base de desenvolvimento das empresas. E acredito, finalmente, que uma organização flexível seja o caminho para atingirmos nossos objetivos de forma estratégica.

O processo sucessório foi deslanchado durante almoço sindical na Fiemg. O então presidente interino, Roberto Maluf, sócio da Empa S.A. Serviços de Engenharia, lançou na ocasião seu próprio nome para substituir José Alencar, mas após seu discurso Maluf foi surpreendido pela manifestação de diversos empresários, iniciada por um vice-presidente da Fiemg, Olavo Machado Júnior.

Machado Júnior disse que o presidente do Sebrae-Minas, Stefan Salej, já disputava o cargo, com apoio de grande parte da categoria. Estava dado o sinal para o início de uma disputa acirrada. Roberto Maluf não se abalou. Contava com o prestígio de José Alencar para vencer.

Maluf costumava jogar peteca no Clube Campestre com outros diretores da Fiemg. Mesmo sem ser empresário, o petequeiro convicto Acílio Lara Resende participava. No intervalo de uma partida, a disputa na Federação virou tema da conversa. E então Lara Resende soube que Maluf, que não

estava no clube naquele dia, não tinha a menor chance de ser eleito. Por coincidência, encontrou-se um ou dois dias depois com Maluf na TV Manchete, e o candidato estava animadíssimo, pensava que ia ganhar de lavada. Acílio, que era seu amigo de longa data, se viu obrigado a alertá-lo: “Essa história está mal contada. Você não terá os votos de quem pensa que vai ter”.

Maluf resolveu conferir, e descobriu que não teria mesmo. “Você me ajudou a sair de uma fria”, disse Maluf, alguns dias depois.

A saída foi o acordo com Salej. O jornalista Nairo Alméri, que na época era assessor da presidência do Sebrae-Minas, relembra os fatos:

“Nansen Araújo acompanhava os passos de Salej, a forma que encontrou para consolidar o chamado ‘Grupo de Contagem’, pequenos e médios empresários que assumiram a Fiemg. Com a família de Nansen declarando voto a Salej, a Fiemg estava no papo. Pesquisa feita em março de 1994 mostrava que Salej tinha perto de 90 votos. Foi quando eu disse a ele: ‘Não faça acordo com José Alencar. Derrote o Maluf e, no dia da posse, pegue um megafone, mande trancar todas as portas da Fiemg e grite do outro lado da rua: Fora ratazanas!’ Mas fui voto vencido...”

A candidatura de Salej era apoiada pelo ex-presidente da Fiemg Nansen Araújo, fundador da tradicional Nansen Instrumentos de Precisão S/A, e por presidentes de dezenas de sindicatos que haviam se filiado à Fiemg, atraídos por José Alencar. Quando Alencar assumiu, em 1989, eram apenas 55 sindicatos, e o número subiu para 126. Maluf vinha apostando nesses votos.

Em novembro de 1994, faltando alguns dias para a eleição, marcada para 9 de dezembro, os dois grupos se reuniram, no bom estilo mineiro, para fechar acordo em torno de chapa única. José Alencar explicou, em entrevista, que a decisão decorria do desejo da maior parte dos presidentes de sindicatos que formam o Conselho Diretor da entidade, e que apoiavam o presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-Minas.

“O Salej reúne a preferência dos presidentes dos sindicatos. Quem manda na Fiemg são os presidentes. Eu consultei vários deles, e acho que o candidato deve ser o Salej”, disse Alencar.

A chapa foi registrada no dia 24 de novembro, sem maiores percalços. “Fizemos uma composição em que José Alencar, de comum acordo, indicou várias pessoas de seu grupo, incluindo Maluf, para participar da chapa, e estabelecemos os critérios da gestão”, conta Salej.

O critério básico para a formação da chapa, com 72 nomes, era a representatividade por setor ou região. Robson Braga de Andrade, sucessor de Salej na presidência da Fiemg, só entrou na diretoria no segundo mandato do empresário.

## ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Antes de Salej se candidatar à presidência da Fiemg, o Brasil vivia a era pós-Collar e se preparava para as eleições que levariam o Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, à presidência da República. Era um período em que se debatia muito a questão da modernidade econômica empresarial. Os candidatos discutiam o tema em suas campanhas, sem definir exatamente o que era moderno ou o que pretendia ser moderno, como observou o então vice-presidente da Fiemg, Stefan Salej, num artigo intitulado “O Conceito de Modernidade e as Estratégias Empresariais”. Segundo Salej, os conceitos mais populares nesse debate eram: abertura do mercado e consequente globalização da economia brasileira; abertura dos portos; desestatização; e lei das patentes. Salej esclarece que eram conceitos de origem externa ao país:

Eles fazem parte do processo de reorganização de economia mundial, cuja tendência clara, do ponto de vista empresarial, é a organização de blocos econômicos compostos por países altamente competitivos, cujas populações apresentam um padrão de vida que, por si só, já indica um mercado desenvolvido.

A economia mundial mudou rapidamente. O mercado brasileiro é um mercado importante para o capital e a tecnologia. Trata-se de um dos mercados mais cobiçados do mundo, cujo potencial de desenvolvimento interessa a todos que procuram expandir negócios internacionais.

“No debate sobre a desestatização”, acrescentou Salej, “o que se destacava era a decadência gerencial do Estado”. Os monopólios estatais, por sua vez, não criavam condições de desenvolvimento das empresas em bases competitivas, mas geravam corrupção e disputas políticas, ambas difíceis de serem controladas. Como o serviço público nada fazia para ser eficiente, sua ineficiência acabava se tornando um elemento adicional de custos para o setor privado. “Em outras palavras”, raciocinou, “não haverá modernidade na área empresarial se o serviço público, em todos os níveis, não for mais eficiente”. Mais adiante no artigo, Salej afirma:

Todo o processo brasileiro de modernização da economia deveria ter um claro objetivo social. Entretanto, o retrato social do país é absolutamente inadequado para qualquer projeto de modernização. Aliás, não existe um projeto de modernização do país como um todo. Existem tentativas em determinados segmentos econômicos regionais, o que permitiria indicar alguns trabalhos e certo esforço nesse sentido. Certamente existem ilhas de modernidade em todo o país, muito embora este não demonstre que, como um todo, possa quebrar a barreira do subdesenvolvimento no âmbito de um projeto global de modernização. Não existem metas socioeconômicas claras, que seriam os objetivos a serem alcançados, nem estratégias adequadas a tal finalidade. (...)

Efetivamente, no Brasil os indicadores sociais não têm sinalizado progressos significativos. Muito pior: os resultados ameaçam, cada vez mais, a existência do próprio capitalismo brasileiro, em sua essência. Uma economia de mercado sem o mercado, sem os consumidores, ou com um mercado composto por contingentes significativos de miseráveis, não pode apresentar-se como uma economia competitiva ou

moderna. Pode ser uma economia de suprimento de produtos e serviços, destinados não ao consumo das massas, mas à sobrevivência de indivíduos no limite da ebullição social. (...)

Quando se discute a parte legal do processo de modernização da economia, não há como deixar de perceber as relações entre a democracia e a economia de mercado. Não há economia de mercado eficiente sem democracia, como foi muitas vezes o caso brasileiro. A ditadura política quer dizer também ditadura de mercado, com forte presença do Estado. A sociedade brasileira já decidiu que a democracia representativa e o presidencialismo constituem o modelo político desejado. Este pode não ser o modelo mais adequado, mas é o que está aí, em funcionamento.

Salej revelou que a equipe econômica que atuaria na Fiemp, durante sua gestão, já estudava uma mudança na legislação estadual referente ao ICMS, que tinha 800 artigos, para diminuir a burocracia e aumentar a arrecadação do governo, sem onerar o consumidor final. Contava com bom trânsito em Brasília. Ao lado do presidente nacional do PSDB, Pimenta da Veiga, havia sido o único mineiro convidado à posse de Fernando Henrique Cardoso, agora presidente eleito, no Ministério da Fazenda.

Pouco antes de tomar posse na Fiemp, Salej revelou que o novo governo democrático esloveno estava devolvendo os bens de sua família, que haviam sido sequestrados pelo regime socialista depois da fuga de seu pai para a Itália.

“Vamos fazer uma doação para uma casa de idosos. A única coisa que desejamos é a anulação dos processos”, disse Salej, que detinha então 75% das ações da Tecnowatt.

## **FIM DO JUIZ CLASSISTA**

Integração, União e Desenvolvimento: este era o nome da chapa encabeçada por Salej, que publicou entre 8 de novembro e 6 de dezembro de 1994 sete informativos intitulados “Decisão-Minas: a sua indústria em primeiro lugar”. Neles, Salej e seus companheiros expunham propostas para fortalecer a indústria mineira e a Fiemg.

A chapa foi eleita por 110 dos 126 delegados sindicais que poderiam votar. Durante a campanha eleitoral, Salej pôs no papel algumas ideias que serviriam de norte à sua caminhada nos três anos seguintes, um Programa de Trabalho composto de nove itens: mercado, juros e crédito, tributos, educação e saúde, qualidade, diálogo, fortalecimento, integração e entidade.

A Diretoria Executiva presidida por Salej tinha os seguintes membros efetivos na vice-presidência: Augusto Machado, Ildeu da Silveira e Silva, Ítalo Francisco Bertoli, Jamil Habib Curi, José Maria Barra, Luiz Geraldo Soranço, Luiz de Paula Ferreira, Luiz Otávio Pôssas Gonçalves, Marconi da Silva Santos, Marcos Antônio Gonçalves Salomão, Murilo Araújo, Paulo Roberto Henrique, Paulo Sérgio Ferreira, Roberto Maluf Teixeira e Romeu Scarioli.

Nessa diretoria estavam ainda o 1º secretário Olavo Machado Júnior, o 2º secretário Clóvis Vieira, o 3º secretário Vítor Vieira dos Santos, o 1º tesoureiro Santiago Ballesteros Filho, o 2º tesoureiro Carlos Alberto Parrillo Calixto, o 3º tesoureiro Élcio Wanderley Costa e mais 19 diretores. Havia

ainda 19 suplentes na Diretoria Executiva e três membros do Conselho Fiscal, com dois suplentes.

Quando Fábio de Araújo Motta presidia a Fiemg, dirigentes dos sindicatos ligados à entidade tinham cargo bem remunerado na Justiça do Trabalho, como vogais representantes dos empregadores: era a motivação para que se tornassem líderes sindicais. Nansen Araújo e José Alencar, empresários bem-sucedidos, não se interessaram pela vaga de Fábio no TRT, mas permitiram que a prática continuasse nos sindicatos. Salej, em entrevista, anunciou: “Nós temos que rever o papel do juiz classista, que onera os cofres públicos e, consequentemente, as empresas e os trabalhadores”.

Segundo o empresário, a indicação de juízes do Trabalho era responsável pela criação de regime de clientelismo interno nas entidades de classe. Nos anos em que ele presidiu a entidade, a Fiemg não indicou nenhum candidato a vogal para o TRT-MG.

A nova diretoria tomou posse na noite de 11 de janeiro de 1995. Horas antes, em entrevista coletiva, Salej anunciou que pretendia rever todos os benefícios sociais concedidos pelas empresas filiadas à Fiemg, pois “estes benefícios acabam sendo pagos pelos próprios trabalhadores e oneram administrativamente as empresas”. Afirmou ainda que de cada R\$100 nominais destinados ao pagamento de um trabalhador brasileiro, apenas R\$85 são recebidos efetivamente em forma de salário líquido, sendo que as empresas desembolsam para este pagamento R\$250 reais.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> *Diário do Comércio*, 12/1/1995, “Novo presidente da Fiemg propõe pacto sem o governo”

Fiel ao estilo que manteria ao longo de sete anos, Salej criticou o governo. Para ele, a política de desenvolvimento adotada pelo governo estadual priorizava a atração de novos projetos industriais em detrimento da estrutura industrial existente. E disse que a Fiemg passaria a defender as indústrias que estivessem paradas por falta de recursos para investimento ou por dívidas com o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). Convocou as indústrias instaladas em Minas para que buscassem fornecedores no próprio Estado, e defendeu a privatização de empresas estaduais, para que o governo deixasse de se preocupar com o gerenciamento de ativos que somavam US\$12 bilhões, para cuidar de promover o desenvolvimento de Minas.

No mesmo dia, Salej anunciou vários programas novos na Fiemg, demonstrando que vinha se preparando para o cargo. Disse que lançaria uma campanha de valorização do produto mineiro, o “*Made in Minas*”, e implantaria uma política para elevar a qualidade e a produtividade das indústrias, partindo em seguida em busca de novos mercados. Seriam criados Centros Regionais de Desenvolvimento Industrial, com a função de reunir em câmaras setoriais todos os relacionados ao processo produtivo dos diversos setores. O primeiro seria em Pouso Alegre, no Sul de Minas.

Em seu discurso de posse, Salej afirmou que seu programa buscara elementos objetivos, capazes de superar os fatores restritivos à expansão industrial, e o aporte de investimentos em equipamentos para ampliar a oferta e as condições de competitividade. Acrescentou que atenção especial seria dada aos seguintes assuntos:

- Às altas taxas de juros praticadas, que inibem o mecanismo de direcionamento dos recursos financeiros para os setores produtivos da economia;
- Às atuais formas de financiamento da expansão dos negócios na economia brasileira, viciada por mecanismos arcaicos de financiamento das atividades produtivas;
- Ao peso da carga tributária e das formas de financiamento do setor público. Mal distribuídos, os encargos fiscais oneram a atividade produtiva e distorcem o potencial de consumo e investimento da sociedade brasileira. Excessivamente burocratizados, implicam onerosos custos administrativos; e
- Ao papel regulamentador com que o Estado atua sobre a economia, obrigando as empresas a gastos de consumo infundados e falso emprego de recursos produtivos.

No dia seguinte à posse, durante reunião no auditório da Fiemg, Salej apresentou um estudo intitulado “Diretrizes Estratégicas para o Desenvolvimento Empresarial”. Como presidente do Sebrae-Minas, ele havia encomendado à Fundação Dom Cabral o trabalho que foi elaborado sob a coordenação do ex-ministro da Indústria e Comércio João Camilo Penna e do professor José Paschoal Rossetti. O objetivo era identificar as bases de desenvolvimento industrial do Estado até o ano de 2010.

A repercussão da posse de Salej, amplamente noticiada por jornais do Rio e São Paulo, despertou a atenção do embaixador da Rússia, Iossif Podrajanets. No dia 17 de janeiro, Podrajanets visitou a sede da Fiemg e disse que seu país estava interessado em investir em vários setores da economia brasileira. De Minas queria importar carnes de boi e de frango.

O embaixador prometeu que todas as missões comerciais russas que viessem ao Brasil passariam por Belo Horizonte.

Quando Salej assumiu, havia no país um clima de otimismo proporcionado pelo Plano Real. Uma semana depois da posse, a CNI divulgou dados de novembro de 1994, mostrando que o nível de utilização da capacidade instalada da indústria de transformação havia chegado ao nível mais alto desde janeiro de 1992, quando a pesquisa começou a ser feita. Por outro lado, em fevereiro de 1995 o Dieese publicou a terceira edição do Anuário dos Trabalhadores, mostrando queda no número de postos de trabalho industrial nos últimos anos devido ao uso de novas tecnologias e ao chamado *downsizing*, o corte de mão de obra para aumentar a produtividade e a competitividade das indústrias.

Nesse mesmo mês, a United Airlines anunciou que passaria a ter um voo direto diário do Aeroporto de Confins para Nova Iorque, com escala em Miami. Pouco antes, em fins de 1994, a American Airlines havia inaugurado a linha para Miami com escala em São Paulo, sinalizando que, finalmente, Minas teria seu aeroporto internacional, 20 anos depois de ele ter sido inaugurado, com investimentos de cerca de US\$500 milhões, em valores da época de sua construção.

Os três primeiros anos de Salej na direção da Fiemg foram marcantes, mas o que foi feito nesse período será relatado em outro capítulo.

## RENOVAÇÃO

Em fins de 1997, Salej estava novamente em campanha, buscando a reeleição. Na apresentação de sua chapa, ele escreveu: “Tudo o que foi feito nestes três primeiros anos representa, sem dúvida, um avanço do qual podemos nos orgulhar. Mas sabemos que muito ainda precisa e deve ser feito. Os desafios a serem enfrentados são enormes”.

Para os três anos seguintes, definiram-se algumas ações prioritárias. Entre elas, prosseguir as ações na área de educação e o seu contínuo aprimoramento e ampliação. Salej propunha ainda a expansão da ação externa da Fiemg para, “preservando a coerência e firmeza de sua ação, ser agente ativo na formulação das políticas econômicas e sociais do País”.

Não houve disputa com outra chapa, e a Diretoria Executiva no segundo mandato ficou assim constituída: presidente, Stefan Salej; vice-presidentes: Benjamin Steinbruch, Cyro Cunha Melo, Guilherme Caldas Emrich, Jonas Eduardo Porto Carvalho, Luiz Adelar Scheuer, Luiz Alberto Garcia, Luiz de Paula Ferreira, Murilo Araújo, Paulo Sérgio Ferreira, Petrônio Machado Zica, Rinaldo Campos Soares, Robson Braga de Andrade, Romeu Scarioli e Santiago Ballesteros Filho; 1º secretário: Olavo Machado Júnior; 2º secretário: Anderson Lemos Birman; 3º secretário: Luiz Carlos Dias Oliveira; 1º tesoureiro: Edson Gonçalves de Sales; 2º tesoureiro: Cláudio Arnaldo Lambertucci; 3º tesoureiro: Raymundo de Almeida Vianna. Havia ainda 21 suplentes da Diretoria Executiva, 20 diretores e três membros do Conselho Fiscal, com três suplentes.

Os delegados efetivos junto ao Conselho de Representantes da CNI seriam Stefan Salej e José Alencar, com Robson Braga e Santiago Ballesteros Filho como suplentes.

Em relação à Diretoria Executiva do primeiro mandato, houve renovação de mais de 77%. Só permaneceram Salej, Luiz de Paula Ferreira, Paulo Sérgio Ferreira, Romeu Scarioli e Olavo Machado Júnior. Roberto Maluf estava fora, mas José Alencar continuava na diretoria. E Robson Braga encontrava, finalmente, seu espaço na Fiemg.

A nova diretoria tomou posse no começo de 1998, durante solenidade no Centro de Cultura Nansen Araújo, com a presença do Ministro da Fazenda, Pedro Malan, representando o presidente Fernando Henrique Cardoso, e do governador Eduardo Azeredo, entre outras autoridades. Em seu discurso, o governador destacou o superávit, de R\$4 bilhões, alcançado pelo Estado em 1997 na sua balança do comércio exterior. O presidente da Fiemg condicionou o sucesso da indústria, até 2002, à redução da carga tributária e ao fim dos juros elevados. E pediu a Eduardo Azeredo que o governo de Minas não entrasse numa guerra de incentivos fiscais com outros Estados para atrair indústrias, por entender ser mais importante fortalecer as indústrias já instaladas em Minas.

## SUCESSÃO NA FIEMG

Para evitar que a mesma diretoria se perpetuasse na Fiemg, foi aprovada no dia 4 de dezembro de 1998, em Assembleia Geral Extraordinária do Conselho de Representantes, a reforma do Estatuto Social e do Regulamento Eleitoral. O mandato da atual diretoria terminaria no dia 11 de janeiro de 2002, e a nova diretoria deveria ser eleita no máximo 60 dias antes, com mandato de quatro anos. O presidente, o 1º diretor secretário e o 1º diretor financeiro só poderiam ser reeleitos por um único mandato consecutivo.

Pela segunda vez na história da entidade, havia duas chapas concorrendo em 2001. A apoiada pela diretoria presidida por Salej era encabeçada por um vice-presidente, Robson Braga de Andrade, e a chapa de oposição era liderada pelo empresário Jamil Cury.

Robson Andrade era diretor-presidente da Orteng Equipamentos e Sistemas Ltda., de Contagem, fornecedora de sistemas integrados de energia e automação. Antes, havia sucedido a Salej como diretor regional da Abinee, em 1991.

A Orteng havia se preparado para o aumento da concorrência em sua área com a privatização, já que as companhias de energia não teriam mais a aquisição de materiais restrita pela Lei 8.666 de licitações. Em entrevista ao jornal da Fiemg, em outubro, de 1997, o superintendente da Unidade de Negócios da Orteng, Luiz Carlos Amâncio, declarou que para garantir melhores condições de competição a empresa havia aumentado o percentual de investimentos em tecnologia e

treinamento de pessoal de 3% para 5% do faturamento anual, que chegou a US\$20 milhões em 1996, além de formar parcerias com diversas empresas estrangeiras.

No *ranking* das 400 maiores empresas de Minas em 2000, publicado no dia 20 de setembro de 2001 pelo jornal *O Tempo*, a Orteng aparecia em 156º lugar, com receita líquida de R\$35,38 milhões e patrimônio líquido de R\$11,4 milhões. O lucro líquido era de R\$1,87 milhão. No *ranking* anterior, referente a 1999, a empresa estava em 384º lugar, mas os valores não foram informados.

Robson Andrade foi eleito com 90% dos votos. Salej conclui que “ao apoiar a chapa recomendada por mim, a diretoria tinha a promessa de que seu trabalho teria continuidade”.

Segundo o empresário, não era esse o desejo da oposição, que jogou muito pesado:

“Houve divulgação de dados inverídicos no Brasil inteiro. Misturaram a eleição na Fiemg com a eleição na CNI, para desestabilizar minha candidatura à presidência da Confederação Nacional da Indústria. Empresários de peso em todos os Estados receberam dossiês falsos a meu respeito, foram distribuídos mais de três mil dossiês. Apesar dessa campanha violenta, fiquei extremamente feliz, porque, num processo democrático, 90% dos eleitores aprovaram a chapa que escolhemos para a direção da Fiemg.”

Havia, porém, um problema: em seu programa, a chapa vitoriosa adotava ideias inovadoras, mas seguiria as mesmas linhas dos programas Cresce Minas e Voluntários das Gerais, e dos programas de educação e de internacionalização de parcerias firmadas com órgãos federais como o Itamaraty, do

Instituto Metas e dos projetos culturais. Para que os novos administradores pudessem ficar bem informados sobre o andamento de todos os programas, foram relacionados 55 pontos importantes para a continuação do processo de gestão da Fiemg, muitos deles em convênios com outras entidades, como o BNDES, o Ministério do Meio Ambiente, a Comissão Europeia para Pequenas e Médias Empresas, a Apex e a CNI.

“Sem essa continuidade, o verdadeiro vitorioso teria sido a outra chapa”, Salej concluiu.

Não era por falta de recursos que os programas seriam interrompidos. O fluxo anual de caixa da Fiemg, para 2002, previa receitas totais de R\$15,97 milhões e despesas de R\$15,86 milhões. Já as receitas previstas do Sesiminas eram da ordem de R\$70,58 milhões, e as despesas operacionais, R\$57,90 milhões. Os números do Senai-MG eram, respectivamente, R\$60,09 milhões e R\$50,35 milhões. As receitas previstas em todo o Sistema Fiemg eram de R\$152,78 milhões, e o superávit de R\$41,97 milhões. De fato, o Balanço Patrimonial Consolidado do Sistema Fiemg, fechado em 31 de dezembro de 2002, confirmou uma situação confortável. Havia R\$40 milhões de depósitos em bancos e o ativo circulante somava R\$51,6 milhões, para um passivo circulante de R\$18,45 milhões. O patrimônio líquido era estimado em R\$238,89 milhões, contra R\$223,5 milhões no ano anterior.

Além de dinheiro, havia um programa: em janeiro de 2001, Salej apresentou a “Formulação Estratégica do Sistema Fiemg 2001/ 2005”. O estudo havia sido feito pela Fiemg e pela Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG), instituição especializada na prestação de consultoria em gestão empresarial. Contratada pela Fiemg, uma pesquisa qualitativa confirmou, em

novembro de 2001, que a entidade gozava de um conceito muito positivo entre presidentes de 24 sindicatos patronais entrevistados no interior do Estado e 11 da capital. Para eles, a Fiemg exercia um papel primordial no desenvolvimento da indústria mineira.

## MISSÃO CUMPRIDA

No discurso de transmissão do cargo, Salej disse que o setor industrial mineiro vinha demonstrando capacidade ímpar de ser criativo, desenvolver-se e crescer, mesmo em situações adversas. Segundo ele, foi com essa visão de futuro, da real capacidade de crescimento da economia, que a diretoria liderou o processo de desenvolvimento da indústria de Minas. “Cumprimos a nossa missão”, ele afirmou.

Para sustentar essa opinião, Salej citou alguns dados: nos últimos quatro anos, a taxa de crescimento da indústria mineira situara-se em 14,4%; a taxa de crescimento da produtividade subira de 7,3% para 10%; e as exportações haviam somado 33 bilhões de dólares, representando 13,36% das exportações brasileiras no período. Afirmou ainda que no ano 2000 a lucratividade das vendas da indústria mineira havia superado a média nacional, alcançando 8,54%. Por outro lado, lamentou que “a quantidade absurda de empresas inadimplentes junto ao antigo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais mostrava claramente que a política de desenvolvimento industrial privilegiava a atração de investimentos de fora do Estado e não o investimento disponível no Estado, muito menos o do investidor mineiro”.

Para Salej, a educação era o grande centro do desenvolvimento do Estado. Por isso, ele advertiu, o processo educacional precisava adquirir novo ímpeto e tornar-se a nova prioridade, “para não corrermos o risco de nos tornarmos um

Estado subdesenvolvido, em vez de liderar o nosso desenvolvimento com boa educação e melhores índices sociais”.

O agora ex-presidente da Fiemg voltou a criticar o governo de Minas quando Itamar Franco decretou moratória para tentar equilibrar as finanças do Estado: “Após a declaração da moratória, Minas ficou estigmatizada no mapa dos investimentos e em especial de investimentos norte-americanos, como um Estado e um povo que não conseguem e não querem cumprir seus compromissos”. Criticou também o poder legislativo e seu alto custo, dizendo que o legislativo vinha beneficiando indivíduos com barganhas que às vezes até beneficiavam, aparentemente, o setor industrial, mas prejudicavam o Estado e a sua população como um todo. E completou: “A ética que, com a respectiva responsabilidade social, penetrou fundo nas empresas mineiras, tornando-as líderes nesse processo no Brasil, passou despercebida por um grupo significativo da política local”.

Falando sobre os programas da entidade, como o Cresce Minas, Salej disse que foram a resposta da Fiemg aos “anseios de desenvolvimento da indústria e do povo mineiro, em face da falta de governabilidade, de objetivos e de compromisso com o desenvolvimento daqueles outros atores sociais e econômicos que possuem mandato institucional e constitucional para conduzir o processo”. Afirmou ainda que a diretoria que estava deixando a Fiemg fizera “aliança com aquela parte de Minas Gerais que não se esquece de que a história se faz respeitando a visão de futuro, com trabalho árduo e inovador”.

Segue-se outro trecho de destaque nesse discurso de transmissão de posse:

O papel exercido pelo Sistema Fiemg, que fecha o ano com saldo positivo de mais de 35 milhões de reais, com média de 45% de receita proveniente de serviços, foi inovador não só na introdução do orçamento matricial, na desconcentração de suas atividades, chegando através dos CRDIS mais perto do cliente, ou na nova estrutura organizacional em vias de implantação, mas também inovou através de programas tão diversificados como o de Ginástica na Empresa — com a participação de 50 mil funcionários —, Sindicato Vivo, Olimpíada do Conhecimento, Projeto Forte, Compre Bem, Expoforte. Esses projetos, assim como uma melhor estruturação sindical, com aumento do número de empresas participantes de nossos sindicatos, com base na escola pioneira de líderes empresariais, nos levaram também a uma convivência harmoniosa com os nossos trabalhadores. Nestes quatro anos, como nos três anos precedentes, não tivemos greves na indústria mineira. Negociamos duramente, mas dialogamos bem. E fomos pioneiros nas mudanças de legislação trabalhista, seja na participação dos resultados, seja nas juntas de conciliação prévia.

Salej concluiu sua fala dizendo que a nova diretoria, “sob a liderança do engenheiro Robson Braga de Andrade, se comprometeu com a continuidade de programas e projetos, se comprometeu com a liderança contínua da indústria mineira no processo de desenvolvimento do Estado e do País, com a sua inserção social e com a ética na política”.

Não demorou muito, porém, para que percebesse que havia pregado no deserto. Em março de 2008, em entrevista para este livro, Salej deixou transparecer sua decepção por não ter conseguido fazer um sucessor à altura desse projeto: “Eu não

quis continuar, apesar da enorme popularidade aparente, e deu no que deu”.

## BASTIÃO DO ATRASO

Salej foi o primeiro a se lançar candidato a presidente da CNI, como informou o jornal *Estado de Minas*<sup>7</sup> em 29 de julho de 2001:

Contrariando a praxe da chapa única, formada antes das eleições, Salej entrou na disputa como candidato independente disposto a interromper o domínio de nordestinos e paulistas que mandam na confederação há décadas. (...) A estratégia de Salej rumo à presidência da CNI foi de botar o bloco na rua dirigindo seu discurso para o público de fora da confederação, em vez de voltar sua propaganda para os 27 eleitores que decidirão, em setembro de 2002, quem será o novo presidente da entidade por quatro anos, com possibilidade de reeleição por mais quatro.

Curiosamente, na entrevista, o jornal destacava uma frase atribuída a Salej: “Sou um empresário que tem aparecido até no *Financial Times*”. Se o empresário de fato afirmou isso, ele não estava mentindo: em 15 de junho de 1996, o jornal britânico publicou reportagem de uma página sobre o festival que o governo de Minas promoveria no mês seguinte em Londres, com patrocínio da Fiemg. No dia 10 de julho, Milton Nascimento e os grupos Corpo, Uakti e Galpão se apresentariam no Royal Albert Hall. Segundo o jornal, a maior parte das despesas dessa apresentação era paga pela Fiemg, “a

---

<sup>7</sup> *Estado de Minas*, 29/7/2001, p. 6, “Salej quebra a rotina da CNI”.

organização corporativa que no Brasil se responsabiliza por muitas das funções educacionais, de saúde e culturais oferecidas pelos governos na Europa". E acrescentou:

O presidente da Fiemg, Stefan Salej, é bastante enfático: ele está usando as artes de sua região como um cartão de visitas para negócios. Em especial, ele espera que o festival venha a alertar as empresas de gás e as universidades britânicas para as oportunidades comerciais em Minas. Para ele, o seminário e as possibilidades de divertir potenciais investidores são tão importantes como a experiência no palco. Para as audiências, no entanto, o *Minas Festival* proporciona uma oportunidade única de experimentar uma cultura que mistura, com exclusividade, isolamento e tradição com um moderno cosmopolitismo latino.<sup>8</sup>

Na campanha na CNI eram também pré-candidatos os presidentes das Federações das Indústrias de São Paulo (Fiesp), deputado Carlos Eduardo Moreira Ferreira (PFL-SP), e do Estado do Rio de Janeiro (FIERJ), empresário Gouveia Vieira, que assim justificou sua candidatura, em entrevista à revista *Istoé*:<sup>9</sup> “O mundo mudou, e é preciso mudar a representação empresarial na CNI”. Em entrevista, o presidente da Fiesp não via possibilidade de Salej ser eleito, concorrendo com um nordestino: “Na CNI, a chance dele é nenhuma”, afirmou Ferreira.

---

<sup>8</sup> *Financial Times*, 15/6/1996, “The boys from Brazil – Antony Thorncroft reports on the forthcoming Minas Gerais festival”. Tradução livre do autor.

<sup>9</sup> *Istoé*, 29/6/2001.

Apesar disso, a candidatura de Salej parecia tomar impulso. Foi o que levou o então diretor da sucursal do *Jornal do Brasil* em Minas, Teodomiro Braga, a publicar artigo, em outubro de 2001, afirmando:

Depois de quatro décadas, o domínio da Confederação Nacional da Indústria pela esdrúxula dobradinha Nordeste-São Paulo parece estar chegando ao fim. A pouco mais de seis meses da eleição que escolherá o novo presidente da CNI, os ventos da mudança e da modernização agitam o setor, que representa o carro-chefe da economia nacional, tornando difícil a repetição dos acordos de bastidores que, em sucessivas eleições, deram a presidência da entidade a um nordestino e a primeira vice-presidência a um paulista.

O responsável pela reviravolta é um empresário que já fez revolução no setor industrial mineiro e agora quer sacudir toda a indústria nacional: o presidente da Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg), Stefan Salej, um esloveno nacionalizado brasileiro que já se acostumou a vencer tabus e preconceitos. Ele deu a largada no processo eleitoral da CNI ao lançar sua candidatura, na sexta-feira passada, em Belo Horizonte, num evento marcado por discursos em favor de atuação mais forte da CNI no cenário nacional.

Salej deu demonstração de sua força política ao levar ao evento cerca de 800 representantes da indústria de todas as partes de Minas. Presente ao encontro, o presidente da CNI, Fernando Bezerra, manifestou apoio à candidatura do comandante da Fiemg. “Gostaria muito, muitíssimo, de coração, de ver Stefan Salej na presidência da CNI”, disse Bezerra em seu primeiro ato público fora de Brasília depois

que reassumiu o comando da CNI, após ocupar por dois anos e meio o Ministério da Integração Regional.<sup>10</sup>

Ainda ministro, Bezerra havia sido homenageado pela Fiemg no Dia da Indústria, em maio de 2000. No mesmo dia, no Minas Trade Center, o ministro pediu o apoio dos empresários mineiros ao Projeto de Transposição das Águas do Rio São Francisco. Disse que ele poderia gerar um milhão de empregos na área rural, e que a transposição das águas seria feita somente em períodos de seca, para abastecer as barragens localizadas na porção setentrional do Nordeste. O projeto beneficiaria oito milhões de moradores de 268 municípios, garantiu Bezerra.

Com a queda do ministro, o governo Fernando Henrique Cardoso desistiu do projeto, que foi retomado no governo Lula por outro político nordestino, o ministro Ciro Gomes.

O apoio de Fernando Bezerra à candidatura de Salej à presidência da CNI foi destaque em alguns jornais. O *Diário de Pernambuco*, Estado de origem de Armando Queiroz Monteiro Neto, escreveu:

O senador e presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Fernando Bezerra, manifestou seu apoio à candidatura do presidente da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), Stefan Salej, para seu sucessor na confederação. Em encontro em Belo Horizonte, Bezerra destacou a liderança “competente e criativa” de Salej à frente da Fiemg e elogiou sua atuação na vice-presidência da CNI.

---

<sup>10</sup> *Jornal do Brasil*, 22/10/2001, “Ventos da mudança chegam à CNI”.

“Não tenho dúvidas de que Salej é qualificadoíssimo para ser meu sucessor e honrar a indústria brasileira”, disse Bezerra. Em sua opinião, a entidade mineira presidida por Salej tem tido papel fundamental na formulação e implantação da política nacional de desenvolvimento do País. “Iniciativas como a idealização e implantação do projeto Cresce Minas e Agenda 21, além da implantação do Minas Trade Center, cuja proposta é ser um fórum permanente de negócios internacionais, comprovam isso”, argumenta Fernando Bezerra. Stefan Salej agradeceu o apoio recebido.<sup>11</sup>

A vitória parecia certa em outubro, mas não mais em dezembro. O apoio de Bezerra a Salej era falso, como reconheceu Teodomiro Braga numa coluna do *Jornal do Brasil*, no dia 17 de dezembro. O então diretor da sucursal mineira escreveu:

O jogo é simples e foi criado pelo mago do regime militar, general Golbery do Couto e Silva, para enfraquecer politicamente a indústria do Sul nos anos de chumbo da História brasileira. Somam-se os nove votos das federações do Nordeste com os sete votos das federações do Norte e se tem a folgada maioria de 16 votos em 27. O acerto eleitoral é conduzido pelo presidente da CNI em fim de mandato e, se há resistências, entra em cena a generosidade da entidade, que comanda orçamento de R\$3,5 bilhões por ano.

Foi seguindo fielmente esse sistema que o potiguar Fernando Bezerra se elegeu presidente da CNI, pelas mãos do sergipano Albano Franco, que durante sua gestão na entidade número um da indústria brasileira conseguiu mandato de

---

<sup>11</sup> *Diário de Pernambuco*, 20/10/2001, “Bezerra apoia candidatura de Stefan Salej”.

senador e ao sair elegeu-se governador do seu Estado. Deixou a mulher, Leonor, como presidente de honra do Sesi, num gabinete com 16 funcionários e orçamento de R\$35 milhões por ano.

É com esse mesmo modelo que o senador Fernando Bezerra está fazendo do pernambucano Armando Monteiro o seu substituto. Atual deputado federal pelo PMDB, Monteiro vai para a presidência da CNI com planos para disputar o governo de Pernambuco em 2001.<sup>12</sup>

Em editorial no mesmo dia, o *Jornal do Brasil* criticou o que chamou, no título, de “O Grande Conchavo”:

A Confederação Nacional da Indústria (CNI), a mais rica e poderosa entidade empresarial do país, se reúne terça-feira em Brasília para escolher a nova diretoria para o período de outubro de 2001 a outubro de 2006 com base no arcaico método que vem se perpetuando mandato após mandato, há cinco décadas: o grande conchavo para a seleção dos nomes que irão compor a chapa única, como determina o estatuto da entidade.

Mais uma vez, será eleito um candidato do Nordeste, a região que detém a presidência da CNI há meio século por possuir grande número de votos no colégio eleitoral, apesar do pequeno número de indústrias localizadas em seus Estados. (...)

Armando Monteiro, deputado do PMDB de Pernambuco, arregimentou os votos que lhe garantirão a presidência da CNI sem se preocupar em dizer a que se propõe e qual o modelo de gestão que adotará. Ele vai dirigir entidade com orçamento de

---

<sup>12</sup> *Jornal do Brasil*, 17/12/2001, “CNI, o último bastião do atraso”.

R\$3,5 bilhões, vindo de contribuições compulsórias das folhas de pagamento das empresas. A discussão sobre os rumos da CNI lamentavelmente não fez parte deste viciado processo eleitoral, apesar dos esforços de algumas federações em provocar o debate.

A preocupação principal dos donos do processo eleitoral na CNI foi outra: fechar o acordo bem antes da data da eleição, 15 de julho, para que os vários líderes empresariais dublês de políticos possam ficar livres para trabalhar nas suas candidaturas à eleição de 2002. O próprio Monteiro é candidato à reeleição para a Câmara dos Deputados, assim como o vice-presidente da entidade, Carlos Eduardo Monteiro, e vários presidentes de federações. O atual presidente da CNI, Fernando Bezerra, disputa o governo do Rio Grande do Norte. (...)

O silêncio que tem marcado o processo eleitoral até agora só serve para reforçar a impressão de que a sucessão na CNI não passa de um grande arranjo em que cargos são distribuídos por conta de conveniências pessoais e barganhas facilitadas pelo fato de que 22 das 27 federações que compõem a entidade não são autossuficientes.<sup>13</sup>

Ainda na mesma data, o *Jornal do Brasil* publicou uma reportagem com chamada na primeira página, sob o título “Banqueiro quebrado assume CNI”:

O empresário Armando Monteiro Neto, deputado federal pelo PMDB, será eleito amanhã presidente da Confederação Nacional da Indústria. Com 18 dos 27 votos do colégio eleitoral já assegurados, é herdeiro de uma família de

---

<sup>13</sup> *Jornal do Brasil*, 17/12/2001, “O Grande Conchavo”.

usineiros e acionista do Banco Mercantil de Pernambuco, sob liquidação do Banco Central. Monteiro assumirá uma CNI dividida. Empresários do Sul, irritados com o poder dos nordestinos na confederação, ameaçaram criar uma entidade paralela, mas desistiram.

No dia seguinte, o *Valor Econômico* publicou notícia sobre os acordos que estavam sendo feitos à revelia de Salej, que se negava a negociar sua permanência como vice-presidente da CNI. “Estamos discutindo um programa de mudanças, não as ambições pessoais dos candidatos”, Salej declarou.<sup>14</sup> E no dia 19, *O Globo* informou que a eleição de Monteiro estava garantida por acordo fechado na véspera:

Foi formada uma chapa única, encabeçada por Monteiro, que terá como primeiro-vice-presidente o deputado paulista Carlos Eduardo Monteiro Ferreira (PFL). As eleições da CNI só vão acontecer no início do segundo semestre do ano que vem, mas a entidade — que tem por tradição a escolha de chapas únicas ao longo de sua história — terá que registrar os nomes dos integrantes da chapa e publicá-los num edital no mês que vem. (...)

O acordo pôs fim a uma disputa entre Monteiro, Moreira Ferreira e o presidente da Federação das Indústrias de Minas Gerais, Stefan Salej. Por reconhecerem que não tinham votos suficientes das federações das indústrias, Moreira Ferreira e Salej abriram mão da candidatura.

E mais uma vez, sem disputa nas urnas, foi eleito um nordestino — o presidente da Federação das Indústrias do

---

<sup>14</sup> *Valor Econômico*, 18/12/2001, “Acordo tenta encerrar disputa na CNI”.

Estado de Pernambuco. O presidente da Fiesp assumiu a primeira vice-presidência. O presidente da FIERJ, Gouvêa Vieira, tornou-se vice-presidente, juntamente com o da Fiemg, Robson Braga, que assumiu o lugar de Salej também como presidente do Conselho Temático de Meio Ambiente da CNI.

## UMA REPUTAÇÃO E TANTO

Segundo a revista *Carta Capital*,<sup>15</sup> Monteiro respondia a processos judiciais por fraude, a instituição financeira de sua família estava em liquidação extrajudicial desde 1996 e ele tinha sido acusado de desviar para sua eleição recursos da entidade que presidia. Em fevereiro de 2002, o jornal *Valor Econômico*<sup>16</sup> publicou um amplo perfil de Monteiro, escrito pelo repórter Ricardo Balthazar, de Brasília:

O deputado Armando de Queiroz Monteiro Neto (PMDB-PE) construiu uma reputação e tanto nos últimos anos. Uma de suas empresas é acusada de desviar recursos do banco que sua família controlava. De temperamento irascível, ele recentemente abandonou com um palavrão a sala de um ministro<sup>17</sup> que lhe recusou um favor. Empresários espalham fofocas a seu respeito quando o veem pelas costas.

Não faz mal. Para Monteiro, nada disso o torna menos qualificado para ocupar a presidência da poderosa Confederação Nacional da Indústria (CNI), cargo que ele deve conquistar na próxima eleição da entidade, em julho. “As

---

<sup>15</sup> *Periscópio – Boletim eletrônico da Fundação Perseu Abramo*, março de 2002.

<sup>16</sup> *Valor Econômico*, 15/2/2002, p. 12, “Um chefe embaraçoso para o lobby da indústria”.

<sup>17</sup> Na chamada de capa, sob o título “Futuro presidente da CNI cria embaraço para o setor”, o jornal informa que o ministro é o do Desenvolvimento, Sérgio Amaral, que se negou a atender um pedido de Monteiro.

pessoas me conhecem e mostrei que tenho cacife”, diz ele. “Embora alguns não aceitem, ganhei dentro das regras do jogo”.

A vitória de Monteiro é praticamente certa. Na eleição da CNI, cada uma das 27 federações estaduais da indústria tem um voto. Com aliados em quase todos os Estados das regiões Norte e Nordeste, Monteiro reuniu de saída apoio suficiente para desanistar os outros candidatos. Três apresentaram-se no fim do ano passado, mas todos tiveram voo curto. (...)

A demonstração de força de Monteiro é intrigante. Perto de completar 50 anos de idade, ele é um desconhecido para a maioria dos empresários. Mesmo os que frequentam Brasília sabem pouco sobre ele. Na Câmara, onde está no primeiro mandato, ele só apresentou um projeto. Seus negócios vêm definindo há tempos e sua atividade empresarial nunca chamou muita atenção.

Neto de senhores de engenho e filho de usineiro, Monteiro é herdeiro de uma família que teve muito prestígio em Pernambuco no passado. Seu pai, Armando de Queiroz Monteiro Filho, foi deputado e ministro da Agricultura na década de 60. Nos anos 70, saía de suas usinas um terço da produção de açúcar do Estado. (...)

A decadência começou na década de 90. As usinas foram as primeiras a sofrer, com a perda de subsídios que as alimentaram durante décadas. O segundo golpe foi dado pelas urnas. Em 1994, o pai de Monteiro quis voltar à política e candidatou-se a uma vaga no Senado. Queimou R\$2,3 milhões do Mercantil na campanha e não conseguiu se eleger. Menos de um ano depois, o banco quebrou e teve sua liquidação decretada pelo governo.

É perceptível nesse perfil a diferença entre Monteiro — nascido em berço de ouro, filho da nobreza decadente

pernambucana — e Salej, pobre imigrante que fez fortuna num país totalmente estranho aos seus antepassados e se tornou amplamente conhecido no meio empresarial.

Para conhecer melhor as expectativas dos industriais brasileiros em relação à CNI, Salej havia encomendado ao Instituto Vox Populi, em novembro de 2001, uma pesquisa entre presidentes de sindicatos ligados à Fiemg. O resultado foi animador para Salej, e o relatório final descreve assim sua imagem entre os entrevistados:

Apesar de ser uma pessoa um pouco áspera, é um grande administrador e tem feito uma grande administração.

Tem Dinamismo, espírito de luta, inteligência, competência, persistência, visão de futuro, destemido, homem de resultados, grande empresário esloveno que vestiu a camisa da indústria de Minas como ninguém.

Espírito brasileiro, nacionalista e de lutador.

Uma águia.

Um leão.

Genioso.

Estourado, mas sabe ouvir e fala o que pensa.

Age, e o saldo é positivo. As pessoas se acostumam com sua personalidade. Gera um medo inicial que depois é amenizado.

Sobre seu trabalho na Fiemg, o relatório destaca algumas opiniões:

Revolucionou, inovou, evoluiu, trabalhou, qualificou o sistema, enxugou;

Botou para quebrar;

Brigou;

Defendeu a indústria mineira;  
Mudou a cabeça do nosso empresariado;  
Provocou manifestações;  
Chamou a atenção para a Fiemg;  
Fez uma administração fulminante;  
Visão muito mais empresarial que política;  
Nos ensinou a não depender de governos;  
Criou a base da congregação empresarial; e  
Abriu a mente do empresariado.

Uma unanimidade observada pelos entrevistadores é que Salej era o candidato dos empresários mineiros à presidência da CNI. Seu diferencial, na opinião dos entrevistados, era que fugia “à faceta política da CNI” — uma característica da CNI “muito criticada consensualmente”. Sobre o sucesso de sua candidatura, conclui o relatório:

Um grande desafio. Será difícil a vitória, mas a maioria tem esperança. Sabe-se que está se movimentando e apresentando seus projetos aos presidentes das federações. Luta para ser o candidato natural. Forças políticas do NE e de SP e Sul *conspiram contra ele e têm maior poder de voto*. Será uma mudança, um corte no envolvimento da CNI com a política. Toda a indústria nacional irá expandir. Se ele fizer 50% do que fez em Minas, o Brasil dará uma guinada. (...) Critica-se tanto a Carlos Eduardo Moreira Ferreira (PFL-SP) quanto a Arnaldo Monteiro Neto (PMDB-PE) — muito políticos. (...) Apoio de Bezerra é tido como uma alavanca.

Salej, portanto, sabia das dificuldades que o esperavam. Só não contava com a rasteira dada por companheiros na diretoria da Fiemg.

## MENSAGEM DA INDÚSTRIA COMPETITIVA

Em artigo datado de agosto de 2003, Salej explicou mais uma vez o motivo de sua candidatura à presidência da CNI:

Quando eu dirigia a Fiemg, Minas era o segundo Estado industrial do país, com um projeto claro de desenvolvimento e com uma entidade liderando uma série de iniciativas, em termos de associativismo empresarial. Por isso, era de se esperar que o presidente dessa entidade fosse um candidato natural no processo de sucessão dentro da CNI.

Fui instrumento de uma decisão política, do mesmo modo que José Alencar, quando foi candidato a governador de Minas e a senador. Não foi uma decisão baseada em ambições pessoais, mas uma decisão coletiva. Uma estratégia, para usar Minas como exemplo.

Deu certo, porque tivemos a oportunidade de mostrar ao Brasil inteiro o trabalho que a Fiemg havia realizado. Nesse processo, ampliamos mercados para a indústria mineira de forma fantástica, tanto em termos de serviços, como de produtos. Levamos a mensagem da indústria competitiva. Trouxemos para Minas dirigentes de indústrias e de outras Federações de Indústrias, para ampliar o mercado interno e fazer mais negócios. Crescemos ao aprender o que estava sendo feito em outros Estados, como em Santa Catarina, que tinha uma experiência muito competente na gestão de entidades e de projetos industriais.

O que não deu certo? Nossa campanha não foi vitoriosa. E não foi, porque um grupo de empresários mineiros preferiu reservar o cargo para si, esperando encontrar depois condições políticas mais adequadas para fazer alianças. Eles me

sacrificaram no altar de suas futuras ambições. Eu me recusei a fazer certos compromissos fisiológicos, que eram necessários para levar a campanha adiante. Não cedi à pressão para negociar loteamentos de cargos, para fechar os votos das federações. Estava interessado apenas em levar ideias. As ideias não receberam um único voto, só os cargos é que receberam. Mas isso foi uma opção pessoal, não posso me queixar.<sup>18</sup>

Na pesquisa do Instituto Vox Populi, concluída em dezembro de 2001, foram entrevistados 1.003 industriais em 146 municípios brasileiros. Ao divulgar os resultados, o *Valor Econômico*<sup>19</sup> destacou que a CNI “só presta atenção nas queixas de alguns setores da indústria, olha com mais carinho para algumas regiões do país do que para outras e às vezes parece mais ocupada em fazer política do que em resolver problemas vividos no chão da fábrica”. O jornal acrescentou:

Em termos genéricos, muitos dos empresários aprovam a atuação da CNI. Mas sua insatisfação fica nítida quando eles entram nos detalhes. Para 46%, a CNI não representa a indústria como um todo, mas apenas alguns setores. Para 33%, ela se dedica mais à defesa de interesses políticos e partidários do que aos empresários.

A CNI é uma máquina sindical poderosa. Seu orçamento no ano passado foi de R\$2,38 bilhões. O grosso do dinheiro financia escolas e clubes do Serviço Social da Indústria (Sesi) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). Os

---

<sup>18</sup> A íntegra do artigo está em “Anexos”.

<sup>19</sup> *Valor Econômico*, 15/2/2002, p. 12, “Empresários sentem-se esquecidos”.

recursos são aplicados de forma descentralizada pelas entidades, mas é a CNI que faz sua divisão entre os Estados.

Formado por contribuições compulsórias das indústrias, o orçamento também serve para financiar a estrutura sindical que sustenta o sistema. Muitas federações estaduais, especialmente nas regiões mais pobres do país, não arrecadam o suficiente para se manter em pé e têm o caixa reforçado por repasses da CNI.

Esse sistema tem alimentado uma burocracia muito resistente. Algumas federações se acostumaram a reeleger seus presidentes por décadas a fio. O sistema também tem favorecido o domínio das federações do Nordeste. Desde a fundação da CNI, em 1938, elas fizeram seis dos 11 presidentes que a instituição já teve e deram as cartas durante 57% do tempo de sua existência.

De uns tempos para cá, algumas coisas mudaram. Dirigentes da velha guarda morreram ou foram afastados em alguns Estados, abrindo caminho para novas lideranças. Dos 27 presidentes das federações, 16 foram eleitos há menos de cinco anos e 11 estão no primeiro mandato.

Era com esses presidentes mais novos que Salej contava para levar à CNI a revolução que promovera na Fiemg. Mas errou na aposta. Seu maior equívoco, sem dúvida, foi confiar na nova direção da Fiemg.

Algo deve ter ficado das muitas pregações de Salej. Seu amigo Paulo Skaf elegeu-se presidente da Fiesp em agosto de 2004; era a primeira vez, desde 1980, que a oposição vencia na disputa para comandar a mais poderosa Federação das Indústrias do país. Em entrevista, na época, Salej disse que a vitória de Skaf “deve estimular mudanças nas entidades e fazer surgir uma oposição”.

O trabalho de Salej na presidência da Fiemg foi reconhecido pelos leitores mineiros da *Gazeta Mercantil*, que o elegeram membro do Fórum Nacional de Líderes Empresariais. Em 2002, Salej recebeu a Homenagem Especial de Liderança Empresarial no Prêmio Cici-MG à Excelência, que também homenageava os 100 anos de Juscelino Kubitschek. A homenagem mais sincera, no entanto, parece ter sido a que Salej recebeu em 15 de outubro de 2003, quando já não exercia nenhum cargo relevante no governo ou em entidades empresariais: o título de cidadão honorário de Bom Jesus do Galho. Concedido pela Câmara de Vereadores, o título foi entregue durante solenidade na sede do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Bom Jesus do Galho.

Infelizmente, Salej conclui que “há uma tradição política diferente da que tentei seguir. Ela às vezes prevalece, e as pessoas têm dificuldade para entender”. Ele avalia que exerceu ação política sempre pautada pelo diálogo, pela busca de posições comuns. “Fui capaz de fazer os recuos necessários, de ter a humildade para reconhecer os erros eventualmente cometidos durante o processo. Mas fui muitas vezes criticado por não ter as habilidades dos políticos mineiros tradicionais”.

Salej afirma que conversou dezenas de vezes com o presidente Fernando Henrique Cardoso: “Era um exercício prático da política um pouco diferente da costumeira. Coloquei os interesses de Minas e da indústria na frente dos meus interesses e dos grupos empresariais dos quais participava. Depois paguei caro por isso. O grupo que me levou à presidência da Fiemg, que as pessoas chamam de “Grupo de Contagem”, fez esse caminho comigo porque sabia que não chegava lá sem mim. Eu já era uma figura nacionalmente

conhecida, como presidente do Sebrae-Minas. O que aconteceu quando passamos a dirigir a Fiemg? Eu estava ali para fazer os NOTs<sup>20</sup> e tudo o mais. Não estava na presidência da entidade para fazer negociações. Então, com a mesma tranquilidade com que se juntaram para me colocar ali, na primeira oportunidade me passaram uma rasteira...”

Salej continua acreditando que a palavra de ordem a ser seguida é “produtividade”. Para isso, há necessidade de uma busca constante de redução de custos, de qualificação da mão de obra, de melhoria na qualidade dos produtos e agilidade no atendimento aos clientes, e por isso a indústria precisa ter a seu lado uma entidade prestadora de serviços de educação e de tecnologia cada vez mais atualizada. Tal entidade deve ser também capaz de promover o desenvolvimento social, mediante a melhoria do desempenho da indústria.

Para realizar esses objetivos, Salej afirma, é preciso ter uma entidade dirigida por empresários que não tenham seu próprio negócio como foco principal de ação, e para os quais a entidade não seja apenas um meio para se alcançar metas, mas um fim em si mesmo. “Uma entidade dirigida por empresários conscientes da importância de seu papel no mundo moderno, voltada para as empresas, é condição básica para termos uma indústria produtiva e uma entidade de fato representativa”, diz o empresário.

Salej acredita que o empresário não pode ficar fechado em sua empresa. E afirma: “Mais do que nunca, um líder não deve ser, simplesmente, um indivíduo isolado no topo da sua empresa. Na verdade, o próprio individualismo associado à

---

<sup>20</sup> Núcleos de Orientação do Trabalhador.

liderança está sendo contestado neste momento até mesmo nos Estados Unidos, terra onde o individualismo mais prosperou”. Para Salej, a grande maioria dos nossos empresários é democrata dentro de seu próprio interesse. E são esses interesses que os levam a participar nas entidades de classe. E argumenta:

“Não tem nada de errado nisso. Mas, em Minas, a subordinação das ideias em função desses interesses é absurda. O empresário de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e de São Paulo não é tão subordinado ao presidencialismo corporativo. A pessoa aqui acha mais importante, em vez de uma campanha para o desenvolvimento do Estado, colocar sua filha no governo. Ou, se sua empresa comete uma infração fiscal, em vez de corrigir o erro, ele gasta um tempo enorme em articulação política da entidade de classe, para que a infração seja ignorada.”

Salej conclui: “Minha impressão é que o mineiro gosta de andar de quatro. Gosta de baixar a cabeça, de ser subordinado e, com isso, articular por trás para que os interesses dele sejam atendidos”.

Em 2006, Salej tentou seguir a ideia lançada em 1996 pelo ex-presidente da Abinee, Aldo Lorenzetti, segundo a qual os industriais brasileiros precisavam se organizar para defender o que eles acham ser o melhor para o Brasil nos foros que decidem as grandes teses da vida nacional. “O fórum fundamental é o Congresso”, pregava o presidente da Lorenzetti.

Para concluir este item, transcrevo abaixo trechos de notícia distribuída pela Agência Estado em 8 de março de 2010:

Os mineiros finalmente conseguiram chegar à presidência da Confederação Nacional da Indústria (CNI), onde, desde 1954, há uma espécie de rodízio entre paulistas e nordestinos.

O presidente da Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg) e do grupo Orteng, Robson Andrade, será o candidato da chapa única nas eleições para suceder o atual presidente, o deputado federal Armando Monteiro Neto, que é de Pernambuco.

A eleição será realizada em maio e o novo presidente tomará posse em outubro.

Na prática, porém, Andrade poderá assumir o comando da CNI a partir de 1º de junho. Armando Monteiro Neto deixará o cargo para disputar uma vaga ao Senado pelo PTB. (...)

Coincidência ou não, diante de 3 mil convidados de todas as partes do País — entre eles José Serra — na semana passada, durante a solenidade de inauguração do novo centro administrativo do Estado, Aécio Neves fez questão de registrar que Robson Andrade levaria Minas Gerais para o comando da CNI. O presidente do grupo Orteng, que atua no setor de energia e faturou R\$600 milhões no ano passado, foi ganhando terreno ao longo dos últimos oito anos em que ocupou a presidência da entidade mineira. (...)

À frente da federação mineira, ele foi um aliado incondicional de Aécio Neves em sua estratégia para aproximar a iniciativa privada da administração pública. A Fiemg foi a principal patrocinadora do “lançamento” da Estrada Real em 2003, o primeiro ano de mandato do tucano. A estrada, o caminho histórico por onde os portugueses levavam as riquezas de Minas Gerais para o porto em Parati, no Rio de Janeiro, já era promovida como roteiro turístico com apoio da Fiemg. Mas virou um produto altamente explorado pelo governo Aécio. (...)

O último mineiro que ocupou a presidência da CNI foi também o fundador e primeiro presidente da entidade. Euvaldo Lodi esteve no comando da confederação entre 1938

e 1954. Eleição com chapa única, mandatos longos, além da alternância entre paulistas e nordestinos, são marcos na história da entidade que, há dois anos, completou 70 anos de atuação.

Um dos únicos episódios destoantes foi protagonizado por outro mineiro, Stefan Salej, que quebrou o protocolo, se lançou como candidato independente, ouviu declarações públicas de apoio da cúpula da CNI, mas não conseguiu romper o corporativismo da indústria nacional.

## POLÍTICA CRUEL

Ao longo de sua vida, Salej foi se convencendo de que é extremamente difícil estabelecer um diálogo democrático, porque as pessoas não querem. O que elas desejam é defender seus próprios interesses. Por isso, não se mobilizam para questões de visão e de coletividade. Em entrevista para este livro, Salej afirmou o seguinte: “A política mineira é *bartolomeniana*. Essa expressão, que estou inventando agora, é baseada na célebre Noite de São Bartolomeu, na França: abraça-se de dia e mata-se de noite. Em relação ao governo, a chamada parceria significa que ele dá a você um pouco de benefício, ‘mas fique quieto, não enche’ — e não dá para enfrentar o governo”.

Numa entidade de classe, não dá para enfrentar o presidente, acrescentou Salej, que tentou mudar também isso dentro da Federação das Indústrias de Minas. “Meu maior orgulho, quando fui presidente da Fiemg: as pessoas podiam me mandar à puta que pariu quando se indignavam, por achar que eu estava agindo de forma errada. Eu criei esse clima, em que as pessoas podiam falar, se abrir, expor seus pontos de vista, ter um diálogo. Tive muita solidariedade, mas também criei muita resistência. Algumas pessoas, inclusive as mais próximas, tinham dificuldade de lidar com essa minha maneira de ser”.

A política mineira, ele prosseguiu, é muito cruel. “E essa face política não existe só no meio da política partidária. O ministro Camilo Penna diz que o político mineiro é tão capaz, que ele enfa e retira o estilete e o sangue não aparece — mas a vítima morre assim mesmo”. E deu um exemplo: “No dia em

que os dirigentes da Fiemg iriam ao Legislativo para reclamar uma reforma tributária — o que não é só mudar a legislação, é dizer ao governo que ele tem que gastar menos — só me acompanharam o Santiago Ballesteros e o Murilo Araújo. Os outros caíram fora. O atual presidente [Robson Andrade] fez um acordo com o então presidente da Assembleia, deputado Antônio Júlio, e com o líder do governo, deputado Alberto Pinto Coelho. E nada mudou: a Assembleia Legislativa continua roubando dinheiro do povo”.

Apesar desse estilo propício a criar arestas e confrontos, o trabalho de Salej ao longo dos anos foi reconhecido, como demonstra a lista de distinções e prêmios que recebeu, entre eles: Medalha de Mérito Industrial Fiemg (1982); Industrial do Ano — Abinee/ Sinaees (1984); Melhor em Exportação 1985 (promoção *Estado de Minas*); Medalha da Inconfidência (1986); Medalha Santos Dumont (1993); Medalha do Grande Mérito Comercial — CDL-BH (1993); e Cidadão Honorário de Santa Rita do Sapucaí (1994).

Não obstante tais homenagens, Salej afirma que tem menos amigos do que inimigos, e que estes últimos são mais aguerridos. Quando estava em campanha para a presidência da CNI, despertou muita curiosidade da imprensa fora de Minas. Em agosto de 2001, o *Valor Econômico* traçou um perfil de Salej.<sup>21</sup> Entre outras coisas, a repórter Ivana Moreira afirmou:

Salej é polêmico, desses que fala o que pensa. Não por acaso, coleciona um bom número de inimigos. Em todas as

---

<sup>21</sup> *Valor Econômico*, 9/8/2001, p. A12, “O polêmico Salej espera vencer com folga na CNI”.

entidades onde passou — da associação de indústrias do município de Contagem ao Sebrae, que presidiu antes da Fiemg — não falta gente ressentida entre funcionários e colegas diretores.

“Se for preciso ele atropela meio mundo, mas faz o que mete na cabeça”, disse um companheiro da Fiemg. Foi assim quando se abriu a possibilidade de o Brasil sediar o Encontro das Américas, em 1997. Belo Horizonte não era a melhor candidata em termos de infraestrutura para sediar o evento, mas Salej conseguiu convencer os negociadores do projeto. “Belo Horizonte não tinha mesmo nada, só a minha bicaria”, ele conta.

Em artigo no jornal da Fiemg, em abril de 2000, Salej afirmava que a Federação das Indústrias estava presente em todas as regiões mineiras, e programas como o Cresce Minas começavam a servir de inspiração para outros Estados. Na verdade, a Fiemg havia ultrapassado as divisas de Minas. O que explica ter feito, desde o mês de março, um acréscimo ao título de seu jornal, que passou a se chamar *Indústrias de Minas e do Brasil*.

Na realidade, Salej estava em campanha para a presidência da CNI desde o início do ano 2000. Enquanto isso, o jornal da Fiemg publicava entrevistas com presidentes de federações de outros Estados, como Jorge Parente Frota Júnior, do Ceará. No dia 29 de março, uma delegação de empresários do Nordeste chefiada pelo presidente da Federação das Indústrias do Estado do Maranhão, Jorge Mendes, visitou a sede da Fiemg e conheceu o projeto Cresce Minas. Em entrevista, Mendes disse: “Nossa intenção é fazer como a Fiemg”.

No começo de 2003, convidado pela Rádio Itatiaia, Salej passou a fazer comentários sobre questões da política econômica mineira. O governador de Minas era Aécio Neves, do PSDB, e o ex-presidente da Fiemg afirma que não via razões para elogios. Não ganhava nada pelos comentários, e incomodava muita gente. Três meses depois seus serviços foram dispensados. O governo mineiro e a prefeitura da capital anunciam muito em rádios e, como tantos, detestam quando são criticados.

Num de seus comentários, no começo de abril, Salej havia se referido aos 23 assassinatos em Belo Horizonte durante o fim de semana. E ressaltou:

A violência tem um preço humano incalculável. Mas tem um preço econômico visível, consistentemente ignorado por aqui. As pessoas com medo se retraem e trabalham menos motivadas. O custo adicional da segurança privada, quem paga é o consumidor e, aí, nossas indústrias perdem competitividade.

Os roubos que estão acontecendo nas fábricas, os assaltos aos galpões e o roubo de carga pesam no preço do produto final. Nas padarias, vítimas preferidas, como também nas pequenas empresas nos bairros, os assaltos espantam os empreendedores, com medo de serem mortos juntos com seus clientes. E mais: espantam investidores.

Quem vai investir num Estado onde os empresários e trabalhadores são assassinados? Onde os jovens são mortos diariamente? Onde a segurança privada é maior do que a segurança pública? Onde os sistemas Judiciário e Legislativo não fazem as mudanças para que a segurança melhore para o cidadão e para a economia? E onde um plano de segurança emergencial é prioridade de alguns, ao invés de ser a

prioridade de todos? A hora é de repensar as prioridades, antes que viremos uma Colômbia. Porque, Rio de Janeiro, já somos.

No fim de agosto de 2003, jornais mineiros publicaram que durante o ano tinham morrido 7.600 empresas em Minas. “Quem hoje está lidando com esse tipo de estatística?”, Salej alfinetou, ao comentar a notícia. “Quem está preocupado com o fato de que isso é um tipo de movimento de viés de baixa da economia local e nacional, com esse tipo de conceituação existente hoje nas principais entidades empresariais?”

Realmente, Salej tornou-se um observador incômodo do panorama econômico mineiro. Desde que deixara a presidência da Fiemg tinha escrito vários artigos expondo suas opiniões, mas foi percebendo crescente resistência dos jornais locais em publicá-los. No entanto, ainda havia receptividade, embora menor, em jornais de fora. Em 2006, começou a publicar artigos no principal jornal diário de economia da Eslovênia e passou a usar a internet, divulgando suas ideias em seu blog.

## CAMINHO ERRADO

Para um empresário que havia passado os últimos anos pensando em projetos para desenvolver Minas, era inconcebível a recessão que se prenunciava em 2001. Em artigo publicado pela *Folha de S. Paulo* em setembro de 2001,<sup>22</sup> Salej alertava para a necessidade de o Brasil adotar medidas que o desviasssem do caminho da recessão.

Passado o assombro inicial dos ataques terroristas ao World Trade Center, ocorrido dez dias antes, o governo americano dava sinais de reação. Numa medida de impacto, o Federal Reserve baixou a taxa de juros para 3% ao ano. Uma verba de US\$15 bilhões foi anunciada de pronto para diminuir os prejuízos das empresas aéreas americanas, e outras medidas estavam sendo acertadas para injetar US\$340 bilhões na economia mundial.

Enquanto isso, Salej lamentava que no Brasil a agenda nacional vinha sendo ocupada há meses pela guerra travada no Senado e pelo debate sobre possíveis sucessores de Fernando Henrique Cardoso, como se fossem os assuntos mais importantes do momento. A taxa de juros permanecia em níveis insuportáveis para quem quisesse dedicar-se à atividade produtiva. No horizonte, só se via mais e mais tributação, o que onera a produção legal e estimula a informalidade e a sonegação de quem quer também fazer crescer o mercado interno. Pior: o

---

<sup>22</sup> *Folha de S. Paulo*, 29/9/2001, p. A-3, “É hora de investir no Brasil”. O artigo na íntegra está em “Anexos”.

tom das decisões de mercado estava sendo dado pelas matrizes das empresas transnacionais instaladas no Brasil.

“Isso precisa ser invertido”, dizia Salej, defendendo que era hora de se investir no Brasil. E exemplificava com a construção da hidrovia Araguaia-Tocantins, que vinha sendo discutida há anos. Opinava que essa hidrovia abriria um importante e grandemente facilitado canal de exportação para os produtos do Centro-Oeste e do Norte, permitindo a criação de novos polos de desenvolvimento.

Logo que assumiu o cargo, o presidente Lula anunciou a criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, com 100 membros e um secretário executivo com *status* de ministro. O objetivo era promover reformas e propor mudanças de forma consensual. Em artigo publicado pela *Gazeta Mercantil*, em janeiro de 2003, Salej elogiou a criação desse conselho, que seria um órgão consultivo com poder deliberativo e, portanto, com peso e respaldo para implantar novos rumos e caminhos. Escreveu:

É público e notório que o setor empresarial não tem unidade de pensamento; que a vaidade de lideranças às vezes prevalece sobre os interesses e objetivos do País. É fundamental resgatar, nessa hora, uma linguagem comum aos empresários, visando às negociações dentro do conselho.

Sem um projeto claro do empresariado como um todo, será difícil cumprir essa função. E nisso só seremos bem-sucedidos quando prevalecerem as conveniências coletivas, e não as particulares, seja de quem for. O empresariado é respeitado quando defende o Brasil, e não quando defende meia dúzia de interesses próprios. (...)

O novo conselho — não nos esqueçamos de que não é o primeiro — tem a responsabilidade histórica de não ser apenas

mais um. Não pode ser um poder paralelo aos partidos políticos, ao Congresso e ao Executivo. Mas também não pode ser um fórum cujos trabalhos terminem em nada, porque não há mais tempo para discussões sem decisão e mudança. (...)

Se for para ser apenas um órgão de discussões sem clareza de objetivos e resultados, é melhor destinar sua verba para o programa Fome Zero. Será bem mais útil.<sup>23</sup>

Em 2006, o CDES tinha mais de cem conselheiros, tendo se transformado num penduricalho do governo. A cada dois meses, fazia reuniões que quase sempre serviam apenas para que alguns ministros fizessem a exposição burocrática do trabalho que vinham realizando no governo, o que explicava a crescente falta de interesse da imprensa pelo evento.

Mesmo assim, o CDES ganhou impulso próprio. E engordou: criou um site na internet e conquistou o afeto da ONU — o mais destacado entre órgãos do gênero. No dia 19 de janeiro de 2006, a ONU assinou protocolo de intenções com o governo brasileiro para que este transmitisse aos demais países latino-americanos a experiência, pioneira na região, de criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social.

Um dos enigmas que cercam a figura de Salej é sua relação com o PSDB. Por causa de sua boa convivência com o presidente Fernando Henrique Cardoso e com Aécio Neves, para muitos ele seria um tucano emplumado. Quando Aécio se candidatou a presidente da Câmara dos Deputados, em dezembro de 2000, Salej foi um dos que manifestaram,

---

<sup>23</sup> *Gazeta Mercantil*, 16/1/2003, p. A-3, “Arma essencial para as reformas – O peso do novo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social”.

publicamente, seu apoio a ele; mas, na hora de ele próprio se candidatar deputado federal, escolheu um partido mais à esquerda, o PSB. E o empresário garante que se sentia melhor esse partido.

A escolha não era de todo insólita: em 2002, o ex-presidente da Fiemg José Alencar, dono de uma empresa que faturava mais de US\$300 milhões por ano, candidatou-se a vice-presidente da República na chapa de Lula. Na verdade, José Alencar tinha saído do PMDB, mas estava no PL, um partido posicionado bem à direita do espectro político. E não tinha motivos para se sentir pouco à vontade entre os petistas, que no governo se comportavam de forma surpreendente para a maioria dos que votaram — alguns, por três vezes — para eleger presidente da República o antigo metalúrgico Luiz Inácio Lula da Silva.

Em fevereiro de 2006, ao voltar da Europa, Salej trouxe consigo cinco livros sobre o socialismo europeu que comprara em Paris. Pretendia lê-los e depois dá-los de presente ao presidente do PSB mineiro, como contribuição ao fortalecimento do partido.

**Parte 2**  
**O homem e o empresário**



*Družina Šalej Mihael 1934*

A família Salej: no centro os avós paternos Mihael e Antonija; o pai Stefan Salej é o segundo da esquerda para direita, em pé.

## O ESLOVENO

Stefan Bogdan Salej nasceu em 14 de outubro de 1943 em Liubliana, capital da Eslovênia. A cidade tem hoje aproximadamente 272 mil moradores, e o país, pouco mais de dois milhões de habitantes. Na época, a Eslovênia era parte da Iugoslávia, ficava bem no encontro da Europa Ocidental e Oriental. A Iugoslávia estava, desde 1941, sob o domínio das forças nazistas que promoveram grande morticínio na Croácia, comparável, proporcionalmente, ao massacre dos judeus na Alemanha.

Depois da derrota de Hitler, um dos líderes da resistência, o marechal Josip Broz Tito, assumiu o controle do governo e socializou quase totalmente a indústria e o comércio. Ao contrário da Rússia, porém, não introduziu a coletivização no campo. Em 1948, Tito rompeu com a União Soviética e se aproximou do Ocidente, mas manteve o regime socialista. Dez anos depois, quando se reelegeu, havia na Iugoslávia mais de 2,33 milhões de estabelecimentos rurais privados, ocupando quase 11 milhões de hectares, como se lê num artigo do advogado e professor universitário Danilo Türk traduzido e publicado pela Universidade de São Paulo. O artigo foi escrito sete anos antes de ser eleito presidente da Eslovênia, em 2007. Em resumo, Türk escreveu:

Como república constituinte da antiga República Federal Socialista da Iugoslávia, a Eslovênia não sofreu as consequências de uma economia centralmente planejada, a qual foi abolida nos anos 1960. A autogestão socialista,

enquanto modelo revolucionário experimental de uma economia socialista, assegurava um grau de iniciativa empresarial e de autonomia de decisão econômica. A localização geográfica da Eslovênia, como vizinha da Itália e da Áustria, e a liberdade de movimentação que era garantida em toda a República Federal Socialista da Iugoslávia, possibilitou a familiarização com a situação política e econômica ocidental e tornou possível certos tipos de cooperação econômica. Estes eram importantes ativos para a transição futura, de que não dispunham outros países da Europa Central e Oriental. Adicionalmente, a cultura política era relativamente tolerante e a ordem comunista relativamente benigna — não houve prisioneiros políticos na Eslovênia durante décadas.

Quando a República Federal Socialista da Iugoslávia começou a se desintegrar — em meados de 80 — a Eslovênia desenvolveu sua nova visão do futuro relativamente cedo. Em 1986-1987, o crescimento do nacionalismo sérvio ganhou tamanhas proporções que se tornou claro que a federação iugoslava poderia desintegrar-se, como resultado de acontecimentos impulsionados por esse poderoso fator político. A Eslovênia tinha que começar a pensar em termos de autopreservação e de opções para o futuro.

O nacionalismo iugoslavo data dos tempos de Napoleão Bonaparte, mas só se realizou no fim da Primeira Guerra Mundial, com o estabelecimento de um reinado. O novo país, que unificava sérvios, croatas e eslovenos, e passou a se chamar Iugoslávia somente em 1929, tinha uma área equivalente a 44% do território de Minas Gerais. Com 20.273 km<sup>2</sup>, a Eslovênia não chegava a um décimo da área total do país.

Em 1990, a Eslovênia realizou suas primeiras eleições livres e, no ano seguinte, declarou sua independência da Iugoslávia. O Exército Popular Iugoslavo reagiu, mas a guerra durou apenas 10 dias: as forças iugoslavas desistiram, para concentrar sua atenção na luta contra a independência da Croácia. Antes da independência, a Eslovênia era a mais próspera das seis repúblicas iugoslavas, com renda *per capita* de US\$8.656. No ano seguinte baixou para US\$6.052, porque o país teve seu comércio exterior, a indústria e o turismo muito afetados pela prolongada guerra na Bósnia-Herzegovina. As principais indústrias eslovenas são a eletrônica, a elétrica, a metalúrgica e a automotiva. A moeda é o *tolar*. O país é essencialmente montanhoso, com apenas 28 quilômetros de costa.

A capital, localizada às margens do Rio Liubliana, a cem quilômetros do porto de Trieste, era uma importante rota comercial durante o império romano. Hoje, é um centro industrial com muitas instituições educacionais, entre as quais a Universidade de Liubliana, fundada em 1918.



*Os pais, Stefan e Marta Salej, em 1943.*

Mas voltemos a outubro de 1943, e ao recém-nascido Stefan Bogdan Salej, que passaremos a chamar de Salej para evitar confusões com seu pai, Stefan, nascido em 1908, no município de Celje, perto da fronteira com a Áustria. A família de Stefan morava em Javorje, que Salej descreve como um “lugarejo com meia dúzia de casas”. Seus pais eram donos de um sítio de cerca de 10 mil metros quadrados, localizado no alto da montanha, onde cultivavam um pequeno vinhedo.

Para ganhar dinheiro e sustentar a família, o avô de Salej trabalhava como mineiro nas minas de sal de Salzburgo. Morreu aos 42 anos de idade, deixando à viúva a difícil tarefa de criar os seis filhos — entre estes, só uma mulher, que se casou com um próspero fazendeiro, enquanto Stefan se tornava mestre salsicheiro e os outros quatro irmãos, sapateiros. A mãe não queria que os filhos trabalhassem como agricultores. O curso de mestre, na época, “era o máximo que você podia conseguir numa família dessas”, como contou Salej em novembro de 1988 a Sérgio Birchal, que entrevistava empresários mineiros bem-sucedidos para sua tese de mestrado em Administração.

Na época em que Salej conviveu com ele, aos nove anos de idade, o avô materno era um técnico agrícola aposentado. Havia se formado numa escola tradicional do Norte da Eslovênia, quase na fronteira com a Áustria, e tinha 13 irmãos. O destaque nessa família numerosa era uma sobrinha do avô, que se tornara juíza. No começo da década de 1950, o avô fazia cestas de vime que levava ao mercado para vender, em companhia do neto.

“Nós não vendíamos coisa nenhuma, porque havia a máfia que dominava o local, só nos restando um setor pelo qual os clientes não passavam”, relembra Salej, que começou a aprender ali a importância da boa exposição do produto no mercado. O aprendizado com os avós e tios foi importante para o sucesso de Salej como empreendedor. Todos os tios do lado paterno — exceto o mais novo, que morreu quando fazia vestibular para entrar numa faculdade — foram bem-sucedidos na vida, trabalhando por conta própria na região onde nasceram.

## PRESOS NA FRONTEIRA

Stefan mudou-se ainda jovem para Liubliana, onde trabalhou como auxiliar de salsicheiro e depois foi aprovado no exame, tornando-se mestre salsicheiro e açougueiro. Chegou a ter seu próprio negócio de salsicharia e açougue, além de restaurante e empresa de transporte. Ganhava dinheiro também como comerciante de cavalos.

Sua mulher, Marta, nasceu em Soteska, na região de Dolenjska na parte central do país, que era muito católica. Seu pai — engenheiro agrícola formado em Graz, Áustria, em 1902 — era administrador de castelos e de grandes fazendas. Para melhorar as condições de sobrevivência, os filhos começavam a trabalhar cedo, e Marta trabalhou como empregada doméstica de uma família de judeus na Alemanha. Mais tarde, depois de ter se mudado para Liubliana, onde conheceu Stefan, trabalhou numa loja.

“Durante a guerra, já casado, meu pai foi perseguido, esteve preso por um período razoável e, por sorte, escapou dos campos de concentração”, Salej me contou. Apesar desses dramas, ele diz que teve uma infância feliz. Em 1947, Stefan deu de presente ao filho um cavalo de corridas, o que demonstra como a família era próspera. Na primeira corrida, a decepção: Salej apostou na vitória de seu cavalo e quem ganhou foi uma égua.

A infância feliz não durou muito. Salej tinha apenas seis anos e Ana, sua irmã, nove meses de vida, quando Stefan se viu obrigado a fugir: foi perseguido por ajudar pessoas que queriam

sair clandestinamente da Iugoslávia, depois da mudança do regime. “Enquanto meu pai estava envolvido com o pessoal de uma forma inocente, patriótica e limpa, um primo estava ali para ganhar dinheiro”, disse Salej. “Aí o negócio deu um rolo danado. Foi ficando de tal maneira, que meu pai teve que fugir para a Itália na primavera de 1949”.

Além de Marta e dos filhos, Stefan deixou para trás os negócios e casa própria, tudo confiscado pelo governo. “Nunca mais ele se recuperou desse baque”, Salej lamentou.

Marta tentou se juntar ao marido levando os filhos, mas foi presa pela polícia iugoslava na fronteira italiana. Sem que ela soubesse, naquele mesmo dia todo o grupo ligado ao marido que tentava ajudá-la havia sido preso. Acusada de ser membro do grupo, foi condenada a sete anos de prisão, em regime de trabalho forçado. O menino foi encaminhado a um reformatório para filhos de pais inimigos do Estado. Um ano depois, tios paternos se encarregaram de sua guarda, se revezando na difícil tarefa de criar um menino comilão e traumatizado pela fuga do pai e pela prisão da mãe, e ainda como consequência de um ano inteiro vivendo num reformatório, totalmente separado da família. A irmã ficara sob os cuidados da tia, que morava numa fazenda.

“Minha irmã ficou cinco anos na casa dessa tia. Eu não... Eu rodava. À medida que o pessoal se enchia, eu ia de casa em casa, até que minha mãe voltou da prisão”, reembrou Salej.

Apesar disso, ele diz que aprendeu muito vivendo com os tios e avós, que o matricularam numa boa escola perto da cidade natal de seu pai. “Eu tinha uma letra ruim pra cachorro, mas escrevia bem e ganhava prêmios”, Salej souu orgulhoso.

Stefan, o pai, viveu dois anos num campo de refugiados até conseguir embarcar para o Brasil. Conta Salej:

“Ele se decidiu pelo Brasil porque a Austrália exigia cidadania e era longe demais; o Canadá era muito frio; na Argentina, havia iugoslavos demais; e nos Estados Unidos, ele achava que a língua era um pouco complicada, e que o americano... não sei o quê.”

Stefan chegou à Ilha das Flores, em Santa Catarina, onde se empregou como açougueiro, em junho de 1951. Depois foi para São Paulo, onde trabalhou como torneiro mecânico num fábrica da Metal Leve. Finalmente, convidado por um empresário inglês dono de frigorífico, o antigo mestre salsicheiro mudou-se para Belo Horizonte, onde viveu pelo resto da vida.

REPÚBLICA DOS ESTADOS UNIDOS DO BRASIL  
Ficha Consular de Qualificação

Esta ficha, expedida em duas vias, será entregue à Policia Marítima e à Imigração no porto de destino

Nome por extenso ..... Stefan SALEJ

Admitido em território nacional em caráter permanente especial nos termos do art. 10 do Decreto nº 7.967, de 1945.

Lugar e data do nascimento ..... Sliwnica, Celje (Iug.) 29/8/1908

Nacionalidade (or. Iugoslavo) ..... Indefinida Estado civil ..... Casado

Filiação (nome do Pai e da Mãe) ..... Michael SALEJ e Antonia SANC Profissão ..... Horticultor

Residência no país de origem ou procedência ..... IRO-Bagnoli-Nápoles

NOME	IDADE	SEXO
FILHOS		
MENORES		
DE 18 ANOS		

Certif. IRO ..... N.º 176936 expedido pelas autoridades de O.I.R. de Bagnoli, Itália ..... na data 11/4/51

visado sob n. 36 ..... gráatis de acordo com o art. 12, § 3º do Dec. No 7967.

ASSINATURA DO PORTADOR: *Stefan Salej*

NOTA: Esta ficha deve ser preenchida à máquina pela autoridade consular, sendo as duas vias em original

SELECIONADO PELA COMISSÃO  
NOMEADA PARA O ACORDO BRASIL-ITALIA  
EM 23/2/1951

Comissão de Seleção de Deslocados na Europa  
em Bagnoli-Nápoles  
11 de abril de 1951  
O CONSUL



A autorização de imigração para o pai de Salej, em 1951.

“Meu pai, no Brasil, foi o menos bem-sucedido dos irmãos, o que é normal, devido ao esgotamento das energias que teve lá”, afirmou Salej.

Marta foi libertada em janeiro de 1953, e depois das comemorações por sua volta, ouviu dos irmãos que era hora de voltar a cuidar dos filhos. Eles haviam sustentado Salej durante cinco anos, e ele comia muito. Ela não precisava ter ouvido isso, pois tudo que desejava era ficar com os filhos. Com a ajuda de um cunhado que trabalhava na polícia, conseguiu emprego de faxineira, alugou um quarto num barraco comunitário e se mudou para lá. O menino ajudava a mãe no trabalho de faxina e estudava num colégio tradicional, fundado dois séculos antes. Catava papel no lixo do colégio para vender.

Salej guarda uma mágoa desse tempo: “Por duas vezes, não pude ganhar o prêmio de melhor aluno do colégio. O premiado tinha o direito de passar três semanas na Áustria, mas como meu pai era refugiado político, eu não podia viajar. Era mais ou menos como no Brasil, na época em que o governo não dava passaporte para os filhos dos exilados”.

Aos 12 anos, Salej resolveu se matricular num curso de marxismo. Tinha bons motivos para isso: “Eu precisava acabar com um pesado estigma: o de ser filho de um homem considerado inimigo do governo e de uma mulher que vivia em liberdade condicional por ter tentado fugir para o exterior”. Como estudante de marxismo, foi nomeado comandante de uma brigada juvenil, e aos 15 anos, pouco antes de abandonar o curso, liderou por um ou dois meses os 150 estudantes que trabalhavam na construção de uma estrada. Salej foi também diretor da União da Juventude Socialista, mas foi derrotado nas eleições para presidente da entidade. Vinte anos depois, o

vencedor — que se tornou, mais tarde, um importante dirigente do partido na região — disse a Salej que a eleição havia sido fraudada, porque o Partido Comunista não queria que fosse eleito o filho de um fugitivo.

## V brigado in arhitekturo

*Naj vam ju predstavim. Oba sta šestošolca celjske gimnazije. Vesna Mermolja in Bogdan Salej.*

*Pri srečanju se je prvi razvzel Bogdan.*

*— Mladinska organizacija na šoli je zdaj zelo*



*delavna. Letos smo se lotili nalog z jasno perspektivo. To je pokazala tudi konferanca. Ustanovili smo tribuno mladih, klub OZN, marksistične krožke itd. Pa ne samo ustanovili, tudi udejstvujemo se v njih. V izvenšolski dejavnosti smo največje uspehe zabeležili v športu, zraven tega pa tudi v prirodoslovnem krožku, saj je dosegel prvo mesto v republiki ...*

*— Kako pa je z željami za novo leto?*

*Za hip je pomisliš in dejal:*

*— Da bi se tudi unaprej tako dobro učil kot zdaj. Rad pa bi šel še enkrat v mladinsko delovno brigado ...*

\*\*\*

*Vesna je vozač. Res, da je razdalja od Celja do Laškega ali obratno kratka, pa vendar, se je hudo razjezila, ko se je spomnila tiste strašne gneče, ki jo navadno v dijaškem vagonu povzročijo nedajaki.*

*— Kako pa je v Laškem?*

*— Dolgčas! Nikamor ne moreš iti. Kino imamo komaj dvakrat tedensko. Partizan je zamrl. Le red-kokdaj pridešmo do redne vadbe.*

*— In želje?*

*— Oh, teh je velikol!*

*— Katera pa je največja?*

*— Vse so velike! Sicer pa, po maturi bi rada študirala arhitekturo. Da bi me le sprehelj... .*

*“Para brigada juvenil e arquitetura”. Na entrevista, Salej, declara que enquanto sua colega quer estudar arquitetura, ele espera estudar mais e ter outra oportunidade de servir na brigada juvenil.*

Apesar de tudo isso, Salej foi o primeiro secretário-geral do Clube de Juventude das Nações Unidas, que ajudara a organizar em Liubliana. Em 1989, só na Eslovênia, esse clube tinha mais de três mil membros. O sucessor de Salej no cargo, Danilo Türk, foi mais tarde secretário-adjunto para Assuntos Políticos da ONU; e em dezembro de 2007 se tornou presidente

da Eslovênia, cargo no qual permaneceu até 22 de dezembro de 2012. Outros companheiros de clube também assumiram postos importantes no governo; um deles foi vice-ministro de Economia da Iugoslávia. “Um dos meus amigos eslovenos, que é físico, vai comemorar 70 anos de idade com um simpósio internacional sobre sua obra”, Salej informou em 2003. “A convivência com essa turma foi muito importante para a minha formação, e nunca perdi o contato com eles. Sempre tive um pé na Europa”.

Havia antigamente no colégio um jornal literário muito bom. A turma de Salej resolveu voltar a publicá-lo, e ele foi eleito editor-chefe: “Eu escrevia uns poemas que só eram publicados porque eu era o dono da bola”.



Na infância e na adolescência, Salej aprendeu a conviver com a adversidade e, principalmente, com a diversidade. A população iugoslava se compunha de eslovenos, croatas, sérvios, montenegrinos e macedônios, cada um com sua língua, religião e tradição histórica. Eram três os idiomas oficiais: servo-croata, esloveno e macedônio. Eslovenos e croatas eram católicos e usavam o alfabeto latino. Sérvios, montenegrinos e macedônios eram cristãos ortodoxos, e usavam o alfabeto cirílico. O país abrigava ainda 2,7 milhões de muçulmanos.

Com tal experiência, não é de se estranhar que o bem-sucedido empresário Stefan Salej tivesse como seu assessor de imprensa no Sebrae um jornalista filiado ao Partido dos Trabalhadores, Maurício Lara.

## SAÍDA PARA PIOR

Com a ajuda, mais tarde reembolsada, de uma organização católica de Belo Horizonte, Stefan conseguiu em 1960 comprar passagem de navio para a mulher e os filhos. Os três ainda se preparavam para a viagem quando o presidente Juscelino Kubitschek inaugurou Brasília. Salej ouviu a notícia pelo rádio e ficou decepcionado, queria ter chegado a tempo de assistir à festa.

Finalmente, no dia 26 de maio, a família embarcou em Nápoles, num navio francês, chegando ao Rio de Janeiro 14 dias depois. No porto, o pai esperava pelo desembarque. Estava ansioso, principalmente, pelo reencontro com a filha, Ana, que era bebê na última vez em que a vira.

A família viajou de trem para Belo Horizonte. Para quem havia deixado uma das mais belas cidades europeias, não foi das melhores a primeira impressão da nova terra. O pai havia alugado um barraco no distante Bairro da Abadia, pobre e feio; a vizinha de meia parede era prostituta.

“Em dois ou três dias, depois de acordar naquele Brasil, ficou patente para mim que em termos de padrão de vida havíamos saído para um pior”, recorda o filho de Marta. Para ela, porém, ficar na Iugoslávia teria sido pior. Aos 40 anos de idade, ex-presidiária, a perspectiva profissional de Marta em seu país era próxima de zero. “Na melhor das hipóteses”, ela argumentava com os filhos, quando discutiam a viagem ao Brasil para viver com um homem de quem estava forçosamente separada há 11 anos, “trabalharia como faxineira até se

aposentar aos 65 anos”. Além do mais, temia que o filho se metesse na política iugoslava: Salej se considerava um político desde os 12 anos de idade. “É preferível ir para o desconhecido, para um país onde as oportunidades são maiores, a continuar aqui, sem uma certeza de no que tudo isso vai dar”, afirmava Marta.

Adolescente e esperanço, Salej chegou a relutar. Mas diante da recusa de seus amigos em ajudar, pois lutavam pela própria sobrevivência, não teve escolha. Um tio declarou sem rodeios: “Não temos meios para garantir a sua existência. Ou você se vira sozinho, ou vai para o Brasil, como seu pai”. O que mais impressionou Salej foi a palavra “existência”, pouco empregada em seu meio. Mas as palavras decisivas foram proferidas por um amigo jornalista: “É sempre fácil voltar, difícil é ir para o Brasil. O Brasil é tão fascinante para nós, fica tão longe... Mas, se não gostar e não der certo, você volta”.

Em 2007, depois de sua derrota nas eleições para a Câmara dos Deputados, Salej voltou. Tinha um convite para trabalhar para o governo de seu amigo Danilo Türk, e viajou prometendo manter sempre um pé no Brasil, onde nasceram e continuaram vivendo seus dois filhos. Aqui também morava a irmã, Ana, que morreu no dia 2 de junho de 2015, antes de se completar um mês da mudança de Salej e sua mulher para São Paulo, após oito anos na Eslovênia, Áustria e África do Sul.

Algo mais contribuiu para que a família virasse imigrante no começo da década de 1960: os cartões postais do Brasil enviados por Stefan, que mostravam principalmente paisagens de São Paulo nas vizinhanças do Viaduto do Chá, para provar que não era só uma terra selvagem, de florestas, povoadas por índios e cobras venenosas.

“Conseguimos contar no colégio, num cartão desses, uns 150 automóveis. Era um negócio do outro mundo”, relembra Salej. Na Abadia, não havia índios nem cobras, mas a pobreza era ainda pior do que a da Iugoslávia comunista. Em Celje eles moravam num apartamento conjugado de um só quarto, num prédio de alvenaria, e o banheiro era dividido com outra família, não mais com dezenas de outras, como nos primeiros tempos. A vida estava melhor para a família Salej.

Em 1960, com seus 225.804 km<sup>2</sup>, a Iugoslávia tinha mais de 18 milhões de habitantes, 11,5 mil quilômetros de ferrovia e 58,6 mil quilômetros de rodovias pavimentadas. Minas Gerais, com 587.172 km<sup>2</sup>, tinha 9,8 milhões de habitantes, 8,5 mil km de ferrovias e somente 5 mil km de rodovias pavimentadas. A industrialização do Estado estava apenas começando: eram 12,3 mil estabelecimentos industriais, contando as fabriquetas de fundo de quintal. Essas indústrias empregavam 114 mil pessoas. No entanto, enquanto na Iugoslávia reinava uma burocracia comunista já começando a se esclerosar, vivia-se no Brasil um clima de grande otimismo e dinamismo, naquele final do governo JK. Desde 1957, a economia brasileira vinha crescendo 7,8% ao ano, em média.

Logo que chegou a Belo Horizonte, Salej foi estudar no Colégio União de Caeté, localizado no município de José de Melo, hoje Nova União. Foi para lá, a 55 quilômetros da capital, para aprender português com um padre esloveno, e conserva até hoje o dicionário manuscrito Esloveno-Português que ia escrevendo num caderno escolar, durante as aulas.

Salej havia concluído o segundo ano científico na Eslovênia, mas o curso não era reconhecido no Brasil. Por isso precisou recomeçar na oitava série do primeiro grau, o antigo

quarto ano ginásial. Teve muita sorte: matriculou-se no Colégio Estadual, considerado na época a melhor escola pública de Belo Horizonte. Depois frequentou, durante um ano, o Colégio de Aplicação da UFMG, que funcionava na Rua Carangola, ao lado da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH), cuja rica biblioteca ele frequentava. Na época, Salej estava em dúvida sobre qual curso escolher: filosofia, literatura ou jornalismo. Como ainda não havia curso de jornalismo em Minas, a escolha ficava mais fácil, mas um amigo lhe disse: “Primeiro você ganha dinheiro, depois faz filosofia. Com dinheiro, você vai poder fazer PhD em tudo que quiser”.

Enquanto estudava e tentava melhorar seu português, o rapaz procurava meios de ajudar nas despesas da casa. A primeira tentativa foi vender salame, comprado pelo pai com desconto no frigorífico onde trabalhava. Salej saía vendendo nas ruas, e um dia foi apanhado por um fiscal. “Ele ameaçou chamar a polícia”, contou. “Essa palavra despertou em mim um trauma de infância. Para escapar, ofereci tudo o que tinha ganhado naquele dia, e ainda tive que pagar uma água tônica para ele”.

Foi seu primeiro embate com a realidade fiscal brasileira. Anos mais tarde, como presidente da Fiemg, Salej liderou um movimento nacional, com passeata de empresários, para exigir a reforma tributária. Não teve sucesso.

Em outubro de 1960, quatro meses depois de chegar ao Brasil, Salej conseguiu seu primeiro emprego: um imigrante esloveno o contratou para trabalhar como auxiliar de cozinha na Cantina Norbert Fonda, que funcionava na Usina da Mannesmann, no Barreiro. O rapaz não era bem visto pelos colegas, pois suspeitavam que fosse um “olheiro” do patrão. De fato, o dono da cantina gostaria de saber se os empregados

brasileiros roubavam, e além do salário, custeou por um ano os estudos de Salej. Apesar disso, seis meses depois o novo imigrante deixou o emprego. Não se conformava com o clima hostil no ambiente de trabalho. Sua carteira de trabalho ficou desativada até ser assinada pela *União de Negócios e Administração Ltda.* (UNA) como professor, nos anos 1970. E ficou nisso.

“Os conterrâneos que viveram em Belo Horizonte naquela época, e mais alguns outros iugoslavos, foram pessoas que me adotaram, principalmente aqueles com quem eu trabalhei. Todos eles me deram, além de dinheiro, uma profunda educação. Transmitiram muito, tanto os valores pessoais quanto os valores de negócios”, Salej relatou a Birchal.

O futuro empresário morou durante certo tempo no Bairro da Floresta, com um esloveno com quem aprendeu muito. Por indicação de outro conterrâneo, que trabalhava na Cemig, Salej foi ser vendedor autônomo numa firma de representação de propriedade de um engenheiro polonês, vendendo instrumentos de medição. Em Belo Horizonte, esse mercado era dominado por três imigrantes estrangeiros, que se mostravam solidários com novos imigrantes. Seu primeiro cliente foi a Magnesita, onde conheceu Newton Cardoso, que era encarregado de um dos setores da empresa e candidato a deputado.

Salej começou a fazer estágios de venda em São Paulo. Por volta de 1963, resolveu se demitir e montar sua própria firma de representação, em sociedade com um amigo.

“Meu futuro na nova pátria já não parecia tão sombrio. Meu curso na Iugoslávia foi reconhecido pelo Ministério da

Educação, e pude concluir o científico no colégio O Precursor”, recorda Salej.

## O EMPREENDEDOR

Aos 20 anos de idade, Salej montou em sociedade a firma Stesa Ltda., que até 1968 representava a Yokogawa Works em Belo Horizonte e vendia também produtos da Honeywell e da Yamatake, entre outros. Em 18 de março de 1964, com ajuda do pai da namorada, comprou por mil dólares um terreno no Bairro São Lucas.

Seu sonho era construir uma casa nesse lote, e juntou dinheiro por mais dois anos antes de começar a obra. Nesse meio tempo, em sociedade com Kauffmann, um empresário de São Paulo, estabeleceu uma firma de importação e distribuição de material elétrico e aprendeu a sobreviver, apesar dos maus pagadores. Em 1965, fundou a Selpe — Seleção de Pessoal — em sociedade com Mauro Lobo Martins Júnior, que estudava jornalismo na UFMG, com Tarcísio Botinha, com o psicólogo Carlos Pinto e com outra colega. Mais tarde Tarcísio comprou a parte dos sócios. Um de seus filhos dirige a empresa, hoje com meio século de existência. A Selpe nasceu de uma ágil percepção de oportunidade de negócio:

“O Mauro e eu estávamos conversando com um gerente da Companhia Souza Cruz”, conta Salej, “e ele reclamou da falta de empresas de seleção de pessoal em Belo Horizonte. Ali mesmo resolvemos criar uma empresa nessa área, e informamos que tínhamos aquilo de que ele precisava”.

O gerente se interessou. Quis saber o nome da empresa, e Salej improvisou: “Seleção de Pessoal”.

“Seleção de Pessoal...” Só isso?

“Selpe — Seleção de Pessoal”. E os dois sócios ganharam o primeiro cliente da Selpe. “Acho que nunca mais fui tão empreendedor como naquela hora”, Salej admitiu.

Ele ficou na Selpe até 1967, desligando-se totalmente da empresa em 1971.

Não foi tão fácil conciliar a necessidade de trabalhar e de continuar os estudos, numa cidade onde ainda não havia cursos superiores noturnos. A oportunidade surgiu com o lançamento, pela UNA, de um curso noturno de Administração de Empresas. Salej passou no vestibular e começou a estudar em 1966.

Na Stesa, Salej adquiriu sua primeira experiência industrial. A empresa passou a fabricar lâmpadas-piloto de corrente contínua, usadas em painéis de controle, e seus primeiros clientes foram a Cemig e Companhia Mineira de Cemento Portland S.A. (Cominci). Logo depois, a Stesa foi escolhida para ser representante comercial de um novo produto, o controle fotoelétrico que uma firma do Rio de Janeiro lançara recentemente no mercado brasileiro. Salej tomou gosto pelo negócio.

“Ganhei muito dinheiro nesse troço. Era um produto novo, bem aceito no mercado, mas que dava uma série de problemas”, contou Salej. Ele convenceu o colega Mauro Lobo, que também estudava Administração na UNA, de que era possível aperfeiçoar aquele produto, e acabaram construindo outro relé, dividido em duas partes. Quando surgia algum problema, bastava desatarraraxar o relé e trocá-lo. Era rápido e barato. “Nós introduzimos esta e mais algumas inovações tecnológicas no relé, como, por exemplo, o uso de nylon com uma capa de acrílico”.

Salej planejava sair da firma de representação para fabricar o relé, tornando-se um concorrente, mas o plano logo foi descoberto pela empresa carioca. “Fizeram muita pressão, não me pagaram as comissões, que na época eram de 28 mil dólares. Arrumei um advogado, que também não resolveu nada, levou o pouco de dinheiro que eu tinha e ainda perdeu a causa na justiça. Dessa forma, aprendi que entrar na justiça não adianta. É melhor um mau acordo que uma boa demanda”. Bom para ele, por descobrir isso ainda jovem...

Depois dessa experiência, em 1967 Salej, Mauro Lobo e Egon Hirsch fundaram a Tecnowatt Indústria Eletrotécnica Ltda. A Tecnowatt, batizada pela irmã de Hirsch, Ileana, começou produzindo relés fotoelétricos numa garagem da Rua Marquesa de Alorna, no Bairro da Serra. Desde o início, Salej foi seu principal executivo. Os primeiros negócios foram com a Cataguazes-Leopoldina e com a Companhia Mineira de Eletricidade. Os sócios festejaram ao conseguir vender seu produto para a Companhia Força e Luz de Minas Gerais, empresa subsidiária de multinacional canadense que tinha a concessão para fornecer energia à capital mineira, e que foi adquirida em 1974 pela Cemig.

Essa estatal era muito exigente, mas acabou aceitando a Tecnowatt como fornecedora. A demanda aumentou, e a fábrica precisou ser transferida, em 1969, para um pequeno galpão no Bairro Santa Efigênia. No entanto, a produtividade e o preço eram baixos, e precisavam modernizar os reatores com células fotoelétricas. Enquanto discutiam como fazê-lo, Salej leu na *Harvard Business Review* um artigo que o impressionou: “A grande coragem não é colocar o produto na linha, é retirá-lo”.

Resolveram então, em vez de investir na modernização, retirar o produto da linha de produção da Tecnowatt.

“Foi uma dessas idiotices que me influenciaram bastante. Acabamos não fazendo mais o reator, e estamos arrependidos até hoje”, disse Salej em 1988.

Em 1971, a Tecnowatt comprou do professor Vinícius de Araújo Moreira uma empresa muito conceituada na área de iluminação pública, a Pelmo Iluminação Ltda, fabri cante de luminárias localizada no Bairro Calafate. Formou-se a Tecnowatt Iluminação Ltda., que, além de Salej, tinha como sócios Mauro Lobo Martins Jr. e Vinícius de Araújo Moreira. Dois anos depois, o espaço no Calafate já não era suficiente. A empresa se transferiu para um terreno de 6.550 m<sup>2</sup> na Cidade Industrial de Contagem, com área construída de 1.500 m<sup>2</sup>. O vendedor, Nelson Campos, era um empresário bem conhecido, que na época presidia o Clube Atlético Mineiro.

A Tecnowatt fabricava principalmente relés fotoelétricos, além de bases e chaves para comando de iluminação. Seu maior cliente era a Cemig, que vinha investindo pesadamente na eletrificação do Estado. Salej recorda:

“Quando a Tecnowatt comprou a fábrica de Contagem, programamos uma festa de inauguração. Éramos ainda uns rapazes, a nova fábrica era um grande passo. Meu pai, depois de dois anos de sofrimento, tinha morrido de câncer. Fui levar um convite para o diretor técnico da Cemig, ele me atendeu no corredor e prometeu: ‘Vou ver se posso ir’. Entreguei outro convite para o presidente da empresa, João Camilo Penna, e não me esqueço do que ele me disse: ‘Eu sei que seu pai faleceu há duas semanas. Você deve ter pensado em suspender a inauguração. Mas a maior homenagem que pode fazer a seu pai

é trabalhar, inaugurar a fábrica””. Camilo Penna, que seis anos depois se tornaria um influente Ministro da Indústria e Comércio no governo João Figueiredo, foi à inauguração; o diretor, não.

Em 1975, Salej ganhou uma bolsa de estudo das Nações Unidas e viajou à Europa. Durante alguns meses, estudou na Itália, depois na Suíça, em cursos de comércio exterior e marketing. Quatro anos depois, a Tecnowatt deu o grande salto: inaugurou a nova fábrica que começara a construir em 1978, na Rua Trajano de Araújo Vieira, no Centro Industrial de Contagem (Cinco). Ela ainda está lá. Ocupa uma área construída de 9.000m<sup>2</sup>, num terreno de 48 mil m<sup>2</sup>, um investimento da ordem de dois milhões de dólares.

“Na época, era um negócio do outro mundo, pois não tínhamos esse dinheiro. Foi um ato de coragem”, conta Salej.

A Tecnowatt registrou um grande crescimento até 1982, quando as vendas caíram 50% de um ano para outro. O país atravessava uma grande crise. A recuperação não foi fácil e, em 1987, a empresa registrou novo baque, em consequência dos problemas enfrentados pelas estatais de energia elétrica, até então suas grandes clientes. A Tecnowatt então procurou espaço no mercado de distribuição, junto às empresas privadas — essa virada na estratégia de vendas acabou dando certo, e a empresa se firmou nesse mercado. Suas luminárias jogavam luz sobre a Praça do Papa, um dos pontos mais conhecidos de Belo Horizonte. Um cartão postal distribuído aos clientes antes do Natal de 1988 mostrava a igrejinha de São Francisco de Assis na Pampulha, projetada por Oscar Niemeyer no começo da década de 1940, agora “iluminada com luminárias e projetos Tecnowatt”.

Quando escreveu seu currículo aos 55 anos de idade, Salej destacou que a Tecnowatt, então com 30 anos de existência, era detentora do maior número de patentes do ramo no Brasil, e responsável pela iluminação, dentre outros, do Cristo Redentor e do Pão de Açúcar, no Rio de Janeiro, e do Eixo Central de Brasília. Aquele pobre imigrante esloveno estava projetando uma imagem brilhante no Brasil. Em abril de 1986, a Tecnowatt foi destaque na área de exportação, na seleção de “Os Melhores” feita pelo jornal *Estado de Minas*, que assim justificou a escolha:

De uma indústria de iluminação e acessórios, evoluiu, com tecnologia própria, para a fabricação de equipamentos eletrônicos sofisticados, os quais exporta para a Colômbia, Venezuela, Portugal, Chile e Panamá, após satisfazer a demanda do consumo interno. Os relés fotoelétricos da Tecnowatt, única produtora da América do Sul, estão, no momento, também chegando à China.<sup>24</sup>

O jornal lembrou que uma especialidade da Tecnowatt era o relé de controle fotoelétrico para iluminação pública, no qual 60% dos componentes eram importados. E informou:

A partir de 1979, a empresa conseguia a completa nacionalização do conjunto que, já então, era exportado para muitas capitais latino-americanas. Mas, havia um componente que se constituía na exceção: a fotocélula. Os recursos eram próprios, a fé também. E a tecnologia nacional. A busca teve fim em 1984 quando, enfim, a Tecnowatt incluía o Brasil no

---

<sup>24</sup> *Estado de Minas*, 30/3/1986, “Uma luz para os caminhos da exportação”.

fechado clube dos países fabricantes da fotocélula: Japão, Estados Unidos, Alemanha e Canadá. E podem-se imaginar as dificuldades interpostas no caminho de uma indústria mineira que pretendia fazer a inscrição em tão fechado clube. Hoje, a Tecnowatt fabrica o conjunto de forma total e o exporta para muitas cidades do mundo, o que se materializa em receita em dólares que ajuda no equilíbrio da balança comercial.<sup>25</sup>

Foi longa a caminhada. Voltamos, porém, a 1970, quando Salej se casou com Patrícia, uma arquiteta que trabalhava na Construtora Mendes Júnior, uma das maiores empresas mineiras na época. O jovem empresário concluiu o curso da UNA, que não demorou muito a contratá-lo como professor. Salej não se preocupou em registrar o diploma no Conselho Regional de Administração, porque, ao recebê-lo, já se considerava um empreendedor — alguém que não precisa, realmente, de diploma. “O que não se pode é deixar de aprender constantemente”, acrescenta Salej.

Sabe-se hoje que o conhecimento é a munição mais valiosa na batalha empresarial. O capital está deixando de ser o principal fator de sucesso, cedendo vez ao aprendizado, que significa estar preparado para aceitar mudanças frequentes. No entanto, em 1970, essa preocupação com o aprendizado era ainda rara entre os empresários mineiros, e Salej era uma das exceções. Logo que se formou, matriculou-se no curso de Mestrado em Ciências Políticas da UFMG, com bolsa de estudos da Fundação Ford. Entre seus professores, estavam Fábio Wanderley Reis, José Murilo de Carvalho, José Maria

---

<sup>25</sup> Idem.

Carvalho e Mário Machado. Salej foi colega de Otávio Dulci, Domingos Giroletti, Vera Alice Cardoso e Antônio Luiz Paixão, entre muitos outros. “Foi uma convivência extraordinária”, ele conta. “Tive uma tremenda sorte de encontrar essas pessoas que me ajudaram, me orientaram”.

Fez também vários cursos de extensão, entre eles o de Relações Públicas, na UNA; o Curso de Comercialização Nacional e Internacional da Fundação Getúlio Vargas; e o curso de Introdução a PERT/ COM. Em 1975, frequentou, em Roma e Genebra, como bolsista das Nações Unidas, o Export Promotion Course, organizado pelo Instituto Italiano para o Comércio Exterior, em colaboração com o International Trade Center da UNCTAD/ GATT. Ao longo da vida, participou de dezenas de congressos, seminários, *workshops* e debates, no Brasil e no exterior. Foi conferencista dos cursos da Fundação Dom Cabral e, quando voltou à Europa, foi convidado para ser professor visitante do curso de Doutorado do Institut Jozef Stefan, da Universidade de Liubliana.

Salej não fez o curso de jornalismo como queria, mas entre 1968 e 1974 virou correspondente na América Latina do maior jornal esloveno, o *Delo*. Como líder estudantil em Liubliana, escrevia para jornais locais. Como empresário, tornou-se um jornalista dedicado, tanto que o *Delo* lhe concedeu o Prêmio de Melhor Correspondente em 1972. Entre 1979 e 1991, foi também diretor e representante geral para a América Latina do Ljubljanska Banka, um banco esloveno, e consultor junto ao Banco Mundial. “Adquiri uma experiência tremenda na área de bancos e finanças internacionais. Esta oportunidade me deu um aprendizado muito bom, pois participei de reuniões

internacionais, negociações e safadezas de todo tipo; safadezas de alguns clientes de banco”.

Além de estar sempre estudando, Salej, que nunca esqueceu aquele fiscal corrupto que ficou com suas salsichas nos primeiros tempos de Brasil, credita a outro motivo seu sucesso como empresário:

“A carta de princípios da Tecnowatt tem, entre seus principais valores, nunca pagar propinas. Além da questão ética e moral, a empresa sabia que era possível fazer negócios sem entrar num esquema de corrupção. Tanto que, em 1988, era a segunda de seu segmento no Brasil, atrás apenas da Philips. Quando me afastei, em 2003, a Tecnowatt era líder de mercado”.

Na opinião de Salej, nenhuma empresa pode se perenizar entrando no esquema de corrupção para vender seus produtos:

“Tomei muito cuidado, porque, quando se entra nesse jogo, perde-se o controle: onde rouba um, roubam todos. Fugi desse tipo de negócio. E depois que a direção da empresa passou para meu sócio espanhol, recomendei que fosse preservado esse valor, que logo se tornou um valor público da empresa. Por isso, e pelo meu jeito ‘delicado’ de ser, ninguém nunca se aproximou para falar desses assuntos comigo, nem com os meus sócios”.

Em 1986, Salej foi nomeado membro da Comissão de Política Industrial do Ministério da Indústria e Comércio. E em abril de 1988, tomou posse na presidência do Centro das Indústrias da Cidade Industrial de Minas Gerais (CICI-MG). A solenidade foi no Automóvel Clube, com participação do Coral Ars Nova, da UFMG, que cantou o Hino Nacional antes de Salej assinar o livro de posse. Estavam presentes mais de 600 empresários, entre eles, Nansen Araújo, José Alencar Gomes da

Silva, Joaquim Mariano da Silva, Henrique Bertolino Mendes dos Santos, Achiles Leonardo Diniz, Romeu Scarioli, Lúcio Assumpção e Olavo Machado Júnior. Alguns desses personagens fizeram parte de sua história nos anos que se seguiram.

Salej também foi membro do Conselho de Administração da Açominas, da Cemig e da Belgo Mineira, entre outras empresas. Em 1996, foi nomeado cônsul geral honorário da República da Eslovênia no Brasil. Mais tarde, sua irmã, Ana Salej, foi nomeada cônsul honorária de sua terra natal em Belo Horizonte, onde fundara a Truana Turismo Ltda., empresa dirigida por ela desde 1987, até vir a falecer em 2015. Dois anos antes de sua morte, a consulesa acompanhou a embaixadora da Eslovênia, Milena Smit, numa visita à Fiemg. Foram recebidas pelo presidente da Federação das Indústrias, Olavo Machado Júnior, que apontou possibilidades de negócios, investimentos e intercâmbio cultural daquele país em Minas. O Brasil foi um dos primeiros a reconhecer a independência da Eslovênia, e abriu sua embaixada em Liubliana em 2008. Dois anos depois, foi inaugurada a embaixada eslovena em Brasília.

Ainda em 1996, Salej foi eleito no dia 11 de outubro, em Viena, vice-presidente para a América Latina da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial. O órgão traça diretrizes de intercâmbio tecnológico para a modernização industrial, além de desenvolver assistência técnica. Em suas próprias palavras:

“Exerci todos esses cargos, porque acho que o empresário precisa olhar para fora de sua empresa. Qualquer ambiente, por mais estimulante que seja no curto prazo, tem seus próprios limites. É preciso olhar sobre os muros. Lá fora

estão as novas perspectivas, os exemplos e as inspirações. Quando bem organizada, uma entidade empresarial é onde as pessoas se reúnem, discutem e encontram soluções para os problemas comuns”.

Outra convicção de Salej, consolidada durante anos de trabalho e aprendizado, é a possibilidade de alguém sobreviver sendo pobre e honesto, sem abrir mão de seus valores. “É mais difícil, exige mais esforço, mas não é impossível”. E critica: “Muitos livros de liderança empresarial ensinam picaretagem, como se ela fosse indispensável para o sucesso”.

## INOVAÇÕES NA TECNOWATT

Salej esteve à frente da Tecnowatt por 35 anos. Ele conta que sempre procurou trabalhar em equipe, buscando inovação constante e interação com a comunidade, a começar pela comunidade do chão da fábrica: “No Brasil, até 1988, trabalhava-se 48 horas por semana. Quando começou a discussão para reduzir esse período em quatro horas, nos antecipamos, fizemos um plano interno de estudo. Durante quatro horas por semana, o empregado tinha que comparecer à empresa do mesmo jeito, mas gastava esse tempo estudando”.

Empregados da Tecnowatt tiveram a oportunidade de fazer curso de MBA nos Estados Unidos e cursos de mestrado no Brasil. Tendo cursado Marketing Internacional na Suíça e na Itália, o próprio Salej está convencido de que esses cursos ajudaram bastante no desenvolvimento da empresa. E vai além:

“Um valor muito forte na Tecnowatt era a questão do cuidado com o pessoal. Éramos muito rigorosos com o problema de acidentes no trabalho. A empresa conseguiu, apesar de todas as dificuldades, ficar dois anos e meio sem nenhum acidente. Aprendemos a duras penas a conviver muito bem com o nosso pessoal. Criamos uma cultura Tecnowatt de qualidade, de dedicação muito forte. E instituímos prêmios por produtividade, para melhorar os salários”.

Segundo o empresário, o momento mais emocionante dessa relação com antigos colaboradores da empresa ocorreu num domingo, quando passeava com seu filho, que estava na

época com oito ou nove anos de idade. Salej era presidente da Fiemp.

“Visitávamos a Feira de Artesanato da Avenida Afonso Pena, no centro de Belo Horizonte. Meu filho pediu para comprar uma Coca-Cola num carrinho de cachorro-quente. O dono estava acompanhado da família: a mulher, com um neném no colo, e um menino de três ou quatro anos. Na hora que fui pagar, ele perguntou: ‘Doutor Stefan, o senhor se lembra de mim?’”

Salej conta que havia aprendido a forma politicamente correta de se comportar numa situação dessas. Antes, ele era franco, “Não, não lembro”. Mas na ocasião, respondeu:

“Lembro, mas não estou bem lembrado...”

“Eu trabalhei na Tecnowatt... Na fundição”. E chamou o menino: “Meu filho! Beija a mão desse senhor, que me ensinou trabalhar e me deu dignidade”.

Salej concluiu sua singela historinha:

“Eu nem sabia o nome dele... Mas sei que o meu menino arregalou os olhos. Fiquei muito emocionado. Ele estava lá vendendo cachorro-quente, era um microempresário, vamos dizer assim... Senti, naquele momento, que fazia parte de alguma coisa, a Tecnowatt, que deu um valor à vida daquele homem, além do trabalho diário. Senti ter cumprido a minha missão”.

Fiquei imaginando um homem de 1,86m emocionado em plena Avenida Afonso Pena, um empresário bem-sucedido, reencontrando essa outra perspectiva de vida... Para Salej, a grande maioria dos que trabalharam na Tecnowatt era de gente boa, pessoas simples que aprenderam, trabalharam e se saíram bem. Porém...

“Tivemos muitos problemas ao nível gerencial. No processo de preparar a sucessão, trouxemos gerentes de fora da empresa, de nível mais alto, com outra cultura. Ocorreram casos de *mismanagement*, como dizem os americanos. Um deles chegou a preparar a empresa para que um grupo de empresários pudesse comprá-la barato. Depois de criar uma situação financeira difícil, eles ofereceram um milhão de reais pela Tecnowatt. Recusamos a oferta, e começamos a procurar um sócio fora do país”.

De fato, em 1999, os fundadores da Tecnowatt se associaram ao grupo espanhol Simon Holding, dono da IEP de Iluminación, para quem Salej acabou vendendo a empresa. Realizou-se assim, precariamente, uma profecia. Na citada entrevista a Birchal, em novembro de 1988, Salej tinha dito: “Eu vislumbro a Tecnowatt, daqui a uns dez anos, como uma empresa essencialmente internacional”. Era impossível que ele estivesse, naquela chuvosa manhã de novembro, vislumbrando sua empresa nas mãos de um grupo internacional. O mais provável, no pensamento de Salej, é que a Tecnowatt, mineira da gema, fosse se expandir para fora das fronteiras do país.

A empresa havia sido pioneira no lançamento de produtos, tendo registrado várias patentes. Procurava manter-se um passo à frente dos concorrentes, uma forma de se perenizar no mercado. O maior feito foi o lançamento, em 1986, depois de três anos de pesquisa, das fotocélulas de sulfeto de cádmio — um semicondutor sensível à luz — usadas, principalmente, em relés fotoelétricos. Toda a tecnologia, incluindo o processo físico-químico, foi desenvolvida pela própria Tecnowatt, que passou a ser a primeira fabricante desse produto na América

Latina. “Nós éramos uma das cinco fabricantes mundiais desse produto”, lembrou Salej.

A Luminária IP 20IS para iluminação pública de vias secundárias, um dos primeiros produtos da Tecnowatt, foi adotada como padrão no Brasil, e teve boa receptividade no mercado internacional. O mesmo ocorreu com o relé fotoelétrico 6701/ 03 para comando de iluminação pública, atual padrão ABNT — foi o primeiro relé intercambiável produzido no Brasil.

Uma empresa ousada pelos padrões brasileiros, a Tecnowatt fez a primeira exportação em 1971, com apenas quatro anos de vida: para o Chile, que vivia o segundo ano do governo socialista de Salvador Allende, derrubado em setembro de 1973 pelo golpe militar chefiado pelo general Augusto Pinochet.

Antes de abrir seu escritório na Venezuela, Salej, sabiamente, fechou parceria com o grupo multinacional americano General Electric: o escritório vendia produtos Tecnowatt e GE, e os parceiros chegaram a ter uma fábrica funcionando na Venezuela. A parceria abriu caminho para que a jovem empresa mineira começasse a exportar para os Estados Unidos e para a América Central, e nos últimos anos, por intermédio do setor comercial da embaixada brasileira em Paris, a Tecnowatt detectou um importador e começou a exportar refletores de luminárias para a França. O importador francês montava os refletores em luminárias clássicas, tipo lampiões.

A Tecnowatt chegou a exportar para 14 países, incluindo Tunísia e Marrocos. Mas, com o Plano Real, esse programa teve que ser interrompido. A empresa já não era competitiva para exportar; pior ainda, havia uma facilidade enorme de importação

de produtos para o mercado brasileiro, e a Tecnowatt não conseguia mais desenvolver tecnologia para concorrer com os importados, como veremos mais à frente.

Certo dia, Salej pediu ao gerente do escritório na Venezuela que lhe trouxesse uma garrafa de champanhe, na volta de sua viagem ao Texas. Salej imaginava que a garrafa custasse, em Dallas, entre 15 e 20 dólares. Quando o gerente voltou com a encomenda e apresentou a conta, um espanto: 100 dólares!

“Espera aí, eu nem tenho paladar para isso!”, reagiu Salej.

“Se você é presidente de uma multinacional, não pode beber qualquer champanhe”, argumentou o gerente.

Enquanto me conta esse caso, seu olhar se perde no passado. Ao se concentrar de novo no ouvinte, a mirada vem de baixo, o queixo peludo se apoia no peito. Salej parece um touro pronto para arremeter, mas a imagem logo se transforma, quando ele prossegue na narrativa: “Fiquei o fim de semana inteiro remoendo aquilo. Pensava: se ele está fazendo isso na maior cara de pau, com dinheiro meu, me obrigando a gastar acima do que eu queria, tem alguma coisa errada. Resolvi chamar nossa gerente de vendas”.

De volta a Belo Horizonte, Salej expôs à gerente sua apreensão sobre a honestidade do venezuelano. E determinou: “Quarta-feira, às nove horas, tem um avião da Varig saindo para Caracas. Vá lá e veja o que está acontecendo”. A gerente descobriu que o venezuelano promovia almoços caros que a empresa pagava, e não trabalhava na parte da tarde. O funcionário foi demitido.

“Nossa gerente de vendas ficou no lugar dele. Agimos como verdadeira multinacional: pusemos gente de nossa confiança para dirigir o negócio. Depois, ficamos sabendo de uma coisa: quem consegue sobreviver no mercado venezuelano, sobrevive em qualquer mercado”.

De acordo com Salej, houve algumas vezes intervenção política na área de compras da Cemig, mas, num determinado momento, a estatal se tornou parceira da Tecnowatt: “Desenvolvemos produtos juntos, mas nunca obtivemos sua proteção. É um paradoxo. Eu gostava muito do rigor técnico da Cemig, principalmente da área de inspeção, porque isso sempre dá um adicional para melhorar o produto. A Tecnowatt foi criada e cresceu ao lado de um padrão de exigência que nos permitiu a expansão no mercado brasileiro. Diziam: ‘Você é fornecedor da Cemig, por isso sei que você tem um padrão mínimo’”.

Durante essa parceria, Salej relembra, a Cemig inventou um produto que, no Brasil, só podia ser injetado por duas empresas, fabricantes de autopeças. E elas se recusavam a fabricar componentes para luminárias, porque era um mercado pequeno, e isso representava um problema: “Como participar de um mercado desses? Uma empresa concorrente na Espanha, França, China ou Estados Unidos tem um mercado maior, suporte tecnológico maior e juros menores. Você simplesmente chega à seguinte conclusão: neste mercado, não dou conta. A opção: ou fazíamos a parceria e continuávamos no negócio de iluminação ou fechávamos a fábrica e tentávamos salvar o que fosse possível”.

Antes de buscar parceria com a Holding Simon, a Tecnowatt conversou com a GE, e apresentou um projeto para

instalar, numa *joint venture*, uma fábrica no Brasil voltada para o mercado latino-americano. O plano, inicialmente bem aceito pelos americanos, foi atropelado pela abertura do mercado brasileiro iniciada no governo Collor e aprofundada no Plano Real: “Agora, a nossa parceira americana não precisava mais de fábrica no Brasil, e a General Electric entrou aqui diretamente com seus produtos. Quanto a nós, que tínhamos feito aliança com ela no Chile, Uruguai, Argentina e Venezuela para distribuir produtos GE e Tecnowatt, tivemos que fechar o botequim”.

Salej detalha como sua empresa foi afetada pelo Plano Real:

“Antes, nós desenvolvíamos tecnologia e tínhamos no Brasil uma margem de lucro que nos permitia investir nos mercados externos, tínhamos igualdade de competição com produtos importados. O câmbio não protegia, mas também não prejudicava. Com o Plano Real, o câmbio se tornou extremamente favorável ao produto importado, e nossos clientes, inclusive a Cemig, começaram a importar”.

Em editorial no jornal da Fiemg, em maio de 1998, Salej alertava: nos Estados Unidos, o Buy American Act protege a indústria local e, além disso, existe o orgulho nacional de se comprar produtos nacionais. Já o brasileiro, não valoriza os produtos nacionais que geram empregos, impostos e desenvolvimento. Leva para casa, sem se abalar, produtos estrangeiros mais caros e de menor qualidade que os similares nacionais”.

A questão, ele advertiu, era ainda mais ampla: “Também a indústria ainda não se adaptou à mudança do consumidor, que está mais exigente, e à mudança do mercado, que hoje oferece

produtos estrangeiros. O governo admite, porque as importações ajudam a manter baixa a taxa de inflação, apesar dos efeitos negativos nos índices de emprego e sobre a balança comercial”.

Essa situação precisava mudar. Os preços industriais no Brasil estavam em níveis mundiais, e também a qualidade. Era preciso convencer os consumidores dessa realidade: o produto *made in Brazil* era de excelente qualidade, tinha assistência técnica e gerava empregos. Era papel do governo controlar os US\$10 bilhões de produtos que entravam no país sem a qualidade adequada, e coibir o contrabando, que ultrapassava os US\$ 15 bilhões, segundo estimativas oficiais. Era dever do governo oferecer às indústrias brasileiras condições igualitárias de competição no mercado globalizado, para que elas pudessem criar empregos e firmar a imagem da qualidade *made in Brazil*”.

Somente em meados de 2001 houve sinais de reversão, por causa da grande retração dos importadores em razão da alta do dólar. Em setembro de 2000, a balança comercial fechava com déficit superior a US\$300 milhões. Um ano depois, apresentaria superávit de US\$594 milhões e saldo acumulado de US\$1,25 bilhão. Entrevistado pelo *Valor Econômico*, Salej declarou: “À medida que o dólar vai subindo, as empresas estão se voltando aos fornecedores nacionais. E estão reduzindo estoques, por causa do preço e da previsão de queda no consumo”.<sup>26</sup> De fato, as compras de bens de consumo despencaram, e estavam reduzidas em quase um quarto em setembro de 2001, comparando-se as médias de importação diárias em relação a setembro de 2000.

---

<sup>26</sup> *Valor Econômico*, 2/10/2001, “Dólar contém compras e favorece fornecedor nacional”.

Para um ambiente econômico como o que vigorava no país até 1994, a Tecnowatt era inovadora. Mas não estava conseguindo manter o mesmo ritmo no ambiente de globalização, devido à velocidade com que o mercado exigia novos produtos, com novas características. Aos poucos, Salej foi vendendo sua participação na Tecnowatt para o Grupo Holding Simon, e em julho de 2003 não era mais acionista da empresa.

Em determinado ponto da história, Salej percebeu claramente que a abertura do mercado prejudicaria sua empresa, e pôde prever que a Tecnowatt seria engolida por uma multinacional, como tantas outras. Mas, por uma questão filosófica — e como presidente da Fiemg e vice-presidente da CNI —, defendia a inclusão do Brasil no comércio mundial e, por conseguinte, a abertura de seu mercado aos produtos estrangeiros. Para ele, a globalização era inevitável, na atual conjuntura mundial. O que o Brasil e suas empresas precisavam fazer era se preparar convenientemente para suportar o impacto da globalização.

Faltou tempo para isso. Pois, em crise, o país não teve como resistir às pressões dos mais fortes, que queriam romper a todo custo as barreiras que protegiam as indústrias e os empregos dos brasileiros. Coerência, às vezes, custa caro.

Além dos problemas relatados, Salej sabia desde 1988 que, para se perenizar, a Tecnowatt deveria deixar de ser uma empresa familiar administrada pelos sócios e seus descendentes:

“Cheguei à conclusão de que esta primeira geração de capitalistas não tem mais ambição. Você ganha dinheiro, atende à sua primeira ordem de necessidade de riqueza, de *status*, e parece que perde a ambição de ter a segunda ordem. Você já tem

uma casa, três carros, viaja para a Europa quando quiser”, disse Salej em seu depoimento a Birchal.

Passados 15 anos, Salej afirmava: “Um dos momentos mais difíceis na vida de qualquer empresário é aquele em que ele precisa decidir sua própria sucessão. A hora de passar o bastão, para que a equipe — a empresa, com todos os colaboradores — chegue vitoriosa ao fim da corrida. Isso aconteceu comigo na Tecnowatt. Se tivesse filhos mais velhos (os dois estavam com 12 e 16 anos), provavelmente teria relutado ainda mais em vender a empresa, para que eles me sucedessem. Mas há uma tradição muito forte na minha família: a continuidade não se dá no mesmo negócio, mas em novo negócio, no qual cada um agrega seu próprio valor”.

Quando saiu da Tecnowatt, Salej criou a *holding* Schaley Ltda., para atuar em diversas áreas, como informática, consultoria e empresas de investimentos. Uma das empresas era a Schaley Indústria Elétrica Ltda., localizada em Contagem, na Rua Iguatu, nº 52, no Parque Belo Horizonte Industrial. A Schaley fabricava reatores, tinha laboratório totalmente equipado e ampla capacidade de atendimento e distribuição. Em outubro de 2005, em entrevista a um jornal mineiro, Salej revelou: “Estamos introduzindo de forma pioneira o *Mobile Payment* com a Telemig Celular”.<sup>27</sup> E acrescentou que, mais do que um lugar para investir, Minas “é a minha pátria, onde está a minha família. Portanto, sempre será o primeiro lugar para viver e trabalhar”.

---

<sup>27</sup> *Diário do Comércio*, 24/10/2005, p. 8, Luciana Leite, “País não pode se dar ao luxo de crescimento de apenas 3,5% ao ano”.

Ainda refletindo sobre a venda da Tecnowatt, Salej racionalizou: “Mesmo que meus filhos fossem mais velhos, não sei se eles topariam continuar com a mesma empresa, ou se cada um seguiria seu próprio caminho”. Revelou, porém, que depois de tudo decidido ocorreu-lhe esta dúvida: a saída era um sucesso ou um fracasso?

“Isso me martelou muitas vezes na cabeça, mas consegui fechar bem essa questão. Eu teria preferido morrer trabalhando na Tecnowatt, mas não considero a saída uma derrota”.

Ele supõe que no mundo dos negócios deveria ser um processo absolutamente normal, num determinado momento, optar pela continuidade do negócio nas mãos de outros. E filosofa: “Uma coisa muito importante como lição de vida, e que vale como mote para tudo: não só é preciso saber entrar, como tem que saber a hora de sair. Às vezes, a grande vitória está na hora da saída. Você saber, de forma responsável, o seu limite. O limite gerencial, o limite de energia, o limite tecnológico”.

Salej acredita que soube definir esse limite e sair da empresa como um vencedor, enquanto a Tecnowatt era líder nacional no seu segmento e tinha marca e produtos fortes. “O mercado da Tecnowatt, no momento da minha saída, era formado por clientes que eu batalhei no Brasil inteiro”. O catálogo da empresa incluía produtos para iluminação pública, decorativa e específica; para iluminação industrial e comercial; e controles automáticos de iluminação, como relé fotoelétrico, chave magnética, kit reator, capacitor e ignitor e tomada.

“Eu fiz a marca. O pessoal não conhecia o Stefan, conhecia a Tecnowatt. Queríamos marca e empresa que fossem maiores que as nossas ambições pessoais. Toda a equipe fez isso, não somente eu. E isso foi fundamental: tínhamos uma

equipe maravilhosa. Sempre entendi que a empresa é mais que seus acionistas. Empresa é comunidade. Eu tinha muito orgulho de termos operários lá com 20 anos de casa”.

E a Tecnowatt continuou crescendo. Em dezembro de 2004,<sup>28</sup> a empresa anunciava que sua receita no ano chegara a R\$20 milhões, o que significava um crescimento de 30% em relação ao ano anterior. Em 2005, lançou no mercado aparelhos de dimerização para reduzir a intensidade da luz pública durante a madrugada, com a expectativa de elevar o faturamento para R\$25 milhões. No site da empresa, lia-se em junho de 2015 que a Tecnowatt era responsável por produtos que estão presentes em mais de 50 países:

Os constantes investimentos realizados pela Tecnowatt são aplicados no processo de fabricação de seus produtos que recebem materiais tecnologicamente avançados. (...) O uso de tecnologia de ponta vai desde o desenvolvimento de novos designs, até projetos que facilitam a instalação e a manutenção dos equipamentos.

A empresa fundada por Salej continuava garantindo emprego a antigos colaboradores. Precisamos ainda acrescentar, antes de concluir este tópico, que na época em que foi vendida a empresa era, na realidade, uma sobrevivente em seu segmento no Brasil. Todas as empresas brasileiras existentes antes de 1988 no ramo da iluminação já tinham mudado de dono ou sido fechadas, enquanto a Tecnowatt se firmava como a segunda maior no país, depois da Philips.

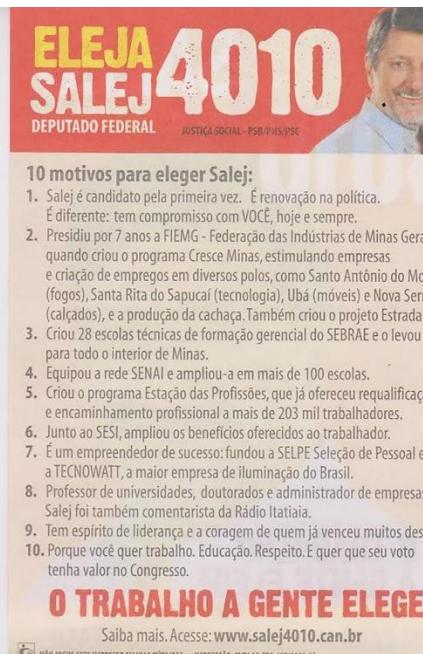
---

<sup>28</sup> *ADTP News*, 10/12/2004.

Durante as entrevistas que fizemos para este livro, Salej não quis revelar por quanto vendera a Tecnowatt. Foi igualmente discreto em relação à fortuna que conseguira amealhar ao longo da vida. Mas, na declaração apresentada à Justiça Eleitoral em 2006, quando se candidatou a deputado federal, foram listados bens num total de aproximadamente R\$7,3 milhões.



Stefan Salej candidato a deputado federal, em 2006.



NÃO JOGUE ESTE IMPRESSO EM VIAS PÚBLICAS :::: IMPRESSÃO: CINI:18.725.697/0091-23

## O PREÇO A PAGAR

Stefan Salej afirma que a Tecnowatt sofreu o primeiro choque em 1986, quando o sócio Mauro Lobo saiu para ocupar uma cadeira na Assembleia Legislativa de Minas.

“Nós éramos uma equipe. Um dos sócios cuidava da parte técnica, outro da parte financeira, e eu da parte comercial e da estratégia, mas todo mundo trabalhava em todas as áreas. Os três sócios principais conheciam o negócio. Com a saída de Mauro Lobo, a equipe começou a se esfacelar”.

Antes disso Salej já dedicava parte de seu tempo a entidades de classe, mas acreditava que isso não afetava negativamente a empresa.

“Sempre achei que minha energia dava para trabalhar em outras atividades. Por isso fui correspondente de um jornal e diretor de um banco esloveno na América Latina, o que foi, na época, uma escola extraordinária de negócios internacionais, de ligações e conhecimento no continente. Eu fazia esse trabalho sem perder de vista o desenvolvimento de mercado para a Tecnowatt, sempre procurei colocar a cabeça na empresa, mas dirigindo meu dinamismo também para outras áreas”, raciocina.

No entanto, essa percepção mudou quando ele passou a presidir a Fiemg.

“As coisas se tornaram muito mais difíceis para a Tecnowatt, porque sempre existia uma moeda de troca. Se a empresa quisesse dinheiro do BDMG ou encomenda da Cemig, eu tinha que calar a boca. Fora do Estado, havia uma tropa de choque jogando duro. Eu não admitia nem calar a boca nem

pagar propina. A coerência tem um preço. E eu paguei”, resigne-se.

Como exemplo do que disse, ele conta que na mesma época em que sua empresa solicitou um empréstimo de R\$500 mil à Finep — Financiadora de Estudos e Projetos —, ainda no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, um frigorífico de Belo Horizonte entrou com pedido de financiamento muito maior, para melhorar a linha de produção de salsichas. O dono desse frigorífico, cujo nome Salej não revelou, e que foi eleito mais tarde deputado federal, conseguiu um financiamento a fundo perdido. “Fiquei pensando: afinal, eu devia ter ficado no ramo de salsicharia do meu pai, porque a Tecnowatt nada conseguiu”.

“E não foi por falta de empenho”, ele prossegue na narrativa, contando que um dia pegou o telefone para perguntar a uma dirigente da Finep o motivo da não aprovação do pedido de financiamento para a Tecnowatt. “Ela me deu um esculacho que nem na escola primária eu levei igual. Disse que eu era um sujeito irresponsável pedindo dinheiro. Eu não estava cumprindo meus deveres com o governo. Eles não estavam ali para dar dinheiro para qualquer um, porque era preciso ter responsabilidade, era dinheiro público, etc. Fiquei mudo de espanto, segurando o telefone”.

Salej esclarece que não havia se identificado ao telefone como presidente da Fiemg, e sim como acionista e diretor da Tecnowatt. Quando pôde falar de novo, perguntou à diretora da Finep:

“O que é isso? Por quê?”

“Vocês estão no CADIN...”

“Mas, escuta: eu tenho certificado datado de anteontem!”

“Pois é, mas o senhor não acompanha o dia a dia. Hoje o senhor está no CADIN.”

Salej verificou depois que a Tecnowatt havia atrasado por um dia o pagamento de obrigações da Previdência. “Algum problema de caixa, ou algo assim, e já estávamos no Cadastro de Inadimplentes... E ela lá, me espinhafrando!”

“Esse episódio do CADIN”, conta Salej, “foi usado para impedir que eu fosse nomeado Ministro da Ciência e Tecnologia no segundo mandato de Fernando Henrique”.

Depois de levar a espinhafração, ele foi falar com o ministro José Israel Vargas, de Ciência e Tecnologia: “Olha, está acontecendo isso. Eu quero saber, às claras, por que a minha empresa não consegue recurso da Finep”.

Vargas foi muito amável, como sempre, e respondeu que daria uma olhada no caso.

“Aí me deu um clique: eu estava cogitado para ser ministro no lugar dele! Por volta de cinco da tarde, no mesmo dia, mandei um fax à Finep, abrindo mão do empréstimo: ‘Não queremos mais’. Às oito horas, no dia seguinte, o chefe de gabinete do ministro me ligou, dizendo: ‘Aquele assunto, o que houve que você desistiu?’ Então, tive uma prova clara de interferência política. Porque, se no fim da tarde você manda um fax ao Rio de Janeiro para uma organização daquele porte, e poucas horas depois o gabinete do ministro já está sabendo, é porque estavam acompanhando...”

De fato, a imprensa vinha especulando sobre a probabilidade de Salej ser nomeado ministro por Fernando Henrique Cardoso. Uma das possibilidades, conforme a repórter Ângela Drummond, do *Diário do Comércio*,<sup>29</sup> seria no

---

<sup>29</sup> *Diário do Comércio*, 17/12/1998, “Salej pode ser ministro”.

Ministério do Desenvolvimento Industrial, reclamado pelo setor produtivo. Ouvido pela repórter, o presidente do Conselho de Política Econômica e Social da Fiemg, Lincoln Gonçalves, disse: “Sabemos da competência dele para dirigir um ministério como este, podendo se tornar mais uma eventual liderança de Minas Gerais no contexto nacional”. No mesmo dia, o presidente da República anunciou a criação do Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio. Mas não o nome do futuro ministro.

Segundo Salej, durante a articulação para que fosse ministro, o deputado Aécio Neves (PSDB-MG) levantou a questão do CADIN:

“Que problema você tem de pagamento?”

“Não tenho absolutamente nada. A empresa está absolutamente em dia.”

“Pois é, mas lá na Finep...”

Num contraponto a esse episódio, Salej recebeu no dia 16 de abril de 1998, durante solenidade presidida por Fernando Henrique Cardoso, a comenda da Ordem Nacional do Mérito Científico. No mês seguinte, chegou-lhe às mãos um ofício do secretário Lindolpho de Carvalho Dias, com instruções sobre como incluir dados a seu respeito no *Anuário*, publicação oficial daquela Ordem, ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia.

“Portanto, não foi por falta de mérito que a Tecnowatt não mereceu financiamento”, conclui o empresário. “Num ambiente desses, não adianta. Até hoje, não sei se, de fato, minha participação na política empresarial prejudicou a empresa. Sobre o quanto beneficiou, eu sei: absolutamente nada! Não ganhei nenhuma licitação, nem nada...”

Mas não faltou reconhecimento. No dia 17 de dezembro de 1998, a *Gazeta Mercantil* divulgou o nome dos 21 líderes empresariais mineiros eleitos pelos assinantes do jornal, entre eles Stefan Salej, do setor Eletroeletrônico.

Salej relembra mais um episódio desse período da presidência da Fiemg. O governador Itamar Franco, logo depois de tomar posse, decretou a moratória, alegando que era impossível para o Estado honrar sua dívida pública. O presidente da Fiemg deu entrevistas criticando, e o governo estadual reagiu.

“O próprio Itamar Franco declarou publicamente, e isso foi publicado pelo jornal *Estado de Minas*, que mandaria fiscalização para ver se minha empresa estava tão em ordem como se dizia. A Tecnowatt, em 35 anos, conseguiu viver sem maiores problemas fiscais e com a justiça” completou o empresário.

Antes de investir no Centro Industrial de Contagem (Cinco), Salej e seus sócios na Tecnowatt pensavam, lá pelos idos de 1978, num negócio que pudesse obter incentivos do governo, a exemplo daqueles conseguidos pelo empresário José Alencar Gomes da Silva, presidente da Fiemg pouco antes de Salej. Havia incentivos importantes na área da Sudene, e esses incentivos continuavam em 1997, quando o orçamento da Sudene para o Norte de Minas era de R\$330 milhões e o Grupo Coteminas, de José Alencar, construía a sua quarta fábrica em Montes Claros, com investimentos previstos em US\$76 milhões, para confecção de tecidos de cama e mesa. A primeira fábrica da Coteminas havia sido inaugurada em 1975, com incentivos da Sudene.

Em 1998, quando a nova fábrica de José Alencar estava para ser inaugurada, o orçamento da Sudene para o Norte de Minas foi cortado em 50%. A empresa havia faturado R\$222 milhões nas fábricas mineiras nos nove primeiros meses do ano, com lucro líquido de R\$32 milhões. Quanto ao seu projeto, Salej relatou a Birchal em 1988: “Assim, nós fomos à Noruega negociar tecnologia com uma empresa que fabrica meia dúzia de produtos, mas que é líder mundial naquilo que ela fabrica”.

A ideia era fabricar transformadores de medida e luminárias domésticas, entre outros. Salej visitou uns 10 países em busca de tecnologia, incluindo Japão e Alemanha.

“Nesse meio tempo, fizemos uma operação interessante de compra do controle acionário da Fujinor, em Montes Claros, que era uma associação da Fuji do Japão com um pessoal daqui. Nos juntamos à Fercastro, mas a associação foi um fracasso”.

O primeiro motivo para o fracasso, segundo Salej, foi que dentro da própria Tecnowatt havia muita resistência a essa operação. A cultura da empresa não absorvia bem os negócios com a Sudene e suas particularidades. Além disso, houve dificuldades para um trabalho conjunto com os sócios japoneses, e a sociedade foi desfeita, sem prejuízo para a empresa de Salej.

**Parte 3**  
**Um estranho e suas ideias**

## RENOVAÇÃO NO SEBRAE

A história do Sebrae-Minas começou em 11 de julho de 1972, quando o governo mineiro criou o Ceag-MG — Centro de Assistência Gerencial de Minas Gerais — como departamento da Fundação João Pinheiro, para auxiliar empresas ameaçadas de falir por problemas de administração. Oito dias depois, o governo federal criou o Cebrae (Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa), que em outubro de 1990 foi transformado no Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a ser administrado pela iniciativa privada. Em 1991, Salej foi escolhido para presidir o Sebrae-Minas. Sua primeira tarefa seria mudar a cultura da casa, que havia deixado de estar pendurada no Estado.

A atuação do Ceag havia se limitado praticamente à Região Metropolitana. Com as mudanças, em 1973, subiu para 272 o número de municípios em que o Sebrae-Minas atuava, superando 225 mil atendimentos a empresas. Foram inaugurados escritórios regionais em oito municípios, os mais importantes de cada região: Montes Claros, Lavras, Juiz de Fora, Patos de Minas, Passos, Governador Valadares, Uberaba e Uberlândia.

“O Sebrae-Minas”, conta Salej, “foi a primeira entidade a ir ao seu mercado para discutir as ações, aceitar sugestões e analisar o seu trabalho”. Salej procurava transmitir essa ideia aos funcionários e aos outros membros do Conselho Deliberativo: “O cliente é o que temos de mais importante”.

Um programa interno de qualidade total foi instituído em 1993, buscando a melhoria do atendimento e a maior eficácia

dos produtos e serviços que a entidade oferecia ao mercado. Até então, tais produtos não levavam em conta as necessidades dos clientes, como lembra o empresário João Marcos Franco, dono da MCM Controles Eletrônicos Ltda., de Santa Rita do Sapucaí. Ele diz que sua amizade com Salej começou com uma briga, por causa da crítica que Franco fez aos cursos oferecidos pelo Sebrae, quando era presidente da Associação Industrial do município, dizendo que os cursos serviam apenas para padarias e sapatarias, não para empresas de alta tecnologia, dirigidas por engenheiros e técnicos em eletrônica.

“O Nairo era assessor de Salej e foi o mediador da briga. Depois disso, tive apoio muito grande do Salej. O Vale da Eletrônica deve muito a ele. Muitos dirigentes de nossas empresas não imaginavam poder viajar à Europa, por exemplo, para procurar novos mercados; e viajaram, voltando com a cabeça mais aberta. A história de Salej em Santa Rita é muito bonita”, afirmou João Marcos Franco, em março de 2006.

Segundo Nairo, Salej teve problemas ao tentar impor a cultura empresarial no Sebrae. Era difícil conseguir que funcionários antigos da autarquia começassem a pensar em termos de receita, equilíbrio de contas e lucro. Uma vez, durante a reunião matinal, o presidente mandou trancar as portas do auditório e fez críticas ácidas a um funcionário. Depois, viu que estava errado, marcou nova reunião e pediu desculpas em público.

Em janeiro de 1996, Salej convidou o ex-assessor para trabalhar com ele na Fiemg, mas Nairo relutou, não confiava em alguns membros da diretoria. Salej insistiu.

“Na segunda conversa, levei minhas condições por escrito, onze itens. Uma das condições era ‘não gritar comigo

em público””. Alguém havia contado a Nairo que Salej vinha gritando com repórteres. Andava irritado por não conseguir efetivar as mudanças que pretendia na Fiemg, que eram barradas por dirigentes vindos de gestões anteriores.

Outro assessor de Salej no Sebrae-Minas foi o jornalista Maurício Lara, que também iniciou a carreira na sucursal mineira do *Jornal do Brasil*. Lara havia se filiado ao PT e, com o tempo, veio a ser chefe da assessoria de imprensa da Prefeitura de Belo Horizonte, quando o prefeito era Célio de Castro (PSB), e assessor de imprensa do Ministro da Comunicação Luiz Gushiken, no primeiro ano do governo Lula. Quando assessorou Salej, Lara, que tinha experiência só como repórter em jornal, estreava como assessor. Numa reunião no Sebrae, para mostrar que era um empresário de mente aberta, Salej apontou para Maurício Lara, e disse: “Eu tenho assessor até do PT...” Na época, o PT ainda era o bicho-papão dos empresários.

Com sua disposição para ouvir e, sobretudo, para lidar com divergências, o presidente do Sebrae, Stefan Salej, estimulou a criação de produtos importantes e inovadores, com o objetivo de conseguir resultados imediatos, e de longo e médio prazos. Entre eles: o TGB Rural, para levar informações aos pequenos produtores sobre a administração de seus negócios; o Diagnóstico Municipal, para levantar a realidade e as potencialidades da economia dos municípios, identificando os problemas que dificultavam sua expansão industrial; o Informatize, destinado à informatização das pequenas e microempresas mineiras, inclusive oferecendo cursos de informática para os empresários, numa média de 20 horas/ aula; o Programa de Mobilização Comunitária para o Desenvolvimento Regional (Proder); a Clínica da

Microempresa, para prestar serviço gratuito de consultoria às empresas; e o Mão de Minas, para atendimento aos artesãos.

Santo Antônio do Monte, no Oeste de Minas, é um exemplo de como os programas eram criados para atender a demandas específicas. Já em 1993, o município era um *cluster* da indústria de fogos de artifício, surgido de forma espontânea. Suas fábricas empregavam 4 mil pessoas, numa cidade de 17 mil moradores. A maior delas, a Inbrasfogos, tinha 15 barracões espalhados num terreno de 66 hectares, distantes uns dos outros, para evitar grandes tragédias no caso de explosões — anos antes, 13 pessoas haviam morrido na explosão de uma fábrica da cidade, e em abril de 1993, outra explosão matou dois operários.

Pouco depois, o Sindicato das Indústrias de Explosivos no Estado de Minas Gerais pediu ao Sebrae que preparasse cursos de gerenciamento e qualidade total, entre outros, para as indústrias de Santo Antônio do Monte. A produção de fogos havia começado em 1859, de forma artesanal, e 134 anos depois o município respondia por 95% da produção brasileira de fogos de artifício, com várias fábricas exportando para países da América Latina. Mas o gerenciamento das empresas era ainda muito atrasado, com consequências às vezes dramáticas, e o Sebrae ajudou a reduzir esse problema.

Um dos diagnósticos setoriais feitos pelo Sebrae-Minas foi o do setor de gemas. O estudo abrangeu 90 municípios, numa área de 100 mil quilômetros quadrados. Concluído em janeiro de 1994, confirmou a extraordinária informalidade do setor: embora estimasse em 2.700 o número de lapidações funcionando em Teófilo Otoni, havia apenas 184 firmas registradas na região. Como razão da clandestinidade predominante no setor, o estudo apontava os 18% de ICMS

cobrados no comércio de pedras preciosas e os 20% de IPI. E entre as consequências da desorganização do setor estavam a lavra predatória, o desperdício e o contrabando. O estudo traçava um plano de metas, com medidas a serem tomadas para modernizá-lo, com a participação do Sebrae-Minas.

Um dos resultados desse estudo foi a inauguração em Belo Horizonte pelo Senai, em outubro de 1997, do Núcleo de Formação e Treinamento em Joalheria, que passou a formar profissionais em diversas áreas: cravação e gravação, joalheria, *design* de joias, modelagem em cera, fundição em cera perdida, gemologia, esmaltação de metais, diamantes e galvanoplastia. Os cursos duravam em média três meses, e podiam ser formados anualmente cerca de 500 alunos. Levantamentos mostravam que o setor de joalheria e gemas empregava 150 mil pessoas em Minas. Já no primeiro semestre de 1997 surgiu outro resultado daquele estudo pioneiro feito pelo Sebrae-Minas. Pouco antes de ser realizado em Belo Horizonte o mais importante evento mundial do setor, o VII Congresso da International Colored Gemstone Association, o governo de Minas reduziu a carga tributária sobre gemas e joias, de 51 para 14%.

Os clientes da agência de fomento chamada Sebrae tiveram acesso a um variado mix de serviços antes inexistentes na comunidade empresarial mineira, e entre eles se destacam a Escola Técnica de Formação Gerencial, da qual falaremos mais adiante, e o Núcleo de Automação e Manufatura (NAM), que capacitava mão de obra do setor industrial para que se pudesse usar um controle numérico computadorizado. Salej criou também o Núcleo para Abertura de Empresas (NAE), reunindo num mesmo local o atendimento a diversos órgãos, para facilitar o início de vida dos novos empresários.

O Sebrae-Minas promoveu os eventos Encontro de Negócios e Roda de Negócios, para estimular a aproximação entre dirigentes de grandes e pequenas empresas. Num encontro realizado em junho de 1994, mais de 400 empresas expuseram seus produtos em 332 estandes, e foram acertados cerca de US\$24 milhões em negócios.

Para acelerar a prestação de serviços no Sebrae-Minas, Salej adotou a terceirização: em 1993, a agência tinha em sua carteira cerca de 500 consultores em diversas áreas, e o papel do seu corpo técnico passou a ser o de fazer a coordenação entre os vários especialistas e o mercado. Com a reorganização administrativa, foram juntadas numa única diretoria todas as áreas ligadas à produção: tecnologia, consultoria e treinamento, pesquisas, mercado internacional e informação.

O Sebrae-Minas encomendou à Fundação Dom Cabral o primeiro projeto de desenvolvimento do Estado elaborado por uma entidade empresarial mineira, mas Salej relata que “ficou apenas no campo das possibilidades”. Em outras palavras, o projeto não foi executado. No entanto, pela primeira vez, o micro e pequeno empresário mineiro tinha a possibilidade de levar seus produtos a mercados internacionais de consumo. Com incentivo do Sebrae, pequenas indústrias mineiras estiveram representadas em nove países, e para abrir mercado eram realizadas missões comerciais, debates e seminários.

Em 1993, as indústrias de Santa Rita do Sapucaí exportavam para o Chile e para a Bolívia, e seus produtos eram identificados pela marca “Vale da Eletrônica”. Os negócios eram resultado de missões empresariais patrocinadas pelo Sebrae-Minas às feiras internacionais de Santiago e de Santa Cruz de la Sierra. Em entrevista em dezembro daquele ano, o

presidente do sindicato, João Marcos Franco, mostrava-se entusiasmado: empresários chilenos e bolivianos haviam gostado do que viram na feira e queriam saber o que era, e onde ficava o Vale da Eletrônica. João Marcos acrescentou:

“Santiago é um mercado difícil. Os produtos de Taiwan são comercializados a preços muito baixos, e a alta carga de impostos brasileiros nos impede de ser competitivos. Mas podemos competir em qualidade, como está acontecendo na Bolívia, onde os produtos de Taiwan não são bem aceitos”.

João Marcos dizia que exportar não era “nenhum bicho de sete cabeças”. Havia na cidade 32 indústrias, que faturaram, em 1993, cerca de US\$50 milhões. O presidente do sindicato queria criar uma *trading* para vender em toda a América Latina. Seis anos depois, a situação era bem diferente. Em 1999, as empresas do Vale da Eletrônica tinham dificuldade para exportar e concorriam no mercado interno em desvantagem com relação às do Sudeste Asiático, cujos produtos entravam livremente no Brasil. A desvalorização do real chegou como salva-vidas. O dono da Leucotron Equipamentos, Marcos Goulart Vilela, viu suas vendas crescerem, embora tivesse que aumentar o preço de seus produtos no mercado interno, por causa do encarecimento dos componentes importados. Com o câmbio favorável, sua empresa começou a exportar PABX e aparelhos de telefone para a Argentina.

No Alto Paranaíba, em fins de 1993, alguns agricultores de Patrocínio venderam à Bélgica, pela primeira vez, três lotes de café, cada um com 285 sacas de 60 quilos. O negócio começou em outubro, durante uma missão empresarial à Europa de representantes da Associação de Cafeicultores do Cerrado, liderados pelo escritório do Sebrae em Patos de Minas. Os

representantes visitaram a Anuga, feira em Colônia, na Alemanha, e, durante 15 dias contataram importadores, torrefações e butiques de café em vários países europeus. Conseguiram, desse modo, abrir as portas à exportação do café do cerrado mineiro, de excelente qualidade.

Em maio de 1994, o Sebrae-Minas divulgou uma pesquisa pioneira mostrando como se distribuíam as exportações mineiras. Os pesquisadores constaram que, em 1992, as pequenas empresas exportaram US\$45,7 milhões, o que significava um crescimento de 57% em relação a 1990, primeiro ano pesquisado. As microempresas venderam US\$11,7 milhões em 1992; as pequenas e microempresas respondiam por apenas 1,23% do volume total de exportações mineiras, mas representavam 50% do número das empresas que exportavam.

Proprietários de 18 microempresas da área de artesanato e uma empresa comercial exportadora participaram, entre 28 de novembro e 6 de dezembro de 1992, da Feira Internacional de Artesanato e Indústria Relacionada com a Casa, em Munique, na Alemanha, onde dividiram entre si um estande de exposição de 55 m<sup>2</sup> comprado pelo Sebrae-Minas. O frete e a viagem foram pagos pelos próprios empresários.

Um dos gargalos para o crescimento das exportações eram os tributos cobrados pelo governo estadual. Em outubro de 1992, o governador Hélio Garcia enviou à Assembleia Legislativa o projeto de lei 1.085/92, para dar tratamento diferenciado e simplificado para micro e pequenas empresas na cobrança de impostos — o projeto foi elaborado com a participação do Sebrae-Minas. Em março de 1993, estava aprovado e regulamentado.

Havia, na época, um clima político favorável para as empresas clientes do Sebrae-Minas. Em novembro de 1992, o novo Ministro do Planejamento, Paulo Haddad, deu uma entrevista exclusiva ao *Passo a Passo*, jornal da entidade, onde prometeu: “O governo Itamar Franco será o melhor de todos os tempos para as pequenas e microempresas, porque sabe a importância delas na descentralização da atividade econômica, na democratização do acesso ao capital e na absorção da mão de obra”.

Esse tipo de mentalidade vinha sendo criado, na verdade, pelas pregações de Salej. Ele gostava de argumentar com números, e no lançamento do jornal do Sebrae-Minas, escreveu: “Em Minas Gerais, as estatísticas disponíveis são eloquentes para demonstrar o peso das micro e pequenas empresas na economia local. Elas representam aproximadamente 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, e 70% dos postos de trabalho [incluindo aí as médias empresas], segundo estimativas do último Censo Econômico realizado em 1985 pelo IBGE”.

Em maio de 1993, o Sebrae-Minas alugou um estande na Feira Internacional do Mercosul, realizada em Buenos Aires, e 35 empresas mineiras puderam participar. No mesmo mês, 19 indústrias, das quais apenas quatro não eram de pequeno porte, participaram da 46ª Feira Industrial de Hannover. Para ajudar nas negociações, o Sebrae-Minas distribuiu na feira o “Business Opportunities”, um catálogo bilíngue relacionando 180 empresas mineiras. O catálogo foi organizado em parceria com a Câmara Internacional de Comércio do Brasil, e apoio do Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (Indi) e do Itamaraty.

A atuação de Salej no Sebrae, amplamente divulgada pela imprensa, tornou-o conhecido também fora de Minas, onde seu trabalho foi reconhecido pela Abinee, que, no fim de 1993, o distinguiu com o título de “liderança classista”. A honraria foi comunicada pelo diretor regional da Abinee, Robson Braga de Andrade, que escreveu: “A justa homenagem foi concedida por decisão dos empresários da indústria elétrica e eletrônica em reconhecimento à sua competente atuação em benefício setorial” — uma mensagem que, lida hoje, ganha conotação irônica.

Um de seus sucessores na presidência do Sebrae-Minas foi Luiz Carlos Dias Oliveira, que se declarou no início de 2006 um admirador de Salej. Naquele momento, segundo Oliveira, a entidade se encontrava presente em todos os 853 municípios mineiros, sobretudo, por meio da internet. A informatização do Sebrae-Minas havia começado no segundo ano da gestão de Salej, quando foi lançado o Balcão Sebrae, que se interligava em rede com um banco nacional de dados para maior eficiência na prestação de serviço aos micro e pequenos empresários. O usuário podia ter acesso aos bancos de dados do Sistema Sebrae usando fax e telex, ou pelos terminais de computadores instalados em cada Balcão. O primeiro começou a funcionar em Belo Horizonte no dia 25 de março de 1992, no mesmo dia da inauguração da rede nacional de informação, em solenidade no auditório da Embratel.

Por causa da Lei 7.232, de 1984, sancionada pelo presidente João Figueiredo, que criou a reserva de mercado de informática, poucas empresas tinham computador. A lei foi extinta em outubro de 1992, logo após Itamar Franco assumir interinamente a Presidência da República, enquanto o Congresso

Nacional decidia o *impeachment* de Collor. O resultado da extinção da lei de Figueiredo foi imediato.

## VALORES ÉTICOS

Nos primeiros 17 anos, desde sua fundação em 1943, a Fiemg foi presidida por três empresários, que iam se revezando no cargo. Em 1960, Fábio de Araújo Motta assumiu, e só saiu em 1983, abatido por um enfarte fulminante.

Além de contar com o apoio dos eleitores — os 23 presidentes dos sindicatos das indústrias —, Motta se segurava na presidência da Fiemg por causa de sua subserviência ao governo militar. Era considerado um “revolucionário de primeira hora”, e um dos líderes do golpe militar de 1964 em Minas. Seus inimigos o chamavam pelas costas de “diabo louro”. Fábio tinha também o apoio da imprensa mineira, já que dirigentes dos principais jornais de Belo Horizonte faziam parte da diretoria da Fiemg ou de entidades ligadas a ela. Além disso, Motta montou um poder paralelo na Justiça do Trabalho.

De fato, esse inexpressivo empresário ficou mais tempo à frente da entidade sindical do que todos os seus companheiros que participaram do golpe de 1964, como escreve Elio Gaspari no livro *A Ditadura Escancarada*. Segundo o autor, no regime do AI-5 um congressista não valia nada, mas todos os parlamentares, juntos, tinham valor. Com os empresários, ocorria o contrário: um por um tinham valor, mas todos juntos não valiam nada. Os grandes dirigentes empresariais da conspiração contra Jango tiveram vida curta. Entre 1964 e 68, saíram de cena os presidentes das três grandes confederações patronais: Edmundo Macedo Soares deixou a CNI em 1967 para ser ministro da Indústria e Comércio de Costa e Silva e, com

Médici, perdeu qualquer expressão política; e Raphael Noschese deixou a presidência da Fiesp em 1966. Mas havia os que se equilibravam bem em seus cargos durante muito tempo: Thomas Pompeu de Souza Brasil Netto ficou na CNI de 1967 a 1977; Flávio de Brito, na Confederação Nacional da Agricultura de 1967 a 1985; e Theobaldo de Nigri dirigiu a Fiesp de 1967 a 1980.

Depois que assumiu a presidência da Fiemg com a intenção de transformar a entidade, Salej convenceu os demais diretores a estabelecerem algo inédito entre as entidades empresariais brasileiras: os seus valores éticos.

“Fomos a primeira entidade que propôs, com muita clareza, quais eram os seus valores. Fizemos isso antes de se falar em ética nas empresas, o que é hoje lugar comum. Esses valores foram democraticamente discutidos e aceitos na entidade”, conta Salej.

Ele acrescenta, porém, que houve problemas na hora de pô-los em prática. A resistência veio tanto da parte de funcionários, como de empresários dirigentes da Fiemg, e Salej encara esse fato com ironia: “Muitos votaram a favor do código de ética, porém, pensando no seu íntimo: ‘Deixa passar, que na hora de implantar se esquece’. Não é essa a forma tradicional de se resolver questões como essa, em que a teoria e o discurso sempre se distanciam da prática?”

Outra medida importante foi a política não discriminatória estabelecida no Sistema Fiemg em relação a funcionários, sexo, religião, credo, ideologia etc. “Fomos uma entidade que deixou muito clara sua posição não discriminatória”, acredita o ex-discriminado esloveno. Que, no entanto, experimentou o dissabor de ler nos jornais as acusações

de um professor negro demitido pelo Senai-MG. O professor se dizia vítima de racismo, que atribuiu ao próprio presidente da Fiemg. Salej negou indignado, e com veemência.

Segundo Salej, uma de suas preocupações era o treinamento do pessoal, e isso prosseguiu durante sua gestão. No último ano, até novembro de 2001, somaram-se 824 horas de treinamento para mais de dois mil empregados do Sistema Fiemg, e foram concedidas 178 bolsas de estudo, incluindo cursos de graduação e mestrado. Em programas de qualidade, foram treinados naquele ano 554 empregados.

“Instituímos em 1995 o Conselho de Qualidade da Fiemg, presidido por Tarcísio Cardoso de Souza. O Conselho tinha como metas principais a criação da rede metrológica e o Programa Mineiro de Qualidade e Produtividade, lançado no começo de 1998 pelo governador Eduardo Azeredo”.

Esse programa pretendia tornar mais competitivos os serviços e bens produzidos em Minas, tendo em vista o mercado globalizado. Inspirava-se no programa “5S”, desenvolvido na década de 1950 por um grupo de cientistas e engenheiros japoneses empenhados na reconstrução do país, que também serviu de base para muitos dos novos programas do Sistema Fiemg.

Ligada à Escola de Engenharia da UFMG, a Fundação Christiano Ottoni vinha tentando aplicar o modelo japonês em Minas desde a década de 1980. O presidente do sindicato das indústrias de Itaúna, no Oeste de Minas, e empresário da área de fundição, Tarcísio Cardoso, disse que adotou o programa em sua empresa em 1991 e, nos dois primeiros anos, o índice de desperdício caiu de 14% para 2%. Segundo Cardoso, o investimento em treinamento de pessoal equivalia a 0,75% do

faturamento, e os resultados superavam em muito esse percentual.<sup>30</sup>

A Federação das Indústrias foi também a entidade precursora, em Minas, na obtenção de certificação de qualidade.<sup>31</sup> O processo, concluído em setembro de 1998, durou oito meses, e não somente os funcionários foram treinados. A Fiemg criou a Escola de Líderes Empresariais, para que o industrial que quisesse ser diretor ou presidente de sindicato também recebesse treinamento.

“Quando saí da Fiemg”, afirmou Salej, “mais de 450 pessoas haviam passado por essa escola. Não basta ser um líder natural. Exige-se também um mínimo de conhecimento de leis, de economia etc. A primeira regra: a coisa mais importante para o líder empresarial é a empresa, não a entidade de classe. As esposas dos líderes também participavam das palestras promovidas pela escola, porque é importante que elas entendam o papel do líder empresarial. Vinham pessoas de Minas Gerais inteira, para ouvir, discutir, se conhecer e trocar experiências. Era muito produtivo, e as pessoas gostavam muito”.

Ex-Ministro do Planejamento e da Fazenda e ex-Secretário do Planejamento do governo de Minas, o professor Paulo Haddad participou de alguns projetos da Fiemg como consultor. Num de seus artigos, ele dizia que nos novos ciclos de expansão da economia brasileira o papel mais relevante caberia à iniciativa privada. Os empresários deveriam

---

<sup>30</sup> *Indústria de Minas*, nº 33, julho de 1998, “Governo de Minas e iniciativa privada se unem para aumentar a produtividade”.

<sup>31</sup> *O Tempo*, 27/9/1998, “Entidades de classe aderem à Qualidade”.

demonstrar maior responsabilidade social, não poderiam mais se limitar a cuidar de seus negócios. Precisariam também se responsabilizar pela sustentabilidade ambiental e pela equidade social, dizia Haddad.

Sob essa perspectiva, Haddad analisou o trabalho realizado pela Fiemg durante os sete anos da gestão de Salej, e lembrou o processo de Planejamento Estratégico do Sistema Fiemg, iniciado em 1996. Foram propostas 11 diretrizes estratégicas e, para sua efetivação, adotou-se: a) um processo de descentralização administrativa, a partir da implantação dos Centros Regionais de Desenvolvimento Industrial; b) um estilo de gestão participativa, ao estimular os debates, as críticas e as sugestões de todos os associados nos programas e projetos do Sistema; e c) um mecanismo de controle e avaliação para garantir a eficiência (redução de custos, eliminação de desperdícios etc.) e a eficácia (uso de recursos escassos para garantir o atendimento a objetivos e metas) do Sistema.

Para garantir a sustentação política e estratégica das áreas-chave do Sistema Fiemg, foi inserido o conceito de Comitê Gestor. Finalmente, foram definidos os valores que deveriam alicerçar e garantir a identidade organizacional do sistema: associativismo; democracia representativa; desenvolvimento; economia de mercado; ética, cidadania e qualidade de vida; lucratividade e geração de riqueza; parcerias e alianças estratégicas; e qualidade, produtividade e competitividade.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas empresas, lembrou Paulo Haddad, entre 1995 e 2001 a indústria de transformação de Minas acumulou um crescimento de 12,41%, contra 10,62% do Brasil como um todo. Esses resultados eram

frutos de múltiplos fatores macroeconômicos, mas, como Haddad escreveu, era “inquestionável a contribuição das ações do Sistema Fiemp e de seus associados em cada etapa de coordenação e de negociação necessária para a configuração deste processo de crescimento diferenciado”.

No período relatado por Haddad, foram estes os principais programas e projetos da Fiemp: Banco de Dados de Investimentos em Minas Gerais; Fundo de Investimentos em Empresas Emergentes; Programa Novos Polos de Exportação de Minas Gerais; Agência de Desenvolvimento e Concessões; Projetos de Cooperação Técnica; Programa Fomento ao Desenvolvimento de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte; Núcleo de Defesa Econômica e Comercial; Projeto Forte; Projeto Cresce Minas; Atuação dos *Clusters*; Centro de Desenvolvimento Social e Tecnológico do Sul de Minas; Programa Fundiest/ Pró-Eletrônica; Projeto Compre Bem; Projeto Feiras; Portal da Indústria; Assuntos Tributários; Código de Defesa ao Contribuinte de Minas Gerais; Programa Minas em Movimento; Programa Estrada Real; Programas de Desenvolvimento Tecnológico do Instituto Euvaldo Lodi (IEL); Desenvolvimento Tecnológico de Micro e Pequenas Indústrias; Novas Fronteiras Tecnológicas e Disseminação de Tecnologias Intermediárias; Formação e Capacitação de Novos Empreendedores; Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Economia de Minas Gerais; e Centro de Treinamento do Pequeno Empreendedor.

## SESIMINAS MUDA O FOCO

Salej afirma que seu primeiro ato no comando da Fiemg foi anunciar a mudança de foco, que não seria mais a ação social concebida no passado, principalmente na gestão de José Alencar, quando 69 Centros de Atividade do Trabalhador (CAT), nos quais se destacavam piscinas e campos de futebol, foram construídos pelo Sesiminas. No discurso de transmissão do cargo, José Alencar lembrou seu esforço para interiorizar o desenvolvimento e o bem-estar dos trabalhadores da indústria, e disse que o Sesiminas estava presente em mais de mil pontos de serviços distribuídos em 220 municípios, realizando “a maior obra social do país”.<sup>32</sup> Apesar do entusiasmo manifestado pelo ex-presidente, o novo foco do Sesiminas seria a competitividade da empresa mineira. E como a entidade estava extremamente endividada, para não fechar os CATs eles foram terceirizados por meio de convênios com os sindicatos.

Na opinião de Salej, o importante era preparar as indústrias para as mudanças tecnológicas e de mercado, e dar ao trabalhador condições de continuar empregado. A base para conseguir isso seria a educação de empresários e trabalhadores. Para tanto, em março de 1997 foi inaugurado em Belo Horizonte o curso de Formação Gerencial em Turismo, usando tecnologia da Escola de Turismo em St. Johann, na região austríaca do Tirol. Com duração de 12 a 18 meses, o curso era dado em salas de aula que permitiam o aprendizado prático, pois estavam

---

<sup>32</sup> *Diário do Comércio*, 12/1/1995, “Ação de interiorização”.

equipadas com cozinha, bar, agências, laboratórios de informática ligados à internet e laboratórios de línguas (espanhol e inglês).

Enquanto isso, o Sesiminas continuava prestando serviço social aos trabalhadores, inclusive com acréscimos, como o Programa Voluntários das Gerais, criado com o objetivo de sensibilizar a comunidade industrial para os programas de voluntariado. Em 2 de dezembro de 2001, o “Dia V”, foi comemorado o Ano Internacional do Voluntário. Nessa data, 57 unidades do Sistema Fiemp realizaram 531 ações em 40 cidades, com a participação de 167 empresas, 5.793 voluntários e mobilização de cerca de 80 mil pessoas em Minas.

O Sesiminas prosseguiu também com suas ações na área cultural, entre elas a manutenção da Escola de Formação de Instrumentos de Corda, onde se cobrava dos alunos uma taxa simbólica de R\$20, sendo que alguns deles recebiam bolsas de estudo. Para incentivar os estudantes, foi criada a Orquestra Jovem da Fiemp, que, em 1998, era composta por 80 instrumentistas, com idades variando entre 12 e 22 anos, e que fazia, em média, oito apresentações por ano. Alguns alunos criaram suas próprias bandas, como o Quarteto Ouro Preto.

Em 1997, o Sesiminas patrocinou o documentário “Os Nomes do Rosa”, idealizado pelo jornalista Pedro Bial. Em cinco episódios, Bial intercalava blocos biográficos de João Guimarães Rosa e de sua ficção, com depoimentos de personagens como Manuelzão, Zito, Bindoia e Tião Leite. Depois disso, Pedro Bial dirigiu Giulia Gam, Paulo José e Marieta Severo no filme “Primeiras Estórias”, baseado no livro do escritor mineiro.

O Sesiminas também mantinha, em Belo Horizonte, a Escola de Balé, que, em julho de 2000, foi pela terceira vez campeã do Festival de Dança de Joinville, em Santa Catarina, na categoria Balé Clássico Avançado, destacando-se os bailarinos Ana Caroline Pagano Lima, José Antônio Ramos e Waldir Alexandre Silva.

A unidade de Araxá realizava todos os anos o Fest Sesi, um festival que reunia alguns dos maiores nomes brasileiros e mineiros da área cultural. A Mostra Nacional de Teatro de Araxá — Mostrará —, promovida pelas unidades locais do Sesi e Senai, consolidava-se, em 1998, como um dos principais acontecimentos teatrais do país na opinião do ator e teatrólogo paulista Ronaldo Ciambroni, detentor do prêmio Molière de 1974 e 1998, que participava pelo terceiro ano consecutivo do Mostrará.

O Centro de Cultura Nansen Araújo tornou-se um dos espaços culturais mais importantes de Belo Horizonte, pelo número e qualidade dos eventos que se realizavam em seu Grande Teatro e na Galeria de Arte. Esse centro criou e mantinha em caráter permanente o Coral Sesiminas e a Cia. de Danças Sesiminas, além do Centro de Memória, como parte do programa de preservação, conservação e divulgação da memória da indústria mineira e das entidades do Sistema Fiemg.

Na opinião de Salej, para haver uma indústria desenvolvida, sem greves, e ambiente próprio para o desenvolvimento, é preciso assegurar que o trabalhador tenha condições adequadas de saúde, educação, formação continuada, treinamento e boas condições para os filhos. Salej acredita que o papel da entidade empresarial é passar para as empresas essa visão, que se traduz numa série de ações, como os NOTs —

Núcleos de Orientação do Trabalhador, a Estação das Profissões, o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional — lançado em julho de 1996 pelo Sesiminas — e o Programa de Ginástica na Empresa, também de 1996.

A partir de 1998, o Ginástica na Empresa foi adotado também pelo Sesi nacional, e, em 2002, era desenvolvido por 24 Departamentos Regionais. A Estação das Profissões se inspirou na Cité des Métiers, em Paris. O Sistema Fiemg se aliou a outras entidades e instituiu, em maio de 2001, a Fundação Mineira de Desenvolvimento Profissional, entidade gestora da Estação, que foi inaugurada seis meses depois, na Avenida Augusto de Lima, 1.860, no Barro Preto, bairro da área central de Belo Horizonte. O objetivo era prestar, gratuitamente, informações sobre questões ligadas à vida profissional, incluindo emprego, educação, formação continuada, empreendedorismo e profissões em geral, para ajudar os mais velhos a se manterem no emprego, e os mais novos a entrarem no mercado de trabalho.

Em novembro de 2001, o Sesiminas contava com 92 unidades em 70 municípios. Além dos 69 CATs, havia seis escolas, cinco clubes e quatro NOTs, entre outras unidades. Em colaboração com o ensino técnico do Senai, foram criadas em unidades do Sesi classes de ensino médio tecnológico.

## FORMAÇÃO TÉCNICA GERENCIAL

Um dos problemas observados por Salej como empresário e dirigente de entidades empresariais: não existia no país um curso técnico que preparasse gerentes capacitados a negociar com seus equivalentes em empresas estrangeiras. Mesmo os administradores formados em cursos superiores não davam atenção ao aprendizado de línguas estrangeiras, nem conheciam Física e Química o suficiente para tomar a melhor decisão na hora de adquirir um material.

Quando dirigia o Sebrae-Minas, Salej resolveu criar uma escola em nível de segundo grau que fornecesse essas capacitações. Seu ponto de partida era que educar é muito mais fácil e eficaz do que reeducar. Orçado em cerca de cinco milhões de dólares, o projeto da Escola Técnica de Formação Gerencial (ETFG) foi apresentado ao Sebrae Nacional. A ETFG teve como modelo a Escola Bilíngue de Gerenciamento de Klagenfurt, uma escola austríaca com 200 anos de experiência em ensino profissionalizante, que se mantém sempre atualizada para atender às mudanças na economia mundial e no âmbito das pequenas e médias empresas.

A Áustria tem uma política de educação que enfatiza a formação profissional, o que se reflete diretamente na economia. À época da proposta de Salej, o país apresentava uma das mais elevadas taxas de emprego e renda *per capita* da Europa, e o Ministério Federal de Educação e Artes da Áustria se prontificou a cooperar com o Sebrae-Minas. Um dos proprietários do Sistema Pitágoras de Ensino, Walfrido dos

Mares Guia, era secretário da Educação de Minas e entusiasta do projeto de Salej; então, o modelo austríaco foi adaptado à realidade brasileira por professores do Pitágoras. O primeiro diretor da escola foi também um professor do Pitágoras, Clemenceau Chiabi Saliba. Depois de inaugurada a sede própria, em 7 de novembro de 1994, Saliba foi substituído pela professora Daisy Costa Cruz Barros, que lecionava inglês na ETFG.

Numa entrevista coletiva em julho de 1993, com a presença de Walter Heuritsch, vice-ministro da Educação da Áustria, Salej anunciou que a escola começaria a funcionar em fevereiro do ano seguinte. Naquele dia foi lançada a pedra fundamental da ETFG e da futura sede própria do Sebrae-Minas, que deixaria de pagar aluguel. Os recursos para as obras estavam assegurados, tinham sido aprovados no dia 22 de junho em decisão unânime do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae, presidido por Antônio Fábio Ribeiro. Salej disse que o curso da ETFG cobraria mensalidade dos alunos, mas o Sebrae-Minas concederia bolsas aos estudantes carentes aprovados na prova de seleção.

Heuritsch voltou a Belo Horizonte em 1994, para a inauguração da sede própria da escola. E novamente em outubro de 1996, para participar do 2º Seminário Internacional Fiemg de Formação Profissional. Nessa época ele era diretor-geral de Formação Profissional do Ministério da Educação da Áustria, e colaborava na efetivação dos cursos técnicos de formação profissional do Sistema Fiemg que funcionavam em oito cidades, somando cerca de 700 alunos.

A primeira ETFG começou a funcionar no dia 2 de fevereiro de 1994, antes da inauguração da sede, num espaço

alugado cedido pelo Sebrae-Minas. Eram três turmas de 30 alunos cada, entre eles 40 mulheres. A seleção resultara em turmas heterogêneas, mas isso não preocupava o diretor Clemenceau Saliba. A aula inaugural, no auditório do Sebrae, foi proferida pelo arcebispo de Mariana, Dom Luciano Mendes de Almeida, presidente da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB). Dom Luciano pediu aos estudantes que não se preocupassem exclusivamente com tecnologia e desenvolvimento:

“O bom gerenciamento”, disse Dom Luciano aos estudantes, “não é a capacidade de produzir muitos recursos para alguns, mas de criar boas condições de vida para todos”. E prosseguiu, dirigindo-se a Salej: “Pelo que conheço de sua pessoa, o senhor está colocando nesta escola não só a intenção de ensinar a técnica, a formação gerencial, mas também o seu idealismo na pessoa humana”.

Na sua vez de falar, o secretário da Educação Walfrido dos Mares Guia afirmou: “O Sebrae-Minas está entrando numa área que não é da sua obrigação, e está dando grande contribuição a Minas Gerais”.

Salej concluiu a aula inaugural dizendo que outras ETFGs seriam instaladas em Minas, pois existia na época um “campo de trabalho para 10 mil alunos dessas escolas”.

Os alunos selecionados se dispunham a permanecer na escola 36 horas por semana, ao longo de quatro anos. O currículo tinha as matérias básicas do ensino médio e disciplinas voltadas ao desenvolvimento do espírito empreendedor e capacidade empresarial, além da cidadania. Havia uma parte comum, com 2.880 horas-aula de Língua Portuguesa, Literatura, Inglês, Espanhol, Educação Artística, Educação Física, História,

Geografia, Matemática, Física, Química, Biologia e Programas de Saúde, incluindo nessas matérias um conteúdo programático sobre Educação Ambiental. Havia também 2.040 horas-aula de matérias profissionalizantes, como Estatística, Mecanografia e Processamento de Dados, Administração e Controle, Direito e Legislação, Contabilidade e Custos, Economia e Mercados, Psicologia e Estágio Curricular. O ensino seria completado por 520 horas-aula de Filosofia, Sociologia, Espanhol e Projetos Especiais.

Para cada grupo de alunos, o projeto original previa um empresário-orientador para liderar as atividades de formação gerencial. O aluno poderia praticar o que aprendia na sala de aula por meio de estágios em várias empresas conveniadas com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL); como parte da sua formação, o estudante também participaria da gerência da escola. No primeiro ano, os alunos fizeram cinco excursões: à fábrica da Fiat Automóveis, em Betim; à CVRD, em Itabira; e às cidades históricas de Sabará, Ouro Preto e Mariana, além da Serra do Cipó.

Depois que Salej deixou o Sebrae, o período do curso foi reduzido de quatro para três anos. Em 2006, em entrevista para este livro, a então diretora da ETFG, Hilda Trindade Lima, informou que os alunos da primeira e segunda série cursavam 20 disciplinas e passavam de 38 a 40 horas semanais dentro da escola. Os estudantes do terceiro ano ficavam na escola apenas na parte da manhã, durante 30 horas por semana. À tarde, faziam estágios e diagnósticos empresariais.

A primeira ETFG foi construída no Bairro Nova Suíça, em Belo Horizonte, num terreno de 5.309 m<sup>2</sup>. Ao todo, havia 7.814 m<sup>2</sup> de área construída, mas a escola ocupava apenas 2 mil.

O restante era destinado ao Centro de Treinamento e ao Centro Operacional do Sebrae-Minas. Na parte da escola, havia oito salas de aulas com capacidade para 30 alunos cada, e outras duas para 15 alunos. Além dessas, mais quatro salas para ensino de língua estrangeira, duas para trabalhos com computador e uma onde funcionaria a “empresa” dos estudantes. O prédio abrigava ainda quatro gabinetes de estudos, auditório, biblioteca e videoteca, salas para atendimento médico e para a administração da escola, além da cantina e dos sanitários. Havia também laboratórios de física, química, biologia e informática. Na inauguração do prédio, em 1994, Clemenceau anunciou que a meta era criar cinco escolas por ano a partir de 1995, e chegar ao fim da década de 1990 com 30 unidades no interior de Minas.

O presidente nacional do Sebrae, Antônio Fábio Ribeiro, anunciou que por decisão da diretoria aquele modelo da ETFG seria introduzido em todos os Estados com recursos da entidade, sob a coordenação do Instituto de Formação Empresarial. A decisão não foi cumprida. “Os dirigentes do Sebrae nos Estados não quiseram copiar um modelo mineiro, embora não tivessem um modelo próprio”, lamentou Salej.

Em 2006 existia apenas uma ETFG fora de Minas, criada pela Secretaria Estadual da Educação do Acre, com apoio do Sebrae e do governo federal. Em Vitória, no Espírito Santo, chegou a funcionar uma ETFG administrada por empresários locais, mas houve divergências entre eles e a escola fechou.

Na época da inauguração, a previsão de que em 2000 estariam instaladas 30 ETFGs em Minas Gerais, com 10 mil alunos, e cinco em outros Estados, não parecia exagerada. A Áustria, com metade da população de Minas Gerais, tinha na época 130 dessas escolas, com 55 mil alunos. Em 1996, parecia

que a meta seria cumprida, pois já funcionavam oito ETFGs espalhadas pelo território mineiro, com cerca de 700 alunos. Mas o ritmo de expansão foi quebrado. Chegaram a funcionar 21 escolas, mas em 2006 o número havia baixado para 16. Só a escola de Belo Horizonte continuava sendo mantida pelo Sebrae.

A escola de Montes Claros, que era excelente, também fechou. “Ela não acabou porque piorou, não”, afirmou, em entrevista ao autor, uma das responsáveis pelo Sistema de Formação Gerencial do Sebrae-Minas, Gemma de Carvalho Mazzoni Cavalieri. Segundo Gemma, algumas escolas começaram a ter dificuldades financeiras para sobreviver, porque, na verdade, tinham nascido da composição das forças produtivas de cada cidade. Sendo uma escola particular, em tempos de crise uma instituição como a ETFG acabava sendo considerada dispendiosa para uma cidade pequena.

“Na verdade”, analisou em 2006 a professora Gemma, “a valorização do ensino técnico ainda não é realidade em nosso meio. O maior problema é a pobreza de espírito, a mentalidade. Numa cidade pequena, as forças produtoras teriam que valorizar muito essa escola, injetar recursos, e isso nem sempre aconteceu. Então, pelas dificuldades financeiras, elas foram definindo”.

A ETFG de Luz era mantida por um *pool* de instituições, mas a única que pagou a conta até o fim foi a Mitra Diocesana. As demais deixaram as dívidas na mão do bispo, exatamente aquele que fazia opção preferencial pelos pobres. Como os alunos vinham, em geral, das famílias mais bem aquinhoadas da região, o bispo acabou desistindo, e a escola foi fechada em 2004.

Inaugurada em fevereiro de 1995, a ETFG de Patos de Minas era mantida pela Associação Comercial e Industrial de Patos de Minas (Acipatos), em convênio com o Sebrae. A escola não resistiu à mudança dos dirigentes da Acipatos e fechou em 2005. A de Itaúna funcionava no campus de uma universidade particular. A reitoria foi se desinteressando, porque a ETFG formava técnicos de nível tão alto, que acabavam competindo com os profissionais de nível superior formados pela Universidade de Itaúna.

A de Contagem foi inaugurada também em fevereiro de 1995, juntamente com a de Itabira. A escola era mantida pela Fundação de Ensino de Contagem (Funec), da prefeitura, que gerenciava 15 escolas municipais de ensino médio. Treinados pelo Sebrae-Minas, 12 professores da própria Funec davam dedicação exclusiva à escola. Quando Newton Cardoso voltou à prefeitura de Contagem, mandou fechar a escola. Houve grande protesto dos alunos, e empresários locais resolveram assumir sua manutenção por intermédio da Fundação Centro das Indústrias das Cidades Industriais de Minas Gerais de apoio à Educação, Cultura e Meio Ambiente. A Associação Comercial e Industrial de Itabira (Acita) mobilizou a cidade em prol da instalação da ETFG e se tornou responsável pela manutenção da escola, em parceria com o Sebrae-Minas e a prefeitura. Eram duas turmas de 31 alunos cada, selecionados entre 294 candidatos. O presidente da Acita, Márcio Antônio Labruna, afirmou na solenidade de inauguração: “O futuro de Itabira vai passar por esta escola, que vem completar o ciclo de desenvolvimento da cidade”. Na época, a terra natal do poeta Carlos Drummond de Andrade tinha 2.500 estabelecimentos comerciais.

Em 2006, em todas as 16 ETFGs, havia um total de 1.918 alunos matriculados. Uma das responsáveis pelo Sistema de Formação Gerencial do Sebrae-Minas, Edelweiss Petruseli Carayon de Barros, que se aposentou em 2015, disse em 2006 que a ETFG ainda adotava os quatro pilares da educação estabelecidos pela Unesco: aprender a ser, aprender a conviver, aprender a fazer e aprender a aprender.

“Esta escola ajuda a formar para a vida”, disse Edelweiss. “Nesses anos todos, nunca vi briga entre alunos. São dóceis, apesar de serem astutos. O nível de agressividade deles é baixíssimo. Não tem pichação na escola ou qualquer risco na parede e na porta dos banheiros. Eles não têm o que contestar, porque a contestação é feita às claras, dentro da escola”.

Em 28 de outubro de 2004, em visita ao Brasil, o renomado físico austríaco Fritjof Capra, autor de *O Tao da Física* e *O Ponto de Mutação*, fez questão de conhecer a ETFG de Belo Horizonte. Durante quatro horas, debateu com os estudantes — em inglês, sem necessidade de intérprete — os problemas que ameaçam a sobrevivência da Terra. O então presidente do Indi, Carlos Eduardo Orsini, membro do Conselho Deliberativo do Sebrae-Minas, acompanhou Capra e, na saída, escreveu esta mensagem: “Parabéns pelo *show* de capacidade que aqui tivemos, competência certamente do corpo docente dessa fabulosa escola. Como presidente do Indi e conselheiro do Sebrae, sou e serei um defensor do progresso da ETFG. Conte sempre com o nosso apoio”.

Salej, por seu lado, lamenta a frustração de sua meta: “Nossa ideia, amplamente exposta ao país em 1994, fracassou por causa do desinteresse de dirigentes do Sebrae, fazendo um triste contraponto com o interesse e a necessidade da

comunidade, como demonstrava a grande procura pelo curso. O exame de seleção para 1995 teve 395 candidatos para 75 vagas na ETFG de Belo Horizonte”.

Quando a primeira ETFG foi inaugurada, o Sebrae-Minas financiava parte das mensalidades, de acordo com as condições estabelecidas, individualmente, pela própria família: alguns financiavam 90%, outros apenas 30%, enquanto 22 estudantes, entre os primeiros matriculados, preferiram pagar integralmente. Depois de concluir o curso, o aluno teria oito anos de prazo para pagar o financiamento.

“É lamentável”, afirmou Salej, “que a própria direção esteja passando para os funcionários da ETFG o entendimento de que não é papel do Sebrae-Minas cuidar da formação gerencial dos jovens. Essa visão está presente também na Confederação Nacional da Indústria”.

Uma pesquisa feita em 2005 entre alunos de todo o sistema ETFG mostrou que a escola também estava preparando a sucessão nas empresas, pois 53% deles eram filhos de empresários. Em março de 2006, em entrevista para este livro, Hilda Trindade, que lecionava na ETFG desde 1996 e dirigia a escola há dois anos, garantia que a ideia era um sucesso:

“O único mal das escolas é que são poucas, 16 no total. Nosso grande problema: o Sebrae tem foco no pequeno empresário e não pode sair desse foco. Fica difícil investir mais no setor de educação formal, porque este é um setor muito absorvente”.

Hilda afirmou ainda que o Sebrae pagava 40% das despesas da escola de Belo Horizonte. Nas outras, os mantenedores eram cooperativas, clubes de diretores lojistas e outras entidades. Em Belo Horizonte os alunos pagavam,

naquele ano, mensalidade de R\$ 640, a mais alta entre as 16 ETFGs. Para o ano letivo de 2006, trezentos candidatos se inscreveram, e apenas 175 foram selecionados.

“Tivemos que dispensar 125, infelizmente”, contou a diretora, para mostrar como ainda era grande a procura pelo ensino da ETFG. “As escolas particulares estão sofrendo retração, e se dispensassem alunos, hoje, elas não sobreviveriam”.

Para Hilda Trindade, o grande diferencial da escola é o retorno do investimento: ela afirma que a postura empreendedora adquirida ali pelo aluno faz diferença em qualquer ramo de atividade. A autoconfiança é maior, ele aprende a se expressar em público, sabe negociar. Trindade disse ainda que a escola veio ampliando gradativamente o número de estudantes, desde 2003. Além dos 440 alunos que estudavam em tempo integral na ETFG, em turmas de 32 ou 33 alunos, a escola oferecia à noite um curso de técnico em gestão para 80 alunos. Um deles tinha sido morador de rua, e na época da entrevista trabalhava numa cooperativa, a Ecoblocos, formada por ex-alunos da ETFG.

A Ecoblocos montou uma indústria de aproveitamento de resíduos da construção civil em Santa Luzia, município da Região Metropolitana, com recursos repassados em 2003 pelo governo federal. Os novos empreendedores se comprometiam a ter, entre os colaboradores da indústria, ex-moradores de rua. Um dos filhos daquele morador de rua que estudava na ETFG também se tornou aluno; de dia, trabalhava na parte comercial da Ecoblocos, e à noite frequentava as aulas com o pai.

Em 2006, a ETFG de Belo Horizonte empregava 50 professores. Todos tinham cursos de especialização, mestrado

ou doutorado. Recebiam por hora trabalhada, e a remuneração estava acima da média do mercado. A julgar pelo número de currículos recebidos pela diretora, a demanda não era grande apenas por parte dos estudantes, mas também por parte de professores:

“Para quem é educador, é um prazer trabalhar num projeto como este. Todos os professores são apaixonados pelo projeto. A forma de trabalhar é diferente, eles têm tido resultado, têm saído da mesmice”, afirmou Hilda Trindade.

Na opinião de Salej, caso fosse multiplicada por 30, a ETFG mudaria o desempenho estrutural da economia mineira; mas uma visita ao site da entidade, em junho de 2013, mostrou que havia apenas 13 dessas escolas, distribuídas pelas seguintes cidades mineiras: Arcos, Belo Horizonte, Cataguases, Contagem, Coronel Fabriciano, Governador Valadares, Itabira, Juiz de Fora, Nova Lima, Pedro Leopoldo, São Sebastião do Paraíso, Teófilo Otoni e Varginha.

No ano seguinte, quando a ETFG completava 20 anos, a escola de Belo Horizonte, que funciona junto da sede do Sebrae-Minas, mudou de nome para Escola de Formação Gerencial (EFG). Nos outros 13 municípios mineiros, a marca permaneceu a mesma, e foi aberta uma EFG pelo Sebrae do Maranhão. Eis a justificativa para mudar, segundo o então diretor-superintendente do Sebrae-Minas, Afonso Maria Rocha: “Temos a intenção de expandir essa formação para outros níveis. A retirada do termo ‘técnica’ é o primeiro passo para desenvolvemos ainda mais o modelo de gestão”.

O modelo austríaco original foi mantido, mas foram introduzidas novas disciplinas: para os alunos do primeiro ano, Educação Financeira, em parceria com o Banco Central; para os

do segundo ano, Matemática Financeira; e Redação para os estudantes do terceiro. Em agosto de 2014, a EFG contava com um corpo docente altamente qualificado. Dos 42 professores, 84% tinham mestrado e pós-MBA. Somando-se todas as escolas, 1.690 alunos estavam matriculados.

O tempo dirá se foi acertada a decisão de tirar do nome EFG a palavra “Técnica”, exatamente a que parecia definir o projeto austríaco — e mineiro — de formação de técnicos de nível médio. É possível que, essencialmente, só mude o nome, uma iniciativa canhestra e repetitiva de cada novo administrador para deixar sua marca em algo importante.

Em janeiro de 2015, um representante da indústria — o presidente da Fiemg, Olavo Machado Júnior — assumiu também a presidência do Conselho Deliberativo do Sebrae-Minas, cumprindo mais uma rodada de alternância no poder que, conforme o Estatuto Social reformulado em 2010, deve ocorrer a cada quatro anos.

A ver o que virá pela frente.

## UMA PRIORIDADE NA FIEMG

No seu discurso de posse, em 1995, Salej declarou que tinha na educação a sua prioridade. E reafirmou esse compromisso em outubro do ano seguinte, na solenidade de encerramento do 2º Seminário Internacional Fiemg de Formação Profissional, quando frisou: “A educação, em todos os níveis, foi eleita como prioridade máxima na nossa gestão”.

Entre 1995 e 2001, o Sistema Fiemg destinou valores crescentes de seus recursos econômicos e institucionais a programas e projetos de educação e tecnologia, com destaque para a atuação do Senai no campo do desenvolvimento tecnológico. Pelas contas de Salej, só em 1996 o Sistema Fiemg e as indústrias mineiras investiram mais de R\$100 milhões na qualificação de trabalhadores.

“Trabalhamos, nos sete anos de minha gestão, para erradicar o analfabetismo nas indústrias mineiras; 3,5 milhões de trabalhadores passaram por cursos de requalificação”, ele concluiu.

Para o ex-presidente da Fiemg, a educação é uma forma de enriquecer as pessoas. Portanto, a preocupação não era só com o treinamento; no Senai, a nova metodologia de ensino incluía disciplinas como Português, Cálculos Aplicados, Inglês Técnico e Informática Básica. “Nosso grande desafio era mudar o perfil de escolaridade dos trabalhadores na indústria”, Salej afirmou.

A Fiemg fez acordos com universidades e centros de pesquisa de vários países, buscando novas técnicas de produção.

Também investiu em mão de obra, preparando-a para atender à demanda de produção tecnologicamente avançada. Um convênio com a Comissão Fulbright, que administra diversas modalidades de programas de pós-graduação, possibilitou à Fiemg conceder bolsas de mestrado e doutorado para 20 pessoas que foram estudar nos Estados Unidos. A Comissão foi criada no Brasil em 1957, no governo JK, e concedeu desde então 2.525 bolsas para brasileiros estudarem no EUA e 3.964 para norte-americanos virem ao Brasil.

Já fora da Fiemg, Salej aceitou, em 31 de julho de 2002, o convite para ingressar no Conselho Diretor da Comissão Fulbright, com mandato de quatro anos, passível de renovação por uma vez. Esse Conselho é integrado por sete brasileiros indicados pelo Itamaraty e por sete americanos residentes no Brasil, indicados pela Embaixada dos Estados Unidos. Até junho de 2002, o Programa Fulbright, criado em 1946, concedera bolsas de estudos para cerca de 310 mil pessoas de 130 países. O programa é administrado pelo Departamento de Estado dos EUA, mediante comissões binacionais e fundações em 51 países, além de embaixadas americanas, num total superior a 140 países.

Em dezembro de 1998, Salej assinou convênio com a Fiat Automóveis e a Universidade Estadual de Minas Gerais para criação do primeiro curso de mestrado de Design Automotivo da América do Sul, ministrado nas dependências do Centro de Comunicação, Design e Tecnologia Gráfica (Cecoteg) do Senai-MG. O objetivo do curso era aumentar a competitividade no setor automobilístico e reduzir a quantidade de veículos importados pelo Brasil.

O investimento foi feito num momento de fraco desempenho da indústria. Nos primeiros dez meses de 1998, o setor de material de transporte, que inclui a indústria automobilística, tinha 10,4% menos postos de trabalho do que em igual período de 1997. A Fiemg calculava, no fim do ano, que a retração das vendas do setor industrial em Minas chegaria a 5,75%. O Estado sentia o reflexo do aprofundamento da recessão japonesa e do alastramento dos efeitos da crise financeira na Ásia, com a consequente desaceleração do comércio internacional e aumento do protecionismo.

Respondendo a isso, o Banco Central promoveu no dia 16 de dezembro uma leve redução nas taxas de juros. A Taxa Selic, que estava em 32% ao ano, foi reduzida para 29%.

A Fiemg foi a primeira entidade no Brasil a instalar, em 1995, um Conselho Empresarial de Educação, dirigido por Evando Neiva, diretor do Sistema Pitágoras de Ensino. O Conselho fez parcerias com o governo de Minas e prefeituras, para participar também do ensino público. Em 1996, criou o Prêmio Fiemg Nansen Araújo/ Parceria Empresa-Escola Pública. O primeiro colocado receberia um prêmio de R\$10 mil para serem aplicados na escola, o segundo R\$8 mil e o terceiro R\$6 mil, com a mesma finalidade.

Em dezembro de 1997, num artigo publicado pelo jornal da Fiemg, Evando Neiva defendeu o comprometimento das empresas com a educação: “Trata-se de uma nova consciência que alia responsabilidade social com visão empresarial de longo alcance”, argumentou. Salej acredita que sua atuação nessa área, durante sua gestão na Fiemg, contribuiu para que a produtividade industrial mineira progredisse 70,2%, o PIB

industrial crescesse 29,7% e o Produto Interno Bruto total do Estado evoluísse 21,7%.

Em março de 1997, Salej participou em Boston, nos Estados Unidos, de um evento realizado pelo governo brasileiro para discutir a forma de repatriar o capital intelectual brasileiro que estava fora do país. Na ocasião, o CNPq anunciou que estenderia a outros Estados o Projeto Jovens Doutores, até então restrito a Minas. Pelo acordo firmado com a Fiemg, as empresas podiam trazer brasileiros recentemente formados doutores no exterior para um período de um ano, renovável por mais um. Metade do salário seria bancada pelo CNPq, e o restante pelas próprias empresas.

Em julho de 1999, Salej assinou com o reitor da UFMG, Francisco César de Sá Barreto, três convênios para o desenvolvimento de projetos de cooperação entre as duas entidades. “Hoje”, declarou o reitor, “perdemos a conta de quantos projetos existem na universidade com a participação da Fiemg”. Barreto conta que essa cooperação teve início logo nos primeiros dias de sua gestão.

Em 2006, Salej era um dos 12 membros (seis do Brasil e seis do exterior) do Comitê Científico Internacional que escolheu as pesquisas brasileiras que seriam financiadas pelo Banco Mundial. Era o único empresário nesse conselho, presidido por José Galizia Tundisi e formado por conhecidos cientistas e pesquisadores de vários países, entre ele um Prêmio Nobel de Medicina. Até 2003, foram investidos R\$90 milhões nessas pesquisas, como parte do Programa Institutos do Milênio, do Ministério da Ciência e Tecnologia. O programa tinha como objetivo ampliar a capacitação tecnológica do setor produtivo e

fortalecer a competência científica e tecnológica nacional em áreas estratégicas.

Em fevereiro de 2002, Salej foi empossado membro do Conselho Superior da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). A Capes contava, naquele ano, com um orçamento de R\$413 milhões destinados a bolsas de estudo. O Conselho tem sete membros, dos quais dois representando o setor produtivo e cinco da área acadêmica.

Em 1995, o Senai possuía em Minas Gerais apenas 12 escolas, com 29 mil alunos. Quando Salej terminou seu mandato na Fiemg, o número havia aumentado para 117 escolas, com 130 mil alunos. Em 1995, havia máquinas e equipamentos com até 42 anos de uso, e nenhuma tecnologicamente avançada. Salej conta que descobriu essa realidade ao visitar uma escola do Senai-MG em Contagem, conversando com um aluno de 18 anos:

“Você está aprendendo muito aqui?”

“Não, não estou.”

“Como assim?”

“As máquinas daqui não existem na empresa.”

“Você quer dizer que as máquinas daqui são melhores do que as da empresa?”

“Não, senhor, as máquinas que temos na empresa são muito mais modernas que essas daqui. Então, o que aprendo não serve para as máquinas mais modernas de lá. Tenho que aprender tudo de novo na empresa.”

Para que o país tivesse indústrias de primeira linha, raciocinava Salej, seria indispensável ter escolas mais avançadas do que as próprias indústrias. O Senai precisava estar dois

passos à frente, mas, na época, tinha professores com formação de segundo grau e era deficiente em máquinas e equipamentos.

“Para resolver isso”, ele conta, “compramos em Israel o equipamento didático mais moderno que existe no mundo. Fizemos um programa de renovação tecnológica do Senai e treinamento dos professores”.

O projeto de modernização do Senai-MG foi dividido em três fases. No fim de 2001, as duas primeiras estavam concluídas. A terceira ficaria pronta no primeiro semestre de 2002. Na primeira, foram implantados sete laboratórios de Manufatura Integrada por Computadores (CIM) em cidades-polo, e, na segunda, 18 laboratórios de Tecnologia da Manufatura Avançada (AMT). A terceira fase previa a implantação de 12 laboratórios, sendo um na área de Eletrônica Avançada, três de Telecomunicações, quatro de Tecnologia Aplicada à Produção e quatro de Robótica Avançada.

O Laboratório de Metrologia Dimensional do Senai, instalado na unidade Euvaldo Lodi, era um dos mais completos do país. Empresas do setor mecânico e de metal, como a Magnesita e a Thomson Tube Components, em Contagem, que antes enviavam seus equipamentos para serem calibrados no Rio ou em São Paulo, passaram a usar esse laboratório, com economia de até 50% nos custos, além de grande redução no prazo durante o qual o equipamento precisava parar para ser calibrado. Em 1998, essa fábrica da Thomson passou a exportar canhões eletrônicos para uma fábrica de televisores da japonesa Sony nos Estados Unidos, o que comprova a qualidade de seus produtos.

Em parceria com o Sebrae e o Sindicato da Indústria de Joalheria, o Senai-MG inaugurou em outubro de 1997, em Belo

Horizonte, o Núcleo de Formação e Treinamento em Joalheria. Foi a primeira escola especializada nessa área na América Latina. Os cursos tinham duração média de três meses, e os alunos podiam escolher a área em que queriam trabalhar: cravação e gravação, joalheria, design de joias, modelagem em cera, fundição em cera perdida, gemologia, esmaltação de metais, diamantes e galvanoplastia.

Em 1997, o Senai-MG assinou convênio com a Agência de Cooperação Internacional do Japão (Jica), para instalação, em Itaúna, de um centro de treinamento especializado em fundição, com equipamentos doados pelo governo japonês. Dois anos depois, o Centro Tecnológico de Fundição Marcelino Corradi (Cetef) já era o mais bem equipado da América Latina, tendo recebido equipamentos avaliados em US\$2,5 milhões. Máquinas de alta tecnologia, como a que possibilita o processo de fundição em cera de precisão, que custava mais de US\$1 milhão no mercado, podiam ser usadas pelos alunos antes mesmo de serem instaladas nas indústrias mineiras: eles se preparavam para usar a tecnologia de microfusão e fusão de alumínio, ainda inédita em Minas. O Estado tinha aproximadamente 200 indústrias de fundição, e 80% delas estavam localizadas num raio de 100 quilômetros de Itaúna.

O Sistema Fiemg investiu cerca de R\$5 milhões para construir e equipar o Centro de Comunicação, Design e Tecnologia Gráfica (Cecoteg), uma unidade do Senai que ocupa área de 11 mil metros quadrados em Belo Horizonte. O Centro foi inaugurado em agosto de 1997, cerca de dois anos depois de iniciadas as obras. No ano seguinte, já era considerado um centro de referência na América Latina nas áreas de pré-imprensa, metodologia de ensino e equipamentos. Contava com

12 plataformas gráficas IBM e Macintosh, com laboratórios, estúdio e oficina. Nas dependências da escola funcionava também, em quatro salas de aula, o curso supletivo de 1º e 2º graus, para atender aos trabalhadores da indústria gráfica e alunos do Telecurso 2000.

“Quando deixei a Fiemg, essa escola funcionava em três turnos, fornecendo alimentação e tratamento odontológico aos alunos”, confirma Salej.

Desde 1996, o Senai-MG mantinha o Curso de Revitalização dos Monumentos Históricos, em parceria com a Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP), uma forma de preencher o vazio deixado pelo desaparecimento de velhos profissionais que sabiam recuperar prédios coloniais — mestres cantareiros, pedreiros, carpinteiros e pintores. As técnicas de restauração de paredes de pau a pique revestidas com reboco, de janelas, pinturas e outros detalhes da arquitetura barroca mineira vinham sendo repassadas de uma geração a outra, mas foram sendo esquecidas com o surgimento de novos materiais de construção. Um dos professores, José Raimundo Pereira, o Juca da Cantaria, tinha 72 anos de idade quando o curso foi inaugurado. Era o último especialista em cantaria na região de Ouro Preto. O Senai-MG pagava os salários dos professores e monitores, e também o material empregado nas aulas práticas de restauração.

Em 20 de janeiro de 1999, um incêndio destruiu parcialmente a Igreja de Nossa Senhora do Carmo, em Mariana. O Sistema Fiemg criou o Projeto Oficina Escola Igreja do Carmo para recuperar a igreja. Participavam jovens de 16 a 18 anos, selecionados na própria comunidade, que recebiam bolsa para trabalhar e estudar. A igreja, construída em fins do século

XVIII em estilo rococó, estava quase totalmente recuperada pelo Iphan quando houve o incêndio, que destruiu dois séculos de imagens e pinturas.

## PIONEIRISMO NA INTERNET

No começo de 1995, Stefan Salej expôs ao ministro das Comunicações, Sérgio Motta, o projeto da Fiemg para pôr as empresas mineiras na internet. A Embratel era dona de toda a estrutura de cabos óticos de transmissão de dados, e só permitia o acesso à internet para universidades que operavam a Rede Nacional de Pesquisa. Salej se recorda dessa limitação:

“Um estudo encomendado pela Fiemg, coordenado por Luís Otávio Cerqueira César, alertou que se colocássemos a internet nas empresas mineiras, elas ficariam cinco anos à frente de todo mundo no país. Nossa avaliação era que dava para fazer. Custaria cerca de 100 mil dólares. Teríamos de instalar potentes antenas no prédio da Fiemg e entrar direto na rede da Telemig, que era estatal federal, mas tinha boa parceria com a indústria mineira. Dava para fazer... mas era ilegal, pois quebrava o monopólio da Embratel. Apesar disso, avisei o ministro Sérgio Motta de que iríamos em frente, com ou sem autorização”.

Segundo relata Salej, ele disse ao ministro: “Pode chamar a Polícia Federal para me prender”.

“Me dá um mês”, respondeu Sérgio Motta, rindo da disposição belicosa de Salej. “Tenha paciência, não faça nada nesse período, que eu vou resolver isso”.

Salej acatou o pedido, com uma condição: “Queremos ser os primeiros, queremos começar esse movimento e colocar o nosso Estado na frente”.

O ministro, paulistano da Mooca, concluiu a conversa: “Confie em mim!”

Um mês depois, Motta ligou e revelou a Salej que havia assinado duas resoluções que privatizavam o mercado de provimento de acesso à internet. A nota conjunta, assinada pelos ministros Sérgio Motta e José Israel Vargas — este, um mineiro de Paracatu — foi publicada no dia 31 de maio de 1995.

“Fomos a primeira entidade provedora e, por causa de nossa iniciativa, durante algum tempo, Minas liderou a internet no Brasil, chegando a ter 52 provedores no Estado. Com a ajuda de Ivan Moura Campos, que foi um grande pioneiro no setor, e com o apoio do governador Eduardo Azeredo (um engenheiro da área de informática com passagem pela IBM), fizemos Minas e as empresas mineiras saírem na frente. Foi uma ação inovadora, aliada a uma coragem e a uma aliança política.

Em entrevista publicada pelo *Estado de Minas* em 31 de março de 2005, Ivan Moura Campos relata como se deu a privatização da internet, sem se referir ao papel desempenhado pelo presidente da Fiemg. Doutor em ciência da computação da Universidade da Califórnia e um dos criadores do curso de Computação da UFMG, Ivan teve participação importante na elaboração do projeto para a instalação da internet brasileira e tornou-se coordenador do Comitê Gestor da internet no Brasil. Durante o episódio narrado por Salej, ele era secretário da Política de Informática em Brasília, trabalhando sob o comando do ministro de Ciência e Tecnologia, José Israel Vargas, antigo professor da UFMG. Na entrevista, Ivan Moura Campos afirmou:

A Embratel tinha, à época, o sonho de ser a única e exclusiva provedora de acesso para o mercado comercial e o Sistema Telebrás estava acostumado a ter autoridade absoluta

sobre qualquer coisa que chegasse perto de telecomunicações.  
(...)

Conseguimos ao mesmo tempo desregulamentar e privatizar o mercado de provimento de acesso, além de criar o Comitê Gestor da internet com duas resoluções assinadas pelos ministros José Vargas e Sérgio Motta, extremamente ousadas: o provimento de acesso à internet é um serviço de valor adicionado e não um serviço de telecomunicações. Por conseguinte, para ser provedor de acesso não há necessidade de autorização ou outorga. Outra: qualquer empresa pode ser provedora de acesso discado à internet, exceto as companhias telefônicas. A primeira quebrou um tabu e acabou com qualquer sonho de controle da internet por parte do Sistema Telebrás. Ainda há muitos países no mundo que consideram o acesso à internet uma atividade de telecomunicações, e para ser provedor de acesso é necessário ter autorização governamental. Não surpreendentemente, nesses países a popularização do uso da internet ainda está engatinhando. A segunda medida foi baseada no seguinte raciocínio: se o objetivo era provocar uma grande proliferação de provedores privados, de todos os tamanhos, não teria sentido fazê-los concorrer com as companhias telefônicas das quais elas teriam obrigatoriamente que alugar as linhas telefônicas para dar acesso aos usuários.

No ano 2000, o Sistema Fiemg voltou a ser pioneiro no Brasil, ao lançar o primeiro portal da indústria nacional. Através do endereço web [indus.com](http://indus.com), as empresas passaram a ter condições de anunciar seus produtos e fazer negócios via internet. No mesmo ano, no dia 22 de novembro, a Fiemg assinou parceria com a MBG & Associados, do ex-ministro Luiz Carlos Mendonça de Barros, para oferecer a empresários

mineiros cursos de aperfeiçoamento à distância. O primeiro deles ensinava como aliar ganhos de produtividade ao desenvolvimento sustentado e à preservação ambiental.

Embora tenha informatizado o Sistema Fiemg e seja um entusiasta da internet, tanto que em 2005 criou seu próprio site, Salej não se esquece de uma coisa, conforme deixou claro ao participar do 1º Seminário Empresarial, organizado pelos alunos da PUC Minas, unidade de Contagem, no Hotel Ouro Minas, em abril de 2003: “O computador continua sendo uma máquina burra. A máquina mais importante da empresa é o homem. Ele deve estar sempre à frente das outras”.

## MEIO AMBIENTE: UM NEGÓCIO

Quando Stefan Salej ativou o Conselho do Meio Ambiente, a Fiemg passou a contar com um comitê estratégico e político no qual estavam representadas as 16 maiores empresas de Minas em diversos setores. A Gerência do Meio Ambiente foi criada em 1995, para ajudar as indústrias na busca de soluções para os problemas ambientais, fornecendo suporte jurídico à obtenção de licenciamento ambiental e orientação para a elaboração de planos e sistemas de controle ambiental.

Essa gerência também dava apoio técnico e operacional à Bolsa de Resíduos, criada em 1994 pelo Centro das Indústrias das Cidades Industriais de Minas Gerais. Seu principal objetivo era funcionar como centro de informações relativas às possibilidades de reaproveitamento de resíduos industriais.

Em abril de 1997, havia 120 empresas associadas à bolsa. Uma delas, a Fiat Automóveis, informou que no ano anterior havia recolhido 132 mil toneladas de materiais recicláveis, deixando de enterrar um grande volume de resíduos que haviam passado a ser manufaturados e vendidos como subprodutos. A montadora de Betim gerava mensalmente, em média, 11 mil toneladas de sucata de vidro, aço, madeira, parachoque, papel, papelão, tinta, isopor, capa plástica e rebolo. Em vez de jogar o material no lixo, a Fiat passou a enviá-lo para outras indústrias, que usavam o resíduo como matéria-prima. Em Ouro Branco, a escória do alto-forno estava sendo transformada em argamassa e cimento-cola por uma indústria

instalada em terreno da siderúrgica em regime de comodato, que empregava 120 pessoas.

Em parceria com a Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais (Citic), a Fiemg criou o Centro de Excelência em Tecnologia Ambiental. Foi instituído, ainda, o Prêmio Minas Ecologia, concedido a empresas e pessoas que se destacavam em questões ambientais.

“Promovemos a racionalização energética das indústrias e o compromisso com a produção limpa. E procuramos sensibilizar os trabalhadores, para que também participassem do desenvolvimento sustentável”, lembrou Salej.

Os resultados positivos de algumas empresas mineiras que apostavam nessa área serviam de exemplo e incentivo para outras investirem. Em 1999, a Fiat anunciou ter aplicado dez milhões de dólares no programa de reciclagem de água da fábrica de Betim. Com isso, estava economizando US\$3,5 milhões por ano, já que a fábrica deixava de comprar 1,5 milhão de metros cúbicos de água da Copasa devido ao reaproveitamento da água usada no processo industrial.<sup>31</sup>

Outro estímulo foi a Lei de Crimes Ambientais (Lei 9.605), que entrou em vigor em janeiro de 1998, de cuja elaboração a Fiemg participou.

Segundo informação amplamente divulgada pela Gerência do Meio Ambiente, o desenvolvimento sustentável movimentava 450 bilhões de dólares por ano no mundo; no Brasil, seu potencial era estimado em 30 bilhões de dólares. O presidente do Conselho de Empresários do Meio Ambiente da Fiemg, Shelley Carneiro, batia nessa tecla: “A adoção de novas tecnologias para proteção ambiental também gera emprego e

riquezas”. Era uma forma de mostrar que o meio ambiente não era apenas assunto para poetas e cientistas.

Em abril de 1997, a Fiemg assinou em Belo Horizonte um acordo de cooperação com a Associação das Indústrias Ambientais do Canadá (Ceia), visando à parceria entre empresas mineiras e canadenses. O acordo previa troca de informações, criação de *joint ventures* e transferência de tecnologia, por meio de programas de educação e treinamento. Na área tecnológica, a Fiemg fez trabalhos em conjunto com universidades mineiras e órgãos estaduais, e com a agência de cooperação alemã GTZ. Com o Sebrae, o trabalho destinava-se a resolver problemas ambientais de pequenas empresas, sobretudo as dos ramos de curtume, galvanoplastia e têxtil.

A UFMG desenvolveu em 1999, com apoio do Senai-MG e de outras entidades, um projeto para livrar os córregos e rios mineiros dos resíduos industriais lançados pela indústria têxtil. Todas as 25 indústrias filiadas ao Sindicato das Indústrias de Malhas de Minas aderiram ao programa, comprometendo-se a instalar estações de tratamento de efluentes líquidos, orçadas entre R\$200 mil e R\$1 milhão cada uma. O preço variava de acordo com a capacidade de produção da malharia, e a empresa poderia recorrer a financiamentos do BDMG e do BID. Não fazer o investimento poderia dar prejuízo, pois a nova lei previa multa de até R\$34 mil, agravada com a suspensão das atividades da indústria pela Fundação Estadual do Meio Ambiente (Fiam).

“Trabalhamos diretamente com sindicatos patronais”, lembra Salej, “para que as soluções encontradas valessem para dezenas de indústrias associadas ao sindicato. Estimulamos muitas empresas a trabalharem para obter o certificado ISO-14.000, e incluímos a tecnologia do meio ambiente no currículo

do Senai. Deixamos uma mensagem muito clara: indústria poluidora não tem vez em Minas. Nossas ações incluíram mudar o logotipo original da Fiemg, que tinha três chaminés soltando fumaça. Para fazer valer a nova postura da Fiemg em relação ao meio ambiente, tivemos de ser muito firmes com determinados setores industriais. Por exemplo, na produção de cal em Formiga, que tem a melhor cal do mundo, os fornos queimavam pneus velhos, o que provocava uma tremenda poluição. Tiveram que passar a usar outra fonte de energia”.

No final da década de 1990, foi criado em Belo Horizonte o primeiro curso de pós-graduação em Gestão Ambiental da Fumec, com apoio da Fiemg e da Fundação Estadual do Meio Ambiente. Seu objetivo era formar profissionais dentro da área ambiental, que acusava forte carência de especialistas. O curso tinha seis módulos e durava um ano. O quinto módulo, que tratava da eco-estratégia empresarial, desenvolvia o conceito de que a gestão ambiental pode se transformar numa estratégia de marketing, em razão do crescente interesse dos consumidores por empresas comprometidas com o meio ambiente.

Mais ou menos na mesma época, foi lançado o CD-ROM “Metodologias em Educação Ambiental”, produzido pela Gerência de Meio Ambiente, em parceria com a Universidade Federal de Viçosa.

“A Fiemg passou a estimular a chamada indústria do meio ambiente”, relembra Salej. “Para desenvolver essa indústria, fizemos uma aliança com o Canadá, por intermédio do ministro Sergio Marchi, que depois foi ministro do Comércio Internacional canadense. Por causa disso, Minas foi o primeiro

Estado brasileiro a vender certificados de mecanismos de desenvolvimento limpo”.

Através desses certificados, previstos no Protocolo de Quioto, países poluidores podem comprar oxigênio de países que produzem oxigênio através de áreas florestadas. No território mineiro existem grandes plantações de eucalipto que geram oxigênio. Portanto, Minas tinha enorme potencial para a venda desses certificados. Para estimular esse negócio, foi criada na Fiemg a Câmara de Indústria de Florestas Renováveis. A Mannesmann, em Belo Horizonte, vendeu 15 milhões de dólares de certificados à Holanda.

Um dos pioneiros da defesa do meio ambiente em Minas, o professor Hugo Furquim Werneck, da UFMG, que em 1998 era membro do Conselho de Política Ambiental (Copam) do governo estadual, afirmou em abril daquele ano, em entrevista ao jornal da Fiemg: “Avançamos muito. Achava que essa mudança iria acontecer, mas não imaginava que eu fosse assistir; achava que era para outras gerações. Hoje existe um grande número de empresários que, por convicção e não por força da lei, se esforçam para preservar o meio ambiente”.

A criação da Comissão de Empresários de Meio Ambiente e outras ideias de Salej nessa área tiveram repercussão na Confederação Nacional da Indústria, que em 1997 o convidou a presidir o recém-criado Conselho Temático Permanente de Meio Ambiente (Coema). O fundamento do trabalho que Salej realizou nesse Conselho, até terminar seu mandato em 2002, foi o compromisso com as premissas formuladas pela Agenda 21, como ficou conhecido o grande esforço de negociação internacional para produção de um consenso normativo sobre desenvolvimento sustentável.

Em março de 1997 foi instituído o Prêmio CNI, ao qual, até 2001, haviam concorrido mais de 6 mil indústrias, que apresentaram cerca de 500 mil propostas para melhoria da qualidade ambiental. No mesmo ano começou a ser feito o Cadastro Nacional das 100 Melhores Experiências sobre Boas Práticas Empresariais para o Desenvolvimento Sustentável. Em 1998 foi publicada a Declaração de Princípios da Indústria para o Desenvolvimento Sustentável; com isso, a CNI passou a se incluir entre as quatro primeiras associações de representação industrial no âmbito nacional, em todo o mundo, a ostentarem princípios de ética ambiental para seus associados. Mais de 10 mil cópias do código (em português, inglês e espanhol) foram distribuídas até 2002 a públicos selecionados e formadores de opinião, no Brasil e no exterior.

Em 1999, em 21 capitais de Estado, foi veiculada a Campanha da Indústria para o Meio Ambiente, com mais de 180 palestrantes, instrutores e autoridades e ampla cobertura da imprensa. Em agosto foi realizado em Minas, durante dois dias, o Congresso Internacional de Meio Ambiente e Oportunidades de Negócios, para avaliar o potencial e a competência das empresas brasileiras para atuar nesse novo mercado. Discursando nesse encontro, Salej relatou que um estudo do Conselho das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) previa gastos globais anuais de 300 bilhões a 600 bilhões de dólares, somente para o controle da poluição. O presidente da Fiemg destacou ainda a necessidade urgente de se formar parcerias para o desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços, “para brigar por espaço neste setor”.

O Coema participou ainda do processo de elaboração de políticas públicas ambientais, destacando-se, entre elas: a Lei de Crimes Ambientais; a Política Nacional de Recursos Hídricos; a Proposta de Política Nacional de Resíduos Sólidos; a Política Nacional de Meio Ambiente; o Plano Nacional de Recursos Hídricos; a Lei de Criação da Agência Nacional das Águas; a Revisão do Código Florestal; e a Política Nacional de Biodiversidade.

Nos dias 15 e 16 de março de 1999, ao participar de um simpósio organizado em Genebra pela Organização Mundial do Comércio, Salej fez uma palestra sobre o impacto da globalização no meio ambiente de países em desenvolvimento, como o Brasil. De acordo com sua análise, as indústrias brasileiras se viram compelidas a mudar seu processo de produção para evitar danos ao meio ambiente. “Foi um fenômeno semelhante ao ocorrido em alguns países europeus em fins da década de 60 e começos de 70, quando as pessoas pararam de se alegrar com a visão de chaminés fumegantes das fábricas. O que até então era considerado um símbolo de prosperidade, passou a ser visto como uma fonte de danos à saúde”, ele disse.



*Salej em Genebra, março de 1999.*

Em Genebra, Salej defendeu a redução dos subsídios e das sobretaxas alfandegárias pelos países ricos, para elevar o nível de competitividade dos países em desenvolvimento. Foi também um dos 11 empresários que participaram do Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas em junho de 2000, presidido por Fernando Henrique Cardoso. O fórum atuava como facilitador das interfaces entre governo e sociedade civil, para quebrar a primazia das políticas econômicas sobre as políticas sociais e ambientais, a partir do entendimento de que o desenvolvimento sustentável deve prever a coordenação entre umas e outras.

O resultado de todo esse trabalho, na opinião de Salej, seria preparar melhor o Brasil para que o país não ficasse em desvantagem quando entrasse em vigor o Protocolo de Quioto, assinado em 1997. O documento só passaria a valer quando pelo menos 55 países tivessem ratificado o Protocolo, incluindo os países desenvolvidos, que em 1990 contabilizaram pelo menos 55% das emissões totais de dióxido de carbono. Em abril de 2015, 173 países tinham assinado e ratificado o Protocolo de Quioto (o Brasil em 1998 e 2002, respectivamente, assim como a China). Ficavam faltando 21, entre os quais os Estados Unidos e, surpreendentemente, o Vaticano.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Cf. Wikipedia.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Brasil se apresenta como um dos países com maiores níveis de desigualdade social do mundo. Numa situação dessas, defende Salej, o conceito de empresa apenas como fonte de geração de lucro para os acionistas não só está ultrapassado, como se torna um fator restritivo ao crescimento e, no limite, à sobrevivência das organizações produtivas. A expectativa média de sobrevivência de uma empresa, na Europa e no Japão, é de apenas 12 anos e meio, mas no Brasil é muito menor.

“O lucro é necessário”, afirma Salej, pois “não há como esperar comprometimento social de uma empresa deficitária, que não gere lucro para investir, crescer, criar empregos. É lucrando que a empresa pode investir em seu crescimento, ampliar o seu mercado, ofertar melhores produtos, criar empregos e pagar tributos. Lucrando, a empresa estará cumprindo sua missão primordial para exercer sua função social”.

Salej prossegue afirmando que no Brasil as responsabilidades das empresas serão cada vez maiores, “e, dentre elas, nenhuma é mais importante que a de contribuir para assegurar as condições necessárias ao crescimento de nossa juventude, no sentido mais amplo da palavra”.

Em abril de 2000 foi criado o Conselho de Cidadania Empresarial da Fiemg, “com o objetivo de engajar as empresas na construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa, substituindo a filantropia pela política de responsabilidade social”.

“Uma empresa socialmente responsável”, dizia Salej, “não é aquela que coloca a esposa do dono para fazer caridade, mas a que usa a capacidade gerencial do empresário bem-sucedido para resolver problemas da comunidade. Ele pode, por exemplo, ver o que está errado na administração de um hospital, onde o dinheiro nunca dá para nada e há tanto desperdício. Além disso, a empresa precisa ter uma relação honesta com o trabalhador, que não deve ser enganado, passado para trás”.

Por causa de sua atuação nessa área, a Fiemg foi escolhida para sediar, em outubro de 2001, o Diálogo Empresarial sobre os Princípios do Pacto Global, programa lançado em abril de 2000 pelo secretário-geral da ONU Kofi Annan com o objetivo de promover a cidadania no mundo, incorporando aos negócios os valores universais. Na abertura desse encontro, Salej afirmou:

“O Brasil precisa de responsabilidade social e empresarial, sobretudo por causa da crise que vive a sociedade, à qual talvez já estejamos demasiadamente acostumados. Por isso, é necessário debater a questão com persistência, insistência e inteligência constantes”.

E acrescentou:

“A responsabilidade do capital abrange a questão da educação. Nada vai mudar se não houver investimentos na consolidação dos valores éticos da sociedade, embutidos no sistema educacional. É preciso acelerar esse processo, fazendo com que os jovens saiam das escolas imbuídos desses princípios e valores”.

Em outra oportunidade, Salej disse que procurou, como presidente da Fiemg, abrir o leque de alianças que os empresários teriam de fazer para atingir os objetivos de melhoria

das empresas. “Nós queríamos a participação dos trabalhadores. Tanto, que a Fiemg foi parceira das inovações mais importantes no campo de relações de trabalho”, ele disse.

Na questão da participação dos trabalhadores nos lucros da empresa, Salej assegura que “fomos a primeira entidade a colocar o tema em pauta. Antes de a Medida Provisória ser publicada criando essa participação, já tínhamos um número enorme de empresas em Minas com distribuição de resultados. Foi também aqui no Estado, em Patos de Minas e Divinópolis, que começou a prática da conciliação trabalhista que depois virou lei”.

Em editorial no jornal da Fiemg, Salej insistia que o industrial não pode ficar alheio à questão do desemprego crescente, até mesmo por pragmatismo. E argumentava: “Afinal, se há um número enorme de gente que não trabalha quem vai comprar o que é produzido por um grupo reduzido de pessoas e um imenso contingente de máquinas com mínimas necessidades consumistas?”

“É preciso encontrar soluções lógicas para esse dilema, sob pena de se repetir indefinidamente aquela solução ilógica, porém racional, que a história nos ensinou: a guerra”, ele escreveu.

No mesmo editorial, Salej defendia a adoção de algum tipo de programa de renda mínima, a exemplo de pelo menos 10 países europeus: “Talvez seja o caso de se analisar com maior profundidade essas iniciativas, para adaptá-las à nossa realidade de forma responsável. Deixar essa bandeira entregue apenas aos radicais seria, isso sim, uma irresponsabilidade”.

Em julho de 1998, participando de uma reunião em Joinville como 1º vice-presidente da CNI e presidente da Fiemg,

Salej criticava a concessão de incentivos fiscais para trazer ao Brasil indústrias estrangeiras que iriam apenas fornecer produtos para o mercado interno. E responsabilizava a carga tributária, na época 32% do PIB, “pelos baixos salários que são pagos aos trabalhadores”. Insistia: “O Estado precisa aproveitar melhor os impostos que recebe. O Estado tem de ser eficaz, para prestar serviço eficiente e produtivo ao cidadão. A democracia pressupõe o Estado eficaz, um governo forte, mas também a sociedade controlando o governo de maneira forte”.<sup>34</sup> Salej dizia que a Fiemg não abria mão nem da democracia representativa, nem da economia de mercado.

Com a evolução tecnológica das indústrias mineiras e a crescente onda de demissões de trabalhadores não qualificados, uma das preocupações na Fiemg era treinar o industriário demitido, para que ele pudesse reingressar no mercado de trabalho. “Por isso, criamos em 1995 os Núcleos de Oportunidades de Trabalho (NOT) em Contagem, Juiz de Fora, Uberlândia e Pedro Leopoldo. Os NOTs cadastravam o desempregado, qualificavam-no nas escolas do Sesi ou Senai e o encaminhavam a indústrias conveniadas”, relembrou Salej.

Em 1998,<sup>35</sup> a criação de empregos deveria ser a prioridade número um dos mineiros, que conviviam com altas taxas de desemprego na Região Metropolitana de Belo Horizonte, nas cidades-polo e no Vale do Jequitinhonha. Na época em que Salej fazia tais pregações, a taxa média de desemprego em Minas, de 12%, era superior em 50% à taxa

---

<sup>34</sup> *A Notícia*, 26/7/1998.

<sup>35</sup> *Diário do Comércio*, 15/1/2003, p. 2, “Emprego é com o santo de casa”.

média nacional, que era de 8%. Diante desse quadro, raciocinava Salej, era forçoso perguntar: quem vai criar os novos empregos? E ele mesmo respondia: “O Estado, certamente, não será, em vista de seu déficit financeiro e de sua capacidade de investimento limitada. Aliás, o Estado terá de ajustar suas políticas de pessoal para aumentar a eficiência dos serviços que presta em qualidade e produtividade. Nesse ponto, não há como evitar um reajuste do número de servidores, assim como a busca de maior qualificação profissional”.

Com alguma relutância, Salej admitia que continuava valendo a velha política de trazer mais investimentos para o Estado, em especial os estrangeiros. Alertava, porém, que Minas não era o único Estado a buscar tais investimentos. Havia competição inclusive com outros países. Na época, registrava-se uma queda de 50% no valor de investimentos estrangeiros captados por Minas, comparado com o valor de 20 anos atrás.

Num de seus editoriais, Salej lembrou que a cada ano 1,5 milhão de pessoas tentavam ingressar no mercado de trabalho no Brasil. Mas só em 1999 foram fechados 7,7 milhões de postos de trabalho. “Somente para absorver a parcela de novos trabalhadores, a economia deveria crescer a uma taxa de 5,5% ao ano, com maior expansão nos setores com maior capacidade de geração de empregos”, concluiu.

## ENCARANDO O QUE VEM PELA FRENTE

De repente, Salej relembrou, passamos a fazer parte de um mundo que pouco antes parecia estar muito distante. “Os resultados foram positivos, porque demos muita importância à internacionalização da economia mineira. Empresários e empresas iniciaram a busca de possibilidades para alianças estratégicas. Por intermédio de convênios, a Fiemg instalou representações nos Estados Unidos, Espanha, Itália, Alemanha e Grã-Bretanha”.

O empresário faz um balanço:

“Nos sete anos da nossa gestão, as empresas mineiras aumentaram o faturamento consistentemente. A internacionalização foi fundamental, pois sem ela as nossas empresas não teriam crescido no Brasil, não teriam sido competitivas com seus componentes no Brasil, pois eram componentes de fora. Aumentou-se a pauta de produtos exportados e diversificaram-se os países que comercializavam com Minas. Os investimentos estrangeiros no Estado também aumentaram muito”.

Em parceria com o governo mineiro, a Fiemg promoveu, por exemplo, a ida de uma missão à Europa Oriental. Salej participou de seminários de apresentação de Minas em Londres e em Paris. A Usinor havia comprado o controle acionário da Acesita e seu presidente, Francis Myer, que depois veio a ser ministro da Economia da França, deu um depoimento no seminário de Paris, no qual se reunia a elite empresarial e

econômica francesa. Myer declarou que nunca havia visto uma ação empresarial e uma qualidade da mão de obra tão competente, produtiva e cooperativa como a que vira em Minas.

“Não ficávamos esperando que os outros viessem até aqui”, conta Salej, que também fez parte da primeira diretoria do Instituto Ethos, em São Paulo. “Naquela época, tínhamos o Projeto Cresce Minas e íamos atrás, para vender nossos produtos. Os escritórios da Fiemg no exterior não eram escritórios próprios. Contratávamos gente local que entendia bem do mercado e trabalhava na promoção de empresas mineiras e de seus negócios. Além da captação de investimentos da indústria automobilística italiana, o escritório de Turim, por exemplo, ajudou a trazer empresas na área de alimentação”.

Esses escritórios tiveram atuação marcante na vinda das missões estrangeiras e na organização das missões empresariais fora do Brasil. Sob a coordenação da Fiemg, 85 missões foram ao exterior em busca de novos mercados para as indústrias mineiras, e Minas recebeu, entre 1997 e 2001, mais de 150 missões estrangeiras. Com apoio do Itamaraty e do governo federal, os empresários eram convocados a fazer do mundo o seu mercado, e o *benchmarking* da indústria mineira.

Esses escritórios foram fechados ainda na gestão de Salej. Ele explica por quê: “Concluímos que já haviam cumprido sua tarefa. Além disso, o custo das representações havia ficado muito pesado, em função da mudança cambial. Continuamos, porém, a usar a infraestrutura do Itamaraty”.

Numa das missões empresariais alemãs a Minas, em novembro de 1995, na qual estava presente o ministro da Economia Günter Rexrodt, foi decidida a instalação de uma montadora de automóveis Mercedes Benz em Juiz de Fora. O

ministro alemão seria recebido por Salej e pelo governador Eduardo Azeredo, e sua chegada a Belo Horizonte estava marcada para as 10 da manhã. Nove horas antes, um detalhe ocorreu ao presidente da Fiemg: só havia automóveis da Fiat para receber a comitiva alemã. Apesar da hora, início da madrugada, Salej ligou para o gerente da Área Internacional da Fiemg, Wladimir Baques. “Não sei como ele conseguiu, mas no dia seguinte a comitiva foi recebida com carros da Mercedes-Benz”, relembra Salej. A fábrica da Mercedes-Benz foi inaugurada no dia 23 de abril de 1999.

A Fiemg também assumiu o compromisso de selecionar e bancar o treinamento da mão de obra para a montadora, por intermédio do Senai, e criou dentro da própria fábrica o Centro de Desenvolvimento do Trabalhador. Era a primeira vez no Brasil que uma Federação das Indústrias assumia totalmente o preparo e gestão da mão de obra para uma empresa.

Devido ao sucesso da empreitada, o Senai passou a dirigir as escolas de treinamento da Fiat no Brasil e fez também treinamentos para a Ferrero do Brasil em Poços de Caldas, a Teka em Passos e a Samello em Cássia, entre outras empresas.

Desde janeiro de 1997, o Senai vinha selecionando e treinando trabalhadores. Ao todo, 2.530 fizeram cursos em várias áreas. Pelo menos 150 viajaram à Alemanha para completar o treinamento na Mercedes-Benz, voltando com a missão de replicar seus conhecimentos dentro da fábrica. Quando de sua inauguração, a montadora empregava 1.500 pessoas, das quais 1.050 na área de produção. A Mercedes-Benz investiu US\$28 milhões em programas de especialização de mão de obra em Juiz de Fora.

Em novembro de 1999, a Fiemg conseguiu trazer para Belo Horizonte a reunião empresarial da Comissão Mista Brasil-Alemanha, um evento realizado de forma alternada em cidades brasileiras e alemãs; a do ano anterior havia sido em Munique. Axel Gerlach, o vice-ministro da Economia da Alemanha que participou da reunião, desaconselhou a concentração de investimentos brasileiros no mercado do agronegócio, alertando que a concorrência internacional nessa área era muito grande.

Com o objetivo de aumentar as exportações mineiras, a Fiemg criou o Minas Trade Center (MTC), inaugurado em 5 de novembro de 1996, num prédio de nove andares e 5 mil metros quadrados no centro de Belo Horizonte, ao lado da Catedral Nossa Senhora da Boa Viagem. O MTC dispunha de um *showroom* de 300 m<sup>2</sup>, um auditório para 200 pessoas, salas de videoconferência, biblioteca e escritórios virtuais. A Fiemg sublocou salas à Câmara Internacional de Comércio, ao Trade Point, ao Eurocenter e ao escritório geral do Fórum das Américas, além de consulados, câmaras bilaterais de comércio e agências de turismo e de câmbio. Em novembro de 2000 foi inaugurado no prédio o escritório de representação do Ministério das Relações Exteriores em Minas Gerais (Ereminas). A chefe do escritório na época era a ministra Débora Vainer Barenboim, diplomata de carreira com 20 anos de serviço<sup>36</sup> na data da inauguração. O empresário mineiro interessado em exportar tinha à sua disposição, no Ereminas, todos os setores de promoção comercial no exterior; na Brazil Trade Net,<sup>37</sup> poderia

---

<sup>36</sup> *Diário do Comércio*, 27/1/2003, p. 12, “Diplomatas estão prontos a dar sangue para seguir orientações presidenciais”.

<sup>37</sup> <http://www.braziltradenet.gov.br>.

cadastrar de graça sua empresa e ter acesso a informações relativas ao seu produto — quem estava exportando, como funcionava, estudo de mercado etc.

No dia da inauguração do Minas Trade Center foi lançado o Diretório das Indústrias Exportadoras de Minas, reunindo em disquete informações sobre mais de 270 indústrias, em português, inglês e espanhol. No ano seguinte à inauguração, Minas ultrapassou a casa dos US\$7 bilhões em exportações, com um crescimento de 24,8% em relação ao ano anterior. A participação do Estado nas exportações brasileiras subira de 12,1% para 13,6%. No primeiro ano de funcionamento, o MTC registrou 7 mil consultas gratuitas de pessoas interessadas em novos mercados, principalmente no Mercosul e na Comunidade Econômica Europeia. Naquele ano, a Fiemg emitiu 13.367 certificados de origem para empresas mineiras, um documento de exportação exigido em acordos internacionais.

A Fiemg criou ainda o projeto Minas Export Club, para que empresas exportadoras pudessem identificar eventuais problemas no comércio exterior e trocar informações estratégicas tendo em vista maior participação no mercado internacional. Em março de 1998, foi inaugurado no Aeroporto Internacional de Confins o Minas Export Place, para facilitar desembaraços aduaneiros nas exportações e importações das indústrias mineiras. Foi lançada também a ideia de transformar Confins em um aeroporto industrial, mas ela só começou a se efetivar em dezembro de 2005, quando a Receita Federal homologou o aeroporto para essa finalidade. A partir daí, indústrias podiam se instalar numa área do aeroporto e ficarem isentas de certos impostos federais. Além disso, no começo de 2006, o governador Aécio Neves isentou essas empresas do

pagamento de ICMS nas compras de insumos no mercado interno. Para completar, a Infraero prometia abrir licitação para que pelo menos dez indústrias ocupassem uma área total de 46 mil m<sup>2</sup>.

A promessa não foi cumprida. Aécio se elegeu senador, deixando Antônio Anastasia em seu lugar. No dia 15 de março de 2014, vinte dias antes de deixar o governo para se candidatar a senador, Anastasia participou da inauguração oficial do aeroporto industrial de Confins, o primeiro do país, anunciando que a partir de julho do ano seguinte as primeiras indústrias estariam produzindo numa área total de 8 mil metros quadrados. Nova frustração: o próprio Aeroporto Internacional de Confins, construído no governo Francelino Pereira e que depois mudou de nome para Aeroporto Internacional Tancredo Neves, numa homenagem do neto, governador Aécio Neves, permaneceu ocioso por boa parte de sua existência. Preocupada com essa situação, a Fiemg criou a Câmara da Indústria Aeronáutica, cujo presidente era o dono da Líder Táxi Aéreo, José Afonso Assumpção. Este empresário lançou a ideia de transferir para Confins a operação das linhas de todas as companhias aéreas, o que só veio a ocorrer em 2005.

O aeroporto havia sido construído para receber 5 milhões de passageiros e 42 mil toneladas de carga por ano. No congestionado Aeroporto da Pampulha eram registrados 83 mil poucos por ano, contra pouco mais de 23 mil em Confins. No entanto, a carga aérea transportada era de 18,4 mil toneladas em Confins e 5,66 mil na Pampulha. O número de passageiros, de 1 milhão em Confins e 1,7 milhão na Pampulha, estava longe dos 5 milhões previstos no projeto, feito no final da década de 1970. A partir de agosto de 2014, o aeroporto passou a ser

administrado pelo consórcio BH Airport — formado pelo grupo CCR e pelos administradores dos aeroportos de Zurique, na Suíça, e Munique, na Alemanha —, vencedor do processo de privatização.

Voltemos, porém, a 2001, ano em que a Fiemg foi elevada à condição de Eurocenter, o que qualificava a entidade para realizar programas Al-Invest de cooperação industrial, entre empresas do Brasil e da União Europeia. Como parte da política de apoio à indústria, em seu esforço de conquistar novos mercados, relembra Salej, “lançamos o programa *Made in Minas*. Ele alcançou seus objetivos, ao contribuir para que um número expressivo de indústrias mineiras obtivesse o certificado de qualidade ambiental”.

Há muitos anos, Minas vinha discutindo o problema da integração continental. Em 1994, Ouro Preto foi sede de reunião internacional sobre o Mercosul, e antes disso, por decisão do presidente Collor, que via na falta de concorrência externa prejuízos à qualidade de vida dos brasileiros, começou o processo de liberação do comércio internacional. Collor comparou os automóveis brasileiros a carroças, por exemplo, atribuindo suas deficiências à ausência de competição num setor dominado pelo oligopólio.

Para estimular o comércio internacional, formaram-se consórcios de exportação com apoio da Fiemg, através da Gerência de Relações Internacionais e Comércio Exterior (Grice). Em 1999, participavam desses consórcios de exportação os seguintes setores: vestuário, calçados, mecânica, mármore e granito, papel e papelão, mobiliário, eletroeletrônico, joalheiro, cachaça, equipamentos médicos, fogos de artifício e peças em estanho. Apesar de achar que a globalização da economia era

irreversível, e independente de ideologias e da vontade das nações, Salej criticava alguns aspectos do processo, como demonstrou no artigo que escreveu em abril de 2000, intitulado “Globalização não pode beneficiar só os ricos”. Na época, havia com os Estados Unidos uma disputa relacionada às exportações do aço brasileiro. Em suas próprias palavras:

A globalização da economia não pode se tornar um processo que resulte na abertura unilateral do comércio, favorecendo os países ricos em detrimento dos mais pobres. É preciso evitar, a todo custo, que esse processo aumente o abismo entre as economias, agravando a diferença entre desenvolvidos, emergentes e pobres. O acesso ao milionário mercado dos ricos tem de se tornar fato, para que a geração de empregos, de renda e de arrecadação seja estendida a todos.

Em janeiro de 1997, em editorial no jornal da Fiemg, Salej defendia o “não” à tarifa zero para telecomunicações e informática, decidida em Cingapura pelos países mais desenvolvidos, durante o encontro ministerial da Organização Mundial do Comércio (OMC). Estados Unidos, Comunidade Europeia, Japão e os “tigres asiáticos” tentaram impor a tarifa zero usando como arma seu potencial de investimento em outros mercados, da ordem de US\$400 bilhões, nos próximos cinco a oito anos. Mas Salej alertava que tais investimentos tinham como objetivo muito mais manter ou ampliar os empregos dentro daqueles países do que melhorar receitas ou abrir centros de produção externamente. O risco de abertura do mercado brasileiro sem prévia preparação não passou despercebido a Salej, que concluiu:

O mercado internacional se faz com acordos negociados. A abertura do mercado brasileiro é inevitável e desejável, mas de forma negociada, para que as vantagens sejam recíprocas. Não podemos aceitar que a OMC se transforme num tribunal de defesa apenas dos países mais ricos, que possam impor seus interesses pela força de sua economia e pela prepotência de seus representantes.

Em novembro de 1998, no Seminário Nacional sobre o Projeto Brasil 2020, o empresário participou do painel sobre desenvolvimento sustentável. Discursando no seminário, o embaixador Ronaldo Mota Sardenberg comentou: “O meu amigo Stefan Salej mencionou a importância do mercado brasileiro. Creio que sempre tivemos em mente que o mercado brasileiro é importante, mas deveríamos ficar chocados — se não estamos, deveríamos estar — em função da percepção de que se descobriu o mercado brasileiro fora do Brasil. O grande fascínio que hoje o Brasil exerce no mundo é o atrativo do mercado. O problema é fortalecê-lo, e utilizar esse mercado para as nossas próprias finalidades”.

A Fiemg teve papel decisivo para que fosse realizado em Belo Horizonte, em maio de 1997, o III Fórum Empresarial das Américas. Diplomatas, autoridades e empresários das três Américas deram prosseguimento, durante o encontro, aos debates sobre a criação da controvertida Área de Livre Comércio das Américas (ALCA). “A proposta dessa reunião em Minas foi apresentada por mim em Denver, nos Estados Unidos, durante a primeira reunião da ALCA”, lembra Salej.

O embaixador do Brasil nos Estados Unidos, o mineiro Paulo Tarso Flecha de Lima, apoiou a proposta imediatamente, e ligou para o ministro das Relações Exteriores, Luiz Felipe

Lampreia. O embaixador e o presidente da Fiemg conversaram em seguida com o governador Eduardo Azeredo, que se entusiasmou com a ideia.

“Eram três da madrugada”, conta Salej, “quando Azeredo foi ao Palácio da Liberdade escrever uma carta dirigida a Ron Brown, secretário de Comércio dos Estados Unidos, que liderava o processo de criação da ALCA. No dia seguinte, perante um público de três mil pessoas, Ron Brown anunciou: ‘O processo da ALCA é tão irreversível, que para o ano que vem já temos um país e uma cidade candidata a ser o anfitrião do nosso próximo encontro. Está aqui a candidatura da cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, Brasil’”.

As duas primeiras reuniões haviam sido realizadas em Denver, nos Estados Unidos, e em Cartagena, na Colômbia. Depois da proposta de Salej, houve a primeira reunião do Mercosul em Belo Horizonte, quando Lampreia confirmou a escolha de Minas para a reunião da ALCA.

“A partir daí, trabalhamos com afinco”, relata Salej. “Tivemos a infelicidade do incêndio no Palácio das Artes, que seria a principal sede do encontro, e enfrentamos a crítica de que Belo Horizonte não tinha nada. A certa altura, falei: não temos nada mesmo, mas vamos fazer. Acho que o encontro da ALCA foi algo que, como dizia o ministro João Camilo Penna, demonstrou que somos capazes de dançar em qualquer sala. Temos restrições, dificuldades, mas unidos, trabalhando todos juntos, somos capazes de fazer. Também de fundamental importância foi o fato de que trouxemos, junto com o Itamaraty, os representantes dos trabalhadores, num processo de democratização da participação na política externa. Foi a

primeira vez que os trabalhadores participaram das negociações internacionais”.

Na opinião do empresário, o Brasil se apresentou em Belo Horizonte unido nos seus interesses, como ocorreu poucas vezes na história diplomática do país. Em discurso na abertura da Reunião de Ministros, ao referir-se à ALCA, o presidente Fernando Henrique Cardoso afirmou: “Ela é uma plataforma de desenvolvimento, modernização e projeção das nossas economias. Depende, por isso, de que todos nós estejamos preparados para dar esse imenso salto qualitativo nas nossas relações hemisféricas. O tempo que demorarmos em amadurecer a ALCA através de negociações cuidadosas e abrangentes não será perdido”.

Como se sabe, a ALCA não era irreversível, como acreditava Ron Brown. Irreversível foi sua morte, juntamente com a de 34 americanos e dois croatas, num acidente aéreo perto do aeroporto de Dubrovnik, durante missão oficial à Croácia, em abril de 1996. Naquele ano, Salej procurava suscitar entre os empresários o debate sobre a criação da ALCA, e no jornal da Fiemg, em outubro, condenou a atitude de espectadores dos brasileiros, atropelados pela globalização e postos diante de uma cadeia de transições iniciada pela queda do Muro de Berlim e pela reunificação da Alemanha em novembro de 1989, seguida pela dissolução da URSS e pela formação da União Europeia e do Nafta. Os Estados Unidos vinham patrocinando o surgimento da ALCA para reforçar suas parcerias, tendo em vista novos investimentos. No editorial, Salej concluía:

Dante dessa cadeia de transições e atropelados pela globalização, os brasileiros quase exclusivamente têm agido como espectadores. A reação da nossa sociedade —

empresários em geral, trabalhadores, centros universitários e autoridades — não corresponde, neste momento, à importância que representa o Brasil para as relações internacionais futuras, por suas riquezas e dimensão.

Uma mostra do que vem por aí pode ser observada no Mercosul, onde as grandes indústrias brasileiras já descobrem as vantagens da complementaridade, buscando nesse mercado matérias-primas a preços mais vantajosos, para aumentar sua competitividade internacional. E onde as pequenas e médias indústrias testam os efeitos da abertura, ingressando no mercado mundial. A própria legislação do Mercosul, diferente da UE, deve merecer a atenção dos empresários.

Nas relações globalizadas, o atraso cobra um preço muito caro. O empresário que enxergar isso por último será sem dúvida o último. No Mercosul e na ALCA, quem chegar por último será o último. O mercado internacional competitivo é implacável. Não há lugar para homens e empresas de última hora. O papel da entidade de classe — da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais — é dar suporte permanente ao segmento. Mas as decisões são tomadas dentro das empresas.

No âmbito do projeto Cresce Minas, a Fiemg promoveu em Belo Horizonte, em maio de 2001, o Seminário ALCA Pós-Quebec. O país ainda não havia começado a discutir, no âmbito da ALCA, questões como transferência de tecnologia, privatizações, nova economia, mercado de capitais, serviços financeiros, serviços em geral, biodiversidade, meio ambiente e patentes. “Nessas áreas”, afirmava Salej, “que são tão valiosas como as trocas comerciais, o Brasil é mais vulnerável, e tem que definir políticas e interesses”. E acrescentava: “Antes de se chegar a um acordo de livre comércio, o país precisa cuidar da

produtividade e competitividade das nossas empresas. Para atingir apenas metade da produtividade média das empresas americanas, seria necessário investir em cinco anos mais de 300 bilhões de dólares, pelos nossos cálculos”.

Por ocasião desse seminário, mais de 60% da produção industrial brasileira eram gerados por empresas de capital estrangeiro. O setor siderúrgico era praticamente o único em que o Brasil se mostrava tão produtivo quanto o americano. Segundo Salej, para que nossas empresas se tornassem competitivas, seriam necessárias também reformas estruturais, como a previdenciária e a tributária, passando pela revisão das relações trabalhistas. “Sem essas reformas, uma contrapartida ao ajuste do setor industrial e produtivo, não havia a mínima chance de sermos competitivos”, dizia ele.

Em seu discurso na abertura do encontro, Salej afirmou que seria preciso solucionar outro ponto, o da equidade social. Nossos mais graves problemas resultavam da desigualdade social, em especial no acesso à educação e à saúde. E apontou algumas questões a serem debatidas:

“Pode a integração à ALCA significar que as populações com menor grau de educação tenham ainda mais dificuldade para obter emprego e benefícios sociais do que hoje? Que mobilidade social que teremos na integração à ALCA? Quais são nossos objetivos e projetos? Quantos novos empregos a ALCA criará? E que tipo de emprego ela vai gerar? Ela será um jogo de ganha-ganha ou de perde Brasil e ganham os nossos parceiros mais fortes?”

Para Salej, discutir todos esses pontos era essencial, pois não se poderia preparar o país para a integração internacional sem o consenso nacional.

“As discussões”, dizia ele, “devem ser organizadas e democráticas. Não podemos deixar que as ruas decidam questões tão graves, nem ser contra só por ser contra, muito menos ser a favor por ser a favor. O Brasil é um país pacífico, com uma economia em crescimento, e temos que nos orgulhar deste país. Precisamos de mercado, sim; mas precisamos, também, de empregos. E não podemos abrir mão do mercado nacional como fator de peso nas discussões sobre a formação da ALCA. Temos que juntar os mercados, fazer o jogo do ganha-ganha”.

Um mercado internacional, segundo Salej, se faz com acordos negociados: “A abertura do mercado brasileiro é inevitável e desejável, mas de forma negociada, para que as vantagens sejam recíprocas. Não podemos aceitar, por exemplo, que a Organização Mundial do Comércio se transforme num tribunal de defesa apenas dos países mais ricos, que possam impor seus interesses pela força de sua economia e pela prepotência de seus representantes”, ponderou o presidente da Fiemg.

A IV reunião ministerial da ALCA foi em São José, na Costa Rica, em março de 1998. No mês seguinte, realizou-se a II Cúpula das Américas, em Santiago do Chile. Em novembro de 1999, em Toronto, houve nova reunião ministerial, quando foi marcada a próxima reunião para abril de 2001, em Buenos Aires. Seria a VI Reunião Ministerial da ALCA. Desde então, nenhum avanço foi obtido pelos defensores dessa área de livre comércio, entre os quais não estava o governo Lula. Em maio de 2002, uma pesquisa do Gallup mostrou que 42% dos argentinos queriam que seu país aprofundasse a integração com o Mercosul. No segundo lugar das preferências, vinha a integração

com a União Europeia (20%) e, em terceiro lugar (16%), com os Estados Unidos — ou seja, a ALCA.

## MUDANÇAS NO CAPITALISMO MINEIRO

Houve um tempo, recorda Salej, em que foi preciso se adaptar à nova equipe no governo federal e a um plano econômico diferente. O Brasil estava mudando, e era necessário preparar as empresas para essas mudanças. Com Fernando Henrique Cardoso, uma entidade empresarial não poderia tratar o governo na base do choro antigo. “Para abrir espaço nesse governo, era preciso estudar e ser essencialmente competente na apresentação de argumentos”, Salej acrescentou. “Todos nós tivemos de nos reciclar”.

Em 1996, a indústria mineira estava no limiar de uma nova era, mas ainda não promovera a redução de custos que a estabilização da economia exigia e nem estava preparada para enfrentar concorrentes de fora. A readaptação ao novo cenário econômico levou a situações sociais complexas, como o desemprego.

Conforme a análise de Salej para o período, “tivemos de dar respostas rápidas para que o desemprego não gerasse problemas sociais. Houve também muita desnacionalização no período. Muitas empresas foram vendidas, surgiram outras, mas não houve fuga de capital”.

O empresário conclui que nos sete anos de sua gestão na Fiemg o retrato do capitalismo mineiro se alterou bastante. Muitas empresas estatais mineiras foram privatizadas e o controle delas, na maioria dos casos, em setores absolutamente importantes, ficou fora do Estado. Muitas excelentes empresas mineiras de porte médio mudaram de negócio ou foram

vendidas. “Isso exigiu de nossa parte uma capacidade de interagir muito maior”, completa.

O câmbio foi usado pelo governo como “âncora cambial” para segurar a inflação. Segundo Salej, foi esse o fator que bateu mais forte nas empresas mineiras, que tiveram de se adaptar à concorrência externa predatória. Para competir, as indústrias precisaram trocar seus equipamentos por máquinas mais produtivas, que exigiam mão de obra em menor número e mais qualificada. Um dos setores que mais sofreu foi o têxtil, liderado em Minas por José Alencar. Sua empresa, a Coteminas, pioneira no processo de adaptação, foi acompanhada pela tecelagem Cedro e Cachoeira, fundada em 1872 e ainda sob o controle da família Mascarenhas. A Cedro trocou todo o seu maquinário e fez mudanças em outras áreas para competir com os produtos estrangeiros que inundaram o mercado brasileiro na década de 1990. Para modernizar as cinco fábricas, a empresa investiu de 1995 a meados de 2000 cerca de 120 milhões de reais, acreditando que a abertura da economia tinha vindo para ficar. Nos seis anos que se seguiram à introdução do Plano Real, o número de empregados na Cedro e Cachoeira caiu de 5.600 para 2.300, e a produção aumentou 30%, possibilitando o início da exportação.

Com os investimentos realizados, a indústria têxtil mineira voltou a crescer e a gerar empregos, acompanhando a evolução verificada também no restante do país. No primeiro semestre do ano 2000, a cadeia têxtil brasileira abriu quase 30 mil novas vagas, elevando para 1,4 milhão o número de empregos diretos no país.

O setor automobilístico também precisou dispensar muita gente, ao se reorganizar em termos de terceirização e de

produtos. Em apenas um ano a Fiat dispensou 12 mil pessoas. “Não tivemos greves nem desempregados”, Salej acredita, “porque fomos parceiros da empresa, dando-lhe suporte político e técnico em todos os sentidos, para fazer as mudanças. Requalificamos essa mão de obra, procuramos empregos em outros lugares e demos assistência social às famílias dos demitidos”. Salej lembra ainda que participou da solução de crise em outras empresas, como a Mendes Júnior, fortemente atingida pela guerra no Iraque. “Em 2006”, afirmou Salej, “a Mendes Júnior voltara a ser uma empresa em pleno funcionamento, sem o mesmo tamanho do passado, mas ainda gerando muito emprego, com obras no Brasil e no exterior. Tenho muito orgulho também de dizer que na nossa gestão não tivemos grandes quebras de empresas mineiras. Tentamos trabalhar num foco muito claro: antes de trazer novos investimentos, é preciso ajudar a empresa mineira a se solidificar e crescer”.

A Fiemg tentou ter papel mais ativo no processo de privatizações em Minas. Por meio da Agência de Desenvolvimento de Concessões, ligada ao Centro das Indústrias, quis organizar as concessões das rodovias mineiras, desenvolvendo o Plano Mineiro de Concessões. Mas, com a mudança do titular e da orientação política do governo, o projeto de concessões acabou sofrendo atrasos quando Itamar Franco substituiu Eduardo Azeredo no Palácio da Liberdade.

“Pelo nosso projeto”, recorda Salej, “uma agência estadual deveria regular o uso e a exploração, por terceiros, de bens e serviços do Estado, ou de bens que o Estado iria transferir à iniciativa privada por meio de concessão ou comodato: a construção, pavimentação e restauração de estradas,

construção e recuperação de terminais de transporte; produção, transporte e distribuição de gás canalizado; inspeção e segurança de veículos licenciados, etc.”. O ex-presidente da Fiemg lamenta o insucesso da ideia: “Nada disso aconteceu. Minas ficou para trás, e o Brasil também. Defendemos a formação de grupos mineiros para participar da privatização de setores que interessavam a Minas, mas não tivemos força política suficiente para levar a ideia adiante. Acho que esse foi um grave engano da sociedade mineira e, principalmente, dos políticos e empresários”.

Salej pregava a união de Minas por ocasião das privatizações da Vale do Rio Doce, das telecomunicações e dos bancos mineiros. “O governo estadual deveria liderar esse processo. O empresariado mineiro tinha capital suficiente para privatizar qualquer uma daquelas empresas em aliança com outros parceiros, incluindo sistemas financeiros internacionais. Como, aliás, outros fizeram. Faltou coragem, visão e ousadia, para que o controle da Vale do Rio Doce ficasse em mãos de empresas mineiras”, criticou.

Em setembro de 1998, durante a sessão plenária da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em Helsinque, na Finlândia, Salej fez uma palestra sobre o impacto da privatização no Brasil. “Chamei a atenção para um ponto”, ele lembra. “Os efeitos positivos da privatização somente seriam sentidos numa atmosfera competitiva. Não fazia sentido substituir um monopólio público num determinado setor, por um monopólio privado”.

Outro problema da privatização brasileira apontado por Salej em Helsinque foi que os efeitos desejáveis poderiam ser parcialmente anulados, pois a compra das empresas fora em

parte financiada pelo BNDES. O banco reteve ações como garantia e, em último caso, poderia se tornar o real comprador. Além disso, os fundos de pensão ligados às empresas privatizadas compraram parte substancial de suas ações. Para complicar, empresas estatais estrangeiras assumiram o controle de empresas privatizadas no Brasil; e, finalmente, estatais ou fundos de pensão a elas associados participaram da privatização de empresas federais, e vice-versa. Desse modo, depois da privatização de uma empresa ou setor, uma maior ou menor participação do governo estadual ou federal continuava existindo.

Ainda em 1998, Salej criticava a lentidão no estabelecimento da disciplina de regulamentação: “Não há como fazer privatizações e concessões eficazes para a sociedade sem ela. Precisamos de entidades reguladoras orientadas para os interesses do cidadão comum e também de quem produz. Mesmo com a urgência de privatizar empresas estaduais, não devemos continuar a privatizá-las sem a devida e necessária regulamentação. No Brasil esse processo está atrasado, e ele faz parte da redefinição do papel do Estado na economia”.<sup>38</sup>

No estudo apresentado em Helsinque, no qual Salej contou com a colaboração de João Camilo Penna, Frederico Ribeiro, Paulo Henrique Magalhães Ferreira e Heloísa Regina Guimarães de Menezes, foi traçado o perfil desejável para as agências reguladoras:

---

<sup>38</sup> Citado no artigo “O Juiz e a Privatização”, de José Renato Nalini, juiz do Tribunal de Alçada de São Paulo e diretor adjunto da Escola Nacional de Magistratura.

As agências regulatórias tratarão de organizar, fiscalizar e regular a exploração dos serviços de sua competência, sendo que, quanto ao aspecto concorrencial, elas cuidarão das questões de conduta. A estrutura deverá permanecer sob a competência do SBDC (Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência) que, através de legislação específica, busca promover a livre iniciativa, previne e reprime o abuso do poder econômico, tanto pela conduta quanto pela constituição de estruturas oligopolísticas ou monopolísticas. A sua atuação se dá sobre toda a economia, inclusive sobre as empresas privadas e aquelas que agem em regime de concessão. (...)

A segurança deste ambiente está vinculada à transparência do processo de desestatização, tendo em vista a necessidade de os agentes econômicos confiarem na independência e competência dos novos *players* do mercado e no poder regulador do Estado.

Salej observa que nos cinco anos seguintes à privatização da Usiminas, ocorrida em outubro de 1991, a empresa conseguiu triplicar seu lucro, encampando novas indústrias e terceirizando algumas atividades. Em 1996, a Usiminas era dona de 49% das ações da Cosipa, uma siderúrgica paulista com capacidade para produzir 4 milhões de aço líquido por ano. No exterior, o grupo Usiminas controlava a Overseas, com sede numa ilha do Pacífico, que cuida dos seus negócios internacionais. Em 1999, novos investimentos foram anunciados pela Usiminas, em conjunto com a japonesa Nippon Steel. As duas siderúrgicas estabeleceram uma *joint venture*, a Unigal, com investimentos de 420 milhões de reais, para fabricação de até 400 mil toneladas de chapas de aço galvanizado por imersão a quente, em Ipatinga. A Usiminas controlaria a Unigal, com 60% do capital.

Apesar do sucesso da Usiminas, que mais à frente também enfrentou crises e disputas entre acionistas, Salej se preocupava com a perda de espaço dos mineiros na área siderúrgica. Em artigo publicado pela *Gazeta Mercantil*, em agosto de 2002, o empresário alertava:

A siderurgia mineira, com excelentes índices de qualidade e produtividade, mantém-se muito mineira, graças às pessoas que a dirigem. Trata-se de uma geração de siderurgistas criados nas empresas e de excelente qualidade humana e profissional. É neles que repousa, ainda, o sucesso e a mineiridade do setor. Mas os grupos empresariais siderúrgicos com controle de capital em Minas são poucos. Portanto, os movimentos estratégicos de nossa siderurgia não estão em mãos mineiras. Pode-se dizer que Minas não determina a sua sorte nesse setor. Sua siderurgia produz e exporta o que melhor convém aos acionistas, onde eles estiverem, e ninguém vai dizer a eles, com clareza, o que também interessa a Minas, como entidade social e econômica.

O Estado de Minas Gerais deve cuidar de seu futuro. Caso contrário, pode regredir ao seu antigo *status*, de Província Mineral das Gerais.<sup>39</sup>

Essa preocupação se fundamentava em alguns fatos. Um exemplo foi a manchete do caderno Dinheiro da *Folha de S. Paulo*, em fevereiro de 2002: “Múltis crescem 146% na década liberal”. Com o destaque: “Capital externo aumentou eficiência

---

<sup>39</sup> *Gazeta Mercantil*, 29/8/2002, p. 2, Minas Gerais, “Para onde vai a siderurgia mineira?” A íntegra do artigo está em “Anexos”.

do país, mas não expandiu a capacidade produtiva ou exportadora”.

Afirmava o jornal:

A desnacionalização da indústria brasileira deu um salto na década de 90. O capital estrangeiro, que correspondia a 36% do faturamento dos 350 maiores grupos do país em 91, passou para 53,5% no final de 99. A participação estrangeira no faturamento das maiores empresas do país subiu 146% entre 91 e 99.

O investimento estrangeiro contribuiu para tornar mais eficientes as empresas brasileiras, mas não ajudou o país a expandir o seu mercado interno e a aumentar sua participação no externo.

É o que mostra levantamento do Instituto de Economia da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) sobre o perfil das empresas líderes no Brasil. Segundo o estudo, o capital externo cresceu mais no setor de serviços. O investimento estrangeiro mais substituiu o nacional do que expandiu a capacidade produtiva do país, colaborou para aumentar o déficit externo e não contribuiu para tornar o país um grande exportador de manufaturados.<sup>40</sup>

No mês seguinte, *O Estado de S. Paulo* aprofundou o debate sobre esse tema, informando que desde 1997, quando se iniciou a fase mais pesada do surto de investimentos diretos no Brasil,<sup>41</sup> a maioria deles sempre se dirigiu para o setor de

---

<sup>40</sup> *Folha de S. Paulo*, 10/2/2002, p. B1, Fátima Fernandes, “Múltis crescem 146% na década liberal”.

<sup>41</sup> *O Estado de S. Paulo*, 3/3/2002, p. B1, Fernando Dantas: “Investimentos externos dão prioridade à produção”.

serviços. Somente no segundo semestre de 2001, os investimentos diretos na indústria (34,6%) e nos setores agropecuário e mineral atingiram 50,3% do total, superando ligeiramente os investimentos nos serviços (49,7%). Empresas estrangeiras que investiram em telefonia, eletricidade, transporte e serviços financeiros não exportam e nem substituem importações. Elas remetem lucros e dividendos para suas matrizes, aprofundando o déficit em conta corrente do país.

O Banco Central reagiu, elevando as taxas de juros. Entre janeiro e novembro de 2001, a Taxa de Juros Referencial Selic passou de 15,25% a 19% ao ano,<sup>42</sup> quando os pagamentos de juros pelo governo em 11 meses somavam R\$70,97 bilhões, o equivalente a 7,27% do PIB. O governo de Minas, por sua vez, pagou nos primeiros nove meses de 2001 R\$967 milhões de encargos de uma dívida total de R\$31,5 bilhões. O BC passou também a fazer intervenções diárias no câmbio, principalmente no segundo semestre, na tentativa de conter a forte desvalorização do real. Nesse cenário negativo, a indústria brasileira conseguiu crescer 1,58% nos nove primeiros meses do ano, enquanto a indústria mineira registrou queda de 1,22%, sob o impacto dos juros altos, da elevação do dólar e do racionamento de energia.

Apesar do mau desempenho nesse período, a indústria mineira registrou, entre 1999 e 2001, uma expansão de 10,43% no seu faturamento e de 11,43% nas vendas. De acordo com um documento apresentado ao governo de Minas em abril de 2002, intitulado “Demandas das entidades de classe empresariais para

---

<sup>42</sup> *Balanço da Economia Brasileira e Mineira em 2001 e Perspectivas para 2002*, publicação da Coordenadoria de Desenvolvimento Empresarial da Fiemg.

o desenvolvimento de Minas Gerais”, Minas atraiu entre 1999 e 2001 R\$10,9 bilhões de recursos, que foram investidos na implantação de novos projetos e no aumento da capacidade produtiva de 342 projetos industriais.

Nesse cenário, se sobressaíam as transferências ao exterior do controle acionário de tradicionais indústrias mineiras e também algumas de alta tecnologia. A americana Lucent Technologies, por exemplo, comprou em junho de 1999 a Batik Equipamentos, uma empresa que ao longo de 20 anos desenvolveu em Belo Horizonte, com pesquisa própria, avançadas centrais de comutação usadas pelas empresas telefônicas. A Batik fazia parte do grupo Partcon, juntamente com a Construtel Projeto e Construções Ltda., empresas fundadas por Marcio Araújo de Lacerda, eleito prefeito de Belo Horizonte em 2008 e reeleito quatro anos depois. A Batik deu lucro até 1997, ano em que o grupo de Lacerda faturou cerca de R\$300 milhões. No ano, seguinte, porém, devido à privatização do Sistema Telebrás, a receita líquida caiu, e o balanço registrou prejuízo de R\$2,9 milhões.

Esse problema havia sido previsto por Marcio Lacerda. Em dezembro de 1997, ele disse em entrevista<sup>43</sup> que a globalização estava levando rapidamente à concentração de empresas, de mercados e de clientes, e que as estrangeiras compradoras das telefônicas brasileiras dariam preferência aos fornecedores de seus próprios países: “São grandes operadoras que, inevitavelmente, tenderão a fazer suas compras baseadas

---

<sup>43</sup> *Indústria de Minas*, nº 26, “Telecomunicações - Globalização pode concentrar e desnacionalizar o setor”.

em acordos globais, com fornecedores globais, porque têm atuação global”, disse Lacerda ao *Indústria de Minas*.<sup>44</sup>

A advertência de Lacerda foi rebatida pelo vice-presidente executivo da Câmara Internacional de Comércio do Brasil e ex-presidente do BDMG, Abílio dos Santos, que ponderou: “Não se pode pretender mais intervencionismo estatal. O assunto é privado, a solução tem de vir do setor privado”. Como se viu depois, na maioria dos casos a solução encontrada foi a venda para multinacionais. Foi o que ocorreu com indústrias como a Aymoré Produtos Alimentícios S.A., criada na década de 1950. Meio século depois, aparecia como a segunda maior indústria de biscoitos do país, um bocado saboroso para qualquer multinacional de olho gordo no mercado brasileiro; afinal, os brasileiros consomem mais de um milhão de toneladas de biscoitos por ano. O fundador da empresa, Severino Ballesteros, um espanhol da Galícia, chegou a Minas em 1928 e, quatro anos depois, montou sua padaria, e em 1952 começou a construir a fábrica de biscoitos no Distrito Industrial de Contagem. Inaugurada em 1958, mais tarde a Aymoré se associou à francesa Danone, que em 1996 comprou 25% do capital. Severino morreu aos 90 anos, em janeiro de 1997, sete anos antes que sua empresa fosse totalmente engolida pela Danone, em 2004, em sociedade com a Argentina Arcor.

A Lucent, que tem acesso à tecnologia desenvolvida pelo Bell Labs, dos Estados Unidos, se preparou para ser a fornecedora preferencial de estatais privatizadas. E foi além: em poucos meses, comprou 15 empresas brasileiras, investindo US\$145 milhões, dos quais US\$45 milhões para comprar a

---

<sup>44</sup> *Indústria de Minas*, nº 46, agosto de 1999, “As forças da globalização”.

Batik e a Zetax Tecnologia. E continuou investindo. Em maio de 2000, foi inaugurada a nova fábrica da Batik no Distrito Industrial do Jatobá, em Belo Horizonte. Desde a aquisição, a Lucent havia aplicado US\$5 milhões na modernização física e tecnológica da Batik. O faturamento da Lucent, em 1999, chegara a US\$38,3 bilhões, em 90 países.<sup>45</sup> Lacerda foi um dos primeiros a perceber que não poderia concorrer com um gigante como esse.

---

<sup>45</sup> *Estado de Minas*, 25/5/2000, “Lucent quadruplica crescimento no Brasil”.

## O NOVO TRATADO DE TORDESILHAS

Em 2002, quando declarou em entrevista que “preferia um esquerdista retrógrado a alguém que despreza o debate democrático”, Salej resumia numa frase a prática de nunca fugir do debate. Talvez por isso seja tão requisitado para palestras. Em 6 de maio de 2004, como presidente da Schaley, participou do Círculo Internacional, programa de discussão estratégica organizado pela Reitoria da Universidade de Brasília. Sua palestra tinha como título “A Elite Empresarial Brasileira: O Desafio do Desenvolvimento”. O evento era coordenado pelo diretor da Assessoria de Assuntos Internacionais da UnB, professor José Flávio Sombra Saraiva, que apresentou o palestrante: “Há vários anos esse empresário intelectual vem se dedicando ao escrutínio do papel do empresário nacional na construção de possibilidades internacionais do Brasil”.

Salej afirma que o Brasil só será independente com o fortalecimento do setor produtivo interno. “Hoje, mais de 30% da produção industrial brasileira é de empresas internacionais”, ele lembra. O empresário defende um projeto nacional de desenvolvimento e a unanimidade dos empresários brasileiros em torno da ideia, mas reconhece que “o empresariado não acredita que o progresso social desenvolve o mercado interno e, no fim das contas, desenvolve o país”. Essa miopia dos empresários, supõe Salej, vem do fato de que é possível ganhar dinheiro sem ser socialmente responsável. Mas ele não tem dúvidas sobre a possibilidade de os empresários se unirem em torno de uma ideia, como ocorreu em 1964: “Sem o suporte dos

empresários, os militares não chegariam ao poder, nem teriam se mantido lá por tanto tempo”.

Na época do golpe militar, com 21 anos, Salej se considerava um empresário. Há apenas quatro anos no Brasil, conhecia bem pouco a realidade do país, que veio a estudar mais atentamente quando fez pós-graduação em Ciências Políticas pela UFMG, na década de 1970. Em sua palestra na UnB, Salej ressaltou que um exemplo da dependência brasileira ao capital externo era a atuação do capital espanhol em três setores importantes da economia: energia, bancos e telecomunicações. O Grupo Telefônica/ Portugal Telefônica, por exemplo, investiu na América Latina cerca de 35 bilhões de euros; no Brasil, em 2006, detinha 47% do mercado de telefonia celular. “É o novo Tratado de Tordesilhas”, comparou Salej, referindo-se ao acordo feito em 1494 por Portugal e Espanha, com a bênção papal, para dividir entre si novas terras que viessem a descobrir.

Em 2002, um levantamento do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) sobre o perfil das empresas líderes no Brasil havia mostrado que a desnacionalização da indústria brasileira dera um salto na década de 1990.<sup>46</sup> Para piorar, o capital estrangeiro não transformara o Brasil num grande exportador de produtos manufaturados, ao contrário do que fora prometido. Os investimentos externos aumentaram a eficiência das empresas, mas a maior produtividade não resultou em saldos comerciais elevados para o país, de acordo com o coordenador do Núcleo de Economia da Indústria e da Tecnologia da Unicamp, Mariano

---

<sup>46</sup> *Folha de S. Paulo*, 10/2/2004, p. B1, “Múltis crescem 146% na década liberal”.

Laplane.<sup>47</sup> Economistas ouvidos pela *Folha de S. Paulo* em fevereiro de 2002 afirmaram que a desnacionalização da indústria brasileira estava relacionada à política nacional de câmbio e juros: o câmbio sobrevalorizado, observado mais intensamente até o início de 1999, tirou a competitividade das empresas brasileiras, e as estrangeiras aproveitaram a oportunidade para fazer a festa no país.

Salej voltou ao tema da miopia empresarial numa entrevista ao *Diário do Comércio* em outubro de 2005: “Ver todos estes escândalos passarem e dizer que, desde que tudo isso acabe, independente de como, pode ser bom para a economia, isso não é miopia, é cegueira que vai deixar órfãs as próximas gerações”. Salej voltou a insistir na necessidade dos investimentos para tornar a indústria nacional competitiva frente ao capital estrangeiro: “Se não se aplicar, em especial na infraestrutura, em educação e saúde, melhorando a gestão do Estado, não haverá competitividade, não haverá emprego”.<sup>48</sup> E acrescentou: “Nós, empresários, lutamos pelo aumento de emprego, pelos melhores salários e melhor distribuição de renda. Mas também por um Estado eficaz, não voraz como o de hoje”.

Nessa mesma entrevista, Salej comentou também a decisão do governador Aécio Neves (PSDB) de reduzir o ICMS de 150 itens. A política fiscal adotada estava agradando os grandes empresários, mas ainda castigava os pequenos: “Política

---

<sup>47</sup> *Folha de S. Paulo*, 10/2/2004, p. B3, “Capital externo não fez país exportar mais”.

<sup>48</sup> *Diário do Comércio*, 24/10/2005, p. 8, Luciana Leite, “País não pode se dar ao luxo de crescimento de apenas 3,5% ao ano”.

fiscal inteligente desenvolve empresas, ao invés de fechá-las”, criticou. Segundo o empresário, o custo fiscal e a burocracia estatal pesam muito, e levam as empresas a perderem o foco. “Acho que se o governo de Minas fizer um programa de desburocratização, pode se tornar um líder em redução de custos para as empresas”, ele concluiu. “O papel do Estado é elaborar uma política monetária e fiscal eficaz no atendimento de necessidades do cidadão, e reduzir sua intervenção na vida das empresas. Regular, controlar, mas não ser o gestor empresarial”, explicou. Salej acredita ainda que é um contrassenso para uma boa gestão política não levar em conta as opiniões dos empresários. Estes, por sua vez, devem se considerar parte integrante do país, onde todos os segmentos são importantes.

Em seu depoimento ao jornal, Salej voltou a criticar a atuação de entidades representativas dos empresários no Brasil: “Há entidades que recebem muito dinheiro e exercem poder de representação para meia dúzia de dirigentes. Viraram verdadeiros feudos, com geração de empregos, negócios e negociatas em alianças políticas espúrias. Esses dirigentes não representam o empresariado e não têm, vamos dizer, a maioria deles do seu lado. Têm, simplesmente, a chamada liderança feita de seus próprios interesses”.

O repórter quis saber se Salej estava disposto a voltar a dirigir a Federação das Indústrias de Minas, e ouviu a seguinte resposta: “Outro dia, em São Paulo, fiquei acanhado de tanto que elogiaram a nossa gestão na Fiemg. Parece que, para alguns, virou referência. Acho que mostramos a responsabilidade na gestão de recursos e compromisso com o crescimento das empresas e dos empresários, assim como de toda a sociedade.

Acho que nunca se deve negar um convite para se trabalhar em prol da coletividade”.

## BUSCA DA LIDERANÇA

Sob a presidência de Salej, a Fiemg procurou liderar o desenvolvimento mineiro. Para isso, mostrou aos empresários a necessidade de mudanças culturais, o que causou incompREENsões e atritos pessoais, mas muitos acabaram adotando as mudanças como política de comportamento na comunidade empresarial.

Para criar novos mecanismos de desenvolvimento das indústrias mineiras, foi lançado no início de 1997, por exemplo, o Projeto Forte, que promovia encontros periódicos entre empresas que produzem ou fornecem serviços e potenciais compradores — vários deles recém-chegados ao Estado, precisando ampliar o leque de fornecedores. Com esse programa, muitas empresas de pequeno e médio porte conseguiram se cadastrar como fornecedoras de grandes empresas. Para que pudessem se adequar às necessidades, o projeto lhes oferecia todas as especificações técnicas do produto desejado. As empresas participantes contavam com a infraestrutura do Senai para qualificar sua mão de obra, ou até mesmo para adotar novas tecnologias no processo produtivo.

Para Salej, no entanto, não bastava ajudar as empresas. Era preciso ficar atento a outras questões, como a política do Banco Central de manter alta a remuneração do capital financeiro, em detrimento do setor produtivo da economia, que ele sempre combateu. Essa preocupação vinha desde a época em que dirigia o Sebrae-Minas. Um desabafo de Salej, feito em 1998, foi lembrado em setembro de 2002 pela revista *Época*,

numa retrospectiva dos principais fatos ocorridos ao longo do segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso:

A crise na Rússia atinge o Brasil. Registra-se fuga maciça de capital: US\$15 bilhões em um só dia. No dia 10, a Bovespa cai 15,82%. O governo reage com cortes nos gastos na área social. Os juros explodem e chegam à taxa de 42,12%. “Nem a prostituição tem retorno maior que a taxa de juros”, reclama Stefan Salej, presidente da Federação das Indústrias de Minas (Fiemg).<sup>49</sup>

Em dezembro de 1998, em editorial no jornal da Fiemg, Salej advertira:

A indústria brasileira é hoje refém do capital financeiro. A política de juros estratosféricos praticada no Brasil está levando à asfixia da produção em benefício do ganho especulativo desmesurado. O efeito mais visível e perverso dessa situação é o desemprego. Mas para aqueles que preferem a assepsia dos grandes indicadores, também não faltam números com que se preocupar: a participação industrial no PIB, que já foi de 33% em período não muito distante, é hoje de 22%. O nosso parque industrial, que já foi o oitavo do mundo, recuou para a 11<sup>a</sup> posição.

Em Minas Gerais, desde a eclosão da crise asiática, em outubro do ano passado, e a posterior elevação das taxas de juros para quase 50%, a indústria vem assistindo ao declínio de seus principais indicadores. De janeiro a setembro deste ano, as vendas caíram 2,95%, as horas trabalhadas 3,46%, o

---

<sup>49</sup> *Época*, 16/9/2002, “Retrospectiva: O ano em que o Brasil quebrou”.

nível de emprego 7,5% e a massa salarial ficou 7,56% menor do que a do mesmo período do ano passado.

O ajuste fiscal anunciado pelo governo foi a resposta dada aos que, como nós, exigimos a redução dos juros como condição de sobrevivência. Mas o grande número de fatores condicionantes do sucesso do pacote e o considerável espaço de tempo necessário para que esse sucesso se reflita nas taxas de juros são motivos de sobra para preocupação. De qualquer maneira, seria inocência acreditar que a simples redução das taxas resolveria todos os problemas. Muita coisa mais precisa ser feita. O ajuste fiscal, com o equilíbrio das contas públicas, encabeça a lista de prioridades. (...)

A lista de coisas a fazer é tão grande que a enumeração de cada um dos itens não caberia neste espaço do jornal. Mas antes de terminar, não poderia deixar de falar da importância da adoção de uma política industrial para a recuperação da economia. Não há como falar em geração de empregos, de renda, de tributos, de riqueza, enfim, sem uma indústria forte, competitiva, tecnologicamente aparelhada, com mão de obra capacitada e em constante aperfeiçoamento.<sup>50</sup>

A política industrial reclamada por Salej nunca entrou de fato na pauta do governo pós-regime militar. A crise do racionamento de energia não demorou a chegar, acrescida, no começo de junho de 2001, de mais uma alta significativa na taxa de juros. Salej foi entrevistado pelo repórter Gustavo Paul, de *O Estado de S. Paulo*:

A fórmula aprovada pelo Congresso para o pagamento da diferença do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)

---

<sup>50</sup> *Indústria de Minas*, nº 38, dezembro de 1998.

expurgada na época dos planos Verão e Collor 1 e o aumento de juros anunciado pelo Banco Central terão efeitos mais nocivos para a economia brasileira do que a crise de energia. Na opinião do presidente da Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg), o esloveno naturalizado brasileiro Stefan Bogdan Salej, o Banco Central não entendeu a principal lição do período de racionamento. Ou seja, a sociedade seria capaz de contornar o aumento da inflação, evitando assim mais uma alta dos juros.

“Essa situação energética mostrou que a sociedade brasileira é capaz de administrar situações adversas”, disse Salej, dono da Tecnowatt, segunda maior empresa de iluminação pública e industrial do País, e uma das principais vozes do empresariado mineiro. “O Copom (Comitê de Política Monetária do Banco Central) não pode chegar e dizer que não confia que a sociedade vá dar conta e então aumentar os juros”, afirmou o empresário.

“A sociedade não funciona de forma matemática, então é preciso ouvir e ver como as pessoas agem”. Ele cita o apoio da sociedade na redução do consumo, que deve evitar a ocorrência de apagões. A indústria mineira, por exemplo, já estava alerta para a falta de energia, implementou um plano de racionalização de energia. O resultado foi crescimento de 7,5% no ano passado e um aumento da demanda de energia de apenas a metade.

Salej, que é candidato à presidência da Confederação Nacional da Indústria (CNI) nas eleições do próximo ano, afirma que a transferência para o empresariado da conta do pagamento da diferença do FGTS vai resultar em aumento do desemprego. Pelo projeto aprovado semana passada, a maior parte do dinheiro para repor as perdas, que chega a R\$40 bilhões, sairá da contribuição adicional de 0,5% sobre a folha de salários, a ser pago pelas grandes e médias empresas e da

contribuição social de 10% sobre a mesma base de cálculo da multa rescisória.

“O acréscimo do FGTS, justo ou não, demonstra um aumento de custo e um retrocesso nas relações de trabalho”, afirmou. Para ele, haverá um incremento brutal do custo de mão de obra. “Posso dizer que o pagamento do fundo vai gerar mais desemprego que a crise energética”, avisa. Ele lamenta que nessa discussão sobre o pagamento do fundo perdeu-se a oportunidade de realizar um debate sobre as relações de trabalho no País. “Os congressistas e o próprio governo levaram isso como uma questão pontual”, disse.<sup>51</sup>

Salej não se limitou a protestar pela imprensa contra a solução encontrada para pagar a diferença do FGTS. Promoveu também manifestações de empresários, de acordo com esse relato da colunista Dora Kramer, em “Coisas da Política”, no *Jornal do Brasil* de 26 de março de 2001:

Hoje à tarde haverá panfletagem nos portões de fábricas de Belo Horizonte contra o acordo anunciado pelo governo federal para o pagamento da correção do FGTS referente aos planos Collor I e Verão. O protesto passaria em branco não fosse um detalhe: os folhetos serão distribuídos por líderes empresariais comandados pelo presidente da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), Stefan Salej.

Intitulado “A verdade sobre o FGTS”, o folheto assinado pela Fiemg acusa o governo de querer repartir a dívida de R\$40 bilhões entre empresas, que pagariam a maior parte da conta, e os trabalhadores, que abririam mão de 15% do que têm direito a receber. “Você concorda com isso?”, pergunta o

---

<sup>51</sup> *O Estado de S. Paulo*, 24/6/2001, p. B3, “BC não entendeu a sociedade, diz Salej”.

panfleto, acrescentando: “E você acha certo pagar uma dívida que não é sua?”

Sob a direção de Salej, a Fiemg sempre se preocupou em trazer alguns dos mais reconhecidos economistas internacionais a Belo Horizonte, para debater questões econômicas importantes. Em 1996, o professor de Comércio Internacional da Universidade de Harvard e diretor do Harvard Institute for International Development, Jeffrey D. Sachs, participou de um seminário sobre o terceiro ano do Plano Real, onde expôs suas ideias para uma estratégia de longo prazo que pudesse garantir ao Brasil crescimentos semelhantes aos experimentados nos dez anos anteriores pelos “Tigres Asiáticos”. Segundo Sachs, seriam necessárias medidas para assegurar mais comércio externo e maior poupança interna, o que implicaria mudanças da taxa cambial e diminuição do tamanho do governo.

Era, provavelmente, um bom palpite do autor de *The End of Poverty*, que o governo deixou de ouvir com a atenção merecida. No livro, publicado em 2005, Sachs propõe medidas para acabar com a extrema pobreza no mundo nos próximos 25 anos. Se tivesse ouvido, talvez pudesse ter evitado, ou pelo menos diminuído a grande crise de janeiro de 1999, que explodiu numa sexta-feira, chamada durante algum tempo de “sexta-feira negra”.

Naquele dia, o clima reinante no país beirava o pânico, com previsões catastróficas e boatos alarmistas sobre feriado bancário e confisco financeiro. Mas, ao longo da semana seguinte, a troca do presidente do Banco Central e a desvalorização do real produziram manifestações de otimismo e confiança, comprovando, mais uma vez, que a economia brasileira tem frequentemente um comportamento ciclotímico,

alternando períodos de grande euforia com outros de profunda depressão.

Salej vinha alertando que, sem uma reforma que construísse um sistema tributário mais justo, em que todos pagassem, para que todos pagassem menos, e, principalmente, uma política tributária que desonerasse a produção, o país viveria continuamente nessa gangorra. A “sexta-feira negra” mostrou que ele estava com a razão, mas ele mesmo reconheceu que “não precisava ser nenhum *expert* para ter acertado”. No dia 23 de setembro do ano anterior, faltando pouco para sua reeleição, o próprio presidente da República havia admitido que era grave a crise brasileira. Fernando Henrique Cardoso, no entanto, parecia convencido de que, no final das contas, não sobraria ao governo senão a alternativa de aumentar impostos para tentar tapar o buraco do déficit fiscal.

Salej lembra bem daquele período, e nos conta: “Nós, empresários da área da produção industrial, tínhamos motivos de sobra para preocupações. A equipe econômica insistia na necessidade de manutenção da política de juros. Para nós, parecia absolutamente claro que o problema não seria resolvido assim. Com altas taxas de juros e baixo crescimento econômico, as chances de sobrevivência de muitas indústrias diminuíam a cada dia”.

A equipe econômica era a mesma que um mês antes da fala presidencial havia lançado uma série de medidas para reduzir o déficit fiscal. E a mesma que em novembro de 1997 havia anunciado cerca de 50 medidas, destinadas, segundo o discurso da época, a possibilitar “um rigoroso ajuste fiscal de efeito imediato”. O Ministro da Fazenda, Pedro Malan, vinha repetindo que nenhum governo pode viver acima de suas posses,

gastando mais do que arrecada por um período excessivamente prolongado, mas ele também pregava no deserto.

Para tentar reanimar a nação, o presidente Fernando Henrique Cardoso lançou no segundo semestre de 1999 o Plano Plurianual de Investimentos 2000/ 2003. Como boa parte dos analistas, Salej acompanhava esses movimentos com ceticismo, porém sem perder a esperança, como escreveu em editorial no jornal da Fiemg:

Depois de um período de fortes turbulências, provocadas, sobretudo, pelos movimentos bruscos do capital internacional e após uma fase de calmaria paralisante, quando muitos apontaram a falta de uma definição de rumos e a incapacidade de reação como as principais características do segundo período de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, eis que vem à luz o Plano Plurianual de Investimentos 2000/ 2003, ou Avança Brasil — seu nome mercadológico.

Em sua versão completa o plano cobrirá o período 2000/ 2007 e prevê investimentos de US\$165 bilhões, dos quais US\$99 bilhões ficarão por conta de investimentos privados.

Há muito não se via no Brasil a edição de um plano de tão longo prazo, envolvendo cifras tão elevadas e estabelecendo metas tão ambiciosas: cerca de 350 projetos espalhados por todo o país, contemplando desde a ampliação e melhorias em aeroportos até a construção de usinas termelétricas a partir do gás natural do gasoduto Brasil-Bolívia.

Por tudo isso e por todas as demais propostas que estão contidas nele, o Avança Brasil tem sido, ao mesmo tempo, objeto de fortes críticas e de decididos apoios. De um lado estão os que veem nele um devaneio do governo, totalmente dissociado da realidade, e uma jogada de marketing para

tentar superar a má fase; de outro estão os que acreditam que sua ousadia é parte fundamental para uma solução duradoura para os problemas nacionais.

De nossa parte, estamos entre estes últimos; entre os que acreditam que, sem ousar, sem planejar vislumbrando um largo horizonte não há porque acreditar num futuro mais gratificante para o país.

Não nos iludimos com movimentos de efeito e pirotecnia de governos. Tampouco nos incluímos entre os que acreditam em soluções fáceis e propostas mistificadoras. Sem a continuidade das reformas estruturais, sem a busca incansável das metas e da manutenção do equilíbrio fiscal, sem a redução do volume das dívidas públicas e a consequente redução das taxas de juros, de pouco ou quase nada adiantará a tentativa de execução de qualquer plano.

O Avança Brasil só dará resultado se estas e outras tantas tarefas forem levadas a cabo, e se sua implementação for precedida da mais ampla discussão em busca de seu aperfeiçoamento. Uma boa ideia não pode prescindir das condições objetivas para se materializar com sucesso. E sem acreditar numa ideia, não resta muito que fazer além de lamentar.<sup>52</sup>

Principal responsável pela política econômica do governo Fernando Henrique Cardoso, o Ministro da Fazenda Pedro Malan bem que tentou efetivar o Avança Brasil. Mas não conseguiu.

Em meados do ano 2000, o consultor americano Michael Fairbanks, um dos mais respeitados especialistas em competitividade internacional, fez uma palestra no Minas Trade

---

<sup>52</sup> *Indústria de Minas*, nº 47, setembro de 1999.

Center. Motivado pelo Projeto Cresce Minas, tinha escolhido Belo Horizonte para iniciar uma série de palestras no Brasil. Segundo Fairbanks, as regiões brasileiras que investissem em educação, criando mais universidades e centros tecnológicos de estudos, poderiam enfrentar melhor a nova era da competitividade. Não bastava ter imensos recursos naturais. Entre as regiões mais ricas do mundo estavam Massachusetts e o Vale do Silício, nos Estados Unidos, a região Norte da Itália e a Coreia do Sul, e de acordo com Fairbanks, tinham em comum o clima desfavorável, a mão de obra cara e a escassez de matérias-primas.

Trazer especialistas brasileiros e estrangeiros para debater com empresários, ou escrever artigos em jornais e editoriais no *house organ* da Fiemg, era muitas vezes, Salej admite, “o que podíamos fazer, e fizemos, mas isso não passava de lançar ideias ao vento, pregar no deserto”.

Os exemplos eram muitos. Em junho de 1998, Salej iniciou em Caratinga uma campanha da Fiemg para a duplicação da rodovia Rio-Bahia. Tratava-se de uma reivindicação do Conselho Regional de Desenvolvimento Industrial do Rio Doce, pertencente à Fiemg, mas a obra não teria repercussão apenas na economia regional. A duplicação da rodovia — com quase 4.517 quilômetros, dos quais apenas 817 em território mineiro — teria influência também na economia nacional, facilitando o trânsito de cargas entre Sul, Sudeste e Nordeste. A duplicação entre as cidades do Rio de Janeiro e Salvador, num trecho de 1.417 quilômetros, poderia ser feita com recursos da ordem de US\$1,5 bilhão. Como consequência, defendeu a Agência de Desenvolvimento Industrial e Infraestrutura, também da Fiemg, seria possível prever em 20 anos investimentos na área de

influência da rodovia da ordem de US\$10 bilhões, gerando até 25 mil empregos diretos — uma previsão impossível de ser comprovada, pois faltando três anos para se completar aqueles 20, a duplicação sequer foi iniciada.

Ao participar da XV Conferência Distrital — “Conferência do 3º Milênio” — em Patos de Minas, no dia 21 de abril de 2001, Stefan Salej apontou os seguintes desafios para preservação e crescimento do mercado interno e do emprego e renda: redução da desigualdade social; maior participação da sociedade civil organizada nas decisões públicas; manutenção de ordem política que favoreça a governabilidade; fortalecimento do sistema educacional para formação profissional, elevação da produtividade e empregabilidade; reforma da estrutura tributária; menor interferência do Estado nas relações trabalhistas; reconceituação e reconstrução da Justiça do Trabalho; aumento da renda líquida do trabalho pela redução de encargos; maior equilíbrio de condições operacionais entre produtor interno e externo no que se refere ao acesso a créditos, custos financeiros, apoio tecnológico e poder de negociação; maior valorização do produto nacional pela sociedade; maior presença e competência nas negociações internacionais; aumento da eficiência dos setores de distribuição e de serviços; fortalecimento do Mercosul e ALCA, inclusive para atuação conjunta em outros mercados; diversificação das exportações (países/ blocos, produtos, empresas); e maior geração interna de poupança para investimentos (governo, empresa, cidadão). Era uma longa lista para quem assistia à rápida transformação das economias do antigo bloco socialista, à abertura externa na América Latina e às crises sistêmicas da Rússia e da Ásia. E para uma indústria que viu se esgotar, em 1980, o modelo de

substituição de importações que protegia a indústria nacional da concorrência internacional.

Salej previu que no século XXI o setor de serviços se caracterizaria pelo uso intensivo de recursos humanos com alto conteúdo tecnológico. Ao mesmo tempo, a agricultura se beneficiaria da revolução da biotecnologia, reduzindo as pressões decorrentes do intenso crescimento demográfico nos países emergentes. Por outro lado, a demanda global de energia cresceria 50%, e aumentariam a disputa pela água potável e as tensões regionais.

Como presidente da Fiemg, alertou ainda sobre a intensificação de problemas ambientais — degradação dos solos, emissão de gases nocivos, grande concentração de ozônio, poluição do ar, rios e mares — diante do fracasso ou das ações insuficientes dos Protocolos de Quioto e de Montreal para controle de emissões nocivas ao meio ambiente.

Salej procurou mostrar também, com alguns dados, a importância do Brasil na economia mundial. Segundo ele, o Brasil equivalia economicamente à Suécia mais a Espanha; ou a Taiwan mais a Rússia; ou, ainda, à Dinamarca acrescida da Bélgica e da Holanda. O PIB brasileiro representava 42% do Produto Interno Bruto latino-americano, incluindo o México, e 13,3% do PIB total dos países emergentes, incluindo a China.

Tudo em vão: por mais que se trombeteiem tais números, não é o bastante para que o mundo deixe de ver o Brasil como um gigante adormecido em berço esplêndido.

## CRESCE MINAS, UMA DESILUSÃO

O Cresce Minas foi sem dúvida o mais ambicioso projeto de desenvolvimento do Estado realizado pela Fiemg. Um de seus mentores era o economista Paulo Haddad, que tinha sido Secretário do Planejamento de Minas quando Francelino Pereira era o governador, e, antes disso, dirigira o Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da UFMG (Cedeplar). Fora também Ministro da Fazenda, por três meses, no governo Itamar Franco.

O diagnóstico da situação de Minas, feito em 1998, era preocupante. Apesar de responder por 15% das importações brasileiras com apenas 9% do PIB, e de mostrar competitividade interna e crescimento sólidos, a economia mineira tinha pela frente sérios desafios à manutenção de sua competitividade. Os investimentos *per capita* para os próximos cinco anos seriam inferiores aos da média nacional e bem menores que os programados pelos principais Estados. Minas ocupava o 15º lugar, com apenas US\$436,1 dólares por PEA (População Economicamente Ativa) por ano, contra US\$2.173,2 do Amazonas, que encabeçava a lista, seguido de Pará, Tocantins, Paraná, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia, Rio Grande do Sul, Goiás, Espírito Santo, Santa Catarina e Ceará. Em 1996, enquanto São Paulo havia requerido 104 patentes por milhão de habitantes e Santa Catarina 87, Minas solicitara apenas 33, atrás também do Rio Grande do Sul, Paraná e Rio de Janeiro.

Além disso, o mundo despertava para um novo paradigma econômico, no qual se destacavam os seguintes pontos: (1) liberdade para movimentar pessoas, conhecimentos, relacionamentos e necessidade de inovar; (2) ativos intangíveis que suplantam os ativos tangíveis na geração de valor para os acionistas; (3) uma empresa não domina toda a cadeia de valor da indústria na qual está inserida; e (4) tempo é mais crítico do que nunca.

Esse novo paradigma derruba a crença de que são as instituições que criam a mudança, e não os indivíduos. Outros pontos observados são o excesso de confiança no governo e nas instituições públicas, em lugar do setor privado; tendência de conceber a reforma a partir da oferta, em vez de reformas determinadas pela procura; avaliação da mudança pelo seu impacto na macroeconomia e não nos atributos da competitividade; ímpeto de pensar em termos de funções e não de assuntos; e confiança nas soluções parciais e falta de visão sistêmica.

Paulo Haddad vinha alertando contra a possibilidade de, com a ampliação do grau de abertura a partir da organização da ALCA, o Brasil vir a trilhar o caminho do darwinismo econômico (*survival of the fittest*). Haveria um novo choque competitivo, com a liberação do comércio para dois gigantes da economia mundial, os Estados Unidos e o Canadá. Provavelmente, raciocinava o ex-ministro, outros países que fariam parte da ALCA seriam mais competitivos em termos de preços e qualidade, até mesmo em mercados de produtos tradicionais, como alimentos, tecidos e móveis. Desse modo, seriam preservados apenas os agrupamentos produtivos nacionais que apresentassem maior grau de adaptabilidade. “Se

a economia mineira não se estruturasse, não aguentaria nem a globalização nem a concorrência que se vislumbrava”, dizia Haddad.

Na opinião de Salej, não bastava a economia se reestruturar do ponto de vista do aumento da produtividade e do melhor diálogo com os operários; era necessário também se reestruturar em função dos mercados e criar mais empregos. Para o empresário, as principais questões eram: como promover um crescimento que reforçasse a base industrial endógena, principalmente de pequenas e médias empresas; o que fazer para que elas incorporassem tecnologias e se tornassem competitivas em qualquer ambiente externo; e como agir para que essas empresas se mantivessem competitivas com a ALCA, com a União Europeia e com a globalização, apesar das crises econômicas brasileiras.

“Com o apoio da comunidade acadêmica e da comunidade empresarial de Minas Gerais”, conta Salej, “fizemos um levantamento completo da economia do Estado e do seu estágio de desenvolvimento competitivo: onde estávamos competitivos em nível mundial, onde precisávamos desenvolver mais, quais eram as nossas possibilidades de desenvolvimento e onde devíamos investir para desenvolver mais”.

Os consultores contratados pela Fiemg estudaram vários modelos de desenvolvimento. Ao todo, 148 pessoas participaram dos estudos: 12 da equipe McKinsey, 54 especialistas contratados pela McKinsey, 20 da Fiemg, 21 dos *clusters*-piloto e 21 padrinhos/ consultores. Foram 38 mil horas de trabalho, incluindo entrevistas de 550 pessoas e visitas a 20 regiões, 47 municípios e 310 empresas e entidades, além de apresentações em *workshops* para cerca de 800 pessoas. No

final, concluíram que o melhor seria partir para o crescimento por meio dos chamados arranjos produtivos locais, ou *clusters*, indicando os que deveriam ser desenvolvidos no Estado. O consultor Paulo Haddad esclareceu como seriam tais *clusters*:

Um *cluster* pode ser definido como um conjunto de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração econômica. Nele, as empresas estão geograficamente próximas e pertencem à cadeia de valor de um setor industrial. Essa interação das empresas gera, entre outros benefícios, redução dos custos operacionais e dos riscos apresentados, aumento da qualidade dos produtos e serviços, acesso à mão de obra mais qualificada, atração de capital, criação de empreendedores e melhor qualidade de vida.

As empresas que compõem um *cluster* devem estabelecer um ambiente de competição cooperativa e eliminar o clima de desconfiança entre elas. A organização de um *cluster* é um jogo de soma positiva, na medida em que permite às empresas resolverem problemas comuns, com benefícios maiores ou menores para todas elas.

E o que não é um *cluster* de crescimento econômico? Não é: um setor fragmentado, sem liderança ou cooperação; onde empresas do mesmo setor não compartilham etapas da cadeia de valor; onde há empresas verticalizadas e oligopólio regional cartelizado. A palavra-chave para o *cluster* seria “coopetição”, ou seja, um misto de cooperação e competição.

Os estudos mostraram também que a economia do *cluster* funciona em todos os níveis tecnológicos, desde que a interatividade seja alta. Há muitos exemplos, no mundo, de *clusters* bem-sucedidos de empresas de baixa tecnologia,

como o das roupas de lã, de Prato, e o de joias, em Vicenza, dois municípios italianos. Ou o de uísque, na Escócia.

Entre os benefícios de um *cluster* estão: maior atração de capital; aumento do dinamismo empresarial; redução de custos e de riscos; aumento de qualidade dos produtos e da qualidade de vida da região; e maior qualidade e flexibilidade da mão de obra.

A competitividade internacional de um *cluster* baseia-se na habilidade de as empresas criarem e sustentarem uma vantagem competitiva com relação aos seus rivais internacionais. Elas fazem isso incrementando a produtividade das indústrias baseadas na região, guiando a direção a ser tomada e estimulando a formação de novos negócios. Um *cluster* nasce por circunstâncias históricas, entre outros fatores, evolui através de um ciclo de autorreforço — especialmente quando as instituições locais são apoiadas e a competição local é vigorosa — e entra em decadência por: descontinuidade tecnológica; mudanças nas necessidades do comprador; e baixo incremento de produtividade, devido à baixa rivalidade, à inflexibilidade na regulamentação ou a regras sindicais restritivas.

Tendo em vista estes e outros pontos,<sup>53</sup> a Fiemg criou o Projeto Cresce Minas, com o objetivo de ampliar as alavancas de crescimento por meio da criação de novas empresas, atração de empresas de fora e crescimento daquelas já instaladas no Estado. E também para criar uma rede vencedora de *clusters* em Minas Gerais. Os autores do estudo aprovado pela Fiemg

---

<sup>53</sup> Para maiores detalhes, há um documento disponível na Internet, no endereço:

<http://www.suframa.gov.br/download/publicacoes/arquivos/cminas.ppt#5>

estimavam em R\$10,7 bilhões, em cinco anos, o crescimento do valor da produção de 47 *clusters*, com a criação de 61 mil novos empregos. Com isso, seria reduzido de nove para três anos o tempo necessário para que Minas atingisse o mesmo nível do PIB *per capita* médio do Brasil.

O eixo principal desse desenvolvimento seria a parceria do setor privado com o público. Não seria mais o setor público o grande motor do desenvolvimento, e sim o capital privado competitivo, e com papéis definidos entre o setor privado e o setor público. Ao setor público caberia o desenvolvimento de infraestrutura social e de logística; ao setor privado, o desenvolvimento da competitividade empresarial, a formação de alianças políticas intraempresariais, e, principalmente, o desenvolvimento de novos produtos e a melhor interação na área educacional, tanto em termos de pesquisa e inovação, como de educação básica. Em resumo, eram estes os objetivos do projeto:

1. Ambição de crescimento
2. Crescimento competitivo
3. Geração de empregos e diminuição de desigualdades sociais e regionais
4. R\$9,7 bilhões de aumento de produção bruta nas empresas em 47 *clusters* após a implantação
5. 1,7 % de crescimento do PIB de Minas Gerais
6. 45 mil novos empregos em cinco anos

A partir da identificação de cerca de 300 aglomerações econômicas nas diversas regiões do Estado, 47 foram selecionadas como *clusters* potenciais. Finalmente, foram escolhidos os sete *clusters* que apresentavam maior potencial: Biotecnologia, na Região Metropolitana de Belo Horizonte e

Montes Claros; Proteína Animal (Aves e Suínos), no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba; Proteína Animal (Bovinos de Corte), no Triângulo Mineiro; Fruticultura, no Norte de Minas; Tecnologia da Informação, no Sul de Minas; Mecânica, num corredor de desenvolvimento que começa em Itabira e vai até o Sul de Minas; e a Estrada Real, na área de turismo. Para esses *clusters* foram elaborados planos de ação mais detalhados. Depois foram acrescentados outros, como o de Calçados, em Nova Serrana; o de Móveis, em Ubá; e o de Fundição, em Divinópolis e Itaúna.

A organização institucional do Projeto Cresce Minas - 1<sup>a</sup> Fase teve um Comitê de Liderança coordenado por João Camilo Penna e formado por Eduardo Borges Andrade, Eliseu Resende, Giovanni Razelli, Josué Christiano Gomes da Silva, Luiz Alberto Garcia, Manoel da Silva Costa Júnior, Petrônio Machado Zica e Stefan Salej.

No primeiro trimestre de 2000, dirigentes de grandes empresas se reuniram em Campos do Jordão, em São Paulo, no Top Management Summit, promovido pela Fundação Dom Cabral. Depois de ouvirem exposição de Salej, aprovaram proposta a ser encaminhada ao governo brasileiro para que fosse adotado o conceito de *cluster* como forma de incentivar o desenvolvimento do país. No mesmo ano, durante palestra em Belo Horizonte para cerca de 300 empresários, o Ministro da Fazenda, Pedro Malan, citou o Cresce Minas como exemplo a ser seguido por todos os Estados: “Trata-se de uma iniciativa ímpar na busca de retomada do desenvolvimento”.

Em maio de 2000, foi criado o Instituto Metas - Crescimento Empresarial, instituição civil sem fins lucrativos, para coordenar a execução do Projeto Cresce Minas. Os sócios

fundadores eram o administrador de empresas Stefan Salej, o engenheiro João Camilo Penna e o economista Paulo Roberto Haddad. Em Assembleia Geral, o economista Rodolfo Koeppel foi eleito diretor-presidente do Instituto, com um mandato de quatro anos.

O Instituto foi responsável pelo lançamento, ainda em 2000, do livro *Cresce Minas - Um Projeto Brasileiro*. No prefácio, o ex-ministro Camilo Penna escreveu que esse projeto não seria paternalista, buscaria “coordenar, agregar, somar, inovar, mas sempre com a visão ética de que as partes diretamente interessadas, componentes dos *clusters*, assumirão a obrigação principal de querer vencer e de trabalhar arduamente para isto.”

Em abril de 2001, o Instituto Metas lançou o primeiro número da sua publicação quadrimestral, *Cluster - Revista Brasileira de Competitividade*. No editorial, o editor responsável, Stefan Salej, escreveu:

Há séculos os *clusters* existem no Brasil. A experiência mineradora em Minas Gerais é um bom exemplo de *cluster* espontâneo, que se organizou e estruturou-se ao longo do tempo, constituindo um caso de sucesso dessa modalidade de organização econômica.

Os *clusters* sempre e cada vez mais são assunto de estudo, debate e procura. E por quê? Simples. O setor empresarial está constantemente em busca do domínio e aperfeiçoamento de novas formas e metodologias de desenvolvimento. E os *clusters* permitem a criação de empregos mais qualificados e a colocação no mercado de produtos e serviços competitivos em nível mundial.

A disseminação da metodologia de *cluster* no Brasil, que ao longo do tempo tem se dado de forma espontânea, começa

a organizar-se, buscando racionalizar a produção e maximizar seus resultados.

Exemplos não faltam — no mundo e no Brasil. E a experiência que desenvolvemos em Minas Gerais, com o Projeto Cresce Minas, tem mostrado o acerto desta opção. Tem mostrado que o desenvolvimento é fruto da vontade, do uso da razão e de muito trabalho coletivo.

*Cluster* não é uma invenção, um programa de alguém, mas uma conquista de todos. *Cluster* não é dádiva, é trabalho duro, competitivo, competente, produtivo e, nunca é demais repetir, de equipe, inspirado sempre e acima de tudo pelo espírito público de promover o bem coletivo.

E mais: *cluster* não é cogumelo, que nasce na mata após a chuva. *Cluster* é construção feita com paciência e competência, com perseverança e liderança, com planejamento, organização e controle de tempo. É demorado e sempre vivo. Sempre a ser trabalhado e aperfeiçoado.

Por isso fizemos esta revista. Porque, para construir o *Cluster* Brasil, a troca de experiências e a difusãocompanheira de informação são fundamentais na construção dessa nova forma e etapa do desenvolvimento brasileiro. Desenvolvimento alicerçado em parâmetros de classe mundial, feito por todos e para todos.

PS: Obrigado a todos os que ajudaram a realizar esta ideia, este sonho, este trabalho. Agradeço a todos na pessoa do Dr. João Camilo Penna, cuja sabedoria, paciência e perseverança, aliadas à fé incomensurável no nosso Brasil, fizeram de nós seus alunos.

Um dos artigos da revista era assinado por Camilo Penna, que estava com 76 anos de idade. Segundo o autor, no século XVII o filósofo inglês Thomas Hobbes julgou necessário,

para que se conseguisse unir o egoísmo dos homens em serviços comuns, que se criasse uma entidade capaz para isso, dotada inclusive de poderes coercitivos. Assim nascia o Estado. Seu custo tem sido alto, mas não se pode negar que o Estado conseguiu muito, afirmou o ex-ministro, ressalvando que hoje queremos menos Estado. “Empresas em aglomerações podem, entretanto, inspirar-se na teoria do Estado para obterem mais união e força, organizando seus *clusters* e criando uma agência central que as atenderá na promoção dos interesses comuns”, esclareceu Penna.

“Chegando ao segundo número”, escreveu Salej no editorial do nº 2, “dobrando a tiragem da edição de 2.500 para 5.000 exemplares, e recebendo elogios de toda parte, temos que fazer ainda melhor”. Nessa edição da revista, Marco Crocco, doutor em economia pela Universidade de Londres e professor do Cedeplar/ UFMG, analisava o polo calçadista de Nova Serrana, cidade localizada a 112 quilômetros de Belo Horizonte. O setor calçadista representava 50,2% do número total de estabelecimentos comerciais e industriais da cidade e garantia 68% do total de empregos. Era o 3º maior polo calçadista do país e, no setor de tênis, respondia por aproximadamente 55% do total nacional, conforme Crocco verificou. Na época, havia em Nova Serrana 476 indústrias de calçados. Cada uma empregava 13,2 pessoas, em média.

As indústrias haviam crescido em produção e produtividade. Em 1992, Nova Serrana tinha 420 fábricas de calçados, que empregavam 11 mil pessoas. Em 1998 eram cerca de 700, com 10 mil empregados. A grande variação no número de empresas e empregos em períodos tão curtos mostra a vulnerabilidade das empresas que surgem e desaparecem ao

sabor do mercado e das crises. E reforça a necessidade de um programa como o proposto pela Fiemg em fins do século XX.

Curiosamente, no número 4 da revista, lançado em abril de 2002, o editorial era assinado pelo presidente do Sistema Fiemg, Robson Braga de Andrade, que escreveu, nos dois últimos parágrafos:

Nesta edição de *Cluster*, o leitor terá a oportunidade de conhecer, ainda, um dos mais recentes trabalhos desenvolvidos por uma dupla de pesquisadores de renome internacional, Michael Storper e Anthony Venables, que abordam a importância do contato direto na consolidação dos negócios; alguns pontos de vista do economista Renato Caporali, sobre os desafios da internacionalização nos arranjos produtivos locais, além de avaliar a extensão do trabalho que vem sendo feito pelo Senai em prol do desenvolvimento tecnológico de Minas Gerais.

Nossa expectativa é de que esta publicação venha, de fato, agregar novas informações a cada um de nossos leitores.

Na época, o presidente da Fiemg ainda não havia rompido com Salej, e estava comprometido com a ideia do Cresce Minas, tanto que a entidade promoveu em Belo Horizonte, entre os dias 6 e 8 de maio, o Bio-Brasil 2002 - Negócios e Tendências em Biotecnologia. A Fiemg continuava dando apoio ao *cluster* de biotecnologia que se formou na Região Metropolitana de Belo Horizonte, buscando a sua consolidação.<sup>54</sup> Um levantamento da Fundação Biominas

---

<sup>54</sup> Revista *Cluster*, nº 4, “Biotecnologia – Adicionando tecnologia e renda à indústria regional”.

constatou a existência no Brasil de 354 empresas de biotecnologia, das quais 29% em Minas, principalmente na Região Metropolitana.

A empresa mineira mais importante do *cluster de Biotecnologia* era a Biobrás. Seu presidente e sócio fundador, Guilherme Emrich, também presidia o Sindicato das Indústrias de Produtos Farmacêuticos e Químicos e era membro do Conselho de Desenvolvimento Tecnológico da Fiemg, na gestão de Salej. Em abril de 2000, Emrich anunciou que a empresa havia conseguido nos Estados Unidos uma patente para sua insulina obtida por engenharia genética: tratava-se do único produto do gênero no país e um dos quatro existentes no mundo. Na época, a Biobrás empregava 500 pessoas. Seu faturamento em 1999 atingira R\$60 milhões, um crescimento de 20% em relação ao ano anterior. Era a única fabricante nacional de insulina. A Biobrás estava muito bem, mas, em 2002 foi vendida para a Novo Nordisk, multinacional com sede na Dinamarca e presença em 69 países.

No dia 3 de setembro de 2001, foi realizada no Minas Trade Center a assembleia geral de constituição da Rede Brasileira de Clusters e Competitividade Empresarial - Rede Cluster. Os sócios fundadores eram Stefan Salej, o engenheiro José Fernando Felix de Oliveira, de Recife, o Instituto de Planejamento de Pernambuco (Condepe), o empresário mineiro Murilo Araújo, o empresário Roberto de Souza Pinto, de Santa Rita do Sapucaí, o engenheiro José Maria Barra, de Uberlândia, o empresário Jarbas Pinto Martins, de Nova Serrana, a economista Mônica Alves Amorim, de Fortaleza, a Fiemg, o Instituto Metas, o professor Énio Erni Klein, de Novo Hamburgo, e o economista Francisco Mavignier Cavalcante

França, de Fortaleza. A sede da Rede Cluster ficava em Brasília, no Edifício CNC, sala 804 do Bloco B. A primeira diretoria incluía o presidente Stefan Salej e o diretor Félix de Oliveira, com mandatos de dois anos.

Em maio de 2000, o ministro do Itamaraty Eduardo Augusto Seixas havia participado de um encontro no Minas Trade Center para tomar conhecimento do Cresce Minas, ideia que ele classificou como “inovadora e ambiciosa”.<sup>55</sup> Seixas estava de partida para o Canadá, e anunciou que pretendia apresentar a ideia à comunidade empresarial de Toronto. “O projeto representa a concretização de uma ambição do povo mineiro, que resgata uma dívida de Minas Gerais com a história do desenvolvimento industrial do país”, afirmou ele, em entrevista.

Segundo Salej, em alguns setores o Projeto Cresce Minas adquiriu mais ênfase, em outros menos. No *cluster* de Biotecnologia, o número de empregos saltou de 1.800 em 1998, para 4.273 em 2001, com aumento de 237,4%. A receita global das empresas do *cluster* evoluiu de 154 milhões para 416 milhões de dólares, entre 1999 e 2000, com crescimento médio de 48,92%, e previsão de aumento de 30% no faturamento para 2001.

No *cluster* de Eletrônica, Telecomunicações e Tecnologia da Informação da Rota 459, em Santa Rita do Sapucaí, o número de empregos cresceu 38%, entre julho de 2000 e julho de 2001. O faturamento das empresas apresentou crescimento de 20% ao ano em três anos, chegando a R\$100 milhões em 2000. Esse polo teve origem na pesquisa e na

---

<sup>55</sup> *Diário do Comércio*, 11/5/2000, p. 4, “Cresce Minas entusiasma ministro”.

educação de qualidade, tal como o Silicon Valley, na Califórnia. Em setembro de 2001, segundo a *Gazeta Mercantil*,<sup>56</sup> havia 85 pequenas e médias empresas de alta tecnologia no Vale da Eletrônica, espalhadas ao longo da rodovia BR-495, que corta o Sul de Minas, mas concentradas principalmente em Santa Rita do Sapucaí, que tinha 38 mil moradores. No ano 2000, essas empresas faturaram mais de R\$100 milhões.

Em janeiro de 1993, havia na cidade 53 empresas de eletrônica, telecomunicações e informática. Dez anos antes, relatou o repórter Maurício Lara numa reportagem publicada pelo informativo *Passo a Passo*, do Sebrae-Minas, moradores mal acreditavam que os engenheiros Marcos Vilela e Dílson Frota Moraes tivessem resolvido deixar bons empregos em São Paulo para abrir uma fábrica de equipamentos para análises clínicas em Santa Rita, num galpão alugado, com dois empregados. Em 1993, a empresa de Frota e Vilela, Leucotron Equipamentos, empregava 120 pessoas. Muitas eram ex-alunas do Instituto Nacional de Telecomunicações (Inatel), fundado nessa cidade em 1965, ou da Escola Técnica de Eletrônica (ETE), inaugurada na cidade em 1959. Carlos Frutuoso, da Linear Equipamentos Eletrônicos, um dos pioneiros do Vale da Eletrônica, começou também sem os incentivos que depois a prefeitura passou a oferecer para atrair novas empresas. Além de conceder incentivos fiscais, a prefeitura chegou a pagar o aluguel das indústrias até que tivessem sede própria, em terrenos comprados a preços subsidiados.

Uma dessas empresas, a MCM Controles Eletrônicos Ltda., passou a produzir *nobreaks*, estabilizadores de voltagem,

---

<sup>56</sup> *Gazeta Mercantil*, 4/9/2001, “Rota da tecnologia começa no campus”.

inversores, fontes de alimentação e protetores de linha telefônica, numa área construída de 3.500 m<sup>2</sup>. Em 7 de novembro de 2002, seu diretor e sócio proprietário João Marcos Franco enviou a Salej um e-mail em que afirmava:

Quero registrar aqui minha eterna gratidão a você, que junto ao Sebrae-Minas tanto favoreceu as empresas do nosso Vale da Eletrônica, permitindo a estas alçarem voos mais altos, inclusive exportando seus produtos tão bem apresentados nas Feiras Nacionais e Internacionais apoiadas pelo Sebrae-Minas. Minha empresa, MCM Controles Eletrônicos, teve uma ascensão especial, impulsionada por este apoio, chegando ano passado à marca de mil funcionários! E toda essa reestruturação do Vale da Eletrônica, com tantas empresas com sua sede própria e com seu nome reconhecido e fortalecido, tudo isso devemos a você.

Paulista de Taubaté, onde fundou a MCM em 1983, João Marcos decidiu transferir a empresa para Santa Rita do Sapucaí cinco anos depois. Em 2006, embora o número de empregados tivesse diminuído, o faturamento da MCM era 30% maior do que quatro anos antes. João Marcos, que se casou com uma mineira de Perdões, se declara um “mineiro por opção”, como Salej. O casal se conheceu numa praia paulista, e seu filho nasceu em São Paulo, enquanto os filhos de Salej nasceram e foram criados em Minas Gerais.

Em março de 2006, João Marcos afirmou que a cidade continuava recebendo apoio da Fiemg e do governo de Minas, e se desenvolvia cada vez mais. Quando Maurício Lara o entrevistou, em 1993, sua empresa empregava 28 pessoas, e

crescia num ambiente saudável, pois cada empresa se dedicava a um nicho do mercado. “Não há competição predatória”, ele definiu na época.

Entre 1996 e 1998, a média de crescimento das indústrias locais foi de 18% ao ano, o que em 2006 foi explicado pelo presidente da Associação Industrial de Santa Rita do Sapucaí, Roberto de Souza Pinto, como o resultado de um ambiente saudável para o desenvolvimento, em função da proximidade com centros de ensino tecnológico. Em 2001, havia na região uma média de 900 PhDs por milhão de habitantes.

A nova diretoria da Associação Industrial e do Sindvel, que representa as indústrias do Vale da Eletrônica, foi empossada na primeira semana de abril de 2002, com Roberto de Souza Pinto reeleito presidente. Participando da solenidade como representante do presidente da Fiemg, o presidente da Regional Sul da Federação das Indústrias Haylton Ary Novaes, recentemente indicado para o cargo por Robson Andrade, ressaltou o trabalho do ex-presidente Stefan Salej: “A Fiemg é hoje um nome respeitado em todos os níveis. Eu entendo que Santa Rita homenageou bem o seu filho, já que Stefan é cidadão santa-ritense, e também agora dando seu nome ao Centro Empresarial”. Mas ressalvou: “Robson Andrade tem, inclusive, uma nova postura em relação aos *clusters*; aliás, o único que funcionou foi o de Santa Rita do Sapucaí, em toda Minas Gerais”.<sup>57</sup>

Em outubro de 1999, como presidente do Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Vestuário do Sul de Minas,

---

<sup>57</sup> *O Vale da Eletrônica*, 8/4/2002, “Empossada a nova Diretoria da Associação Industrial/ Sidvel”.

Haylton recebeu Salej em Pouso Alegre para a inauguração do Centro Tecnológico do Vestuário, construído pelo sindicato em parceria com o Senai-MG. Um mês depois da posse de Haylton na Regional Sul, em maio de 2002, o jornal *Hoje em Dia* publicou um caderno especial sobre o Dia da Indústria. Das oito páginas, uma era dedicada ao Cresce Minas. A repórter Roberta Moreira entrevistou Rodolfo Koeppel, coordenador do projeto, que discorreu sobre os bons resultados nos *clusters* de Biotecnologia, Fruticultura, Tecnologia de Informação, Calçadista e de Móveis. O Sindicato das Empresas de Base Tecnológica de Minas (Sindbio), formado por 116 empresas de biotecnologia e fundado em 2001, indicava um faturamento global de cerca de US\$200 milhões por ano. Dessas empresas, 90 situavam-se no *cluster* da Região Metropolitana. Segundo Koeppel, o *cluster* do Vale da Eletrônica reunia 120 empresas, a maioria em Santa Rita do Sapucaí. No começo de 2002, a Finep liberou cerca de R\$80 mil para marketing e desenvolvimento de novos produtos. As empresas deveriam faturar durante o ano cerca de US\$180 milhões.

Num de seus artigos, dos quais alguns podem ser lidos no Anexo deste livro, Salej escreveu:

Existem em Minas vários exemplos notáveis de empreendedorismo. Vou citar um deles. O presidente do Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica (Sindvel), Roberto de Souza Pinto, visitou em meados da década de 90 vários centros empresariais em Taiwan e ficou encantado com os condomínios industriais, que em nada lembravam os parques industriais brasileiros. No meio das indústrias, havia sempre um centro de lazer e de apoio.

Em 1997, ele era diretor do Sindvel e começou a procurar um terreno para instalar a nova fábrica de sua empresa, a Alarmes Santa Rita, que depois se especializou na fabricação de rastreadores de veículos de carga via satélite. Encontrou uma área de 27 mil metros quadrados, cheia de erosões e barrancos. O terreno tinha sido doado três anos antes pela prefeitura de Santa Rita do Sapucaí à Waytec, que acabou não utilizando aquele espaço. Roberto Pinto procurou o prefeito Jefferson Gonçalves Mendes, e propôs construir ali um condomínio industrial. Proposta aceita, ele saiu em busca da viabilização do projeto. O BDMG prometeu financiar as empresas interessadas; e informou na época da inauguração que investiu ali R\$2,5 milhões.

Apesar da crise cambial de 1998, as construções que já tinham começado foram em frente e, no fim de 1999, as 13 empresas participantes do projeto começaram a se mudar para o Centro Empresarial Paulo Frederico Toledo. Toledo foi prefeito da cidade e criador da marca do Vale da Eletrônica, inspirado no Vale do Silício americano. As empresas ocupavam lotes de 800 metros quadrados, mas algumas conseguiram dois lotes juntos, pois tinham necessidade de mais espaço.

Em meados de 1999, fui visitar Santa Rita do Sapucaí, e Roberto Pinto, já então presidente do Sindvel, me mostrou o projeto. Decidimos construir na área central o Centro de Desenvolvimento Tecnológico e Social (CDTS), com unidades do Sesi e Senai, incluindo restaurante para 200 pessoas, auditório com 150 lugares, salas de aulas, gabinetes dentários e consultórios médicos, além de salas para a administração do *cluster* de eletroeletrônica e para o Consórcio de Exportação.

As obras em Santa Rita do Sapucaí começaram em setembro de 2000, com a minha presença. O presidente do

sindicato me apresentou outra proposta, imediatamente aprovada, para criar também uma área de lazer de quase 1.800 metros quadrados. Tudo foi inaugurado no dia 25 de setembro de 2002 e, como homenagem, deram meu nome ao CDTs.

O programa Cresce Minas foi apresentado oficialmente a Itamar Franco durante solenidade no Palácio da Liberdade, no dia 28 de dezembro de 1999. Elogiando a iniciativa da Fiemg, o governador declarou: “Minas passa a ter, neste instante, um Norte, uma trilha para ingressarmos no ciclo de produtividade”. E dirigindo-se a Salej, acrescentou: “Quando se trata do interesse de Minas, nada nos separa”. Seis anos depois, o ex-presidente da Fiemg comentou: “Apesar da boa vontade de Itamar Franco, foi principalmente a força empresarial que levou o projeto Cresce Minas para frente. O programa deu certo onde tinha liderança empresarial, como o setor de cachaça ou o calçadista de Nova Serrana. Onde não houve interação entre os vários setores, por ciúme ou competição do setor agrícola com o industrial, não deu tão certo”.

Como resultado dos estudos feitos para o Projeto Cresce Minas, em setembro de 2000 o governador Itamar Franco, atendendo uma reivindicação da Fiemg, reduziu para 0,1% o ICMS de produtos comestíveis originados do abate de bovinos. Com base nas argumentações, o governo se convenceu de que era possível aumentar a receita estadual em cerca de 737 milhões de dólares e criar três mil empregos diretos, elevando a competitividade dos frigoríficos e da pecuária mineira.

“Com isso”, lembra Salej, “afastamos a ameaça de frigoríficos mineiros se transferirem para São Paulo e Mato Grosso do Sul, onde pagariam menos impostos.

O presidente do Conselho Regional de Desenvolvimento do Alto Paranaíba, Antônio Valério Cabral de Menezes, informou que frigoríficos da sua região — como o Bertim, em Ituiutaba — tinham desistido de transferir suas unidades para outros Estados e até recontrataram os empregados que haviam sido demitidos no começo do ano.

De acordo com Rúbio de Andrade, um dos consultores do Projeto Cresce Minas, o estado era o terceiro maior produtor de carne bovina do país, e líder na produção de material genético e de melhoramento da bovinocultura. No Triângulo Mineiro se encontram os melhores rebanhos puros e as centrais de coleta e comercialização de sêmen das raças zebuínas. No ano 2000, a estimativa para Minas Gerais era de produzir aproximadamente 882 mil toneladas de carne, das quais cerca de 730 mil para consumo interno.

Nova Serrana, a 100 quilômetros de Belo Horizonte, também foi beneficiada pelo Cresce Minas. A cidade começou a ficar conhecida nos primeiros anos da década de 1970. Quando Itamar José de Oliveira — repórter da sucursal do *Jornal do Brasil* em Belo Horizonte nascido em Bom Despacho, distante 40 quilômetros de Nova Serrana — viajava para sua terra, da janela do ônibus ele via aquela cidadezinha à margem da BR-262. Em Bom Despacho, já eram famosas as botinas “gomeiras” feitas em Nova Serrana. Um dia, Itamar soube que alguns sapateiros estavam diversificando a produção e sugeriu ao jornal uma reportagem sobre a cidade, que foi publicada pelo *JB* com o título “Os pobres homens de pés no chão que fazem sapatos”. Quase 30 anos depois, Nova Serrana havia se transformado no terceiro maior polo calçadista do Brasil. Suas empresas legalmente constituídas produziam 330 mil pares de calçados

por dia e empregavam diretamente 15 mil pessoas, numa cidade de 35 mil moradores, com crescimento populacional de 8% ao ano. E não parou de crescer: em julho de 2012, o IBGE estimava a população local em mais de 79 mil moradores.

Em 2001, cada indústria de Nova Serrana empregava entre 20 e 50 trabalhadores. Era um dos exemplos mais bem-acabados do conceito de *cluster*, trabalhado pela Fiemg dentro do projeto Cresce Minas, pois as empresas interagiam comercialmente, formando uma cadeia produtiva, e buscavam, em associação, mediante consórcio de exportação formado em parceria com o Sebrae-Minas, o desenvolvimento tecnológico e novos mercados.<sup>58</sup> Três por cento da produção estava sendo exportada, ou seja, 300 mil pares por mês.

Em 2006, Salej continuava defendendo o Cresce Minas: “É importante ressaltar que para desenvolver o projeto contratamos a melhor empresa de consultoria do mundo, a McKinsey & Company. Montamos um Comitê Executivo que contou com a participação de vários empresários, e um Comitê Acadêmico que teve entre seus membros o ex-ministro Paulo Haddad, Clélio Campolina e Marilena Chaves. Foram 38 mil horas de consultoria, para levantar o diagnóstico da economia mineira e elaborar o projeto Cresce Minas”.

Segundo Salej, não se tratava de um projeto técnico decidido de cima para baixo, mas, ao contrário, amplamente discutido nas comunidades empresariais e políticas de vários lugares. O resultado refletia ideias que estavam brotando: já existiam, por exemplo, aglomerados de biotecnologia, de cachaça, de calçados e de carne branca, além do Vale da

---

<sup>58</sup> *Gazeta Mercantil*, 4/9/2001, “Nova Serrana tem 850 indústrias do setor calçadista”.

Eletrônica no Sul de Minas. “Pegamos essas ideias, organizamos e aplicamos”.

Para o ex-presidente da Fiemg, o projeto dos *clusters* demonstrou algo fundamental: uma economia regional, como a de Minas Gerais, pode ser perfeitamente competitiva em nível mundial, desde que haja uma aliança forte entre o governo e o empresariado. O setor empresarial organizado precisa cuidar do desenvolvimento, apresentar propostas. “No meio de uma discussão política muito forte, fomos capazes de trazer uma proposta concreta de desenvolvimento do Estado, com papéis e números definidos. É fundamental que as entidades de classe não tenham somente parcerias ou ideias conjunturais, mas que tenham propostas de desenvolvimento”, acredita Salej.

O projeto andou com pernas próprias em muitos lugares, mas não teve continuidade na Fiemg. Por quê? Para Salej, o motivo seria que “as lideranças empresariais que me sucederam preferiram tentar criar outro projeto, ao invés de fortalecer o Cresce Minas”. O empresário, no entanto, enfatiza o sucesso do projeto, que foi copiado em vários Estados: havia *clusters* de Turismo na Bahia, de Artesanato em Alagoas, de Medicina em Recife e de Calçados no Rio Grande do Sul, “todos inspirados no modelo mineiro”, afirmou Salej.

O empresário lamentou a situação: “Foi Minas que primeiro implantou a metodologia dos *clusters* no país, mas não a levou em frente em razão daquela visão estreita de relações pessoais, em vez de uma relação maior e mais importante de compromisso com o Estado. Minas está ficando para trás por causa de ciúme político. Toda vez que o governo muda, as pessoas interrompem o círculo virtuoso, para recomeçar um círculo vicioso”. O projeto Cresce Minas tornou-se referência

mundial, mas virou pó no Estado onde surgiu, “enquanto outros governos, inclusive o francês, o acham válido para ser copiado e implementado”, Salej afirmou em entrevista ao jornal mineiro *Diário do Comércio*, em outubro de 2005.

O ex-presidente supõe que o projeto não teve o ímpeto esperado em Minas porque a nova diretoria da Fiemg tomou outros rumos, tirou a marca do projeto. “Mesmo assim há alguns resultados”, ele completa, “como no *cluster* da cachaça, que hoje funciona muito bem”. Salej prossegue: “Não há grandes empresas de cachaça em Minas, mas está se tornando um setor que emprega muito e que produz com grande qualidade. O setor se organizou e mostrou que é capaz. Não existem ali empresas estrangeiras, mas empresários pequenos que estão exportando”.

Nessa mesma linha, diz Salej, no final do governo Itamar Franco o BDMG divulgou um novo diagnóstico da economia de Minas, um relato perfeito da história econômica mineira, mas sem o dinamismo e o compromisso do projeto Cresce Minas com o desenvolvimento. O empresário faz a sua crítica: “Foi mais um estudo, por sinal muito bem feito, recomendando que no lugar de se dar continuidade ao trabalho realizado se comece tudo do zero, como se essa geração descobrisse quão atrasada Minas anda, quão atrasado anda nosso desenvolvimento”.

O projeto Cresce Minas foi apresentado por Heloísa Regina Guimarães de Menezes no Seminário Internacional “Clusters de Recursos Naturais - Análise, Experiências e Propostas”, realizado pela Comissão Econômica da ONU para a América Latina e o Caribe (Cepal) em Santiago do Chile, em fevereiro de 2002. A Cepal foi criada em 1946, por iniciativa do economista argentino Raúl Prebisch. Heloísa, que era diretora técnica do Instituto Metas, é economista pela PUC-MG. Em sua

palestra, relatou que havia se iniciado no Brasil um movimento crescente de ações estruturadas com base em arranjos produtivos (APLs), sem ligação com o governo central ou antecipando e induzindo iniciativas governamentais. E acrescentou:

Pode-se citar experiências muito interessantes de arranjos produtivos locais com amplo apoio dos governos estaduais, como no Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Sul. Nestes casos, os arranjos fazem parte de uma política deliberada do governo de estímulo ao desenvolvimento local, com um grande viés, nos dois primeiros casos, Estados do Nordeste, de desconcentração econômica, de atração de investimentos e de redução das desigualdades regionais e da pobreza.

A existência de vários arranjos e a emergência de suas necessidades estão induzindo a pressões, por parte de agentes de *clusters* e de pesquisadores, para um maior envolvimento do governo central no estabelecimento de políticas de apoio direcionadas a avanços nos *clusters*. Estas políticas podem se voltar para a conquista de mercados nacionais e internacionais, para a promoção de parcerias e integração internacional entre economias locais, para a promoção de avanços tecnológicos e inovadores, para a criação de instrumentos financeiros adequados às micro e pequenas empresas organizadas em APLs.

Salej, que não gosta da designação “arranjo produtivo local” (APL), como deixou público numa entrevista em outubro de 2005,<sup>59</sup> foi irônico a respeito: “Só porque alguns não conseguem falar a palavra em inglês, internacionalmente aceita, inventaram outra”.

---

<sup>59</sup> *Diário do Comércio*, 25/10/2005.

Continuemos com a transcrição da palestra de Heloísa Menezes, agora se referindo ao programa Cresce Minas:

Identificando as potencialidades do Estado como um todo, o projeto nasceu sem preconceitos sobre onde e que setores apoiar, mas selecionou, por critérios técnicos, as melhores áreas-alvo para direcionar ações para a busca de resultados exitosos.

A iniciativa não contou, na sua concepção, com o que pode ser considerado fundamental em projetos desta natureza: o governo como planejador do desenvolvimento. Por outro lado, este fato conferiu autonomia, credibilidade e dinamismo próprio ao projeto, que pôde se soltar, no seu início, das restrições político-orçamentárias e vislumbrar horizontes de crescimento com forte dependência e poder de ação empresarial e da comunidade.

No entanto, foi considerada a importância e o espaço de atuação dos governos federal, estadual e municipais no processo de desenvolvimento socioeconômico. O planejamento do projeto contextualizou o ambiente macroeconômico e social, os programas governamentais, a regulamentação da economia, analisou a capacidade de investimento público, entre outros condicionantes com maior relação com a esfera pública.

O distanciamento do governo planejador na etapa inicial do projeto fez com que ele tivesse que ser “vendido” nos momentos posteriores, pois se sabe ser imprescindível o governo como indutor e regulador de vários projetos e ações. A participação posterior dos governos tem crescido, com algumas respostas objetivas às demandas e com atuações proativas. Pode-se citar, por exemplo, a criação do Fundiest/Proe-Eletrônica, que criou melhores condições fiscais para as empresas do Cluster de Eletroeletrônica, Telecomunicações e

Tecnologia da Informação; o estudo, por parte do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais — BDMG, de nova atuação programática no desenvolvimento regional, baseada em alguns *clusters* previstos no projeto. (...)

Enfim, se muito do sucesso e dos resultados do Projeto Cresce Minas pode ser atribuído ao caráter endógeno, autônomo, de associatividade dos atores locais, as razões de insucessos no Projeto Cresce Minas trazem à tona o descompasso entre o projeto, em curso, de desenvolvimento de APLs e as ações de governo, seja na sua atividade planejadora, seja no aporte de recursos ou no estímulo a atividades relevantes ao desenvolvimento dos APLs.

A Fiemg não admitiu ter acabado com o projeto Cresce Minas. Prova disso é que em agosto de 2005 foi realizado pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa) um *workshop* no qual um dos conferencistas, Eduardo Campello, foi apresentado como economista da Fiemg e gerente do Projeto Cresce Minas. Campelo, no entanto, se limitou a exibir o trabalho em Power Point elaborado pela McKinsey quando Salej presidia a Fiemg, que não demorou em transferir ao governo de Minas a responsabilidade pela execução do projeto. Assim, em 2006, o Cresce Minas fazia parte de um Programa Piloto de Cooperação, com o objetivo geral de “promover o desenvolvimento econômico sustentado do Estado de Minas Gerais, a partir de ações estruturantes no ambiente empresarial, através dos Arranjos Locais e cadeias produtivas devidamente selecionadas”. Esse programa era coordenado pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial (Indi), com apoio do governo estadual, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Fiemg/IEL, Sebrae e BDMG.

Assim, o Cresce Minas caiu na vala comum dos programas de governo e, para piorar, a responsabilidade pela execução acabou dividida entre vários organismos. Espera-se que o conceito não seja o mesmo daquele tradicional: quando o governo quer empurrar com a barriga, cria um grupo de trabalho.

Em 2005, no *workshop* da Suframa, Alexandre Rands Barros definiu *clustering* como “a política de promoção de *clusters*”. E disse que, mais do que políticas públicas, a abordagem de *clustering* enfatiza a cooperação entre os agentes. O principal objetivo do *clustering* é promover a mudança da mentalidade individualista dos empresários, com o desenvolvimento de uma cultura mais cooperativa. O governo passa a ser visto apenas como um agente, que é parte da sociedade. A união dos empresários deve ser vista como um processo diferente de tentar apenas promover interesses corporativos, como redução de competição e aumento de preços. A união visa, de fato, promover cooperação tecnológica, comercial e administrativa. Um de seus resultados seria o aumento da confiança mútua e a redução do risco empresarial.

No início da implantação do projeto de desenvolvimento de *clusters*, Minas poderia estar repetindo a experiência malsucedida do Nordeste. Conforme Barros, “passou-se a ideia de que os governos estavam ofertando para os agentes privados. Os agentes privados buscavam extrair benefícios individuais do projeto, permanecendo com a velha mentalidade individualista. Muitos dos que falavam sobre o projeto não sabiam direito do que se tratava”.

De fato, o noticiário originado do governo de Minas, em meados da década de 2000, conduzia a essa impressão, ao

afirmar, em primeiro lugar, que o projeto-piloto compreendia os *clusters* de Biotecnologia (Região Metropolitana de Belo Horizonte), Processamento de Aços Especiais (Timóteo), Eletroeletrônica (Rota Tecnológica 450), Móveis (Ubá), Fundição (Cláudio, Itaúna e Divinópolis) e Calçados (Nova Serrana). Afirma ainda que foram previstos para os sete *clusters* investimentos totais de US\$16 milhões, dos quais US\$10 milhões do Governo de Minas e financiamentos do BID, US\$2 milhões da Fiemg, US\$3 milhões do Sebrae e US\$1 milhão das empresas.

Em seguida, em março de 2005, o governo anunciou que Santa Rita do Sapucaí iria receber US\$2,5 milhões do BID, recursos destinados à aplicação no APL de eletrônica. Finalmente, em dezembro de 2005, informou:

Outros projetos estão em andamento, com o Arranjo Produtivo Local (APL) de Madeira e Móveis do Norte de Minas. (...) Também já foi concluída a primeira fase do projeto de “Fortalecimento do Polo Moveleiro de Ubá pelo Design Integrado”, no valor de R\$650 mil. No Vale do Jequitinhonha, o APL de Madeira e Móveis teve induzidos quatro projetos, no valor total de R\$200 mil, em benefício do Distrito Industrial de Turmalina. (...) Com recursos alocados de R\$949 mil, o APL Moveleiro, atuando principalmente nas regiões do Triângulo Mineiro, Norte, Região Metropolitana de Belo Horizonte, Zona da Mata, Sul e Centro Oeste de Minas, cria condições para a geração de empregos.

De fato, o noticiário oficial dá a impressão de que muitos dos que falam de *clusters* (ou APL, como queiram) não sabem direito do que se trata. O Cresce Minas vai sendo levado, em

mãos governamentais, de forma burocrática e corriqueira, inspirando-se, por vezes, na necessidade de atendimento a pleitos políticos do momento. Talvez tenha sido esse tipo de necessidade que levou o governo a divulgar, em 17 de fevereiro de 2005, a seguinte informação: “Recursos globais da ordem de R\$20 milhões deverão ser aplicados, até 2006, na revitalização geral do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Ubá”.

“Deverão”? Quando governador, Aureliano Chaves proibiu fazer esse tipo de anúncio que cria expectativas quando não há recursos assegurados, para que não se transforme em “ruído e fúria, sem significado algum”, como escreveu Shakespeare.

Voltemos às origens. O desenvolvimento da fruticultura na região fazia parte do Programa Brasil em Ação, e o *cluster* de Fruticultura do Norte de Minas começou a ser delineado em outubro de 1997, com apoio da Agência de Desenvolvimento Industrial e Infraestrutura da Fiemg. Um ano depois, havia 15 mil hectares de área irrigada na região, e a Fiemg planejava montar nos sete municípios atendidos pelo projeto um programa de alfabetização de adultos, para reduzir o índice de analfabetismo em 50%, em cinco anos. O Projeto Jaíba era constituído de 7 mil hectares irrigados para produção de frutas tropicais, principalmente banana.

No começo de 2005, no entanto, por causa de longa crise dos produtores rurais da região, 400 lotes da primeira etapa estavam ociosos. A segunda etapa, com pouco mais de 19 mil hectares irrigados e 34 mil de área bruta e inaugurada no dia 2 de dezembro de 2005, exigiu a partir de 1990 investimentos de US\$270 milhões, dos quais US\$110 milhões vinham de financiamentos do Japan Bank for International Cooperation

(JBIC). Segundo o governo de Minas, a área irrigada seria destinada à produção de manga, goiaba, limão, uva, banana, melão e maracujá. Dois meses depois foi anunciado o projeto de instalação da primeira agroindústria do Projeto Jaíba: a Pomar Brasil Agroindustrial prometia investir R\$35 milhões, parte deles financiados pelo BDMG, para produzir polpa e suco concentrado de frutas.

## A ESTRADA REAL COMEÇA A ESBURACAR

“Quando eu estava na Fiemg”, contou Salej, “fiz o que pude para desenvolver o setor turístico, inclusive financiando a criação de um curso pioneiro em Minas para formação de técnicos de nível médio. Para isso, a Fiemg e a Fundação Torino, do Grupo Fiat, firmaram no final de 1998 um convênio para criar o curso, com uma primeira turma de 60 alunos que estudariam oito horas por dia, durante quatro anos. Sairiam dominando três idiomas (inglês, espanhol e italiano) e aptos a elaborar o planejamento em turismo, além de ter noções de gerenciamento e toda a formação básica voltada para o turismo, como história, geografia e cultura geral”.

Com essa noção da importância do turismo para o desenvolvimento do Estado, não surpreende que aquele que já foi classificado como o maior e mais ambicioso projeto turístico do Brasil, o da Estrada Real, tenha sido lançado quando Stefan Salej ainda era presidente da Fiemg, como parte do *cluster* de Turismo.

A Estrada Real é a antiga estrada de saída de riquezas de Minas, como ouro e diamante, rumo à Europa. Começa em Parati, no Estado do Rio, e termina em Diamantina, no Vale do Jequitinhonha. O projeto visava recuperar a estrada para transformá-la num imenso eixo de visitação. Foi criado o Instituto Estrada Real, uma sociedade sem fins lucrativos, que além da Federação das Indústrias tinha como associados o geólogo Átila Carvalho de Godoy, o economista Eberhard Hans Aichinger e o psicólogo Oyama de Alencar Ramalho.

Para definir o Estatuto Social, foi realizada uma assembleia no dia 2 de julho de 2002, que estabeleceu oito finalidades para o instituto. A primeira delas era “zelar pela qualidade dos serviços oferecidos no âmbito da Estrada Real e suas variantes, conferindo selo de qualidade, conforme padrões previamente definidos, aos estabelecimentos comerciais e de serviços existentes ou que vierem a ser criados ao longo da Estrada Real e suas variantes”, e a segunda, coordenar os trabalhos de marketing e publicidade do produto turístico “Estrada Real e suas variantes”.

O Conselho Deliberativo do instituto era composto de 11 membros titulares e igual número de suplentes, eleitos pela Assembleia Geral para um mandato de quatro anos, sendo permitida a reeleição. A Fiemg elegia, em separado, seis membros. Os sócios fundadores pessoas físicas, em número de quatro, seriam membros natos do Conselho Deliberativo, podendo indicar os respectivos suplentes. A administração do instituto era exercida por um diretor-geral e quatro diretores que tinham mandato de três anos, com possibilidade de reeleição. Em 24 de junho de 2003, uma correspondência a ele enviada pelo diretor geral Eberhard Hans Aichinger, comunicando a elaboração do Plano de Trabalho para 2003 que seria apresentado na próxima reunião do conselho, comprova que Salej ainda era membro do Conselho Deliberativo.

O relatório anual do Sistema Fiemg em 2000 informava que, como projeto associado ao Cresce Minas, o Estrada Real passara a atuar de forma muito ativa em trabalhos conjuntos com o governo federal e as comunidades locais. No entanto, o resultado desse projeto ainda estava abaixo do esperado. “Ele existe, mas precisa ser executado”, dizia o relatório.

Em junho de 2004, Eberhard Hans Aichinger, presidente do Instituto Estrada Real, disse em entrevista que em agosto de 1998 havia recebido “o sinal verde da Fiemg dado pelo presidente Stefan Salej” para executar o projeto da Estrada Real, mas muitos diziam que não daria certo. “Fomos tachados de visionários ou doidos”, lembrou Salej.

Aichinger é filho de austríacos que emigraram para o Brasil na década de 1930. A família chegou a Belo Horizonte em 1936 e, em 1956, inaugurou o famoso restaurante Alpino. Em outra entrevista,<sup>60</sup> Aichinger contou que em 1997 foi convidado por Salej para coordenar a Escola de Formação Gerencial em Turismo e a Câmara de Turismo da Fiemg. Nessas funções, desenvolveu projetos para transformar as potencialidades turísticas mineiras em produtos vendáveis no mercado interno e externo, entre eles, o Estrada Real.

Em outubro de 2001, em entrevista à revista *Exame*, Aichinger se mostrava animado: “Vamos negociar uma linha de crédito com o Banco Mundial para financiar novos investimentos”. Ele estimava que quando o Projeto Estrada Real estivesse funcionando a contento, o circuito turístico receberia até 2,5 milhões de visitantes por ano. Para demonstrar o interesse que o projeto poderia despertar, conforme informou o repórter José Maria Furtado, a ONG inglesa Mancap trouxera mais de 200 turistas para pedalar por todo o trajeto, num pacote vendido lá fora a 6 mil dólares por cabeça. Furtado acrescentou:

O atual clima de otimismo decorre também de uma mudança no setor estatal, que fez pesquisas, lançou programas e

---

<sup>60</sup> Revista *Encontro*, dezembro de 2003.

articulou investimentos particulares com ações mercadológicas de apoio. “Já criamos 33 circuitos e vamos chegar a mais de 50”, diz Manoel Costa, secretário de Turismo de Minas Gerais. Eles vão ajudar a resolver um dos problemas do turismo mineiro, que é segurar o visitante por mais dias. Minas recebeu, em 1998, o mesmo número de turistas da Bahia: 2 milhões. A diferença é que em Minas o turista permaneceu, em média, um dia. Já na Bahia foram 20 dias.

O governo Itamar Franco estava interessado em desenvolver o turismo em todo o Estado, não apenas ao longo da Estrada Real, e para isso, institucionalizou 33 circuitos turísticos. Quando Aécio Neves assumiu o governo, em 2003, decidiu investir no projeto Estrada Real, que relançou com ampla campanha publicitária no primeiro semestre do mesmo ano. Em artigo que pode ser lido na íntegra no Anexo deste livro, publicado no *Diário do Comércio* em junho de 2003, sob o título “Pirenópolis real”, Salej escreveu:

Na mesma época em que se relançava o Estrada Real, tive oportunidade de conhecer Pirenópolis, uma cidade goiana distante uma hora de carro de Brasília. Parece uma cidade histórica de Minas. É um local fascinante. Limpo como ele só, cheio de graça e de bons restaurantes, música ao vivo à noite com som no volume certo, árvores e flores, casas limpas, pintadas, artesanato original, especialmente de prata e de tecidos, pousadas de todo tipo e preços razoáveis. Tem até o famoso “empadão goiano”, que vale a pena experimentar.

Ao lado da cidade, muito visitada pelo pessoal de Brasília, há dois parques ecológicos com trilhas bem sinalizadas, árvores — identificadas com nome científico e

nome popular —, flores, pássaros, cachoeiras limpas e bem cuidadas. (...)

Vem-nos uma pergunta: o que Pirenópolis tem de semelhante com as cidades históricas mineiras? Muito pouco. A não ser com Tiradentes, porque lá os Parsons começaram a organizar a cidade e conseguiram milagres. E o que fizeram às vezes é sistematicamente destruído, em razão de interesses pessoais de alguns que se dizem empresários ou políticos.

Pirenópolis é um exemplo de administração turística que não teve empresários incendiários, que foi capaz de se organizar de forma coletiva, com o intuito de se ganhar dinheiro, sim, mas sem depredações. Fizeram do turismo e da cultura um negócio limpo, responsável, e não esperaram ajuda governamental. Os dois parques ecológicos são impressionantes. Coisa difícil de ver em Minas. Por aqui, se o governo não fizer, só há choro, muito pouco se faz.<sup>61</sup>

No carnaval carioca de 2004, a Fiemp patrocinou o desfile da Estação Primeira da Mangueira, que ficou em 3º lugar com o enredo “Mangueira redescobre a Estrada Real e deste eldorado faz seu carnaval”.<sup>62</sup> O valor gasto no patrocínio nunca foi divulgado. Em outubro de 2005, Salej comentou em entrevista o destino do Cresce Minas: “O projeto, como um todo, perdeu o rumo. Foi desclassificado como um sistema de desenvolvimento do Estado e substituído pelas ações avulsas. Sobrou o Estrada Real, mas com outra configuração”.

O Estrada Real foi mais um que caiu na vala comum de projetos do governo. Aos poucos, vai sendo esquecido. Em 2007

---

<sup>61</sup> *Diário do Comércio*, 11/6/2003, p. 2, “Pirenópolis real”.

<sup>62</sup> *Diário do Comércio*, 26/2/2004.

escrevi uma reportagem para a revista da Câmara Brasil-Alemanha, e foi difícil obter dados atualizados sobre esse projeto do governo de Minas.

## OS NOVOS INCONFIDENTES

No caso da reforma tributária, o diálogo com o governo tomou outro rumo. Salej explica por que foi para a rua à frente de uma passeata de empresários: “Percebemos que o governo vinha protelando a aprovação da reforma no Congresso. Ao mesmo tempo, entendíamos que a reforma era essencial para o país, juntamente com as reformas da Consolidação das Leis do Trabalho e da Previdência Social”.

Para orientar as empresas em seu planejamento tributário, Salej havia criado na Fiemg o Conselho de Defesa Fiscal, que, na época, listou 83 impostos e taxas, nos níveis municipal, estadual e federal, sem incluir nesse número as contribuições de melhoria e o recolhimento das empresas para as entidades patronais. Salej conclui: “Tivemos que utilizar as ruas como instrumento de pressão, depois de informar ao presidente da República que não conseguíamos segurar as bases”. No dia 24 de maio de 2000, mais de mil empresários do país inteiro se reuniram em Belo Horizonte em defesa da reforma tributária, numa inusitada “passeata dos engravatados”. Entre outros, participaram da manifestação o presidente da Câmara dos Deputados, Michel Temer, o presidente da Comissão de Reforma Tributária, Germano Rigotto, depois eleito governador gaúcho, e o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq), Luiz Carlos Delben Leite. A repórter Roselena Nicolau, da sucursal do *Jornal do Brasil*, assim descreveu o evento:

O boné branco com a inscrição *Movimento dos Empresários pela Reforma Tributária e Trabalhista* foi praticamente o único toque popular da inusitada passeata de senhores engravatados e senhoras de *tailleur* e terninhos que percorreu, ontem, não mais do que dois quarteirões e meio da capital mineira. Cerca de 800 empresários, para a Policia Militar, e 1.600 para os organizadores da Federação das Indústrias de Minas Gerais, não abandonaram os telefones celulares e, muitos, nem a pasta e as secretárias, para, ao som de Gonzaguinha — “A gente não tem cara de panaca, a gente não tem jeito de babaca” —, exigirem do governo federal agilidade na reforma tributária.

A passeata foi um sucesso. Os empresários, com representantes de diferentes Estados, marcaram o ponto, desfazendo a preocupação do presidente da Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg), Stefan Salej, de que a manifestação se tornasse um fiasco. “Não houve desordem”, disse o idealizador aliviado. “Para a gente, era tudo uma incógnita total, não tínhamos experiência e nem ideia do que poderia acontecer”, confessou. A Fiemg se preparou realmente para tudo. (...)

A concentração dos empresários começou por volta das 10h, na porta de um prédio da Fiemg, no Centro de Belo Horizonte. Com faixas que não deixavam dúvidas do que estavam reclamando — “Imposto sim, abuso não”, ou ainda “Imposto justo é o que produz desenvolvimento” — os empresários foram bem tratados desde cedo. Antes da marcha, garçons ofereciam água e biscoitinhos doces aos que tomaram o quarteirão. Os 1.200 bonés (número divulgado pela Fiemg) distribuídos foram adotados imediatamente por causa do sol ameno de inverno, dando um tom uniforme à passeata. (...)

Durante a manifestação, na Praça Tiradentes, foi entregue a Michel Temer o Manifesto do Movimento dos Empresários

pelas Reformas Tributária e Trabalhista, que ressaltava: “Somente um sistema tributário simplificado, transparente e justo e uma legislação trabalhista não intervencionista podem gerar crescimento, mais emprego, melhoria de renda, correção das desigualdades sociais e econômicas e maior competitividade da empresa nacional”. (...)

Foi o maior ato público de empresários promovido até hoje no país, na luta por um sistema tributário mais racional e socialmente justo.<sup>63</sup>

“O presidente Fernando Henrique Cardoso disse que entendia a nossa manifestação e se comprometeu a levar adiante o projeto. Mas, a reforma tributária foi uma das nossas grandes frustrações”, admite Salej. Na coluna “Observador”, a *Gazeta Mercantil* comentou a passeata dos “burgueses”:

Tanto a implantação do governo parlamentar sob a espada de Cromwell, na Grã-Bretanha do século XVII, como a estrondosa supressão na dinastia dos Bourbon, na Paris conturbada de 1789, figuram na crônica da espécie humana como atos simultaneamente progressistas e sanguinolentos. Para qualquer industrial contemporâneo, descer ao asfalto para cantar hinos à competição soa como desafio inverossímil e pacto com o Tinhoso.

Construir ações eficazes a favor do corte nos tributos dentro da maioria é uma coisa. Salej tenta fazer isso há bastante tempo e conhece o peso dos compromissos inerentes a esse tipo de movimento. Agir do lado de fora pode ser um caminho atraente, mas a tarefa de catalisar multidões sem o

---

<sup>63</sup> *Jornal do Brasil*, 25/5/2000, “Passeata de terno e gravata”.

recurso populista do heroísmo isolacionista não será fácil, dentro ou fora da comunidade dos industriais.<sup>64</sup>

No editorial do jornal da Fiemg, em junho, Salej relembrou:

Para nós que participamos da organização daquela manifestação, o resultado alcançado foi gratificante. Na “passeata dos engravatados” teve gente de todos os rincões de Minas Gerais e de entidades coirmãs de São Paulo, Rio de Janeiro, Tocantins, Alagoas, Goiás e Paraíba, além de representantes dos setores do comércio e de serviços de nosso Estado. Foi, sem dúvida nem arrogância, uma demonstração de coesão e força. Minas fez um gesto por todo o empresariado brasileiro, para evidenciar seu nível de saturação com o perverso sistema tributário e a ineficiente legislação trabalhista que vigem no país, emperrando a economia nacional. Nenhum esforço para mudar esta situação deve ser poupado. Cabe a todos e a cada um de nós fazer alguma coisa. E se a rua novamente nos chamar, a ela voltaremos sem receio e quantas vezes forem necessárias para fazer valer uma vontade que é da Nação.

A última frase era o que se poderia chamar de *wishful thinking*, uma criação ilusória de fatos que se desejaria fossem realidade. Os empresários não saíram mais às ruas com aquela finalidade, e o país ainda aguarda que caia do Olimpo a verdadeira reforma tributária.

---

<sup>64</sup> *Gazeta Mercantil*, 25/5/2000, “A burguesia mineira no asfalto”.

Ainda sobre a questão dos tributos, Salej escreveu um artigo intitulado “Sonegadores”, publicado em janeiro de 2003 no *Diário do Comércio* (a íntegra está no Anexo), quando Aécio Neves acabara de assumir o governo de Minas:

Pagar imposto é obrigação de todos os cidadãos, assim como de todas as empresas. Não vejo dúvida sobre isso por parte do empresariado e acredito que também não exista, por parte do governador Aécio Neves. Portanto, dizer aos empresários mineiros que agora terão que pagar o que devem e que o dinheiro é do povo é quase dizer que eles não sabiam disso. Mais: é esquecer que a grande maioria paga seus impostos em dia e que os sonegadores nunca foram estimulados ou bem-vistos em nosso meio. Se há sonegadores, que sejam identificados e se aplique a lei, mas não se pode, indiscriminadamente, ameaçar toda a classe empresarial.<sup>65</sup>

Em trabalho apresentado no XXV Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais (Anpocs), realizado em Caxambu, em outubro de 2001, os pesquisadores Eli Diniz e Renato Boschi revelaram a percepção dos próprios empresários, entrevistados sobre a imagem que a sociedade tem do setor industrial como um todo:

Estes seriam percebidos como uma categoria interessada exclusivamente na defesa de seus próprios negócios, cobrando do Estado benesses e proteção, sempre nostálgica do paternalismo típico do antigo modelo. O fato não seria uma novidade, já que tradicionalmente os atributos com maior

---

<sup>65</sup> *Diário do Comércio*, 9/1/2003, p. 2, “Sonegadores”.

frequência associados aos empresários brasileiros seriam aqueles ligados à predisposição a tirar partido das situações em benefício próprio, procurando extrair o máximo com o menor custo possível. Entretanto, durante a última década, esta visão teria sido fortalecida por uma atitude deliberada dos governos para denegrir a imagem do empresariado.

Na véspera da única passeata que organizou em sua história, a Fiemg comemorou o Dia da Indústria homenageando 47 personalidades. O presidente do Grupo Gerdau, Jorge Gerdau Johannpeter, recebeu o título de Industrial do Ano, e anunciou investimentos para a ampliação do alto-forno da usina de Barão de Cocais, cuja capacidade seria elevada de 2,7 milhões para 3 milhões de toneladas/ ano. O homenageado conclamou as demais federações de indústrias do país a participarem da luta da Fiemg pela reforma tributária.

Salej nos conta que desde que chegou ao Brasil nunca havia exercido a política partidária, até se inscrever no PSB para disputar as eleições de 2006 como candidato a deputado federal. Como presidente da Fiemg, sempre manteve a entidade distante de todos os interesses político-partidários ou dos interesses dos empresários da política:

“Havia diálogo aberto com os governadores que dirigiram Minas no período, e com o presidente Fernando Henrique Cardoso. Em todos os pontos de acordo ou desacordo, tínhamos acesso ao presidente da República e aos seus ministros para conversar. Desenvolvemos capacidade de interlocução, e não conversávamos via jornais. Levávamos nossas posições diretamente ao governo. Esse diálogo teve resultados positivos, como no caso do Refis, programa adotado pela Receita Federal para recomposição de dívidas das empresas a partir de proposta

apresentada pela Fiemg. Outra iniciativa foi a criação do Código de Defesa do Contribuinte. Minas é o único Estado que tem esse código”.

A manifestação de empresários não foi um ato impensado. Salej vinha lutando pela reforma tributária há muito tempo, como mostra esse editorial no *Indústria de Minas* de abril de 1999:

Apesar de todo o progresso observado nos últimos 30 anos, da intensa industrialização que se espalhou por todo o território mineiro, da mudança comportamental de nossos trabalhadores — que nunca foram tão conscientes da importância de seu aperfeiçoamento profissional e da educação própria e dos seus filhos —, apesar de tudo isso, voltamos a conviver com o Estado oneroso, pesado e burocrático que necessita de reformas bem mais profundas do que as que foram feitas até o momento.

Estamos plenamente convencidos de que a origem da atual crise brasileira não pode ser buscada apenas nos fatores externos. Internamente, muita coisa precisa ser mudada. Por isso, o setor industrial mineiro se recusa a dar apoio incondicional a qualquer política governamental que não leve em conta a urgência da reforma do Estado. Para não ficar apenas na crítica, a Fiemg pretende iniciar, com a ajuda de consultorias renomadas, um processo de reavaliação da atual situação econômica.

Mesmo sem um diagnóstico mais aprofundado, percebe-se que predominam hoje, na estrutura econômica do Brasil, os interesses do sistema financeiro. Há um desequilíbrio gritante que se reflete na tomada de decisões políticas. As consequências são graves, pois é impossível encontrar no mundo um único exemplo de país desenvolvido onde só os

banqueiros ganham, enquanto o setor produtivo convive com dificuldades crescentes.

Nesse ponto, Salej se recorda de outro episódio marcante de seu tempo na presidência da Fiemg: o escândalo do salário dos deputados mineiros, que embolsavam cerca de R\$60 mil por mês, o que parecia extremamente excessivo na época.

Segundo a *Gazeta Mercantil*, em 2000 Salej foi ao gabinete do presidente da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, deputado Anderson Adauto, para pedir esclarecimentos sobre os gastos com a folha de pagamento. O empresário estava estranhando o valor pago aos deputados com o dinheiro arrecadado dos contribuintes, e comparou: “Não há em Minas Gerais 20 executivos de grandes empresas com salários em torno de R\$49 mil mensais”. Salej acrescentou que a situação do legislativo mineiro era tão grave que tirava a legitimidade de suas decisões: “A vergonhosa folha de pagamento da Assembleia é instrumento de barganha do executivo mineiro, pois o governador do Estado não exerce a sua força para reduzir os custos com funcionários e usa isso para aprovar as leis que lhe interessam. Quando reivindiquei isso, fui até ameaçado”.<sup>66</sup>

O governo devia no total R\$22 bilhões, e Itamar Franco recorreu à moratória por decreto. O presidente da Fiemg reagiu, mas a Assembleia Legislativa, não. Numa entrevista, Salej alertou: “A moratória é um desastre. Banco tem memória de elefante. É pior que mulher abandonada...”

De fato, em março de 1999, por causa da moratória, a máquina estadual começava a parar. “A moratória foi um

---

<sup>66</sup> *Gazeta Mercantil*, 27/8/2003.

episódio que nos pegou de surpresa”, Salej admitiu. “Sabíamos das dificuldades do Estado, mas desconhecíamos as nuances das relações políticas entre Itamar Franco e Eduardo Azeredo e entre Itamar e Fernando Henrique. De fato, o anúncio da moratória bateu forte nos investidores, assustou a comunidade empresarial, e houvemos por bem agir nas duas frentes. Uma delas era dizer francamente ao governador as consequências daquela decisão”.

Durante a primeira semana do governo Itamar Franco, Salej estava na Espanha. Um empresário local mostrou-lhe a notícia da moratória estampada num jornal espanhol, e perguntou: “O senhor veio aqui vender investimentos em Minas Gerais nessas condições?”

Para Salej, o fato da moratória em si não tinha tanta importância, mas os concorrentes e adversários de Itamar Franco se aproveitaram da situação para ampliar um episódio que era pequeno. Isso começou a assustar o pessoal que poderia investir em Minas, numa época em que os investimentos estavam caindo em todo o país. O atual governo de Minas não tinha a mesma agilidade internacional do anterior, e algumas empresas começaram a deixar o Estado.

“Nosso trabalho para tentar amenizar esse problema começou depois que visitei o Ministro da Fazenda, Pedro Malan, logo em seguida à moratória”, relembra Salej. “O garçom serviu o café, e perguntei a ele: ‘Este café é de Minas, o melhor do mundo?’ O garçom foi irônico na resposta: ‘Café de Minas vai ser difícil, doutor’. Eu pensei: *Se o garçom do Ministro da Fazenda está pensando que tem alguma coisa errada com Minas, imagine como está o resto.* Fizemos, então, uma ação coordenada, no Brasil e no mundo. Fomos aos Estados Unidos e à Europa. Reunimos os banqueiros e investidores, para

mostrar que a situação era difícil e complicada, mas estava longe de levar o país e o Estado a uma crise econômica”.

A outra frente foi relatada pelo *Jornal do Brasil* em fevereiro de 1999: “Salej conversou com Fernando Henrique Cardoso durante 40 minutos sobre a reaproximação do governo com Itamar Franco. O presidente pediu pessoal e oficialmente a Stefan Salej, na véspera do carnaval, para ajudar a abrir espaço no meio do campo”.<sup>67</sup> Segundo o jornal, no governo chegou-se à conclusão de que não adiantava esperar que os políticos fizessem essa articulação.

“Durante a crise da moratória”, conta Salej, “conversamos horas e horas com o presidente Fernando Henrique Cardoso. Ele demonstrou uma paciência incrível, principalmente para quem não estava acostumado com a política mineira, uma postura seguida também pelos ministros da área econômica. Aos poucos, conseguimos nos fazer ouvir também pelo governo de Minas. Água mole em pedra dura... O acordo final entre Estado e União foi fechado quando eu já estava fora da Fiemg. Esse caso deu muito trabalho, exigiu muita paciência e envolveu muito jogo de interesse”.

Em junho de 2001, os repórteres João Domingos e Marcello Antunes, da sucursal de Brasília da *Gazeta Mercantil*, contaram como era difícil para o Planalto encontrar um interlocutor na base empresarial, sobretudo na CNI. O presidente licenciado da entidade, senador Fernando Bezerra (PTB-RN), havia deixado o Ministério da Integração Nacional com críticas ao presidente, depois de ter sido denunciado por alegadas irregularidades na obtenção de verbas da Sudene para

---

<sup>67</sup> *Jornal do Brasil*, 25/2/1999, “Coisas da Política”.

suas empresas. O presidente em exercício, deputado Moreira Ferreira (PFL-SP), postou-se ao lado da CUT na questão do pagamento da correção do FGTS. O vice-presidente, deputado Armando Monteiro (PMDB-PE), também jogou contra o governo ao lutar para impedir a aprovação da Lei das Sociedades Anônimas no formato defendido pelo Planalto. Os repórteres acrescentaram: “A ausência de interlocutores tem levado o presidente Fernando Henrique a chamar a Brasília, com certa frequência, o presidente da Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg) Stefan Salej, a segunda maior entidade que representa a indústria no País, para conversar sobre os rumos futuros da economia. E muitas vezes, da política”.<sup>68</sup>

Na opinião de Salej, políticos não podem se lembrar dos empresários apenas durante as campanhas, quando fazem seus caixas eleitorais. E os empresários, por sua vez, têm de buscar canais de discussão com os políticos para traçar planos e estratégias visando ao desenvolvimento do País. Em suma, não devem ficar concentrados no imediatismo, apagando incêndios. “Temos de convencer os políticos de que o caos não é a melhor solução e que os empresários têm um papel importante a desempenhar”, completou.

Salej foi o único empresário mineiro convidado a uma reunião de empresários paulistas no Bairro de Higienópolis, numa noite de sexta-feira, em julho de 2001. O anfitrião era o banqueiro Olavo Setúbal, presidente da *holding* que controla o Banco Itaú. Os empresários estavam preocupados com o agravamento da situação política e econômica na Argentina, e

---

<sup>68</sup> *Gazeta Mercantil*, 9/6/2001, p. A-16, “Planalto em busca de interlocutor com o empresariado”.

queriam também conversar com Fernando Henrique Cardoso sobre a visita do ex-presidente Bill Clinton ao Brasil. Foram discutidos, ainda, assuntos ligados à inserção internacional do Brasil e ao rumo da política em 2002, ano eleitoral. Os outros empresários presentes eram Joseph Safra, do Banco Safra, Lázaro Brandão, do Bradesco, Antônio Ermírio de Moraes, do Grupo Votorantim, Jorge Gerdau Johannpeter, da Gerdau, Luiz Ortiz Nascimento, da Camargo Corrêa, e Luís Fernando Furlan, da Sadia.<sup>69</sup>

Enquanto não se resolia o problema da moratória, surgiu mais um problema grave: a contestação na justiça, pelo governo de Minas, do acordo da Cemig com os chamados “sócios estratégicos”. Salej relembra o acordo, firmado no governo Eduardo Azeredo: “Na época, discutimos muito a figura do sócio estratégico e suas consequências para a economia mineira. Discuti com Eduardo Azeredo e com Itamar Franco. Fui a Nova York e Washington, estive em várias agências internacionais, para alertar que era complicada a existência de um sócio estratégico com poderes enormes dentro da Cemig, sem nenhum compromisso com o governo do Estado”.

“Quando Itamar Franco recorreu à Justiça, ouvi palavras pesadas contra o governo e contra Minas”, lembra Salej. “Houve excessiva agressividade. Juntamos uma série de informações sobre a situação e os problemas da empresa americana envolvida, a AES. Ela estava no auge, mas o tempo encarregou-se de demonstrar, muito depois, que nem tudo que brilha é ouro. Na época, foi muito difícil convencer os investidores a voltarem

---

<sup>69</sup> *Gazeta Mercantil*, 16/7/2001, “Empresários paulistas debatem crise com FHC”.

a acreditar que a economia mineira era saudável e que o Estado tinha uma capacidade de gestão que nos permitiria sair daquela situação financeira difícil”.

Ainda segundo Salej, a maneira como a Cemig foi dirigida depois, implantando um eficiente programa de investimentos e buscando novos empreendimentos, reforçou sua posição. “Mas foi um tempo difícil, aquele. De um lado, havia grande incompreensão do Palácio da Liberdade, que esperava posição diferente da Fiemg. Não éramos contra a atitude do governo, mas não concordávamos com a maneira como estava sendo exposta a economia mineira. De outro lado, havia a incompreensão dos investidores e da comunidade financeira internacional”, conclui o empresário.

Em outubro de 1999, o Conselho de Administração da Cemig se reuniu para destituir os três diretores indicados pelo consórcio formado pelas empresas americanas Southern Electric e AES e pelo Banco Opportunity, do Brasil. Antes da reunião, Salej revelou que havia alertado o governo Azeredo por escrito sobre os riscos que o acordo implicava. E completou: “Nas empresas privadas, manda-se de acordo com a capacidade de capital que cada um dos sócios tem. Mas, na Cemig, vigorava um capitalismo muito especial: um sócio estrangeiro com apenas 32,9% do capital votante efetivamente dava as cartas”.

Em novembro de 2000, irritado com a prolongada greve dos empregados da estatal, que exigiam reajuste salarial de 39%, o governador Itamar Franco ameaçou privatizá-la. A ameaça foi vista por alguns analistas como um blefe, mas no dia 13 de novembro o presidente da Cemig, Djalma Moraes, apresentou ao governador uma proposta de venda. Em nota oficial, Itamar Franco disse que todos sabiam de sua luta de anos contra a

privatização no país, mas não podia aceitar uma “atitude corporativista, elitista e, principalmente, contrária aos interesses de Minas Gerais”, coordenada pela Central Única dos Trabalhadores.

Em entrevista, Salej disse que a Fiemg pretendia participar da elaboração do edital de venda da Cemig. Mas, como se sabe, a ideia de vender a estatal foi logo abandonada, depois que a ameaça surtiu efeito junto aos empregados.

Antes desse episódio, houve uma nova ameaça de moratória. No dia 10 de fevereiro de 2000 vencia o prazo para pagamento do equivalente a US\$108 milhões em eurobônus, dívida contraída em 1994 pelo governo Hélio Garcia. O pagamento não estava incluído na previsão de despesas correntes do orçamento do Estado para o ano 2000, e o secretário do Planejamento, Manoel Costa, acenou com a possibilidade de não pagar. Em entrevista coletiva, Salej advertiu: “Seria um novo golpe para as empresas mineiras, no momento em que a economia nacional está se reaquecendo. O não pagamento, seja pelo governo do Estado ou pelo governo federal, é uma questão complicada para o setor privado”.

Era isso que deixava Itamar Franco irritado: o presidente da Fiemg, entidade historicamente aliada ao governo do Estado, não mostrava agora qualquer hesitação em apontar suas falhas. Mas Salej não era radical. Quando o governo acertava, era o primeiro a reconhecer isso, e por isso, as portas não lhe eram fechadas. Havia altos e baixos no relacionamento de Salej com Itamar Franco, que ia da franca divergência à aliança em defesa dos interesses do Estado, dependendo das circunstâncias. Como afirmou o jornalista Ricardo Amaral, em junho de 2001, no *Valor Econômico*:

Salej não é propriamente um fã do governador. Criticou-o na moratória de 1999 e mobilizou empresários em defesa do governo federal, nas crises mais agudas da relação Itamar-Fernando Henrique. No episódio (do racionamento) da energia, no entanto, tem agido em parceria com a Cemig no enfrentamento da crise. “Você pode não gostar do governador, mas tem de prestar atenção ao que ele diz”, alerta o industrial. “No caso da energia, vimos que ele tinha razão e o governo federal, não”.

Por terem prestado atenção ao que Itamar dizia, há mais de um ano os tais eletrointensivos trabalham para reduzir consumo e encontrar alternativas de fornecimento em Minas. Salej exibe, como prova deste esforço, que o crescimento da produção industrial em Minas, de 1999 para 2000, foi de 6,7%, contra um aumento do consumo de energia, no mesmo período, de menos de 2%. Em Minas, portanto, já se rationa. Não por boniteza, mas por precisão, como pulava o sapo de Guimarães Rosa.<sup>70</sup>

Do mesmo modo, Salej criticava o governo federal quando lhe dava na telha. Em entrevista ao *Valor Econômico*, após a troca de Alcides Tápias por Sérgio Amaral no Ministério do Desenvolvimento, o então candidato a presidente da CNI criticou:

Em dois anos e meio, quatro ministros. Do outro lado, em oito anos, um Ministro da Fazenda e um superintendente da Receita. Isso mostra que falta um projeto de industrialização e desenvolvimento. Hoje temos clareza das políticas

---

<sup>70</sup> *Valor Econômico*, 5/6/2001, p. A6, “Itamar na hora de mostrar juízo”.

econômicas, mas não temos clareza das políticas de industrialização do país. Estamos atraindo investimentos através de privatizações, mas não temos ideias claras de quais são as prioridades, em quais setores o país vai-se mostrar mais competitivo.

Não é uma questão de nomes. Estou discutindo conceitos, e esses conceitos estão faltando inclusive no setor industrial, que tem também suas divergências. Nós temos muitos estudos setoriais, mas não temos uma proposta de desenvolvimento da indústria do Brasil.

No dia 27 de julho de 2000, recebido por Itamar Franco no Palácio da Liberdade, Salej apresentou uma proposta para que técnicos da Fiemg e das secretarias da Fazenda e do Planejamento elaborassem, em conjunto, um estudo sobre a carga fiscal do Estado, com o objetivo de ampliar a base de arrecadação e de elevar as isenções de impostos para aquelas empresas que poderiam gerar número maior de empregos. A proposta foi bem recebida por Itamar, que também aceitou o convite para participar da apresentação do projeto Cresce Minas à Confederação Nacional de Empresários da França, em Paris, no dia 12 de outubro.

Além de criticar, Salej apontava soluções. Na crise do racionamento de energia em 2001, a Fiemg criou, em 16 de junho, uma Bolsa Regional de Energia. Foram instalados 38 postos de atendimento, e o primeiro foi aberto no CICI-MG, em Contagem. Em agosto, a comercialização mensal da Bolsa da Fiemg atingira 1.750 megawatt/ hora. Era das poucas alternativas para que as indústrias, exceto as grandes, pudessem escapar às sobretaxas e da ameaça de corte de energia.

## UM OLHAR DE FORA

Para se distanciar dos problemas de Minas, Salej resolveu passar uma temporada na Europa. Estava agora mais interessado na política internacional e nos rumos da economia global, e aceitou convite da Universidade de Liubliana, na capital da Eslovênia, para ser professor visitante do curso de Doutorado do Institut Jozef Stefan.

Enquanto isso, os filhos de seu primeiro casamento — Stefan Bogdan Salej Júnior e Sarah Maria de Medeiros Salej — continuavam estudando no Brasil. Em 2006, pensando em retornar ao Brasil, Salej se filiou ao Partido Socialista Brasileiro (PSB), que abriu espaço para sua candidatura a deputado federal. Em virtude dos programas que havia lançado na Fiemg a partir da criação do Conselho de Cidadania Empresarial em 2001 — entre eles o Dia do Voluntariado, com o objetivo de estimular ações voluntárias em prol de comunidades e pessoas carentes — não se sentia um estranho no ninho socialista.

Salej não teve apoio da diretoria da Federação das Indústrias à sua candidatura, mas muitos sindicatos dirigidos por pessoas que admiravam seu trabalho não o esqueceram. Com isso, obteve 20 mil votos, e ficou como terceiro suplente. E como não foi eleito, adiou o projeto de regressar ao Brasil. No começo de 2008, sua mulher, a diplomata de carreira Débora Vainer Barenboim, foi promovida no Itamaraty, tornando-se a primeira embaixadora brasileira na Eslovênia, onde Salej havia fundado o Centro Latino-Americano (Cela), único na Europa

Central. Naquele ano, coube à Eslovênia presidir a União Europeia.



*Bruxelas, sede da UE, março 2008.*

Em junho de 2009, Salej foi eleito diretor-geral do International Center for Promotion of Enterprises (ICPE), instituição fundada em 1973, dentro do sistema da ONU, com o objetivo de prestar assistência para que o diálogo entre governos e empresas produza resultados positivos para o desenvolvimento social dos países membros.

O período em que Salej esteve mais ocupado com a diplomacia foi durante a presidência da Eslovênia na União Europeia. Ex-colega de escola e amigo do presidente Danilo Türk, Salej foi nomeado embaixador enviado especial do Ministério das Relações Exteriores da Eslovênia para a América

Latina, e, como tal, foi um dos organizadores da 5<sup>a</sup> Cúpula União Europeia/ América Latina-Caribe realizada na capital peruana, em 2008. A primeira Cúpula ocorreu dez anos antes no Rio de Janeiro, e a quarta em Viena, em 2006.



*Salej como representante da Eslovênia em Nova Delhi, Índia, julho de 2010.*

A Cúpula de Lima foi precedida por 13 reuniões preparatórias que foram acompanhadas atentamente pelo Departamento de Estado dos Estados Unidos, a mais conhecida agência de inteligência dos Estados Unidos, mas Salej só soube disso quando o Wikileaks vazou mais de 251 mil telegramas

diplomáticos. Os primeiros 200 foram publicados no dia 28 de novembro de 2010 pelos jornais *El País* (Espanha), *Der Spiegel* (Alemanha), *Le Monde* (França), *The Guardian* (Inglaterra); e pelo *The New York Times* (Estados Unidos). Desses documentos, 100 mil são confidenciais e 15 mil carimbados como altamente secretos.

Naqueles em que Salej é citado, o empresário defende um trabalho conjunto da União Europeia e dos Estados Unidos visando à transição democrática em Cuba, lembrando aos participantes das reuniões que países latino-americanos e caribenhos castigados por ditaduras têm experiência em fazer uma transição pacífica. O embaixador esloveno reforçava que uma transição positiva em Cuba somente ocorreria se os Estados Unidos, a UE e alguns importantes *players*, como o Brasil, México e outros países latino-americanos, trabalhassem em conjunto para mostrar a Cuba que as relações com a comunidade internacional somente avançariam se houvesse progresso em relação aos direitos humanos.



Text search the cables at  
cablegatesearch.wikileaks.org

#### Articles

Brazil  
Sri Lanka  
United Kingdom  
Sweden  
Global  
United States  
Latin America  
Egypt  
Jordan  
Yemen  
Thailand

#### Browse by creation date

66 72 73 75 78 79 85 86  
87 88 89 90 91 92 93 94  
95 96 97 98 99 00 01 02  
03 04 05 06 07 08 09 10

#### Browse by origin

A B C D F G H I  
J K L M N O P Q  
R S T U V W Y Z

#### Browse by tag

A B C D E F G H  
I J K L M N O P  
Q R S T U V W X  
Y Z

#### Browse by classification

CONFIDENTIAL  
CONFIDENTIAL//NOFORN  
SECRET  
SECRET//NOFORN  
UNCLASSIFIED  
UNCLASSIFIED//FOR  
OFFICIAL USE ONLY

#### Community resources

Follow us on Twitter

courage is contagious

#### Viewing cable 07LJUBLJANA734, SLOVENIA SEEKS EU CONSENSUS ON VENEZUELA

If you are new to these pages, please read an introduction on the structure of a cable as well as with others. See also the FAQs

Reference ID	Created	Classification	Origin
07LJUBLJANA734	2007-11-30 06:33	CONFIDENTIAL	Emb

VZCZCXR09826

RR RUEHDBU RUEHFL RUEHKW RUEHLA RUEHROV RUEHSR

DE RUEHLJ #0734 3340633

ZNY CCCCC ZZH

R 300633Z NOV 07

FM AMEMBASSY LJUBLJANA

TO RUEHC/SECSTATE WASHDC 6279

INFO RUEHBL/EUROPEAN POLITICAL COLLECTIVE

RUEHBR/AMEMBASSY BRASILIA 0021

RUEHCV/AMEMBASSY CARACAS 0004

RUEHPE/AMEMBASSY LIMA 0017

RUEHME/AMEMBASSY MEXICO 0013

RUEHNM/AMEMBASSY MONTEVIDEO 0009

RUEHOT/AMEMBASSY OTTAWA 0055

RUEHSJ/AMEMBASSY SAN JOSE 0010

RUEHSN/AMEMBASSY SAN SALVADOR 0004

RUEHSG/AMEMBASSY SANTIAGO 0018

RUEHUB/USINT HAVANA 0011

RUEKJCS/SECDEF WASHDC

RHEFAAA/DIA DAH WASHDC

RUEHBS/USEU BRUSSELS

RUEAIIA/CIA WASHDC

RHEHNISC/NSC WASHDC

CONFIDENTIAL LJUBLJANA 000734

SIPDIS

SIPDIS

E.O. 12958: DECL: 11/29/2017

TAGS: PGOV PHUM WHA EU VE SI

SUBJECT: SLOVENIA SEEKS EU CONSENSUS ON VENEZUELA AND LATIN AMERICA

REF: SECSTATE 154674

Classified By: CDA MOOLEMAN E.O. 12958, reason 1.4 (b, d)

¶1. (C) On November 29, EmbOff met with Stefan Salej, Special Envoy for Latin America at the Ministry of Foreign Affairs, to share U.S. concerns about the anti-democratic changes in the proposed constitutional reform package in Venezuela and to request that Slovenia join the voices of international concern regarding GoV lack of adherence to its commitments under the Inter-American Democratic Charter, per reftel. Salej responded that the GoS shares the U.S. concerns about developments in Venezuela, as well as those in a number of other Latin American states. He stated that the GoS does not intend to spend its upcoming EU presidency "managing individual crises that erupt in Latin America," such as the one in Venezuela, but instead aims to use its presidency to help forge a common EU policy toward Latin America as a whole. He aligned Slovenia's position with that of the U.K., while acknowledging that Spain's differing approach could hinder efforts to forge a united EU policy toward Latin America. Salej added that Slovenia also hopes to facilitate a productive transatlantic dialogue on a coordinated, comprehensive U.S.-EU approach to Latin America. He asserted that the GoS believes that forging an EU consensus and a transatlantic dialogue on Latin America will bear more fruit than "separately and belatedly dealing with individual crises in the region as they emerge."

COLEMAN

Outro tema muito frequente nessas reuniões, além da Venezuela de Hugo Chávez, era a Bolívia. Logo depois que o presidente Evo Morales expulsou o embaixador dos Estados Unidos em setembro de 2008, acusando Philip Goldberg de apoiar a oposição conservadora e de querer a divisão do país, então conturbado por uma onda de violência que incluía ataques a gasodutos, Salej escreveu, em um de seus artigos periódicos:

Não houve nenhum encontro diplomático entre União Europeia, estadistas ou diplomatas latino-americanos no último ano em que a Bolívia não entrasse na pauta. Em todos os quatro encontros que presenciei com os presidentes do Peru, Brasil, Colômbia e Venezuela, a Bolívia foi mencionada. Não houve nenhuma reunião, e isso inclui a V Cúpula em Lima, em que, novamente, não fosse mencionada a Bolívia.

Salej lembra que a crise na Bolívia não era comum, mesmo para os padrões latino-americanos: “A América Latina, independentemente dos verbalismos de alguns dirigentes, estava dando um exemplo de solução para suas conturbações democráticas de um jeito formidável. Estava em curso um tempo diferente, inclusive com novos modelos de governança política. O que estava acontecendo na Bolívia afetava diretamente toda a América Latina e batia de frente com os Estados Unidos e a União Europeia”.

De acordo com o Departamento de Estado, numa das reuniões preparatórias à V Cúpula os participantes concordaram com o fato de que o Brasil deveria ser encorajado a assumir um papel de liderança na região, citando sua atuação na crise entre a

Colômbia e o Equador. Em outra reunião, afirma um telegrama da agência, “Salej elogiou o governo Lula pelo engajamento ampliado em questões internacionais, observando que o Brasil está estabelecendo embaixada em Liubliana, Zagreb e Bratislava, e está engajado em questões regionais, como Haiti, Cuba e a recente crise entre Colômbia e Equador, bem como a crescente atividade em questões africanas”.

Faltando pouco mais de uma semana para começar a V Cúpula, Salej escreveu um artigo publicado em 6 de maio de 2008 na *Folha de S. Paulo*, na seção Tendências/ Debates, sob o título “Oportunidades na Cúpula de Lima”. A íntegra do artigo se encontra no Anexo. Entre outros aspectos, Salej ressaltava:

Os temas dessa reunião serão a luta contra a pobreza e as mudanças climáticas. A novidade é que a União Europeia é presidida agora pela Eslovênia, o primeiro dos novos membros a desempenhar a função. Pequeno, mas diplomaticamente e economicamente ativo, procura um foco claro na reunião de Lima.

O primeiro foco são os dois temas interligados (luta contra a pobreza e mudanças climáticas). O segundo é conseguir resultados mensuráveis da reunião de 60 chefes de governo e Estado. E o terceiro é mostrar que, mesmo sendo a União Europeia o maior investidor na América Latina e seu principal parceiro comercial, isso não basta: um continente não sobrevive sem o outro. Não é só a integração cultural e histórica que liga as duas regiões: é o futuro.

A Europa ajudou a criar pobreza na América Latina, como ajuda, com os investimentos (mais de cinco milhões de postos de trabalho criados na região com os investimentos europeus), a criar riqueza. Mas precisa ter a humildade de

reconhecer não só o enorme potencial de desenvolvimento da região como também a sua capacidade de gerar tal potencial.

Não se pode dizer que os objetivos dessa V Cúpula foram totalmente alcançados, pois logo depois sobreveio a crise financeira mundial, da qual a União Europeia ainda luta para se recuperar. “Será mais fácil”, escreveu Salej, “se a Europa reconhecer que a parceria em longo prazo com a América Latina, num jogo ganha-ganha, pode dar bons resultados”.

Para Salej, seu trabalho como embaixador enviado especial do Ministério das Relações Exteriores da Eslovênia para a América Latina está no topo de suas realizações ao longo da vida, quebrando o gelo diplomático que isolava Cuba do resto do mundo. Sua missão, complexa e difícil, envolveu os governos de três continentes, e foi reconhecida, entre outros, pelo governo do Peru, que lhe concedeu uma condecoração, e pelo Ministério das Relações Exteriores da Itália. Salej recebeu desse Ministério correspondência datada de 2 de julho de 2008, expressando a gratidão do governo italiano pelo “excelente trabalho que foi capaz de realizar” e pelo entusiasmo que transmitiu aos parceiros da União Europeia.

Já em 2008, a União Europeia eliminou as sanções contra Cuba. Numa reunião em Bruxelas, no dia 5 de março, Salej informou que a EU estava sob pressão de alguns estados membros para incrementar a cooperação com Cuba, porque entendiam que o povo cubano necessitava de ajuda. Entretanto, o mais importante, na opinião de Salej, é que tais esforços abriram as portas para uma futura reaproximação entre Cuba e Estados Unidos.

Em maio de 2012, Salej finalmente voltou à sede da Fiemg como convidado do presidente Olavo Machado Júnior

para ser homenageado, numa solenidade em que estava presente o ex-ministro da Indústria e Comércio João Camilo Penna. Na ocasião, seu retrato foi inaugurado na Galeria de Ex-Presidentes da Federação das Indústrias, e Salej discorreu sobre o tema “A indústria tem futuro? - Uma visão internacional”.



*Olavo Machado Júnior e Stefan Salej juntos ao retrato inaugurado na Fiemg em 2012*

A resposta a esta questão, segundo o ex-presidente da Fiemg, é afirmativa, desde que os empresários entendam de fato

que é necessário investir em educação e no incentivo ao empreendedorismo, e que o Brasil possa estabelecer uma política industrial sólida.

## ENTREVISTA

## STEFAN BOGDAN SALEJ

Stefan Bogdan Salej, judeu nascido na Eslovênia em 1943, veio para o Brasil fugindo do nazismo. Aqui foi atendente de lanchonetes, vendedor e representante comercial, antes de se transformar em empresário vitorioso. Relações públicas, administrador de empresas e cientista político, seu estilo visionário

de trabalhar elevou-o à presidência do Conselho Deliberativo do Sebrae Minas (1991-1994), onde criou a Escola Técnica de Formação Gerencial (ETFG), unidade referência para o país. Logo após, tornou-se o 11º presidente da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) (1995-2001). Em

maio passado, Salej esteve na ETFG, em Belo Horizonte, onde proferiu palestras, participou de encontros com professores, alunos e dirigentes do Sebrae Minas e mateu saudades. O criador veio rever a criatura. A seguir, um pouco da história de um lutador (ASN)

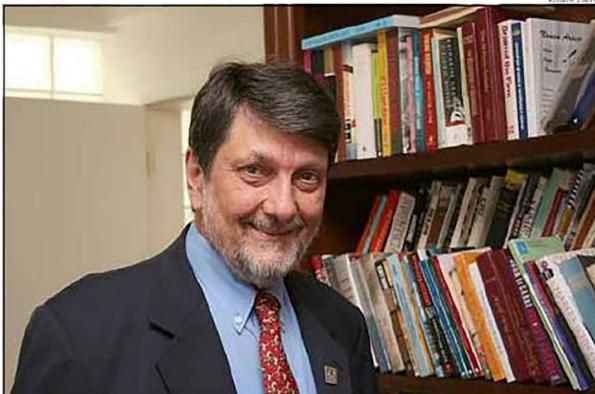
# Para Stefan Salej, há pouco investimento em inovação

Como se deu sua vindia para o Brasil?

Vim com minha mãe e minha irmã Ana, em junho de 1960. Meu pai já estava por aqui desde 1951. Após a fuga dele da Iugoslávia, a minha mãe foi presa por cinco anos, minha irmã desapareceu e eu fiquei um ano no reformatório. Mais tarde, quando minha mãe conseguiu emprego de faxineira na estrada de ferro, minha irmã e eu a ajudávamos. Vindos de navio para o Rio de Janeiro, nos reunimos e tiramos uma foto no Cristo Redentor que, anos depois, a nossa empresa Tecnowatt iluminaria. No Vera Cruz (trem de passageiros que, entre 1950 e 1990, ligava o Rio a Minas), viemos para Belo Horizonte. Comecei a trabalhar na cantina da Mannesmann, com o senhor Fonda; depois fui vendedor nas Máquinas Böhl e, em seguida, representante comercial. Mais tarde, junto com Mauro Lobo (posteriormente deputado e secretário de Estado) e Egon Hirsch, eletrônico, fundei a Tecnowatt. Com Mauro Lobo e Tarcísio Botinha fundei também a Selpe - Seleção do Pessoal. As duas empresas estão no mercado até hoje. Não tenho mais participação acionária em ambas, mas elas demonstram que plantamos bem suas raízes. A minha experiência na área do comércio, que adquiri como vendedor no auge dos meus pais, e como representante comercial, foi fundamental para o sucesso nas atividades industriais. Quem não entende do cliente, do comércio, não entende do negócio. Depois de mais de 40 anos de indústria, que me deram muitas alegrias, acompanhei minha esposa pela Europa. Ela como diplomata brasileira, e eu lecionando empreendedorismo para pesquisadores e cientistas em cursos de pós-graduação. Convocado pelo governo da Eslovênia, meu país natal, tornei-me embaixador para a América Latina e Caribe. Após a nomeação da minha esposa como embaixadora do Brasil em Ljubljana (capital da Eslovênia), deixei a chancelaria eslovena e assumi o cargo de diretor-geral de um centro fundado pelas Nações Unidas de apoio a

de trabalhar elevou-o à presidência do Conselho Deliberativo do Sebrae Minas (1991-1994), onde criou a Escola Técnica de Formação Gerencial (ETFG), unidade referência para o país.

Logo após, tornou-se o 11º presidente da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) (1995-2001). Em



outros cargos públicos exercidos, ministro do Turismo), por exemplo. Sentimos que, se não educássemos os profissionais para as empresas médias e pequenas, elas não iriam sobreviver. Achávamos que quanto mais cedo os jovens aprendessem, melhor. E acertamos, colocando um método austriaco como a base para desenvolver o nosso modelo de escola técnica. Efetivamente, este sistema de educação não só aumentou a vida útil das empresas, como as auxiliou nos seus processos de sucessão e ampliou, e muito, a sua competitividade. Minas foi pioneira e todos ganhamos muito com isso.

Hoje, a ETFG reúne milhares de alunos e, além da escola pioneira em Belo Horizonte, dispõe de unidades descentralizadas por outras cidades. Que sentimento lhe provoca ao notar este sucesso tão grande?

De alegria, por ver que Minas lidera este processo, que os formandos são felizes e bem-sucedidos. É de imensa tristeza por constatar que o sistema ainda não atingiu o Brasil como um todo.

O senhor viveu em vários locais mundo afora. Qual o comparativo que pode fazer entre estes lugares e o Brasil?

Nós não temos a noção do tamanho do Brasil no mundo. Não só o geográfico, mas moral, por sermos um país multicultural, multiracial, sem conflitos religiosos. Somos todos, principalmente, brasileiros. O Brasil é muito admirado exterior e muitas nações querem seguir o nosso modelo, que tem furos, que tem coisas para melhorar, claro, mas mesmo assim, que oferece mais futuro do que muito país neste mundo.

O senhor criou a Escola Técnica de Formação Profissional (ETFG), do Sebrae, em 1994, unidade de ensino inédita no Brasil. Que parâmetros usou e o que o motivou a implantá-la?

Eu tive ajudas inestimáveis. Como do Walfrido Mares Guia (vice-governador de Minas à época, empresário do setor de ensino e, posteriormente, entre

**"O Brasil é uma economia dinâmica e está no rumo certo, mas precisa acertar o prumo. São inevitáveis as reformas política e tributária. É preciso também definir o papel da empresa de capital nacional. Esta fica e investe sempre. Curioso é que a indústria brasileira tem o seu papel, sem dúvida fundamental para o desenvolvimento do país, devidamente reconhecido, mas a área do comércio ainda é considerada como filha ilegítima da economia. Vale lembrar que é no comércio e nas médias e pequenas empresas (MPEs) que se cria o maior número de empregos e escala a produção industrial e agrícola. Apesar de muitos avanços, há pouco investimento em inovação, pouca orienta-**

empresas públicas. Terminada a missão dela na Eslovênia, nos mudamos para a Cidade do Cabo (capital legislativa da África do Sul) onde ela exerce a chefia do Consulado geral e eu leciono esporadicamente e escrevo para jornais.

Como líder empresarial, qual sua visão sobre a situação sócio-política-econômica brasileira? Quais as principais mudanças nestes cenários desde sua época no Sebrae e na Fiemg?

O Brasil é uma economia dinâmica e está no rumo certo, mas pre-

cisa acertar o prumo. São inevitáveis as reformas política e tributária. É preciso também definir o papel da empresa de capital nacional. Esta fica e investe sempre.

Curioso é que a indústria brasileira tem o seu papel, sem dúvida fundamental para o desenvolvimento do país, devidamente reconhecido, mas a área do comércio ainda é considerada como filha ilegítima da economia. Vale lembrar que é no comércio e nas médias e pequenas empresas (MPEs) que se cria o maior número de empregos e escala a produção industrial e agrícola. Apesar de muitos avanços, há pouco investimento em inovação, pouca orienta-

ção para exportações e quase nenhum cuidado com a competitividade. O mercado interno tem que servir de base para a conquista do mundo.

O senhor criou a Escola Técnica de Formação Profissional (ETFG), do Sebrae, em 1994, unidade de ensino inédita no Brasil. Que parâmetros usou e o que o motivou a implantá-la?

Eu tive ajudas inestimáveis. Como do Walfrido Mares Guia (vice-governador de Minas à época, empresário do setor de ensino e, posteriormente, entre

Poderia deixar uma mensagem para os empresários mineiros, para os alunos da ETFG e os funcionários do Sistema Fecomércio e do Sebrae?

Estudar mais e mais, trabalhar feliz, orientado para as necessidades dos nossos clientes e jamais deixar de fazer o bem para as outras pessoas.

*Entrevista de Salej ao Diário do Comércio, 19 de julho de 2013.*

Desde meados de 2012, Salej escreve uma coluna semanal sobre temas internacionais no jornal *Hoje em Dia*, de Belo Horizonte. No dia 26 de maio de 2013, seu artigo intitulado “Da visão fiscal globalizada” dizia:

Não fosse trágico, poderia ser ridículo. A União Europeia descobriu, após três anos de profunda crise financeira e desemprego recorde, que há uma evasão fiscal totalmente legal, que soma mais de R\$2,5 trilhões. Ou seja, países membros como a Irlanda, que ora preside o Conselho da União Europeia, Chipre, Luxemburgo (que já foi dono de siderúrgicas em Minas), Áustria e mais alguns, como o Reino Unido, permitem que empresas não paguem impostos. Pior, estimulam a concorrência fiscal predatória entre os países, como é o caso dos impostos baixos cobrados na Irlanda, para onde migraram inúmeras empresas e seus caixas gordos, como a Apple americana, que tem lá depósitos superiores a US\$100 bilhões. No caso da Áustria, que defende com unhas e dentes o sigilo bancário, seu crescimento se deve a bilhões de euros fugidos do Leste Europeu, principalmente da Rússia.

Após alguns anos vivendo na África do Sul, onde Débora Vainer Barenboim era cônsul geral do Brasil na Cidade do Cabo, o casal está de volta ao Brasil, para mais uma etapa da carreira diplomática dela. Não moram mais em Minas, aonde o esloveno chegou adolescente, mas em São Paulo, uma plataforma de lançamentos bem mais poderosa. Indagado sobre seus planos, Salej, enigmático, se cala.

Sendo ele quem é, é certo que os tem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Birchal, S. O. 1989. *O Empresário Mineiro: cinco casos de sucesso*. Tese de mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte.
- Braga, T. 2002. *Sonhei e fiz*. Depoimento inédito de Stefan Salej. Belo Horizonte: Fiemg.
- Brasil. 2003. *Relatório de Atividades 2000-2002*. Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ.
- Cadernos Adenauer. 2002. Ano eleitoral: tempo para balanço. (Ano III, 3. 3). Berlim.
- Candeira, J. 1996. *Mauá*. São Paulo: Cia. das Letras.
- 2001/2002. *Cluster. Revista Brasileira de Competitividade*. (Nº 1 a 4).
- CNI. 2002. *Indústria Sustentável Rio + 10: Balanço e Perspectivas — Versão preliminar*. Brasília.
- Diniz, E. & Boschi, R. Outubro 1993. *Lideranças empresariais e problemas da estratégia liberal no Brasil*. São Paulo: RCBS (Nº 234, ano 8).
- Diniz, E. & Boschi, R. 16-20/10/2001. Reconfiguração do mundo empresarial, associações de representação de interesses e ação política. XXV Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu.
- Dulci, O. S. 1996. *Poder, política e movimentos sociais*. Belo Horizonte: Fafich/ UFMG.
- ETFG. 1994. *Relatório final 1994*. Belo Horizonte: Sebrae-MG.

- EU-LAC. 2009. *Relations During the Slovenian EU Council Presidency*. Ljubljana: Cela.
- Ferreira, C.E.M. 22/04/2002. Porque não serei candidato. *Folha de S. Paulo*. São Paulo.
- Fiemg. 2000. *Cresce Minas - Um Projeto Brasileiro*. Belo Horizonte: Fiemg.
- Fiemg. 2000. *Relatório Anual*. Belo Horizonte: Fiemg.
- Fiemg. 03/05/2001. *Anais do Seminário ALCA Pós-Quebec - Nosso futuro está em pauta*. Belo Horizonte: Fiemg.
- Fiemg. Dez. 2001. *Relatório para o Conselho de Representantes*. Belo Horizonte: Fiemg.
- Fiemg. Nov. 2001. *Pesquisa qualitativa - Diagnóstico Industrial*. Belo Horizonte: Fiemg.
- Figueiredo, N. L. S.d. *Direto ao poder - estratégias de marketing político*. Salvador: Cartgraf Editora Ltda.
- Frias Filho, O. 8/08/2003. Direita perplexa. *Folha de S. Paulo*. São Paulo.
- Haddad, P. R. 2002. *Os desafios da nova Ordem Econômica Mundial*. Inédito.
- Henderson, D. Abr. 2002. *A Flawed Consensus. Misguided Virtues: False Notions of CSR*. Distribuição eletrônica, Paris: BIAC.
- Instituto Ethos. Jul. 2001. *Os novos desafios de responsabilidade social empresarial*. São Paulo.
- Kos, M. Abr. 2002. Zakaj menedzerji slabi ministri. *Delo*. Liubliana.
- Krugman, P. 29/03/2002. The Smoke Machine. *The New York Times*. Nova York.

Menezes, H. R. G. Fev. 2002. Cresce Minas - um projeto de desenvolvimento de *clusters* sob a liderança do setor privado. Apresentação em seminário do Cepal. Santiago do Chile.

Mirow, K. R. 1978. *A ditadura dos cartéis*. 14. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Moreira, M. M. 2001. *Diplomacia, política e finanças*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Os Melhores. 16/04/1986. *Estado de Minas*. Belo Horizonte.

Power, T. J. & Timmons, R. J. A new Brazil? *The Changing Sociodemographic Contest of Brazilian Democracy*. <http://www.brazilmax.com/democracy.html>.

Reis, F. W. 2000. *O mercado e a utopia*. São Paulo: Edusp.

Sachs, J. D. 2005. *The End of Poverty - Economic Possibilities for Our Time*. New York: Penguin Press.

Salej, S. B. Set. 1998. *Privatization Methods and Their Impact on Competition: The Brazilian Experience*. Helsinki.

Salej, S. B. 15-16/3/1999. *Impacts of Trade Liberalization Process on Environmental Quality - Developing Countries*. Genebra.

Salej, S. B. 1998/ 2002. *Relatório de Gestão Conselho Temático Permanente de Meio Ambiente (Coema)*. Campo Grande: Fiems.

Salej, S. B. Out. 1996; abr., jun. e dez. 1999. Editoriais. *Indústria de Minas*. Belo Horizonte: Fiemg.

SEBRAE-MG. 1993. *Relatório anual*. Belo Horizonte: Sebrae-MG.

SESI. 2002. *Relatório de Gestão período 1995 a 2002*. Belo Horizonte: Sesi.

Starling, H. M. 1986. *Os Senhores das Gerais*.  
Petrópolis: Vozes.

Tecnowatt. *Sobre a Tecnowatt*.  
<http://www.tecnowatt.com.br/index.php/sobre-a-tecnowatt/>.

Akyuz A. 2014. *Changing Roles and Functions of Business Organizations in the Process of Globalization*.  
Istanbul: Tüsiad.

Vox Populi. Dez. 2001. *Relatório de pesquisa de opinião de dirigentes industriais*. Belo Horizonte: Fiemg.

Weinberg, M. 27/08/2003 Brasil entre Gana e Coreia.  
Veja. São Paulo: Ed. Abril.

Wikileaks. 11/03/2008. U.S.-EU Troika Meeting on Latin America. *Telegramas de Bruxelas*.  
[https://www.wikileaks.org/plusd/cables/08BRUSSELS378\\_a.html](https://www.wikileaks.org/plusd/cables/08BRUSSELS378_a.html).

Wikipédia. Lista dos países signatários do Protocolo de Quioto.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Lista\\_dos\\_pa%C3%ADses\\_signat%C3%A1rios\\_do\\_Protocolo\\_de\\_Quioto#N%C3%A3o\\_assinado\\_e\\_n%C3%A3o\\_ratificado](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_dos_pa%C3%ADses_signat%C3%A1rios_do_Protocolo_de_Quioto#N%C3%A3o_assinado_e_n%C3%A3o_ratificado).

## **ANEXO**

### **ARTIGOS DE STEFAN BOGDAN SALEJ**

## **CONSTRUIR PARA INTEGRAR**

*(Indústria de Minas, julho de 1998)*

A campanha pela duplicação da Rodovia Fernão Dias foi iniciada pela Fiemg no começo desta década, num período eleitoral, porque se procurava obter compromisso dos futuros governantes com a obra. Os prefeitos do Sul de Minas, ao tomarem posse em 1992, comemoravam a notícia da assinatura do protocolo de intenção dos governos federal, de Minas e de São Paulo, para duplicar os 563 quilômetros da rodovia, orçada na época em US\$635 milhões. Hoje, com pouco mais de 250 quilômetros já concluídos, a duplicação da Fernão Dias confirma a expectativa, em termos de desenvolvimento industrial na região de sua influência, de que deverá receber até o ano 2000 quase R\$7 bilhões em investimentos.

Vale relembrar essa história, quando a Fiemg se lança novamente em campo para liderar outra campanha: a duplicação de um trecho de mais de 1.500 quilômetros da BR-116. Como 815 quilômetros estão em território mineiro, comprehende-se que a iniciativa tenha partido de Minas, mas o fato é que a duplicação da Rio-Bahia não interessa apenas aos mineiros. A obra é de fundamental importância para a efetiva integração da região Nordeste aos mercados do Sudeste e ao Mercosul. Ela terá forte repercussão nas economias regionais, certamente, mas terá influência também na economia nacional, facilitando o crescente tráfego de cargas entre os dois hemisférios brasileiros.

Dados do DNER indicam que hoje, na balança instalada em Caratinga, na Zona da Mata mineira, passam cerca de 1.200 veículos de carga por dia. No mesmo local, o tráfego de veículos em geral se aproxima de 6 mil diariamente.

A Agência de Desenvolvimento Industrial e Infraestrutura da Fiemg já iniciou o processo de levantamento de dados e informações, que auxiliarão políticos e investidores na tomada de decisão, além de dar subsídios aos estudos técnicos e de viabilidade da obra que se propõe a realizar, inclusive com a participação da iniciativa privada. No âmbito político, enviamos correspondência ao presidente Fernando Henrique Cardoso, ao governador Eduardo Azeredo e a outras autoridades federais que, pelos seus cargos, possam ajudar na viabilização do projeto. O governador de Minas manifestou, ao receber o presidente da Fiemg no Palácio da Liberdade, dia 18 de junho, seu apoio à campanha, comprometendo-se a defender a duplicação da Rio-Bahia junto ao presidente da República e aos governadores dos outros Estados por onde passa a rodovia.

Lançada por nós em Caratinga, durante reunião de empresários, no mês passado, a ideia despertou de imediato o interesse da imprensa — o que se justifica, porque a Federação das Indústrias de Minas Gerais tem tradição de êxito nas campanhas que lidera. São inúmeros os exemplos, e bem conhecidos, o que dispensa a citação. Queremos lembrar apenas que partiu da Fiemg a proposta de privatizar as estradas federais que cortam o Estado, como forma de melhorar o escoamento rodoviário de nossa produção industrial.

Desta vez, estamos certos de que, se todos nos envolvermos, a duplicação da Rio-Bahia se constituirá em novo marco de desenvolvimento de importante parcela do território

mineiro, que vai de Além Paraíba a Águas Vermelhas, com repercussões nos Estados vizinhos do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia e em todo o Nordeste brasileiro. Enfim, uma obra com repercussão em toda a economia nacional.

## UM NOVO DESAFIO

*(Indústria de Minas, abril de 1999)*

No final da década de 60, o governo de Minas, com apoio das entidades empresariais, arregaçou as mangas e debruçou-se num amplo projeto para desenvolver o Estado, com ênfase em sua industrialização. O planejamento, liderado pela Fundação João Pinheiro, que nascia repleta de boas intenções e sem os vícios dos antigos órgãos públicos, serviu realmente para orientar os investimentos no Estado e, em poucos anos, Minas deu um grande salto.

Hoje vivemos uma situação que, de certa forma, lembra os anos de estagnação econômica vivida pelo Estado, antes que as lideranças mineiras despertassem para sua realidade. Mais do que isso, antes que elas descobrissem suas incríveis potencialidades. Apesar de todo o progresso observado nos últimos 30 anos, da intensa industrialização que se espalhou por todo o território mineiro, da mudança comportamental de nossos trabalhadores — que nunca foram tão conscientes da importância de seu aperfeiçoamento profissional e da educação própria e dos seus filhos —, apesar de tudo isso, voltamos a conviver com um Estado oneroso, pesado e burocrático, e que necessita de reformas bem mais profundas do que as que foram feitas até o momento.

Estamos plenamente convencidos de que a origem da atual crise brasileira não pode ser buscada apenas nos fatores externos. Internamente, muita coisa precisa ser mudada. Por isso, o setor industrial mineiro se recusa a dar apoio

incondicional a qualquer política governamental que não leve em conta a urgência da reforma do Estado.

Para não ficar apenas na crítica, a Fiemg pretende iniciar, com a ajuda de consultorias renomadas, um processo de reavaliação da atual situação econômica. Mesmo sem um diagnóstico mais aprofundado, percebe-se que predominam hoje, na estrutura econômica do Brasil, os interesses do sistema financeiro. Há um desequilíbrio gritante que se reflete na tomada de decisões políticas. As consequências são graves, pois é impossível encontrar no mundo um único exemplo de país desenvolvido onde só os banqueiros ganham, enquanto o setor produtivo convive com dificuldades crescentes.

Minas, em particular, necessita de um novo diagnóstico do setor produtivo e de um plano de ação empresarial para os próximos 20 anos. Como se afirmou antes, a Fiemg está disposta a contribuir para isso. A entidade tem dado seguidos exemplos, nos últimos anos, de sua preocupação com o desenvolvimento de Minas.

O projeto que estamos propondo vai necessariamente envolver os setores produtivos privados e públicos e os segmentos organizados da sociedade. Inspirados, quem sabe, naquele processo que resultou, há três décadas, na criação dos órgãos de fomento que impulsionaram tão pujantemente o desenvolvimento mineiro. As dificuldades, naquela época, pareciam imensas. Mas foram enfrentadas com coragem e competência. Não tenho dúvidas de que as novas lideranças do Estado também saberão enfrentar o desafio.

## PARA GARANTIR O DESENVOLVIMENTO DOS ANOS 2000

*(Gazeta Mercantil, 29/2/2000)*

Contra as previsões pessimistas do ano passado, o Brasil abriu os anos 2000 melhor do que se poderia imaginar. A crise após a desvalorização do real foi mais branda: em vez de queda do PIB de até 6%, 1999 fechou com pequeno crescimento. A inflação não explodiu nem a economia se desorganizou. Ao contrário, janeiro e fevereiro estão trazendo boas notícias: os índices mostram recuperação da atividade econômica e queda da inflação, o cumprimento das metas acordadas com o FMI — no que poucos apostavam — e a manutenção da posição de 4º colocado na preferência dos investidores internacionais, responsáveis, de 1996 a 1998, por mais US\$49 bilhões na nossa economia, valor próximo ao total recebido até então. É resultado satisfatório, quando se esperava um desastre. Mas não quer dizer que podemos descansar, pois ainda estamos longe de superar as condições que tornaram frágil a nossa situação.

Modificar aquelas condições é tarefa prioritária para todos os interessados em um futuro sem sobressaltos para o País. Hoje, poucos duvidam que terminar as reformas que faltam é mais que uma necessidade: é condição para que o sacrifício do ajuste não se perca e para não comprometer a estabilidade, obtida a tão duras penas. Mas só isso não basta: é preciso que a sociedade amadureça e passe a orientar ações para a construção do futuro. O que quero dizer é que é tempo de o cidadão deixar de atribuir apenas ao poder público a solução dos problemas que

há anos emperram nosso crescimento. Justiça seja feita, dentro da limitação existente, o governo federal administrou a crise com serenidade e competência. Falta, agora, a sociedade produzir soluções ao seu alcance que nos façam depender cada dia menos dos governos e nos levem para longe dos sucessivos riscos que temos enfrentado.

Pode parecer inócuo pregar que a sociedade comece a agir, em um país como o nosso, de tão pouca tradição comunitária. Mas não é. Já temos, em várias áreas, exemplos de boas respostas fornecidas por instituições sem nenhum vínculo governamental. As entidades de representação empresarial são um bom exemplo: nos primeiros anos do real, o governo ficou tão obcecado em garantir a estabilidade que deixou de lado a produção. Essa omissão, que parecia negativa, acabou se tornando um benefício: para evitarem a paralisação da atividade econômica e a inviabilidade dos empreendimentos existentes, os empresários se viram obrigados a fazer o desenvolvimento sozinhos, e criaram boas soluções. É o caso das federações das indústrias, que assumiram o papel de líderes e de indutoras do desenvolvimento regional e puxaram para o seu lado outras entidades e governos, montando parcerias que têm dado resultados reais.

Na Federação das Indústrias de Minas conseguimos produzir um desses casos, o Cresce Minas, um levantamento das possibilidades econômicas do Estado, baseado no conceito já adotado em diversos países de promover o desenvolvimento por “clusters” de atividades. Com a consultoria internacional McKinsey, identificamos, no final de 1999, 47 “clusters” — que vão da agroindústria para produção de proteínas animais a setores sofisticados, como biotecnologia e informática. A

existência em cada região de universidades e centros de pesquisa para formação de mão de obra e produção de tecnologia, além dos investimentos necessários em cada setor, é também um dado que consta do trabalho, já levado por nós para os governos e investidores nacionais e estrangeiros. A ideia é facilitar para quem quer produzir no Estado, fornecendo um diagnóstico das “vocações” econômicas de cada região onde, pela infraestrutura e pelas facilidades já existentes, o investimento possa ganhar em competitividade e render mais.

É um belo trabalho e, felizmente, não é o único. Outras importantes contribuições dos empresários também prescindiram de ajuda de governos. O polo calçadista de Franca, em São Paulo, é um exemplo de sustentação lastreada pelo próprio empresariado e suas entidades de classe, assim como o do Rio Grande do Sul, que chegou à exportação de US\$2 bilhões/ ano, com pouca ajuda de órgãos governamentais. O desenvolvimento das culturas de café e soja no cerrado e o ecoturismo do delta do Rio Parnaíba, ambos no Piauí, são também vitórias do segmento empresarial. O polo de biodiversidade da Amazônia é mais um bem-sucedido caso de solução econômica produzida pela chamada sociedade civil. Outros exemplos não faltam, e sem dúvida são tão positivos e abrangentes quanto esses que citamos aqui.

O que pretendo, enumerando tantas ações que deram certo, é mostrar que precisamos incutir na população esse espírito empreendedor. Boa parte do sucesso da maior economia do século XX, a norte-americana, se deve a este fator que começamos a presenciar no Brasil: a dependência cada vez menor das decisões do governo, que tem levado as pessoas a buscar seus próprios caminhos, os nichos de mercado não

preenchidos, como se uma nova economia, juntamente com a já existente, encontrasse espaço para florescer. O Brasil já está no ponto de poder se desenvolver por si só, pois conseguiu boa base de estabilidade e segurança macroeconômica nos últimos anos. Agora, como se diz no interior, é cada um pegar na enxada e batalhar, multiplicando suas ações em cada comunidade, em cada região.

O ganho dessa atividade proativa não se limita aos empreendedores: ao produzir soluções como aquelas, toda a sociedade se beneficia. Cresce o número de empregos e melhora sua qualidade, amplia-se a renda e a sua distribuição, reduz-se a pobreza e suas consequências, como a violência, e aumenta a arrecadação dos governos. Enfim, ganham todos. O outro cenário — o de esperar que o governo resolva tudo, como se votar fosse a única obrigação do cidadão — conhecemos bem. É o das soluções adiadas por falta de dinheiro, de vontade política ou por outras impossibilidades. É a perspectiva desoladora de o Brasil encarar outro século se contentando em continuar apenas como uma promessa de vir a ser uma grande nação. Temos a chance, temos os instrumentos para enfrentar o desafio do crescimento. Só falta cada um querer fazer.

## EM BUSCA DA CONSOLIDAÇÃO DA DEMOCRACIA

*(Indústria de Minas, setembro de 2000)*

É fundamental ampliar os mecanismos de diálogo entre todos os atores sociais para consolidar a democracia. Essa assertiva vale também para as lideranças empresariais da economia brasileira, que estão em busca da autossustentação e do crescimento do potencial tecnológico, humano, político e social de suas organizações.

Nesse sentido, o empresário precisa ampliar sua participação nas entidades de classe. Elas têm papel fundamental na defesa de interesses comuns de segmentos econômicos, unificando seus objetivos e fortalecendo sua voz.

Muitas empresas ainda não perceberam a importância da sua participação na atividade associativa, sindical ou confederativa. As vitórias dessas entidades têm profunda repercussão no caixa e na estratégia das empresas e, muitas vezes, são desconhecidas da classe representada.

É comum, em uma companhia, um executivo financeiro cortar despesa associativa, sem a menor noção do que está perdendo, do que está demolindo ou onde está enfraquecendo.

As entidades de classe operam além de aportes de recursos materiais e financeiros, a partir da dedicação de pessoas. Sua atuação conjuga estratégias de médio e longo prazo com táticas de geração de emprego imediato. A falta dessas instituições deixa um vazio na interlocução entre toda a

sociedade e o governo, com notável prejuízo para todas as partes.

No ímpeto de cortar custos e competir dentro de uma modelagem adaptada à globalização, empresas cometem o erro de enxergar entidades de classe como centro de gastos, quando, na verdade, elas são um núcleo de investimentos.

O associativismo fraco é um tumor que repercute mal. A voz e voto do empresariado crescem com a credibilidade, garra e proatividade de entidades representativas cientes do que pretendem. Por isso, elas precisam da adesão de unidades produtivas articuladas e manifestantes, dando respaldo ao domínio técnico e político de seus posicionamentos.

Entendemos que é necessário fortalecer a percepção de nossos associados. É preciso aproximá-los das causas erguidas a partir deles próprios, de suas reais preocupações de curto, médio e longo prazo.

E o momento é agora, quando estão em curso as reformas tributárias, políticas e outras, que demandarão esforços urgentes dos empresários.

## É PRECISO MELHORAR NOSSAS EMPRESAS

*(Isto É/ Brasil 21, agosto de 2001)*

O debate sobre o modelo econômico brasileiro levanta uma série de outras reflexões pertinentes.

Uma delas, embora fundamental, tem sido pouco considerada no campo de discussões.

É sobre o nosso modelo industrial, que se fundamenta como a própria força motriz do modelo econômico.

O acesso ao capital, o financiamento de investimentos industriais, a produtividade das nossas empresas são temas que, diluídos no dia a dia, parecem menores. No entanto, em essência, constituem a base de uma pirâmide de preocupações que atormenta os empresários. Não é somente isso. Existem outros níveis de pressão que se tornam catalisadores dessa arquitetura de um modelo industrial voltado para o cenário do século XXI. Refiro-me às questões importantes da produtividade relacionada ao gerenciamento, à tecnologia e até à questão energética, tema este, aliás, que não tem sido devidamente analisado, apesar da crise de racionamento.

A estrutura capitalista e financeira de nossa indústria é *sui generis*: metade mantém-se informal. Em relação à outra metade, 65% das empresas, ou seja, 35% do universo, têm seu comando estratégico sobre produtos, inovação e até mercado fora do nosso país. Salta à vista que o caminho óbvio seria trazer para o Brasil esses centros de decisão e de pesquisa. Até hoje, nunca soube de um ministro de Indústria e Comércio que tenha se sentado à frente de Jack Welch, o executivo que virou a GE

do avesso, ou de qualquer outro CEO que comanda as maiores empresas listadas anualmente pela revista *Fortune*.

Claro que as empresas nacionais representam a própria razão do modelo industrial, incluindo-se as informais. Esses donos de empresas precisam ver ampliadas suas oportunidades para se preparar e se fortalecer em torno de uma categoria empresarial.

O que se precisa neste momento é buscar os instrumentos adequados para melhorar a capacidade de nossas empresas. O fator inovação tornou-se um dos pontos estratégicos do modelo industrial. Sem desenvolver novos produtos, por intermédio de centros de pesquisa dentro das empresas ou interligados umbilicalmente com elas, perde-se o poder de disputar o mercado.

A mundialização desse mercado coloca também em xeque outro aspecto, que é o da própria geografia do capitalismo. Qual o tipo de capitalistas que queremos, de que origem e com quais meios de produção disponíveis? Ou, vendo de outro ângulo: com que meios de produção, para produzir o quê, para quem e onde?

Se não tiver condições de poupança (empresarial), sem a lucratividade necessária, portanto sem o ambiente financeiro oxigenado, a indústria não consegue se desenvolver. Pior, acaba dependente de recursos de terceiros, a custos exorbitantes que todos sofremos.

Existe um fator primordial que deve ser exaustivamente analisado quando se propõe o novo modelo industrial. Trata-se das relações de trabalho que obrigam hoje uma poupança compulsória via Estado. Esse é um fator perverso que aumenta as distorções de distribuição de renda, impede investimentos

produtivos, inibe o mercado de capitais e até mesmo destrói a cidadania. Isso tem que acabar, e compete ao novo modelo mudar.

Os industriais brasileiros podem e devem produzir um projeto de desenvolvimento interativo com a sociedade e que integre as regiões.

O desenvolvimento regional, com todas as nuances do Brasil continental, é um laboratório que reúne experiências extraordinárias que podem ser multiplicadas.

A oportunidade se apresenta também com a formalização das novas Agências de Desenvolvimento do Nordeste e da Amazônia. Os empresários precisam ser ouvidos nessa etapa de consolidação de sua configuração e das normas do Fundo de Desenvolvimento.

Outra experiência que está à mão é a dos *clusters*. Essa forma de organização econômica da vocação produtiva de uma região virou modelo bem-sucedido na Itália, Estados Unidos, Austrália e outros países. Já é sucesso também em Minas, aonde, desde 1999, vem dando excelentes resultados, principalmente os polos de Biotecnologia (o maior da América Latina, segundo o BID) e de Tecnologia da Informação. E a partir do início de setembro, estará sendo levada a outras regiões brasileiras, por intermédio da RedeCluster — Rede Brasileira de Clusters e Competitividade Empresarial.

A palavra mágica que abre todas as portas para se encontrar a solução aos problemas levantados chama-se economia de mercado. Dar oportunidade para que as velhas, simples e eficientes leis que regem o mercado possam atuar sem protecionismo nem medida provisória. A sociedade tem

condições de decidir como aplicar os recursos. Os exemplos das parcerias com o Terceiro Setor são uma prova definitiva.

Esperar pelo governo e suas ações é uma política suicida, que a comunidade empresarial está aprendendo a descartar. Desenvolvimento não é responsabilidade apenas do governo. É de toda a sociedade. E do setor industrial também.

O objetivo final do modelo industrial está no foco estratégico: Brasil forte, integrado e unido, competitivo e competente, socialmente justo e economicamente desenvolvido.

## AGÊNCIA FARÁ A COORDENAÇÃO

*(O Liberal, 23/9/2001)*

A proposta que estamos apresentando, com lideranças industriais das regiões Norte e Centro-Oeste, para a criação da Agência Empresarial de Desenvolvimento Araguaia-Tocantins, tem um objetivo muito claro: organizar uma coordenação executiva com capacitação de alto nível para tornar realidade o projeto de desenvolvimento de toda a região abrangida pela hidrovia. Neste trabalho, estarão unindo esforços os empreendedores, especialistas do governo e, principalmente, as Federações de Indústrias da região.

A hidrovia é um fator e um vetor de desenvolvimento sustentável regional e local de importância estratégica. Tão importante que fica difícil compreender as opiniões que confundem uma intervenção física no ambiente com um resultado necessariamente de devastação e degradação ambiental.

A experiência tem mostrado que justamente a não ocupação ordenada, em função de um propósito econômico e social, é o que leva aos maiores danos ambientais. A colocação da questão hidrovia versus meio ambiente é uma falsa contradição. Assim como não se pode dizer que o desenvolvimento — tão essencial para atender às demandas básicas da maioria da nossa população — possa ser uma ameaça à qualidade ambiental, um vetor de desenvolvimento como é a hidrovia também não representa uma ameaça em si. Na verdade, tudo depende do modelo de desenvolvimento que se está

adotando. Ou melhor, do que estamos chamando de desenvolvimento, se é sustentável e assegura a qualidade de vida para a população envolvida.

As hidrovias são de fundamental importância para o Brasil. Elas são um fator de racionalização das nossas comunicações. Representam uma alternativa para a opção que foi feita há décadas: o sistema irracional e gerador de todo o tipo de distorção, baseado no transporte rodoviário e em combustíveis dos quais ainda somos dependentes, como o petróleo.

O perfil da Agência Empresarial vem de uma instituição similar, que cuida de atrair investimento ao longo da hidrovia Tietê-Paraná desde 1991. É uma organização privada, sem fins lucrativos. Mas o melhor exemplo de hidrovia como fator de desenvolvimento está fora do Brasil — o Tennessee Valley, nos Estados Unidos. Antes escandalosamente miserável, a região é hoje modelo norte-americano. A Tennessee Valley Authority é atuante em muitos programas da região, da hidrovia à energia, de programas agrícolas a industriais, entre outros. Financia estudos, universidades e inúmeras pesquisas e projetos científicos na área de meio ambiente. E anuncia, com justificado orgulho, que, atualmente, circulam pela hidrovia 34 mil barcas por ano, transportando mercadorias que, por meio rodoviário, exigiriam a movimentação de 2 milhões de caminhões.

Se para eles, como nação, esse programa faz diferença, em termos de economia de combustível, diminuição de poluição, menos estradas, infraestrutura viária, por exemplo, o que dizer do nosso Brasil, onde, além das distâncias continentais, temos tanta carência de recursos para investimentos?

Não podemos esquecer que só preservação ambiental também não garante qualidade de vida a ninguém, nem sequer um futuro auspicioso para o planeta. A propósito, vale a pena lembrar uma afirmação de Indira Gandhi, em 1972, quando foi realizada em Estocolmo, na Suécia, a Primeira Conferência Mundial de Meio Ambiente. Ela disse que “o pior tipo de poluição que o planeta sofre é a pobreza e a miséria”. Depois disso, a ONU passou a chamar as suas conferências de “Meio Ambiente e Desenvolvimento”. Principalmente para um país tão cheio de desafios como o nosso, é preciso ter claro que, se não existe desenvolvimento sem se cuidar da qualidade ambiental, não existe futuro possível para o nosso meio ambiente sem desenvolvimento. Cuidar para que esse desenvolvimento sustentável seja conquistado será a missão da Agência Empresarial de Desenvolvimento Araguaia-Tocantins.

## É HORA DE INVESTIR NO BRASIL

*(Folha de S. Paulo, 29/9/2001)*

Passado o assombro inicial dos ataques terroristas, o governo norte-americano começou a dar fortes sinais ao mundo empresarial de que vai reagir e se recuperar da tragédia que veio se juntar ao princípio de recessão econômica. Numa medida de impacto, o Fed (Federal Reserve) baixou a taxa de juros para 3%. Uma verba de US\$15 bilhões foi anunciada de pronto para minimizar os prejuízos das companhias aéreas e outras “ajudas” estão sendo acertadas, de modo a injetar fantásticos US\$340 bilhões nas economias, americana e mundial.

No Brasil, no entanto, a única iniciativa para desviar o país do caminho da recessão vinha sendo discutida antes mesmo dos atentados, e não ataca os problemas estruturais que emperram a produção. A Câmara de Gestão de Comércio Exterior, com sua anunciada disposição de desoneras, facilitar e financiar a exportação, é, sem dúvida, louvável. Mas só isso não basta. Há meses a agenda nacional vem sendo ocupada pela guerra travada no Senado e pelo debate sobre possíveis candidatos à sucessão de Fernando Henrique Cardoso, como se esses fossem os assuntos mais importantes agora.

Enquanto isso, a taxa de juros permanece em níveis insuportáveis para quem quer se dedicar à atividade produtiva. As discussões no Congresso não contemplam os projetos de grande interesse da indústria nacional, como a reforma tributária, fiscal, previdenciária ou trabalhista. No horizonte, só se vê mais e mais tributação, que onera a produção legal e

estimula a informalidade e a sonegação de quem quer também fazer crescer o mercado interno.

O tom sobre as decisões de mercado está sendo dado pelas matrizes das empresas transnacionais aqui instaladas. E isso precisa ser invertido.

Nesse cenário internacional conturbado, o Brasil tem que se apresentar como a grande alternativa para investidores de todo o mundo. Estamos numa posição geográfica privilegiada e temos grande produção de grãos e alimentos, o que nos dá autonomia para enfrentar bloqueios, interrupções ou qualquer tipo de cerceamento ao livre comércio de mercadorias. E com as dificuldades de fazer negócios no mercado internacional, poderá haver uma abertura para a expansão do mercado interno.

O conflito talvez nos obrigue a procurar novos mercados para a exportação de outros produtos nacionais, ampliando um leque hoje restrito a duas dezenas de itens de grande exportação, entre eles minérios, soja, calçados, automóveis, carne e aviões.

A alta do dólar favorece a indústria nacional, que fica com preços mais competitivos no mercado internacional. Essa é a hora de o empresário investir mais no Brasil, aumentar a produção e criar empregos. Produzir mais, para vender lá fora e aqui dentro.

O governo, por meio de instrumentos fiscais, também deveria aproveitar o momento para trazer de volta o capital de brasileiros que investiram no exterior. O mais seguro, hoje, não é comprar dólar, o seguro é investir em um país seguro. Em um país imune a grandes conflitos étnicos, raciais e religiosos.

Mesmo a questão da violência urbana não se aplica a regiões que poderiam ter ampliado seus potenciais, turístico e econômico. É o caso das capitais do Norte e do Nordeste, que

deveriam ter seus aeroportos ampliados e modernizados já. Só assim eles poderiam fazer parte de rotas alternativas que poderiam ser criadas pelas companhias aéreas. Por enquanto, os estrangeiros só têm duas alternativas para conhecer as belezas de Salvador, Recife, Fortaleza ou Manaus, salvo um ou outro esporádico voo direto: fretam um charter ou fazem conexão em São Paulo e Rio de Janeiro.

Nesse caso, como bem lembrou o ministro do Desenvolvimento, Sérgio Amaral, o turista ou investidor estrangeiro terá de enfrentar uma viagem interna quase tão demorada quanto a viagem internacional. Com a modernização de portos e aeroportos brasileiros, com certeza, viria a ampliação de serviços de hotelaria e outros negócios.

A hidrovia Araguaia-Tocantins, por exemplo, que há anos vem sendo discutida, abriria um enorme e fácil canal de exportação para os produtos do Centro-Oeste e do Norte e permitiria a criação de novos polos de desenvolvimento.

Está provado que a Amazônia tem um potencial de desenvolvimento sustentável que poderia render ao país US\$1,2 trilhão, o que praticamente dobraria o PIB. Temos de integrar mais os mercados do país, descobrir novos fornecedores fora dos grandes centros industriais.

Sem pânico e com racionalidade governamental e empresarial, o Brasil pode se sair bem nesse conflito mundial.

## UM PACTO PARA DUPLICAR O PIB

(*Folha de S. Paulo*, 18/10/2001)

Para que o Brasil avance mais rapidamente rumo ao desenvolvimento econômico e social, é preciso começar a discutir rapidamente um grande acordo nacional. Um acordo que tenha como premissa a realização de reformas estruturais, principalmente no ensino, com a criação de um sistema educacional avançado. Um acordo que tenha como principal objetivo fazer com que o PIB dobre nos próximos dez anos — de R\$1,2 trilhão, hoje, terá de chegar a mais de R\$2 trilhões, até o fim desta década.

Para que isso se torne realidade, as entidades de classe da indústria se colocam à disposição para participar não só do debate, mas de ações concretas que já estão sendo implantadas.

Já há, por exemplo, mais de 250 “clusters” — ou seja, agrupamentos de empresas de uma mesma região que se dedicam a atividades similares. São mais de 10 mil empresas majoritariamente nacionais, competitivas, exportadoras, e de tecnologia própria, produzindo frutas tropicais em Petrolina (PE), biotecnologia em Minas, couro e calçados no Rio Grande do Sul e produtos de biodiversidade no Amapá.

É o empresário brasileiro lutando e, pasmem, conseguindo vencer. Essa é uma experiência a ser ampliada.

Não custa lembrar também que foi com esse tipo de iniciativa, um grande acordo nacional, o Pacto de Moncloa, que a Espanha emergiu como uma das nações de maior desenvolvimento da década de 80, após quase 40 anos de

ditadura. Uma nação cujas empresas se transformaram atualmente em grandes investidoras em terras brasileiras.

Muitos desafios já foram colocados para o Brasil. Alguns deles considerados bem difíceis de alcançar até bem pouco tempo. Só para lembrar aos pessimistas de plantão, o país convive, bem ou mal, com a estabilidade democrática há quase 20 anos. Mesmo o dragão da inflação, que corroía a renda da população e impedia qualquer planejamento empresarial, tem sido mantido sob controle há pelo menos oito anos.

E, apesar do sobressalto dos importadores, a taxa de câmbio tem favorecido em demasia as empresas que nacionalizaram a produção e que, agora, colhem grandes frutos com a exportação. Queiram ou não, o Brasil é um mercado de 170 milhões de habitantes, os quais precisam se alimentar, se vestir e se locomover.

Somos a oitava economia do mundo e estamos longe de conflitos raciais e religiosos. Essa estabilidade legal propicia o ambiente ideal para a definição de políticas macroeconômicas e de estratégias empresariais, que devem ser aliadas à ética nos negócios. O Brasil, todo mundo sabe, é um país com enormes diferenças regionais e sociais. Essas diferenças, em vez de desanimar, devem ser transformadas em oportunidades para o desenvolvimento descentralizado.

Sem que muita gente se dê conta — o conflito internacional simplesmente tomou o noticiário —, algumas ações em curso poderão significar grandes saltos. A Lei de Inovação Tecnológica, por exemplo, em tramitação no Senado, vai permitir intercâmbio maior entre institutos de pesquisa, universidades públicas e empresas, que devem abrir suas portas para o financiamento e a produção científica genuinamente

nacional. Para breve, o governo promete a lei que deve desonerar produtos destinados à exportação, criando, inclusive, uma nova classificação industrial para empresas com foco no mercado externo.

Ainda no começo desta semana, notícia publicada nesta *Folha* dava conta de que as indústrias de bens de capital devem fechar o ano com crescimento de até 30%. E os carros-chefes desse crescimento vão ser as máquinas e os equipamentos para setores como petróleo, energia elétrica, construção e indústria. Ou seja: estão sendo feitos investimentos em setores que sustentam o desenvolvimento industrial.

Há também outra medida em curso, que precisa ser vigiada para não sofrer desvios políticos e que pode ajudar a diminuir um pouco as desigualdades. Trata-se do Programa Bolsa-Escola, que, se for firmemente ampliado e implantado, significará um facho de luz na diminuição da exclusão social.

Nesse sentido, o de investir na educação, estamos propondo que as entidades empresariais, como a CNI (Confederação Nacional da Indústria), patrocinem a criação de uma “universidade da indústria”. O Sistema S (Sesi, Sesc, Senai, Senac e Sebrae) já desenvolve, nos grandes centros urbanos, trabalhos de pesquisa que ajudam muito a indústria. Esse sistema de ensino precisa ser incentivado, modernizado e descentralizado, implantando-se equipamentos e estudos de última geração nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste.

Esse grande acordo nacional — entre governo, partidos políticos e setores empresariais e de trabalhadores — teria como outra grande tarefa descobrir formas de melhorar a renda e a qualidade de vida da população. Ainda que seja difícil, é fundamental buscar o consenso em torno das reformas,

tributária, fiscal, previdenciária, do judiciário e da legislação trabalhista. O emaranhado burocrático da legislação emperra e dificulta a tomada de decisões e estimula os cartórios e a informalidade.

Ao mesmo tempo em que se costura o acordo das reformas de base, determinados setores e indústrias devem ser identificados para que recebam tratamento especial na disputa de mercados internacionais. O desenvolvimento sustentado, com a criação de hidrovias (como a Araguaia-Tocantins) na região Norte, a ampliação da agroindústria, no Centro-Oeste, e o potencial turístico, no Nordeste, é outro objetivo claro.

Com a recente inauguração do aeroporto internacional de Belém (PA) e o fim das obras de ampliação do aeroporto de Recife, o Norte e o Nordeste terão condições de se transformar em pontos de escala de voos que se destinam ou que saem de São Paulo e do Rio de Janeiro em direção a outras grandes cidades e capitais do mundo.

Indústrias como a Gerdau, a Companhia Mineira de Metais, a Vale do Rio Doce, a Sadia e os Frigoríficos Bertin, por exemplo, já se firmaram como marcas de classe mundial. É preciso, no entanto, estimular outras empresas que lutam para se colocar como exemplos de capitalismo e de tecnologia de matriz nacional. Entre elas, destacam-se as empresas de biotecnologia PVP, do Piauí, e Biobrás, de Minas Gerais, e a fábrica de autopeças Durametal, do Ceará.

Os recentes acontecimentos no cenário internacional estão mostrando que o aparelho de Estado pode e deve desempenhar um papel fundamental na condução do planejamento de médio e longo prazo e na definição de políticas econômicas e sociais. A questão das altas taxas de juros, por

exemplo, é um nó que o governo precisa desatar ainda em 2001, para permitir, a empresas que querem investir, o acesso a créditos.

A redução de alguns pontos percentuais dessa taxa poderia significar uma verdadeira vitamina para um competidor que corre, sim, mas ainda sem desenvolver todo o seu potencial.

## LIÇÃO DE CASA PARA EXPORTAR

(*Folha de S. Paulo*, 12/11/2001)

A conferência ministerial da Organização Mundial do Comércio, que se realiza em Doha, no Qatar, é a largada para reduzir as barreiras ao comércio de bens e serviços.

A conferência ocorre num momento bastante conturbado, com recessão nas economias de países desenvolvidos. Também os desdobramentos dos atentados de 11 de setembro nos EUA têm afetado setores de grande importância na economia mundial.

Mas o que está em jogo em Doha é a possibilidade de expandir o comércio mundial. Em 2000, as transações de bens e serviços entre países somaram US\$6,3 trilhões, enquanto o comércio de serviços fechou o ano com transações de US\$1,5 trilhão, de acordo com dados recentes da Organização Mundial do Comércio. Mais: o comércio internacional tem-se revelado um dos setores mais dinâmicos da economia mundial, tendo apresentado taxas de crescimento superiores à expansão econômica.

Para o Brasil, no entanto, além da redução das tarifas, o que mais importa é a discussão dos subsídios à exportação e o apoio doméstico à agricultura e à pecuária, as patentes e a propriedade intelectual, avanços na disciplina de *antidumping* e a questão específica do setor têxtil.

O Brasil não pode ser punido por possuir grandes pastagens, o segundo maior rebanho do mundo e por produzir carne de primeira qualidade a preços baixos. Os países ricos

vivem fazendo o discurso da modernidade e da eficiência. Mas, com o dinheiro que recolhem nos países em desenvolvimento, sustentam uma agropecuária que, entre outras coisas, criou o mal da vaca louca.

O Brasil não pode ser punido por produzir grande quantidade de frutas e sucos naturais de qualidade. Não pode ser punido por ter modernizado sua siderurgia e forjar aço de primeira qualidade.

Todos esses produtos, no entanto, são sobretaxados ou sofrem restrições quando entram no mercado europeu e norte-americano. De acordo com dados recentes, as negociações em curso no Qatar poderão levar a incrementos de US\$10 bilhões a US\$20 bilhões nas exportações do *agribusiness*. E o Brasil não pode ficar fora desses negócios. Para isso, confiamos na enorme habilidade do embaixador Celso Lafer e dos ministros e parlamentares que o acompanham nas negociações. Eles podem ter certeza de que contam com o respaldo de toda a comunidade empresarial brasileira.

A conjuntura internacional não deve, porém, mascarar as enormes dificuldades enfrentadas pelas indústrias brasileiras. O “custo Brasil”, consubstanciado na falta de vontade política para implementação das reformas econômicas, é de fato o nosso maior problema. Senão, vejamos. Nos últimos dez anos, a produtividade industrial brasileira cresceu exatamente 110%, ou algo como 7,5% ao ano. Tal índice foi obtido com a melhoria da qualidade dos recursos humanos, a reorganização das empresas, a melhora no *layout* industrial e os pesados investimentos na modernização e ampliação de nosso parque industrial.

Chamo a atenção para Minas Gerais, onde a produtividade aumentou 145% no mesmo período — ou mais de 8% ao ano.

Contudo, todo o esforço de aumento da produtividade está sendo emperrado pela cunha fiscal. A nossa carga tributária, já muito pesada sobre a produção, não para de subir. Se não bastasse os nossos 58 tributos e nossa complicadíssima legislação tributária, estamos observando um permanente encarecimento de nossos produtos e uma crescente falta de capacidade de consumo dos brasileiros. Os números mostram que nossa carga fiscal está em crescimento, tendo ultrapassado 36% do PIB.

É fato de que em plena recessão alguns governos estaduais estejam comemorando eventuais aumentos na arrecadação, quando há uma correlação muito forte entre atividade econômica e receita tributária. Os custos de comercialização de bens no Brasil superam amplamente a média internacional, inclusive de importantes competidores do Brasil nos mercados internacionais.

Na contramão do resto do mundo, o Brasil exporta impostos acumulados na cadeia produtiva.

Na área trabalhista, o caso recente do FGTS é mais um que se soma ao crescente impacto na folha de salários, encarecendo sobremaneira os custos de produção e dificultando a ampliação do emprego.

É difícil competir externamente com nossos produtos pagando um capital de giro a taxa de 4% ao mês, mais correção cambial, enquanto os EUA reduzem seu juro básico para 2% ao ano. Na União Europeia, o custo de capital de giro não passa de 6% ao ano. Lá fora, reduzem-se os juros para

estimular a demanda e o investimento empresarial. Aqui, quando a demanda se contrai, aumentamos os juros para atrair mais capital estrangeiro e elevamos os custos das empresas para manutenção do superávit fiscal. Por quanto tempo teremos condições de operar com tantas diferenças no que diz respeito ao financiamento industrial?

Lembramos que até a China adotou recentemente um planejamento estratégico, com especial enfoque para a modernização e a retirada das barreiras e encargos estatais sobre as empresas. E outros potenciais competidores em vários produtos, como a Rússia, a Turquia, a Índia, a Coreia e o México, também vêm traçando metas estratégicas visando a ocupar uma fatia cada vez maior dos mercados europeu, norte-americano e asiático.

Se o governo fizer o dever de casa, as concessões e ganhos no *front* externo se transformarão em maiores instrumentos de ampliação da riqueza nacional. Com apoio e reformas, teremos como competir ainda mais nos mercados internacionais.

## A INDÚSTRIA A SERVIÇO DO BRASIL

(*Folha de S. Paulo*, Tendências/Debates, 18/2/2002)

As propostas de política econômica e social apresentadas pela Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) para debate com os candidatos à presidência da República é uma iniciativa louvável, e não pode morrer na Quarta-Feira de Cinzas. Demonstra, antes de tudo, que a entidade, no melhor espírito industrial, estava trabalhando enquanto boa parte do país se dedicava às férias de verão.

Apesar de ser uma entidade regional, a Fiesp coloca em debate ideias que devem ser discutidas não só com os candidatos à Presidência da República. A proposta ganhará ainda mais peso se mais entidades, empresários e demais segmentos da sociedade se mobilizarem para discuti-la. Qualquer negociação com candidatos ou governos ganhará muito mais respaldo se for abraçada por demais entidades e conseguir promover a unidade empresarial.

Além disso, é importante lembrar que também serão eleitos deputados estaduais e federais, senadores e governadores de Estado, que são pessoas fundamentais para o sucesso de qualquer política econômica e social. Quanto mais agentes políticos se envolverem nessa discussão, mais ela poderá se transformar em realidade.

Mas, junto das metas que gostaria de ver alcançadas, a indústria precisa apresentar uma agenda de ações que deveriam ser desenvolvidas pelas empresas em assuntos como educação,

meio ambiente e responsabilidade social. As empresas devem assumir compromissos com a educação e a requalificação de seus funcionários e parentes próximos. Precisam erradicar ou reduzir ao máximo a poluição ambiental no processo produtivo. E devem recusar apoio a candidatos que não tenham compromissos com a transformação da sociedade. Só assim a indústria poderá exigir a contrapartida dos governantes.

Afinal, qual candidato se colocará contra uma proposta que, entre outras coisas, pede o crescimento da economia, aumento da taxa de escolarização, criação de 4,8 milhões de empregos, redução da pobreza e da mortalidade infantil? A forma como isso deverá ser feito é que precisa ser esmiuçada.

A meu ver, o empresariado brasileiro sente a necessidade de definição do eixo do modelo de desenvolvimento do capitalismo nacional.

Nesse sentido, o Estado e o futuro presidente da República precisam se comprometer também com o apoio a empresas de tecnologia de ponta, que se mostrem competitivas tanto no mercado interno como no mercado externo. É preciso estimular o crescimento de empresas nas quais o centro de decisão esteja em território nacional. Para isso existe o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). As empresas estrangeiras podem muito bem — e elas têm condições para isso — obter financiamento em seus países de origem ou em grandes centros bancários.

Qualquer iniciado sabe que quase metade da economia nacional vive na informalidade. Até quando vamos conviver com isso? Ao invés de criar novos tributos, como vem fazendo ao longo dos anos, o governo precisa simplificar a legislação tributária. E, como propõe o documento da Fiesp, acabar com os

impostos em cascata, que só oneram e tiram a competitividade do setor produtivo. Em um primeiro momento, a arrecadação da Receita Federal poderá até cair um pouco. Mas, ao longo do tempo, a base de arrecadação irá aumentar com o ingresso de novos contribuintes. Novas — pequenas, médias ou grandes — empresas no mercado significam a abertura de novas oportunidades de trabalho e perspectiva de crescimento de renda da população.

Além de incentivar e legalizar novas empresas, as ações do novo governo devem estar voltadas para a descentralização desse desenvolvimento. Ou seja: indústrias com tecnologia de ponta e as que vivem na informalidade teriam novas formas de tributação, desde que se instalassem em cidades do Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil. Algo que se assemelhasse ao Simples, que hoje só é oferecido às microempresas.

Medidas práticas como essas precisam vir acompanhadas de compromissos claros sobre temas como a redução da taxa de juros e a reforma tributária, previdenciária e trabalhista. Algum candidato acha possível manter um sistema previdenciário que aposenta servidores públicos com salário integral e impõe um teto para os trabalhadores da iniciativa privada? Se ele existe, não deve ser o candidato da indústria.

Em vez de recolher o Fundo de Garantia para os cofres da Caixa Econômica Federal, por que não colocar esse dinheiro diretamente no bolso do trabalhador? Afinal, o suposto financiamento habitacional para a população de baixa renda não é exatamente o forte da Caixa Econômica?

Só o aumento da oferta de oportunidades e da renda do trabalhador brasileiro irá ajudar a reduzir um mal que hoje tanto

aflige a sociedade: a violência. Ninguém mais pode fingir, se quiser continuar morando no Brasil, que ignora essa realidade.

Além de apresentar propostas para fazer crescer a economia, a indústria também tem o direito de fiscalizar o aparato estatal e exigir o cumprimento das suas obrigações para com a sociedade. A máquina pública tem o péssimo hábito de demorar a responder às necessidades da população. O que se espera é que as demais entidades empresariais tenham uma postura diferente e abracem o debate proposto pela Fiesp, em vez de ficarem esperando pelas promessas que serão veiculadas durante a campanha eleitoral.

## PARA ONDE VAI A SIDERURGIA MINEIRA?

(*Gazeta Mercantil*, 29/8/2002)

O complexo siderúrgico mineiro é responsável por 40% da produção siderúrgica brasileira. A isso podemos acrescentar que as empresas mineiras do setor, incluindo as de mineração, ferro-gusa e fundidos de ferro, exportam mais de US\$3 bilhões por ano. E o que talvez seja mais importante: empregam diretamente mais de 200 mil pessoas e indiretamente quase um milhão. Há cidades inteiras, como João Monlevade, Ipatinga, Timóteo, Ouro Branco, Congonhas e outras do Oeste mineiro, que vivem principalmente dessa atividade. Minério, ferro e produtos siderúrgicos foram e, em muitas regiões, continuam sendo o eixo central do desenvolvimento mineiro.

O Estado desenvolveu sua siderurgia nos primórdios da industrialização brasileira. O Barão de Eschwege, que hoje só é lembrado por uma medalha, entregue com certa parcimônia aos siderurgistas nacionais, e por um modestíssimo monumento em beira de estrada, perto de Congonhas, deixou profundas raízes na economia mineira.

Mais do que ele, foi também importante a Escola de Minas de Ouro Preto. Nela se formou a mais importante elite tecnológica do Brasil independente e republicano. Não só a siderurgia brasileira foi comandada pelos técnicos dessa escola, dirigida por Henri Gorceix. O mesmo aconteceu com a engenharia. Os técnicos e administradores formados em Ouro Preto deram novo impulso ao país.

Historicamente, também é importante lembrar a fundação, em Sabará, na década de 20 no século passado, da Cia. Siderúrgica Mineira, primeira *joint venture* com o grupo Arbed (na época, luxemburguesa). Minas teve suas empresas siderúrgicas empreendedoras, mas, por razões próprias, fez associações com grupos estrangeiros. Na década de 50 veio para perto de Belo Horizonte, pelas mãos de JK, a então siderúrgica alemã Mannesmann, que é hoje francesa. No Oeste de Minas se organizavam altos-fornos e fundições de ferro. E prosperavam a estatal Cia. Vale do Rio Doce em Itabira, a Acesita em Timóteo, a Usiminas em Ipatinga e a Açominas em Ouro Branco.

Destacavam-se ainda a Siderúrgica Pains, em Divinópolis, fundada pelo Cel. Jovelino Rabelo, a Siderúrgica Mendes Jr., em Juiz de Fora, fundada por Murilo Mendes, e o grupo Itaunense, com sua usina em Itaúna. Crescia o número de minerações, grandes e pequenas, como a Ferteco e a Casa de Pedras, da Cia. Siderúrgica Nacional, e de grupos como a Itaminas, a Lafersa e numerosas fundições e fábricas de produtos siderúrgicos.

Desenvolveu-se a tecnologia do carvão vegetal, formou-se o Departamento de Engenharia Metalúrgica da UFMG. Do ponto de vista empreendedor e empresarial, foi implantado um modelo misto, composto de pequenas e médias empresas do complexo mínero-metálico-siderúrgico, controladas por empresários mineiros, e de grandes empresas controladas pelo governo federal e por capitais estrangeiros.

Em décadas não tão distantes, era importantíssimo para o desenvolvimento de Minas ter titulares nos ministérios da Indústria e Comércio e das Minas e Energia, que controlavam a siderurgia e a mineração estatais. Era de lá que provinham os

recursos e o comando da Siderbrás, Cia. Vale do Rio Doce, Usiminas, Acesita, Açominas etc. Formaram-se em Minas administradores públicos admirados pelo país, com o ministro Camilo Penna, e administradores de empresas públicas excelentes, como Amaro Lanari.

A opção estratégica foi dominar as empresas estatais e seus projetos em relação ao desenvolvimento de Minas. Ao mesmo tempo, desenvolver as empresas estrangeiras, seja na área de mineração ou de siderurgia. Uma terceira opção estratégica da maior importância foi agregar valor às matérias-primas. Não só transformar minério em chapa de aço, mas também chapa de aço em algo mais valioso. Transformar minério de ferro de US\$15 a tonelada em bens de US\$15 mil a tonelada, como automóveis, máquinas e transformadores. Para isso era preciso ser competitivo, competente e produtivo, estar sempre olhando para o futuro e para o mercado mundial. O caminho da indústria mineira é produzir para o mundo.

E como está esse mundo hoje? Primeiro, o mundo que ficava atrás das montanhas veio para as montanhas e vales. Minas faz parte do mundo desenvolvido no contexto siderúrgico-mineral. Não há mais empresas estatais. As empresas estrangeiras mudaram de mãos: a alemã Mannesmann é hoje a francesa Vallourec; e a estatal Acesita é hoje a franco-luxemburguesa Arcelor, à qual pertence também a Cia. Siderúrgica Belgo-Mineira, que estampa hoje em seus produtos a marca Belgo e tem forte associação, já há algum tempo, com a belga Bekaert na área de fios e arames.

A Cia. Vale do Rio Doce pertence a um grupo de acionistas, entre eles o Bradesco, que também é acionista da Usiminas, junto com a Camargo Corrêa, a Votorantim, a Nippon

Steel, pioneira na associação inicial da empresa, e a Caixa dos Funcionários da siderúrgica. E a Usiminas tem participação majoritária na tradicional Cia. Siderúrgica Paulista (Cosipa), hoje modernizada. A Açominas pertence a uma associação de funcionários, a um grupo de Cingapura e, majoritariamente, ao grupo Gerdau. Esse grupo ainda tem a antiga Cia. Siderúrgica Pains, em Divinópolis, e uma usina em Barão de Cocais.

Nesse emaranhado acionário, não se pode desprezar o fato de que a maioria das usinas de ferro-gusa pertence a empresários mineiros, e que a maior parte das fundições e pequenas minerações pertence também aos mineiros. O fato de a Cia. Siderúrgica Nacional se fundir com o grupo anglo-holandês Corus quer dizer que a superprodutiva mina de Casa das Pedras foi também internacionalizada.

A questão é: onde está o controle estratégico desse setor? Quem decide hoje e quem vai decidir amanhã o futuro deste *cluster* de excelência e de empregos? Quem decide o que se vai investir e onde, o que se vai produzir e para quem vamos vender?

O mercado mundial de aço está saturado, e os Estados Unidos, principal mercado externo para os produtos siderúrgicos brasileiros, impõem cada vez mais restrições. E estas não se limitam a produtos. Recentemente, o Eximbank negou crédito para venda de equipamentos siderúrgicos à Turquia, porque a siderurgia turca poderia concorrer no futuro com a americana. Por outro lado, o mercado brasileiro está crescendo para alguns produtos, como no setor de construção, e diminuindo para outros, como na indústria automobilística.

A siderurgia mineira, com excelentes índices de qualidade e produtividade, mantém-se muito mineira graças às

pessoas que a dirigem. Trata-se de uma geração de siderurgistas criados nas empresas e de excelente qualidade humana e profissional. É neles que repousa o sucesso e a mineiridade do setor. Mas é uma geração que já está criando sucessores, ao mesmo tempo em que a estrutura de capital mudou. Mudou no Brasil e no exterior. O grupo Gerdau, que vem de um Estado que produz só 2,4% do aço brasileiro, controla hoje uma ponderável parte da produção siderúrgica nacional e tem presença forte no exterior. Tem usinas no Canadá e nos Estados Unidos e é um dos poucos grupos internacionais brasileiros.

Os empresários mineiros da área de ferro-gusa estão acompanhando atentamente a expansão do complexo de Carajás. É lá que estão os principais investimentos do setor. Os grupos empresariais siderúrgicos com controle de capital em Minas são poucos. Os principais são os dois pertencentes a funcionários da Açominas e da Usiminas. Não construímos um grupo como o Gerdau, orgulho gaúcho. Portanto, os movimentos estratégicos da siderurgia de Minas não estão em mãos mineiras. Consequentemente, pode-se dizer que Minas não determina sua sorte nesse setor.

Podem ser feitos novos investimentos, mas a complexidade de interesses transcende nossa boa vontade e competência. A indústria mineira produz e exporta o que melhor convém aos acionistas, onde eles estiverem, e ninguém vai dizer a eles com clareza o que também é de interesse do Estado de Minas, como entidade social e econômica. Se Minas não produziu grupos empresariais fortes, e não criou melhor síntese de interesses locais, nacionais e internacionais, deve cuidar bem de seu futuro. Caso contrário, muda de perfil, transformando-se de novo em Província Mineral das Gerais.

## CONTINUIDADE E CONTINUÍSMO

*(Folha de S. Paulo, 2/9/2002)*

Definitivamente, não é uma prática política brasileira mudar muita coisa quando mudam os governos. Durante o processo eleitoral, indicam-se sempre novas atitudes e novos rumos, como base das promessas de campanha. Em algumas áreas da economia, no entanto, parece não haver, por parte dos candidatos, disposição ou clareza para promover transformações. Isso, apesar de os vários segmentos econômicos e a população de modo geral deixarem claro o que querem e o que não querem mudar.

Alguns temas estão em aberto. Não estão claras, por exemplo, as opiniões e propostas dos candidatos quanto às privatizações. Elas foram boas para o país? Não foram? Como serão de agora para frente? E não está suficientemente claro qual será o papel do Estado na economia (não se confunda, a propósito, com “papel do Governo” na economia). Dessa definição vai resultar maior ou menor grau de privatizações, ou mesmo a revisão das realizadas.

Independentemente do processo ocorrido até agora, estamos diante de um mundo novo, de situações novas que precisam ser consideradas. É o caso do que está acontecendo com o petróleo e seus derivados, com as telecomunicações, um setor em profunda crise em âmbito mundial, com as concessões nas áreas de transporte e energia. Não se trata de criticar o que se fez, mas de pensar na necessidade de atualização dos processos perante novos desafios.

Outro tema que pode ser considerado “batata quente” é a reforma universitária. Não há convergência de opiniões nessa área. Sobram divergências — provavelmente até mais do que no caso da reforma tributária. Mas ninguém se esforça para definir pontos comuns. Há muitas declarações e pouca objetividade. É importante lembrar que as reformas na área da educação, neste governo, apenas começaram. Obtiveram algum sucesso, mas estamos longe de resultados que se sustentem em longo prazo. A continuidade das ações nesse campo será fundamental.

Na área social também há pouco compromisso de continuidade. Pouca atenção se dá a alguns programas sociais bem-sucedidos, por não contarem com organização e poder de pressão, como há no setor econômico, em especial no financeiro. Quanto a algumas iniciativas, como as da bolsa-escola e médico de família, parece que não serão interrompidas. Mas como ficam dezenas de outros programas?

Tivemos um belo exemplo de programa bem-sucedido, tanto do ponto de vista social quanto do econômico, que foi o programa do leite, no governo Sarney. Acabou porque era do governo Sarney. O governo seguinte não foi capaz de corrigir os erros eventuais e distorções operacionais do programa e ter a humildade de continuar com ele. Resultado: as crianças carentes perderam um alimento fundamental para sua saúde, o setor leiteiro ficou enfraquecido, reduziram-se empregos e renda no meio rural. Ganhou a vaidade política.

Há em curso, no Brasil, um programa social que abrange quase 400 municípios, considerado no exterior como o melhor programa social em execução no mundo, em áreas mais pobres. Trata-se do Projeto Alvorada. Os prefeitos dos municípios envolvidos, em sua maioria, estão fazendo um trabalho

magnífico de mudança cultural, com relação às formas de tratar a questão da pobreza e do desenvolvimento. O que se vai fazer com esse programa?

Vai virar um novo tíquete-leite? Vai acabar só porque a maioria dos eleitores não está nos grotões beneficiados e não há pressão organizada do mercado financeiro para que continue? E por que os empresários que se dizem socialmente responsáveis também não defendem esses grotões? Seria uma pergunta bem-vinda nos jantares fechados, e uma oportunidade para muita gente mostrar que não defende apenas seus cargos e salários.

Muitas outras questões se colocam na ordem da continuidade e do continuísmo. Seria útil que os candidatos a todos os cargos eletivos fizessem uma avaliação do que deve continuar, com melhorias e correções, e do que deve ser abandonado. Seria mais útil ainda para o país que todos nós, eleitores, fizéssemos essa avaliação e a repassássemos aos candidatos — como já fizeram algumas pessoas e entidades empresariais. Dar carta-branca ao continuísmo é, com certeza, pior do que não dar continuidade ao que se tem feito de bom neste país.

## A VIDA COM QUEM FOR ELEITO

*(Gazeta Mercantil, 4/10/2002)*

Os estrategistas empresariais estão debruçados sobre planos para o próximo ano. Ninguém fecha os números enquanto não forem fechadas as urnas neste domingo. A economia brasileira depende não apenas das políticas econômicas de governo, como também da política em si. E mais: as variáveis internas e externas, no plano macro, criam enormes dificuldades para um planejamento empresarial confiável em médio prazo.

As empresas não sobrevivem sem planejamento. Os acionistas querem respostas e lucros. Os executivos temem errar, porque erros podem resultar em mudança de direção e perda de cargos. E não há mais, como no passado, espaço para esperar o que vai acontecer e tempo para corrigir o que não deu certo. Quanto à conjuntura mundial, pouca gente no Brasil tem informações suficientes e base analítica sólida para fazer previsões. Parte dessa base está no governo, em especial no Itamaraty, e outra parte na universidade, em especial as do Rio e de São Paulo, além do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (Cebri), do Rio. É hora de ouvir o que elas têm a dizer.

O fato é que até os novos eleitos começarem a funcionar, estaremos em junho de 2003. E esse prazo pode ser maior, tanto no plano federal quanto em alguns Estados, desorganizados financeiramente. Portanto, esperar em curto prazo notícias seguras sobre como será o Brasil após as eleições é ilusão.

O próximo ano será, na opinião de alguns analistas, um ano perdido. E as empresas podem perder um ano? Claro que não, mesmo porque elas não perdem sozinhas, perdem também outros atores econômicos e sociais, notadamente os trabalhadores.

Como enfrentar essa situação? Parte da resposta reside na consciência de que um plano estratégico deve ser flexível. Adaptável a novos tempos e realidades, sejam elas políticas, econômicas ou sociais. Flexibilidade é o dogma.

Duas áreas serão fundamentais nesse cenário: produtividade e mercado. Não é só a redução de custos que vai contar, mas essencialmente o aumento de ingredientes tecnológicos nos produtos e processos. É preciso repensar, renovar, às vezes até recriar. E as inovações não são privilégio da área tecnológica. Elas podem até ser mais necessárias na produtividade e na área gerencial.

Nessas áreas será fundamental a ligação com a universidade. Não haverá tempo nem capital suficiente para trazer tecnologia do exterior. Temos que aproveitar mais, e urgentemente, a tecnologia e o capital intelectual disponíveis no país.

A questão do mercado é ainda mais forte. Como o mercado, em geral, não deve crescer, será fundamental manter o cliente. Talvez a guerra mais importante, daqui em diante, seja a do mercado. Isso cria espaço para conquistadores. Devem ocorrer fusões e compras de empresas, principalmente as de controle acionário brasileiro.

Não se pode também, evidentemente, desprezar a possibilidade de novas cargas tributárias no início do ano. Os cofres públicos estarão vazios.

Os cenários são, portanto, promissores. Excelentes para vencedores e corajosos.

## **MERCOSUL E/ OU ALCA: PERSPECTIVAS PARA A INDÚSTRIA BRASILEIRA**

*(Cadernos Adenauer, Ano III, Nº 3, 2002)*

A inserção internacional do Brasil não é nova, ao contrário do que muitos pensam e querem imputar ao país. O Brasil desde seu descobrimento por um dos atuais membros da União Europeia, Portugal, foi um exportador. De pedras preciosas, de madeiras e de ouro. Posteriormente, de café, borracha, algodão e algumas iguarias, mais produtos primários e sempre muitos produtos agrícolas. E hoje exporta aproximadamente 70% de produtos manufaturados e semimanufaturados e 30% de produtos agrícolas. Portanto, sempre se relacionou com o mundo, seja como fornecedor seja como importador. Ou como tomador de empréstimos ou receptor de capital internacional. No seu livro *South América, social, political, and industrial*, publicado em 1903 em Nova Iorque, o autor Frank G. Carpenter trata do enorme potencial de desenvolvimento do Brasil. E diz, quanto ao seu relacionamento com os Estados Unidos: “*The country seems to me to be in the infancy of its development. It will someday support a hundred people where it now supports one; it will be one of the richest countries in the world and it will pay Uncle Sam to cultivate it and to insist that he get his rights in it as one of the great world-traders*”.<sup>71</sup> E continua, na página 600

---

<sup>71</sup> O país me parece estar na infância de seu desenvolvimento. Algum dia sustentará uma centena de pessoas onde agora sustenta uma; será um dos países mais ricos do

do seu livro: “*Today the Germans, on the other hand, are the best traders in South America*”.<sup>72</sup>

Portanto, se há cem anos o Brasil fazia parte dessa perspectiva e de um mundo então globalizado de negócios, não há nenhuma razão para não continuar a fazer parte desse mundo hoje e estar envolvido profundamente em acordos comerciais regionais e globais. A América Latina tenta a integração comercial e econômica há muito tempo. A Aladi, Associação Latino-Americana de Desenvolvimento, é um esforço que, através de acordos bilaterais e de políticas tarifárias, trouxe muitos benefícios à produção local. O Mercosul não deixa de ser uma resposta à iniciativa do Pacto Andino e à Iniciativa do Caribe. O Nafta é uma realidade do continente americano, mas com um pé firme na parte latino-americana. E a participação da América Latina nas negociações multilaterais foi sempre exemplar, sendo anfitriã e participante dos encontros (veja Rodada Uruguai no GATT).

A iniciativa do Mercosul é louvável, e trouxe um novo ritmo de desenvolvimento à região. Primeiro, consolidou a democracia, um bem às vezes raro na nossa região. Depois criou oportunidades de melhor aproveitamento de recursos naturais, em especial energéticos. Tirou do papel o gasoduto Brasil - Bolívia, teceu a malha energética entre Brasil, Paraguai e Argentina, e permitiu que o gás da Argentina chegassem ao Brasil. Todos os países ficaram mais ricos. Para onde a Bolívia

---

mundo, e vai pagar ao Tio Sam para cultivá-lo e insistir para que tenha seus direitos nele como um dos grandes comerciantes mundiais.

<sup>72</sup> Por outro lado, hoje os alemães são os melhores negociantes na América Latina.

venderia seu gás senão para os países do Mercosul? Ou o Paraguai, a sua energia elétrica? As populações desses países ficaram em melhores condições de empregabilidade e renda. O crescimento do comércio intra Mercosul, que cresceu de 5,1 bilhões de dólares em 1991 para aproximadamente 18 bilhões de dólares em 2001, é um dos aspectos importantes dessa união aduaneira. E isso representa aproximadamente 20% do comércio exterior desses países. Outro aspecto, num mercado de 216 milhões de habitantes e de 907 bilhões de dólares do Produto Interno Bruto, é a escala de produção e de produtividade que as empresas ganham. As empresas se tornam mais competitivas, porque se ampliou seu mercado.

Quando o chanceler brasileiro, professor Celso Lafer, diz que a prioridade da política comercial brasileira é o Mercosul, baseia-se na experiência positiva que a diplomacia brasileira com competência ofereceu como a alternativa aos agentes econômicos na sua expansão de negócios. Solidificando-se a posição do Mercosul, há em curso negociações multilaterais no âmbito da Organização Mundial do Comércio (Rodada Doha), ALCA e o acordo Mercosul — União Europeia. Nenhuma negociação exclui outra, e nenhuma negociação só depende de outra negociação. Nenhuma negociação é menos prioritária ou mais urgente do que a outra. Elas não só se processam quase que simultaneamente, como se entrelaçam nos seus interesses políticos e econômicos. Portanto, o Brasil está jogando uma partida de xadrez simultânea com vários jogadores, grão-mestres internacionais, com cuidado para que os interesses nacionais de uns não sejam o prejuízo dos outros.

Antes de examinarmos melhor as negociações em curso, olharemos mais detalhadamente para a situação macro e

microeconômica da região e, em especial, do Brasil. No campo macroeconômico e político, é fundamental aceitar a proposta de redemocratização do continente, com baixos índices de inflação, mas também com baixos índices de crescimento. A América Latina como um todo ainda não atingiu um ciclo virtuoso de desenvolvimento, apesar de os chamados fundamentos macroeconômicos terem sido cumpridos na maioria dos países.

Os processos de privatizações e de redesenho do papel do Estado trouxeram novas oportunidades de investimentos externos, ao mesmo tempo em que proporcionaram um nível de crescimento um pouco mais aceitável, mas mesmo assim longe do desejável ou necessário para que haja menos diferenças sociais nos países do continente. De fato, o continente latino-americano é essencialmente, hoje, um continente com indicadores sociais baixos, com uma distribuição de renda muito desigual (o que é muito característico, por exemplo, do Brasil), com níveis ainda altos de desemprego e com uma grande necessidade de investir, principalmente em educação.

Assim como há muita diferença dentro dos próprios países, há enorme diferença entre os países. Não se pode negar as enormes diferenças que existem entre os Estados Unidos e o Canadá, de um lado, e todos os demais países latino-americanos. Não são apenas tamanhos diferentes. São culturas ocidentais diferentes e estruturas industriais diferentes. Não há um indicador econômico ou social comparável entre esses países. Portanto, a realidade de se procurar formar um bloco comercial como a ALCA é que nunca se tentou fazer uma união dos tão desiguais. Não há nenhum outro acordo regional com tanta diversidade e diferenças como o que se procura fazer com o acordo da ALCA.

Será que esse acordo, porém, que marcha rapidamente por vias diplomáticas, já não está caminhando bem por vias econômicas? Os Estados Unidos vendem hoje para o continente o mesmo valor que vendem para a Europa, ou seja, aproximadamente 100 bilhões de dólares. Eles lograram esse tanto em relativamente pouco espaço de tempo, e o México, por exemplo, é hoje o segundo parceiro comercial norte-americano no mundo. O Nafta, um acordo de três grandes menos o Brasil, mudou totalmente a estrutura comercial e econômica da América do Norte. E com essa experiência os Estados Unidos escolheram o comércio internacional como sua prioridade número dois, depois da segurança.

O fato é que o comércio entre Estados Unidos e América Latina é, com alguns problemas conjunturais, um comércio lucrativo para as empresas norte-americanas. Elas têm tradição de obterem não só lucros mais altos nessa região, como também retornos melhores, sem falar na predominância na área de serviços e produtos de alta tecnologia. Esse é um continente onde as empresas americanas não são recém-chegadas em consequência de privatizações, mas onde estão pelo menos desde o início do século numa estratégia de liderança de mercado em disputa com os europeus.

Senão, vejamos como, por exemplo, é a participação do capital estrangeiro e das empresas nacionais no Brasil e, especificamente, na indústria brasileira.

O estoque de investimentos estrangeiros em 2002 no Brasil era de 106 bilhões de dólares, dos quais os Estados Unidos possuíam 26 bilhões de dólares e os investidores dos países que formam a União Europeia 56 bilhões de dólares. Sendo que, desses países, a Espanha é o segundo maior

investidor individual após os Estados Unidos. A Alemanha, segundo dados da Câmara Alemã de Indústria e Comércio, possui um estoque de 19 bilhões de dólares de investimentos no Brasil, gerando 250 mil empregos em 1.200 empresas. A fundamental diferença entre as empresas alemãs no Brasil e as de alguns outros países está no seu perfil. Os investimentos alemães são essencialmente produtivos, de longa data existentes no Brasil, e sofrem também com a concorrência externa. Os investidores alemães não aproveitaram a onda de privatizações para ampliarem sua presença no Brasil, e, certamente com o perfil existente, têm posições sobre a integração, sob a égide da ALCA, bem diferentes do que têm, por exemplo, os investidores recém-chegados e oriundos essencialmente da onda das privatizações.

Segundo os dados do Balanço Anual da *Gazeta Mercantil*, as empresas estrangeiras no Brasil representavam 34% do total de faturamento das empresas industriais e de serviços ou comerciais. Isto num universo de 7.537 empresas. Mas se esse universo é reduzido para as cem maiores empresas, que representam 80% do faturamento, as empresas de origem estrangeira representam 42% do total.

Nos setores bancários e de serviços financeiros, as empresas, ou seja, os bancos estrangeiros, representam 23% do total de ativos. Há alguns números que dizem que representam 30%. Mas a lucratividade dos bancos brasileiros foi, no ano 2001, de apenas 11,60% sobre o patrimônio, e o dos seus concorrentes estrangeiros foi de 24,80%. E para melhor ilustração, os juros médios no ano 2000 no Brasil foram de 18,75%. Comparando a produtividade do setor de serviços financeiros de varejo dos Estados Unidos com a do Brasil, a

empresa de consultoria McKinsey chegou à conclusão de que os brasileiros atingem, apesar do altíssimo grau de uso de tecnologia de informação, tão somente 30% de produtividade norte-americana.

Nas análises mais detalhadas da presença de empresas estrangeiras no Brasil, verifica-se, por exemplo, que os investidores espanhóis são de longe os únicos que estão em todos os 27 Estados brasileiros. Ou seja, que além de dominarem o *backbone* da economia mais forte da América Latina, que é São Paulo (telecomunicações e bancos), não se intimidaram e disseminaram as empresas pelo país como um todo.

Nas exportações brasileiras, as empresas estrangeiras já tiveram historicamente uma participação maior. No ano de 1997, participaram com 53,2% e, em 2000, com 47,6%. Mas nas importações tiveram um percentual maior: em 1997, de 63,1% e, em 2000, de 65%.

Não devemos ignorar que, no conjunto da atuação industrial e mercadológica, há empresas europeias que são fortes somente em alguns mercados. Ou seja, o nível de globalização ou mundialização não atingiu todas as empresas de todos os países de forma igual. O óbvio se transforma em realidade comercial quando podemos dizer que, entre os cinco maiores fabricantes de automóveis mundiais presentes no Brasil, alguns não têm nenhuma atuação no mercado norte-americano. Exemplos disso são os franceses e italianos. A questão seguinte é: quantas empresas espanholas e portuguesas, que enfrentam bem a concorrência europeia, estão aptas a concorrer com as empresas americanas, que elas não enfrentam hoje em seus próprios países? Mas também vale indagar: quantas empresas

americanas estão dispostas a investir para concorrer com empresas europeias? No final, o consumidor latino-americano, sobretudo o brasileiro, quer, como consequência da abertura comercial, produtos de melhor qualidade à sua disposição. Ele não aceita mais receber produtos obsoletos dos países desenvolvidos.

Para que as indústrias possam atender a essa exigência, precisam de condições para produzir. A condição básica para o aumento de produtividade é a escala de produção. Acordos comerciais regionais oferecem essa escala. A ALCA se torna um mercado de 800 milhões de pessoas e de 13 trilhões de dólares de Produto Interno Bruto. A produtividade, em países desenvolvidos, cresceu na última década 1,7% e, na América Latina, tão somente 0,7%. A produtividade média da indústria argentina antes da crise de 2002 era de 29% da produtividade americana. Não há setor onde ela não possa crescer. No Brasil, o setor siderúrgico atinge quase a produtividade norte-americana, mas o setor de construção civil continua, apesar de ser grande empregador, bem abaixo dos níveis norte-americanos.

Há muita preocupação nos países latino-americanos com as reformas macroeconômicas. Com estabilidade e inflação. São corretas essas preocupações, e devem ser mantidas políticas que permitam que a base econômica seja sólida. Mas há um espaço aberto para melhoria das políticas macroeconômicas. A luta a favor da produtividade, não apenas do setor industrial, ou de serviços, é fundamental. Produtividade deve ser a palavra-chave para que as empresas possam ser competitivas. Essa produtividade deve também atingir o setor público e, em especial, o de infraestrutura. O chamado “custo Brasil”, custo de fatores fora da empresa que onera sobremaneira suas operações,

está diminuindo devagar demais para um mundo que exige competitividade a cada segundo. As reformas fiscais e tributárias são necessárias. Não se pode pensar em uma economia competitiva sem reforma fiscal e sem reforma de legislação trabalhista. As reformas feitas até agora representam passos importantes, mas não suficientes para gerar novos empregos.

A tudo isso se deve somar a reforma de previdência social, a melhoria da educação e da infraestrutura. Os investimentos no Brasil, para atingirem 50% da produtividade da economia americana, seriam de mais de 500 bilhões de dólares nos próximos cinco anos. E de nada vai adiantar investir esse dinheiro se não forem implementadas as reformas mencionadas e indicadas no plano microeconômico.

Portanto, as negociações, sejam com países integrantes da ALCA, sejam com os países da União Europeia, só poderão ser bem-sucedidas se houver um projeto nacional de integração comercial. A diplomacia brasileira, desde a primeira reunião da ALCA em Denver, nos Estados Unidos, soube ativar outros atores sociais nas discussões sobre o assunto. A reunião de Belo Horizonte dos Ministros do Comércio dos países da ALCA teve nesse processo de democratização seu ponto alto, com a presença de representantes dos trabalhadores na delegação brasileira e a formação da coalizão empresarial. Essa reunião dos empresários permite, inclusive através de estudos técnicos adequados, uma participação permanente e cooperativa nas negociações da ALCA. Neste item, é importante salientar que há um movimento nacional sobre o assunto ALCA no Brasil. O Itamaraty, como chamamos nosso Ministério de Relações Exteriores, saiu em campo, e está explicando e discutindo com a

sociedade civil todo o processo. Criou-se não só um foro adequado para essa discussão, chamado Senalca, como também, na Câmara dos Deputados, formou-se recentemente um seminário internacional sobre o assunto. Aliás, a comissão referente à ALCA tem sua origem na comissão especial para o Mercosul.

As vertentes de negociação interna, se podemos dizer assim, passam não só por um projeto nacional de integração regional tipo ALCA, mas também pelos interesses das empresas investidoras, sejam elas nacionais ou estrangeiras. Essas empresas, seguramente, representam também os interesses de seus respectivos países. Não se pode pensar em uma integração do modelo ALCA sem levar em consideração os interesses dos países europeus, que investiram 56 bilhões de dólares no Brasil. Deve também estar claro que os interesses de 170 milhões de brasileiros prevalecem sobre os interesses tão somente econômicos. Ou seja, como vamos unir os interesses nacionais com os interesses empresariais? Como vamos promover uma integração que não nos garante aumentar os empregos? E não só isso, como a continuada empregabilidade de pessoas?

Os desafios são enormes. O Mercosul foi o primeiro estágio e a primeira escola de integração. As negociações com a União Europeia, que estão andando a contento e rapidamente, constituem o caminho natural para nos tornarmos mais integrados a um mundo competitivo. E, na ALCA, teremos o primeiro teste em 15 de janeiro de 2003, quando cada país terá que apresentar sua lista de liberalização comercial de produtos industriais, agrícolas, de serviços, investimentos e compras governamentais. As prioridades de discussão do setor industrial

brasileiro na ALCA são medidas *antidumping*, barreiras agrícolas e acesso aos mercados para produtos industriais.

No caso agrícola, o Brasil é competitivo e produtivo. O recente *Farm Bill* dos Estados Unidos subsidia com 275 mil dólares cada fazendeiro nos Estados Unidos e destina 73 bilhões de dólares a mais para o setor agrícola do que no ano passado. As medidas contra os produtores de aço do Brasil mostram outra faceta da integração. Não há dúvida alguma de que o processo da ALCA terá que criar oportunidades de crescimento para todos os países e para todos os cidadãos. Portanto, as medidas protecionistas devem sempre estar dentro desse princípio, ou seja, o princípio da proteção temporária para se ganhar competitividade. Se a política, porém, for abrir mercados de outros e fechar o nosso, o acordo será difícil, se não impossível. As exportações agrícolas da Argentina representam 52% do total de exportações do país, da Bolívia 33%, do Chile 19%, da Colômbia 37%, do Uruguai 55%, do Equador 67%, do México 10%, do Haiti 30%, da República Dominicana 45%, de Honduras 77% e da Guatemala 64%, de acordo com os dados do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

A construção de uma aliança regional, seja o Mercosul, seja a ALCA, pressupõe uma reorganização do estado econômico e também de suas vertentes microeconômicas.

Para começar, requer uma postura política e econômica diferente por parte do maior parceiro no continente, que são os Estados Unidos, e aí está o caso da negociação da *Trade Promotion Authority*, que não sai do papel, como dos demais parceiros. As diferenças e desigualdades não poderão continuar num processo de integração regional como a ALCA. Até as atitudes políticas e a concepção de administração do Estado

mudarem, o próprio conceito de democracia será reforçado e cristalizado. Temas de segurança estarão ao lado de temas como corrupção e lavagem de dinheiro. Os Estados Unidos e os paraísos fiscais são grandes receptores de recursos dos latino-americanos. Também os europeus recebem esses recursos. No caso argentino, recentemente têm surgido informações de que há cem bilhões de dólares depositados no exterior. E os emigrantes latinos mandam atualmente para suas casas, dos Estados Unidos, 18 bilhões de dólares.

Mas é no campo microeconômico que, volto a insistir, as reformas e negociações serão mais rápidas e mais difíceis. Primeiro, especificamente no Brasil, não há distinção constitucional entre empresas de diferente origem de capital. Portanto, todas as empresas instaladas no Brasil têm direito de participar e obrigação constitucional de defender os interesses brasileiros. As empresas terão que se entender no meio de suas instituições empresariais e formar bem suas propostas de negociações. A divergência tem que ser unânime, a convergência pode ser divergente. O que vale para as negociações gerais da ALCA, *single undertaking*,<sup>73</sup> deve valer para as posições empresariais perante os negociadores governamentais: nada está decidido enquanto tudo não estiver decidido.

Os setores empresariais que acreditam que haverá convergência regional terão que se organizar e também fazer sua própria agenda de ampliação de mercados. Os diplomatas e governos fazem sua parte, mas é o setor industrial diversificado em capital, em interesses e nos objetivos, que deve acreditar em

---

<sup>73</sup> “Pacote único”.

integração regional. Ela não pode ser, entretanto, uma integração através da qual vamos comprar geladeiras e automóveis e seremos impedidos de vender nossos produtos siderúrgicos ou até nossas geladeiras.

A ALCA e o Mercosul são desafios em que temos que transformar as diversidades em oportunidades. São processos inexoráveis da história do nosso continente e dos nossos países. Devem, porém, ser enfrentados, em especial a ALCA, dentro do conceito apresentado no Quebec pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, construtor do Mercosul, por ocasião da reunião dos presidentes americanos: “Nosso objetivo deve ser o de uma Comunidade das Américas. E comunidade pressupõe consciência de um destino comum e, portanto, eliminação das assimetrias e garantia de oportunidade para todos”.

O papel dos empresários não é só participar das negociações comerciais, mas é o de construir essa sociedade, essa Comunidade das Américas. É um desafio, mas o jogo tem que ser ganha-ganha.

## **SONEGADORES**

*(Diário do Comércio, 9/1/2003)*

O empresariado mineiro apoiou com ideias a ascensão do novo governador de Minas ao Palácio da Liberdade. Líderes empresariais se revezaram nesse apoio, não só recentemente, mas desde a candidatura do atual governador à presidência da Câmara dos Deputados. Não pediram nada em troca, endossando a confiança que o povo mineiro demonstrou ter no jovem, talentoso e eficiente político. Na formação da equipe de governo, o empresariado não exerceu seu direito democrático de sugerir nomes, muito menos tentou vetar alguém.

O empresariado mineiro, mais do que nunca, quer colaborar, investindo mais, produzindo mais, criando mais empregos e pagando mais impostos. Aliás, essa posição ficou clara não apenas durante a campanha, mas também depois dela. Faz parte de seus valores, de sua crença no crescimento de Minas e na capacidade do atual governo do Estado para promover o desenvolvimento.

Pagar imposto é obrigação de todos os cidadãos, assim como de todas as empresas. Não vejo dúvida sobre isso por parte do empresariado e acredito que também não exista por parte do governador Aécio Neves. Portanto, dizer aos empresários mineiros que agora terão que pagar o que devem e que o dinheiro é do povo é quase dizer que eles não sabiam disso. Mais: é esquecer que a grande maioria paga seus impostos em dia e que os sonegadores nunca foram estimulados ou bem-vistos em nosso meio. Se há sonegadores, que sejam

identificados e se aplique a lei, mas não se pode, indiscriminadamente, ameaçar toda a classe empresarial.

Minas Gerais ainda mantém sua posição de destaque na economia brasileira porque o empresariado confiou no Estado, investiu em produtividade e criou empregos. Aqui há empresas centenárias e exemplos de responsabilidade social para o país inteiro. O empresário mineiro é um patrimônio valioso deste Estado, assim como o seu povo. É um ativo econômico que poucas outras unidades da Federação possuem. Por isso, tem de ser preservado e estimulado, e não discriminado *a priori*.

Ser empresário, especialmente empresário mineiro, é algo do que devemos nos orgulhar muito, e isso não foi construído da noite para o dia. Faz parte da história de Minas e do Brasil. A existência no Estado de 47 *clusters*, assim como sua indústria siderúrgica, são exemplos edificantes de empreendedorismo e capacidade gerencial, a serem seguidos por todo o país.

A Secretaria Estadual da Fazenda tem bons técnicos. Não se ouve, a respeito dela, casos de corrupção ou de malversação do dinheiro público. Foi bem dirigida, e bem equipada ultimamente. Tem o melhor sistema de controle fiscal do Brasil, usando com eficiência a tecnologia da informação. Ela sabe de tudo e de todos, em toda parte do Estado. É um verdadeiro Big Brother.

Então, é só empregar o que já se tem e já se sabe, sem precisar ameaçar, xingar ou menosprezar o empresário. E utilizar inteligência para promover as desburocratizações e facilidades para se pagarem os impostos. Aproveitar as experiências da Receita Federal, que tem arrecadado cada vez mais, junto com a Receita Estadual, só pode dar certo.

Poderíamos, a propósito, perguntar se era o empresariado que administrava o caixa do Estado. Mas o que interessa é buscar os caminhos da eficiência, e não os da crítica. O crescimento se faz pela parceria e pelo diálogo, não pelo confronto ou menosprezo ao empresariado. Aliás, definitivamente cansado de ser a primeira vítima do desconhecimento da história, da geografia e da cultura de Minas Gerais, assim como das condições econômicas em que vivemos.

Portanto, viva o empresário mineiro e abaixo os sonegadores, corruptos e incompetentes, seja de que lado estiverem.

## UM MÊS DE NOVIDADES

*(Diário do Comércio, 29/1/2003)*

A data de posse do presidente da República e dos governadores, no dia 1º de janeiro, foi absolutamente providencial e sábia. Durante janeiro, mês cheio de contas municipais e estaduais, sempre maiores, há ressaca de dezembro, boas vendas do comércio no final do ano e pouca atenção para o que está acontecendo no país, quase todo em férias. E, para a desatenção maior ainda, há boa chance de guerra no Iraque, as confusões na Venezuela e as chuvas. Mas, mesmo assim, passou-se um doze avos do ano, e continuam vindo as contas do resto do ano.

O fato mais marcante do governo Lula para os empresários foi o aumento do juro. Pequeno ou não, houve aumento, como também subiram os combustíveis, mostrando o governo, claramente, a tendência de segurar a economia segurando a inflação. Em resumo: a política prudente de pé no freio do governo anterior está-se repetindo neste governo. Portanto, menos consumo, dinheiro mais caro, capital escasso e contas dos bancos mais gordas. O filme, já vimos e estamos vendo de novo.

A continuidade da política econômica do governo FHC, após a fase de transição, não é exatamente uma surpresa. O Partido dos Trabalhadores, que veio com discurso de mudanças, mostrou claramente que a mudança será exatamente essa: prudência na gestão da economia. Crescimento, se houver, será quando puder. O empresariado reagiu bem ao governo Lula.

Não houve cancelamento de novos investimentos, foram requentados alguns que já estavam na prateleira há meses, pois os investidores queriam acertar os incentivos com os novos donos da caneta e garantir assim melhor retorno para o capital investido. Esse foi o caso dos anúncios de investimentos em Minas Gerais. Se continuarem assim, com a preocupação fundamental de manter a inflação baixa, não haverá motivos para maiores preocupações com o crescimento da economia.

A dança do dólar traz incerteza na gestão de negócios. É impressionante. De um lado, ouvimos o tempo todo que somos uma economia muito independente, autônoma até. De outro lado, qualquer sopro no câmbio gera impressionante aumento de preços internos. Se a isso adicionarmos certos erros na agricultura, como falta de milho, que passará a ser importado este ano, as incertezas só aumentam. E o câmbio continuará frágil e volátil. Em primeiro lugar, porque as nossas contas ainda não estão acertadas e os superávits do ano passado devem ser revistos com lápis na mão. E em segundo lugar porque o dólar está se fragilizando em relação ao Euro, o que também trará consequências para a nossa economia.

Enquanto se está falando muito aqui e lá em programas de erradicação da fome no Brasil, é impressionante o movimento da solidariedade que se produziu nas últimas chuvas. Muita solidariedade e pouca responsabilidade. E põe muito de cada lado para se ter o retrato real do Brasil. Apesar de o Governo Lula demonstrar marcha firme, não se pode desprezar que na área social está-se falando muito, ao mesmo tempo em que são mostradas poucas diretrizes concretas, muito menos sinalizando a continuidade de programas sociais, como o Projeto Alvorada e outros bem-sucedidos. Mudar para melhor é

bom, mas desprezar as experiências bem-sucedidas do passado é uma garantia de futuro incerto.

A fórmula de se preocupar muito com assuntos externos para desviar a atenção interna é antiga. Todos estamos preocupados com os rumos da Venezuela. Em especial os Estados Unidos, nosso mais importante parceiro econômico e político. Mas também temos outras preocupações que nos afetam, como a consolidação do Mercosul, no nosso dia a dia. Ou até a provável guerra no Iraque. Mas, receber Hugo Chávez três vezes em menos de um mês, e tentar salvar as aparências de sua desastrada gestão, é coisa difícil de entender para um empresário brasileiro que, em janeiro, só teve que pagar mais impostos e não viu a luz da reforma tributária, apenas uma discussão inadequada sobre a reforma previdenciária como um clarão tênue no túnel.

## MINAS NÃO VENDE

*(Diário do Comércio, 12/2/2003)*

Minas sempre se orgulhou de ser o segundo Estado exportador do país e o maior contribuinte para o saldo da balança comercial brasileira. Os dados referentes ao ano passado demonstram que nesse item agora caímos para o terceiro lugar. Minas Gerais exportou em 2002 US\$6,348 bilhões, 4,85% a mais do que em 2001. Esse volume representou 10,52% das exportações brasileiras, que cresceram, de acordo com dados do economista Alexandre Britto, 3,87%.

A questão a ressaltar não é a comparação com o ano passado, mas com os anos anteriores, quando o Estado teve uma destacada atuação no comércio internacional, com exportações bem maiores que as atuais. E agora se coloca a pergunta mais importante: as exportações fazem parte da estratégia de desenvolvimento da economia mineira ou são, do ponto de vista quantitativo, marginais a esse desenvolvimento?

Os dados mostram, primeiro, que as vendas externas são importantes do ponto de vista qualitativo, e para certos setores (como os do café e da mineração) são absolutamente fundamentais. Mas a pauta de exportações do Estado aponta curiosidades e distorções.

A primeira distorção é a dependência das *commodities*, seja em relação ao minério, ao café, aos produtos siderúrgicos, ou à celulose. Apesar do esforço de vendas dos exportadores mineiros, nossa influência sobre os preços desses produtos é mínima. O caso do café, com a queda de cotação no mercado

mundial, é típico de nossa falta de força para administrar preços internacionais.

Por outro lado, com exceção de parte da siderurgia, os centros de decisão de vendas não estão em Minas. Mesmo no caso da Cia. Vale do Rio Doce, as decisões sobre quem vai exportar, e o que vai exportar, são tomadas fora do Estado. Crescimentos significativos de vendas externas por empresas mineiras ocorreram em áreas cujo centro de decisão está em Minas.

Aliás, é bom lembrar que o Rio Grande do Sul desenvolveu um modelo de produção baseado no capital e na tecnologia nacionais. O caso das exportações de produtos de couro, em especial calçados, é típico. Gaúchos têm empresas multinacionais gaúchas. Têm marcas mundiais e filiais pelo mundo afora. É o caso da Marco Polo (carrocerias), Tramontina (cutelaria) e Gerdau (siderurgia), com usinas no Canadá e nos Estados Unidos, onde têm seus próprios centros de distribuição.

Minas não tem nem marca registrada de café no Estado. Não tem suas próprias multinacionais nem centros de distribuição. Não se organizou no setor, como fez Santa Catarina, que realizou 14 missões ao exterior no ano passado para a venda de produtos de mineração.

As ações das entidades empresariais — ao contrário do que ocorre na Bahia e no Paraná, que possuem seus centros de promoção e exportações — são orientadas para eventualmente promover investimentos e compras no exterior, mas muito pouco para as vendas dos produtos mineiros. As vendas de produtos manufaturados dependem das matrizes das empresas multinacionais, da mão de obra barata e dos incentivos fiscais.

Na hora do aperto, demite-se aqui e mantém-se o emprego na matriz.

Definitivamente, o fator de maior limitação das vendas externas é a logística. O custo do transporte mata também as exportações. Há questões fiscais não resolvidas, como a dos créditos de impostos estaduais. Tem-se a nítida impressão de que o governo de Minas não quer incentivar as exportações, porque elas só geram empregos, e não impostos estaduais diretos.

Em resumo, falta apoio do Itamaraty para desenvolver no Estado ações de apoio às empresas exportadoras, falta definição das entidades empresariais e do governo sobre o papel das exportações: se elas são ou não importantes dentro da estratégia de desenvolvimento do Estado.

Por outro lado, há boas práticas e bons exemplos. Contamos com seis escolas superiores de comércio exterior, com a atuação da Fundação Dom Cabral, alguns consórcios de exportação bem-sucedidos, como os de joias e vestuário, de Divinópolis e São João Nepomuceno, e o extraordinário sucesso da cachaça artesanal, entre outros exemplos.

Dificilmente Minas alcançará a meta pretendida pelo governo de aumentar em 10% suas exportações. A não ser que os gringos, aí incluído o Mercosul, ajudem. E, claro, a não ser que mudemos nossa política de crescimento em relação a produtos e mercados.

Aí é fundamental a ação das entidades empresariais, que não se podem deixar guiar pelo desconhecimento internacional (não se conhece nenhum programa de exportação da economia mineira, de missões ao exterior e de cooperação com o Itamaraty), mas têm que assumir seu papel de liderança no

desenvolvimento da economia. Tem-se que parar de chorar e trabalhar melhor. Especialmente em parceria, e não em subordinação dos interesses empresariais aos interesses políticos.

## **PARA ONDE VAI MINAS?**

*(Diário do Comércio, 5/6/2003)*

Os dados estatísticos da economia mineira, nos primeiros meses deste ano, são assustadores. Manchetes de jornais, acompanhadas de análises, apontam queda na produção industrial, crise de venda nas pequenas empresas, aumento do desemprego, da inadimplência individual e empresarial, e a saída do Estado ou fechamento de várias empresas.

Fecharam a Teka, no Sul de Minas; a Gessy Lever, em Vespasiano; e a Cedro e Cachoeira, em Caetanópolis, que se mudou para Pirapora. A Telemar mudou todo o centro de decisões para o Rio de Janeiro, e a Holdercim, para São Paulo. A Fiat Automóveis continua com agência de publicidade em São Paulo, e a Construtora Andrade Gutierrez, que mudou a sede para São Paulo, deixou em Belo Horizonte só a história.

É verdade que melhoraram as exportações — pelo menos enquanto o preço do café estiver um pouco melhor e o do aço não cair. Por outro lado, os estragos provocados pelas chuvas e geadas, junto com o desastre ecológico de Cataguases (que só não era previsto por políticos e empresários de lá), parecem indicar que há algo quase sinistro acontecendo. Se nesta altura não houvesse o futebol para amenizar, ficaria difícil conviver com fatos do nosso cotidiano, como as revoltas nas penitenciárias e os assassinatos, quase em massa, que estão acontecendo na Grande Belo Horizonte.

Voltando à economia mineira, ela está balançando como gangorra. Sobe e desce, mas não gera empregos suficientes, e de

qualidade, para a população. Esgotou-se o modelo de eficiência e produtividade com *commodities* que predominava na economia regional. Até o automóvel, que tinha valor agregado quando a Fiat se instalou em Minas, hoje é simplesmente um produto que se vende a quilo. Pelo menos o que é feito aqui.

Minas só tem produtos cujos preços às vezes oscilam para cima, mas historicamente estarão sempre mais baixos na próxima década. Esses produtos têm demanda determinada e limitada, não elástica. Portanto, não são geradores de novos empregos, apesar dos grandes investimentos realizados.

A estrutura da nossa produção industrial e agrícola é um dos pontos de estrangulamento. Outro é a base do nosso capitalismo. A maioria das empresas que pesam no Produto Interno Bruto de Minas não tem comando no Estado. A voz, o voto e o veto estão fora dos nossos limites. As empresas privatizadas pertencem a fundos de investimento e de pensão, cujos interesses nada têm a ver com os interesses do Estado.

As estrangeiras também têm comando fora de Minas. Nesta categoria se incluem as empresas cuja matriz, como é o caso exemplar da Fiat, passa por reestruturações que não permitem novos investimentos na filial mineira. E há ainda empresas mineiras que preferem investir fora do Estado, por diversas razões, entre as quais se inclui a política fiscalista, sempre contrária aos empresários e às empresas.

Não se pode também esquecer que o sistema financeiro, que possui três bancos locais eficientes e lucrativos, é majoritariamente representado por interesses alheios a Minas Gerais. Há exemplos de capitalismo local forte e progressista, como no Triângulo, mas não suficiente para mudar a economia.

Ao mesmo tempo, esses exemplos mostram que Minas é viável. A tendência de crise pode ser revertida com a adoção de um novo modelo econômico, cujas bases existem e foram muito bem identificadas em estudos do Projeto Cresce Minas, assim como do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. O modelo de Arranjos Produtivos Locais, ou *clusters*, é muito bem desenvolvido no Estado e é a base para um sucesso quase certo da economia mineira.

A reversão de expectativas, em especial do empresariado local, passa por liderança política forte, para melhorar e eficiência do Estado, mas passa também por lideranças empresariais, que têm que comandar a reestruturação econômica, condição indispensável para a reestruturação social.

Minas Solidária é um belo exemplo, repetido tantas vezes na história do Estado, de que juntos podemos fazer algo diferente e novo. Se a economia mineira continuar carente de inovação, ousadia e coragem para mudar suas bases, não passará de um cachorro que corre atrás do próprio rabo. Precisam ser feitas alianças, não de subordinação a interesses políticos menores ou empresariais pessoais, mas que levem urgentemente à reestruturação econômica.

Alguns já estão aceitando que o PIB mineiro caiu no *ranking* nacional para o terceiro lugar. E a saúde, a educação, a qualidade de vida? Onde estão? Quem aceita que Minas está em terceiro lugar já aceitou que pode estar também em quinto. E aí é melhor procurar emprego novo em São Paulo. Ou então repensar e analisar de verdade o que está acontecendo, arregaçar as mangas e mostrar a verdadeira cara de Minas: a de reagir e de ser melhor.

Este é o papel dos políticos e das lideranças empresariais. Eles foram escolhidos para conduzir esse processo de renovação, e não para nos levar ao quinto lugar e ainda achar ruim quando a sociedade se revolta contra isso.

## PIRENÓPOLIS REAL

*(Diário do Comércio, 11/6/2003)*

A cidade é muito mais uma cidadela. Depois da expansão urbanística do entorno de Brasília, com uma boa hora de viagem se chega a Pirenópolis, em Goiás. Parece uma cidade histórica de Minas antes dos tempos modernos do turismo.

É um local fascinante. Limpo como ele só, cheio de graça e de bons restaurantes, música ao vivo à noite com som no volume certo, árvores e flores, casas limpas, pintadas, artesanato original, especialmente de prata e de tecidos, pousadas de todo tipo e preços razoáveis. Tem até o famoso “empadão goiano”, que vale a pena experimentar.

Ao lado da cidade, muito visitada pelo pessoal de Brasília, há dois parques ecológicos com trilhas bem sinalizadas, árvores — identificadas com nome científico e nome popular —, flores, pássaros, cachoeiras limpas e bem cuidadas.

Não se vê um papelzinho, toco de cigarro ou plástico nas trilhas. Também não se veem placas do governo. Simplesmente porque os dois parques são reservas ecológicas privadas, que cobram um R\$5 e outro R\$9 para entrar. Detalhe: um deles é de um mineiro, de Alfenas.

A semelhança com cidades históricas se restringe ao centro histórico do local, onde a igreja matriz pegou fogo no final do ano passado. Mas já está sendo reformada, com jeito e cuidado difíceis de serem encontrados. Conhecida por suas

festas religiosas, Pirenópolis tem um charme, uma organização e uma limpeza quase únicos.

Vem-nos uma pergunta: o que Pirenópolis tem de semelhante com as cidades históricas mineiras? Muito pouco. A não ser com Tiradentes, porque lá os Parsons começaram a organizar a cidade e conseguiram milagres. E o que fizeram às vezes é sistematicamente destruído, em razão de interesses pessoais de alguns que se dizem empresários ou políticos.

Pirenópolis é um exemplo de administração turística que não teve empresários incendiários, que foi capaz de se organizar de forma coletiva, com o intuito de se ganhar dinheiro, sim, mas sem depredações. Fizeram do turismo e da cultura um negócio limpo, responsável, e não esperaram ajuda governamental.

Os dois parques ecológicos são impressionantes. Coisa difícil de ver em Minas. Por aqui, se o governo não fizer, só há choro, muito pouco se faz. O *trade* turístico mineiro quer aprender muito no exterior. O Sebrae sustentou inúmeras missões de aprendizado lá fora.

Recentemente lançaram, com muita pompa e dinheiro, o projeto Estrada Real, que já está em curso há alguns anos. O projeto é excelente em teoria e deve ser implantado em razão de sua raiz histórica e seu futuro como gerador de turismo ecológico e econômico.

Projetos dessa natureza dão certo quando são feitos de forma realista, com continuidade e sem especulação imobiliária. E com o mínimo de governo e o máximo de ação coletiva. Por isso, vale a pena conhecer Pirenópolis, resultado de um projeto sem expectativas milionárias, mas com ganhos para todos. Muito se pode apreender no exterior, mas, com humildade,

também se pode apreender muito por aqui. Como em Pirenópolis.

## **INSTRUMENTO DE UMA DECISÃO POLÍTICA**

(agosto de 2003, inédito)

Quando eu dirigia a Fiemg, Minas era o segundo Estado industrial do país, com um projeto claro de desenvolvimento e com uma entidade liderando uma série de iniciativas, em termos de associativismo empresarial. Por isso, era de se esperar que o presidente dessa entidade fosse candidato natural no processo de sucessão dentro da CNI.

Fui instrumento de uma decisão política, do mesmo modo que José Alencar, quando ele foi candidato a governador de Minas e a senador. Não foi uma decisão baseada em ambições pessoais, mas uma decisão coletiva. Uma estratégia, para usar Minas como exemplo.

Deu certo, porque tivemos a oportunidade de mostrar ao Brasil inteiro o trabalho que a Fiemg havia realizado. Nesse processo, ampliamos mercados para a indústria mineira de forma fantástica, tanto em termos de serviços, como de produtos. Levamos a mensagem da indústria competitiva. Trouxemos dirigentes de indústrias e de outras Federações de Indústrias a Minas, para ampliar o mercado interno e fazer mais negócios. Crescemos, ao aprender o que estava sendo feito em outros Estados — como em Santa Catarina, que tinha uma

experiência muito competente na gestão de entidades e de projetos industriais.

O que não deu certo? Nossa campanha não foi vitoriosa. E não foi, porque um grupo de empresários mineiros preferiu reservar o cargo para si, esperando encontrar depois condições políticas mais adequadas para fazer alianças. Eles me sacrificaram no altar de suas futuras ambições. Recusei-me a assumir certos compromissos fisiológicos, que eram necessários para levar a campanha adiante. Não cedi à pressão para negociar loteamentos de cargos, para fechar os votos das federações. Estava interessado apenas em levar ideias. As ideias não receberam um único voto, só os cargos é que receberam. Mas isso foi uma opção pessoal, e não posso me queixar.

A presença de Minas na campanha valeu, porque foi uma campanha de propostas, de modernização do sistema empresarial brasileiro, que terá que ser feito, em qualquer circunstância. Naquele momento, prevaleceu um grupo conservador da CNI, aliado a um grupo conservador da economia mineira, num processo em que eu tive o meu Joaquim Silvério dos Reis.

No dia 20 de fevereiro de 2002, enviei ao presidente da Fiemg, Robson Braga de Andrade, um e-mail informando: “Acabei de receber por intermédio do Diretor Secretário da CNI a chapa única que concorrerá às eleições da referida entidade no próximo mês de junho. Com satisfação, observei que V. S. ocupa o lugar de Vice-Presidente e que o Sr. Olavo Machado Jr. ocupa lugar de Diretor.”

Espero que a ironia contida nessa congratulação não tenha passado despercebida... Uma semana antes, eu tinha escrito ao presidente da Fiemg para pedir a convocação de uma

reunião, na qual seriam definidos, de forma democrática, os nomes dos representantes de Minas na diretoria da CNI. Não obtive resposta.

Nossa proposta para a CNI, frustrada por esses acordos de bastidores, era de reestruturação da indústria brasileira e de seu sistema associativo. A ideia era criar um projeto Cresce Brasil. Ver quais os setores em que a indústria brasileira era competitiva e as regiões e setores que teríamos de desenvolver de forma igualitária. E ainda: estabelecer uma maior solidariedade entre vários segmentos industriais e regiões, buscar uma inserção mais competitiva, não só através de negociações internacionais, mas essencialmente através da criação de condições para que a indústria brasileira seja mais competitiva.

Também fazia parte da nossa proposta adotar uma postura política independente em relação a qualquer governo que assumisse o poder em 2003, para que pudéssemos adotar um diálogo franco e claro, na defesa dos interesses do setor produtivo, em lugar de uma postura de subserviência aos interesses do governo.

Em relação à CNI, a ideia era promover uma integração maior entre o Sesi e o Senai, com foco maior no que é mais importante: a educação. A Confederação Nacional da Indústria seria o grande interlocutor político do setor industrial, mas as políticas regionais de desenvolvimento seriam lideradas, de forma descentralizada, pelas federações das indústrias. Iríamos mostrar que somos capazes de nos colocarmos à frente da sociedade e do desenvolvimento, e não ficar esperando que o governo diga para onde devemos ir.

## OPORTUNIDADES NA CÚPULA DE LIMA

*(Folha de S. Paulo, 6 de maio de 2008)*

Podem América Latina, Caribe e União Europeia formar uma aliança que vai gerar maiores benefícios para as populações mais pobres das duas regiões, melhor qualidade ambiental e melhor qualidade de vida? A América Latina tem como prioridade a América Latina. A União Europeia também tem a sua prioridade, que é a própria União Europeia.

Mas as duas regiões podem viver uma sem a outra? E como podem conviver juntas num jogo ganha-ganha? Algumas dessas respostas serão dadas em Lima (Peru) em meados deste mês, quando será realizada a 5<sup>a</sup> Cúpula União Europeia/América Latina-Caribe. A primeira reunião foi há dez anos, no Rio de Janeiro (mais um pioneirismo do Itamaraty), e a última foi em Viena (Áustria), em 2006.

Os temas dessa reunião serão a luta contra a pobreza e as mudanças climáticas. A novidade é que a União Europeia é presidida agora pela Eslovênia, o primeiro dos novos membros a desempenhar a função. Pequeno, mas diplomaticamente e economicamente ativo, o país procura um foco claro na reunião de Lima.

O primeiro foco são os dois temas interligados (luta contra a pobreza e mudanças climáticas). O segundo é conseguir resultados mensuráveis da reunião de 60 chefes de governo e Estado. E o terceiro é mostrar que, mesmo sendo a União Europeia o maior investidor na América Latina e seu principal parceiro comercial, isso não basta: um continente não sobrevive

sem o outro. Não é só a integração cultural e histórica que liga as duas regiões, é o futuro.

A Europa ajudou a criar pobreza na América Latina, como ajuda, com seus investimentos (mais de 5 milhões de postos de trabalho criados na região com os investimentos europeus), a criar riqueza. Mas precisa ter a humildade de reconhecer não só o enorme potencial de desenvolvimento da região, como também sua capacidade de gerar tal potencial.

Outro dia, numa reunião de diplomatas das duas regiões, alguém lembrou que não há mais ditaduras militares na América Latina. Nem governos fascistas na Europa. Que as duas regiões são hoje regidas por democratas legalmente eleitos. Que há uma radical mudança na percepção da administração pública e fiscal na região latino-americana. E que a transformação do problema social, da pobreza, em desafio com soluções de desenvolvimento tem trazido resultados positivos além de qualquer expectativa. O encontro de Lima, para o qual foram feitas 13 reuniões preparatórias principais, é a oportunidade para discutir problemas e indicar soluções. A Eslovênia, cujo presidente, Danilo Türk, visitou o Peru, o Brasil, a Colômbia e a Venezuela para conversar sobre os preparativos para a reunião, é o parceiro ideal para esse momento.

Não é um país de interesses econômicos e históricos de maior importância na região, mas nem de longe é teleguiado por outros. É um “*honest broker*” [mediador isento] que quer de fato marcar sua presença na presidência da União Europeia com resultados positivos na parceria entre os países.

Para o Brasil, de quem se pede sempre maior participação no cenário internacional, é mais uma oportunidade para mostrar que os biocombustíveis são uma contribuição

positiva para os problemas ambientais mundiais, que o país ajuda a resolver os problemas da fome e de fornecimento de alimentos no mundo e que é inovador e líder no combate à pobreza.

A União Europeia pode ajudar a resolver alguns problemas na América Latina, sejam políticos ou econômicos. Mas tem que se convencer de que a América Latina pode liderar suas soluções ela mesma (veja o caso do Haiti e a recente crise entre Colômbia e Equador).

A Europa tem que reconhecer que só a parceria em longo prazo entre as duas regiões pode dar bons resultados. E a América Latina, que, no seu processo de integração (em Lima provavelmente serão lançadas as bases de nova negociação entre União Europeia e Mercosul), pode ter na Europa um parceiro mais confiável. Ou seja, em Lima, com Cubillas ou não, o jogo é só ganha-ganha.

## **EXPORTAR É PRECISO**

*(Hoje em Dia, 16/6/2013)*

O crescente déficit comercial brasileiro — ou seja, gastamos mais dólares do que recebemos — não pode ser debitado só ao governo e suas ações. O câmbio, que era desfavorável, tornou-se, com as últimas desvalorizações, quase atrativo para exportar e pouco atrativo para importar. Em curso estão uma série de ações que levam a melhorar as condições das empresas para exportar.

Mesmo assim, estamos ainda longe de aumentar a nossa competitividade, para que sejamos um ator realmente importante no comércio internacional, do qual participamos com menos de 2%. A nova lei dos portos, a aceleração dos projetos de infraestrutura e melhores condições financeiras para crédito no exterior ajudam bastante.

No Brasil também temos uma agência promotora de exportações, cujo orçamento bilionário deve promover em muito as vendas externas. Além disso, existem agências estaduais, como a de Minas, e programas de entidades de classe, que teoricamente ajudam as empresas a exportar. Ou seja, não faltam programas e recursos. E temos o Itamaraty, com sua rede de missões diplomáticas altamente qualificadas e com parcos recursos para prestar um serviço ainda mais eficiente.

E por que então temos alta concentração de exportações em produtos agrícolas, minerais, e empresas estrangeiras que, com muitos incentivos, exportam produtos manufaturados? Temos também campeões nacionais como Havaianas, Marco

Polo, Random, Germana, WEG, Natura e mais alguns. Mas o fato é que a maioria das empresas não está orientada para o mercado externo. Ganham muito dinheiro no mercado relativamente protegido e não têm visão de longo prazo.

Quem exporta é a empresa, e não o governo. E por que mais empresas não exportam? Porque, além da visão de curto prazo, promove-se mais o Brasil comprador do que o Brasil vendedor. Agora mesmo, na Copa das Confederações, vêm mais de mil empresários de 70 países com tudo pago pelo contribuinte brasileiro conhecer as empresas exportadoras. Em resumo, vêm passear — o que não é ruim, mas muito mais importante seria dar total assistência às empresas para que estejam preparadas para exportar. Desde a concepção do produto, embalagem, qualidade, até mercado.

Participamos de muitas feiras, mas devemos levar ainda mais empresários para os mercados. Quando o empresário enxergar o mercado e sentir o negócio, vai exportar. E também precisamos de mais Banco do Brasil. Na África, onde há muitas empresas, não há agências.

## EXPEDIENTE DA EDIÇÃO DE 2016

Edição de texto **Noga Sklar**

Editoração KBR

Capa (**autor design.co**) sobre arquivo **Google**

Copyright © 2016 *José de Souza Castro*

Todos os direitos reservados ao autor

**ISBN 978-85-8180-446-0**

KBR Editora Digital Ltda.

[www.kbrdigital.com.br](http://www.kbrdigital.com.br)

[www.facebook.com/kbrdigital](http://www.facebook.com/kbrdigital)

[atendimento@kbrdigital.com.br](mailto:atendimento@kbrdigital.com.br)

55/21/3942.4440

BIO010000 – Biografia, política

### O AUTOR

Nascido em Luz (MG) em 1944, **José de Souza Castro** graduou-se em Jornalismo em 1972, pela Universidade Federal de Minas Gerais. Foi coordenador de jornalismo da Rádio Alvorada FM, editor regional do *Jornal do Brasil*, repórter de *O Globo*, editor de Economia do *Estado de Minas*, editorialista do *Hoje em Dia*, editor do jornal *Indústria de Minas* e redator da *DOM*, revista da Fundação Dom Cabral. Diretor da Flexis Consultoria e Comunicação Ltda. de 2003 A 2019, é autor dos

livros *Sucursal das Incertezas, Injustiçados — o caso Portilho e O Leite em Minas Gerais e Faemg: 60 anos de história.*

Observação: Em janeiro de 2021 o autor fez outra revisão do livro e Cristina Moreno de Castro (kikacastro), uma nova edição para o blog. A republicação, parcelada ou na íntegra, está liberada aos interessados.