

Alfredo Román

O LEGADO

*Reflexões para uma
sociedade melhor*

TRABALHO - ÉTICA - FAMÍLIA

Prefácio

“Um empresário que cita Juan Bautista Alberdi e propõe a educação como a pedra angular da desarrollo, credita sua peternencia o país onde nasceu e desenvolveu sua aventura humana.”

Rodolfo Terragno

Senador e jornalista

Prefácio

Por Rodolfo Terragno

I. As autobiografias, tão abundantes no mundo anglo-saxão, são escassas na nossa cultura; pelo menos a partir do século XX.

I. As autobiografias, tão abundantes no mundo anglo-saxão, são escassas na nossa cultura; pelo menos a partir do século XX. Costumamos supor que um livro de memórias é uma vã exaltação do “eu exemplar”. Quem escreve a sua própria biografia — pensamos — não faz mais do que evocar suas conquistas com ufanismo, e dissimular os seus fracassos com autoindulgência.

No entanto a biografia escrita por um terceiro pode ser tão ou mais subjetiva do que as memórias de quem recorda a própria vida. Qualquer biógrafo tem preferências, julgamentos e sentimentos capazes de distorcer a imagem do personagem retratado. O biógrafo corre, além do mais, com uma desvantagem: por mais escrupulosa que seja a sua pesquisa, sempre haverá pontos obscuros. Ninguém conhece mais uma vida do que quem a viveu.

Ninguém pode oferecer mais dados e documentos que permitam julgar os seus atos. O veredito do leitor pode, certamente, distanciar-se do que o autor de memórias queria provocar.

Para um historiador é fácil purificar uma autobiografia das inevitáveis faltas de modéstias e extrair, do texto depurado, informações valiosas ou lições úteis. As autobiografias de Harry Truman, Franklin D. Roosevelt, John Kennedy, Richard Nixon e até Ronald Reagan (*Onde está o resto de mim?*, redatada por Richard G. Hubler) ajudarão quem procurar desentranhar a

história dos Estados Unidos no século XX. Do mesmo modo, a compreensão da independência argentina e a organização nacional se vê facilitada pelas memórias de Manuel Belgrano, Manuel Alejandro Pueyrredón, Vicente Fidel López, José María Paz, Lucio V. Mansilla, Domingo Faustino Sarmiento ou Bartolomé Mitre. Não acontece a mesma coisa quando se quer reconstruir o Século XX. Entre 1900 e 2000, nenhum presidente argentino escreveu a sua autobiografia. No máximo, uns poucos deixaram módicos esboços, relacionados a fatos pontuais ou a períodos determinados.

II. O catálogo de autobiografias empresariais está quase vazio, mas neste aspecto a vantagem dos Estados Unidos não é tão marcada. Com uma exceção: as memórias dos *self-made men*. Aqueles que, partindo do rés do chão, chegaram ao topo da montanha se sentem compelidos a narrar sua aventura. A transmutação do fracasso em êxito (e da indigência em riqueza) é parte do Sonho Americano, segundo o qual a liberdade e a igualdade de oportunidades abrem o caminho para a prosperidade e o sucesso.

Foi Benjamin Franklin que alounhou a expressão *selfmade man*, precisamente na sua *Autobiografia*. Criado em um lar humilde, mal sustentado por um pai que fabricava velas por conta própria, Franklin teve de abandonar a escola aos dez anos.



DOMINGO FAUSTINO SARMIENTO





BENJAMIN FRANKLIN



Foi o Benjamin Franklin quem inventou a expressão self-made man, justamente na sua biografia.

Isso não lhe impediu de constituir-se em um dos Pais Fundadores dos Estados Unidos, participar na redação da Constituição norte-americana, ser embaixador na França, liderar a luta contra a escravidão e fundar a American Philosophical Society.

Também não lhe impediu de ser um empresário inovador. Aos Vinte e dois anos, Franklin comprou um jornal que, sob a sua direção, chegaria a ser o mais importante das colônias: The Pennsylvania Gazette, pioneiro do moderno jornalismo, que introduziu as caricaturas aos anúncios classificados. O jornal era impresso em uma gráfica fundada e administrada pelo próprio Franklin.

O caráter empreendedor o levou, mais tarde, a inventar o para-raios, as lentes bifocais e o contador de quilômetros. Aquele homem superior escreveu a sua autobiografia substituindo outro livro que tinha pensado escrever anteriormente: *A arte da virtude*.

Verner W. Crane destaca que, “escrevendo para os seus descendentes”, a princípio Franklin dera às suas memórias o formato de uma carta para o filho. A tarefa foi interrompida em pouco tempo, porém, depois da Revolução norte-americana, Franklin a retomou, embora já não como uma carta paternal.

Max Farrand disse que, em 1784, Franklin acreditava que era seu dever “predicar a virtude e motivar os jovens”. O seu livro é uma celebração, simultânea, do afã individual e dos valores. Ele não admitia o progresso pessoal a qualquer preço.

III. As autobiografias de empresários contemporâneos passou a ser, nos Estados Unidos, menos sedutoras. Primeiro irromperam as memórias dedicadas a revelar como os seus autores alcançaram “o seu primeiro milhão”. Hoje, proliferam as de quem se transformou em “bilionário”. A fortuna é a única medida do sucesso e, mais ainda, a *raison d'être* de muitos homens de negócios.

Não por acaso a autobiografia de maior valor foi *Meus anos com a General Motors*, de Alfred P. Sloan, presidente durante três décadas da GM, naquele momento a maior companhia do mundo. Empresário, humanista e filantropo, Sloan promoveu e financiou em 1931 (no Massachusetts Institute of Technology, MIT) o primeiro programa para a educação superior de executivos. Anos mais tarde fundou em Nova Iorque um instituto para o estudo do câncer.

Incorre em nenhuma falsa modéstia, mas não esconde os desafios esmagadores que devem ser superados.

Outra autobiografia atraente é a de J. Wilson Newman. Quando era um adolescente, Newman trabalhou grátis em um banco para aprender o ofício. Anos mais tarde, estaria diante de uma das maiores qualificadoras de risco e assessoras financeiras internacionais. No seu livro *For what do we labor? A life's values from childhood to chairman of Dun & Bradstreet & Beeund*, Newman procura demonstrar que não existem incongruências entre sucesso e ética.

IV. Neste livro, Alfredo Román narra a sua vida desde que era aprendiz de mecânico e estudava eletromecânica, à noite. É uma relembração destinada a seus descendentes e, como tal, é abundante em referências domésticas. Porém o autor aspira a que sua autobiografia ofereça, também, lições a mais de um

estranho. Não incorre em falsa modéstia, mas também não oculta as dificuldades sombrias que teve de superar.

Román perfurou poços de petróleo na Patagônia, enfrentou multinacionais da construção, desenvolveu o maior sistema de logística que o país possui e ergueu um moderno porto de containers.

Em uma Argentina onde a burguesia nacional foi se desvanecendo, Román desenvolveu uma organização empresarial bem estabelecida, que sempre tentou conciliar os seus interesses particulares com o interesse geral do país. Nós nos conhecemos na Itália. Eu acabava de assumir o ministério de Obras e Serviços Públicos da Nação e acompanhava o presidente, Raúl Alfonsín, na assinatura do Tratado de Relação Associativa Particular: um acordo propício para a Argentina.

Pressionado pela dívida externa e a inflação global, o país não tinha fácil acesso ao crédito internacional. O tratado com a Itália assegurava financiamento para obras de infraestrutura imprescindíveis.

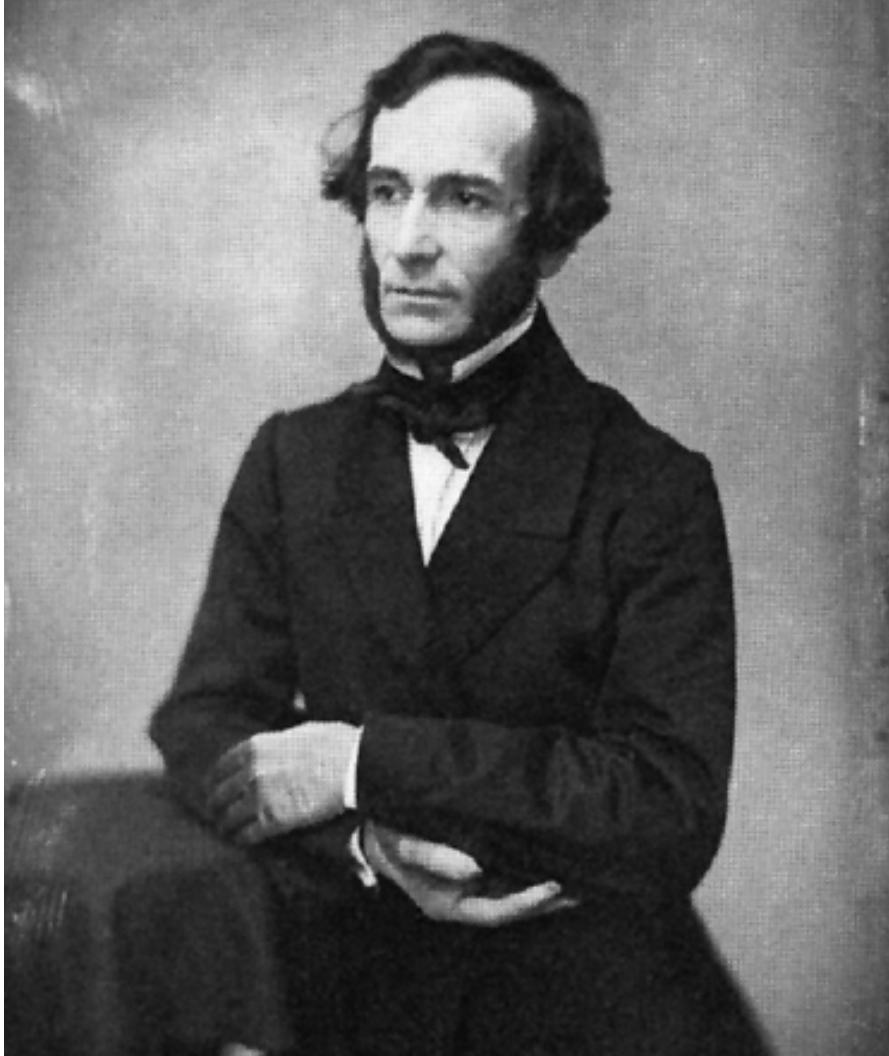
A contrapartida era que tais obras deveriam ser concedidas por contratação direta a empresas italianas. O polo petroquímico de Bahia Blanca, por exemplo, corresponderia ao Ente Nazionale de Idrocarburi (ENI), em desmedro de um projeto de Román, que apareceu em Roma fazendo *lobby* contra aquela concessão. A sua presença terminou sendo incômoda. Interessou-

Descobri que tínhamos mais de uma coincidência. Foi criado por um defensor sincero da democracia.

me escutá-lo. Román me fez entender que a concessão ao ENI era desfavorável, não só para ele: também para a indústria nacional e para o próprio Estado. A obra podia ser feita com um custo quarenta por cento inferior, com financiamento privado.

Solicitei um estudo econômico-financeiro da oferta do ENI e, pouco depois, impedi que o ente fosse encarregado do empreendimento. Mas também não a concedi a Román. Movido por um interesse privado, ele tinha me ajudado a defender o interesse público. Não devia esperar recompensa por isso. Aceitou e, como demonstra nestas páginas, aquele episódio inaugurou o mútuo respeito que ainda hoje nos professamos.

Depois fui descobrindo que ele e eu tínhamos mais de uma coincidência. Para mim, ele é um defensor sincero da democracia. A satisfação com que lembra o retorno a esse



JUAN BAUTISTA ALBERDI



regime, em 1983, e os ásperos julgamentos que destina à ditadura demonstram esse fato.

Vejo-o como um defensor da economia produtiva. Román se opôs, como eu, à privatização indiscriminada e opaca dos anos noventa. E à fatídica sobrevalorização do peso, que levou o país, em 2001, à perda do crédito internacional, ao *default*, à desvalorização forçada e uma superlativa crise política, econômica e social.

Vejo-o como um patriota —no sentido positivo da palavra—. Um empresário que cita Juan Bautista Alberdi e propõe a educação como pedra fundamental do desenvolvimento, valoriza o país a que pertence onde nasceu e desenvolveu a sua aventura humana.

Ele conta com o meu apoio quando enuncia uma estratégia de desenvolvimento integral que se resume em um “tripé”: capital humano, recursos naturais e instituições republicanas.

As diferenças que pudemos ter —por formação, profissão e estilo— não mascaram essas coincidências básicas.

Reconforta-me comprovar que Román teve a coragem de arriscar-se às ineludíveis críticas, com ou sem fundamentos, para dizer (ele também): *confesso que vivi.* •

Carta ao leitor

Por Alfredo Romám

*Percorri quase todos os
continentes e naveguei
muitos dos mares do planeta.*

E aprendi que, ainda que os caminhos possam parecer rasos, prazerosos à distância, o trajeto sempre nos apresentará surpresas, obstáculos e novos desafios.

Assim é a vida, especialmente na América do Sul. Uma região maravilhosa, intrigante, rica em recursos e inspirações. Contudo constantemente, alguma situação incompreensível nos perturba, nos provoca frustração e depara-nos com uma grande falta de coerência das instituições da nossa querida terra.

Fiz cinquenta anos de trajetória empresarial. Nessas cinco décadas tive de levar adiante grandes projetos de infraestrutura, industrial e comercial em diferentes Estados da América Latina, e também em alguns países desenvolvidos.

Sempre estive ávido por aprender, assim é a minha natureza; em cada homem, em cada mulher e em cada circunstância vejo uma oportunidade para absorver algo novo.

Penso isso principalmente quando viajo: a distância me permite analisar as coisas de uma perspectiva mais ampla. Ao entrar em contato com diferentes culturas, pude refletir e construir novas ideias, que muitas vezes pude transformar em projetos. Ter convivido e trabalhado com pessoas pertencentes a civilizações tão diferentes, tais como a asiática, a indiana, a norte-americana e a europeia me possibilitou reconhecer as nossas limitações como sociedade. Os europeus, por exemplo, apesar de possuírem costumes muito diversos e de terem enfrentado

longas guerras e inumeráveis conflitos, conseguiram unificar os seus interesses por meio da União Europeia.

Na América do Sul foram realizadas tentativas de integração e colaboração, tais como o MERCOSUL, a Comunidade Andina (CAN) e a União de Nações Sul Americanas (UNASUR), que integra todos os países da região tomando como modelo a experiência europeia.

Habitamos uma terra que goza de uma natureza excepcional e as nossas comunidades estão compostas por gente boa e trabalhadora. Minha visão é que, a essa altura, esta parte do mundo deveria ter adquirido uma maturidade suficiente para encontrar as ferramentas adequadas para cumprir com o seu destino de grandeza. Mas não conseguimos; o tempo passa e continuamos perdendo posições.

Devemos preparar líderes que se comprometam o suficiente para enfrentar esse grande desafio. Meu diagnóstico é muito simples: nós não atravessamos as vicissitudes que outras comunidades atravessaram e não estamos suficientemente comprometidos com o destino dos nossos países e com a luta para erradicar a corrupção.

Devemos lutar por uma sociedade na qual existam prêmios e castigos, na qual o sistema jurídico seja absolutamente independente, rápido e efetivo. Se o Poder Judiciário for forte e autônomo, as instituições republicanas estarão resguardadas

e só poderão ser lideradas por homens íntegros, com um forte senso de patriotismo.

Na certeza de que habitamos uma região de máximo potencial e com a esperança de contribuir para uma Argentina mais justa e comprometida com a erradicação da pobreza é que me propus a escrever este livro.

Não pretendo que estes textos funcionem como um manual de instruções. Minha mensagem é uma chamada para a reflexão e a busca de novas formas e mecanismos que nos conduzam a um porvir mais promissor.

A exigência de escrever inumeráveis cartas, relatórios e documentos destinados aos meus colaboradores, à minha família e aos meus colegas, começou a dar força à ideia de armar um compêndio de reflexões, memórias e experiências. Não tinha um plano, nem uma fórmula precisa; não me lembro do momento exato em que tomei a decisão consciente de dar forma a um livro. Apesar de que a sensação estivesse ali, como uma certeza, uma obrigação que começou a impor-se por si mesma. Assim percebia: como um dever. Tinha muito que contar, tinha muitas ideias dando voltas na minha cabeça, muitas coisas aprendidas e compreendidas —inclusive na marra— para dividir com todos e continuar trabalhando na construção de uma sociedade mais justa.

Logo tive de recorrer aos grandes mestres, aos mais importantes pensadores da humanidade, para encontrar as

Minha mensagem é um chamado à reflexão e procura novas formas e mecanismos que nos levem a um futuro mais promissor.

respostas que me faltavam e também para elaborar os diversos episódios que vivi. O estudo sobre os temas éticos foi apaixonante para mim.

Nos textos iniciais que acumulava no meu computador, em papéis soltos e nos blocos esparramados sobre a minha mesa estavam as lembranças dos meus avós imigrantes. Também havia memórias da minha infância em uma casa humilde mas feliz; da minha adolescência precoce, trabalhando de sol a sol; do amor pela minha família e do venturoso nascimento de cada um dos meus filhos, sobrinhos e netos. ***Encontrei lembranças das minhas primeiras obras, trabalhos que pareciam impossíveis de realizar e que junto com os meus irmãos e colaboradores levamos adiante.*** Relatos de desentendimentos com funcionários

públicos, políticos, militares, juízes, concorrentes; de disputas contra multinacionais que ao nosso lado pareciam o espelho vernáculo do duelo de David contra Golias. Encontros fortuitos com pessoas estupendas, grandes técnicos e engenheiros, profissionais de todo tipo que com sua vontade, seu talento e sua paixão me ajudaram a crescer. Também tinha pensamentos sobre os temas que mais me preocupavam: as consequências produzidas pelo consumismo exacerbado, as enormes desigualdades sociais, a decadência moral e a leviandade ética, o novo papel da mulher na vida moderna, a relação entre a educação e a produção. E, especialmente, reflexões sobre a importância de recuperar a instituição familiar como principal formadora de valores. Enquanto escrevia, me imbuía em cada momento da minha história. Podia sentir o vento andino, a extensão da pampa, o frio patagônico, as chuvas mesopotâmicas, a cordilheira chilena, o sol ardente do Paraguai, a serenidade uruguaia, a exuberância brasileira e as minhas viagens relâmpago pelo mundo.

Emocionava-me profundamente recordando essas vivências! De cada lugar onde tive de trabalhar e de cada desafio que tive de enfrentar, carreguei lembranças incríveis e múltiplas aprendizagens.

Vocês saberão também, por estas páginas, a repercussão que os grandes acontecimentos mundiais tiveram na Argentina e as muitas vicissitudes que atravessamos como povo: as

*Em muitas das minhas histórias
vai ver que as convicções e
paixões me ultrapassou, e que
relega a parte do meu bem-
estar para enfrentar os desafios
impostos a minha vida.*

convulsões dos anos cinquenta, os constantes golpes de Estado, o descomedido governo de Isabelita e a violência do final dos anos sessenta e começo dos anos setenta, o terrorismo de Estado da Junta Militar, a famosa “tablita” e a eliminação das taxas de importação de Martínez de Hoz, a fatídica guerra das Malvinas, a década perdida, a hiperinflação e os saques da era alfonsinista, o regresso da Pátria Financeira, as privatizações e a convertibilidade menemista, o “corralito” bancário, a semana dos cinco presidentes, a instabilidade política e econômica do começo do novo milênio. A era dos Kirchner veio marcar um

ciclo econômico novo, de constante crescimento. No entanto a Argentina ainda não conseguiu diminuir a pobreza nem aumentar os níveis do tão necessário investimento estrangeiro e também não conseguiu controlar esse mal endêmico nacional: a inflação.

Durante a minha extensa carreira, também tive que fechar empresas, trabalhar sem receber para manter o emprego dos meus colaboradores e apresentar todo tipo de queixas devido às injustiças que tínhamos sofrido, e até tive de manter fechado, durante catorze anos, aquele que é hoje o melhor porto do país.

Em muitos dos meus relatos vocês verão que as convicções e paixões me superam, e que releguei parte do meu bem-estar em prol de confrontar os desafios que a vida me impôs.

Mas não estou arrependido. Não poderia suportar ter traído os meus ideais; sentiria que fui desleal com os meus princípios e me censuraria não ter tido a força nem a garra suficiente para cumprir com a minha missão.

Na América do Sul é sumamente complexo desenvolver empreendimentos em longo prazo. Ser empresário nestas terras é um ofício que conduz a riscos maiores do que o habitual, especialmente para nós que levamos adiante negócios que requerem forte investimento na capacidade instalada. Isso se deve particularmente à falta de estabilidade e justiça.

A Argentina é um claro exemplo de um país que passa por crises recorrentes. Infelizmente, hoje o mundo desenvolvido

A crise é a melhor benção que pode acontecer com as pessoas e com os países, porque a crise traz progressos.

tem se igualado neste aspecto. A partir do ano 2008, uma grande parte da comunidade internacional tem sofrido crises econômicas e sociais sem precedentes.

Tudo o que era confiável entrou em um campo de dúvidas: os bancos, as moedas, os profissionais legais e contábeis, as instituições de controle, os empresários, a eficiência dos Estados. Assistimos a um desenvolvimento econômico que está fora de toda a ética.

Nessa oportunidade se viram afetados os mais variados estratos sociais, mas incrivelmente as decisões dos governos para enfrentar a crise, privilegiaram quem causou essa ruína, e parece que os mecanismos de justiça do mundo desenvolvido não se ativaram nem para preveni-la nem para castigar os responsáveis.

Nas crises profundas se encontra o germe da ilusão e daí surge também a força para realizar a mudança.

Permitam-me citar Albert Einstein, que escreveu um texto magnífico que revela o impacto positivo da crise sobre as pessoas e os povos:

A crise é a melhor bendição que pode acontecer para pessoas e países porque a crise traz progresso. A criatividade nasce da angústia como o dia nasce da noite escura. É na crise que nasce a criatividade, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise supera a si mesmo sem ser superado. Quem atribui à crise os seus fracassos e penúrias viola o seu próprio talento e se rege mais pelos problemas do que pelas soluções. A verdadeira crise é a crise da incompetência. O inconveniente das pessoas e dos países é a preguiça para encontrar as saídas e as soluções. Sem crise não tem desafios, sem desafios a vida é uma rotina, uma lenta agonia. Sem crise não tem méritos. É na crise que aflora o melhor de cada um, porque sem crise todo vento é carícia. Falar de crise é promovê-la, e calar na crise é exaltar o conformismo. Em vez disso, trabalhemos duro. Acabemos de uma vez com a única crise ameaçadora que é a tragédia de não querer lutar para superá-la.

*Devemos agir com convicção,
descartando os caminhos fáceis
e reforçando os laços com aquilo
que nos faz mais felizes
e solidários.*

Vejo para a América do Sul grandes possibilidades, geradas a partir deste ciclo econômico que conturbou o planeta. Nossos países são grandes produtores de alimentos, os mais competitivos do mundo; também somos economias complementárias que contribuem com um grande volume de *commodities* e materiais altamente cobiçados por um mundo em constante crescimento. Estas circunstâncias permitem à América do Sul contar com a massa crítica necessária para obter maior presença, voz e voto no contexto global.

É, sem dúvida, uma grande oportunidade para que esta parte do mundo inicie uma etapa de recuperação, que possibilite maior crescimento e justiça social.

No entanto, para aproveitar este ciclo econômico favorável, considero que devemos rever os aspectos sociológicos que marcaram a nossa história e trabalhar sobre o Tripé de Forças que nos identifica: os recursos humanos, as riquezas naturais e as instituições republicanas que regem os destinos dos nossos países.

Junto à minha família e colaboradores pude construir um grupo empresarial com uma cultura de trabalho amplamente reconhecida, pioneira no desenvolvimento de tecnologias de ponta. Dessa forma, consegui transformar em realidade, muito cedo o sonho de estruturar o meu legado, e estou convencido de que se converterá em benefícios para as pessoas próximas a mim e para a comunidade.

Sinto que deixar um legado em vida é como nascer de novo. Seguirei daqui para frente, trabalhando para o meu país, agora a partir de outro lugar: colocando o foco no social, tentando contribuir para o fortalecimento da instituição familiar e da recuperação dos valores perdidos.

Porque disso se trata, no fim das contas: de valores. Devemos agir com convicção, descartando os caminhos fáceis e reforçando os laços com aquilo que nos faz mais felizes e solidários.

O filósofo austríaco Zygmunt Bauman caracteriza a modernidade como um “tempo líquido”, em que as estruturas sociais já não perduram o tempo necessário para solidificar-se

O consumismo impregna em tudo, de tal maneira que os relacionamentos são medidos em termos de custo-benefício.

e, portanto, não servem de parâmetro para os atos humanos. Por isso, hoje dominam os sentimentos de incerteza, insegurança e vulnerabilidade; uma sensação de instabilidade que aparece diretamente associada ao desaparecimento de padrões nos quais ancorar as certezas.

Essa incerteza em que vivemos é gerada também pela falta de planejamento em longo prazo. Essa liquidez está latente inclusive no plano pessoal: as pessoas têm medo de estabelecer relações duradouras; a fragilidade dos laços solidários se estabelece por parecerem dependentes somente do benefício que geram. O consumismo impregna tudo, a um grau tão alto que as relações se medem em termos de custo e benefício. Parece que é mais importante possuir do que ser.

É preciso, então, recuperar valores sólidos, modelos e estruturas sociais que perdurem no tempo, que se instalem nos sentimentos mais profundos e que se constituam no hábito de vida dos cidadãos.

E essa recuperação deve começar em casa. Devemos velar pelo exercício de uma justiça cotidiana e pelo fortalecimento da instituição familiar. Só se formos capazes de ensinar aos nossos filhos a distinguir o que está bem do que está mal, e de transmitir-lhes uma cultura da ética e do trabalho, poderemos formar uma sociedade mais justa, um país e uma região onde valha a pena viver. •

As origens

Capítulo I



MAIS
INFORMAÇÃO

As origens

Capítulo I

*Aprendi a dirigir em um
velho Nash modelo 29
quando tinha apenas
nove anos.*

Eu me sentava sobre uma almofada alta para poder ver por cima do volante, que às vezes devia soltar para mexer na alavanca de câmbios com as duas mãos. Felizmente, o meu avô Juan Simón, cúmplice e mestre, nunca perdia a paciência nem a compostura. Em voz baixa, mas firme, continuava me dando as instruções necessárias. Assim ia avançando pelas ruas, cheio de alegria, sem saber que estava dando os primeiros passos que me abririam caminho na vida. Tive a grande sorte de crescer no seio de uma família que proporcionou-me amor e tudo o que foi necessário para desenvolver-me como um homem de bem.

A minha infância transcorreu em uma casa simples, que se inundava cada vez que chovia intensamente, devido à sua proximidade com o arroio Maldonado. Naqueles dias, o meu pai se apressava em pôr uma tábua de contenção na porta de entrada, enquanto o resto da família —minha mãe, meus avós, minha tia Nélide, meu irmão Ricardo e eu— tirávamos com baldes a água acumulada no pátio. Aquela casa da rua Fragata Sarmiento 1682 tinha os quartos em fileira e todos eram virados para um pátio. Tinha, além disso, a singularidade de contar com duas cozinhas, a pequena do fundo era a da minha mãe e a outra que estava no pátio da frente, uma construção pré-fabricada, era a da minha avó. Em algumas ocasiões comíamos todos juntos, mas outras vezes a minha mãe cozinhava de um lado e a minha avó Antonia de outro. Esses eram os meus dias preferidos, porque jantava duas vezes.



*Reproducir audio:
O valor da família (1)*

De León a Caballito

A história dos Román na Argentina começou quase com o século XX. O meu avô Juan Simón, oriundo de Huerga de Garavalles, província espanhola de León, chegou a este canto do mundo em 1906, com dezoito anos e grandes esperanças de encontrar um novo lugar onde plantar raízes. Deparou-se com uma Buenos Aires impactante, onde os jovens iludidos como ele eram milhares: naquela época, os espanhóis e italianos superavam cinquenta por cento da população da cidade devido às enormes ondas imigratórias chegadas da Europa. O meu avô se sentiu rapidamente em casa, e se contagiou do entusiasmo que se respirava, dessa sensação de que tudo estava por fazer. Depois de poucas semanas de chegar, conseguiu trabalho como motorista de táxis. No começo do século tinha muito poucos carros em Buenos Aires, então esse era um trabalho exigente, mas rentável. Sentava base em um ponto na avenida Rivadavia e permanecia no volante doze horas diárias. Com as suas primeiras economias, alugou um apartamento em um conglomerado habitacional que



**BRASÃO DA
FAMÍLIA ROMÁN**



naquele tempo era conhecido como “conventillos¹”. Aquele lugar do bairro de Caballito abrigaria os seus sonhos. ***Eles foram os artífices do legado de honra e respeito que mantém o nosso sobrenome em um lugar elevado.***

Naquela época, a Argentina oferecia possibilidades de ascensão social e progresso pessoal como poucas nações no planeta. O país vivia uma expansão econômica sem precedentes. De um lugar muito distante do mundo desenvolvido alcançava um crescimento bruto per capita quase à altura do Canadá, dos Estados Unidos ou da Grã Bretanha, duplicando o da Itália. Assim, oferecia a quem quisesse vir estabelecer-se nesta terra, a promessa de que com esforço e trabalho, conseguiriam viver dignamente projetando um futuro melhor. Mas ainda com esse dinamismo da economia, e formando parte da avalanche imigratória do além-mar, os meus avós tiveram que enfrentar inúmeras dificuldades; sofreram o desapego e trabalharam muito duro para sair adiante. Admiro-os por sua luta e coragem e lhes agradeço também, como sempre agradeceram a esta terra pródiga por ter-lhes dado a possibilidade de crescimento e prosperidade.

Juan Simón e Antonia, como a maioria dos imigrantes, não eram cientistas nem profissionais formados, nem pessoas

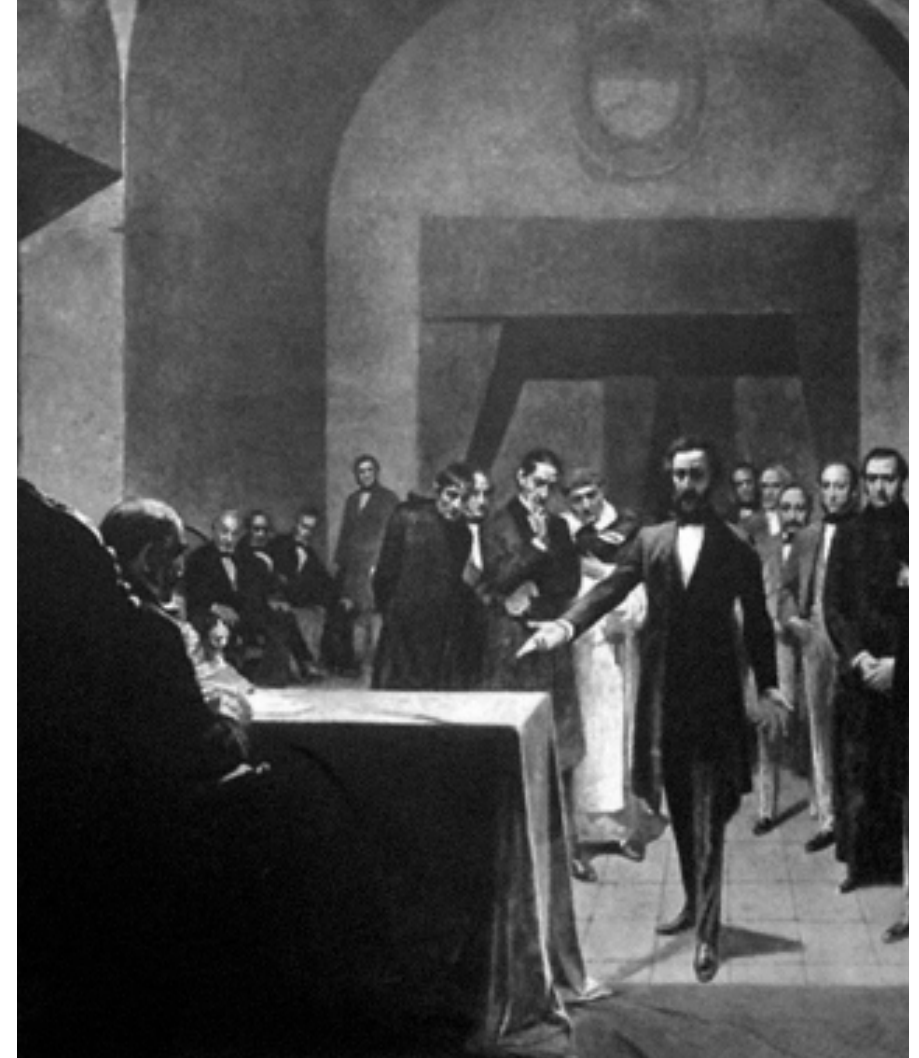
1. cortiços

A Argentina fornecia possibilidades de ascensão social e progresso pessoal, como poucas nações o fazem neste planeta.

ilustradas; provinham de famílias de camponeses, eram trabalhadores diaristas de escassa preparação, mas com uma vontade arrasadora.

Nunca foram discriminados por serem humildes estrangeiros. Ao contrário, naquela época a Argentina cumpria: Juan Bautista Alberdi, que tinha uma visão civilizadora, escreveu que a política demográfica era o que media a capacidade dos governantes.

A Argentina era um imenso território, aberto e fértil, privilegiado pela natureza, e era importante dobrar o censo populacional em dez anos. “Governar é povoar”, escreveu nas Bases que fundamentaria a futura Constituição da Nação, sancionada em 1853, que já desde o prefácio dispunha uma



JURAMENTO DA CONSTITUIÇÃO NACIONAL ARGENTINA -
1 DE MAIO DE 1853



ampla proteção para os estrangeiros quando declarava que regeria “para nós, para a nossa posteridade e para todos os homens do mundo que queiram habitar o solo argentino”.

A avó Antonia estava acostumando-se à cidade quando teve a minha tia Lidia; depois nasceu Eliseo e em 4 de agosto de 1915, meu pai, Alfredo Simón Román. Mais tarde a família ficou completa com os meus tios Luis e Nélide. O meu avô dirigiu táxis durante mais de trinta anos. Ele gostava, fazia com prazer. E sempre destacava a liberdade de ação que lhe permitia o fato de ser o artífice do seu próprio trabalho. Com constância, todos os dias transitava infinidade de quilômetros a bordo de um Buick 1930, um dos seus primeiros carros. Para ele, aquele Buick era o melhor carro do mundo. Porém, o dinheiro que ganhava em algumas ocasiões não era suficiente para manter a tão numerosa família. Por esse motivo, meu pai teve de sair para trabalhar desde muito pequeno. Começou a sua vida profissional aos doze anos, entregando os pedidos em domicílio de um açougue. Depois teve vários trabalhos, geralmente no comércio. Os meus pais se casaram em 1942, após alguns anos de namoro.

Papai estava por fazer vinte e sete anos e mamãe, Celia Argentina Silva, tinha sete anos menos. Coisas do destino: meus avós maternos também eram provenientes da província de León e chegaram à Argentina na mesma época que os meus avós paternos.

Quando eu nasci, em janeiro de 1943, meu pai trabalhava em uma loja de tabacos e presentes, na rua Leandro N. Alem com a rua Tucumán, no centro portenho. Nesse lugar, durante dezesseis anos, vendeu cigarros e artesanatos aos turistas que chegavam ao porto e aos marinheiros das mais diversas origens.

Foi no final de 1946 — quando o país dava os primeiros passos no processo industrial iniciado pelo general Juan Domingo Perón— quando o meu pai comprou, por 1800 pesos moeda nacional, aquele Nash de '29 com o que aprendi a dirigir.

Assim, depois de anos de economizar, conseguiu aventurar-se no trabalho independente. Com esse carro convertido em táxi, costumava privilegiar a região do porto, que tanto lhe atraía na hora de buscar passageiros. Naquele tempo, empurrados pela fome do pós-guerra, voltavam a desembarcar em Buenos Aires muitos imigrantes europeus, especialmente italianos e espanhóis. A Argentina se tornava um lugar muito atrativo, ao que se podia ingressar com um sistema de convite por carta de parentes locais, dentro dos parâmetros dos convênios bilaterais entre países.

O meu pai, com o seu carro, transportava-os aos seus novos lares e aproveitava o trajeto para dar-lhes uma boa perspectiva sobre a Argentina, enquanto ia mostrando-lhes os lugares mais importantes da cidade. Quando eu estava de

FICHA N°.

Buenos Aires, 16 de Diciembre de 1946

Recibi del Señor Alfredo Limón Román

la cantidad de pesos n/a. c/l. 1800.-

por la venta de un automóvil de mi exclusiva propiedad. LIBRE DE TODO GRAVAMEN HASTA LA FECHA.

Marca Nash Modelo 1929

Tipo Sedan

Motor N° 8019

Patente N° 218226 del año 1946

Localidad Avellaneda

Con 1800.- En cheque Efectivo N°.

Firma Luis Carral

Nombre y Apellido

Domicilio

N°.

U. T.

BILHETE DE COMPRA DO NASH 1929



A escola do meu querido pai foi fazer seu próprio caminho sozinho, com poucos recursos e trabalhando duro.

férias costumava acompanhá-lo nesses percursos. Para mim, era fascinante escutar as assombrosas histórias dos imigrantes, sempre convencidos de ter chegado ao lugar em que ansiavam estabelecer-se a vida inteira.

Quando o meu irmão Oscar nasceu, em 1950, o meu pai já tinha três táxis e pudemos nos mudar com os meus avós a uma casa mais ampla, localizada na rua Rojas com a avenida Juan B. Justo. Embora também fosse simples e modesta, parecia uma mansão comparada com a anterior. A família terminou de conformar-se dez anos depois, após o nascimento de Walter.

Naquela casa do bairro de Paternal passei o resto da minha infância e adolescência. Cada vez que o meu pai me permitia, acompanhava-o na sua tarefa de transportar pequenas cargas no

seu Nash. Com grande avidez em aprender, observava cada um dos seus movimentos quando arrumava o carro, e o ajudava em tudo o que estivesse ao meu alcance. Dessa maneira, com esse famoso automóvel, fui ganhando experiência e encontrando a minha vocação de mecânico.

A “escola” do meu querido pai foi a de abrir caminho por si mesmo, com poucos recursos e trabalhando com esforço, como tinha feito antes o meu avô.

Isto o preparou e fortaleceu de maneira inequívoca. Sempre sabia o que devia fazer, tinha uma total confiança em si mesmo, possuía uma mentalidade otimista e ganhadora, que transmitia a quem o rodeava. Soube escalar posições na sua vida com dignidade e nos inculcou os princípios básicos sobre o bem e o mal. Com a sua forma simples, ensinou aos meus irmãos e a mim, a procedermos sempre com a verdade. Para ele, a mentira constituía uma injúria inadmissível.

Ainda hoje, perante determinadas situações, estão presentes as suas palavras e ações que o caracterizavam. Lembro-me das frases que me dizia como se estivesse escutando neste momento: “Nunca minta. Sempre me diga a verdade que eu vou saber compreender e ajudá-lo”. “Jamais se relacione com quem transita pelo mau caminho; separa-se deles.” “Não seja conivente com as coisas que você percebe que estão mal; você deve ser homem e afrontá-las em cada momento.” “Quando vir



algo que for prejudicar aquele de quem você gosta, aja, ainda que seja difícil.” “Não fique com o que não é seu.”

Meu pai dava tudo pelos outros, enquanto a minha mãe o acompanhava com fé e alegria. Sem lugar a dúvidas, a minha mãe foi o grande suporte do lar. Na nossa casa, censuras e brigas não faziam parte da rotina. A minha avó —a mulher mais doce e boa que conheci— enchia a nossa casa com sabor e encanto. Ela nunca se deitava sem antes passar pelo meu quarto para cobrir-me e dar-me um beijo de boa noite. Recordo que quando voltava de madrugada dos meus primeiros bailes, ela acordava para receber-me com algum dos seus suculentos pratos. Por mais sigilosa que fosse a minha entrada, em um segundo a vovó Antonia pulava da cama para a cozinha. O incomensurável amor que dedicava-me e os seus manjares eram, para mim, uma metáfora deliciosa da felicidade.

Tive a imensa sorte de ter nascido em uma família que me dedicou muito amor. Em casa faltavam muitas coisas, mas nunca afeto, paciência e ensinamentos.

A minha mãe ainda hoje, perto dos noventa anos, sabe dar-me os melhores conselhos e oferecer-me o seu carinho.

Ela é um fiel exemplo de esposa, mãe, avó e bisavó. Foi surpreendente ver como foi se capacitando através do tempo para cumprir os seus diferentes papéis e a sutileza e eficiência com que os desempenhou. A minha mãe tem sabido semear amor e é uma sábia conselheira.

Estamos vivendo a terceira grande revolução tecnológica.

Desfruta do afeto e respeito das suas quatro noras; das suas netas e as suas bisnetas fazem com que ela se sinta muito honrada quando a tomam como exemplo e dizem que querem se parecer a ela.

A convicção acima de tudo

Como disse antes, desde criança a minha vocação estava claramente orientada na direção da mecânica. Passava muito tempo embaixo dos carros desarmando para depois consertá-los. Assim foi que, quando terminei a escola fundamental, quis estudar para ser técnico mecânico. Porém, a pedido dos meus pais —que desejavam para mim um caminho com maior futuro—, analisei outras possibilidades e me decidi pela eletrônica. Fiz a inscrição no Colégio Industrial Nº 4 de Floresta para continuar a profissão de técnico em eletrônico. No entanto, a baixa qualidade dos programas e a situação complexa que se

vivia naquele momento nas escolas devido aos debates em torno do ensino laica ou livre (o que provocava muitos dias sem aulas) me desmotivaram enormemente. Tinha a sensação de que estava gastando o meu tempo inutilmente e isso me desesperava. Aquela situação, e a minha ansiedade em forjar um futuro, levaram-me a abandonar os estudos. Naturalmente, essa decisão também foi provocada pela falta de informação e pelo meu interesse em ajudar a paliar as limitações econômicas da família. Olhando para trás, não voltaria a abandonar os estudos.

Se bem, posso afirmar que fui afortunado na vida e que cada projeto que empreendi tive sucesso, por causa da falta de conhecimentos teóricos e de cultura geral, tive de esforçar-me muito para incorporar na fase adulta a formação que a escola média e a universidade poderiam ter me dado.

Hoje é difícil reparar a cotidianidade dessa época. Durante as últimas décadas ocorreram mudanças muito profundas. Além da queda do bloco socialista e da criação de uma nova ordem econômica internacional, estamos vivendo uma incrível revolução no campo da tecnologia, e até me animaria a afirmar que o mundo mudou nos últimos cinquenta anos como nunca antes.

O presságio do filósofo Marshall McLuhan no final dos anos sessenta e princípios dos anos setenta se tornou realidade: o nosso planeta já é uma aldeia global. Para os jovens de hoje, é difícil imaginar a vida antes do avião, a televisão, a

Soube, na hora, que, além de gostar disso, tinha aptidões para a eletrônica.

informática, a Internet, as comunicações sem fio e os incontáveis desenvolvimentos científicos aplicados a todas as atividades da vida moderna.

Estamos vivendo a terceira grande revolução tecnológica. Os computadores conectados através de redes, os meios de comunicação interativos, a realidade virtual, entre outros avanços, transformaram radicalmente as noções de tempo e espaço, e inclusive de realidade.

As novas tecnologias empurram-nos ao limiar de uma revolução digital que dia a dia muda o nosso modo de vida. Muito do que hoje é habitual para nós era impensável há poucos anos. Sorrio ao lembrar que certo dia, faz só vinte e cinco anos, chegou um vendedor ao escritório para oferecer-nos um aparelho de fax. O seu relato nos parecia incrível. Não podia ser verdade que colocando uma folha escrita dentro de

um aparelho e apertar um botão, a sua imagem fosse captada e reproduzida exatamente igual a milhares de quilômetros, através de uma linha telefônica. As novas gerações contam com poderosas ferramentas que lhes permitem ter acesso a todo tipo de conhecimentos. A contrapartida desta realidade é que, ante tal abundância de informação, passa a ser difícil pôr o foco no importante, e corre-se o risco de desperdiçar tempo. Soma-se a isso a influência negativa da intensa propaganda e das comunicações, que levam ao limite os princípios fundamentais e estimulam o hiperconsumismo.

Apesar da resistência dos meus pais, aos doze anos comecei a trabalhar em uma joalheria. Nesse lugar fundia e trefilava ouro para depois convertê-lo em correntinhas. Após pouco tempo, comecei a estudar eletrotécnica, à noite, e mudei de trabalho para um mais afim com os meus estudos: conserto de televisores.

Percebi imediatamente que, além de gostar mais, possuía habilidade para eletrônica. Ainda me lembro da satisfação que senti ao armar o meu primeiro rádio. Porém, a minha convicção continuava sendo a mesma de sempre: ser mecânico de automotores.

Finalmente, esse sonho foi cumprido no início de 1957. Foi o meu tio Eliseo que me recomendou a uma oficina dos irmãos Sartori. Era muito jovem, tinha só quatorze anos, mas

evidentemente Máximo Sartori, o líder desse estabelecimento, quando me entrevistou, percebeu que eu adorava o ofício e me deu a oportunidade de entrar como aprendiz. Esse lugar foi um âmbito de trabalho e de afeto inesquecíveis para mim, que me permitiu crescer humana e profissionalmente.

Como em quase todas as coisas que empreendi na vida, aqui também me acompanhou a sorte. Dizem que “não tem mal que por bem não venha”, dessa forma, depois do segundo dia de trabalho, fui protagonista involuntário desse augúrio.

Um dos chefes me disse que limpasse o cárter de um carro e que ajudasse o mecânico encarregado do conserto. Lavei o cárter rapidamente e me dediquei a observar o que o mecânico fazia e a colaborar em tudo o que ele precisasse. Mas para minha surpresa, no outro dia me deparei com que os meus colegas aprendizes queixavam-se por causa do sucesso com que tinha realizado o meu trabalho, e tinham urinado na minha caixa de ferramentas. Esse fato acabou em briga que levou à intervenção de Máximo.

Quando fui chamado ao seu escritório pensei que os meus dias em Sartori Irmãos tinham terminado. Porém, depois de me escutar disse-me que estaria em período de prova como seu ajudante no setor de banco de ajuste e conserto de conjuntos de motor. Foi incrível: em uma semana tinha progredido mais do que muitos dos que levavam anos na oficina.



*Reproduzir audio:
O valor da família (2)*

O trabalho ao lado de Máximo, homem de princípios firmes, foi uma experiência de capacitação única, que aproveitei colocando todo o meu empenho. Dele aprendi que a liderança consiste fundamentalmente em demonstrar aos demais, que aquele que exige dos outros pode fazer o trabalho dentro do prazo e da forma que está exigindo. Além disso, Máximo se preocupava em estar sempre na frente do conhecimento, transmitia este princípio com entusiasmo aos seus colaboradores e me repreendia porque tinha abandonado os meus estudos de eletrônica ao começar a trabalhar na oficina. Dessa forma, foi quem me motivou a voltar à escola noturna, mas dessa vez, seguindo a minha vocação original: a mecânica.

Das lembranças desses dias tenho como personagem principal indiscutível a minha grande companheira, a bicicleta. Com ela percorria, todos os dias, a distância da minha casa na rua Rojas até a rua Rawson com Corrientes, onde estava localizada a oficina; ao meio-dia repetia o trajeto para almoçar em casa, e à noite ia estudar na rua Álvarez Jonte com a avenida San Martín. Às vezes, Alberto Sartori, o irmão mais novo, me emprestava

*A liderança consiste,
fundamentalmente, em demonstrar
que você mesmo pode fazer o
trabalho, no tempo e em devida
forma, que é exigido a outros.*

o seu lindo Ford cupé conversível, modelo 37, para ir almoçar ou para passear algum ou outro sábado. Apesar desse ritmo desenfreado que tinha a minha vida de adolescente, encontrava tempo para atender os meus próprios clientes.

A partir dos quinze anos, fora do horário de trabalho e durante os fins de semana, dediquei-me a consertar os carros dos amigos da família, como o do seu Emilio, cunhado do meu tio Jesús, que só permitia que eu tocasse o seu sempre impecável Chevrolet 51.

Também cuidava dos carros do meu pai. Em uma ocasião transformamos um ônibus em um caminhão de porte, que depois foi vendido por muito mais dinheiro do que tinha sido

comprado. O escasso tempo livre que me sobrava dividia com os meus irmãos ou com os meus amigos do bairro: Ronaldo, “Cacho”, Alonso, Carlitos e “Rulo”. Nós gostávamos de dançar e tínhamos amigas muito boas. Meu tio Eduardo, irmão da minha mãe, me introduziu no *hobby* de criar pombos-correios. Eu gostava muito, também, dos meus pintassilgos-europeu, e junto com outros colecionadores do bairro fazíamos competições para ver qual cantava mais alto e conseguia calar os demais.

Pouco antes de fazer dezessete anos me convocaram como chefe de uma oficina que prestava serviço exclusivamente ao parque automotriz do que naquele momento era a frota fluvial argentina. Foi muito difícil deixar para trás os Sartori, onde eu tinha aprendido tanto, mas o novo trabalho implicava ter funcionários sob minha responsabilidade e triplicar o meu salário. Nessa oficina, localizado na intersecção da Avenida dos Constituyentes com a Avenida “de los Incas”, pude comprovar que tinha qualidades de liderança, já que apesar da minha pouca idade, os meus colegas me respeitavam e obedeciam.

Minha incorporação à empresa familiar

Meu pai, por outro lado, não estava tão feliz com a vida que eu levava. Achava que era muito jovem para trabalhar tanto. Conversávamos muito naqueles dias e ele insistia em

que eu trabalhasse com ele. Até que um dia conseguiu me convencer. Nós dois estávamos de acordo com que, com os meus conhecimentos, podia contribuir de forma valiosa para o desenvolvimento da pequena empresa de transportes familiar. Deixei então a oficina, viajei para Laboulaye, Córdoba —onde era possível obter a carteira de motorista aos dezessete anos—, e me uni ao meu pai, ao meu avô e ao meu primo Julio, os pilares da Transportes Román. Depois também se somaram os meus tios Eliseo e Jesús.

Na companhia do meu avô Juan Simón, comecei a dirigir uma camionete Buick ano 30 que tinha sido modificada pelo meu pai, depois de ter permanecido muito tempo sem uso. O que é o destino! O meu avô tinha iniciado o seu trabalho na Argentina com um táxi muito similar. Com essa camionete transportávamos mercadoria que chegava ao porto de Buenos Aires de diferentes pontos da cidade. Nossos principais clientes eram os despachantes da alfândega, para quem, além disso, geríamos os trâmites alfandegários finais. Desde muito jovem fui representante de vários dos mais importantes despachantes de Buenos Aires.

A pequena empresa familiar crescia em bom ritmo, o que fez com que o meu pai pudesse comprar a quarta unidade do nosso parque automotriz: um caminhão Chevrolet Viking modelo 58. Foi a primeira grande aquisição que ele realizou.

Transportes Román

Duas Fases



CLIQUE NOS
TRANSPORTES

A personalidade que eu desenvolvi ao longo de minha vida está marcada pelo exemplo de meu pai e meu avô.

Naquele tempo começou a trabalhar conosco, o meu primo Julio e assim passamos a ser uma equipe de quatro. No entanto, não eram épocas fáceis. A mercadoria que transportávamos costumava ser o alvo predileto dos ladrões. Porém, apesar de várias tentativas, nunca puderam nos roubar nenhum dos nossos caminhões. Em algumas ocasiões tivemos que empreender verdadeiras perseguições automobilísticas, recorrendo a manobras defensivas arriscadas.

Uma tarde, enquanto fazíamos o transporte com o Viking (o meu pai dirigia e eu ia na parte traseira, sobre a carga, vigiando os fardos de suéteres de barlow), um carro ocupado por três homens vestidos de policiais dominou o segurança que nos acompanhava e depois começou a nos

perseguir, colocando-se ao lado do caminhão, gritando para que parássemos.

A reação do meu pai foi primeiro realizar uma manobra para fechá-los e, depois, quando já estavam atrás de nós, frear, pôr marcha-ré e bater no carro deles, voltando a adquirir velocidade. Ao entrar da rua Humboldt à avenida Córdoba, o giro foi tão brusco que a carga virou. Perante essa situação, os assaltantes fugiram e nós chamamos a polícia; pedimos a sua proteção de acordo com as circunstâncias, carregamos o caminhão, chegamos ao nosso galpão da rua Tapalqué, no bairro de Mataderos, e nos comunicamos com o cliente para dizer-lhe que tudo estava em ordem. Obviamente, se surpreendeu porque já sabia que o seu segurança tinha sido dominado e pensava que os delinquentes tinham alcançado o seu objetivo. Essas ações não só eram valorizadas pelos clientes como também tinham repercussão no mercado. Constantemente o meu pai repetia que a carga era o nosso bem mais valioso e que devíamos esforçar-nos ao máximo para cuidá-la.

Esses fatos forjaram a minha vocação. A personalidade que desenvolvi ao longo da vida está marcada a ferro e fogo pelos exemplos do meu pai e do meu avô.

As circunstâncias levaram-me a abandonar os estudos: as necessidades do nosso lar e a minha imaturidade naquele momento me fizeram agir precipitadamente. Mas eu já tinha

uma forte vontade e sentia tal atração pela mecânica que fui construindo as bases da minha carreira quase sem perceber. Assim foi: sem ser consciente, estava dando origem à minha trajetória empresarial, baseada na contenção familiar e no meu afã de saber, cada dia, coisas novas. Ainda mantenho esse traço entre minhas características.

Sou um aluno da vida: sinto que sempre há coisas para conhecer, para entender, para desentranhar; sempre é possível evoluir, melhorar, progredir. A cada passo aparecem novos desafios. Só é uma questão de ter coragem e força para e ir adiante. •

Os primeiros passos

Capítulo II



MAIS
INFORMAÇÃO

Os primeiros passos

Capítulo II

Já totalmente comprometido com o empreendimento familiar, embargava-me uma obsessão: aumentar a capacidade operativa da nossa pequena empresa.

A minha visão era que deveríamos entrar no mercado dos grandes transportes. Em 1961, ao completar dezoito anos, com os fundos economizados somado à ajuda do meu pai e com um crédito bancário, adquiri o meu primeiro caminhão, um Dodge 400 zero quilômetro e um semirreboque Montenegro de dez metros de comprimento.

Apesar das mexidas políticas que era vivida em toda a região no princípio da década de sessenta, com a tensão entre o peronismo-antiperonismo e a luta pelo poder hegemônico, o comércio exterior da Argentina se mantinha ativo e isso nos gerava trabalho.

Arturo Frondizi, que chegara ao poder com o apoio do eleitorado peronista, deu início a uma revolução na estrutura produtiva do país. Esse governo colocou a Argentina na trilha da industrialização, produzindo o cenário adequado e atraindo o investimento de capitais para os setores cujo crescimento estava atrasado. Era o caso da siderurgia, da celulose, da energia hidroelétrica, do petróleo e dos hidrocarburetos. Desse modo foi possível abastecer o mercado interno e fazer da Argentina um exportador desses produtos. No entanto, a instabilidade política voltou a impor-se e um golpe de Estado derrubou Frondizi em março de 1962. O titular do Senado, José Maria Guido assumiu interinamente; depois, o radical Arturo Illia ganhou as eleições, mas foi destituído em 1966 por um golpe militar liderado pelo general Juan Carlos Onganía.

Tínhamos trabalho assegurado para vários caminhões mais dos que compunham a nossa pequena frota.

rapidamente os pedidos eram mais do que podíamos atender. Tínhamos trabalho assegurado para vários caminhões mais dos que compunham a nossa pequena frota.

Por isso subcontratamos equipamentos de outras transportadoras e, assim que pudemos, adquirimos outro caminhão Dodge.

A minha carreira empresarial tinha começado de forma promissora até que as obrigações cívicas abriram um parêntese: em 1963 tive de me alistar no Exército para fazer o serviço militar, que naquele tempo era obrigatório. Apesar de que me preocupasse o fato de estar distante das minhas funções, finalmente essa experiência terminou sendo positiva e me transmitiu uma aprendizagem valiosa em matéria de gestão

de negócios: tive de aprender a delegar a operação dos meus empreendimentos e incorporar novos colaboradores para que o desenvolvimento não fosse prejudicado.

Foi, definitivamente, uma linda época da minha vida. Com a melhor predisposição, cumpri com o serviço militar, que terminou sendo quase umas férias que me tiravam da loucura em que eu tinha embarcado desde que comecei a trabalhar. Os três primeiros meses fui destinado ao *Campo de Mayo*, onde recebi o treinamento militar.

Depois, com a minha experiência em mecânica, transferiram-me ao novo Registro de Automotriz. Lá, cheguei a ser o responsável da organização do sistema de gravação de motores e chassis, requisito que até aquela época não existia. No começo cometemos alguns erros, mas depois, seguido pelos meus colegas e em equipe com os suboficiais, conseguimos estabelecer um método de sucesso. Trabalhava como se fosse um projeto próprio, colocando toda a energia para que as coisas saíssem bem. O meu esforço foi recompensado pelo tenente-coronel encarregado do setor, que me deu uma mostra da sua confiança ao permitir que eu atendesse questões da minha empresa naquelas oficinas. Depois que o sistema de gravação demonstrou que funcionava eficientemente, consegui a autorização para passar à área de importação do Ministério de Guerra. As tarefas lá eram afins às que desempenhava no porto



ROMÁN, SEU PAI E DOIS COLABORADORES COM
O DODGE 400, O SEGUNDO CAMINHÃO QUE COMPROU AOS 19 ANOS



de Buenos Aires, de forma que pude destinar mais tempo ao meu trabalho.

Ao concluir o serviço militar, sentia que estava pronto novamente para dedicar-me inteiramente ao desenvolvimento da empresa.

Aquele regresso marcou um período muito produtivo: um ano depois a lucratividade da empresa me permitiu adquirir o primeiro caminhão de grande porte. No setor de transporte automotriz de cargas, as companhias da concorrência optavam geralmente pela marca Ford 900, dado que era garantia de confiança e oferecia um bom serviço de pós-venda em todo o país.

No entanto considerei que era preciso inovar e arriscar-me a comprar um equipamento que sobressaísse em relação ao resto: um caminhão trator Internacional, modelo 52, que estava fora de uso há muito tempo. A marca era sinônimo de força e estava consolidada em todo o mundo para trabalhos pesados de grande exigência.

Era na verdade um caminhão imponente. Porém, as dificuldades que encontrei para colocá-lo em funcionamento foram tantas que em alguns momentos pensei que tivesse tomado uma decisão apressada. Mas estava empenhado em transformá-lo no melhor caminhão de carga pesada que tivesse transitado pelas estradas argentinas.

O objetivo era claro: devíamos crescer e para isso tínhamos que trabalhar duro sem parar.

Enquanto trabalhava arduamente para colocar o Internacional no ponto, comprei um segundo semirreboque, com características particulares que desenhei especificamente para esse caminhão: era mais largo, mais curto e possuía suspensão e pneus especiais. Finalmente, na rua confirmei como motorista que não tinha me enganado. Foi o primeiro caminhão pesado que dirigi. Logo começou a marcar diferenças com os seus competidores, já que devido à sua força de arraste e a estabilidade do semirreboque podia carregar elementos de grande porte e percorrer caminhos difíceis, permitindo-nos realizar tarefas que outros não podiam fazer. O risco valeu a pena: esse equipamento se destacou no mercado e acabou sendo um marco no nosso desenvolvimento.

Além disso, aquele caminhão foi uma espécie de academia de ginástica e *solarium*. Duas vezes por semana

tinha de transportar para a Chicles Adams seiscentos sacos de açúcar, de cinquenta quilos cada um, que eu mesmo empilhava no semirreboque e depois descarregava. Assumia esse esforço como um treino físico, trabalhando sempre com o peito nu para tomar sol. À noite, quando ia a alguma boate com os meus amigos, parecia recém-chegado das férias...

Atraído pelas conquistas familiares, o meu irmão Ricardo quis aderir-se à equipe. No começo os meus pais não podiam conceber que ele abandonasse os estudos de bacharel comercial, mas depois de longas conversas terminaram dando a sua aprovação. Logo depois a sua capacidade e o seu sacrifício foram recompensados. Ricardo demonstrou ser um líder nato, o que ficava evidente, entre outras coisas, quando dirigia na estrada de maneira incansável para dar o exemplo aos nossos motoristas.

O objetivo era claro: tínhamos de crescer e para isso tínhamos de esforçar-nos dia e noite. No entanto eu sabia que para transformar o meu empreendimento em uma grande empresa não era suficiente trabalhar bem, contar com equipamentos adequados e pessoal idôneo. Deveríamos diferenciar-nos das numerosas empresas familiares com as que concorriamos e configurar uma estrutura que cumprisse todas as normas aplicadas pelas grandes companhias.

Em função desse objetivo, em 1964 fundei a Transportes Román SRL e montei uma nova organização.

Tempos depois compreendi que não podia continuar dirigindo os caminhões porque me distanciava dos clientes durante muitos dias; naquela época tinha passado a cumprir funções de mecânico, responsável administrativo e executivo comercial.

Naquela época, um dos motoristas de frete que costumávamos subcontratar era o Francisco “Chicho” Gangi, genro do dono da Transportes Diamont, a companhia líder de transporte pesado. Um dia juntamente com Chicho, propusemo-nos a fabricar um tipo de carreta que não existia no mercado. Desenvolvemos a engenharia necessária e contratamos a metalúrgica da família Kandus para materializá-lo. Encomendamos um para cada um. Baseado na sua experiência, Chicho considerou que o mais conveniente eram os tambores do cubo e os pneus de pouco diâmetro usados na Diamont; eu, por outro lado, preferi utilizar uns trens de rolamento não convencionais. Vinha estudando profundamente a engenharia desse equipamento, até que um dia entrei em contato com um importador de refugo da Segunda Guerra Mundial que tinha o material de que precisava. Eram uns trens de rolamento que suportavam uma capacidade de carga maior, cujos tambores — lugar onde são parafusadas as rodas com os pneus — proporcionavam várias vantagens.

Por um lado, possuíam uma ponta de eixo reforçada com rolamento de grande diâmetro que permitia absorver mais

carga e, por outro, davam a possibilidade de usar pneus de maior altura, o que admitia igualar as velocidades dos transportes comuns. Por sua vez, a engenharia que tinha desenvolvido, além da maior altura dos pneus, mantinha a plataforma grudada no chão, como as carretas de corrida. Estava tão convencido de que o desenho funcionaria que, ainda sem ter a carreta terminada, assinei um acordo com o fornecedor para adquirir todos os trens de rolamento dessas características que chegassem ao país. O objetivo era contar com material para futuros equipamentos e ganhar, assim, vantagens competitivas diante das grandes empresas existentes naquele momento.

Com esses trens de rolamento e o apoio da Kandus, alguns anos depois construímos duas enormes carretas que seriam um marco na história do transporte pesado do nosso país, ao qual me referirei mais adiante.

Chicho Gangi, após alguns tropeços com os seus equipamentos, terminou aceitando a minha convocatória para trabalhar como responsável técnico operativo. Com o tempo, ficamos grandes amigos e ele se converteu em um dos pilares do desenvolvimento do transporte pesado da nossa empresa. A sua mentalidade conservadora costumava bater de frente com a minha vocação inovadora, mas terminadas as discussões sempre conseguíamos chegar a um acordo e rir das nossas saudáveis divergências.

Em 1965, realizamos outra aquisição importante: dois modernos Skoda zero quilômetro, que nos deram a capacidade necessária para realizar viagens de longa distância com cargas menores de maneira confiável.

Quando chegaram, admirava-os maravilhado, realmente não podia acreditar que fossem nossos... Na verdade, não eram inteiramente nossos: como os nossos fundos eram insuficientes, financiamos em parcelas em dólares, e obviamente, preocupava-me muito a possibilidade de que a moeda nacional se desvalorizasse. Naquela época, as medidas de desvalorização da moeda tinham se transformado na resposta natural dos governos para equilibrar a perda de competitividade da economia resultante dos aumentos de preços (como tinha acontecido com saltos significativos do tipo de câmbio nominal em 1959, com Frondizi, e em 1962, durante a curta presidência de Guido). Lembro que aquele financiamento tinha como instrumento um talão de cupons que iam sendo destacados à medida que efetuava o pagamento das parcelas.

Dessa forma, cada peso que entrava era direcionado para o pagamento dos Skoda; o simples fato de ver os cupons no talão me recordava constantemente que o risco assumido podia colocar em perigo todo o nosso crescimento. Quantas emoções me geravam aquelas primeiras decisões, cada compra podia significar ganhar ou perder tudo!

Uma aposta forte

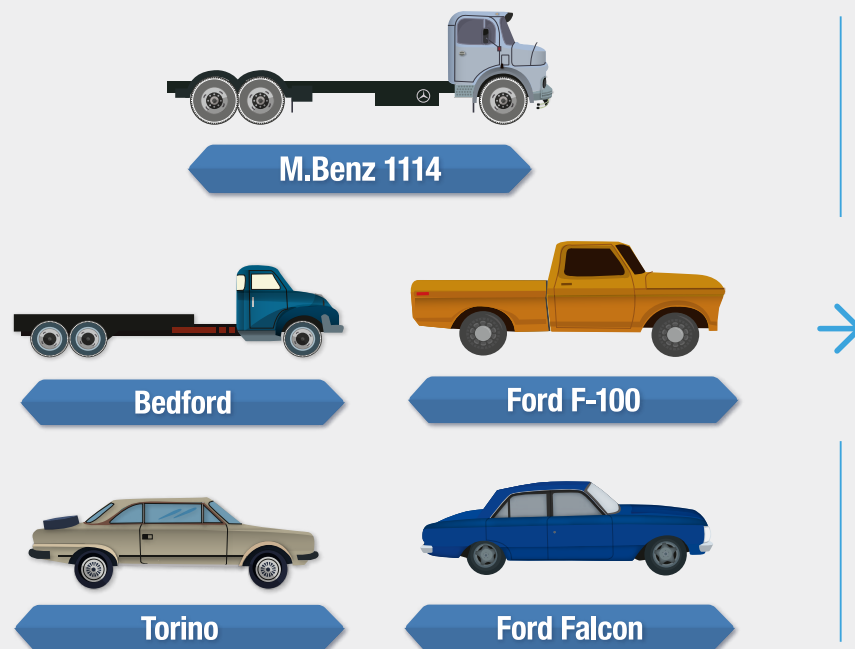
Em 1968 tomei uma decisão importante e arriscada: vendi todos os carros, camionetes e caminhões de menor porte para adquirir cinco caminhões tratores White que permaneciam abandonados em um galpão da estação de trem Sola, no bairro de Barracas.

Ninguém entendia bem a razão pela qual, outra vez, adquiria equipamentos em mal estado de conservação descartado por outros. Meu pai, que nunca deixou de apoiar-me, dizia que eu estava totalmente louco. Mas eu sabia que o tempo terminaria dando-me a razão: devíamos incluir unidades que nos permitissem oferecer serviços que outros não podiam oferecer.

Na minha memória ficou gravada a noite em que concretizei a operação: ao sair com o meu pai do nosso galpão de Caballito, percebemos que nem sequer tínhamos ficado com um veículo para voltar à nossa casa. Rimos e pegamos um táxi. Sentado naquele carro que avançava pela avenida Rivadavia, pensativo, senti que tinha voltado a arriscar-me além do que a prudência indicava. No entanto tinha a certeza de que essa operação representava uma excelente oportunidade: naquela época estava proibido importar equipamentos desse tipo e os que eram fabricados no país nem sequer faziam sombra aos

Uma grande aposta

Em 1968 tomei uma decisão importante e arriscada: vendi todos os carros, caminhonetes e caminhões de menor porte para adquirir cinco caminhões tratores White que estavam abandonados num galpão da estação da ferrovia Sola, no Bairro de Barracas. Esses caminhões seriam o esteio do transporte pesado da Román.



poderosos White. Aqueles caminhões, únicos no mercado, seriam o pilar do transporte pesado da Román.

Para deixá-los em condições, arquitetei um plano de trabalho e entrei em contacto com os fornecedores que nos abastecia com os materiais. Enquanto isso, concomitantemente, procurei com afã um contrato para torná-los produtivos. Ante semelhante reestruturação, a economia da empresa tinha se ressentido; porém, a sorte voltou a acompanhar-me. A Companhia Bechtel ia construir um gasoduto em Mendoza e precisava estender a tubulação no meio de um deserto de difícil acesso. Como os White eram muito apropriados para essa tarefa, enviei uma carta de apresentação por escrito. Para os executivos da Bechtel não foi suficiente e nos pediram para ver os equipamentos. Não havia alternativa, tínhamos de mostrar os caminhões White nas condições em que estavam.

Ao vê-los, como era de se supor, confirmaram que eram os ideais para realizar o trabalho, mas também expuseram dúvidas razoáveis sobre nossas possibilidades de deixá-los e condições para a data em que devíamos iniciar as tarefas. Então, fiz uma proposta que incluía o firme compromisso de que iríamos operar em Mendoza no prazo estabelecido no contrato, com a aplicação de fortes multas se não cumpríssemos com os termos pactados. A sua aceitação foi transformada em um pedido de compra e esse foi o nosso primeiro grande contrato.



PRIMEIRA GRUA
DE ROMÁN SAC: TR 22



Tínhamos um trabalho na mão que significaria uma entrada de dinheiro muito importante, mas que, por outro lado, significava uma séria obrigação. Com aquele pedido de compra conseguimos que nos financiassem a renovação de todos os pneus; e também, pudemos trocar grande parte dos rolamentos e as lonas de freios dos trens de rolamentos. Contratamos um especialista em elástico, que efetuou os consertos necessários, e um especialista em motores Cummins, que pôs o sistema de injeção no ponto.

Trabalhamos dia e noite; no entanto, sabíamos que ficariam coisas pendentes para resolver durante a obra. Finalmente, chegou o dia e tivemos de partir para Mendoza. Conseguimos iniciar os trabalhos na data programada e durante a noite aproveitamos para terminar os consertos e realizar a manutenção necessária.

Os meus queridos White demonstraram um rendimento superior. Era um espetáculo vê-los deslocando-se pelos difíceis desertos transportando os tubos que iriam compor o gasoduto. Recentemente me lembrei dessa operação porque naquele mesmo lugar passou o rally Dakar de 2010. Tudo tinha saído bem, os meus colaboradores demonstraram uma vez mais a sua incondicionalidade e capacidade, colocando tudo de si para alcançar o objetivo.

Esse trabalho deu um importante impulso para a empresa. Tínhamos conseguido formar um parque automotriz inigualável

e o bom resultado econômico nos permitiu cancelar os créditos, adquirir os semirreboques necessários para os caminhões White e iniciar a fabricação de duas carretas novas. Como eu vinha trabalhando no desenho há tempos, para aquela ocasião já contava com os trens de rolamento. Uma vez mais a sorte esteve do nosso lado no projeto. Um dia fiquei sabendo que estavam para demolir um galpão antigo da empresa Villalonga Furlong, localizado na rua Salguero com a rua Martín Coronado, no *Barrio Parque*, atrás de onde na atualidade está localizado o Museu de Arte Malba. Fui visitá-lo e descobri que a estrutura estava montada sobre vigas de aço importado, do tipo *grey* de 55, que eram ideais para a fabricação das carretas. Estava completamente assombrado: esse material me permitiria construir, a baixo custo, as carretas que depois denominamos 12 e 14.

O desenho previa um sistema de desmontagem das peças, e o acúmulo de eixos os tornavam muito versáteis para adaptar-se às diferentes circunstâncias.

Funcionavam de maneira especialmente adequada no transporte das turbinas, pois elas precisavam permanecer apoiadas longitudinalmente para não sofrer flexões. Por outro lado, tínhamos de encontrar caminhões suficientemente potentes para as grandes carretas. Depois de buscar muito, encontrei duas unidades: um trator Internacional de grande porte preparado para trabalhos fora de estrada, do ano 1950, e um poderoso

Continuamos trabalhando da melhor maneira que sabia, e com absoluta transparência: aqueles eram nossas armas.

Mack Termodine de 1961. Ambos estavam em mal estado de conservação e tivemos de consertá-los e adaptá-los para as nossas necessidades. Dessa maneira conseguimos completar os nossos equipamentos, únicos no mercado local.

Acompanhei o novo empreendimento com uma agressiva campanha de marketing. Publicamos os croquis dos diferentes equipamentos em revistas especializadas, almanaques, folhetos e até em uma lista telefônica. Cada projeto estava claramente identificado e tinha as medidas das plataformas de trabalho. Logo alcançamos um sucesso notável: os clientes ligavam pedindo diretamente algum dos modelos que tinham visto nas propagandas. Essa ação foi reforçada com o assessoramento técnico para cada requisição. Criei um formulário que a minha secretária deveria preencher quando algum interessado ligava.



ROMÁN NO CENTRO DA FOTO
COM ALGUNS DOS SEUS COLABORADORES



Depois, o Chicho ou eu visitávamos pessoalmente os clientes potenciais para responder às suas dúvidas.

Comprovei que estava entre as estrelas quando, em 1968, fui convocado para uma reunião com quem naquele tempo era o líder do transporte pesado, com inúmeras carretas e um grande parque de guindastes.

Ao chegar ao seu escritório e ver que os donos de outras importantes empresas do setor também estavam, compreendi que se tratava de uma mini reunião de cúpula dos profissionais de transportes de carga pesada. Iam assinar um acordo de preços que vinha sendo discutido há algum tempo, com o qual os clientes seriam divididos em função da capacidade instalada de cada empresa. Então interrompi a reunião, fiquei em pé, pedi desculpas e lhes disse que aquilo contradizia os valores da nossa empresa e que, conseqüentemente, a Román não participaria do acordo. A partir daquele momento, os concorrentes nos atacaram de forma indiscriminada com a intenção de impedir o nosso crescimento. Mas nós continuamos trabalhando da melhor maneira que podíamos e com absoluta transparência: essas foram as nossas armas naquela dura batalha. E saiu muito bem. Já no princípio da década de setenta éramos líderes do mercado de transporte pesado.

Naquela época, já há algum tempo, vínhamos negociando com a empresa *Alegemeine Elektricitäts Gessellschaft* (AEG),

fornecedora alemã de turbinas a gás, para a qual oferecíamos assessoramento no estudo de rotas e pré-factibilidade para o transporte de grandes turbinas pelos diferentes lugares do país.

E finalmente alcancei o meu objetivo: AEG ganhou várias licitações e nos reconheceu como a única empresa argentina com capacidade de transportar os seus equipamentos. Dessa forma, a famosa companhia nos delegou a totalidade dos seus trabalhos e passou a ser um dos nossos melhores clientes. Nossas carretas foram durante muitos anos as únicas capacitadas para esse tipo de carga e, portanto, transportamos a maioria dos componentes para as subestações de energia do país.

Em 1969, tivemos de afrontar o nosso primeiro desafio na área de transporte de cargas indivisíveis de grande tamanho e peso: tínhamos de levar um enorme gerador de cento e trinta e cinco toneladas para a central hidroelétrica de Nihuil, localizada a mil e trezentos metros de altura, em Mendoza.

A empresa pública *Agua y Energía Eléctrica* (AYEE), encarregada do projeto, contava com equipamentos de transporte próprios, mas a sua carreta possuía pouco raio de giro e uma tipologia imprópria para caminhos de montanha. Então nos ofereceram o trabalho. Sem muita margem para pensar — dado que a carga estava pendurada em um guindaste no porto de Buenos Aires —, decidi aceitar. Mas quando nos encontramos ao pé da montanha e tivemos de repensar os planos tomando

as medidas do espaço disponível, percebemos que o nosso equipamento também não passava por uma das curvas. Assustava ver o caminho de precipício pelo qual devíamos subir.

Se só de fazer o caminho de camionete já dava vertigem, era fácil imaginar o que íamos sentir ao ter a responsabilidade de transitar o caminho com uma grande carreta com uma carga daquele tamanho. Voltei a analisar a situação e determinei com exatidão o espaço que precisávamos para o raio de giro na posição mais complicada. Assim cheguei à conclusão de que, demolindo uma pequena parte da montanha, podíamos ampliar a pista para finalmente chegar ao destino.

Contratei uma empresa da região e com eles definimos como dinamitar o vértice da curva perigosa que não nos permitia passar. Finalmente, com uma das rodas dianteiras totalmente fora do caminho, deixando o nosso poderoso caminhão Internacional pendurado no vazio, conseguimos avançar por esse difícil trecho e continuamos a subida. Mas a aventura não terminou aí. Uma noite, por causa de uma falha, tive de trocar a transmissão do caminhão trator deitado no chão, enquanto os meus colaboradores afugentavam com tochas de fogo as enormes aranhas que se proliferam na região.

Uma vez mais, o nosso esforço fez diferença e ganhamos outro grande cliente, AYEE, que naquele tempo era a maior empresa de energia do país e um exemplo de eficiência. As suas

Eu estava confiante de que o país, a longo prazo, seria desenvolver, e as obras de infraestrutura em circulação será realizada mais cedo ou mais tarde.

obras podem ser vistas de norte a sul da Argentina, e em todas elas tivemos uma destacada participação. Assim, convertemo-nos em uma empresa capaz de participar dos grandes projetos de engenharia e construção. Com a AEG e a AYEE na nossa carteira de clientes fiéis, a Transportes Román alcançou a liderança indiscutível do mercado de transporte pesado.

O investimento constante, às vezes acima das nossas possibilidades, foi outro dos fatores que nos permitiu crescer. Eu confiava em que o país, em longo prazo, ia se desenvolver e que as obras de infraestrutura pendentes cedo ou tarde iam se realizar. Para estar preparados, devíamos ter os melhores

equipamentos da praça, com o pessoal capacitado e motivado. Cada vez que chegava um daqueles ciclos adversos da economia, nós continuávamos arriscando o capital, enquanto os outros vendiam. Naquela ocasião, inclusive, compramos equipamentos dos nossos concorrentes. Também adquirimos componentes ociosos das empresas Jaime Coll, Melhor Godwin e SAOPIN, e participamos de vários leilões da YPF. Reciclávamos cada maquinário, até deixá-lo novo. Esse era o meu ofício, a minha vocação. Divertia-me consertando os equipamentos e liderava naturalmente os meus mecânicos nas tarefas.

As obras de infraestrutura requerem altos investimentos em equipamento e podem terminar sendo muito arriscado se não se conseguem os trabalhos que permitam amortizá-los. Os clientes, por seu lado, valorizam a capacidade instalada dos seus fornecedores. Nisso se concentra o segredo: em ganharmos a confiança de quem nos contrata.

Nós podemos manter uma boa relação ou inclusive chegar a ser amigo do cliente mas, no final das contas, a médio e em longo prazo, a única coisa que sustentará a sua fidedignidade será fazer bem as coisas, com dedicação, paixão e profissionalismo.

Os parceiros que tive naquela fase foram parte fundamental daquela epopeia que nos tornou em líderes do transporte de grandes pacotes indivisíveis, o que foi denominado como “Ciência ao serviço do movimento”.

Outra escala empresarial

O primeiro período de intenso trabalho rendeu muito bons frutos. A nossa responsabilidade empresarial, uma administração transparente e o fato de ter convertido a Román SRL em uma sociedade anônima —Román SAC— nos proporcionaram um perfil de credibilidade adequado e fomos bem conceituados pelos bancos.

Aos vinte e seis anos entrava na década dos setenta com uma empresa economicamente sólida, acreditada perante seus clientes, perante o mercado e perante seus concorrentes.

O país continuava em plena expansão. Por um lado, a política econômica do governo de Ongania levava adiante os primeiros ensaios de liberação, especialmente a partir do plano colocado em prática pelo ministro Krieger Vasena em março de 1967, que, entre outras coisas, unificou o mercado cambial, diminuiu a proteção da economia, sancionou uma nova lei de hidrocarburetos e estimulou a entrada de capitais do exterior. Por outro lado, apesar da instabilidade política, começaram a aparecer os grandes projetos de infraestrutura acompanhando a expansão da economia, que entre 1963 e 1970 se expandiu

com uma taxa anual média de seis por cento. Nesse panorama, pudemos progredir e consolidar-nos com uma importante frota e com uma equipe de colaboradores altamente qualificada, com a qual nos permitia realizar com solvência os trabalhos da mais alta complexidade técnica. Os meus irmãos Ricardo e Oscar participavam dando o exemplo. Eles eram os primeiros a chegar e os últimos a sair em cada jornada de trabalho.

O Oscar, com somente quinze anos, era o especialista em operar os grandes pistões hidráulicos e os tacos de suporte, descarregar e carregar as cargas que transportávamos. O nosso pai, como sempre, nos acompanhava com os seus sábios conselhos e nos oferecia o seu apoio com todo o carinho. Os colaboradores que tive durante aquela etapa, muitos dos quais ainda continuam ao meu lado, foram parte fundamental dessa epopeia que nos converteu em líderes do transporte de grandes cargas indivisíveis, que coincidimos em denominar “Ciência ao serviço do movimento”.

Naquela época tinha organizado um departamento de pesquisa e desenvolvimento, onde os nossos engenheiros e contratados trabalhavam. Estudávamos como melhorar as operações e desenvolvíamos novos equipamentos. Com uma constante moderação no uso do capital, conseguimos gerar uma capacidade instalada que nos permitiu participar da maioria das obras de grande envergadura realizadas no país.

É só ler o portfólio detalhado na memória do balanço da Román SAC de 1969-1970: AEG Argentina, Companhia Argentina de Cimento Portland, Loma Negra, Fiat Concord, Sade, BVS, Boving & Co. Limited, Mellor Goodwin sac, Mellor Abengoa, Segba, Agua y Energía Eléctrica, Astilleros y Fábricas Navales del Estado, Yacimientos Petrolíferos Fiscales, Companhia Burroughs de Máquinas Ltda., Siemens Argentina, Cometarsa Construcciones Metálicas Argentinas, Babcock & Wilcox Limited, Siam Electromecánica, Siat, Armetal, o/c. Kuehne + Nagel... e muitas outras empresas.

Dessa maneira, aos vinte e sete anos entrava na década de setenta com uma empresa economicamente sólida, com excelente reputação perante os clientes, o mercado e os concorrentes.

Hoje, à distância, valorizo o fato de ter começado a minha trajetória quando ainda era muito jovem e de ter me capacitado enquanto trabalhava. •

Com família própria

Capítulo III



MAIS
INFORMAÇÃO

Com família própria

Capítulo III

Aquela época era de muita andança: acordava ao amanhecer para ir à empresa, trabalhava o dia inteiro e voltava para casa à noite.

No entanto ainda tinha energia para sair. Sempre gostei de misturar a obrigação com a diversão, compartilhar com amigos e sair para dançar. Madrugava com frequência e pensava que dormir era uma perda de tempo. Apesar do intenso ritmo de vida que levava naqueles anos, comecei a sentir a necessidade de encontrar uma boa companheira para formar uma família. Uma noite, em 1966, estando no salão de baile Manhattan, em Liniers, descobri que uma linda loira de olhos azuis me observava. Depois soube que tinha pedido referências sobre mim a algumas amigas que tínhamos em comum. No começo, ela me achou antipático e convencido, segundo o que me confessou depois. Porém decidiu dar um passo importante e me ligou. Depois de conversar durante um tempo, conseguimos marcar o nosso primeiro encontro. Hilda Margarita Kowanz, minha querida Marga, é a mulher da minha vida. Desde esse primeiro encontro, estabelecemos uma relação que tem se caracterizado pelos longos bate-papos. Podíamos passar horas compartilhando as nossas ideias, projetos e desejos. Logo, começamos também a descobrir muitas coincidências com relação aos nossos sonhos sobre a família e o futuro. O nosso namoro foi intenso e apaixonado. O amor crescia à medida que íamos nos conhecendo. Por isso não tive dúvidas de pedi-la em casamento quando fizemos dois anos de relacionamento, e nos casamos em 1968.



Reproduzir áudio: *A virtude*

Marga era filha de imigrantes. O seu pai tinha chegado da Alemanha em 1926, aos dezenove anos. Aqui conheceu Hilda Yaques, quinze anos mais nova que ele e descendente de franceses e chilenos. Casaram-se em 1940 e tiveram três filhos: Marga, Emilio e Roberto.

A minha primeira atitude para me inserir como chefe de família foi tentar surpreender a minha futura esposa comprando uma linda casa de estilo colonial na região elegante do bairro de Devoto. Foi um erro: a casa era exageradamente grande para duas pessoas e a Marga não se sentia muito à vontade. Aprendi então que não é uma boa ideia agir de maneira unilateral em questões de casal. Para consertar a situação, procuramos juntos um novo lugar para morar. Encontramos um apartamento em *Caballito*, térreo com um pequeno jardim, a poucos quarteirões da minha empresa. A Marga deu um toque de calor necessário para transformá-lo em um lar aconchegante. Moramos nesse lugar quatro anos e decidimos nos mudar, desta vez sim, para uma casa maior, quando já tínhamos três filhas.

Depois do primeiro ano de casamento nasceu a nossa primeira filha, Gabriela Nancy. Depois vieram mais cinco filhas: Ivana Karina, Silvina Verónica, Andrea Mariela, Lorena Vanesa e Maria Valeria, que faleceu poucos dias depois do nascimento. Esse foi um golpe muito duro para nós, muito difícil de superar. Eu quase não tinha forças para consolar a Marga. Mas ela, longe de intimidar-se pela perda irreparável, afirmou que não terminaria assim essa etapa da sua vida. E, no ano seguinte, em 1982, tivemos a benção do nascimento do nosso filho Alfredo Javier.

Acho que nunca deixarei de dimensionar a força de vontade da minha mulher. Ela é de uma firmeza inigualável na sua escala de valores e não mede esforços para transformar os seus sonhos em realidade. Sempre a Marga teve comigo uma paciência quase tibetana. Inclusive no dia do nosso casamento, cheguei correndo ao cartório porque estava negociando até o último minuto um crédito com o gerente da filial da rua Cid Campeador do Banco Província. Ela simplesmente disse-me em voz baixa: “Você tem de desfrutar mais dos momentos importantes”. E isso foi só o começo: dias depois tivemos de interromper a lua-de-mel para atender certas urgências na empresa. A sua dedicação e carinho criavam um clima especial no lar. Encarregava-se pessoalmente do cuidado das crianças. Estava atenta aos estudos, às brincadeiras, às gracinhas, a que continuassem a estudar e progredir. Também me estimulava a



MARGA LEVANDO NOSSAS
FILHAS AO COLÉGIO



Ensinamos a eles que a verdade é o mais importante e que perante um erro sempre achamos uma solução no núcleo familiar, por maior que ele seja.

acompanhá-la nessas tarefas. A nossa casa era o refúgio onde sempre encontrava contenção e equilíbrio, principalmente nos momentos mais difíceis. Às vezes, chegava com uma carga pesada sobre as costas, estressado por alguma situação complicada, mas, nem bem passava pela porta, os problemas se dissipavam. Perto da minha família conseguia esquecer tudo, o meu lar era um bálsamo para a minha mente e para o meu espírito.

A nossas filhas cursaram os seus estudos no colégio Nossa Senhora de la Misericórdia do bairro de Flores. Encontramos lá uma ajuda fundamental para a sua formação religiosa, especialmente por parte da irmã Ercilla.

Eles educaram as nossas filhas pacientemente na fé desde o primeiro ano. Também reforçaram os valores que lhes transmitíamos em casa, como a importância da família e a sensibilidade para as necessidades alheias. O Javier fez os dois primeiros anos do ensino fundamental no colégio inglês San Jorge, de Quilmes e depois continuou no Instituto Bayard de Palermo. A formação que os meus filhos obtiveram lhes permitiu entrar na universidade sem problemas. Além dos programas educativos, o âmbito escolar estimulou altos princípios de disciplina e bom comportamento. Juntamente com a Marga ressaltamos nos nossos filhos, o hábito da leitura e fomos cuidadosos na hora de promover atividades que lhes deixassem algum ensinamento. Trabalhamos duro para oferecer-lhes uma educação sólida, demonstrando-lhes com o exemplo que, para se realizar e alcançar os objetivos, deviam esforçar-se na sua capacitação. Ensinamos que a verdade está acima de tudo e que o erro, por mais grave que seja, sempre encontra uma solução no seio familiar. Demos liberdade, deixamos que escolhessem o seu próprio caminho e por meio dos nossos conselhos, fazíamos com que percebessem o que nos parecia melhor.

O nossos filhos têm um estilo que os identifica. São tenazes para levar adiante os seus projetos, têm uma grande capacidade de trabalho e cultivam uma profunda sensibilidade humana, que está refletida em tudo o que fazem. Ter filhos responsáveis e de

O que é aprendido desde o berço é impresso como uma marca indelével sobre a personalidade.

bom coração é, sem lugar a dúvidas, a nossa máximo conquista. Apesar das lógicas diferenças que existem entre eles, mantêm entre si uma excelente relação de irmão e compartilham o desejo de continuar transmitindo por muitas gerações uma cultura de trabalho sustentada em valores, que transcenda à comunidade.

Minha experiência como pai

O que se aprende desde o berço se grava como uma marca indestrutível na personalidade. Por isso, o que os pais fazem e deixam de fazer durante a infância dos seus filhos têm consequências diretas e contundentes nas suas vidas. Ao longo dos anos, seguindo esse pensamento, tenho tentado estar atento a cada momento, para oferecer-lhes amor e discernir as circunstâncias em que seja necessário colocar limites e a maneira de exercê-los.

Compartilhar com eles momentos de lazer foi de grande ajuda. Às vezes, através da brincadeira e da diversão pude transmitir-lhes os ensinamentos com muito mais efetividade que com o mero discurso moralizador. Sobram teorias, mas, pessoalmente, sinto que o método mais eficaz é aproveitar as vivências cotidianas; os pequenos espaços familiares servem para estimular as boas condutas e gerar um clima de confiança. Tentei sempre praticar uma relação de grande abertura ao diálogo e pude construir com os meus filhos, antes e durante a sua adolescência, um círculo de confiança que nos possibilitou uma comunicação fluida nos momentos críticos. No entanto, dada a minha personalidade dominante e por estar acostumado a exercer a liderança sobre muita gente, temia permanentemente incorrer em uma educação rígida, que inibisse os meus filhos e os obrigasse a pedir ajuda a terceiros para resolver os seus problemas. Consciente disso, e com a participação da minha esposa, adquirei a sensibilidade necessária para tratar cada um levando em conta as suas particularidades. Por isso, estimei a Gabriela, a Karina, a Silvina, a Andrea, a Lorena e o Javier a expressarem os seus pensamentos mais íntimos sem medos, assegurando-lhes que, por mais difícil que uma situação pudesse ser, sempre encontrariam o apoio e contenção dos seus pais.

As sextas-feiras à noite eram nossos momentos especiais. As meninas produziam e preparavam peças de teatro domésticas,

que a Marga e eu assistíamos sentados no sofá da sala. Sempre me surpreendia a capacidade de imaginação, a destreza para inventar as histórias. Claro, quando cresceram trocaram as sextas familiares pelas suas primeiras saídas noturnas. Lembro-me de que as levava e depois ia buscá-las nos primeiros bailes. Tenho de reconhecer que não foi fácil para mim, porque as controlava muito e me preocupava. Às vezes, não as esperava fora, entrava para observar o ambiente que frequentavam.

Como era de se esperar, cometi erros na criação das crianças. Conversando com eles, muitas vezes percebi que se sentiam incompreendidos e pensavam que eu não estava prestando atenção suficiente nos seus problemas. Em alguns casos, sou obrigado a reconhecer que tinham razão, pois em repetidas ocasiões me enganei ao estabelecer a ordem de prioridades.

Da mesma maneira que muitas pessoas da minha geração, fui educado para exercer o papel fundamental da figura paterna, consistente em proporcionar o sustento econômico da família, enquanto a mulher se encarregava do lar. Tinha certeza de que a melhor forma de treinar essa função era trabalhar arduamente para que os meus filhos tivessem as possibilidades que eu não tinha tido quando era jovem. O ritmo acelerado que sempre impus no meu trabalho me obrigou a refletir sobre o tempo que dedicava à família e assim compreendi que devia participar mais na educação e no cuidado das crianças.



*Conseguimos, com perseverança,
que nossos filhos descobrissem
suas fraquezas e lidassem
com elas.*

A Marga e eu formamos um bom time: submetíamos cada assunto a debate, perguntávamos e procurávamos a melhor forma de transmitir-lhes a nossa forma de sentir. ***Esforçamo-nos para não sermos permissivos; como pai, aprendi a dizer mais vezes não, e gravei a ferro e a fogo o princípio de que, nos aspectos familiares, é importante estar presente para agir no momento devido. Eu me políciei para dedicar o tempo suficiente e adquirir a sabedoria necessária para que as minhas mensagens chegassem a eles e as suas a mim.***

As oportunidades que um pai tem ao longo do dia para tratar dos seus filhos e interessar-se pelas suas coisas são muitas e o diálogo de cada dia é essencial. Tentava evitar os sermões e me concentrava em reforçar os aspectos positivos de cada um, e

se fosse possível, com segurança, corrigia as condutas incorretas. Um costume que ajudou muito a comunicação no nosso lar é uma velha tradição familiar que recomendo imitar: em ocasiões especiais, como aniversários e comemorações, escrevíamos cartas nas quais colocávamos os sentimentos e reflexões que muitas vezes tínhamos dificuldade em expressar. Atitudes como essas, ou qualquer outra que sirva para fortalecer os vínculos familiares, por pequenas que pareçam, ganham uma relevância singular na pós-modernidade em que o individualismo é diariamente acentuado e os novos hábitos dificultam as relações humanas.

Vivemos em um mundo altamente materialista e tecnologizado, onde o afã para “ter” supera o querer “ser”, em uma competitividade extrema. Nos últimos anos, o mercado de consumo, o avanço tecnológico, as comunicações e a globalização têm produzido uma marcada brecha entre as diferentes gerações.

Tenho a sensação de que este fenômeno coloca muitos pais em desvantagem. Constantemente os filhos enfrentam dúvidas e consideram que os seus pais não podem dissipá-las, ou diretamente acham que não são compreendidos. Isso os estimula a procurar as respostas, por exemplo, nas novas ferramentas informáticas. Nesse caso, são introduzidos em um mundo ao que nós, os adultos, temos dificuldades em ter acesso. Diante dessa realidade, impus como meta aprender sobre a tecnologia

empregada pelos meus filhos e netos para ficar atualizado e poder falar com eles no mesmo idioma. Com os conhecimentos e novidades que surgem neste âmbito, tento aprofundar os temas candentes do momento com a maior naturalidade. Também, quando meus filhos eram pequenos, tentei conhecer os seus amigos, assim instaurei o costume de que a minha casa fosse um centro de reuniões. O ditado popular diz: “digas com quem andas e te direi quem és”. Os riscos aos quais os jovens estão expostos são muitos e variados: as drogas, a violência e as doenças. Marga e eu nos impusemos agir com a maior sutileza e perseverança, encontrando os instantes e os espaços adequados para abordar esses assuntos com abertura e confiança. Foi apaixonante viver as ocasiões nas quais os meus filhos me propunham situações para as quais eu não encontrava uma resposta imediata. Os meus netos agora, inclusive, superam os meus filhos. Para afrontá-los, estou atento às minhas emoções e tento refletir para estar à altura das circunstâncias. Com constância conseguimos que os nossos filhos descubram os seus pontos fracos e trabalhem neles. Ao observá-los, sinto que os desencontros que viveram ajudaram a reforçar o seu caráter e autoestima.

Hoje, junto aos meus filhos, pensamos nas gerações futuras e refletimos sobre a importância de preparar a família para que cumpra com o seu papel que não pode ser delegado, ou seja, o de principal educador, já que o lar é o âmbito por



AVÔ ROMÁN COM ALGUNS
DE SEUS NETOS



excelência para compreender a individualidade de cada filho.

Se agirmos com afeto, bom senso e sinceridade, os nossos filhos estarão mais dispostos a deixar-se ajudar para resolver os seus pontos débeis e potencializar os seus pontos fortes.

Sempre tentei que as crianças tivessem a independência necessária para tomar as suas decisões, apelando para a sua própria escala de valores. Também procurei apregoar uma forma positiva de pensar, encorajando-os para que levassem adiante todos os seus empreendimentos, sem medo do fracasso. Juntamente com a minha esposa, esforçamo-nos em trabalhar sobre a personalidade, equilíbrio e força de vontade de cada um, porque consideramos que são os pilares para se realizarem como pessoa e para alcançarem a felicidade.

Somente no âmbito do lar, os filhos se sentem plenamente valorizados e compreendidos, já que são aceitos tal como são, com os seus defeitos e qualidades. No entanto, a família mais ampla também cumpre um papel preponderante no processo de formação da personalidade. No meu caso, tive uma excelente influência na minha educação. A família forjou princípios de solidariedade e compromisso entre todos os seus membros, estimulando verdadeiros laços de afeto. O sobrenome foi colocado em um lugar muito alto, como o bem más precioso. Essa modalidade se impôs com profundidade nos nossos corações e hoje se converteu em um denominador comum dos Román.

*Tenho certeza que o homem
sabe do que é capaz somente
quando é testado e constata suas
habilidades para lutar contra a
adversidade.*

Na atualidade me preocupa observar, o meio ao redor em que circulo, como alguns casais se esforçam em preparar-se para educar os seus filhos e, apesar disso, se deparam com uma série de dificuldades que impedem alcançar suas metas. Os pais, com frequência, perdem o domínio da situação e os seus filhos faltam com o respeito, sentem-se culpados por não poder compartilhar com eles todo o tempo que gostariam e muitas vezes, por ser mais fácil, cedem aos seus filhos tudo o que pedem. Vejo com bastante frequência que as mães que trabalham fora de casa evitam castigar os filhos porque não querem gerar atritos no breve tempo que passam com eles. Os integrantes de casais separados costumam vacilar na hora de

Descobri que o estado ideal para que o homem cresça e se realize é ter fome: fome de grandeza e superação.

estabelecer limites, pois pensam que perderão terreno na sua imagem perante os filhos. Em nome de “um grande amor de pais” tendem a ser permissivos. Considero, pelo contrário, que o sentimento único de ser pai, deve ser o compromisso mais importante para exercer o papel de educador, com muito carinho e autoridade, dado que a omissão em alguns momentos pode ocasionar danos irreparáveis.

As etapas de desenvolvimento dos filhos

A Marga e eu temos alcançado bons resultados ao planejarmos uma estratégia para cada etapa da vida das crianças. Dialogando com os nossos filhos, sempre procuramos um consenso quanto

aos objetivos, dessa forma chegávamos a alguns pontos em comum que se transformavam nos parâmetros que nos indicavam quando tinham se desviado do rumo.

Os primeiros anos de vida das crianças são delicados porque é quando o caráter, a personalidade e as habilidades sociais são estruturados. Por esse motivo, esta etapa demanda a máxima atenção da mãe. A educação é mais fácil de transmitir quando ainda são pequenos, pois só então pode-se estar realmente perto. Em casa evitamos por todos os meios cair na superproteção. Ajudamos os nossos filhos a perderem seus medos enfrentando os obstáculos, para que aprendessem a superá-los. Tenho a certeza de que o homem sabe do que é capaz somente quando é submetido a provas e constata as suas habilidades para lutar contra a adversidade. A capacidade de reação, o instinto e a coragem só podem ser dimensionados quando a pessoa se enfrenta a situações complexas. É aí quando cada um começa a se conhecer e a consolidar a sua personalidade.

Sempre tentei induzir os meus filhos a praticarem esportes variados. Desde pequenos ensinei que deviam se esforçar para ganhar, assim como a capacidade de desenvolver o equilíbrio necessário para saber perder. O exemplo é a melhor ferramenta, sempre ensina mais do que as palavras. Certa vez, rodei com o meu cavalo e fracturei os dois braços, bati a cabeça e a boca. Naquela noite decidi não tomar os anti-inflamatórios

e analgésicos que tinham me receitado. Simplesmente estava feliz por estar vivo e queria sentir as sensações sem modificá-las. Transmiti aos meus filhos essa e outras experiências como uma maneira correta de aprender a controlar o próprio corpo. Algumas vezes, inclusive, estimulei-os a que aprendessem a controlar um estado febril ou a dor suportando-os da melhor maneira, sem remédios. Contrariando os médicos, persuadi a que deixassem passar um tempo sem tomar o remédio, de forma que os seus metabolismos aprendessem a se defender sozinhos. Este tipo de prática, obviamente, pode ser aplicada a casos que não signifiquem maior gravidade e com um seguimento constante. Quando as pessoas se mentalizam e têm convicções, podem afrontar situações difíceis com uma atitude mais firme. Quando os filhos se tornam independentes decidem por si mesmos, mas são influenciados pelo contexto. Desse modo, a educação e as práticas que tenham adquirido serão o maior arsenal para que ninguém os desvie dos seus caminhos.

Quando os meus filhos começaram a etapa escolar, percebemos que os educadores e as amizades tinham adquirido um papel destacado, consequentemente nos envolvemos nas suas atividades. O fato de nos dispormos a conhecer os seus amigos e os seus pais, compartilhando com eles as reuniões sociais, possibilitou-nos compreender melhor o meio por onde circulavam. O ideal é criar com a escola e com as demais famílias

um espaço onde possa haver um debate amplo sobre a educação, formando um ambiente de apoio para todos. Conseguir um consenso entre as várias famílias sobre determinados pontos é muito positivo para colocá-los no melhor caminho.

Quando entraram na adolescência, ficamos preocupados com o fato de que começariam a tomar as suas próprias decisões, que teriam novos amigos e frequentariam outros tipos de lugares. Minha esposa e eu conversávamos muito e líamos sobre essa temática. Foi um dos momentos mais críticos que tivemos de viver no país. Víamos como vivenciavam o processo de transformação, às vezes com marcadas crises de busca da sua própria identidade e personalidade. Sofremos as rebeldias e as atitudes críticas que tentaram colocar em xeque os valores aprendidos. Soubemos nos manter firmes e estabelecer os limites necessários, mas sempre dando liberdade suficiente para que experimentassem as suas vivências com uma nova profundidade e assim pudessem fazer as suas próprias escolhas. A educação que pudemos inculcar-lhes na infância e a relação de confiança que mantivemos foram o fundamento que nos permitiu agir como família e acompanhá-los nos momentos difíceis.

Para a preparação terciária, na hora de escolher uma instituição, estimulamos que optassem pela universidade pública, já que exige um desenvolvimento independente em um meio heterogêneo, no qual a grande maioria dos estudantes devem

Sempre inculquei aos meus filhos que o único valor que nunca perderão é o que eles mesmos conseguirem ser como pessoas, que o material é passageiro e que devem se esforçar para atingir suas metas. Somente dessa maneira terão a chance de passar pela vida pelo que são e não pelo que possuem.

trabalhar para pagar os seus estudos. No nosso país, temos a sorte de que muitos dos grandes intelectuais dão aulas somente pelo fato de sentirem-se agradecidos pelo que receberam da

universidade pública, por isso desdobram-se ensinando e dando o exemplo. Dessas faculdades saíram grandes cientistas e profissionais reconhecidos internacionalmente e, em geral, os formados das suas cátedras são muito procurados no mundo do trabalho. A minha própria atividade possibilita-me compartilhar cada jornada de trabalho com pessoas das mais diversas origens sociais, dos serviços mais básicos até os altos executivos e posso corroborar o que as estatísticas indicam: os melhores resultados são alcançados por quem teve de se desenvolver em meios inóspitos e de escassos recursos. Tenho comprovado que o estado ideal para que o homem cresça e se realize é que tenha fome; fome de grandeza e de superação. Essas pessoas sabem que ninguém os protegerá e que terão de resolver os problemas por si mesmas. Acontece o contrário com aqueles que sentem que a sua família está em uma boa posição econômica e supõem que nunca lhes faltará nada.

Os melhores colaboradores que tive procediam de lugares de sacrifício e de luta. Aqueles que ostentam uma longa trajetória acadêmica, mas não souberam acompanhá-la com uma experiência de trabalho afim ou não incorporaram uma cultura de entrega e esforço, costumam alcançar resultados medíocres. Por isso, a minha recomendação como empresário e como pai é que, na medida do possível, os jovens façam os seus estudos paralelamente a uma atividade trabalhista em concordância. Não

existe melhor forma de encontrar e desenvolver a verdadeira vocação que trabalhando no que gosta e satisfaz.

Assim, com exemplos de vida, com histórias pessoais e alheias, nossos filhos podem discernir o bem do mal e identificar onde residem os perigos. Sempre inculquei aos meus achegados que o único valor que jamais perderão é aquele que eles mesmos conseguirem como pessoas, que o material é transitório, que devem se esforçar para alcançar as suas metas. Só assim conseguirão ter a segurança para andar pela vida pelo que são e não pelo que possuem. •

O crescimento empresarial

Capítulo IV



MAIS
INFORMAÇÃO

O crescimento empresarial

Capítulo IV

O desenvolvimento empresarial que tinha conseguido ao longo da década de setenta constituiu uma sólida base para ampliar a dimensão dos meus negócios.

Naquela época, a empresa estava posicionada entre as líderes do mercado de transporte pesado na Argentina e começávamos a ser reconhecidos fronteiras afora. A essas alturas sentia que, ainda que tivesse muito para fazer, estava no caminho correto para consolidar a grande companhia com a qual sonhava desde muito jovem.

Desde o princípio, tive clareza de que para alcançar um crescimento sustentado sobre bases sólidas, não era suficiente somente contar com uma boa organização e com o equipamento adequado. O essencial era conseguir que os colaboradores estivessem alinhados com a cultura do trabalho e consolidar um modelo de negócio que garantisse vantagens competitivas em médio prazo.

Para poder desempenhar o meu papel e projetar uma estratégia de longo alcance, teria de dispor de mais tempo. Por isso incorporamos a os melhores profissionais do mercado e programamos uma política de recursos humanos que fizesse com que eles se sentissem partes integrantes da empresa. Muitos dos que começaram naquela época e ainda não se aposentaram continuam trabalhando ao meu lado. Também foram integrados à equipe membros da família: os meus irmãos, alguns tios e primos. Entre todos criamos uma mística que nos permite superar os obstáculos e projetar-nos adiante.

Esta etapa ficou marcada negativamente em parte pelo complicado contexto político que imperava no país.

A recorrente instabilidade institucional, consequência de quase vinte anos de proscrição do peronismo, as contínuas interrupções do regime democrático por parte das Forças Armadas, somadas à disputa entre a corrente sindical e os grupos mais radicalizados do peronismo derivaram em um crescente estado de violência política. Presidentes democráticos e revoluções militares se sucederam impossibilitando que o empresariado local pudesse trabalhar com algum grau de previsibilidade. O sistema democrático tinha perdido legitimidade pela proscrição da força majoritária.

Durante o período 1968-1976 sucederam-se seis presidentes e nenhum deles conseguiu terminar o seu mandato. O general Juan Carlos Onganía foi deposto em 1970 e substituído pelo general Roberto Levingston, que, depois de uns poucos meses, deixou o comando nas mãos de outro militar, o general Alejandro Lanusse.

O novo mandatário propôs uma saída política: convocou as eleições, reabilitou o peronismo e tentou comprometer todos os partidos em um grande acordo nacional que lhe permitisse ser candidato a presidente.

Mas já não existia consenso social para que um membro das Forças Armadas continuasse no poder. Diante desse panorama, Héctor Cámpora, que era representante do líder justicialista no exílio, ganhou as eleições de 11 de março de

1973. O seu governo não teve nenhum poder, o clima político e econômico complicou-se e o PJ atirou-se em uma violenta luta interna. Pouco tempo depois, Cámpora apresentou o seu pedido de renúncia e convocou eleições gerais para permitir o triunfo de Juan Domingo Perón, que depois de dezoito anos de exílio assumiu em 1973 a sua terceira presidência. O seu falecimento, no dia 1º de julho de 1974, levou o PJ a uma crise interna que nem ele, como líder, poderia ter dominado, e menos ainda a sua vice-presidente, a sua esposa Maria Estela Martínez — “Isabelita” —, que o sucedeu no poder. O panorama se agravava dentro de um contexto mundial em convulsão devido à Guerra Fria, a crise do petróleo e o avanço do mundo financeiro sobre a produção, que influenciavam negativamente a política e a economia locais.

A Argentina era objeto de intromissões e pressões por parte dos agentes principais do conflito mundial, os Estados Unidos e a União Soviética, que, na sua procura de aliados para os seus modelos ideológicos contrapostos, pareciam estar inaugurando a era da globalização porém, em conflitos armados.

Nesse contexto, tentavam-se ações no sentido de controlar a situação: o Pacto Social assinado em Maio de 1973 entre a Confederação Geral Econômica, a CGT e o Ministério de Economia, congelou os preços e postergou em um ano as negociações salariais com a finalidade de moderar a tensão distributiva e conter a inflação. Mas o sucesso do plano foi efêmero, e em

março de 1974 foi convocada uma grande paritária nacional que voltou a disparar a inflação. A ausência de liderança do governo de Isabel pouco ajudou a ajustar a economia, que era agravada pela inflação mundial e uma dívida externa incontrolável. A maxidesvalorização aplicada por Celestino Rodrigo, o ministro de Economia de Isabelita, acabou de desequilibrar a segurança jurídica, deixando grande parte dos cidadãos indefesos.

Em menos de vinte e quatro horas, o peso foi desvalorizado em cem por cento, a gasolina e os serviços públicos encareceram duzentos por cento e as gôndolas se esvaziaram, resultado do desespero da população, que se sentia desprotegida. Muitos contratos comerciais naufragaram. O país era uma hecatombe. Assim nós, os argentinos, vivíamos em uma convulsão social interna agonizante, potencializada pelos atentados armados contra instalações de serviços públicos.

Naquele tempo, a segurança parecia estar em permanente risco. Os grandes empresários conviviam com uma constante sensação de temor, devido às ameaças de sequestro e morte. Não existia padrões de autoridade.

O Estado não reagia e nenhum dos três poderes institucionais nem os partidos políticos ofereciam perspectivas de solução diante da violência.

Esse panorama determinou que a possibilidade de restauração da ordem —a “recuperação do comando”—

significasse, no imaginário de boa parte da sociedade, uma parcela de alívio diante do caos e da progressiva anarquia política. Por isso, o golpe de Estado de março de 1976 contou com certo acompanhamento social, apesar de o poder militar ter se colocado acima da Constituição Nacional.

Nossa situação na empresa também era complexa. Por um lado, a incerteza política e a falta de segurança jurídica nos impediam de projetar com clareza o futuro da companhia e, por outro, paradoxalmente, tínhamos uma grande demanda de trabalho que superava a nossa capacidade instalada e nos obrigava a continuar crescendo. Os meus contadores me advertiam sobre os riscos de passar de uma estrutura média para uma grande. Além disso, o cenário político-econômico mundial era difícil de entender e, portanto, era impossível vislumbrar de que forma afetaria a economia do país.

Estava muito preocupado, sentia que podia perder tudo o que tanto tinha sido difícil conseguir. Mentalizei-me para afrontar a situação e realizei enormes esforços para capacitar-me nos pontos fracos; por exemplo, as finanças e a administração. À noite, quando os meus filhos iam dormir, ficava lendo e estudando até alta madrugada, tentando suprir as deficiências de uma educação incompleta. Também comprava cursos e livros acompanhados com fita cassete, dos quais me lembro de um em particular, de Peter Drucker, que contribuiu com valiosos ensinamentos.

Estava muito preocupado. Sentia que podia perder tudo o que tinha conseguido com esforço.

Transformei-me em uma espécie de esponja ávida por absorver novos conhecimentos. Também me apoiei na experiência dos meus assessores e executivos. Instaurei um sistema de trabalho com debate aberto de ideias, na qual sobressaia o mais capaz, no entanto como quem tomava a decisão final era eu, devia ter uma compreensão completa dos pontos em questão, de maneira a que tinha de estudar de qualquer forma.

Costumava bombardear os meus colaboradores com perguntas sobre as suas áreas de especialização e lhes pedia que me remetessem a literatura apropriada para poder estudar o assunto com maior profundidade. ***Nesse caminho de crescimento, percebi que, para uma grande organização se manter vigente, a estratégia converte-se em uma ferramenta imprescindível.*** Para poder implantar e assim direccionar o rumo da companhia, é necessário aguçar o instinto para predizer o futuro.



*Reproduzir áudio:
O empreendedorismo (1)*

Naquela época, para mim já não se tratava de um delírio esotérico, mas sim de aprender a prever os cenários que me possibilitaram estar preparado para encarar as mudanças que se apresentaram. Dessa forma, mantinha-me sempre alerta e flexível de modo a agir com decisão, tomando ademais os cuidados que reduzissem ao mínimo a margem de riscos. Assim, antes de realizar um investimento, primeiro me assegurava de haver uma demanda que justificasse, e estruturava cada projeto a fim de poder oferecer vantagens competitivas sustentáveis, garantindo ao cliente um serviço ou uma previsão de máxima eficiência que lhe permitisse ser mais competitivo.

Manter-me consciente das minhas limitações foi o maior incentivo para crescer como cidadão e como homem de negócios. Os riscos mais profundos que intuía se relacionavam com os aspectos económicos que podiam modificar a equação dos negócios, particularmente devido aos riscos intrínsecos dos trabalhos que realizávamos. Isso me tirava o sono, já que um acidente de grandes proporções em qualquer operação podia nos fazer perder a empresa. Por norma, quando isso ocorre,

as companhias de seguros dirigem as suas queixas à empresa que executa o trabalho. Para evitar essa contingência, negocie uma apólice de responsabilidade civil omnicompreensiva com uma empresa inglesa, ou seja, uma apólice que cobrisse tanto qualquer tipo de reclamação por parte de terceiros, como também acidentes cuja magnitude superasse as apólices específicas com que contávamos. Foi uma das primeiras apólices desse tipo no mundo e se por um lado, felizmente, foi de muito pouco uso, converteu-se em um argumento mais de propaganda, pois oferecia mais segurança aos nossos clientes. Também nos serviu perante as entidades creditícias, já que podíamos garantir que em qualquer contingência a empresa estaria coberta e não seria afetada economicamente.

Na nossa cultura empresarial sempre foi primordial a solidariedade com os clientes, fornecedores e colaboradores. Tinha certeza de que, se esses três pilares se alinhassem com a nossa filosofia de trabalho e se comprometessem com uma melhoria contínua, seríamos invencíveis.

Desfrutava de convocar cientistas e técnicos especializados no desenvolvimento de tecnologia de ponta.

Era como uma terapia: permitia-me abstrair da rotina diária e sonhar com os novos empreendimentos. Assim enfrentei a realização de grandes obras que, naquela época, pareciam nos exceder. E quando tinha o contrato, fazia todos

os esforços necessários para cumprir e superar as expectativas do cliente. Paralelamente, começava a pensar qual seria o seguinte projeto, a fim de manter ativa a capacidade instalada, já que não era uma suposição válida para mim, deixar os colaboradores sem trabalho.

Aprender a se defender

No meio da década de sessenta, as grandes empresas internacionais como a Kraft-Werke-Union (KWU) estabeleceram sistemas organizacionais mundiais chamados *forwarders*, cujo objetivo era realizar toda a logística e as tramitações necessárias para efetuar o transporte de mercadorias porta a porta.

Quando a KWU —subsidiária da Siemens Alemã— ganhou o contrato para o fornecimento e construção da central nuclear Atucha I, localizada perto da cidade bonaerense de Lima, determinou que duas grandes *forwarders* alemãs, a Kuehne & Nagel e a Schenker, assumissem a responsabilidade do transporte. Imediatamente, essas empresas decidiram que importariam de forma temporária todos os veículos que operariam no traslado dos componentes da Atucha I.

As obras começaram em 1968. A central contava com um grande reator de água pesada pressurizada e urânio natural enriquecido, com capacidade de gerar 335 mw, o primeiro do

gênero na Argentina e na América Latina. De maneira que tínhamos por diante um grande desafio.

Conhecia perfeitamente os pormenores desse projeto monumental e tinha preparado a empresa para assumir os serviços de transporte e montagem para a obra. Mas ao saber que todos os trabalhos recairiam nas empresas alemãs, não pude fazer outra coisa a não ser elaborar uma estratégia defensiva. A lei colocava limites na importação de veículos de grande porte quando na Argentina tivesse equipamentos de características similares.

Estava diante de um dilema: ou defendíamos os nossos direitos com um enfrentamento aberto com duas organizações internacionais (que no futuro poderiam se negar a subcontratar os nossos serviços) ou permaneceríamos em silêncio aceitando os acontecimentos.

Optei em defender os nossos direitos expondo uma legítima e clara política empresarial, e apresentei as minhas razões preservando os nossos próprios interesses, os dos transportadores nacionais e os da indústria local.

Recorri então aos entes administrativos públicos responsáveis, como a *Secretaria de Indústria e Aduana*, e demonstrei que dispúnhamos de equipamentos idôneos pelos quais pagávamos impostos e que, portanto, não era pertinente autorizar uma importação temporária. Também

recorremos à *CATAC*, câmara que agrupava os transportadores e à *FADEEAC*, Federação Argentina de Entidades Empresariais do Autotransporte de Cargas, para que apoiassem a nossa posição.

Paralelamente, aprofundamos a relação comercial com os *forwarders* e lhes explicamos a nossa postura. Eles, diante da força dessa ação e comprovando a idoneidade da nossa capacidade instalada, aceitaram realizar uma licitação entre as empresas nacionais. Finalmente, terminamos incumbindo-nos da parte de movimentos pesados.

Além do transporte terrestre, tínhamos de realizar operações de grande precisão para o traslado e montagem das cargas indivisíveis de grande peso e tamanho dentro da central atômica. Cumprimos com o trabalho dentro do prazo e dos parâmetros e o nosso alto nível de profissionalismo foi reconhecido tanto pelo cliente quanto pela direção da Atucha I. Depois de seis anos, no dia 19 de março de 1974, a central foi conectada ao sistema elétrico nacional. A sua contribuição para rede representava naquele momento quatro e meio por cento da geração elétrica total do país.

Como resultado, alcançamos uma posição melhor no mercado e incorporamos conhecimentos para o futuro: ***além de ter suficiente capacidade instalada e de fazer bem o trabalho, tínhamos de estar atentos às regras e às leis para não ficarmos vulneráveis nos nossos direitos.***

Nesse sentido, comecei a tomar parte nas câmaras que agrupavam os empresários do setor, para ter um papel ativo na defesa dos direitos e interesses da companhia.

Promover a indústria nacional

Um dos grandes desafios que tivemos que abordar foi o de reverter a desconfiança das corporações multinacionais em relação às empresas argentinas dedicadas aos serviços e a construção de equipamentos pesados. O fato de o país não investir no desenvolvimento tecnológico, gerava muitas dúvidas no mundo desenvolvido.

Tanto as empresas intermediárias de compra e venda (*traders*), quanto os produtores de grandes componentes para plantas energéticas estavam acostumadas a realizar os seus trabalhos com fornecedores globais e não se arriscavam a contratar o serviço ou o abastecimento de equipamentos para empresas de países em desenvolvimento. Uma situação desta índole gerou um sério conflito entre nós e a empresa japonesa Mitsubishi.

Aconteceu no final da década de sessenta, quando o Estado nacional relançou o plano de construção da represa hidroelétrica de El Chocón e o conjunto Cerros Colorados.

Esses projetos tinham permanecido paralisados durante duas décadas e a sua concretização seria de grande importância

para a região norte da Patagônia, dado que abasteceriam de água para rego do vale do Rio Negro e serviriam para controlar as recorrentes inundações e transbordamentos dos rios Limay e Neuquén. Hidronor, que naquela época era uma sociedade estatal, abriu uma licitação pública seguindo o assessoramento de duas consultoras internacionais: Merz & McLellan y Alexander Gibsa.

Colossos de prestígio mundial se apresentaram a licitação. Mas quando analisaram as condições da obra, advertiram que os editais especificavam que, devido ao estado dos caminhos, a legislação de trânsito e a capacidade dos meios de transporte existentes, não seria possível carregar transformadores pesando mais de noventa toneladas até El Chocón.

Na Román Transportes intuíamos que esses complexos caminhos patagônicos não podiam ser obstáculos tão difíceis de vencer. Primeiro analisamos os diferentes ofertantes, para ver qual estava realizando o maior esforço para ganhar a licitação. Assim descobrimos que se tratava da Mitsubishi. Então combinamos que realizaríamos sem custo algum os estudos de factibilidade técnica para o transporte de uma carga de peso superior, e que tentaríamos obter as autorizações pertinentes das autoridades nacionais, municipais e provinciais. A Mitsubishi, por outro lado, assumiu o compromisso de nos conceder o trabalho se lhes outorgassem a obra.

*Tínhamos a intuição que
esses difíceis caminhos
patagônicos não podiam ser
um obstáculo tão árduo de
se andar.*

Os resultados foram categóricos: em contraposição ao que sustentavam os consultores internacionais, nossos engenheiros comprovaram tecnicamente que era possível transportar transformadores de até duzentos e cinquenta toneladas.

Os executivos japoneses ratificaram os nossos cálculos e fizemos um acordo que, no caso de eles ganharem a licitação, a Román fabricaria e colocaria à disposição o equipamento necessário para o transporte dos enormes transformadores.

Ademais, realizaria todos os trabalhos de reforço necessários ou os desvios da rota a transitar. Tínhamos demonstrado a factibilidade do projeto e obtido as autorizações pertinentes.

*Nossos engenheiros
testaram tecnicamente que
era possível transportar
transformadores de 250
toneladas.*

A Mitsubishi finalmente ganhou a licitação, graças à vantagem competitiva que a nossa pesquisa tinha proporcionado, já que tínhamos ajudado a apresentar uma proposta na base de grandes transformadores em vez de vários pequenos, como os outros concorrentes. Esses equipamentos representavam uma menor eficiência energética a um preço maior.

Porém, a nossa surpresa foi grande quando os representantes da empresa japonesa não cumpriram com o acordo e —alegando que era muito arriscado realizar esses trabalhos com equipamentos de fabricação local— comunicaram que importariam da Itália uma carreta Cometto de cento e vinte e oito rodas, com tecnologia já aprovada.



*Construção de caminhão hidráulico
e transporte para El Chocón*

Esse equipamento tinha características similares às que nós tínhamos desenhado.

Como consequência, solicitaram a autorização à *Vialidad Nacional* com as mesmas características do equipamento local, mas agora com a marca Cometto e com o nosso estudo técnico sobre o itinerário a percorrer. Nesse ínterim, a nossa empresa também tinha oferecido assessoramento à Somerfin e a nossa contribuição tinha possibilitado à empresa a apresentação de

uma proposta à licitação das subestações, colocando à disposição do projeto transformadores de grande peso.

Contudo depois que ganharam nos disseram que não contratariam os nossos serviços porque tinham chegado a um acordo com a Mitsubishi para realizar o transporte com a carreta que trariam da Europa. O nosso desconcerto e indignação foram ainda maiores.

Entramos assim em um duro processo de negociação com os representantes desta famosa empresa japonesa. Tentamos dar-lhes garantias de todo tipo e lhes explicamos que já tínhamos a construção da carreta em estado avançado, no entanto a sua intransigência foi absoluta.

Senti uma profunda inquietação. Tínhamos trabalhado dois anos nesse projeto, investindo muito esforço, tempo e dinheiro no seu desenvolvimento. Dispúnhamos da engenharia, de grande parte dos materiais e contávamos com funcionários idôneos.

Estávamos preparados para realizar o trabalho. Mas a contraparte nos tinha decepcionado!

Os nossos clientes, de repente, converteram-se nos nossos adversários, não somente porque não tinham cumprido com o acordo, mas também porque, além disso, concorriam conosco para nos tirar o resto dos trabalhos. Eu não podia aceitar tanta injustiça de braços cruzados. Se nos deixássemos vergar

*Sem ter nenhum contrato,
decidi construir um enorme
vagão, cujo projeto tinha
trabalhado muito duro.*

perderíamos a oportunidade de demonstrar que uma empresa argentina também era capaz de desenvolver tecnologia de ponta. Permitir que substituíssem o nosso desenho por um equipamento importado teria significado perder a liderança e traído os meus próprios princípios.

Imediatamente, começamos a agir na defesa dos nossos direitos perante as autoridades nacionais e as entidades empresariais. Sabíamos que a lei nos amparava: a importação temporária de um equipamento semelhante só podia ser realizada se na Argentina não existisse a capacidade de fabricá-lo nem a possibilidade de dispor dele no prazo requerido. Então, se éramos capazes de ter o equipamento em funcionamento rapidamente —e se a lei fosse cumprida—, podíamos ganhar o jogo.

A decisão não era fácil; o montante que implicava o investimento era elevado e se tratava de um desenvolvimento com tecnologia de ponta que envolvia os seus riscos. No entanto a minha convicção me levou a agir com todas as forças.

Sem ter um contrato, decidi me arriscar a construir a enorme carreta em cujo desenho tinha trabalhado arduamente com a ajuda de engenheiros contratados. O equipamento estaria fabricado integralmente com materiais e mão de obra nacionais. Era uma máquina complexa, com as características de um robô. Seria capaz de operar hidráulicamente as suas funções de carga e descarga de todo tipo de elementos, inclusive transformadores, e contaria com a capacidade de regular a sua altura, superar valetas, desníveis e circular por estradas em mal estado.

A concretização final da engenharia e a sua construção foi uma verdadeira conquista. Significou o meu primeiro grande desafio quanto ao desenvolvimento de tecnologia de ponta. Acompanhamos todo esse processo com uma ação na mídia e na política, e conseguimos o respaldo das câmaras empresariais para tentar impedir a importação da carreta italiana.

Para a realização do projeto assinei um contrato com a empresa metalúrgica da família Kandus. Muito rapidamente eles se sentiram superados pela situação e me advertiram que o objetivo era exageradamente arriscado.

Fizemos tudo o que pudemos para demonstrar que tínhamos construído um equipamento de última geração.

“Você tem de desistir”, me diziam, apesar de que a engenharia de desenvolvimento estivesse integralmente sob nossa direção, significando que o contrato não incluía responsabilidade alguma sobre o resultado final. Somaram-se as dúvidas da Kandus e do Chicho com as dos meus irmãos.

Todos me pediam que desistisse do projeto, mas eu estava convencido de que devia perseverar. Porém, a incerteza de construir um equipamento para o qual não tínhamos um contrato e o fato de ter por diante uma briga administrativa para evitar que o governo autorizasse a importação da carreta por parte dos japoneses, geraram em mim uma grande pressão.

Tínhamos de demonstrar às autoridades competentes que possuíamos a solução. Com os esboços e os detalhes técnicos

da engenharia aplicada, mais as fotos do avanço da construção, dediquei-me a percorrer os escritórios de quem podia ter algum tipo de incidência sobre a questão e convidava os funcionários para visitarem as oficinas a fim de que comprovassem como o trabalho estava adiantado.

Eram várias frentes abertas e não era nada fácil passar por elas: o técnico, referente à construção; o cliente, para conseguir o trabalho; o institucional, para demonstrar a nossa capacidade e o bancário, para obter o financiamento necessário. Por outro lado, devia evitar que os colaboradores e fornecedores desanimassem, assim como levar adiante o *lobby* político. Eram momentos de máxima tensão, nos quais redobrei os meus esforços e aguicei a inteligência. Mesmo com o nosso esforço, a posição da Mitsubishi continuava sendo irredutível. O governo terminou dando-lhe a razão e finalmente, permitiu a importação do equipamento. Esse foi um golpe terrível para nós. Sabíamos que a Mitsubishi tendo essa ferramenta e estando em sociedade com quem era o nosso maior concorrente, M. Romano SA, as nossas chances de participar da obra eram escassas, ou ainda pior, nulas. Não me dava por vencido de nenhuma maneira e pensava dia e noite em como reverter a situação. Consolava-me com a ideia de que, ainda se falhasse essa tentativa, cedo ou tarde o nosso equipamento abriria caminho.

A situação econômica e financeira da empresa ficou abalada. Para a realização desse projeto eu tinha me endividado além do prudente. Foi assim que tive de apresentar aos bancos uma solicitação de extensão dos prazos comprometidos, demonstrando-lhes a nossa capacidade de reembolso.

Quando finalmente a carreta ficou pronta, planejei uma operação de marketing de rua muito inovadora naquela época, quando inclusive a palavra “marketing” nem sequer figurava no vocabulário habitual. Aproveitamos o dia da primavera de 1970, dia de comemoração em Buenos Aires, fiz um desfile das novas carretas de cento e vinte e oito rodas, puxados por dois potentes caminhões ao longo da avenida Santa Fe. O espetáculo foi descomunal: as pessoas se aglomeravam para ver esses bloco de mais de um quarteirão de extensão, com dispositivos que se assemelhavam a um robô gigante, carregado de comparsas e repleto de cartazes que assinalavam a injustiça que estava sendo cometida prejudicando um empreendimento argentino. A foto da carreta com os seus cartazes saiu em todos os jornais do país.

Fizemos tudo o que estava ao nosso alcance para demonstrar que tínhamos construído um equipamento de última geração que nem sequer os Estados Unidos possuíam, mas que não teria aplicação. Tudo parecia inútil e os nossos esforços não alcançavam para reverter a decisão política que tinha autorizado a importação da carreta italiana, então decidi me arriscar com

tudo. Organizei um protesto, diretamente na frente da sede do governo, que naquele momento era presidido pelo general Agustín Lanusse.

A carreta, dessa vez não com comparsas mas sim com uma carga de duzentos e cinquenta toneladas de mármore, que registramos perante um escrivão, proporcionava uma exibição imponente e era uma prova irrefutável. Transitamos pela avenida *Entre Ríos* rumo à *Plaza de Mayo* com a finalidade de deixar o bloco estacionado na frente da Casa Rosada. No caminho fomos interceptados por funcionários do governo, que se sensibilizaram com o nosso protesto. A nossa decidida ação, seguida da pressão que a opinião pública exerceu terminou dando bons resultados.

O governo deu caráter de “temporária” a autorização da importação do equipamento Cometto, com a “comprovação de destino”. Isso significava que somente poderia transportar os transformadores importados pela Mitsubishi para a obra de El Chocón. Dessa maneira, a nossa carreta converteu-se em um bem apreciado, já que era o único que podia realizar os trabalhos comprometidos pelos demais participantes da licitação.

Mas, como “quem com ferro fere, com ferro será ferido”, um tempo depois utilizaram a carreta importada temporariamente em San Nicolás, violando a autorização alfandegária. Essa operação foi severamente multada e os japoneses tiveram de reenviar o equipamento. Desse modo, terminamos ficando com

a primazia no mercado. Apesar dessa contrariedade inicial, mais tarde construí com a direção da Mitsubishi e com os outros empresários japoneses uma boa e duradoura relação de negócios.

Finalmente, a nossa empresa trabalhou no El Chocón-Cerros Colorados durante os anos 1971, 1972 e 1973.

Transportamos quase todos os grandes componentes de tamanho e peso extraordinários, contribuindo assim para essa grande obra. A represa é a maior geradora de hidroeletricidade da Patagônia e cobre vinte e cinco por cento da potência total instalada no país.

Proteger-se nos ciclos baixos da economia

As perspectivas de crescimento no nosso país mudaram rapidamente e no ano 1972 se avistava um panorama nacional complexo. A minha preocupação era manter a capacidade instalada produtiva. Decidi então iniciar a busca de projetos fora da Argentina e detectamos possibilidades de trabalho no Uruguai, Chile, Paraguai e Bolívia, com o qual nos dispusemos a embrenhar-nos nos seus mercados.

Foi assim que entramos em contacto com SAOPIM SA, uma importante empresa internacional dedicada a grandes obras rodoviárias e de engenharia. Depois de trabalhar na análise estratégica dos seus negócios na América do Sul, chegamos a um

Cada trabalho significa um novo desafio e requer de muita criatividade para resolver os verdadeiros enigmas de engenharia.

acordo para associar-nos a uma obra de grande envergadura que estava sendo levada adiante no Paraguai: a construção da estrada Transchaco. Ela atravessava uma área de terra vermelha com regiões selvagens, repletas de animais selvagens e mosquitos. Os técnicos, não acostumados ao clima, costumavam apresentar quadros febris e a maioria dos trabalhadores falavam somente guarani. Por outro lado, a inflação, gerada pela crise do petróleo, também tinha afetado o Paraguai. O preço do combustível, assim como o das mercadorias importados, subia constantemente e o contrato não amparava a aplicação de fórmulas de reajuste. Sob essas condições, a continuação das tarefas se tornava insustentável.

As reuniões com as autoridades paraguaias eram intensas, cansativas e infrutíferas. Alguns momentos me sentia muito pressionado e várias vezes fui veladamente ameaçado. Naquela época, a presidência do Paraguai era exercida com mão dura pelo ditador Stroessner e o seu governo não oferecia nenhum tipo de segurança jurídica.

Embora déssemos trabalho a mais de mil e quatrocentas pessoas e continuássemos operando com perdas, as autoridades não pareciam levar em conta o esforço financeiro que afrontávamos. Um dia, durante uma reunião com algumas pessoas das mais altas esferas do governo, solicitei-me “uma demonstração de confiança” como condição para aprovar a aplicação da fórmula de reajuste que já tínhamos negociado: tínhamos de entregar um transbordador dotado de dois motores Schottel de mil e quinhentos cavalos cada um, que a SAOPIM tinha construído na Argentina. Concordei em dar uma prova mais da nossa firme decisão de levar a obra adiante e os transbordadores chegaram ao destino em poucas semanas.

Mas o governo do Paraguai não cumpriu com o seu compromisso e continuou negando o reajuste prometido. Estava em uma situação exageradamente arbitrária; o governo era consciente de que sem a aplicação dessa fórmula a obra iria ser paralisada.

Depois constatei que a conduta do governo escondia

objetivos alheios ao projeto e que estavam tentando ficar com o nosso canteiro de obra e os nossos equipamentos para realizar a obra com uma empresa vinculada ao poder.

Era uma situação delicada. Estava em um país estrangeiro cujo presidente se caracterizava por suas atitudes ditatoriais e de própria conveniência. Sem outra saída, apresentei às autoridades a rescisão do contrato e várias vezes viajei ao canteiro de obra localizado no meio do Chaco paraguaio. Lá, com a ajuda de um tradutor de guarani, expliquei aos nossos operários e chefes qual era a realidade. Os trabalhadores compreenderam a situação e o esforço que estávamos realizando. No dia seguinte, o grupo se mobilizou para reclamar perante o governo, apesar de que esse tipo de atitude de protesto fosse absolutamente estranho para a época. Eu, por minha parte, consciente das práticas dessa administração, por segurança, apressei-me em pegar o primeiro avião para voltar a Buenos Aires. Dado que administrativamente o equipamento estava radicado na Argentina, apresentei uma queixa no Ministério de Relações Exteriores e solicitei a sua intervenção junto às autoridades paraguaias para recuperá-lo. Se por um lado as nossas tentativas foram ineficazes, o esforço realizado no Paraguai valeu a pena.

A relação com os sócios da SAOPIM terminaram em excelentes termos e pudemos comprar, por um bom preço, os seus equipamentos na Argentina. Assim demos créditos a uma

boa gestão, que foi observada internacionalmente e deixamos em evidência os interesses espúrios do governo militar paraguaio.

A diversificação necessária

O transporte de grandes componentes é uma atividade apaixonante. Cada trabalho implica em um novo desafio e requer muita criatividade para resolver os verdadeiros quebra-cabeças de engenharia que acarretam. Ao mesmo tempo, é uma atividade muito difícil de administrar econômica e financeiramente. Os investimentos em tecnologia e maquinaria pesada são elevadas, e o pessoal deve estar altamente capacitado. Em um país com recorrentes crises como o nosso, a demanda de trabalho é flutuante; com frequência a capacidade instalada fica ociosa e isso significa sérios reveses econômicos.

Além disso, enquanto os sindicatos que abarcam os trabalhadores das empresas construtoras possuem um regime de contratação que lhes permite ampliar ou diminuir os contratos dependendo das necessidades de cada momento, o enquadramento sindical das companhias de transporte exige trabalhar com pessoal permanente.

Em consequência, quando os números de Román SAC começaram a indicar que já era uma grande organização, com gastos mensais elevados e uma capacidade instalada permanente

*O trabalho não era simples.
Tivemos que aprender
a realizar tarefas muito
específicas.*

muito cara, procurei a maneira de ampliar o alcance do negócio e incorporar novos serviços ao nosso portfólio.

Desdobrei-me então na busca de trabalhos que nos dessem continuidade operativa, de modo que os meus colaboradores estratégicos tivessem sempre uma ocupação, com o consequente repiro na distribuição dos custos fixos. Assim, começamos a excursionar em novos setores, como a exploração de petróleo, o movimento de solos, a manutenção de plantas industriais, a engenharia e a construção, e os serviços portuários.

Petróleo patagónico

No começo de 1973, quando soube que a Companhia Naviera Pérez Companc, prestadora de serviços para YPF, estava passando

por inconvenientes nas tarefas de carga, transporte e descarga dos seus equipamentos de perfuração e acabamento, ofereci os nossos serviços. Desenvolvia os seus trabalhos basicamente em Colonia Catriel, ao norte da província do Río Negro. Dali saíam caminhos e estradas de terra para cidades onde operavam os equipamentos petroleiros. As instalações e canteiros de obras se confundiam com um implacável e gigantesco deserto patagônico, ventoso, frio, sem estradas asfaltadas nem infraestrutura de algum tipo. Era um lugar absolutamente hostil. O problema principal da Pérez Companc residia em que demoravam muito para transportar os equipamentos aos poços em processo de exploração. Logo descobrimos o porquê: os caminhões empregados nos campos petroleiros (*oilfield trucks*) —composto por prancha de ferro com rolo na extremidade e guinchos de tiro detrás da cabine— estavam em péssimas condições devido à falta de manutenção. Propusemos então um plano de ação. Nós nos comprometíamos a adaptar alguns dos nossos equipamentos para os trabalhos de transporte e a adquirir o maquinário que nos faltavam.

Enquanto isso, assumimos os trabalhos utilizando guinchos e equipamentos inapropriados, que sofreram rupturas e desgastes prematuros, mas que serviram para superar a conjuntura. Ao ver a nossa resposta, Carlos Pérez Companc nos pediu que também nos encarregássemos dos seus caminhões.

Assim, junto ao seu irmão Gregorio “Goyo” Pérez Companc e alguns dos meus colaboradores, viajamos para as instalações de *Colonia Catriel* para analisar a situação e fazer o inventário das peças e equipamentos que assumiríamos. Não deixamos nada sem inspecionar. Reviramos durante dias a montanha de refugos de materiais e subconjuntos de motores que a fábrica possuía e, assim como suspeitávamos, encontramos peças em bom estado, inclusive alguns sem uso que não deveriam estar naquele lugar. Finalmente, decidimos criar um equipamento de trabalho com profissionais de alto nível das duas companhias para conseguir a máxima eficiência.

O trabalho não era simples. Além de abrir estradas e trilhas em terrenos sem caminho até os lugares de perfuração, tivemos de aprender a realizar tarefas muito específicas, tais como montar e desmontar os equipamentos nos locais onde operariam, deixando-os em condições ótimas de funcionamento. Tivemos de trasladar pessoal operativo de Buenos Aires, capacitar as pessoas do lugar e estabelecer um sistema sustentável que operasse vinte e quatro horas, trezentos e sessenta e cinco dias do ano. Construímos casas, campo de obra, novos caminhos e ajudamos os pequenos prestadores de serviço a se converterem em empresários. Apesar das numerosas dificuldades, cumprimos o nosso objetivo estabelecendo-nos por muitos anos nesta atividade no sul do país.

Os problemas da empresa começaram a aparecer rapidamente na produção que diminuía dia após dia.

O sucesso da operação com a Pérez Companc deu os seus frutos e outras petroleiras foram somando-se como clientes. Para aperfeiçoar as nossas prestações de serviço, abrimos bases operativas na Colonia Catriel (Río Negro), em Malargüe, (Mendoza), em Comodoro Rivadavia (Chubut) e em Pico Truncado (Santa Cruz).

Adquirimos mais equipamentos, construímos bases em cada lugar e incorporamos pessoal. Depois de vários anos de trabalho na região, finalmente recebi uma chamada telefônica que estava esperando: a YPF nos pedia um plano DTM (desmontagem, transporte e montagem) para melhorar a operatividade dos seus equipamentos. A solicitação do engenheiro Raúl Ondarts, presidente da YPF, era muito clara: “Precisamos aumentar a



*Futaleufú
barragem*

produtividade e para conseguir temos de reduzir os tempos desperdiçados que ocorrem durante o transporte dos nossos equipamentos”. Era um desafio difícil e apaixonante: a petroleira estatal tinha os equipamentos mais importantes da Argentina, então melhorar a sua operatividade constituía a meta do próprio responsável da companhia. Trabalhamos sem descanso e em

poucas semanas apresentamos uma proposta. Dessa forma, configuramos uma equipe com a direção da YPF e estabelecemos os compromissos que assumiríamos. Depois de negociar as tarifas e definir todas as condições operativas, obtivemos a solicitação de compra para a realização do trabalho na região de Neuquén e Río Negro.

Tivemos de quase triplicar a nossa capacidade instalada na região e completar os equipamentos: adquirimos e adaptamos um enorme parque de veículos e guindastes, contratamos pessoal e fizemos o treinamento, ampliamos as instalações, incorporamos ferramentas para a montagem e desmontagem dos equipamentos petroleiros, e instalamos modernos meios de comunicação. Em cada desmontagem, transporte e montagem, nossa missão tinha o seu ponto culminante quando as torres de perfuração estavam em posição e em condições de rotar. Ou seja, que dependia de nós tudo o que acontecia desde que nos avisavam que um equipamento tinha terminado de operar em um lugar até que começasse a rotar em outro lugar novo.

No começo, foi extremamente complexo lidar com o pessoal da YPF; as velhas estruturas burocráticas e os chefes sindicais não queriam ceder os seus espaços.

O eventual sucesso da nossa operação desmancharia os nós das ineficiências, abusos e até da corrupção com que alguns setores da companhia estavam acostumados.

A responsabilidade que tínhamos assumido era, nem mais nem menos, mover uma montanha.

Em muitos casos, os prazos de realização dos trabalhos eram verdadeiramente ridículos. O movimento de um equipamento de perfuração levava um mês, enquanto nós completávamos em noventa e seis horas. O transporte do maquinário de terminação, para eles, significava uma semana de trabalho, para nós, só dezoito horas. Diante desta realidade, os sindicatos reagiram e tentaram dificultar o nosso desempenho; inclusive, ameaçaram os funcionários e sabotaram os equipamentos, vertendo açúcar nos tanques de combustível.

Mas a disposição e o compromisso dos nossos colaboradores foram a nossa melhor defesa. Logo pudemos melhorar a relação com os sindicatos, os funcionários da área operativa passaram a identificar-se com a nossa cultura



Mover uma montanha



FUTALEUFU BARRAGEM

empresarial, e então pudemos continuar trabalhando muitos anos para a YPF.

As multinacionais da construção

No final de 1973 incorporamos outra atividade. Estando, como sempre, à procura de novos negócios, fiquei sabendo que a

empresa espanhola DYCASA tinha uns caminhões Wabco à venda; basculantes de grande tamanho, ideais para transportar rochas. Com a análise mecânica percebemos que estavam relativamente em bom estado e com apenas alguns consertos ficariam em boas condições. Com isso em mente, fui ver a Vialco SA, a construtora encarregada da obra civil da represa de Futaleufú, na província de Chubut. Sabia que a empresa precisava reforçar o seu parque de grandes basculantes, assim, me ofereci para fazer parte do trabalho com que tinham se comprometido.

Depois de visitar a obra e conhecer o projeto, assinamos o contrato. Concretizei a compra dos caminhões da DYCASA, fizemos os consertos necessários e começamos a trabalhar na represa. Assim nos introduzimos numa atividade de grande magnitude.

A tarefa consistia em extrair, transportar e compactar o material para construir a represa. Nada menos do que 3.100.000 metros cúbicos de rocha que deveriam ser compactadas em capas sucessivas para construir a parede do dique, de seiscentos metros de comprimento e cento e vinte metros de altura. A central hidroelétrica seria alimentada pelo rio Futaleufú e as suas águas ocupariam uma superfície de nove mil e duzentos hectares, gerando eletricidade para a indústria de alumínio Aluar, que seria instalada em Porto Madryn.

No entanto após pouco tempo do começo da nossa atividade, a quarenta e cinco quilômetros da cidade de Esquel,

comprovamos que a Vialco atravessava sérios problemas econômicos e de gestão. Reinava um descontrole geral, e os oitenta e cinco representantes sindicais que estavam naquela parte da obra exerciam uma constante pressão sobre os executivos da empresa. Trabalhavam em dois períodos e tinham conseguido que lhes pagassem o mínimo de doze horas para cada período, ainda que essas horas não se tornassem não se tornassem efetivas. De alguma maneira, aquele pequeno mundo patagônico refletia a convulsão política e social que o país vivia. Os problemas da empresa refletiram rapidamente na produtividade que minguava todos os dias.

A crise era cada vez mais evidente e nós estávamos ali, comprometidos com um contrato, com notas fiscais que não eram canceladas e com uma base de operações que custava muito dinheiro e muito esforço para manter. O desenlace surgiu antes do esperado. A Água e Energia Elétrica do Estado (AYEE), a contratante, rescindiu o contrato da Vialco, e esta não teve outra opção que não fosse abrir uma assembleia de credores. Entre esses credores estávamos nós. Diante dessa complicada situação, e sabendo que a AYEE já negociava o remate direto com o consórcio de empresas estrangeiras que vinham realizando todas as obras no país e na América do Sul, pedi uma entrevista com o engenheiro Alcaraz, o diretor executivo da obra, e lhe apresentei uma oferta contundente: a Román se encarregaria dos

trabalhos pelo mesmo preço do contrato original, manteria ***todo o pessoal, continuaria utilizando o equipamento existente e adquiriria o necessário*** para cumprir com os prazos no tempo requerido. Ademais, me comprometia em não deter a atividade a não ser durante os fins de semana prolongados.

Eles sabiam que éramos uma companhia de curta trajetória naquele tipo de projetos, mas não tinham nada a perder, já que paralelamente à nossa ação estavam avaliando as alternativas. A Alcaraz, que nos conhecia desde o tempo dos trabalhos de transporte pesado que realizávamos para a AYEE, avaliou detalhadamente a proposta e a levou com recomendações positivas aos seus superiores, que finalmente a aprovaram.

A responsabilidade que tínhamos assumido consistia em nada mais nada menos do que mover uma montanha. Tínhamos de dinamitá-la para extrair o material, depois carregá-lo nos basculantes e levá-lo até a represa para compactá-lo. A euforia que essa oportunidade me produzia e o risco que implicava não me deixaram conciliar o sono durante várias noites. Andava como um sonâmbulo naquelas paisagens escabrosas, em cima de caminhões, escavadoras, topadoras, motoniveladoras e compactadores para verificar o seu estado.

Empreendemos uma corrida contra o tempo para colocar em boas condições o equipamento que estava muito mal mantido. Planificamos cada passo que tínhamos de dar e nos preparamos

para lidar com os inconvenientes que, sem nenhuma dúvida, se apresentariam.

Durante os quatro dias que a obra ficou parada, fizemos o inventário do equipamento que utilizaríamos e teríamos de reformar. Também definimos uma estratégia para colocar ordem na situação com os sindicatos e com os trabalhadores: tínhamos de transmitir-lhes de forma clara a decisão de modificar drasticamente o esquema de retribuição e composição das tarefas dos dois mil e quinhentos operários que trabalhavam nesse setor da obra.

A situação social era complexa e os trabalhadores estavam exaltados e influenciados politicamente. A AYEE, através do governo nacional, ofereceu-me um serviço de segurança pessoal especial, que não aceitei. Tinha que permanecer perto das pessoas para ganhar a sua confiança e isso não seria um bom sinal.

Percorria o acampamento e as oficinas transmitindo-lhes que era impossível sustentar as prerrogativas que tinham conseguido e que logo lhes informariamos as novas condições.

Lembro-me de que preparamos um grande churrasco, sem dúvidas o maior que eu tinha presenciado, compareceram cerca de mil e quinhentas pessoas. Improvisamos as churrasqueiras com arames e grelhas em cima de uma enorme extensão de terra; era um verdadeiro espetáculo. Antes de começar a servir a comida, subi em um cadafalso improvisado e expus em que condições tínhamos aceitado o projeto e que objetivos nos propúnhamos.

Na solidão de uma noite senti que tinha me exposto além do prudente. Sentia-me agoniado.

Com toda a clareza, disse-lhes a verdade. Conteí que a empresa assumiria um risco econômico limitado e que era necessário impor outro ritmo ao trabalho, do contrário, teríamos de ir embora. Que consertaríamos o equipamento e para isso necessitávamos uma mudança fundamental na cultura do trabalho. Também lhes disse que somente poderiam continuar na obra os que estivessem dispostos a oferecer o seu maior esforço. Apresentei a nossa política de recursos humanos e a nova forma de remuneração, de maneira que receberiam um salário fixo dentro do estritamente estipulado pelo convênio, sem os inconsistentes benefícios que tinham combinado com a Vialco. Recalquei que a partir daquele momento os encargos sociais seriam depositados dentro do prazo estipulado e da maneira adequada, que eles teriam uma participação nos resultados como incentivo à produção, ou seja, uma parte do que recebêssemos

por metro cúbico construído da represa. Ademais, fiz fincar pé em que esse incentivo se constituiria em uma porcentagem importante da remuneração total.

O sistema consistia em um fundo comum, denominado “a bolsa”, composto por uma parte do valor que recebêssemos por metro cúbico compactado na represa.

Por outro lado, determinaram-se pontos máximos para cada área de trabalho de acordo com o grau de responsabilidade e especificaram-se as punições com descontos de pontos, segundo o tipo de descumprimento. Ou seja, o valor do incentivo surgiria da divisão do montante acumulado na bolsa pela pontuação final. As variáveis seriam: a produção, o número de empregados e os descontos de pontos resultantes da aplicação das punições.

Também apresentei um gráfico com as pontuações máximas que propúnhamos para cada cargo e uma lista de possíveis descumprimentos com os pontos de descontos correspondentes. Assegurei que, entre outros benefícios, teriam café nas áreas de trabalho, boa comida, lugares para dormir bem e os elementos de segurança necessários. Os trabalhadores, que já me conheciam pela minha trajetória, confiaram em mim e terminaram oferecendo-me o seu apoio. A mesma coisa aconteceu depois com os representantes sindicais, que inclusive nos ajudaram a conseguir uma maior eficácia na forma de calcular melhores salários.

Colocar as pessoas do nosso lado determinou o sucesso da obra. A mudança foi drástica: depois de poucos dias, a porcentagem de equipamentos em operação tinha aumentado quarenta por cento, o que reforçou a confiabilidade na atividade durante as vinte e quatro horas. Se bem o maquinário não era o mais adequados e estava descuidado, conseguimos adaptá-lo. Era o que tínhamos e com isso devíamos trabalhar.

Aquele inverno foi particularmente duro e acabou dando um toque épico ao empreendimento: milhares de homens estavam ali, em plena Patagônia andina, construindo uma represa de cento e vinte metros de altura no meio de ventos que sopravam a mais de cem quilômetros por hora e a temperaturas que caíam até os quinze graus abaixo de zero.

Trabalhávamos em caminhos de precipícios tipo caracol, cobertos de gelo. Embora jogássemos sal diariamente e fizéssemos a manutenção adequadamente, era impossível impedir alguns deslizamentos. Em uma oportunidade, um basculante desbarrancou e, como efeito dominó, bateu em outro basculante e esse bateu em outro, com isso em uma única noite nos deparamos com que tínhamos arreventado três basculantes.

Felizmente, não tivemos que lamentar vítimas fatais. Em outra ocasião, um caminhão não conseguiu frear numa descida e esmagou a camionete do meu irmão Oscar, que por sorte tinha saído para realizar umas inspeções.

Eu também sofri as dificuldades dos caminhos: uma tarde, enquanto ensinava aos motoristas como deveriam fazer para manter o caminhão brecado nas descidas mais pronunciadas utilizando a marcha à ré, surpreendentemente o motor parou. A direção perdeu a assistência hidráulica e os freios sozinhos não conseguiram deter o veículo. Comecei a desbarrancar em grande velocidade e o basculante, com quarenta e cinco toneladas de carga, ia despedaçando as rochas que encontrava no caminho, até que se interpôs uma suficientemente grande para parar a descida descontrolada. Quando descí, descobri que detrás da rocha tinha um abismo de mais de cento e cinquenta metros. Tinha salvado a minha vida por milagre, e a demonstração para os motoristas, obviamente, não foi um sucesso...

Porém, algumas vezes vale a pena assumir riscos. ***Tenho a convicção de que, para liderar as pessoas, deve-se partir do próprio exemplo.*** Em certas oportunidades dirigi um basculante durante um período completo para demonstrar o ritmo de produção possível.

O caminho que levava às pedreiras de Pedregal e Pedregalito, de aproximadamente sete quilômetros, era de terra e tinha seis metros de largura. Andávamos a velocidades de até setenta quilômetros por hora com quarenta e cinco toneladas de carga, mas pelo caminho da montanha limítrofe com a represa

Trabalhamos em conjunto até que tivemos a certeza absoluta da viabilidade da operação.



*Sobre ponte Rio III.
La Calandria*

devíamos descer em baixa velocidade, porque o caminho era sinuoso e de precipício.

A oficina era o ponto nevrálgico para assegurar a confiabilidade dos equipamentos. Ali aconteciam verdadeiras batalhas para manter todo o maquinário em operação.

Tínhamos estabelecido com a nossa sede em Buenos Aires uma logística para o envio de peças de reposição, principalmente o que fosse relacionado com motores e convertidores.

Trabalhávamos destemidamente vinte e quatro horas, lado a lado chefes e operários rodeados de neve e ventos fortíssimos, em uma luta desigual contra a geografia e o clima. Apesar de que os equipamentos estivessem desgastados, que faltasse capacitação aos trabalhadores e existissem problemas que tínhamos de erradicar, conseguimos terminar essa importantíssima obra dois meses antes do prazo estipulado.

As numerosas contingências e os riscos pessoais que assumi foram o alto preço que paguei diante desse desafio. Na solidão de uma noite senti que tinha me exposto além do prudente; sentia-me comovido e me brotaram lágrimas ao pensar na minha família.

Nunca antes tinha me sentido tão exigido pelo trabalho. Agora penso que valeu a pena, que o prêmio ao esforço foi grande; fomos reconhecidos no mercado por ter transformado a

Tinha chegado a hora de aplicar a nova tecnologia que tínhamos desenvolvido faz tempo.

crua realidade que tínhamos herdado. Essa vitória — porque essa é a palavra exata que resume a experiência, foi uma verdadeira batalha— mudou exponencialmente a dimensão de nossa organização. Agora ninguém podia duvidar da nossa capacidade para realizar as grandes obras que o país necessitava.

Tecnologia de ponta para o desenvolvimento

Em todas as minhas empresas temos investido permanentemente em pesquisa e desenvolvimento, ainda que assumindo altos riscos. O contrato para o transporte e montagem dos grandes componentes para a construção da Central Nuclear de Ró Tercero é um bom exemplo dos benefícios que advém de apostar na tecnologia de ponta. No final da década de sessenta, pesquisando sobre o que acontecia em outras latitudes, vislumbrei que

entrávamos em uma etapa em que seria necessário transportar grandes cargas e era consciente das nossas limitações. Foi assim que procurei todos os meios necessários para que os nossos engenheiros se dedicassem a desenvolver uma engenharia para a construção de equipamentos de transporte com um conceito inovador e elementos que permitissem passar com grandes cargas sobre as pontes sem prejudicá-las, a fim de estar preparados para oferecer as soluções que outros não poderiam assumir.

Quando em meados de 1972 começou o processo de licitação para a construção daquele megaempreendimento energético, que alimentaria com 600 mw o sistema nacional, vi a grande oportunidade de desenvolver novos equipamentos.

Comecei a visitar os diferentes fornecedores que participariam da construção e do abastecimento de peças para a central. Depois de interagir com eles, cheguei à conclusão de que o consórcio canadense-italiano conformado pela AECL e Italmimpianti tinha maiores possibilidades de ganhar a licitação. Depois da amarga experiência com os funcionários da Mitsubishi, antes de desenvolver a análise de pré-factibilidade desses traslados e montagens, negociei um acordo através do qual eles se comprometiam a contratar os nossos serviços no caso de serem escolhidos.

A principal dificuldade que apresentava esse projeto era que a central atômica estaria localizada a setecentos quilômetros

da via navegável mais próxima. No mundo todo, essas plantas se construíram próximas aos portos onde pudessem chegar grandes barcos, de forma a simplificar o transporte dos enormes componentes e reduzir os custos. Estudamos a situação junto aos técnicos do Canadá e da Itália. As análises primárias indicavam que o mais seguro seria transportar os componentes por partes, para depois encaixá-los na obra.

No entanto, isso era muito caro e a realização dos trabalhos de montagem fora das fábricas implicava correr muitos riscos. Foi então que nos empenhamos em desenvolver um profundo estudo para demonstrar e fundamentar que era possível transportar e montar os grandes equipamentos da central de maneira segura e sem estragar os caminhos nem as pontes das estradas nacionais e provinciais sobre os quais deveríamos passar com as cargas pesadas.

O elemento mais delicado deste empreendimento era a “calandra”, construída com dois grandes anéis de nove metros de diâmetro, que sujeitavam os tubos nos quais o urânio seria processado. Essa monumental peça que pesava quase trezentas toneladas devia ser transportada sem que se produzisse desníveis de mais de dois graus durante todo o trajeto, do contrário podiam ocorrer fissuras que a deixariam definitivamente danificada.

O nosso cliente sabia que o transporte era o ponto crítico, o percalço más difícil de ultrapassar se a opção fosse levar os

equipamentos completos, por isso examinaram detidamente os nossos estudos e comprovaram a sua racionalidade com os especialistas.

Trabalhamos conjuntamente até que tiveram a absoluta certeza da viabilidade da operação. Finalmente decidiram trazer os equipamentos completamente armados do Canadá. Era uma obra de grande envergadura: seria a unidade de geração elétrica de maior potência da Argentina, com quase o dobro da capacidade da Central Térmica Costanera Norte e três vezes maior que as turbinas de El Chocón.

Em março de 1974, a Comissão Nacional de Energia Atômica (CNEA) terminou a análise das ofertas e, tal como tínhamos previsto, o Poder Executivo Nacional incumbiu a obra à AECL e à Italmipianti. Este consórcio cumpriu o seu compromisso e adjudicou-nos o traslado integral dos componentes e a sua instalação nos lugares definitivos. No entanto, no último minuto o engenheiro Cosentino, um diretor técnico da CNEA que devia visar o contrato, avaliou a operação como de alto risco e interpôs condições muito exigentes: multas por eventuais demoras na construção dos equipamentos prometidos e, se atrasássemos mais de trinta dias, eles poderiam ficar com todo o equipamento e operar com outro prestador de serviço.

A responsabilidade era enorme. Em seis meses tínhamos de construir uma sobreponete que se autotransportasse e se

apoiasse na estrada para trasladar as cargas pesadas sem encostar nas pontes, assim como boogies hidráulicos com trezentos e setenta rodas para garantir o traslado sem flexões de mais de dois graus durante o trajeto. Além disso, tínhamos de adquirir caminhões especiais capazes de subir e descer da sobreponete rebocando os equipamentos.

Finalmente, assinamos o ansiado contrato que nos permitiria desenvolver os equipamentos com os quais tinha sonhado há tanto tempo. Mas outra vez tive sentimentos contraditórios: perguntava-me por que razão assumia semelhante risco, que podia colocar em perigo a empresa que tanto trabalho tinha me dado construir.

O compromisso de construir um grande equipamento com tecnologia de ponta tinha sido assumido com um prazo muito breve, depois tínhamos de executar uma operação sumamente delicada. Tudo estava por fazer, já que não tínhamos nada do que devíamos desenvolver. O mundo se desmoronava na minha cabeça e eu não podia dormir pensando em cada detalhe. Então armei uma organização *ad hoc* para realizar o trabalho e distribuí as responsabilidades de acordo com as áreas de especialidade. Tínhamos de fazer tudo ao mesmo tempo, ou seja: realizar as obras e remoções necessárias para adequar o trajeto, fabricar os *boogies* hidráulicos, construir a gigantesca sobreponete para cobrir vãos de até setenta e dois metros, comprar doze caminhões

de grande capacidade e um guincho de trezentas toneladas, além de incorporar e capacitar o novo grupo de trabalhadores.

Para as construções pusemos as oficinas da EMCYM (uma das empresas do grupo) e os da recém-inaugurada Román Engenharia em condições de trabalho.

Tinha chegado o momento de aplicar a nova tecnologia que vínhamos desenvolvendo há muito tempo. Conseguimos um desenho avançado, no qual pusemos em funcionamento soldaduras ferrosas em tensões sem precedentes. Para conseguir a aprovação dessa engenharia tivemos de montar um laboratório de ensaios não destrutivos de alta complexidade, assim como elementos de controle e medição eletrônicos de alta tecnologia em muito pouco tempo. Também construímos uma prensa gigante de duas mil e quinhentas toneladas de pressão, para submeter à prova as cargas reais que os componentes produziam. Mas lidar com a burocracia se tornou muito difícil; atrasaram a aprovação da engenharia e, consequentemente, o início dos trabalhos.

Paralelamente, fizemos todos os esforços para adquirir no exterior os materiais que não podíamos comprar nem fabricar no país. Abrimos concorrência entre os fornecedores de caminhões dos Estados Unidos e viajei a esse país para visitar cada um deles. Lembro o meu assombro e curiosidade ao chegar de helicóptero, de noite, na cidade de Nova Iorque. Passamos no meio de edifícios monumentais para aterrissar em um heliporto próximo.

*Quando os pacotes chegaram
ao Porto de San Nicolás a gente
já tinha todo o equipamento em
condições de operar. Estávamos
tão felizes que decidimos
festejar.*

Infelizmente, depois do que aconteceu em 11 de setembro de 2001 já não é possível realizar esse passeio tão lindo.

Finalmente optei pela fábrica Mack e durante alguns dias colaborei com a equipe de engenheiros designados para o desenho dos caminhões, dando-lhes mais informações sobre cada elemento para assegurar a precisão requerida. Os engenheiros batizaram esses equipamentos com o nome de “Gaucha”, por tratar-se de um desenho realizado para um cliente argentino. Concluída essa etapa, viajei para o Japão para adquirir outros componentes e para encomendar uma chapa de

aço de soldadura especial Well-Ten 80C, de alta resistência, com a que construiríamos as carretas e a sobreponete.

Nada foi aleatório. E se por um lado a organização logística foi quase perfeita, não faltaram inconvenientes. No meio da loucura, o nosso engenheiro encarregado do projeto da sobreponete começou a ser afetado por quadros de estresse recorrentes. Tomava tranquilizantes, se ausentava com frequência e tinha perdido o otimismo; repetia constantemente que a sobreponete não ia funcionar. Tínhamos tudo em andamento, mas justamente o homem chave estava em crise e atrasava o projeto.

Por sorte, tinha tomado algumas precauções e contava com um grupo de engenheiros de apoio e com assessores internacionais, entre os quais estava o engenheiro Rojzman, que tinha participado do desenho da ponte Verrazano de Nova Iorque.

Uma das dificuldades que surgiu no desenvolvimento final da engenharia e dos modelos de prova da sobreponete foi a grande flexibilidade da estrutura quando passavam os equipamentos de transporte com um peso que, entre o peso do caminhão e a carga, passava de quinhentas toneladas. Para o engenheiro responsável pelo projeto, as flexões que determinavam os cálculos eram exageradamente arriscadas e podiam colocar em perigo a estabilidade do sistema. Apesar de os assessores nos incutirem uma razoável tranquilidade, eu tinha de recuperar aquele que era o líder do projeto.

Além disso, diante dessa situação decidi tomar uma precaução. Propus então a instalação de cilindros hidráulicos em cada módulo da sobreponete, para que pudessem apoiar-se nos pilares das pontes, de maneira que uma pressão determinada faria voltar a circular o fluído, aumentando a estabilidade do sistema. Dessa forma, as forças poderiam ser divididas uniformemente de acordo com o desenho do equipamento que considerava absorver, mediante cilindros hidráulicos colocados nas cabeceiras de subida e descida, o estiramento da estrutura provocado pela flexão esperada e pelo desenho abobadado da estrada. Todo o sistema ficaria apoiado sobre um colchão hidráulico que asseguraria um limite diante da eventualidade de uma maior flexão.

Com essa proposta, o nosso engenheiro recuperou a tranquilidade e se dedicou com entusiasmo no acabamento da dos detalhes para iniciar a construção.

Os cilindros de reforço foram fabricados e colocados mas, felizmente, não foi necessário utilizá-los. Posso afirmar que “dei um jeito”, dado que conseguimos passar sobre as pontes sem tocá-las. Contemplar a expressão de surpresa nos rostos dos experientes engenheiros e receber os seus parabéns foi uma enorme satisfação.

Estávamos em uma autêntica corrida contra o tempo e muitos tinham apostado que não conseguiríamos. Tivemos

de lidar com demoras nas autorizações de importação, enfrentamos muitas dificuldades para conseguir financiamento e a aprovação da engenharia com provas de resistência.

Enquanto isso, a data de chegada da carga que deveríamos transportar se aproximava rapidamente. Como disse, o contrato estipulava que, no caso de não cumprimento da nossa parte, a CNEA poderia apropriar-se dos equipamentos no estado em que se encontrassem e continuar os trabalhos com outra empresa. Infelizmente, o engenheiro da CNEA impulsor dessa cláusula, em vez de reconhecer o sucesso dos trabalhos, se espezinhou em puni-la.

Assim, quando todos os aspectos técnicos tinham sido resolvidos, durante vários dias tive de trabalhar com os nossos advogados até altas horas da noite, realizando petições e elaborando argumentações, para que nos ampliassem o prazo da obra. Foi um processo duro e desgastante: no meio dessa incrível situação, contrái uma forte gripe, com febres muito altas. Mas não podia ficar de cama; devia evitar que nos impusessem multas tão injustificadas e que dessem os nossos equipamentos para outra empresa. Uma manhã muito cedo, por intervenção da minha esposa, recebi a visita do doutor Daniel Stambouljan. Este importante especialista em doenças infecciosas me comunicou que estava ao borde de uma meningite. As suas palavras bastaram para obrigar-me a fazer repouso.



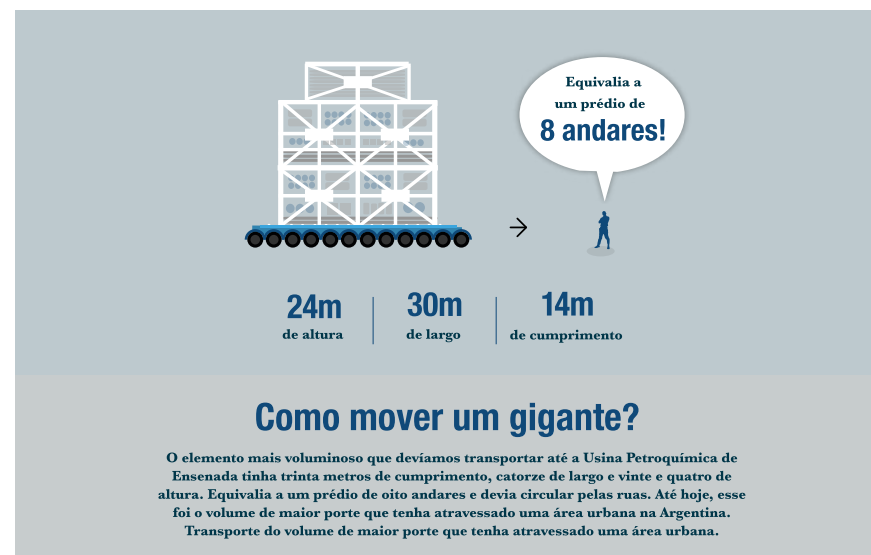
*Las obras
en Petroken*

Porém, nem sequer durante a minha convalescência foram interrompidas as negociações. Os representantes da Italimpianti, da AECL e da CNEA se aproximaram do meu leito de doente para continuar as discussões.

Finalmente a delicada situação foi resolvida graças ao apoio dos nossos clientes e a intervenção do almirante



Como mover um gigante



O TRANSPORTE DE PACOTE MAIOR QUE PASSOU POR UMA ÁREA URBANA

Carlos Castro Madero, presidente da CNEA, que pôs limite na ação empreendida pelo seu diretor. Consciente do esforço que estávamos realizando, trabalhou para que nos concedessem a ampliação do prazo contratual. Quando a carga chegou ao porto de *San Nicolás*, nós já tínhamos todo o equipamento em condições para colocar em funcionamento. Sentíamos-nos tão

felizes que decidimos festejar. Em Pergamino, o primeiro lugar onde usaríamos a fantástica sobreponete, convidamos os nossos clientes e as autoridades para presenciar a primeira passagem da carreta hidráulica. Mas, como às vezes costuma ocorrer, um imprevisto surpreendeu: uma das peças da parte hidráulica falhou e a operação atrasou. Vi-me obrigado a anunciar diante de mais de duzentos convidados que seria impossível ver dentro do tempo previsto o broche de ouro prometido, porque nos levaria umas seis horas resolver o defeito. A resposta foi um aplauso.

Os poucos que ficaram esperando os acontecimentos foram testemunhas do espetacular funcionamento desse mecanismo, inédito no mundo e altamente reconhecido internacionalmente.

Fomos rigorosos na execução dessa operação. A AECL, a empresa canadense, monitorava constantemente as flexões através de sensores que tinham sido instalados nos seus componentes e sobre os nossos equipamentos de transporte. Cada operação estava respaldada por manuais que incluíam uma clara definição do papel do operário responsável. O nosso departamento de controle de qualidade elaborou e supervisionou as operações. Não podíamos falhar, não existia margem de erros. Se fosse necessário modificar alguma coisa, só eu poderia autorizar. Finalmente cumprimos com sucesso esse contrato e tivemos a satisfação total dos clientes.



***Reproduzir áudio:
O Empreendedorismo (2)***

Essa operação depois foi catalogada como “um acontecimento tecnológico novo” na conferência anual de países com desenvolvimento em tecnologia nuclear, realizada na Áustria, em 1979, por causa da aplicação de engenharia de ponta e da inovação tecnológica aplicada na construção da sobreponete.

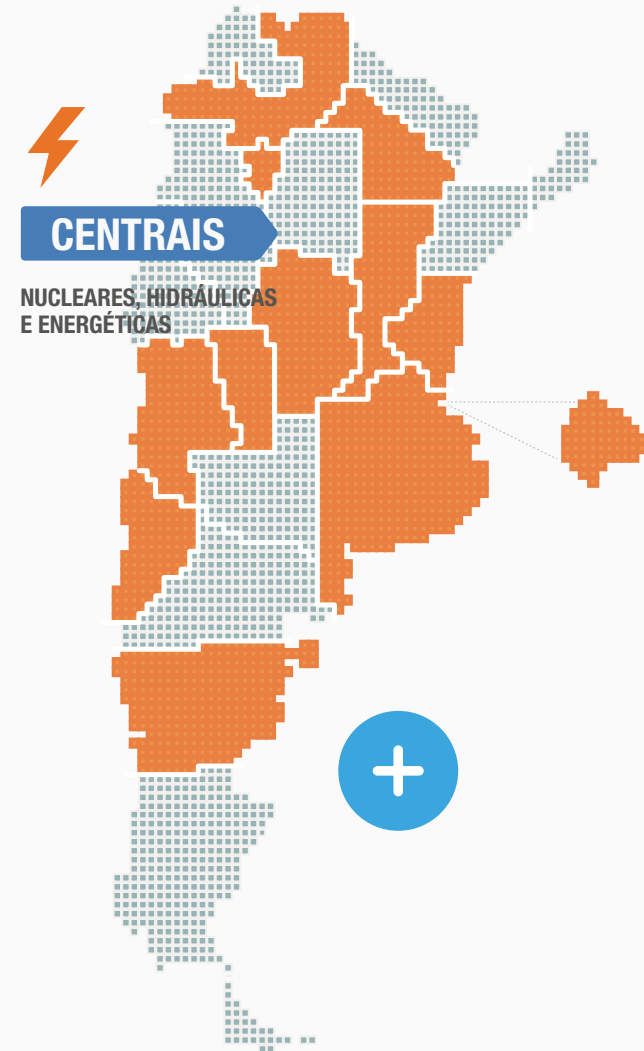
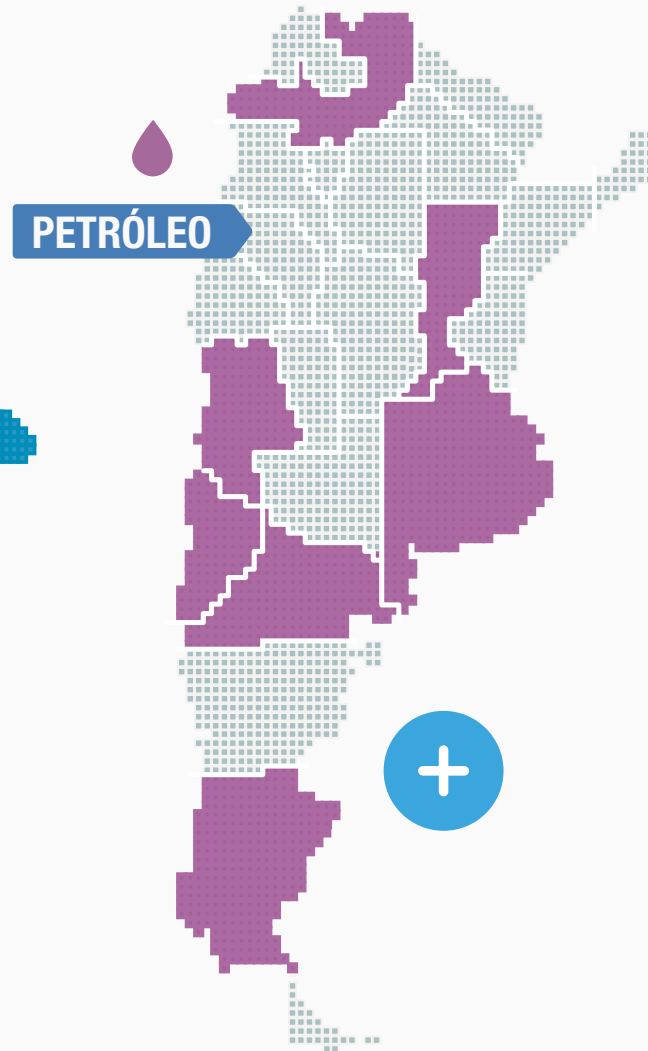
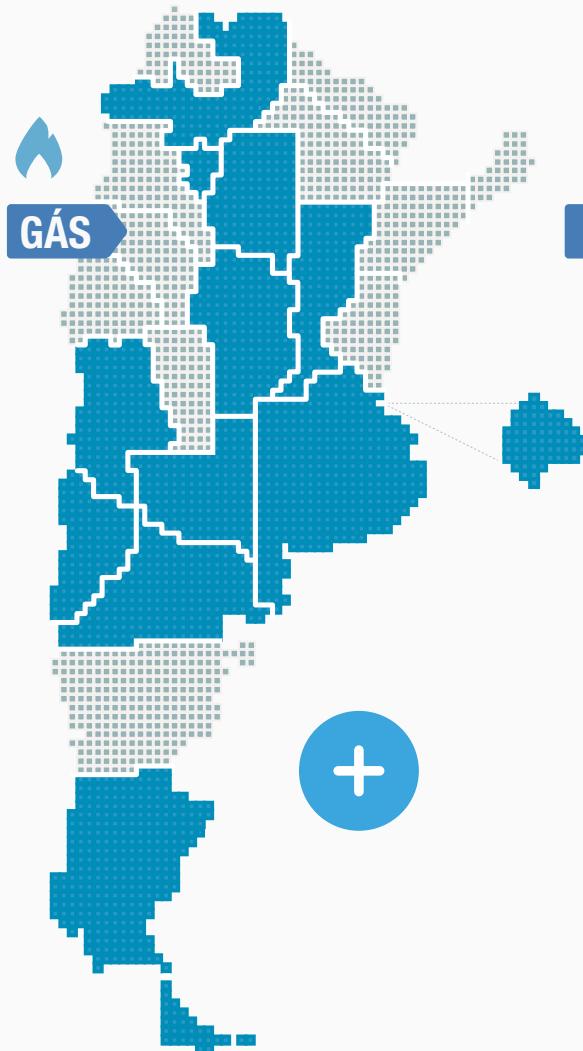
Como mover um gigante

Outro trabalho que merece ser destacado por suas características especiais é o da Planta Petroquímica de *Ensenada*, na província de Buenos Aires. Essa é uma fábrica de propileno destinada ao consumo local e do MERCOSUL, com uma produção superior a cem mil toneladas anuais para um consórcio liderado pela Shell CAPSA. Fomos convocados pela empresa japonesa Chieuda para realizar os estudos de pré-factibilidade. Para aproveitar o ciclo positivo dessa indústria, a fábrica deveria estar em funcionamento em um curtíssimo prazo. A técnica que essa companhia japonesa oferecia ao mundo consistia em pré-

Obras nas quais participou a **Organización Román**



CLIQUE NAS
CRUZES



Román Ingeniería

Entre os diversos empreendimentos realizados no Román Ingeniería, destacam-se:



*Na indústria
do petróleo*



*Na indústria
elétrica*



*Obras
civis*



*Plano Nuclear
Argentino*



*Na indústria
do gás*

fabricar as petroquímicas em grandes módulos nas suas próprias fábricas, para depois armá-las rapidamente em algum lugar próximo a uma via navegável; a grande vantagem do sistema era que a fábrica entraria imediatamente em funcionamento. Mas neste caso existia a dificuldade de que, para chegar ao lugar de destino da sua instalação, era preciso atravessar uma área urbana. Assim, formamos uma equipe de trabalho com o nosso cliente e estudamos detalhadamente as medidas com que fabricariam os módulos.

Depois, um barco especial os transportaria do Japão ao porto de *Berisso* e nós nos responsabilizaríamos pelo transporte por terra e pela montagem sobre as suas bases. A fábrica estaria composta por vinte e quatro módulos que deveriam ser transportados sequencialmente até o complexo industrial de *Ensenada*.

A distância era de somente dez quilômetros, mas as dificuldades eram de grande magnitude. O elemento mais volumoso media trinta metros de comprimento, quatorze de largura e vinte e quatro de altura. Equivalia a um edifício de oito andares e deveria circular pelas ruas. Até o dia de hoje, esse é a maior carga que atravessou uma zona urbana na Argentina.

Vários meses antes da chegada do barco, trabalhamos intensamente para obter as autorizações para soterrar as linhas de alta

tensão, cabos de eletricidade de alimentação domiciliária e linhas telefônicas. Também devíamos ampliar algumas ruas e rotatórias, reconstruir uma loja que seria afetada e embridar dezenas de postes de luz para poder girá-los sobre as colunas durante o transporte e regressá-los imediatamente depois à sua posição original. O objetivo era dispor de maneira organizada de um trajeto “limpo” e evitar que os usuários e residentes fossem afetados.

Lembro o prefeito de Berisso, desapontado porque a Petroquén se instalaria na Ensenada e não no seu município, cobrou-nos uma taxa exagerada para outorgar-nos a autorização de trânsito, justificando que aquele montante compensaria a “redução da vida útil das colunas de luz” nas que tínhamos instalado o sistema de giro. Para a montagem e soldagem da torre principal, importamos temporariamente da Inglaterra um guindaste de oitocentas toneladas de capacidade, ficando sob a nossa responsabilidade a coordenação das manobras de alçamento e soldagem.

Devido à sua magnitude, a operação foi observada pelos altos funcionários das maiores empresas de construção e de engenharia. De fato, tivemos de contratar vários ônibus para levar as pessoas que tínhamos convidado para o evento. Este trabalho mereceu um reconhecimento muito especial, tanto no âmbito local como no internacional, e serviu de modelo para outros similares.

Defender-nos da concorrência

Em meados da década de setenta, as empresas construtoras tinham adotado uma modalidade de negociar as obras que se chamava “chave nas mãos”, por meio da qual se encarregavam de todos os aspectos do projeto até a sua entrega final. Entre eles incluía o transporte terrestre, por isso algumas dessas empresas começaram a equipar-se com carretas hidráulicas e caminhões pesados. Ao assumir a responsabilidade pela organização e funcionamento das plantas, também se responsabilizavam pelas tarefas que realizávamos, de modo que terminávamos sendo os seus sub-contratados.

Ao avaliar essa modalidade, interpretamos como uma ameaça, pois estavam intrometendo-se na nossa área. Então comecei a estudar a possibilidade de criar uma empresa de engenharia e construções que nos permitisse competir com eles de igual a igual.

O projeto não era simples, dado que implicava ingressar em uma atividade que estava sob o controle de grandes e reconhecidas empresas que certamente colocariam resistência. Algumas delas, inclusive, eram nossos clientes.

Depois de avaliar os prós e os contras e consciente do risco que representaria, decidi fundar a Román Engenharia.

Não tinha muitas alternativas: sabia que não adiantaria

nada tentar competir com uma empresa de transporte; tínhamos de sair para a disputa no terreno deles. As grandes obras das quais tínhamos participado desde o final da década de sessenta e durante a primeira metade de setenta tinham nos permitido adquirir um profundo conhecimento técnico e operativo nas mais diversas áreas.

Desde a época da Román SAC realizávamos trabalhos de montagem pesada e colaborávamos com alguns dos nossos clientes na construção de plantas industriais. Embora nos pedissem que déssemos andamento a obras civis e a montagens eletromecânica, essas eram uma atividades que somente desenvolvíamos em casos especiais. Até aquele momento, não tínhamos desejado colidir com os interesses das grandes construtoras. Um desses casos foi a montagem das subestações elétricas do complexo Salto Grande, uma obra binacional argentino-uruguaia sobre o rio Uruguai, que colocamos em funcionamento a pedido do consórcio Toshiba Corporation.

Naquelas circunstâncias nasceu a Román Engenharia. Para começar a trabalhar tivemos de realizar um investimento considerável; transferimos os colaboradores afins a essa especialidade, convocamos os mais capazes do mercado e capacitamos o pessoal da melhor maneira possível, inclusive no exterior. Colocamos nessa empresa todos os nossos conhecimentos.

Nós nos preparávamos para concorrer com enormes companhias e com poderosos empresários que conheciam a área da construção muito melhor do que nós. Almejávamos estar entre os melhores e para isso não economizamos nenhum esforço. Entre os muitos equipamentos e ferramentas que importamos estavam duas máquinas para o tratamento de óleo de transformadores.

Naquele momento, muito poucas empresas na Argentina tinham esse equipamento, por isso depois chegamos a alugá-las. Assim, a Román Engenharia foi se consolidando e participando nas grandes obras, ao mesmo tempo em que cumpria a estratégia de defender a Román SAC no mercado de transporte pesado.

Além de algumas dificuldades pontuais, tivemos excelentes resultados desde o princípio. Os clientes que decidiram dar-nos os primeiros projetos ficaram muito contentes com os resultados, o que foi fundamental para criar fidelização e sermos recomendados no mercado. Entre os diferentes empreendimentos que realizamos com a Román Engenharia se distinguem:

- **a indústria de gás**, a construção de mais de dez plantas compressoras “chave nas mãos”, centenas de quilômetros de gasodutos, construção de redes de distribuição domiciliar e o desenvolvimento de trabalhos no mar, incluindo o relevamento

do estado de proteção catódica e o posicionamento do gasoduto que atravessa o estreito de Magalhães.

- **na indústria de petróleo**, levamos adiante as mais complexas construções de fábrica em refinarias: *cracking* catalítico, fornos, torres, *revamping* de caldeiras e de unidades a vapor. Construímos polidutos de até vinte e quatro polegadas e ampliamos o ciclo térmico da refinaria La Plata; montamos tanques de armazenagem de combustível de até cinquenta mil metros cúbicos de capacidade, além das obras civis e da montagem de uma planta de Coke.

- **na indústria elétrica**, instalamos centenas de quilômetros de linhas de até 132 Kw e armamos várias estações transformadoras. Realizamos todas as obras civis necessárias para montar as turbinas a gás. Efetuamos a manutenção de redes elétricas aéreas e subterrâneas em grandes cidades, prestando serviços nos sistemas de iluminação em avenidas e rodovias. Além disso, em matéria de comunicações, erigimos torres para micro-ondas e executamos diversos sistemas de rádio enlaces.

- **quanto às obras civis**, desenvolvemos os anteprojetos e a engenharia construtiva de várias cárceres na província de Buenos Aires. Realizamos pavimentos de concreto para

infraestrutura portuária, terminais de embarque de subprodutos agrícolas, plantas industriais, de tratamento de água e sistemas de refrigeração industrial.

- ***para o Plano Nuclear Argentino***, executamos inumeráveis trabalhos e serviços na Central de Represamento do Río Tercero (Córdoba) e nas centrais de Atucha I e II (Zárate, província de Buenos Aires). Um trabalho que merece ser destacado é o de troca de tubulações dos geradores de vapor da Central do Río Tercero. A empresa canadense que tinha subministrado esses equipamentos descobriu falhas em outras plantas em andamento e decidiu que as tubulações deveriam ser trocadas. Como vimos, os geradores pesavam duzentas e cinquenta toneladas cada um, com grandes dimensões e tinham sido transportados do Canadá via marítima seguido de um tedioso acarretamento terrestre para a sua montagem no Río Tercero. Agora, era necessário desmontá-los, levá-los ao seu lugar de origem e depois trazê-los de regresso. O projeto era caro e complicado. Nós nos oferecemos, então, para realizar uma prova com o compromisso de que só cobraríamos os custos se saísse errado, mas se terminasse bem, teríamos um adicional sobre o preço como prêmio.

A prova consistiu em armar uma guindaste ponte de oitenta metros de altura, cortar a cabeça dos geradores, tirá-la do lugar, retirar os tubos, substituí-los pelos novos, voltar

a colocar a cabeça no devido lugar e soldá-la. Este último era o procedimento mais delicado: soldar um elemento de cinco polegadas de espessura de acordo com as especificações, a oitenta metros de altura e com o elemento de canto.

Esse mesmo trabalho, realizado pelo fabricante no Canadá, em posição horizontal e com todos os elementos de apoio especialmente construídos para esse fim, tinha apresentado suas complicações. O trabalho foi um verdadeiro sucesso e se transformou em um exemplo no mundo para realizar outras reparações similares.

Integração vertical em prol de uma maior eficiência

A demanda do mercado nos levou a comprometer a realização de contratos “chave nas mãos” nos quais assumíamos a total responsabilidade pelos resultados. Para isso, vimo-nos obrigados a comprar e formar novas empresas que pudessem ser integradas verticalmente, de modo a garantir os serviços e o fornecimento de elementos com uma qualidade homogênea em toda a sua extensão. Naqueles anos de crescimento desenvolvemos uma companhia dedicada a investimentos imobiliários, uma empresa metalúrgica, uma consultora técnica, uma companhia de seguros e uma financeira. Detalharei a seguir as mais importantes:

- ***Alfredo Román y Cia.***

Foi uma empresa imobiliária fundada em 1968 para ser a proprietária dos imóveis que estávamos adquirindo. Tomei a decisão de criá-la motivado pelo alto nível de risco que assumíamos em obras e operações de grande envergadura, certo de que desse modo poderíamos resguardar uma parte do patrimônio. Com esta sociedade também compramos três mil e quinhentos hectares em Pedro Luro, uma cidade do sul de Bahia Blanca. Naquele lugar pudemos utilizar muitos dos equipamentos que tinham ficado ociosos ao terminar a obra de Futaleufú. Por outro lado, as tarefas de saneamento de terras áridas nos permitiriam descontar o pagamento de alguns impostos. Assim, depois de elaborar um plano de negócios completo, entramos em uma matéria totalmente alheia à organização: a atividade florestal e agropecuária. Contratamos pessoal especializado, trasladamos o equipamento necessário para a exploração e construímos campo de obra e instalações adequados para albergar os operários e técnicos.

O desenvolvimento da infraestrutura foi vertiginoso. E com a *expertise* dos nossos técnicos, em pouco tempo realizamos uma grande transformação. Tanto que representantes do comitê interjurisdicional do Río Colorado (CORFO), entidade que controlava a área de risco por desníveis, levaram outros potenciais investidores para que conhecessem o que estávamos realizando. Dispúnhamos de uma grande variedade de equipamentos,

dois engenheiros e vários técnicos. Havia trezentas famílias instaladas, cujos membros, somados aos subcontratados e clientes, conformavam uma cidade trabalhando na construção dos canais de drenagem e pontes para a recuperação do sistema hídrico do canal Villalonga, derivado do rio Colorado.

Assim iniciamos a exploração, com o cultivo intensivo de alho, batata, cebola, abóbora e hortaliças variadas.

Também foi realizado o reflorestamento com eucaliptos, que somou setecentos hectares de árvores plantadas em um prazo de três anos. Chegamos a controlar mil e quinhentas cabeças de gado.

- ***EMCYM***

A nossa organização tinha de ganhar eficiência e confiabilidade para realizar os trabalhos que requeriam construções metalúrgicas. O nosso principal fornecedor era a empresa composta pelos irmãos Kandus, que tinham fabricado todos as nossas carretas. Os compromissos cresciam e era preciso comprar uma nova metalúrgica com grandes guindastes pontes e ferramental mais avançado. Por isso propus aos Kandus, com quem dividia uma amizade de muitos anos, que configurássemos a sociedade Empresa Metalúrgica de Construções e Montagens (EMCYM). Decidimos adquirir uma fábrica no bairro de Mataderos e equipá-la eficientemente. Também convocamos engenheiros



CLIQUE
NAS CRUZES

Integração a favor de uma maior eficiência



“A demanda do mercado nos fez comprometer com a realização de contratos chave na mão nos quais assumíamos a total responsabilidade pelos resultados”.

“Constituímos novas empresas que pudessem ser integradas verticalmente, para garantir os serviços e as provisões de elementos com uma qualidade homogênea na linha toda”.

Como os empreendimentos do grupo expandiu-se bastante, devia formar uma equipe própria de assessoramento profissional.

e técnicos para profissionalizar a empresa da família Kandus. Esta sociedade desenvolveu importantes elementos para a nossa organização, entre as que se destacam a sobreponete modular de Román SAC, os *boogies* hidráulicos de transporte utilizados para a obra do Río Tercero e, mais tarde, a torre do guindaste flutuante da Satecna. Dessa maneira, a EMCYM se transformou no respaldo das obras da Román Engenharia que requeriam fornecimento de estruturas metálicas e caldeiras pesadas.

Além dos trabalhos realizados para a organização, a empresa teve uma destacada atuação no mercado. Alcançou altas qualificações para construir elementos destinados ao Plano Nuclear Argentino, a fabricação de lâminas de turbinas, elementos de caldeiras pesadas e tampas de escotilhas para

navios construídos na empresa *Astilleros y Fábricas Navales del Estado* (AFNE). Participou também na construção de quase todas as plantas compressoras dos gasodutos do país. Com a necessidade de implantar uma nova instalação, obteve a concessão da operação de grãos e subprodutos no prédio Quatro do porto de Buenos Aires, para o qual construiu uma nova planta cuja tecnologia foi elogiada internacionalmente.

Dessa maneira, desenvolveu a engenharia para fabricar guindastes pórticos e *trastainers* para a movimentação de componentes, por meio da sua associação com a empresa italiana Reggiani. Manteve avançadas negociações e conseguiu um pré-contrato para exportar equipamentos aos Estados Unidos, com o qual produzia sinergia com a Exolgan, que precisava incorporar dois guindastes pórticos e seis *trastainers* para o seu porto no Dock Sud.

O desenvolvimento previsto para fabricar esses elementos requeria, além da fábrica da *avenida del Trabajo* com a *avenida General Paz*, oficinas de maquinário com uma grande linha de montagem e caldeiras pesadas que estivessem próximas a uma via navegável.

Foi assim que construímos o edifício da rua Olavarria 3240, em Barracas, com guindastes pontes de noventa toneladas de capacidade e concebemos a compra dos ex estaleiros Príncipe, Menghi e Penco, localizados no rio Riachuelo, próximo à foz do

Rio de la Plata. Sem lugar a dúvidas, constituiu-se em uma das três maiores empresas nesta especialidade.

• **Argentecnia**

Ao ampliar-se tanto os empreendimentos do grupo, comecei a sentir que devia formar uma equipe de assessoramento profissional próprio. Os assessores externos não podiam oferecer a sinergia e a eficiência que necessitávamos. Contávamos com suficiente massa crítica para ter a nossa própria consultora, de forma que fundei a sociedade Argentecnia.

Esta tinha aproximadamente cem profissionais de primeiro nível, alguns provenientes das nossas próprias empresas operativas e outros selecionados entre os mais capazes do mercado. Lembro-me dos grandes anúncios que o grupo publicava nos jornais: “A Román convoca os mais capazes”, garantindo absoluta confidencialidade e anunciando que, em determinados níveis, seria eu mesmo quem faria a seleção.

Pudemos, assim, concentrar em uma única estrutura tecnológica todas as atividades de serviço indireto do nosso grupo.

Esta organização apoiava de maneira muito eficiente o conjunto de empresas, assim como os novos empreendimentos. Realizava a análise de mercado, a pesquisa e o desenvolvimento, a estruturação de novos negócios, a organização e os métodos, o desenvolvimento e suporte de sistemas, a busca de recursos

O campo social e o cuidado do meio ambiente sempre foram objetivos primordiais em cada empreendimento nosso.

humanos, a auditoria administrativa e operativa, além de oferecer assessoria legal e financeira.

No âmbito institucional e comunitário

Como mencionei anteriormente, para desempenhar um papel ativo na defesa dos nossos direitos e interesses, envolvi-me nas atividades das entidades vinculadas aos mercados nos quais as minhas empresas participavam. Entre elas, posso mencionar a Câmara de Transporte Automotor de Cargas (CATAC), a *Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas* (FADEEAC), a *Cámara Argentina de la Construcción* (CAC) e o *Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina* (IDEA).

Em 1974, fundei o Instituto de Pesquisa Científica Aplicada. Ali, nossos engenheiros formaram uma equipe com os membros do Instituto Leloir e da Faculdade de Engenharia para que as pesquisas e os avanços tecnológicos pudessem ser capitalizados e materializados em projetos econômicos.

O propósito era dinamizar a sua aplicação convocando os empresários a fim de que assumissem os riscos econômicos de levá-los à prática. Acredito que a pesquisa científica deveria ser apoiada com mais recursos por parte do Estado e do empresariado. Um país que aposta na ciência e na tecnologia tem o seu futuro garantido. A área social e o cuidado com o meio ambiente sempre foram e são os objetivos primordiais em cada um dos nossos empreendimentos.

Já naquela época captávamos as sinergias que provinham de cada operação na que atuávamos dentro das empresas do grupo. Assim, a nossa atividade no setor petroleiro e nas grandes obras nos possibilitou corrigir áreas poluídas e dar trabalho para as comunidades do lugar. Também tínhamos programas de capacitação e esquemas de financiamento para melhorar as suas moradias.

Outra ação que nos proporcionou muitas satisfações foi propiciar a criação de pequenas empresas para que atuassem como nossos fornecedores. Na área de transporte, ajudamos muitos transportadores independentes e pequenas

microempresas familiares, assegurando-lhes determinada quantidade de operações. O nosso apoio consistiu em proporcionar financiamento de mercadorias e respaldo para que obtivessem créditos bancários.

Muitas daquelas empresas que ajudamos a nascer conseguiram converter-se em empreendimentos solventes e de prestígio. Para mim, representam um motivo de orgulho tão importante quanto o crescimento das nossas próprias companhias.

Os anos sessenta e setenta foram anos agitados. Os partidos políticos lutavam por dirimir o empate hegemônico que a queda de Perón havia provocado. O país vivia em permanente crise. Os presidentes não podiam se manter nos seus cargos por muito tempo. As esperanças se desvaneciam com rapidez. No entanto, por essas coisas singulares que a Argentina tem e apesar da instabilidade e os vaivéns da economia, não foram épocas tão ruins para a indústria e a produção. Nós em particular, durante esse período, tivemos muito trabalho. Isso nos permitiu incorporar novas empresas ao grupo com o objetivo de produzir uma sinergia entre os processos e integrar todas as partes verticalmente.

Foram momentos de muita aprendizagem. Definitivamente, tínhamos ampliado a capacidade do nosso grupo, mas não chegamos a vislumbrar o que estava por vir. •

Os anos que vivemos em perigo

Capítulo V



MAIS
INFORMAÇÃO

Os anos que vivemos em perigo

Capítulo V

Nessa etapa tivemos de atravessar um dos períodos mais complexos e violentos da história argentina: a ditadura militar que, entre 1976 e 1983, governou o país com a maior impunidade.

Se por um lado no passado já tínhamos sofrido várias revoluções militares e os ideais democráticos não conseguiam afiançar-se, os sete anos do autodenominado “Processo de Reorganização Nacional” significaram o período más escuro da República. Foram tempos difíceis que, infelizmente, ainda hoje não foram superados.

Pelo contrário, o contexto global era favorável: **no resto do mundo era vivido um auge econômico que repercutia positivamente no nosso país.** Essa situação, somada aos efeitos da copa do mundo de futebol que teve como sede a Argentina, esconderam os duros episódios que se desenvolviam na clandestinidade. O governo militar tentou manipular a mobilização popular genuína, em consequência do triunfo argentino na Copa de 78, para convertê-la em um respaldo moral às suas políticas. As Forças Armadas tinham conseguido um controle absoluto e contavam com o apoio de setores da igreja e de parte do *establishment*.

A insegurança jurídica se manifestava em um acúmulo de decretos e leis inconstitucionais, enquanto o Congresso permanecia fechado. A política econômica era instrumentada pelo ministro José Alfredo Martínez de Hoz, sobre as bases de uma cultura monetarista e de altas taxas de juros, que terminaram carregando o país para uma grande recessão: em 1978, a inflação chegou a 178% anual, o produto interno bruto

diminuiu três pontos e o déficit fiscal cresceu. Também, marcou a intensificação de um problema endêmico argentino: o forte endividamento externo. Não é um dado sem importância, já que a dívida de seis bilhões de dólares gerada por Perón e Isabelita tinha sido um dos argumentos principais expressos pelos militares para produzir o golpe de março de 1976. Porém, o governo constitucional a multiplicou por sete em apenas sete anos, endividando-se de diferentes maneiras e utilizando ilegitimamente as empresas públicas.

Por outro lado, eram tempos de grande liquidez internacional de petrodólares e os financistas precisavam encontrar países receptores de capitais com quem fazer grandes negócios. Assim transcorreram os sete anos desse processo militar, com um resultado dramático no plano social, pela vulnerabilidade dos direitos humanos e catastrófico no econômico.

Para os empresários, o cenário era extremamente confuso. Se por um lado a política militar estimulou fortemente a construção pública a partir da entrada de capitais estrangeiros que ativaram uma parte da economia, a abertura indiscriminada do mercado e a poderosa aliança com os setores financeiros internacionais desestimularam a produção local. Além disso, a famosa “*tablita cambiaria*”, implantada por Martínez de Hoz, causou uma forte valorização do tipo de câmbio real, destruindo,

As novas regras políticas e econômicas ocasionaram, mais uma vez, a queda da indústria nacional.

assim, boa parte do sistema produtivo industrial e provocando o empobrecimento dos setores assalariados.

O conflito com o Chile em 1978 e a guerra das Malvinas em 1982 geraram gastos militares descomunais que agravaram ainda mais o delicado estado dos cofres nacionais. Como consequência, o índice de pobreza e o estado de exclusão social vivenciaram um acelerado aumento.

Quando o general Reynaldo Bignone —encerrando o autodenominado Processo de Reorganização Nacional iniciado por Videla e continuado por Viola e Galtieri— entregou o governo a Raúl Alfonsín em 1983, a dívida externa do país tinha alcançado perto de quarenta e cinco bilhões de dólares, o que representava um sério fardo para a democracia.



*Reproduzir áudio:
A democracia*

As novas regras políticas e econômicas ocasionaram, uma vez mais, a queda da indústria nacional, de maneira que o nosso grupo empresarial teve de ser parcialmente reestruturado para poder sobreviver. Tivemos de remar contra a maré, enfrentando os mais diversos problemas. Mas aferrados sempre à nossa ética empresarial, sabíamos que íamos pelo caminho indicado e que estávamos fazendo o que tínhamos de fazer. Não tive dúvidas, inclusive, de recorrer aos fóruns para proteger os nossos interesses, em um momento sinistro em que poucos se animavam a buscar o amparo da Justiça.

Quando existem desigualdades, agir com decisão e franqueza no momento oportuno sempre dá bons resultados.

Estou convencido de que o pior na vida é esconder a cabeça e não afrontar os problemas, mesmo que isso implique passar por situações traumáticas.

Extração de barcos afundados no Rio de la Plata

Em meados de 1976, soubemos que depois de alguns meses

*Quando existem
desigualdades, agir de
forma decisiva e oportuna
francamente sempre funciona.*

de o governo militar ter assumido o poder, foi negociado um contrato de licitação direta de quarenta milhões de dólares, com uma empresa alemã. ***O projeto consistia na extração dos restos de barcos afundados no Rio de la Plata que obstruíam o canal norte da entrada ao porto de Buenos Aires.*** Senti-me indignado, já que desde 1972 vínhamos analisando a realização das mesmas obras com a Prefeitura Naval Argentina.

O nosso plano de trabalho previa, com um orçamento inferior aos dez milhões de dólares, a instalação de um guindaste móvel sobre uma pinguela para que os cascos afundados voltassem a flutuar. Por conseguinte, o mínimo que pretendíamos era que se levasse adiante uma licitação na qual pudessemos participar. Mas a questão não era tão simples.

Os militares naquele tempo impunham as suas decisões sem o menor debate e faziam o que lhes parecia melhor.

O dilema que colocávamos era se deveríamos deixar que as coisas seguissem o seu curso ou opor-nos a essa injusta situação.

Decidi agir. Em primeiro lugar, iniciamos gestões administrativas e *lobby* para que se convocasse uma licitação, mas não obtivemos resultados positivos. Depois, recorremos à via da contenda administrativa para, finalmente, optar pela via judicial. Rapidamente, as nossas ações tiveram notoriedade pública.

Tínhamos de deter a concessão direta que, ademais de prejudicar a nossa empresa, ia contra os interesses nacionais. A estratégia deu resultado, fomos convocados para dialogar com as autoridades e pudemos demonstrar-lhes que o orçamento fixado pela empresa alemã era excessivamente alto. Também, transmitimos a relevância que teria para o país o fato de possuir um guindaste adequado para descarregar os grandes componentes que chegavam nos navios de carga, evitando assim o uso de embarcações especiais autodescarregáveis, cujo aluguel era muito caro.

Depois de várias reuniões fomos surpreendidos com uma proposta inesperada: a Armada Argentina queria participar das tarefas que tínhamos empreendido junto à Prefeitura, para o qual nos ofereciam concretizar uma sociedade mista. O

profissionalismo demonstrado pelo almirante Ricardo Guillermo Franke e a intervenção do almirante Castro Madero me infundiram confiança suficiente para levar adiante esse empreendimento. Constituímos a sociedade com uma visão de muito longo prazo, estabelecendo que, além das atividades específicas, assumiria o desenvolvimento da tecnologia subaquática e o cuidado ambiental da plataforma continental. Para isso, assumimos o compromisso de não retirar os dividendos e de reinvestir em benefício dos ditos projetos.

Assim nasceu, em 1977, a *Sociedad Anónima para el Desarrollo de la Tecnología Acuática* (Satecna), empresa que se encarregaria, entre outras coisas, da reflutuação e extração de embarcações afundadas e de efetuar a descarga dos grandes componentes que chegassem ao país em navios de carga. Quarenta e nove por cento da participação acionária correspondeu ao Estado, representado pela Armada Argentina, que designou Franke como presidente da sociedade, permanecendo o restante das ações em nossas mãos.

Para cumprir com os prazos prometidos, desdobramos imediatamente em reunir o equipamento necessário e em capacitar o pessoal em uma especialidade ainda não desenvolvida no país. Depois de uma exaustiva pesquisa, iniciamos junto ao almirante Franke e um engenheiro da nossa organização uma extenuante viagem, que nos obrigou a percorrer diferentes

cidades dos Estados Unidos, Europa e Japão em busca de um guindaste flutuante adequado.

Lembro-me de que o nosso engenheiro, fazendo honra à sua ascendência alemã, tinha programado o itinerário com tanta precisão que aproveitávamos as diferenças de fusos horários para viajar de noite e chegar aos diferentes lugares sempre dentro do período de trabalho. *Depois de avaliar entre várias alternativas, decidimos importar do Japão, um guindaste de duas mil toneladas, que possuía uma excelente ponte e um sistema muito eficiente de guinchos hidráulicos que eram controlados com apenas um comando.* Também compramos dois rebocadores e equipamentos de mergulho de profundidade, com câmaras de descompressão e demais elementos para treinar o pessoal nas atividades subaquáticas. Os rebocadores, ao contarem com pé tipo Zeller, podiam girar a hélice trezentos e sessenta graus; tal era o nível da capacidade de manobra, ainda desconhecido até aquela época nas nossas latitudes. Além disso, podiam trabalhar com quatro homens somente, enquanto os rebocadores do país requeriam quinze operários.

Para trazer à Argentina o guindaste flutuante, os rebocadores e os equipamentos para mergulho, contratamos os serviços de um navio semissubmersível de duzentos e cinquenta metros de sarreta e trinta de largura. Nunca antes uma embarcação dessas características tinha chegado à América do Sul. Tinha

Jamais um barco dessas características tinha chegado à América do Sul.

a capacidade suficiente para depositar os dois rebocadores na proa, um ao lado do outro, e o grande guindaste na popa.

Mas os cálculos realizados pelos engenheiros da Argentécnia indicavam que, se as condições do mar produzissem um giro de mais de dois metros, a torre do guindaste podia colapsar. De modo que propusemos ao fornecedor construir um cavalete para apoiar a torres e assim evitar que viajassem suspensas no ar; também enviamos esses cálculos ao *surveeur* (inspetor técnico responsável pela aprovação de estivagem) e a companhia de seguros. Contudo, a empresa vendedora descartou a nossa proposta, pois gerava um custo extra e preferiu assumir o risco.

O navio partiu do Japão rebocado por uma embarcação de quatorze mil cavalos de potência, um verdadeiro gigante das mares. Nós, em Buenos Aires, seguíamos dia a dia a navegação.

Até que em uma tarde, o almirante Franke e o síndico da empresa, Ismael Mata, entraram sombrios no meu escritório com a notícia de que o navio tinha sido arrastado por uma tempestade.

Imediatamente entramos em contato via rádio com o capitão, que nos relatou uma situação muito grave: a estrutura da torre tinha colapsado e caído. Se bem não tinha estragado os rebocadores, tinha provocado danos consideráveis na proa. “Está em perigo o sistema de enganche do rebocador”, informou-nos o capitão japonês. Estava claro que naquelas condições corríamos o risco de que o navio nem sequer chegasse a um porto seguro. Isso nos preocupou extremamente; o capitão tentou nos tranquilizar e se comprometeu em fazer o máximo esforço. E assim foi: três dias depois conseguiu entrar no porto de Singapura. ***Recuperei a minha alma. Determinei então as ações tendentes a reorganizar a situação:*** pus em andamento os procedimentos administrativos e legais a fim de que pudéssemos desarmar lá mesmo a torre do guindaste, reacomodar a carga e continuar o transporte até a Argentina. Ordenei que se realizasse a engenharia para desenhar uma nova torre, determinando os materiais para a sua reconstrução; contratei a Lloyd Germânico para que a avaliasse e preparei as oficinas para realizar o trabalho.

Finalmente, encomendei os cálculos para a mesma pessoa que tinha desenhado o nosso equipamento sobreponete. Tínhamos cláusulas contratuais muito rigorosas que comprometiam o

cronograma de trabalho, com a aplicação de multas para o caso de não cumprimento. Nossos técnicos chegaram a Singapura e se dispuseram a contratar o pessoal necessário para desmontar a torre e consertar o comboio.

A operação de resgate funcionou perfeitamente e poucas semanas mais tarde o navio chegou a Buenos Aires, com um guindaste quebrado e os dois rebocadores, além dos equipamento de mergulho e o meio ambiente, em boas condições.

Na primeira audiência judicial de conciliação, a empresa que tinha nos vendido o guindaste aceitou a nossa queixa sem fazer uso de nenhum subterfúgio legal. Assumiram os gastos do acidente cedendo como pagamento às companhias de seguro a embarcação que tinha realizado o reboque do comboio, ao mesmo tempo compensaram o nosso lucro cessante entregando-nos o navio semissubmersível. Compreendi então quão importante tinha sido escolher bem os fornecedores e assinar bons contratos, para que nada dependesse da sorte.

Tínhamos conseguido as condições para reconstruir o guindaste e começamos a trabalhar. Terminamos o desenho da nova torre em tempo recorde, aprovado pela Lloyd Germânico, e determinamos a compra do aço especial para a sua manufatura. No entanto, o processo de fabricação se complicou.

Estava de férias com a minha família, em Mar del Plata



Transporte de componentes pela grua flutuante Satecna

quando o responsável pela oficina me informou, através de uma conferência telefônica, que era impossível construir a torre nas dimensões projetadas.

Convoquei, então, o engenheiro projetista e o chefe da oficina para que buscássemos juntos a solução. Lembro que estávamos em um bar da praia, todos em silêncio, agoniados, como se estivéssemos em um velório. Insisti e tentei diferentes possibilidades para sustentar o projeto, mas os meus colaboradores me demonstravam constantemente que era impossível dar forma à uma torre tal como tinha sido originalmente desenhada.

*Sempre que estou em uma
situação extrema, eu acho
automaticamente que cada
nuvem tem um forro de prata*

Por um momento pensei que aquele inconveniente podia levar o empreendimento ao fracasso. Mas, cada vez que estou em uma situação limite, automaticamente penso que não tem mal que não venha para o bem, e de repente volta a invadir uma grande calma que me leva a pensar nos caminhos alternativos. Peguei um lápis e um papel, comecei a fazer uns esboços. Depois analisamos as medidas e questões técnicas dos guindastes e dos ganchos para içar, e assim, nessa mesa, conseguimos resolver a questão.

A solução consistiu em construir duas torres —em vez de uma—, de menor tamanho, que trabalhassem em simultaneidade, uma ao lado da outra. Dessa forma, o guindaste seria ainda mais eficiente, pois a separação dos ganchos permitiria sujeitar os cabos que passariam por baixo dos cascos afundados em dois lugares, dividindo desse modo as tensões. Sempre digo que a

sorte é a minha companheira, já que quase de pura sorte tínhamos todos os elementos para realizar aquela grande mudança no desenho. As novas torres ficaram prontas em apenas quatro meses, com um custo menor do que o previsto. Durante as provas de carga, era ouvir o ranger do sistema e ver os cabos de agarre de cinco polegadas de espessura enganchados nas orelhas soldadas no nosso navio, assim como o jato de óleo, produto da tensão a que eram submetidos os cabos de aço usados para içar. Tivemos de carregar o barco com água até conseguir um peso de duas mil setecentas toneladas para contrabalançar o excesso de peso que a qualificadora alemã tinha estipulado. No entanto, os problemas sempre reaparecem e, apesar de que tivéssemos realizado uma revisão integral do equipamento para tão grande esforço, um dos guindastes começou a mover-se. Decidi segurá-lo com uma corrente e alguns grilhões, para o caso de a situação se agravar, e assim concluímos a prova com sucesso. O público que observava a manobra nunca percebeu que tivemos de passar por esse contratempo.

Dessa maneira, a SATECNA adquiriu um ótimo desenvolvimento e cumpriu todos os seus objetivos: os canais de acesso ao porto foram liberados e os grandes componentes que chegavam ao país de navio de ultramar puderam ser descarregados. Aperfeiçoou-se o uso do navio que tínhamos recebido em forma de compensação pelo acidente, a tal ponto

que tivemos de adquirir mais dois. Na área de mergulho de profundidade e trabalhos subaquáticos, a SATECNA se converteu na melhor opção. Nós nos posicionamos no mercado de reboque nos portos de Buenos Aires e Bahia Blanca, assim como no salvamento de barcos em alto-mar. Começamos a assessorar o Brasil em termos de tecnologia subaquática e recebemos ofertas desse país para o uso do nosso guindaste e do nosso equipamento de apoio para as suas plataformas petroleiras.

A fim de cumprir com o compromisso de aplicar os lucros no desenvolvimento da tecnologia subaquática e no cuidado ambiental da plataforma continental, tínhamos obtido a concessão de um terreno muito apropriado, a dois quarteirões de onde tinha estado o desembarcadouro de imigrantes. Ali construiríamos o edifício que alojaria o Instituto para o Desenvolvimento da Ciência no Mar.

Infelizmente, sofríamos constantes ataques da própria Secretaria de Interesses Marítimos e da Prefeitura Nacional Marítima, que dependia do nosso sócio, a Armada Argentina. O problema surgiu porque a referida Secretaria negava-se a autorizar a importação dos equipamentos que tínhamos comprado e desqualificava a Satecna de participar das licitações das obras para as quais tinha sido criada. A Prefeitura Nacional interpôs medidas para não aprovar os rebocadores. As travas chegaram assim a limites impensados. Uma vez tivemos de

desarmar motores que estavam quase novos para passar por uma inspeção. Além disso, fomos obrigados a duplicar a capacidade de tripulação e tivemos que demonstrar que o sistema de propulsão com pés Zeller era seguro.

Finalmente conseguimos que os rebocadores começassem a operar e entramos no mercado bem ao nosso estilo, ou seja, competindo, diminuindo as tarifas e rompendo o acordo de preços que existia naquele momento. Os equipamentos terminaram sendo tão eficientes que foram os preferidos dos armadores.

Obviamente, a concorrência apelou para todos os recursos disponíveis para opor-se e até tentaram fazer com que as autoridades marítimas pressionassem os motoristas da Román SAC durante as suas atividades dentro dos portos, como represália ao nosso trabalho. No entanto, perseveramos.

Periodicamente, juntamente com o almirante Franke realizávamos exposições informativas sobre o desenvolvimento da Satecna, no anfiteatro do edifício *Liberdad de la Armada*, diante dos oficiais. Nelas, detalhávamos as conquistas e também os inconvenientes que prejudicavam a empresa e o interesse nacional, principalmente as ações da Subsecretaria de Interesses Marítimos, que além de pôr todo o tipo de travas, contratava empresas estrangeiras para realizar trabalhos que a Satecna podia garantir a um preço menor. Assim, nos casos em que tínhamos ganhado licitações para realizar a dragagem,

incompreensivelmente foi privilegiado a um fornecedor do exterior. Era difícil, para mim, aceitar o fato de que ter como sócio o Estado, em vez de significar uma ajuda, tinha se convertido em um obstáculo. Romper com os focos de corrupção nos que participavam as mesmas pessoas que deveriam exercer o controle, tinha um custo mais alto do que podíamos imaginar.

A situação foi se agravando cada vez mais. Preocupado com o que acontecia na área da Armada e depois de ter-me reunido sem resultados positivos com o almirante Emilio Massera, comandante em chefe da armada e membro da junta militar, optei em solicitar uma entrevista com Videla. Naquela reunião informei-o da crítica situação pela qual um empreendimento sem fins lucrativos atravessava. O presidente inconstitucional escutou-me sem emitir opinião alguma e finalmente me disse que falaria sobre o assunto com o almirante Massera. Mas, na verdade nada mudou, fazendo com que me defendesse de forma cada vez mais dura, já que a empresa tinha altos custos fixos e era insustentável mantê-la sem produzir.

Finalmente, para tirar-me do projeto, apareceu uma inesperada oferta de compra de um empresário vinculado ao setor da construção e com boa relação com o alto comando da Armada. Tive muitas dúvidas sobre realizar a operação: não queria deixar truncado um objetivo tão importante como o desenvolvimento da tecnologia subaquática e o cuidado da nossa plataforma

continental. Mas, com toda a dor na alma e aconselhado pelos meus colaboradores, decidi vender a minha parte na empresa.

Tinha iniciado esse projeto com muitas expectativas. Pensava que ser sócio de uma instituição perene da Nação me encheria de satisfação e que poderia contribuir, a partir do meu lugar, ao interesse nacional. Mas me senti traído e adquiri consciência de que esse contexto estava colocando em perigo toda a minha estabilidade empresarial e familiar, em risco, inclusive, a minha própria vida. Parte dessa história ficou refletida nos livros societários da SATECNA.

Mas, para dizer a verdade, ainda não perdi as esperanças. E, tal como relato mais adiante, durante o governo de Kirchner voltei a insistir na ideia de constituir uma empresa com o Estado para desenvolver os estaleiros nacionais.

Reestruturação da organização

A crítica situação macroeconômica provocada pela gestão de José Martínez de Hoz pôs em evidência uma realidade que não podíamos evitar: a indústria avançada e o desenvolvimento de tecnologia de ponta não eram projetos sustentáveis naquela Argentina. **Aquela foi uma etapa dura que tive de viver como empresário: tivemos de reduzir o grupo, refugiando-nos nas empresas rentáveis para sobreviver.**

Vimo-nos obrigados a fechar várias delas e a reestruturar as que perdurariam. A Argentecnia, que concentrava o desenvolvimento de novas tecnologias, era inviável naquelas circunstâncias. O valor da hora de trabalho de um engenheiro argentino era o dobro do custo de um serviço equivalente em qualquer país do mundo desenvolvido, o que levou inevitavelmente ao fechamento da empresa. As companhias de seguros e a financeira tinham sido criadas para oferecer apoio ao grupo e, principalmente, para respaldar os nossos contratados no seu crescimento. O mercado ficou complexo de tal maneira que tivemos de vender ambas as empresas. A de engenharia civil, que estava terminando a construção de três edifícios na Cidade de Buenos Aires, também foi fechada. A companhia florestal do grupo, que desenvolvia projetos de reflorestação, corte e comercialização em várias províncias, foi vendida.

A Empresa *Metalúrgica de Construcciones y Montajes* (EMCYM) teve de ser reconvertida. Era uma das três companhias de mais sucesso do setor e contava com infraestrutura e pessoal altamente qualificados, mas, ante a situação reinante a atividade metalúrgica começou a sofrer uma recessão tão pronunciada que nos vimos obrigados a reduzir ao mínimo o seu volume industrial. Com a finalidade de obter rentabilidade, introduzimo-nos em obras de construção e em concessões. Assim, a EMCYM foi a responsável pela edificação do moderno terminal de

subprodutos de grãos do prédio quatro do porto de Buenos Aires, uma instalação na qual realizavam-se a classificação e armazenamento dos grãos para a sua posterior exportação.

Nossa incursão na operação portuária

No meio da crise, a cada tanto aparecia uma luz de esperança. Desde o ano 1978, quando os guindastes da Román SAC já eram requeridos pelos armadores e as empresas de estivagem do porto, fomos convocados pela Empresa Líneas Marítimas Argentinas (ELMA) para realizar uma prova de descarga completa de um barco que chegava com dezoito mil toneladas de carga. Para nós, contar com a armadora estatal entre os nossos clientes era muito importante, já que possuía uma enorme frota de navios e, no final das contas, era a que fixava o preço e as condições do mercado. Então, dispostos a inovar e a diferenciar-nos da concorrência, desenvolvemos novos instrumentos de carga e descarga. Levamos a tecnologia ao porto e efetuamos uma operação mais eficiente e segura.

Mas quando avaliei o resultado econômico desse trabalho comprovei que a lucratividade estava acima do normal. Então decidi realizar uma apresentação na sindicância da ELMA, assinalando a situação e sugerindo que fosse reformulada a tabela de preços vigente.

Em plena crise, de vez em quando, aparecia uma luz de esperança.

Como era de se esperar, esta ação trouxe conjuntamente uma série de represálias por parte da concorrência.

Por um lado, exerceram pressão através dos sindicatos e, por outro, tentaram difamar-nos perante os clientes, além de negar-se a alugar-nos os seus equipamentos quando os nossos eram insuficientes. No entanto, as companhias armadoras nos apoiaram, pois entendiam que lhes proporcionaríamos uma diminuição dos custos.

Assim, com tarifas baixas e com modernos recursos de engenharia e logística revolucionamos o porto de Buenos Aires. A ELMA nos entregava a maioria dos trabalhos e nós incorporamos novos armadores à lista de clientes, consolidando-nos no setor portuário.

Incentivados pelo volume de trabalho e empurrados pelas diferenças de enquadramento sindical, em 1979 decidimos fundar a **Román Marítima**, que chegou a ser a segunda companhia

Com o surgimento dos containers, o método de carga do transporte marítimo experimentou uma vertiginosa transformação.

de estivagem da Argentina. Assim operamos em quase todos os portos do país e concorremos lado a lado com a Murchinson SA, uma empresa centenária, com uma grande capacidade instalada.

O fato de possuir uma organização jovem e pujante permitiu uma rápida adaptação às mudanças bruscas e a incursão em novas práticas. Em 1982, a Román Marítima, com somente três anos de existência, já era uma empresa de sucesso. Naquele tempo, com o aparecimento dos *containers*, o método de carga do transporte marítimo vivenciou uma vertiginosa transformação: os sacos, os fardos, os caixotes, os esqueletos e os grandes vasilhames deixaram de existir e a mercadoria começou a ser depositada diretamente em containers adaptados

para tal finalidade. Resumindo, tudo o que antes era transportado em navios de carga geral começaram a chegar ao porto dentro de *containers*. Essa mudança representava um novo desafio para a nossa atividade, nada seria igual.

Uma das primeiras consequências foi que os barcos da ELMA, construídos para o transporte de carga geral, praticamente desapareceram do tráfego internacional por falta de capacidade. E assim nós perdemos o nosso principal cliente, o que nos obrigou a ter muita criatividade para adaptar-nos às novas regras antes que os demais. Fomos um dos primeiros a adquirir equipamentos “containeros” sobre pneus, além de empilhadeiras telescópicas e cabides hidráulicos. Mas eu sentia que não era suficiente; vislumbrava que a transformação seria mais profunda. Comecei a estudar o sistema portuário argentino e em 1981 decidi iniciar a procura de um novo lugar onde operar com maior eficiência.

O nascimento da Exolgan

Com o novo mercado de *container* em pleno crescimento, comecei a analisar a projeção dessa atividade e, prevendo o seu desenvolvimento, dispus os meios para que o departamento de Investigação e Desenvolvimento do Grupo Román analisasse as diferentes alternativas para melhorar a sua eficiência. O resultado das avaliações mostrou uma realidade que ninguém

queria ouvir: *o porto de Buenos Aires estava mal localizado, a sua conservação era exageradamente cara e, pelas suas características, era anacrônico para operar com containers.*

Com esse diagnóstico, dediquei-me a conseguir um lugar adequado para desenvolver um novo terminal especializado, no qual fosse possível construir um cais corrido para realizar eficientemente o carregamento e descarga das embarcações. Assim chegamos ao que era o frigorífico Anglo no Dock Sud, que tinha sido o maior da América do Sul. Estávamos avançando no nosso projeto quando a Alfândega —diante do enorme congestionamento no porto devido ao crescente fluxo das importações— abriu uma licitação para ampliar a capacidade de recepção de *containers* e a armazenagem fiscal com todos os seus serviços.

Acelerei então as negociações iniciadas meses antes com o empresário do frigorífico Rodolfo Costantini para adquirir cinquenta por cento das ações de uma sociedade cujo único ativo eram o terreno e as instalações do ex frigorífico Anglo. Segundo os nossos estudos, o lugar, se bem estava abandonado há várias décadas, era ótimo para desenvolver o terminal de *containers*. Em meados de 1981 comprei as ações. A sociedade se chamava Exolgan e rapidamente pusemos em andamento a elaboração de um projeto que nos permitisse construir o nosso próprio porto a somente cinco quilômetros do porto de Buenos

Dediquei-me a conceber uma organização que pudesse transcenderme

Aires. Via a licitação da Alfândega como um trampolim para o nosso objetivo, então pesquisei e, em tempo recorde, construí as instalações que eram requeridas nos editais. Dessa forma, pudemos realizar uma proposta imbatível, com garantias de segurança e eficiência.

Mas as autoridades da Administração General de Portos (AGP) não estavam dispostas a deixar surgir outro concorrente e usaram todas as suas influências para que a Alfândega declarasse a licitação sem interessados.

Por outro lado, começaram uma campanha de desprestígio e instigaram uma série de ações lideradas pelo sindicato ligado à AGP.

Para nós, representou um golpe muito duro. Tínhamos realizado um grande investimento e essas ações nos deixavam inoperantes. O nosso sócio Costantini considerou que o projeto

não teria futuro e quis buscar um destino alternativo para as instalações. Eu, por outro lado, estava convencido de que mais para frente seria possível impor a nossa ideia e decidi comprar a parte dele.

Para tentar colocar em andamento o projeto não economizei recursos. Entre outras ações, iniciei um processo administrativo que depois se converteu em judicial; também pedi ajuda aos militares que estavam no poder e negocieei com o sindicato da AGP.

Os jornais falavam sobre a nossa situação, no entanto, tudo foi inútil. As tentativas terminavam em propostas que iam contra a nossa ética empresarial.

A instalação, apesar de já ter uma grande parte do investimento concretizado, com capacidade para dar resposta para a demanda do mercado, manteve-se fechada. De qualquer forma, nunca perdi as esperanças. Soube juntar paciência, porque sabia que era um excelente projeto, que terminaria em benefícios econômicos para nós, e promoveria o comércio internacional do país.

Tempos de reflexão

Em 1981, já tinha cinco filhos, oito empresas, mais de dois mil e quinhentos colaboradores e uma boa posição econômica.

Porém, ainda que pudesse dizer que me sentia realizado profissionalmente, não estava bem animicamente. As constantes disputas durante o Processo militar tinham me desgastado e absorvido muito. Passava pouco tempo com a minha família e a minha saúde me advertia que deveria me tranquilizar um pouco. Quando fui ao médico, ele me disse que estava ao borde de um *surmenage*, e então deveria tomar tranquilizantes. Isso me fez reagir e constatei que era tempo de planejar as minhas atividades, presentes e futuras, mas desta vez privilegiando a família e a minha própria pessoa acima das demandas empresariais. Assim vivi uma das mudanças mais importantes da minha vida: aprendi a deixar de lado muitas coisas e me dediquei a conceber uma organização que pudesse transcender-me e que servisse para unir a família. Queria desligar-me de tantas responsabilidades para ter mais liberdade na área pessoal.

Tomei todas essas decisões depois do balanço que realizei durante as férias de janeiro de 1981. Nessa profunda autoavaliação me perguntei em que tinha empregado o tempo.

Tentei compreender como tinha chegado à situação limite em que me encontrava e avaliei quais mudanças deveria introduzir para viver melhor sem deixar de lado os meus ideais.

Classifiquei, então, o meu tempo em quatro grandes temas: família, trabalho, comunidade e prazer. Avaliei quanto tinha dedicado a cada um, determinando o que era o

A união familiar foi, e ainda é, uma coisa imensurável.

verdadeiramente importante e o que podia ser delegado e sobre a base de uma nova visão elaborei um plano com pautas e ações condizentes para alcançar as metas que tracei para cada uma das próximas décadas.

Propus-me a acelerar o início do funcionamento da Holding Román Investimento. Organizei uma forma diferente de trabalho para aperfeiçoar o uso do tempo e imediatamente pus em prática. Aprendi a dizer “não” e a ocupar a minha agenda com atividades que me oferecessem satisfação pessoal, dedicando mais horas para desfrutar da família e do lazer. A equitação foi o meu esporte favorito e, apesar de ter sofrido sérios acidentes, ainda hoje continuo praticando. Tênis, squash, windsurf, mergulho, *waveboard*, esqui de montanha, andar de caiaque e maratonas também se converteram nos meus *hobbies*, praticando sempre com grande paixão e alegria. Felizmente, os tranquilizantes receitados pelo médico já não eram necessários.

Ainda hoje, quando as circunstâncias começam a estressar-me, procuro imediatamente os esportes para sentir os meus pés no chão novamente. Outra fonte de gratificação que me conectava com os meus seres queridos era uma pequena fazenda de dez hectares que adquirimos quando o meu pai começou a sofrer problemas do coração. O cardiologista o tinha obrigado a deixar de trabalhar e viver com muito cuidado. Esse lugar se converteu, então, no nosso oásis dos fins de semana. Apesar de estar a somente trinta quilômetros da capital, estava rodeado de ruas de terra muito deterioradas e não contava com serviços de eletricidade e gás. Era quase inacessível e ao redor não tinha edificações. Por isso mesmo era um lugar mágico: sentíamos que estávamos muito longe da cidade.

Tinha um arvoredo lindo, e com a ajuda de um paisagista reflorestamos cinco hectares. Tínhamos cocheiras, um galinheiro e uma horta com pomar. Construimos um chalé para cada um dos meus irmão e eu compartilhava com os meus pais a casa que já estava no terreno.

Esse lugar funcionou como o centro de reunião da família. Durante a infância e a adolescência dos nossos filhos, passávamos lá os sábados e domingos. Assim, os meus pais puderam gozar os seus dias em harmonia com os seus filhos, as suas noras, os seus vinte e um netos e os muitos amigos e

colaboradores que iam nos visitar. Desfrutávamos muito dos encontros e dos esportes.

Lembro que saíamos pelas ruas de terra para passear com os cavalos, parávamos no meio do campo, ascendíamos uma fogueira e assávamos algumas linguças providenciais. O meu pai compartilhava tudo conosco e fazia o possível para surpreender-nos, ocupando-se de cada detalhe. Um dia comprou uma pequena carroça puxada por um pônei, que se converteu na delícia das crianças. A união familiar era, e ainda é, algo incomensurável. Até as desavenças serviram para fortalecer a nossa escala de valores.

Pudemos estimular uma forma de ser entre os integrantes da geração seguinte, de querer-se mutuamente, privilegiando o afeto e a amizade. Tudo isso se constitui, hoje, no fundamento da grande família Román.

Desde o instante em que pude executar essa mudança na minha vida, encontrei a fórmula que me proporciona mais equilíbrio. O trabalho continua me apaixonando, mas desde então transito um caminho que me aproxima mais da felicidade, tanto a própria como a de quem me rodeia. Uma primeira tentativa de legado familiar Desde 1979, os irmãos Román estávamos conversando sobre a melhor maneira de institucionalizar uma organização que perdurasse no tempo, que unisse a família em uma cultura de trabalho e que servisse ao bem comum. Lembro que uma tarde,

O objetivo era uma organização que perdurasse no tempo.

durante uma conversa que mantive com o meu pai, decidimos introduzir uma mudança essencial. Ambos tínhamos a maior parte das ações da organização e resolvemos doar a quantidade necessária para que os quatro irmãos tivessem uma participação igualitária, ou seja, vinte e cinco por cento da sociedade holding.

O meu pai apoiava as minhas ideias de união fraternal e renunciou a sua participação na empresa. Já não queria nada para si próprio, já que considerava que eram os seus filhos os que tinham o futuro por diante.

A ideia central era criar um sistema que resistisse tanto aos habituais problemas das sociedades familiares quanto aos ciclos econômicos negativos tão recorrentes na história argentina. E isso tentamos. Com a ajuda dos nossos advogados e o assessoramento de importantes juristas do país, trabalhamos na estruturação das bases do estatuto e a sua regulamentação para o que seria a sociedade holding que controlaria os interesses de todo o Grupo Román Investimento.

Passamos de uma condução unipessoal a estabelecer diretórios empresariais para cada sociedade.

Assim, trabalhamos juntos em um plano de negócios base zero por empresa; somente foi deixado aquilo que serviria ao objetivo do negócio, separando o resto como residual para a venda ou como propriedade do irmão que tivesse a posse naquele momento.

No estatuto, quatro tipos de ações foram previstas e foram reguladas as relações entre os sócios e o funcionamento dos diretórios, estabelecendo políticas de gestão para as empresas controladas. Como o objetivo era uma organização que perdurasse no tempo, para conseguir tínhamos de assegurar a independência entre os interesses familiares e os empresariais, propiciando uma condução profissionalizada que se reportasse aos diretórios de cada empresa.

Com esta nova instrumentação jurídica, transferimos a liderança até então centralizada na minha pessoa à gestão dos diretórios de cada sociedade, gerando uma mudança na cultura da organização que “representava a confluência jurídico-institucional dos irmãos Alfredo, Ricardo, Oscar e Walter Román”. Na carta que redigimos para definir essa transcendente decisão expressamos: “O conceito empresarial do grupo se sustenta no propósito de governar entidades econômicas que perdurem no tempo, sobre a base de estruturas jurídicas e patrimoniais independentes, adequadamente planejadas, como meios aptos para contribuir ao bem comum, destacando os valores humanos individuais”.

A solução jurídica abarcava a reforma dos estatutos de cada empresa e a sua regulamentação. O foco foi colocado no respeito pela cultura empresarial e na independência de ação que os membros do diretório e os gerentes das diferentes empresas teriam. Para isso, ***o principal desafio era a política de recursos humanos e o recrutamento dos profissionais mais capazes do mercado.***

Dessa maneira, não só deleguei a minha liderança como executivo como também como acionista. Todos os irmãos se encontravam em igualdade de condições e de posse acionária. Alguns dos nossos advogados eram da opinião de que a minha decisão tinha sido pouco prudente e que o meu pensamento era

um tanto idealista. Diziam que seria muito difícil conduzir dessa maneira uma organização tão grande. Mas eu estava convencido de que, com o novo sistema, os nossos colaboradores teriam a oportunidade de crescer como líderes e que se multiplicariam as possibilidades de desenvolvimento da organização. Só me preocupava que os meus irmãos não compreendessem o propósito deste novo modelo e se resistissem a subordinar-se a um líder que não fosse eu, se bem que todos nós sabíamos que eu sempre estaria ali para arbitrar ante qualquer disputa.

Quanto à estrutura familiar, já não pensava só nos meus irmãos mas também nos nossos filhos, tinha a confiança de que a segunda geração, com mais de vinte integrantes, fortaleceria o sistema em longo prazo.

Foi, definitivamente, uma mudança significativa e substancial. Passamos de uma condução unipessoal para estabelecer diretórios profissionais para cada uma das sociedades. Por outro lado, estas seriam controladas pelo diretório da nova sociedade holding, sob a decisão igualitária dos quatro irmãos.

Acreditava piamente que, partindo dessa nova modalidade e respeitando disciplinadamente tudo o que tinha sido instituído, alcançaríamos o propósito procurado. O caminho na direção de uma condução plural significou, para mim, um grande esforço. ***Trabalhei muitas horas capacitando os outros e respeitei as novas estruturas de mando com todo o rigor.*** Tinha de dar o

exemplo abstendo-me de tomar decisões unipessoais, como tinha feito durante mais de vinte anos, e treinando os nossos colaboradores e os meus irmãos.

Foi um tempo de reflexão profunda, de sentimentos desconstruídos, de novas buscas interiores. A minha rotina diária intercalava novas experiências, uma atrás da outra: dedicava horas em melhorar a minha vida pessoal e a seguir escorando a organização que tanto tinha sido difícil construir.

O fim de um período

Enquanto tentávamos reorganizar a estrutura empresarial, a conjuntura nacional não nos dava trégua.

No dia 2 de abril de 1982, ao acordar, o rádio anunciava que a Argentina tinha conquistado as ilhas Malvinas. O povo estava comovido e realizava doações de todo o tipo. Cada um, levando em conta as suas possibilidades, queria fazer alguma coisa. Estávamos em guerra e tinha de agir sem demora. Nas câmaras empresariais a discussão era se o que estava sendo feito era o melhor para o país, porém, ante o fato consumado, foram avaliadas as diferentes formas de oferecer apoio, e assim foram tomadas diversas ações.

Eu me ofereci para organizar toda a logística de abastecimento das ilhas. Doei caminhões e autoelevadores e me envolvi com os recursos que tinha ao meu alcance.

Tudo foi em vão, porque finalmente aquela aventura militar terminou em uma amarga frustração, com a perda de muitas vidas e o descrédito nacional ante o mundo.

No entanto, aquela ideia infeliz levou o povo a tomar consciência da necessidade de uma mudança transcendental: conseguir uma democracia estável. Para os militares não sobrou outra saída a não ser escutar o clamor popular.

Depois da derrota nas Malvinas, o General Leopoldo Fortunato Galtieri renunciou e o seu substituo Reynaldo Bignone assumiu, com a missão de convocar eleições. Nós começamos a nos preparar para os novos tempos. Era necessário reconstruir uma Nação e, do nosso lugar, como empresários, tínhamos de contribuir com o nosso maior empenho. •

Tempo de mudanças

Capítulo VI



MAIS
INFORMAÇÃO

Tempo de mudanças

Capítulo VI

O dia 10 de dezembro de 1983 foi um dia extraordinário. A posse de um presidente democrático,

finalmente, veio marcar o início de um ciclo que se prolongaria sem interrupções, colocando um limite na dinâmica negativa do nosso sistema político em permanente oscilação entre governos militares e civis desde 1930. O país renascia com uma democracia sem condicionamentos. Nas ruas podia-se perceber a ilusão geral. ***Era o momento propício para reorganizar o Estado e as instituições,*** assim como para realizar um balanço sobre as enormes dificuldades sociais e econômicas herdadas do Processo militar.

Raúl Alfonsín tinha conseguido ler e aproveitar aquele momento histórico, liderando as expectativas dos argentinos. Por isso a sociedade lhe deu um respaldo majoritário: 30 de outubro de 1983, o candidato radical obteve mais de 7.700.000 de votos, contra os quase 6.000.000 do PJ. Assim, conseguiu efetivizar a primeira derrota da história do peronismo, cuja oferta eleitoral apresentava candidatos ligados ao traumático governo de Isabel Perón, em excesso. Graças a essa base de legitimidade política, Alfonsín foi reconhecido como um estadista fundacional, personagem central de um momento de mudança coletiva a favor da recuperação das liberdades individuais e da democratização das instituições, contando com o total apoio para reestabelecer as bases da República. Além disso, recebeu um amplo respaldo internacional, dado que outros países valorizavam a transparência das eleições e os seus esforços para assegurar o sistema republicano.

O Alfonsín foi famoso por ser um estadista fundacional, protagonista de uma fase de mudança coletiva, a favor da recuperação das liberdades individuais e da democratização das instituições.

Tínhamos terminado com um ciclo de repressão e, como consequência, renasciam a cultura, a educação, a arte e a ciência, ganhando novos impulsos. O teatro sobressaiu, com numerosas salas que eram reinauguradas e florescia no centro portenho, nos bairros e no interior do país. Em 1984, César Milstein obteve o prêmio Nobel de Medicina. O cinema argentino triunfou em Hollywood com *A história oficial* de Luis Puenzo, ganhadora do Oscar de Melhor Filme Estrangeira em 1986. Ernesto Sabato

obteve o prêmio Cervantes de Literatura. O balé brilhava com Julio Bocca e a música, com a pianista Martha Argerich, Ástor Piazzolla e Mercedes Sosa. Maradona estava no seu apogeu, cujo ponto máximo seria a Copa do Mundo no México, em 1986. Os jovens recuperaram o desejo de estudar e a matrícula universitária se quintuplicou em quatro anos. O Congresso definiu temas fundamentais para a sociedade, como as leis de divórcio e de pátria potestade compartilhada. A esperança do povo era contagiosa. Todos queríamos participar da reconstrução do país.

Eu também me sentia eufórico: desejava que todos os meus sonhos adiados se transformassem em realidade. Não só os empresariais, mas também os pessoais. Foi naquela época que comprei um terreno em Palermo para construir a casa que minha esposa e eu tínhamos planejado havia tanto tempo. A casa teria de cumprir a função de lar para a família, de clube para a grande família e de lugar de trabalho para mim. Escolhi um desenho de vanguarda, que incluiu jardins flutuantes com estruturas com saliências de grandes dimensões. Pude aplicar a tecnologia que tinha desenvolvido nos nossos empreendimentos e utilizar as nossas oficinas metalúrgicas para a sua construção. Por suas particularidades, a obra ainda é tema de estudo e várias faculdades de arquitetura e engenharia do país. E por essas estranhas coincidências do destino, está localizada justamente no mesmo quarteirão onde encontrei



Reproduzir áudio:
*Perseverança, valores e
responsabilidade social (1)*

aquelas vigas grey utilizadas para fabricar as primeiras carretas. Quanto às questões de negócios, percebi que começavam a existir condições ideais para levar adiante a institucionalização da **Román Investimento**, a sociedade holding que eu imaginava sendo o coração da estrutura do grupo e englobando patrimonialmente todas as empresas. No dia 20 de dezembro de 1983 emitimos as notificações legais para todas as nossas companhias vinculadas e concretizamos as transações econômicas que transformaram em realidade a nova condução. Junto aos meus irmãos, transmiti aos colaboradores os detalhes do novo funcionamento e a nossa visão com relação ao futuro. Todos tínhamos de estar aptos para responder às novas possibilidades que se abriam nessa nova etapa do país.

A família Román estava disposta a investir para continuar crescendo e apoiar a democracia a partir da nossa atividade produtiva. Também decidimos aproveitar o momento para dar impulso às operações do projeto mais ambicioso e demorado: o terminal de containers Exolgan.

A família Román estava disposta a investir para continuar crescendo e apoiar a democracia a partir da nossa atividade produtiva.

As empresas destaque do Grupo Román

As empresas de mais sucesso e sólidas do grupo constituíram a base da nova organização. Mas cada uma, no entanto, teve de atravessar fortes vicissitudes e contratempos.

- ***Román Engenharia***

Tínhamos acumulado uma vasta experiência executando obras de grande envergadura e de alta complexidade para as mais importantes empresas privadas, tanto nacionais quanto estrangeiras, e estatais. Também tínhamos adquirido prática em confrontar problemas tais como, contínuos processos de inflação, brigas com a concorrência, atrasos nos pagamentos por parte dos entes do Estado e períodos de falta de trabalho. Na verdade,

para subsistir neste difícil mercado, a empresa teve de lutar com determinação para defender os seus direitos e interesses ainda em épocas democráticas.

Lembro especialmente o episódio que vivemos quando o governo de Alfonsín decidiu dar, de forma direta, a construção do Polo Petroquímico de Bahia Blanca a um consórcio binacional formado pelas empresas locais vinculadas à Itália e às companhias construtoras mais importantes desse país europeu.

Apesar de a nossa empresa —em sociedade com um poderoso grupo canadense— ter se oferecido para realizar exatamente as mesmas obras por um valor quarenta por cento inferior ao cotizado pelo consórcio, a administração central continuou com o processo de elaboração de um acordo de concessão com a sua contraparte em Roma. No ínterim, o governo italiano convidou oficialmente as mais altas autoridades nacionais a participar de uma série de reuniões, com o objetivo de selar politicamente um convênio de cooperação que, entre outras coisas, compreendia a designação da obra em questão. A delegação argentina foi encabeçada pelo próprio Alfonsín, que participou acompanhado por grande parte do seu gabinete e por uma comitiva de empresários ligados aos interesses italianos.

Depois de avaliar a situação e apesar de que a possibilidade concreta de nos responsabilizar por essa obra estivesse muito distante, senti que se não interviesse em defesa do que acreditava

Sentia que se não intervinha na defesa do que achava certo, minha consciência não teria sossego.

correto, isso me remorderia a consciência. Então decidi viajar para a Itália de improviso e fazer o possível para evitar que o acordo se consumasse. Foram dias de muita tensão. Depois de participar das reuniões públicas entre os funcionários de ambos os governos e de expor a minha posição, os porta-vozes do alfonsinismo me confirmaram que a decisão já tinha sido tomada e que a designação da obra de Bahia Blanca seria assinada junto com o convênio de cooperação entre os dois governos.

Embora nenhuma das minhas ações parecessem ter servido, tinha certeza de que lutava por uma causa justa. De maneira arbitrária, estavam-me privando do direito de competir por um negócio. Por isso decidi não dar o braço a torcer. Em um ataque de desespero, no dia em que os acordos binacionais seriam assinados fui à chancelaria do Gran Hotel Roma, pedi papel ofício e ali mesmo escrevi à mão um tipo

de carta manifesto expressando o prejudicial que significaria ao país e ao empresariado nacional essa concessão direta. Tirei dezenas de fotocópias e fiquei de prontidão na porta do luxuoso salão onde se realizaria o ato e distribuí uma cópia para cada pessoa que entrava. O comunicado foi recebido inclusive por Alfonsín e pelos empresários do consórcio que eu estava questionando.

A única pessoa que se interessou imediatamente pelo que a carta dizia foi Rodolfo Terragno, que estava a ponto de assumir como ministro de Obras Públicas da Nação. Fui buscá-lo, sentamos em uma das poltronas do *lobby* do hotel e me pediu que lhe explicasse melhor a situação. Depois de relatar o meu ponto de vista, ***Terragno se comprometeu em rever todo o processo de concessão e me assegurou que não permitiria que fosse assinado qualquer acordo que prejudicasse o Estado nacional.*** Quando os empresários italianos ficaram sabendo que a minha queixa tinha sido escutada, pediram que me reunisse com o máximo expoente do consórcio. Sentados frente a frente na sua mesa, tentou convencer-me de que revisse a minha atitude, e até me ofereceu participar do negócio.

Mas se sentiu contrariado ao escutar que a única condição para desistir das minhas ações era que a Argentina não fosse prejudicada e que para isso o consórcio deveria diminuir os seus valores em pelo menos quarenta por cento.

Porém, eu ainda tinha um espinho cravado: o Exolgan.

Finalmente a obra não foi outorgada nem ao consórcio ítalo- argentino nem ao nosso. Mas obtive a satisfação de ter defendido os interesses nacionais e ter conhecido Terragno, com quem depois cultivei uma boa amizade. Anos mais tarde, sob a presidência de Carlos Menem, o Polo Petroquímico de Bahia Blanca terminou se desenvolvendo com o investimento de risco das empresas petroquímicas que hoje operam no lugar.

- ***Román Marítima***

Especializada em atividades portuárias, a companhia obteve, em 1986, a autorização de uso para operar a metade da Doca D (Dársena D) do porto de Buenos Aires, hoje chamado Terminal cinco. Para esse fim, formamos uma união transitória de empresas com a Plata Estiba SA e adquirimos um guindaste pórtico que nos permitiu operar com os navios *full containers*. No entanto, eu ainda tinha a espinha na garganta: a Exolgan, o nosso grande empreendimento para colocar em andamento

um terminal de containers que chegaria a ser muito mais eficiente que o porto de Buenos Aires, continuava sem operar devido à oposição do sindicato e dos funcionários estatais da Administração Geral de Portos.

Esses setores rapidamente passaram de estar aliados aos militares a aliar-se com o governo democrático e foram os responsáveis pela manutenção da restrição que manteve as nossas instalações inoperantes durante a gestão de Alfonsín.

- ***Román SAC***

Em meados dos anos oitenta, a atividade gerada pelas grandes obras tinha diminuído fortemente. Apesar de ficarem alguns poucos efeitos residuais, tivemos de aguçar o nosso engenho para encontrar novos projetos. Em 1983, soube que *Agua y Energía*, empresa do Estado argentino, precisava instalar uma obra hidráulica no alto de um cerro rochoso de difícil acesso, na província de Córdoba. A central hidráulica e de bombeamento Cerro Pelado está localizada no coração de uma montanha com enormes ladeiras, que constituem as paredes, o teto e o chão da represa. Aproveitando o curso do rio Grande, um arroio com caudal estacional, as suas enormes tubulações partem do Dique Superior e durante o dia alimentam com água, as turbinas de função dupla que movem os geradores elétricos. Mais abaixo, o Dique Inferior acumula essas águas em épocas de pouco caudal

Ficamos sabendo que uma ponte interprovincial importante devia ser arrumada. Era a ponte do General Belgrano, que une Resistência e Corrientes.

e, durante a noite, quando dispõem de energia excedente, as turbinas acionam o dispositivo reverso e bombeiam a água para o Dique Superior, permitindo reutilizá-la no dia seguinte. Dessa maneira, a represa continua funcionando até que o rio recupere o caudal normal.

Ao conhecer a dimensão e a importância da obra, imediatamente nos pusemos à disposição da *Agua y Energía* para realizar o trabalho com os menores custos. ***Tratava-se de um projeto muito especial, por isso oferecemos toda a nossa tecnologia para transportar e armar os equipamentos na colossal sala de máquinas, no alto do cerro.***

Primeiro, transportamos a partir dos vários portos e fábricas, todos os elementos necessários até o recinto dos geradores e turbinas. Sabíamos que dentro da sala de máquinas não teríamos espaço suficiente para a armação, portanto, tínhamos de instalar os equipamentos já montados. Mas como transportar máquinas tão grandes ao lugar definitivo de operação? Só existia um acesso através de uma gruta que era extremamente estreita para a o deveríamos fazer. A solução foi singular: construímos uma maquete com as formas e as medidas exatas das turbinas, fizemos dezenas de cálculos, manobras e provas, e preparamos com a precisão de um cirurgião os passos que devíamos efetuar na gruta. Finalmente, pudemos realizar o trabalho com sucesso.

Tempos depois ficamos sabendo que uma importante ponte interprovincial tinha de ser consertada. Era a ponte General Belgrano, que une Resistencia a Corrientes. Rapidamente analisamos a situação e oferecemos uma solução inédita. Uns anos antes, a inauguração desse viaduto de mil setecentos metros de extensão e quarenta de altura tinha modificado o ritmo de vida da região: a cidade de Resistencia, que antes via os dias passarem sem pressa e sem futuro, transformou-se no entroncamento central de comunicação do Nordeste, ao mesmo tempo, a cidade de Corrientes cresceu em poucos anos de uma maneira incalculável. Ambas as cidades, interconectadas, se transformaram em um

conglomerado urbano de aproximadamente oitocentos mil habitantes e passaram a ser a quinta metrópole em importância da Argentina. Nesse contexto, consertar a ponte interrompendo o trânsito significava gerar um verdadeiro caos e deter o movimento urbano. Mas tinha que consertá-la e, para isso, era necessário que os três trechos isostáticos da estrutura de oitocentas toneladas cada um sofressem uma elevação de um metro.

Nossa proposta consistiu em usar a sobreponete que tínhamos construído para a obra do Río Tercero. Realizamos uma detalhada engenharia para a operação e desenhamos especialmente elementos complementários. Trabalhar a cinquenta metros de altura com ventos de até cem quilômetros por hora, com tamanha carga, não era uma tarefa fácil. O nosso plano finalmente foi aprovado e nos responsabilizamos pelo projeto. Instalamos a sobreponete sobre os pilares que sustentavam as bases da ponte já existente e deixamos as vigas a serem removidas, livres. *Desse modo, permitimos a circulação do trânsito, que foi organizado em períodos para cada mão de direção.* Depois instalamos grandes agarramentos nas vigas que tinham de ser removidas e, com um sistema hidráulico que concebemos especialmente para este fim, elevamos e mantivemos a posição requerida pela empresa encarregada da reparação. Esta operação sem precedentes foi um sucesso reconhecido internacionalmente.



Obras em
Atucha II

Apesar de que a construção de Atucha II estivesse paralisada, o país tinha se comprometido a receber um reator proveniente da Alemanha, com oitocentas e vinte toneladas de peso. Na Román SAC nunca tínhamos imaginado transportar semelhante carga. Parecia um trabalho impossível. Reuni os

Vão mover um reator de oitocentas e vinte toneladas apoiado diretamente sobre um boogie a um metro do asfalto?

meus engenheiros e técnicos e começamos a analisar diferentes alternativas. Tínhamos a oportunidade de protagonizar, uma vez mais, um fato inédito no mundo. O transporte da “Calandra” até o Río Tercero e a sobreponete modular tinha nos conferido fama no mercado global de transporte pesado. Esta nova operação, que seria seguida com expectativa pelas grandes corporações do setor nos colocaria outra vez no centro das atenções.

O peso do reator para Atucha II, a central nuclear que era construída conjuntamente com a Atucha I na cidade de Lima, província de Buenos Aires, quase triplicava a dos reatores que até então tínhamos transportado. O percurso a cobrir era de somente mil e quinhentos metros, mas era de uma subida muito empinada e o maior obstáculo a vencer era a inclinação da estrada em uma curva. A solução que adotamos consistiu em readaptar

os nossos *boogies* para poder fazê-los trabalhar em um bloco só de trezentas e sessenta rodas, a um metro do asfalto. Tínhamos dúvidas, obviamente. Na Alemanha, para transportar este mesmo reator em um curto trecho de superfície plana, tiveram de suprir o peso com vigas repartidoras e localizar a carga a dois metros e meio do chão, correndo um alto risco de perder a estabilidade. O engenheiro responsável por esse traslado, ao receber os projetos com os detalhes da operação, perguntou: Vão mover um reator de oitocentas e vinte toneladas apoiado diretamente sobre um *boogie* a um metro do asfalto? “É isso”, respondi.

Esse reator era um elemento muito especial. Algumas das suas partes tinham sido construídas no Japão, outras na Holanda, para finalmente ser terminado na Alemanha e Enviado para a Argentina. Chegou ao porto em um barco autodescarregável. É inesquecível a tensão que se vivia em Lima enquanto o mecanismo de descarga do barco assentava o reator sobre a carreta hidráulica, de forma lenta e quase imperceptível. Somente se escutava o zumbido do motor dos guindastes. ***Um silêncio de monastério serviu de cenário para a manobra.*** Depois que o peso integral do reator descansou sobre o veículo, todos respiramos um pouco mais tranquilos. Verificamos então as flexões, o esmagamento dos pneus, as pressões dos circuitos hidráulicos que sustentavam a carga, e então iniciamos a marcha. Caminhávamos lentamente junto com o “mastodonte”, como se estivéssemos ajudando a

levá-lo sobre os nossos ombros. Foi emocionante e, ao mesmo tempo, extremamente estressante. Mas conseguimos. Quando chegamos ao destino, todos desafogamos a ansiedade com um efusivo aplauso e vivas, como se estivéssemos em uma sessão do Teatro Colón. Com Atucha II também colaboramos no transporte de elementos que a empresa IMPSA já tinha construído em Mendoza.

Percorremos mil e seiscentos quilômetros com dois geradores a vapor de quatrocentas e quarenta toneladas cada um. Com essa carga, superamos grandes ladeiras, cortamos estradas e interrompemos linhas de alta tensão. Assim também, tivemos de reforçar pontes e planejar desvios, e reutilizamos a sobreponete na sua extensão de setenta e dois metros. Resumindo, toda a logística estabelecida para esta obra foi uma operação sem precedentes devido ao peso mobilizado, as dimensões da carga e as dificuldades e extensão do percurso. Infelizmente, por causa das contingências da política, passaram-se mais de vinte e cinco anos daquela epopeia e somente agora a central nuclear está em vias de iniciar suas atividades.

Dessa maneira, em uma época em que havia poucos projetos, aguçamos o engenho para manter os nossos colaboradores ocupados e tentar dar rentabilidade à nossa capacidade instalada. Foram anos difíceis e as expectativas não eram boas. Na verdade, tivemos de enfrentar situações muito complexas.

Infortúnios da vida empresarial

As contribuições incomensuráveis realizadas por Raúl Alfonsín para a restauração do regime democrático, durante a sua gestão, infelizmente foram manchadas pelo desempenho da sua política econômica, que paralisou a pouca atividade industrial que perdurava após o Processo militar. A batalha na mídia contra o Fundo Monetário Internacional (FMI), o contexto mundial desfavorável resultado do racionamento do crédito, a implantação de medidas econômicas inadequadas e o tipo de câmbio que minava a competitividade internacional da mão de obra local foram alguns dos motivos que enterraram as possibilidades da nossa indústria e desestimularam os investimentos nacionais e estrangeiros.

Esses fatores, somados às sequelas da guerra das Malvinas, levaram a Argentina a um longo período de recessão que durou mais de dez anos. Durante aquela “década perdida” desapareceu a demanda do mercado interno e o comércio exterior desceu a níveis muito baixos, produzindo o virtual dismantelamento da capacidade instalada. A dívida externa cresceu exponencialmente porque o governo gastava mais do que o que arrecadava e, para evitar o *default*, financiava o déficit com a emissão de moeda. As consequências negativas foram inevitáveis.

Após o fracasso da tentativa das fixações cambiais ajustáveis por intermédio do Plano Austral, em 1985 e o Plano

Primavera, três anos depois, foi desencadeada uma escalada inflacionária de tal magnitude que afetou principalmente as pessoas de menores recursos. ***Situações de desequilíbrios fiscais, corridas financeiras, hiperinflação, saques nos supermercados e interrupção do fornecimento de luz programada aprofundaram a crise, que finalmente obrigou Alfonsín a abandonar a presidência em 1989, antes de terminar o seu período constitucional.***

A Román Engenharia começou a sofrer problemas financeiros, causados pelo não cumprimento dos pagamentos das contas referentes aos serviços prestados ao Estado e pelo recebimento de bonos, em lugar do pagamento em dinheiro, que perdiam rapidamente o valor no mercado financeiro. Foram anos realmente complicados. Investíamos altas somas de dinheiro e muito trabalho em obras de grande envergadura, mas depois não recebíamos no tempo adequado ou da forma combinada. Assim aconteceu, por exemplo, com a empresa Segba (*Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires*) que tinha nos contratado para a montagem de turbogrupos, para extensão da rede elétrica e de cabos subterrâneos da cidade, montagem das subestações e mudança de tensão das redes.

Quando em 1989 o país imergiu no processo de hiperinflação mais severo da sua história, nós continuamos executando os trabalhos como sempre.

Porém, a Segba não só não cumpriu as suas obrigações —até os dias de hoje—, como também suspendeu a execução das obras em andamento e anulou a abertura de licitação das que estavam em processo. Essa decisão provocou a inatividade da nossa capacidade instalada e numerosos prejuízos econômicos. A situação se agravou ainda mais depois das privatizações, dado que as empresas que obtiveram as concessões optaram por contratar empresas de engenharia e construção vinculadas aos seus países de origem.

Paralelamente, com a EMCYM fomos testemunhas da crise metalúrgica. Apesar de ser uma das três empresas de maior sucesso no setor, com infraestrutura, tecnologia e pessoal altamente qualificado, sofremos um forte impacto. O plano nuclear tinha sido desativado, as obras públicas estavam paralisadas e os incentivos que alguns estaleiros tinham foram eliminados. A atividade metalúrgica sofreu, assim, uma recessão tão pronunciada que afetou toda a indústria. A IMPSA, companhia líder no mercado, teve de ser reduzida ao extremo e endividar-se para vencer a crise. Como consequência, as empresas menores tiveram de fechar as suas plantas.

A EMCYM desacelerou paulatinamente a sua atividade e com grande esforço tentamos remanejar o pessoal em outras empresas da organização, mas mesmo assim não tivemos alternativa a não ser despedir excelentes colaboradores.

Finalmente, tivemos de fechá-la. Esse passo significou uma enorme frustração para mim. O sonho de converter-nos em um país com tecnologia de ponta e grandes construções parecia ficar para trás. Rapidamente, somou-se à crise econômica nacional a problemática energética: a falta de água de degelo, a seca na região litorânea e os problemas de funcionamento da Atucha I se combinaram para aprofundar a situação e foi necessário programar cortes diários na distribuição de eletricidade.

A economia argentina sofria uma paralisia quase total e, como consequência, todas as nossas empresas tiveram de enfrentar sérios problemas nos seus balanços. O alto custo do financiamento, com taxas de até duzentos por cento mensal, gerava uma perda de capital que se acentuava todos os meses. Ainda é difícil acreditar no que aconteceu naquela época em um país com tão grandes vantagens competitivas: capacidade energética, abundância de matérias-primas, clima favorável, baixa densidade populacional com alto nível intelectual. Das universidades nacionais saíam profissionais e trabalhadores altamente qualificados que, em inumeráveis casos, triunfavam no exterior. No entanto, nós, os argentinos, voltávamos a fracassar no objetivo de ir adiante.

Se fizermos a comparação entre a situação do Brasil e da Argentina daqueles anos, perceberemos que as diferenças eram abismais. O Brasil não tinha desenvolvido ainda a produção

O sonho de tornar-nos um país com tecnologia de ponta e fazer grandes construções parecia impossível.

petroleira e gasífera, e a sua indústria era limitada. A Argentina, por outro lado, era líder em tecnologia nuclear e possuía um sistema produtivo muito ativo. Na agricultura, mineração e petróleo, éramos sensivelmente superiores, com uma grande capacidade exportadora dessas matérias-primas essenciais. Porém, ao observar os caminhos de crescimento que ambos os países seguiram, é fácil deduzir que o atual atraso comparativo ao nosso país é o resultado das políticas inadequadas infundidas durante as últimas quatro décadas. ***Poderíamos lamentar-nos hoje por essa situação ressaltando que perdemos uma oportunidade incrível, mas também podemos ver como uma aprendizagem para projetar melhor o futuro.***

Ação institucional

Naquela época difícil resolvi, junto com outros colegas, colaborar com o governo para melhorar as condições macroeconômicas. O caminho foi através de diversas câmaras empresariais, tais como a UIA, IDEA, a FADEEAC, a CATAC e a CAC. Acompanhado por outros integrantes do setor, no auditório da nossa companhia de seguros dei o pontapé inicial para separar-nos da CAC, cujos procedimentos e objetivos tinham se tornado inaceitáveis e demos nascimento ao que denominamos União Argentina da Construção (UAC), que passou a concentrar as maiores empresas construtoras do país.

Por outro lado, em 1990, junto com um grupo de empresários vinculados ao setor logístico, vimos a necessidade de criar um âmbito institucional como meio de integração e profissionalização da nossa atividade no país. Assim nasceu a Associação Argentina de Logística Empresarial (ARLOG) e depois a Câmara Empresarial de Operadores Logísticos (CEDOL), ambas sem fins lucrativos, cuja finalidade era promover a gestão logística no mercado e demonstrar às grandes cadeias de vendas no varejo e no atacado, as vantagens da terceirização de serviços.

Anos mais tarde, em 1993, participei da criação da Fundação Exportar. Nosso esforço foi acompanhado pela Chancelaria e o Ministério de Economia. A sua gestão consistia

em dinamizar as ações necessárias para consolidar uma equipe de trabalho que unisse o interesse empresarial com a ação política. Trabalhamos arduamente para otimizar os recursos nacionais na promoção de marcas argentinas e elaboramos planos de negócios por produto com o objetivo de criar vantagens competitivas duradouras. A Fundação, convocou todos os embaixadores argentinos a comprometer-se com a estratégia de acreditar na marca argentina e realizar uma promoção ativa dos produtos a partir de cada embaixada, levando em conta as demandas próprias do mercado. Empreendemos uma ação firme para unificar os fundos dos diferentes órgãos destinados a esse fim e conseguimos criar ações facilitadoras por produto exportável. Também organizamos exposições e participamos de feiras em pontos estratégicos ao redor do mundo.

Em 1992, com a visão de internacionalizar-nos, junto a um grupo de colegas, também fundamos o Clube Europa Argentina (que posteriormente se chamaria Europa-MERCOSUL). A sua finalidade era desenvolver as relações empresariais e gerar politicamente as condições de integração das economias dos diferentes países, capitalizando as suas vantagens relativas. No Clube Europa Argentina tive a honra de trabalhar de perto com aquele que foi o ministro de vários governos da Quinta República Francesa, François-Xavier Ortoli. Ao seu lado, tomei a maior consciência do panorama mundial. Participava das reuniões

conhecidas como Capítulos, que aconteciam em diferentes países da Europa, no Brasil e na Argentina. Nesses capítulos somente eram admitidos aqueles que fossem donos das empresas mais importantes de cada país; essa estratégia tentava manter uma organização na qual os seus membros compartilhassem certos códigos e evitar, assim, interesses setoriais. Nas relações com o Brasil pude comprovar a clara vocação integradora do país vizinho e a importância que era dada à Argentina como sócia estratégica. Da experiência compartilhada com os países europeus constatei a prioridade indiscutível que ocupa na sua agenda a defesa da sustentabilidade do trabalho, a qualidade de vida e o cuidado com o meio ambiente.

Os anos e o trabalho desempenhado nessa instituição me fizeram refletir sobre aspectos chaves do desenvolvimento de uma nação e a construção de um futuro: o fato de um país como a Alemanha dedicar à pesquisa e ao desenvolvimento quase o equivalente ao produto interno bruto da Argentina é um dado que merece especial atenção. A Alemanha, além de planificar a sua economia em consenso permanente com os seus empresários, tem sempre presente a sua comunidade. Sem dúvidas, é um exemplo digno de imitar.

Lembro que no verão de 1995 tinha de fazer um discurso em um encontro empresarial argentino-alemão na cidade de Bon. Lá, como único sócio argentino de uma empresa alemã,

convoquei a Europa para analisar a forma de capitalizar melhor o seu desenvolvimento tecnológico associando-se aos empresários da América do Sul para exportar produtos competitivos a outros mercados, e inclusive ao seu próprio país. *No dia seguinte, recebi um convite para tomar o café da manhã com o ministro de Economia alemã*, que tinha escutado as minhas palavras e tinha se interessado em conhecer mais profundamente as minhas propostas.

As privatizações e as suas consequências

Carlos Saúl Menem acedeu ao poder em um cenário de uma crise profunda. Durante o primeiro ano e meio, a sua gestão tentou controlar a inflação crônica, que tinha se transformado outra vez na espada de Damocles. Mas não conseguiu. E essa frustração foi o gênesis de uma mudança estrutural do modelo político-econômico, atribuído à chegada do Plano de Convertibilidade que fixou a paridade entre o peso argentino e o dólar estadunidense. Com o novo modelo, o Banco Central deixou de financiar o déficit do governo e foi obrigado a manter o equilíbrio da base monetária com as reservas em dólares.

Quando em 1º de março de 1991 Domingo Cavallo assumiu como ministro de Economia, gerou-se um clima de oportunidades para a entrada de capitais estrangeiros através das privatizações das empresas públicas e a sua modernização.

Em 1992, com a visão de internacionalizar-nos junto a um grupo de colegas, também fundamos o clube Europa Argentina.

Infelizmente, ao mesmo tempo, nesse cenário de política de abertura da economia nacional, a administração de Cavallo acentuou o processo de substituição do já enfraquecido setor industrial por uma economia de serviços. Além disso, as privatizações foram projetadas sobre a base de licitações que outorgavam grandes privilégios às empresas estrangeiras, como por exemplo permitir-lhes capitalizar créditos contraídos no estrangeiro ou outorgar-lhes a maioria acionária nas sociedades concessionadas. Dessa forma, foi estabelecido que o operador técnico deveria ser estrangeiro.

Esses propósitos contrastavam absolutamente com os que habitualmente são aplicados nas grandes economias, que

em todos os casos privilegiam o corpo empresarial local, com a ideia de que este conserve a gestão e a maioria societária. Entre os argumentos expressados pelo governo destacavam que as empresas construtoras nacionais não estavam preparadas para afrontar essas privatizações e que a indústria do setor se encontrava em um lamentável estado financeiro e operativo. Asseguravam, também, que era necessário o gerenciamento estrangeiro para superar a ineficiência das empresas públicas, e que a maioria do capital acionário deveria estar nas mãos estrangeiras para poder captar investimentos nos mercados financeiros internacionais.

Eu não estava de acordo com esse enfoque da política privatizadora, portanto decidi agir através da UAC, como membro do seu comitê executivo. Junto a equipes técnicas e com o assessoramento de especialistas qualificados, estudamos as políticas implantadas e os editais de licitação. Dessa maneira pudemos alcançar um consenso para as adaptações necessárias a fim de que as privatizações fossem um sucesso para o país e o meio para utilizar a capacidade instalada das empresas argentinas. Pedimos uma reunião com Menem e Cavallo, expusemos os aspectos negativos do seu plano e apresentamos uma proposta mais eficaz que incluía o trabalho técnico que tínhamos realizado. Nesse documento manifestamos os efeitos nocivos que recairiam sobre o país e sobre as companhias



*Alfredo Román com
Hadam Longobardi*

nacionais se o plano se concretizasse tal como tinha sido elaborado pelo governo. Mas Cavallo sustentou a sua posição com toda a veemência e o Presidente o respaldou.

Apesar dos esforços dos empresários locais, as privatizações foram materializadas sem medir nenhuma consequência. O tempo demonstrou que a Argentina não só

As privatizações foram materializados sem medir nenhuma consequência.

deixou de aproveitar as suas vantagens competitivas como também, ademais, em consequência da falta de proteção da sua indústria, foi perdendo espaço e transcendência no mercado internacional.

O processo se limitou a diminuir o tamanho do Estado e a promover a entrada de capitais externos, em detrimento da capacidade industrial local e do empresariado nacional. Isto gerou falta de trabalho e, conseqüentemente, uma crescente desigualdade e exclusão social.

Para lançar o seu projeto privatizador, o governo promoveu uma grande campanha de marketing no mercado internacional. Mas nessa abertura em direção aos capitais de importantes empresas, infelizmente não procurou estabelecer alianças estratégicas que possibilitassem a inserção da Argentina como um fornecedor confiável.

Essa política econômica, se por um lado fez o país crescer em um cenário de instabilidade controlada e de redução da taxa inflacionária, por outro não contribuiu para o verdadeiro crescimento da economia.

O primeiro alerta que expôs a vulnerabilidade do modelo —que dependia do financiamento exterior para resolver o déficit fiscal— foi a crise mexicana de 1994, que provocou a saída massiva de capitais tanto do país como de toda a América Latina.

Os efeitos começaram a ficar evidentes durante a segunda presidência de Menem, entre 1995 e 1999, e posteriormente, durante o governo de Fernando de la Rúa. A clara ausência de um projeto industrial competitivo, somada às inadequadas e oscilantes políticas econômicas nacionais e à perda competitiva direta que significou a desvalorização da moeda do Brasil no final dos anos noventa, explicam o marcado aumento dos índices de pobreza e indigência e a acentuada redução da classe média, tão emblemática do nosso país.

Nesse contexto, os empresários argentinos tiveram de atravessar conjunturas difíceis derivadas dos desequilíbrios nas contas externas e fiscais, que geraram recorrentes crises macroeconômicas com maxidesvalorizações, alta inflação e controles cambiais.

Propostas e projetos no novo cenário nacional

O plano nacional de privatizações foi lançado com toda decisão. E, como aconteceu com muitas outras empresas, não tivemos alternativa que não fosse redirecionar os os negócios e avançar com uma estratégia que nos permitisse participar do novo contexto, utilizando a nossa capacidade instalada. ***Nós nos adaptamos às circunstâncias e assim foi que apresentamos propostas para os setores nos quais a nossa organização era especializada e se destacava.***

Em 1993, na abertura de licitação para a privatização das estradas de ferro de carga, intervimos como acionistas minoritários das sociedades Buenos Aires ao Pacífico (BAP) e no Novo Central Argentino (NCA), onde tínhamos vinte e cinco e quinze por cento de participação, respectivamente. O nosso propósito era continuar liderando o transporte de containers e cargas de exportação por via ferroviária.

Mas os sócios majoritários privilegiaram outros objetivos e decidimos finalmente vender a nossa parte no negócio.

Paralelamente, estudamos os editais das licitações para a concessão do transporte de passageiros por estrada de ferro, e elaboramos um projeto com todos os fundamentos que possibilitavam retirar os trens de carga da cidade por meio da implantação de terminais de transferência na periferia.

O projeto, dessa forma, contribuiria para uma maior eficiência no serviço de trens de passageiros através de uma conexão direta entre as duas grandes estações de trens da capital, Retiro e Constitución. O plano abarcava a chegada à estação Retiro por vias abaixo do nível da rua, em trincheiras, a partir da rua Salguero, com espaço suficiente para que também circulassem ônibus. É um projeto que ainda hoje continuo promovendo: considero que é a solução apropriada para grande parte do caos veicular da Cidade de Buenos Aires.

No entanto, a condução política pôs como condição que deveria ser um serviço subvencionado pelo Estado. A nossa proposta apontava a que a equação econômico-financeira fosse positiva pela própria operação do projeto. Estávamos convencidos de que o sistema de subvenções traria enormes problemas em longo prazo, tal como depois ficou demonstrado. Depois de tentativas infrutíferas diante do governo, desistimos de apresentar-nos.

Naquela época também decidimos participar com outras ofertas em diferentes concessões: a distribuição de energia na capital, o transporte e a distribuição de gás, a potabilização da água e dos serviços de esgoto.

Depois de avaliar cada um dos editais e de comprovar que estávamos em condições de responder às exigências, apresentamo-nos com a Román Engenharia, que se encontrava entre as primeiras empresas do setor.

Mas novamente os editais exigiam a participação de empresas estrangeiras com maioria acionária e um operador estrangeiro. Depois de um processo de busca, terminamos nos associando à francesa Compagnie des Eaux SA para participar da privatização do tratamento de água corrente e serviços de esgoto, que naquela época estavam sob responsabilidade da *Obras Sanitarias de la Nación*. Tudo parecia andar de vento em popa, até que a Compagnie des Eaux nos surpreendeu associando-se com o seu concorrente na França, a Leunaise des Eaux-Dumez. A sociedade ganhou a licitação e nós, depois de termos investido tempo e dinheiro, ficamos sem sócio.

Dentro do processo de privatização dos aeroportos, assinei um acordo com um empresário que tinha um projeto para construir um aeroporto no município de Quilmes, que já tinha sido aprovado por uma lei do governo da província de Buenos Aires. Eu tinha a certeza de que era algo muito bom para o país. Assim foi que nos dispusemos a trabalhar para aperfeiçoar o empreendimento e procuramos um sócio internacional. O local onde seria erguido o aeroporto era a região costeira entre Avellaneda e Quilmes. Um lugar muito apropriado para essa finalidade, em terrenos recheados com lixo.

A nossa proposta consistia em sanear a área e instalar plantas de tratamento para que os afluentes do rio Reconquista deixassem de poluir o Río de la Plata, e para resolver o

problema das recorrentes inundações na região. Mais adiante, assumindo o risco empresarial, construiríamos e exploraríamos um aeroporto para o tráfego aéreo doméstico e internacional, ao qual também chegariam linhas de trens e metrô. Isso permitiria substituir o aeroporto Aeroparque da cidade, com o qual os bosques de Palermo poderiam ser prolongados até a costa do rio, permitindo a circulação de trens e de veículos em trincheiras subterrâneas. Ezeiza também seria desativado, para passar às mãos da Força Aérea, convertendo-se em um aeroporto militar. Com esse projeto atualizado, comecei a percorrer as instâncias administrativas e políticas.

Tudo andava muito bem e a proposta despertava muitos elogios, tanto por parte dos técnicos aeronáuticos quanto das companhias aéreas e dos agentes turísticos. Todos eram conscientes de que o país perdia turismo ao não poder garantir aos passageiros as suas conexões a outros destinos domésticos e internacionais.

Os entes administrativos da província deram o seu visto positivo. O governo nacional, por outro lado, decidiu surpreendentemente que os terminais Aeroparque e Ezeiza subsistissem e continuassem operando separadamente, apesar de que o presidente Menem tivesse manifestado em mais de uma oportunidade que estava a favor da unificação dos dois aeroportos.

Privatizações no porto

O processo de privatizações impôs momentos de grandes desilusões. Depois dos volumosos investimentos realizados durante vários anos e da nossa comprovada eficiência nos serviços, em 1994 o governo nacional decidiu rescindir de forma administrativamente objetável e judicialmente acionável as autorizações de uso da sociedade Murchinson- Román para operar na Doca D, atual Terminal Cinco do porto de Buenos Aires. A sociedade tinha surgido um ano antes, para atender as necessidades operativas e os requerimentos dos nossos clientes.

Graças ao acordo com o nosso antigo concorrente que operava a metade dessa mesma doca, ao integrá-la conseguimos importantes avanços tecnológicos no porto. ***Pela primeira vez funcionavam naquele lugar, guindastes pórticos, trastainers, reach-stacks e trailers porta-containers, que o deixava parecido a qualquer porto do Primeiro Mundo.*** O objetivo da gestão Menem era abrir licitação para privatizar todos os serviços disponível, sem exceções.

Diante dessa situação, propusemos como alternativa que, em vez de cinco terminais, fossem licitadas somente quatro e que nos permitissem concorrer. A nossa proposta era extremamente prudente; uma empresa nacional contra quatro globais não afetaria nem a licitação nem o futuro mercado. No entanto, o

governo se recusou. Avaliamos interpor uma ação judicial, mas o tempo que perderíamos, deixaria a capacidade instalada da empresa inativa. Recorremos então ao Congresso da Nação e também não encontramos eco; todos estavam alinhados com o governo nacional.

Finalmente, as condições estabelecidas nos editais determinaram a divisão do porto em cinco terminais. Foi incorporada, também, uma cláusula que parecia pensada para impedir-nos de defender os nossos direitos e para prejudicar o nosso trabalho. Esta estabelecia que quem estivesse em litígio não poderia participar na licitação. Estávamos diante de um paradoxo.

Devíamos escolher entre litigar contra o Estado ou aceitar a rescisão da concessão e participar da licitação. Éramos exigidos, por outro lado, a desvincular-nos do terminal de grãos que possuíamos no prédio Quatro do porto.

Privilegiamos fazer todo o esforço necessário para continuar funcionando e evitar que o equipamento permanecesse inativo e a equipe sem trabalho. De modo que optamos por apresentar-nos para a licitação a fim de ganhar alguns dos terminais. Decidimos levar uma oferta para cada um deles, embora tenhamos posto um foco maior no terminal Cinco, já que era onde operávamos depois de termos realizado um grande investimento (reforçamos os cais, instalamos vias para

os guindastes pórticos, pavimentamos e construímos câmaras elétricas). Apesar de todo o esforço, o setor foi dado em concessão ao grupo filipino ICSL. A licitação era atribuída ao que garantisse a maior tonelagem mínima e esse grupo ofereceu o movimento de um peso superior ao que nós propúnhamos, porém depois não puderam cumprir com o ofertado.

Mas não perdemos as esperanças. A nossa oferta alternativa para os terminais Um e Dois tinha ficado em segundo lugar e, quando analisamos a proposta do grupo ganhador —a holding inglesa P&O associado a um operador menor—, descobrimos uma possível fraude nos balanços apresentados. Além disso, tinham substituído a garantia bancária por dólares em dinheiro, supostamente depositados em uma caixa forte. A Murchinson-Román demonstrou e certificou em ata notarial que a quantidade estipulada de notas era maior do que a que podia conter a caixa forte onde asseguravam ter depositado o dinheiro.

Fomos convocados para uma reunião e, apesar de que deveriam nos outorgar a concessão, ofereceram-nos, como opção, sermos acionistas minoritários em um consórcio junto à P&O ou, de outra maneira, declarar a oferta deserta e abrir novamente a licitação. Nós não aceitamos nenhuma das duas alternativas; recorremos à Comissão de Supervisão

das Privatizações, no Congresso da Nação e solicitamos uma entrevista com o presidente Menem. Nunca obtivemos resposta.

A única saída que nos restou foi nos associarmos ao consórcio em minoria, com o compromisso de que se absorveria a capacidade instalada com que contávamos. Formou-se então a sociedade Terminais Río de la Plata (TRP), que exploraria os terminais Um e Dois. Apesar dos esforços e o investimento de tempo, por falta de afinidade societária decidimos vender a nossa parte da TRP à holding inglesa.

A Murchinson-Román SA se converteu assim, da noite para o dia, um tipo de sociedade residual que havia contribuído com toda a sua capacidade instalada para a nova companhia. Com o tempo comprovamos que as toneladas mínimas requeridas, pelas quais perdemos a licitação, nunca foram cumpridas. Além disso, tivemos de afrontar outra difícil situação: depois da decisão do governo de fechar o *Ente de Contrataciones Garantizador de Remuneraciones* (ENCOGAR), que controlava o sistema de contratações temporárias, vários advogados trabalhistas viram a oportunidade de iniciar ações contra a Murchinson-Román, aproveitando a sua solvência, já que era inútil processar o Estado. Infelizmente, esse processo terminou custando-nos mais de dez milhões de dólares.



Reproduzir áudio:
*Perseverança, valores e
responsabilidade social (1)*

Um projeto para melhorar o meio ambiente

Apesar das difíceis circunstâncias que enfrentávamos, mergulhamos em um novo desafio. Em 1994 a Constituição Nacional foi reformada para incluir o artigo 41 referente à proteção do ambiente. Esse artigo prevê a “recomposição” dos danos causados ao meio ambiente como consequência de explorações irracionais.

A minha preocupação com esse aspecto era constante, de modo que senti que constituía uma oportunidade para continuar fazendo alguma coisa em prol do seu cuidado.

Com esse propósito apoiei a iniciativa de desenvolver uma planta de tratamento de máximo nível tecnológico, e para concretizá-la, o melhor era associar-nos com uma empresa especializada que gozasse de reconhecimento mundial.

Depois de um meticuloso estudo e várias negociações, conseguimos a participação da Browning Ferris International (BFI), um gigante norte-americano destacado no tratamento de

***A política econômica do país
nos havia punido. Foram
anos muito difíceis.***

resíduos sólidos e líquidos. Junto a eles criamos a *Sociedade Soluciones Químicas*, constituída como uma empresa de vanguarda no ramo. Levando em conta a importância e a responsabilidade que assumiríamos, contratamos a consultora inglesa Richard Parsons para que nos assessorássemos na engenharia e supervisão da construção da planta que instalaríamos na cidade de Zárate. Dotada com a mais moderna tecnologia e com o pessoal capacitado sob a direção de um especialista da Inglaterra —que foi contratado por um ano—, posso afirmar que naquele momento representou um orgulho nacional. A planta purificava os líquidos aquosos com tratamentos químicos e filtragem mecânicas a fim de minimizar o resíduo final. Os líquidos com alto poder calorífico, como, por exemplo, os contaminados com hidrocarburetos ou pinturas, eram misturados em processos de várias etapas até gerar um

blend que correspondia a uma fórmula aprovada pela Secretaria do Meio Ambiente.

El duro impacto das políticas econômicas

A política econômica do país tinha nos castigado. Foram anos realmente complicados. Todos os dias colocávamos todo o nosso esforço e imaginação para que as empresas não perdessem terreno nem rentabilidade. Arriscávamos o capital em cada decisão. A Román Engenharia sofria um enorme endividamento, e enquanto as contas aumentavam devido às altíssimas taxas de juros, os créditos se esvaíam como consequência dos bonos emitidos pelo Estado, que quase não tinham valor. Hoje, à distância, parece incrível o que fizemos naquele momento: fiéis à nossa cultura empresarial, apesar de que as empresas do Estado postergassem continuamente o pagamento das autorizações, terminávamos as obras a custas de endividamentos.

Como resultado dessas políticas econômicas sofremos a perda do setor portuário e metalúrgico, e a falta de trabalho nas áreas de transporte e serviços. Também tivemos de desfazer-nos do terminal de grão e subprodutos localizado no prédio Quatro do porto de Buenos Aires, pois os editais para a licitação dos terminais impediam que quem participasse tivesse outras concessões dentro do porto. Além disso, apesar do

grande investimento tecnológico que realizamos nas *Soluciones Químicas*, a crise industrial que o país sofria naqueles anos não nos permitiu desenvolver essa indústria como tínhamos planejado. O projeto garantia o mínimo impacto ambiental possível mediante um combustível alternativo especialmente desenvolvido para ser utilizado em fornos de cimento, mas a *Soluciones Químicas* não teve demanda devido à crise e à falta de rigurosidade por parte das autoridades para exigir o cumprimento das normas vigente. A BFI se sentiu traída e deixou de contribuir com capital comprometendo a sociedade. Da nossa parte, tivemos de assumir cem por cento da empresa, o que nos obrigou a provocar a sua reestruturação e a diminuir os custos fixos, de maneira a poder saltar a escassa demanda.

A estrondosa queda da atividade industrial e da construção afetou também a Román SAC, que já tinha mais de trinta anos de trajetória e sofria pela primeira vez uma paralisia alarmante. No entanto, perseveramos; não queríamos abalar os colaboradores que tanto tinham nos acompanhado desde o começo. Procuramos outras atividades e resolvemos entrar no transporte de passageiros, na coleta de resíduos e em trabalhos portuários.

Isso, no entanto, não foi suficiente e tivemos de suportar importantes golpes econômicos que foram financiados a partir de endividamento. Enquanto isso, a Exolgan e o seu projeto

A crise expôs a falta de liderança, com o conseguinte detrimento nos resultados econômicos.

de terminal de containers, parado desde 1981, continuavam sofrendo os choques provenientes do entorno político e sindical que objetavam o empreendimento porque supunham uma concorrência direta para a estatal *Administración General de Portos* (AGP). Além de oferecer um serviço ineficiente, a AGP sufocava o crescimento da livre empresa e retirava a competitividade do comércio exterior. Durante o governo de Menem tentei novamente conciliar e ceder posições com a finalidade de que me permitissem colocar em funcionamento o terminal. Mas as alternativas que nos propuseram iam contra a nossa cultura empresarial e, conseqüentemente, não aceitamos. Diante de tal panorama, nós, os quatro irmãos, realizamos uma profunda reflexão sobre a situação econômica e o procedimento definido pela Román Investimento para a tomada de decisões. ***Fomos autocríticos com relação à efetividade***



*descoberta do busto
de Alfredo Román*

da condução da sociedade, que pelo menos naquela época de crise tinha demonstrado ser ineficiente. Eu tinha passado de ser o acionista majoritário para possuir somente um quarto do patrimônio, delegando à sociedade holding a liderança que exercia individualmente até 1983. Durante onze anos, trabalhei exercendo a docência com os diretores e os meus irmãos,

mas não fui eficiente em um mercado que tinha sido adverso. Compreendi que a pluralidade da nossa sociedade tinha agido contra nós. A crise expôs a falta de liderança, com o consequente detrimento nos resultados econômicos.

Os valores fundacionais

A situação tinha chegado a um ponto de não permitir retorno. Em 1994, as taxas de juros do mercado carcomiam o nosso patrimônio de forma acelerada. As empresas quase não tinham demanda de trabalho e o produzido em caixa não era suficiente sequer para pagar os juros da dívida. Diante desse panorama, vários dos nossos assessores financeiros e legais nos aconselharam a apresentar alguma das empresas operativas em concordata, o recurso legal que estava na moda naqueles tempos. Argumentavam que em um mercado cuja rede de pagamentos estava interrompida e com taxas de juros tão elevadas, era uma opção que não transgredia a ética e era perfeitamente aceitável.

Lembro com emoção uma reunião que mantivemos entre os quatro irmãos para analisar o problema e chegamos a uma decisão consensual: ***“O papai não estaria de acordo se optássemos por uma concordata”***. “Ainda que isso terminasse favorável aos nossos interesses, não estaríamos respeitando os nossos princípios e a cultura empresarial que tínhamos forjado

durante tantos anos.” Era o que tínhamos aprendido desde o berço. A presença espiritual do nosso pai, que tinha falecido em 1987, nos guiou naqueles momentos difíceis. “O que ele teria feito?”, nos perguntamos.

Pudemos imaginar a sua resposta e decidimos vender tudo o que fosse necessário para cancelar as dívidas e evitar a concordata. Com total certeza de que o afeto familiar prevaleceria acima de qualquer dificuldade, os meus irmãos e eu concordamos que, diante da diminuição das empresas operativas, já não se justificava manter uma estrutura como a que possuíamos. Decidimos que cada um continuaria com as áreas que preferisse de maneira independente e que o resto dos bens resultantes depois de pagar as dívidas passasse de forma equitativa ao patrimônio de cada irmão.

Assim, cada um assumiu a atividade na qual estava mais especializado: Ricardo se dedicou às portuárias e logísticas e formou a empresa Loginter; Walter, a construção e as fazendas; Oscar se concentrou nos assuntos imobiliários, através da *Sociedad Interdepósitos*, além de continuar como acionista no que seria Román Serviços, em 2001. Eu prossegui com a empresa que tinha fundado em 1961, Román SAC, que estava fortemente endividada e sem demanda suficiente. Para reverter essa situação, vendi parte dos ativos e, depois de analisar o mercado, decidi efetuar uma mudança brusca, que implicava

deixar de lado a sua capacidade instalada e especializá-la nas atividades logísticas, com um perfil inovador.

Todas essas circunstâncias geraram em mim uma profunda crise. Não estava acostumado a vender ativos. Durante a vida inteira tinha sido um pioneiro que criava e desenvolvia empresas, e naquele momento assistia ao desmembramento da organização que com tanto empenho tinha levantado. Procurando forças para continuar a batalha, cada noite me repetia: “Hoje foi um dia ruim, amanhã será melhor”.

Apesar das desventuras econômicas, ao recordar aquele longo período não sinto que tenha sido um tempo perdido; foram anos investidos em uma significativa ação institucional e em atividades comunitárias. Pude compartilhar mais tempo com a minha família e desfrutar do tempo livre. Misturei as longas jornadas de trabalho com a prática dos meus esportes favoritos, e dediquei-me a projetos pessoais que tinha relegado.

Aquela etapa também esteve marcada por grandes perdas afetivas, já que não só o meu pai tinha falecido, mas também sofri a perda de uma pequena filha. Nesses lapsos trágicos, refugiei-me na minha companheira de sempre e na família. Eles nunca deixaram de apoiar-me e a respaldar-me. Quando lhes contei sobre a grave situação econômica que estávamos atravessando, expressando com a maior objetividade possível a situação da *Román Inversora* e das suas empresas associadas, e antecipando

que, caso colocasse em andamento a Exolgan, não teria outra possibilidade a não ser entregar como garantia, inclusive, a casa onde morávamos, responderam com decisão: “Estamos do teu lado; você sabe o que faz. Você nos ensinou que sempre podemos ir adiante trabalhando duramente e perseverando no que acreditamos”.

A consolidação

Capítulo VII



MAIS
INFORMAÇÃO

A consolidação

Capítulo VII

*Ao começar o ano de 1996,
depois de atravessar um
longo período de recorrentes
frustrações,*

sentia que a minha condição de líder tinha minguado; de repente me deparava com mais dúvidas do que certezas.

A economia nacional transcorria um complicado cenário na segunda presidência de Carlos Menem (1995-1999). O panorama internacional também não era tranquilizador: as sucessivas crises nos mercados emergentes —que começaram com o efeito Tequila, no México e terminaram com a crise brasileira no princípio de 1999— dificultavam progressivamente o acesso aos cenários financeiros internacionais.

A desvalorização de duzentos por cento do real, no Brasil (principal sócio comercial do país), somada à persistente subida do dólar diante do euro, minguou a competitividade das exportações argentinas e empurrou o país a uma prolongada letargia econômica que terminou esgotando o regime de convertibilidade. O sistema de tipo de câmbio fixo impedia a realização de ajustes para enfrentar a recessão. Para recuperar o investimento e equilibrar a balança de pagamentos, teria sido necessário flexibilizar os preços e salários e abandonar a paridade fixa que provocava uma forte vulnerabilidade no setor privado. Mas o aprofundamento da dolarização da economia obstruía um abandono voluntário da convertibilidade. A desvalorização, que cedo ou tarde seria inevitável, converteu-se em um assunto tabu.

Por outro lado, a globalização avançava com passos gigantes, derrubando fronteiras. Na Argentina, as políticas econômicas facilitaram o processo permitindo a entrada de uma

avalanche de produtos importados, fato que determinou com a quebra econômica de numerosas empresas produtoras. Na área de serviços, as novas regras do jogo geraram uma concorrência absolutamente desleal por parte das empresas estrangeiras, que operavam através das suas subsidiárias.

Todo esse complicado horizonte, obviamente, afetou de cheio o governo sucessor. Um dos momentos más profundos de instabilidade econômica ocorreu poucos meses depois do início do mandato de Fernando de la Rúa, que assumiu a presidência em dezembro de 1999. Até o fim desse ano, o déficit fiscal tinha superado os quatro pontos do PIB, ou seja, que ultrapassava amplamente os dois pontos e meio definidos com o FMI. Por outro lado, o novo governo aplicou uma política tributária que somente aprofundaria a contração da economia real. Em 2000, o PIB terminou ainda mais reduzido. Apesar de no âmbito mundial esse período ter sido de grande crescimento, no nosso país sofremos fortes recessões e uma profunda crise, fruto dos vaivéns políticos e econômicos que confluíram na ruptura da segurança jurídica por parte do Estado nacional.

Essa situação impactou negativamente os contratos comerciais e as instituições bancárias, e deixou muitos cidadãos sem poder aceder às suas economias e em estado de falta de proteção. Dessa maneira, dois anos depois de ter assumido, De la Rúa teve de renunciar à presidência. A condução da República

Todo esse complicado horizonte, obviamente, afetou de cheio o governo sucessor.

esteve praticamente acéfala depois de uma sequência de renúncias dos diferentes mandatários interinos que o sucederam —Ramón Puerta, Roberto Maqueda, Adolfo Rodríguez Saá—, até a assunção de Eduardo Duhalde, também como presidente interino, no dia 2 de janeiro de 2002.

Em contraposição com a grave situação local, o mundo crescia aceleradamente. O planeta foi testemunha, no final do século XX e princípio do século XXI, de uma profunda revolução tecnológica: a biotecnologia, a informática e a nanotecnologia mudaram os modos de produção. Com o conceito de globalização e o apaziguamento dos investimentos, a economia mundial se tornou mais ágil, dando lugar à abertura do comércio global sob a regulação da Organização Mundial de Comércio (OMC). A irrupção de gigantescos investidores tais como a China, deu um fortíssimo impulso ao comércio internacional, dinamizando o

mercado e abrindo melhores perspectivas para o nosso negócio portuário.

O começo da reconversão

Quando me dediquei à reestruturação da Román SAC e a pôr em funcionamento a Exolgan, contava com o respaldo de uma trajetória empresarial reconhecida e respeitada em todos os âmbitos. As sucessivas crises, no entanto, tinham me deixado sequelas. As diferentes alternativas que avaliava eram difíceis de quantificar e considerava injusto arriscar o patrimônio restante da família.

A Román SAC, depois da sua ampla experiência no transporte de grandes cargas, encontrava sem perspectivas de trabalho e com um alto nível de endividamento. O projeto Exolgan estava localizado em um lugar inóspito, altamente poluído e abandonado há mais de cinquenta anos. O nosso porto, ademais, devia competir com o prestigioso porto de Buenos Aires concessionado a empresas estrangeiras globais. Diante de tal panorama era muito complicado conseguir financiamento com um prazo de reembolso viável. As circunstâncias me obrigavam a iniciar um empreendimento que gerasse demanda e a consequente reativação da capacidade instalada. ***A alternativa consistia em liquidar os ativos e terminar a minha carreira***

Foi um tempo de um profundo debate interno, de medir riscos e vislumbrar o futuro.

empresarial, mas, de escolher essa opção, sabia que estaria renunciando ao ideal da minha vida: deixar um legado para a minha família e para a sociedade.

Foi um tempo de um profundo debate interno, de medir riscos e vislumbrar o futuro. Finalmente, decidi apostar tudo o que tinha para continuar investindo nas duas empresas. Naquela etapa, retomei a liderança tal como tinha feito nos velhos tempos. Não existia lugar para a dúvida; tinha que infundir segurança e confiança. Estava no comando de um barco com problemas e devia levá-lo a um porto seguro: era o futuro da família, e estava em jogo o trabalho dos colaboradores que tinham me acompanhado desde o início, assim como o meu grande desejo de trabalhar para a comunidade. Sentia, bem no fundo, que podia conseguir, que não falharia. Assumi assim o meu novo lugar com muita alegria e com a mesma energia com a que tinha

iniciado a minha carreira no começo da década de sessenta.

Sentia-me mais jovem. Apaixonava-me acreditar novamente e que os outros catalogassem de arriscada, a minha visão empresarial. ***A estratégia foi, então, dinamizar a capacidade instalada e concentrar os esforços em uma especialidade na qual tivéssemos uma demanda sustentável.*** Elaborei um plano de ação que consistiu em reestruturar a dívida da Román SAC e em definir um novo perfil de negócio. Simultaneamente, continuei empurrando o desenvolvimento do terminal de containers Exolgan. Tempos mais tarde retomei o investimento no transporte pesado e nas montagens de cargas indivisíveis, que tinham dado origem ao nosso grupo.

Apostar na inovação

A Román SAC, a nossa empresa emblemática, mantinha o seu prestígio intacto. No entanto, devido à crise, o mercado de construção continuava paralisado. Diante da falta de obras, o nosso pessoal e os equipamentos permaneciam inativos.

Depois de realizar uma análise profunda, decidi apostar mais uma vez na inovação e desenvolver um novo conceito de terceirização de serviços de logística para grandes empresas de consumo massivo e industrial. Até aquele momento não se sabia o que representava oferecer um serviço de logística



***Reproduzir áudio:
O avanço tecnológico***

integral com base na tecnologia de ponta e capital de risco. Para nos diferenciar da concorrência internacional, decidimos realizar investimentos nos parques logísticos, equipamentos de manipulação, transporte, *software e hardware* de última geração.

Regia-nos uma premissa fundamental: para que uma empresa decidisse terceirizar os seus serviços e nos escolhesse, teríamos de ser melhores do que ela.

Para afrontar os investimentos necessários, que se amortizariam em um período extenso, era preciso obter contratos em longo prazo com uma modalidade flexível que garantisse a eficiência. Procuramos alianças estratégicas que superassem uma mera relação comercial, e assim conseguimos nos diferenciar rapidamente das empresas de logística internacional que operavam naquele momento no país. Já que a sua proposta se limitava à gestão de processos com o apoio de um *software* aprovado em outros países, mas que não abarcava particularidades do mercado local. Nós implantamos um leque de serviços que compreendia o desenvolvimento e a operação de soluções integrais na medida exata para a Argentina, o Brasil e o Uruguai, no segmento de petroquímicos, consumo massivo

O Roman SAC, finalmente, era reinventado e inaugurava uma nova fase na sua história.

e indústrias. Incluía: análise de fluxos e processos, desenho de redes de distribuição, definição de centros de distribuição, modelos de armazenamento e distribuição, e a operação integral de todos os processos logísticos envolvidos.

Com os sistemas de administração de *stocks*, demos assistência a outras empresas oferecendo-lhes diferentes serviços: faturamento, políticas de administração de compra (para diminuir o capital de trabalho através do controle eficiente dos produtos ou bens), contratação de outros meios de transporte na cadeia multimodal, *packaging* e manutenção de *stocks* nas gôndolas de venda, abastecimento em tempo real em linhas de produção, recepção de materiais na planta e preparação para o seu envio ao mercado de consumo. Conseguimos envolver-nos com as organizações dos nossos clientes para compreender melhor as suas necessidades. A Román SAC, finalmente, se

reinventava e inaugurava uma nova etapa na sua história. O desafio já não consistia no transporte de grandes cargas, mas sim no traslado de objetos pequenos, tão minúsculos como, por exemplo, relógios, parafusos, tênis e camisetas, entre outros.

Um dos nossos principais clientes foi a Unilever. Com essa empresa começamos a operar em 1997, quando alugamos um depósito de vinte mil metros quadrados somente para ela, abastecemos com o equipamento necessário para o controle do *stock* e um *software* especialmente desenhado para a sua administração e controle. Incorporamos, depois, a operação da uma linha HPC (*home and personal care*) e participamos da mudança para um novo parque logístico de cinquenta mil metros quadrados. Quatro anos mais tarde, tínhamos assumido a operação de todos os seus serviços, tanto na Argentina quanto no Uruguai.

O Carrefour foi outro cliente fundamental naqueles anos de desenvolvimento e crescimento. O nosso primeiro serviço estava relacionado com o depósito e a distribuição de mercadoria das nossas instalações em Tapiales até as suas filiais. Em um esforço conjunto com os seus técnicos, demos andamento a um ambicioso projeto que modificou completamente a sua forma de trabalho. Até aquele momento, o sistema que a empresa francesa utilizava consistia em enviar os grandes eletrodomésticos a cada hipermercado em função da estimativa de vendas de cada gerente.

Com a nova metodologia, destinava-se somente um produto de mostra para cada filial e os clientes recebiam a sua compra em seu domicílio, em um prazo de vinte e quatro horas. As vantagens eram evidentes. Com o sistema anterior, os produtos passavam por vários hipermercados antes de chegar ao cliente, com a sua conseguinte deterioração e custo para cada filial, por outro lado agora o cliente recebia o produto em seu domicílio embalado de fábrica. Modificou-se também o sistema de compra e o controle de fornecedores. *Sistematizou-se e concentrou-se nos nossos parques logísticos toda a operação.* Isso permitiu atender as filiais do país inteiro a partir de um centro integrador que recebia a mercadoria dos diferentes fornecedores, entregava os eletrodomésticos diretamente aos clientes e abastecia as gôndolas com os produtos de consumo massivo. A partir da implantação da nova logística, o Carrefour diminuiu o seu indicador *stock/capital* de trabalho em quarenta por cento.

Graças aos bons resultados, tempos depois assinamos um novo contrato com o supermercado, no qual nos comprometíamos a construir, em menos de seis meses, noventa mil metros quadrados de galpões de última geração para as operações. Enquanto negociávamos os termos econômicos, começamos a conceber o uso de terrenos pertencentes ao Mercado Central, em uma região escolhida pelo cliente. O projeto incluía estudos de factibilidade e impacto ambiental no lugar de instalação dos

galpões e foi apresentado aos três poderes responsáveis pela administração do prédio: o governo nacional, o provincial e o da Cidade de Buenos Aires. Como era um prédio inundável e poluído, previmos o seu saneamento, investimento que dinamizasse todo o complexo. Depois de muitas reuniões e apresentações, obtivemos a aprovação do governo nacional e do governo da Cidade, mas, inexplicavelmente, no último minuto Eduardo Duhalde —governador da província de Buenos Aires naquele tempo— não quis autorizar o projeto dentro dos prazos requeridos e nos vimos obrigados a buscar outro espaço com a máxima urgência.

Escolhemos um terreno de trinta e seis hectares, muito próximo ao anterior, localizado na cidade de Esteban Echeverria, a trezentos metros do rio Reconquista. Era um bom lugar, mas se inundava cada vez que o rio transbordava. O saneamento, recheio e compactação do solo era uma tarefa arriscada porque era difícil prever a resposta dos lençóis freáticos no que dizia respeito às pressões a que estariam expostas, e que variariam substancialmente se fosse para realizar as operações ou para a passagem de caminhões e guindastes com cargas pontuais por pouco tempo, ou para fazer o armazenamento que significaria grandes cargas concentradas de forma constante. Como em toda decisão, envolvem riscos, de modo que avaliei a factibilidade do projeto, analisei os diferentes métodos aplicáveis e confeccionei

O esforço foi enorme e felizmente a obra foi um sucesso devido ao seu design e à qualidade.

uma síntese otimizando a qualidade em detrimento dos custos para assegurar o resultado. Finalmente, decidi continuar e cumprir com os prazos combinados com o Carrefour.

O projeto significava um grande passo para a nossa empresa. O esforço foi enorme e felizmente a obra terminou sendo um sucesso devido ao seu desenho e qualidade. Só que uma vez mais a economia do país nos teceu uma armadilha.

Durante 1999, depois de realizar a obra do parque logístico de Esteban Echeverria, o banco que tinha se comprometido a financiar o projeto retrocedeu argumentando a existência de novas condições no mercado. ***Procuramos alternativas, mas o resultado foi infrutífero.*** Naquele momento, começava-se a sentir os efeitos das sucessivas crises financeiras nos diferentes mercados emergentes (México, Sudeste asiático, Rússia, Brasil, etc.); a liquidez financeira escasseou e era de

difícil acesso; as taxas de juros subiram até alcançar, em 2001, níveis alarmantes; os custos financeiros eram confiscatórios e superaram as estimativas mais pessimistas. Os bancos, por outro lado, recusavam-se a outorgar créditos a menos que tivessem o pagamento assegurado. A situação era caótica. Ao não contar com o financiamento, vimo-nos obrigados a ceder aos bancos a cobrança do nosso faturamento, ou seja, todos os fluxos de caixa do negócio.

Tentamos resolver o contratempo associando-nos com o fundo Andean Asset Management SA do grupo Cargill. Assinamos um contrato cuja aprovação deveria ser submetida diretamente à diretoria da casa matriz nos Estados Unidos, quando a renúncia do vice-presidente Carlos “Chacho” Álvarez, no dia 16 de outubro de 2000, veio aprofundar ainda mais a instabilidade institucional, econômica e social do país.

Para evitar o *default* da dívida externa e com o respaldo do Tesouro norte-americano, o governo fez um acordo com o FMI e com os bancos credores de uma assistência financeira de quarenta bilhões de dólares. Em contrapartida, devia assegurar uma política de redução do gasto público nacional e provincial, para reverter o déficit e alcançar um superávit fiscal equivalente a um ponto e meio do PIB. No entanto a aparente “solução” que prometia blindar financeiramente a economia durou pouco. A impossibilidade de cumprir com as metas combinadas para o

primeiro trimestre de 2001, levou os mercados financeiros a retirarem o apoio que tinham comprometido.

A consequência para a nossa empresa foi a decisão da companhia estadunidense, com a qual tínhamos o contrato, de não investir no país e deixar o contrato suspenso. Assim perdemos a oportunidade de estabelecer um vínculo com um sócio poderoso, que teria nos permitido superar a conjuntura financeira e potenciar a nossa empresa.

Com um sabor amargo, retomamos a negociação com os bancos, que nos exigiram reestruturar a empresa prescindindo da área de transporte pesado e a montagem de grandes componentes, devido a que essa unidade significava perdas.

Para cobrir o requisito criamos a Román Serviços, em novembro de 2001, e realizamos novas injeções de capital na Román SAC com o objetivo de alcançar a estrutura patrimonial estipulada pelas entidades financeiras.

Mas tudo ia saindo mal e semanas mais tarde, quando somente sobravam alguns trâmites menores, produziu-se a grande desvalorização de 2002. A implantação do “corralito financeiro” e o posterior *default* da dívida pública impediram a assinatura dos contratos, de modo que voltamos ao ponto de partida, só que agora com um mercado financeiro totalmente inacessível e a sequência de pagamentos interrompida.

Finalmente, um ano depois, conseguimos refinarciar

cem por cento da dívida com prazos de pagamento adequados, com taxa fixa, mas reajustável pelo índice CER, modalidade de indexação dos créditos na proporção da evolução do índice de inflação. Embora o sistema supusesse um tipo de financiamento arriscado, era a nossa única opção. Caso a inflação disparasse, não existiria maneira de pagar, já que não podíamos compartilhar a responsabilidade com os clientes. O Estado tinha proibido a aplicação de cláusulas de indexação em contratos comerciais como uma maneira forçada de desestimular o processo inflacionário. Por outro lado, os clientes se sentiam pressionados, o que dificultava as relações comerciais —em particular com o Carrefour— e tornava extraordinariamente complexa qualquer negociação de tarifas. Ante essa situação, e prevendo que a inflação avançaria com todas as suas consequências, decidimos cindir, em 2003, o parque logístico e transferir a sua dívida para a Exolgan, que então contava com a liquidez necessária para cancelá-la.

Exolgan, porto de containers

Quando em 1994 foi promulgada a lei 24.093, que determinava a provincianização dos portos, recuperei as esperanças de levar adiante o postergado empreendimento. Convoquei especialistas do porto de Hamburgo para que revisassem tecnicamente o

projeto e, com essa ajuda, preparei um estudo de factibilidade. Apresentei ao Guillermo Murchinson e aos meus irmãos e propus que participassem do empreendimento.

Na mesma época, como consequência da lei, o porto de Buenos Aires estava sendo privatizado. *A Exolgan, por outro lado, enfrentava vários problemas: os ativos tinham permanecido sem uso durante quatorze anos e estava localizada em uma região inóspita, com uma via navegável limitada e escassos acessos terrestres.* Portanto, não consegui o apoio que precisava. Murchinson preferiu manter a oferta no porto de Buenos Aires e os meus irmãos, influenciados pela situação, também não acreditaram na factibilidade do negócio.

Ante uma situação tão inesperada, saí à procura de novos sócios, mas também não obtive respostas positivas. Depois de várias tentativas infrutíferas, finalmente despertei o interesse da *Hamburger Hafen und Logistik AG* (HHLA), principal operador do porto de Hamburgo, da sua consultora *Hamburg Port Consulting* (HPC) e da *Deutsche Investitions und Entwicklungs* (DEG), um órgão do governo alemão dedicado ao financiamento de projetos e empresas de países em desenvolvimento. Sobrava um obstáculo para resolver: os alemães ofereceriam assessoramento técnico e só investiriam quando o porto estivesse operando, de modo que a Exolgan deveria assumir unilateralmente o risco da sua aposta nas operações.

Cumprindo o estipulado pela nova lei, iniciamos um documento e em uma reunião que mantive com Eduardo Duhalde, governador da província de Buenos Aires, expus a proposta. O desenvolvimento do projeto incluía o porto do Dock Sud e colocação em funcionamento de um terminal de containers sobre as terras da Exolgan. Durante a entrevista, comprometi-me em realizar um investimento de quarenta milhões de dólares na primeira etapa, ofereci o pagamento de uma imposição equitativa pelo uso do espaço público e assumi a responsabilidade de diminuir as tarifas de comércio exterior em cinquenta por cento e de construir os cais que, ao terminar a concessão, seriam cedidos à província. As obras incluíam a ampliação da boca de entrada do canal Dock Sud —que também seriam cedidas à província ao terminar o projeto—. O Estado, por outro lado, deveria garantir, tal como indicava a lei de portos, que os fundos provenientes da exploração, taxas e imposições correspondentes fossem aplicados na manutenção dos acessos terrestres e fluviais. Também, o projeto abarcava um plano de saneamento e a mudança da favela Villa Anglo, assentamento habitado por cento e setenta famílias. Finalmente, apresentamos o plano ao governo da província sob o regime de concessões públicas por iniciativa privada.

Através dos meios de comunicação, difundi a envergadura do projeto Exolgan e os seus principais objetivos. Infelizmente,

Quando a gente passa por situações difíceis, o instinto empresarial é essencial.

setores do governo nacional interpretaram que era uma provocação da minha parte e assinalaram que a minha intenção era sabotar a convocatória da licitação. Assim começou um processo de fustigação permanente em relação à Exolgan.

Quando nos encontramos em situações tão extrema, o instinto empresarial é fundamental. A publicação nos jornais, além do efeito que procuramos com os clientes, serviria depois como prova irrefutável para ganhar uma ação ante o CIADI (*Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones*). Tratou-se de uma queixa interposta pelos terminais do porto de Buenos Aires perante o governo nacional, como detalho mais adiante.

Dessa maneira, apesar de contar com um cenário jurídico e administrativo apto para colocar o porto em andamento, o governo nacional dispôs uma aberta ofensiva para impedi-lo e isso dificultou

ainda mais a possibilidade de conseguir tanto um sócio como o financiamento. O investimento inicial previsto era de quarenta milhões de dólares, mas a Exolgan não podia exibir uma trajetória que infundisse confiança suficiente para obter um crédito dessa magnitude. Além disso, os técnicos que assessoravam os bancos tinham dúvidas sobre a factibilidade do projeto.

A situação financeira tornou-se crítica e tivemos de aceitar créditos em curto prazo, com garantias reais e altas taxas. Depois de muito meditar, e tendo esgotado todas as instâncias a fim de conseguir um sócio e o financiamento adequado, decidi encarar o projeto por conta própria. Conseguiria vantagens competitivas duradouras para operar no nosso porto, que justificassem a escolha tanto dos armadores como dos importadores. Por conseguinte, tínhamos de realizar mudanças substanciais e inovar em diferentes âmbitos:

- **Intermediação:** Até então, as agências marítimas monopolizavam todos os serviços e a assistência aos armadores na manutenção e abastecimento dos barcos. Além disso, realizavam a gestão comercial com os importadores e exportadores e contratavam o serviço de reboque para a entrada e saída dos barcos do porto, e em alguns casos até os serviços dos terminais portuários. A nossa estratégia consistiu em estabelecer um contato direto com os armadores e em brindar serviços diretos aos importadores

e exportadores. Precisávamos ampliar o nosso espectro e, para isso, decidimos oferecer soluções logísticas a fim de fidelizar os clientes. Assim, a gestão direta da Exolgan, sem intermediação das agências marítimas, tornou-se mais transparente e eficiente.

- **Software:** Precisávamos um sistema avançado para as operações seguintes. O porto de Hamburgo, cujos especialistas eram nossos assessores técnicos, tinham um *software* reconhecido, mas as provas e as análises que realizamos não ofereciam resultados satisfatórios. O *software* utilizado pela concorrência consistia em um sistema de controle setorizado, que fornecia um resultado parcial e pouco confiável. Finalmente, decidi enviar dois colaboradores para que investigassem os portos da Ásia, da Europa e dos Estados Unidos. Depois de uma exaustiva análise, escolhemos a *Navis Network Inc.*, uma corporação norte-americana com vocação inovadora, que nos permitiria um avanço tecnológico superior. Incrivelmente, em uma indústria global sumamente desenvolvida, nós nos convertemos no primeiro terminal do mundo que operou de forma totalmente sistematizada. A nossa empresa se transformou, assim, em um laboratório de ensaio para especialistas e técnicos.

- **Fiscalização:** Em equipe com o pessoal da Alfândega, que exercia a fiscalização de toda a operação e com a ajuda do *software*

que tínhamos desenvolvido, conseguimos agilizar os processos de controle alfandegário e alcançar uma reconhecida confiabilidade.

- ***Infraestrutura e equipamentos:*** Para que um porto fosse verdadeiramente eficiente, deveria ser altamente produtivo com a menor quantidade de equipamentos possível. Para consegui-lo é necessário investir em obras civis que permitam operar na sua máxima capacidade. Decidimos comprar equipamentos da mais alta qualidade, tais como o guindaste pórtico Liebherr e os *trastainers* Noell. Assim, com os nossos equipamentos instalados em um porto com cais corridos próximos ao setor de operação, conseguimos um desempenho mais eficiente.

- ***Acordos trabalhista e sindicatos:*** O maior desafio foi estabelecer um novo acordo de trabalho exclusivo para o nosso porto. Tínhamos de evitar operar com os sindicatos portuários já que, para controlar os novos equipamentos, era imprescindível contar com pessoal idôneo. O novo convênio flexibilizava as diferentes tarefas por parte dos trabalhadores, os horários considerados hábeis, a quantidade de pessoas por tipo de operação, tudo estruturado sobre a base de um sistema de incentivo associado aos resultados. Finalmente, conseguimos um enquadramento sindical que mereceu o elogio dos especialistas em acordos coletivos de trabalho e dos empresários, e foi usado, inclusive, como modelo para outras atividades.

Nossos concorrentes eram fortes e se opunham publicamente a que nossa unidade começasse a funcionar.

- ***Comunidade:*** O porto estava localizado em uma região marginal, sem atividade econômica, e teve de encarar o custo da sua remodelação para passar a ser operativo. Nós nos constituímos em um verdadeiro polo de desenvolvimento que dinamizou toda a área.

- ***Erário:*** O funcionamento do porto significava que o investimento em dragagem se tornaria mais rentável. No começo, a dragagem só era realizada para o tráfego de navios petroleiros que operavam no Dock Sud, mas, ao somar-se também os barcos de containers, esse importante custo passou a ser distribuído de maneira mais eficiente. Com os nossos concorrentes instalados no centro da Cidade de Buenos Aires acontecia exatamente o

contrário: a operação, concentrada quase exclusivamente no movimento de containers, o custo da dragagem ficava mais alto e os caminhões causavam grandes congestionamentos na área de trânsito urbano. Dessa maneira, a relação custo-benefício para a comunidade e para o erário, devido ao uso da infraestrutura pública, nos outorgava outra vantagem significativa.

- **Concorrência:** Este foi o percalço mais difícil. Os nossos concorrentes eram fortes e se opunham abertamente a que o nosso terminal entrasse em atividade. Durante o processo de privatizações, as concessões portuárias ficaram nas mãos de poderosas companhias globais. A nossa decisão de competir instalando-nos no porto que tinha sido concebido para oferecer serviços eficazes com baixos custos ia contra as expectativas de lucro significativo da concorrência. O funcionamento dessas concessões se deu de maneira concomitante com a da Exolgan.

Muito cedo, a concorrência, no seu afã de parar o nosso projeto, propôs a compra do guindaste Liebherr que acabávamos de adquirir. O argumento consistia em que não teríamos possibilidades de competir com o porto de Buenos Aires, já que tinham sido concretizadas as concessões de cinco terminais portuários nas quais grandes investimentos tinham sido prometidos e cujos operadores eram líderes mundiais.

Analisei a proposta naquele mesmo dia e, com plena



*Exolgan e
TDH histórico*

consciência de que me arriscava em “um tudo ou nada”, em vez de vender-lhes decidi, como prioridade, a compra de um segundo guindaste que seria entregue na mesma data que o primeiro. Com isso ficou demonstrado perante os clientes e a comunidade portuária, a nossa inquebrantável decisão de começar a operar.

Ao dispor dos guindastes, podíamos oferecer um serviço eficiente e nos posicionávamos como os primeiros naquela corrida. Foi um grande passo para nós. A nossa determinação provocou uma forte ofensiva por parte da concorrência e a briga que tivemos de encarar foi extremamente dura. Colocamo-nos em marcha com todo sucesso; os fundamentos do nosso projeto eram suficientemente sólidos para confiar em que poderíamos alcançar o nosso alvo.

Finalmente, em março de 1995 iniciamos a atividade da Exolgan como um terminal portuário privado de containers, concretizando o sonho que tinha alimentado durante quatorze anos. Foi um momento inesquecível.

Para poder operar tivemos de encarar investimentos que, em rigor, não deveríamos fazer. Diante do atraso na execução das obras na via pública comprometidas pelo governo provincial tivemos de assumir a construção dos caminhos de acesso e realizar as obras para a instalação dos serviços básicos (água, esgoto e iluminação) em uma região abandonada há décadas.

Dessa maneira, com a Román SAC reestruturada e o porto da Exolgan operativo, demos o nosso primeiro passo para sair da crise e consolidar novamente a organização.

As primeiras dificuldades na Exolgan

Superadas as barreiras iniciais, chegou o nosso primeiro cliente: a companhia armadora norueguesa Ivaran, do empresário Eirik Holter Sørensen, um armador de relevância internacional. O seu gerente de área, Gerd Myrvold, nos outorgou o primeiro contrato, e em março de 1995 começamos a operar com um serviço e um consórcio, no qual participavam, ademais, a *Companhia Sudamericana de Vapores* (CSAV), do Chile, e a Proline, da Alemanha.

Em pouco tempo, as mais importantes empresas nos confiaram os seus trabalhos e começamos a oferecer os serviços do nosso terminal aos navios das mais importantes empresas armadoras: Crowlei, Maersk, Sealand, Transroll e Hamburg Süd. Esta última, líder no mercado global, é na atualidade um dos clientes mais importantes da Exolgan.

O nosso sucesso inicial gerou mal-estar na concorrência, que atacou-nos com dureza a fim de colocar-nos de lado no negócio no qual, inevitavelmente, estávamos na dianteira.

Em 8 de março de 1995 recebemos a visita de Gustavo Oetker, acionista principal da Hamburg Süd, e do seu principal executivo, o doutor Klaus Meves. Para uma ocasião tão importante, pedi emprestado um cruzeiro, levei-os a percorrer a via navegável do porto e lhes mostrei as novas instalações, o seu

funcionamento, os avanços que tínhamos introduzido e a forma em que se faziam as operações dos barcos *full container*.

Os diretores alemães visitaram o terminal e as regiões adjacentes, onde escutaram elogiosos comentários dos moradores que se manifestaram agradecidos, pois, além de terem trabalho, agora contavam com os serviços vitais, como água, esgoto, iluminação pública e ruas asfaltadas.

Até aquele momento, a visita tinha sido um grande sucesso. Mas ao regressar, quando já estávamos na amarra do Yacht Club Argentino, na doca norte do porto de Buenos Aires, informaram-me sobre um acidente de grandes proporções na Exolgan. Um navio petroleiro, que saía do fundo do canal, tinha empreendido uma velocidade pouco usual provocando a sucção de dois navio pertencentes às companhias navais Aliança —da Hamburg Süd— e Crowlei, que operavam naquele momento. O imprevisto gerou a ruptura de alguns dos cabos e bitas que sujeitavam os barcos ao cais. As rampas de acesso ao barco e a rampa de um *roll-on-roll-off* caíram na água. Milagrosamente, não houve vítimas.

Imediatamente soube que era um ato de sabotagem, por isso me apressei em tomar várias medidas preventivas, a efetuar a denúncia ante a Prefeitura Naval e tentar tranquilizar os clientes.

As pessoas que naquele momento trabalhavam nos barcos amarrados ao cais da Exolgan confirmaram a presença

Estávamos diante concorrentes com uma cultura inescrupulosa que, além do mais, sabiam como abater-nos.

de uma pessoa no navio petroleiro que filmava tudo o que estava acontecendo. Como foi constatado rapidamente, foi um barco a mais de quinze nós, sendo que o regulamento da Prefeitura Naval Argentina estipula uma velocidade máxima de cinco nós. Era evidente que só tentavam nos prejudicar. Ficava bem claro o fato de estarmos ante concorrentes com uma cultura inescrupulosa, que, ademais, sabiam como nos golpear. De fato, os clientes cujos barcos foram afetados deixaram de operar com a Exolgan durante mais de dois anos. A concorrência queria que as companhias de seguros e os seus inspetores declarassem o nosso porto perigoso, um assunto muito sensível para os armadores, já que o custo de exploração diário de um desses barcos ultrapassava trinta mil dólares.

Previendo que não seria fácil corrigir a situação, decidimos contratar a Cooper Brothers, um dos melhores especialistas hidráulicos do mundo, para que realizasse um estudo sobre as condições de navegação do canal e determinasse os diferentes efeitos de manga e sarreta, e as velocidades de passagem com as suas consequências sobre os barcos amarrados.

Para a tarefa, recebemos o apoio de quem mais tarde seriam os nossos sócios, a Hamburger Hafen und Logistik e a sua consultora HPC. Paralelamente, para prevenir novos atentados, e em conjunto com a Prefeitura Naval, foram estabelecidas normas de velocidade máxima permitida e instalou-se um sistema de câmaras CCTV e radares para controlar o trânsito no canal Dock Sud, vizinho da Exolgan. Também foi feito um acordo com a Prefeitura em que ela nos informaria sobre as autorizações de navegação outorgados, para o qual foi implantado um procedimento de controle interno. Graças a essas medidas e a uma boa *performance*, começamos a reverter a imagem de “porto perigoso” que circulou depois do incidente, e demonstramos aos clientes que operar com Exolgan era seguro.

Mas a concorrência tinha como objetivo detener-nos: quando negociávamos a compra do estaleiro SANYM, que estava em concordata e cuja aquisição nos permitiria um canal navegável e mais eficiente, tropeçamos em um novo empecilho. A empresa P&O encontrou a maneira de correr na frente e financiar parte

da concordata, comprando dívidas e hipotecas, e ficou com o controle e o poder de compra. Pior ainda, a Subsecretaria de Portos realizou uma série de denúncias relacionadas ao meio ambiente e tomou medidas para evitar que se realizasse a imprescindível dragagem da via navegável no canal sul, a doca de manobras e o canal Dock Sud.

Funcionários do Ministério de Economia, a autoridade política nacional responsável pelo controle da área de portos, chegaram a pressionar alguns diretores das empresas relacionadas ao nosso grupo para que rompessem esse vínculo. Assim, por exemplo, quando foi realizada uma reunião pública em um grande barco que a armadora Hamburg Süd inaugurava, Rafael Conejero — secretário de Portos e Vias Navegáveis — questionou o gerente geral da Ferrosur, empresa de ferrovias concessionária do grupo de cimento Loma Negra, por ter se associado conosco para a exploração do terminal ferroviário no Dock Sud. Sugeriu, ademais, que tomasse suas precauções já que tinha apresentado uma queixa penal contra a Exolgan por usurpação de terras. Na verdade isso era porque nós tínhamos obtido a legítima posse do prédio através de um ato administrativo que foi ratificado pela Justiça, de modo que, quando fui alertado das difamações do secretário de Portos, encarei-o na frente das pessoas que tinham escutado as acusações para que ratificasse as suas palavras. Confundido, começou a balbuciar; nesse momento o puxei pela

Embora no começo os parceiros alemães tenham sido cautelosos e correram poucos riscos, o apoio institucional deles foi decisivo para o nosso desenvolvimento.

camisa e o convidei para que descesse do barco para quebrar-lhe a cara a socos. Infelizmente, tinha chegado a uma situação extrema e estava disposto a levar o assunto até as últimas consequências.

Solicitei, então, uma reunião com Domingo Cavallo. A conversa em um momento chegou a um ponto de tensão tal que o ministro começou a tocar todo tipo de campanha para convocar um dos seus homens de maior confiança, o engenheiro Carlos Bastos, e lhe pediu que analisasse o que estava acontecendo. *Depois de algumas reuniões e esclarecimentos,*

esse funcionário me assegurou que as pressões terminariam.

Paralelamente, estávamos em negociações com um sindicato alemão de bancos, liderado pela DEG, para obter um crédito em longo prazo. E em pleno processo de assinatura do empréstimo desatou a crise financeira do México (o efeito “Tequila”), que provocou uma nova demora por parte dos bancos que participavam da operação.

Continuávamos sofrendo contratempos, mas, milagrosamente, pudemos chegar a assinar. Lembro que durante o ato de aprovação do crédito, no estúdio do doutor Juan Carlos Cassagne, todos os presentes —entre advogados, escrivães e representantes das diferentes entidades contávamos umas vinte pessoas— comentavam a excepcionalidade de um financiamento daquela magnitude no meio da crise de meados de 1995. Por outro lado, os altos executivos bancários argumentaram que o crédito tinha sido outorgado por conhecerem o nosso comportamento nos momentos difíceis, já que a história empresarial dos acionistas da Exolgan significava um forte respaldo.

Depois de vários meses, e quando a companhia tinha alcançado já um bom ritmo, o nosso esforço foi premiado novamente pelos investidores alemães, DEG e Hamburger Hafen und Logistik. Este último optou por capitalizar os gastos com o assessoramento que vinha nos prestando e realizou, ademais, uma contribuição em dinheiro com a qual chegou a obter quinze

Nossos parceiros reconheceram no Exolgan o respeito pelo meio ambiente e pela comunidade.

por cento da participação acionária da Exolgan. Uns anos mais tarde, em 1997, exercendo o seu direito de capitalizar parte dos seus empréstimos, a DEG também obteve cerca de quatro por cento dos ativos.

Se por um lado, no começo, os sócios alemães foram precavidos e somente correram riscos menores, o seu apoio institucional foi determinante para o nosso desenvolvimento. Na época, todos os projetos estavam nas mãos de capitais estrangeiros e as embaixadas funcionavam como as grandes propagandistas dos empreendimentos. Para nós, contar com o apoio do governo alemão foi de vital importância, já que nos deu a força institucional para equilibrar as ações e pressões do governo nacional e da concorrência do porto de Buenos Aires.

A relação de confiança foi crescendo diariamente, tanto na Argentina como na Alemanha. Nas viagens

seguintes que realizei ao país me tratavam com consideração. Nas diferentes oportunidades fui homenageado com recepções presididas pelo prefeito da cidade, o Bürgermeister, Henning Voscherau, na Rathaus, sede do governo da cidade Livre e Hanseática de Hamburgo.

Tenho uma lembrança especial dos passeios de cruzeiro pelo lago Alster, nos que normalmente me pediam para dissertar diante de outros empresários e políticos de Hamburgo, sobre o desenvolvimento da Exolgan.

Do mesmo modo, na sede central da DEG em Colonia, sempre recebi um tratamento caloroso e familiar. Essa organização realizou uma grande contribuição técnica e estratégica ao nosso empreendimento. Naquela época, éramos a única empresa argentina que contava com investimentos genuinamente alemães. Apesar dos momentos difíceis pelos que atravessava a Argentina, seguíamos recebendo assistência técnica e financeira.

Os nossos sócios reconheceram na Exolgan o respeito pelo meio ambiente e pela comunidade. Também, a nossa cultura de trabalho baseada na honestidade.

O vínculo com a Alemanha continuou crescendo, a tal ponto que em 15 de março de 2000 festejamos o quinto aniversário da Exolgan na sede da Embaixada alemã na Argentina.

Problemas judiciais

Em 1983 tínhamos iniciado um processo administrativo por danos sofridos a partir do congelamento do investimento realizado no pátio de containers da Exolgan, que, ante a falta de resposta, continuou pela lenta via judicial. Finalmente, uma década depois, obtivemos uma sentença favorável em segunda instância. O resultado (que ainda era provisório) foi, precisamente, o que oferecemos como parte do acordo de conciliação, já que assim permitia a legislação do Ministério de Economia da época.

Porém os frequentes lobbies e pressões para favorecer os seus próprios interesses nos impediram de concretizar um convênio com o Estado e o projeto permaneceu inativo durante quatorze anos, enquanto o processo seguia o seu caminho.

Essa demanda teve outros desdobramentos, pois depois de ter ganhado o processo em segunda instância o Estado apelou contra a sentença e a causa passou para a Corte Suprema de Justiça, onde permaneceu outros quatro anos. Durante Maio de 2003 recebemos diferentes ofertas, que não levamos em consideração, e um mês mais tarde a Corte Suprema sentenciou contra nós.

Foi frustrante experimentar tanta injustiça. O veredito foi assinado dois dias antes que Julio Nazareno, presidente do

tribunal, e o juiz Guillermo López fossem obrigados a renunciar devido a graves denúncias levantadas pela *Comisión de Juicio Político de la* Cámara de Diputados contra o exercício das suas funções. Como se costuma dizer, “conhece-se os juízes pelas suas sentenças”.

Por outro lado, o governo provincial continuava sem cumprir com a sua obrigação de realizar as obras de dragagem na via navegável, assim como na infraestrutura pública para os acessos terrestres, argumentando um grave déficit financeiro. As nossas opções eram escassas: ou iniciávamos uma ação judicial, ainda que com a experiência vivida soubéssemos que o resultado de pedir o cumprimento do contrato era incerto e além do mais deixaria o porto inoperante durante longo tempo, ou encarávamos os investimentos necessários para seguir ativos por nossa conta. Os nossos sócios e os bancos prestamistas que monitorizavam a gestão da empresa, preocupados, mantiveram infrutíferas reuniões com as autoridades provinciais. Finalmente decidimos assumir os trabalhos de dragagem e de parte dos acessos dos caminhões. Nesse aspecto, os clientes também foram nossos aliados e nos ajudaram a diluir os custos, já que compreendiam os benefícios que seriam revertidos no momento de levar mais carga nos seus barcos, por contarmos com uma maior profundidade.

O resultado da análise foi que o Exolgan não estava violando as normas do sistema de concorrência.

Novas ameaças

Apesar dos esforços para conseguir uma relação equilibrada, as empresas concessionárias do porto de Buenos Aires persistiam nas com as ações desestabilizadoras. A concorrência Utilizava as influências no governo e exercia pressões de todo o tipo a fim de parar o nosso desenvolvimento.

Conseguiram instalar nas reuniões de gabinete do Estado nacional a preocupação pelo prejuízo que a nossa companhia ocasionava, através de uma concorrência desleal com as concessões do porto de Buenos Aires, colocando-as em perigo.

Nesse contexto, o governo convidou a província para participar de uma comissão que analisaria comparativamente

os custos, as taxas e demais particularidades de ambas as concessões. O resultado da análise determinou que a Exolgan não estava violando a equanimidade do sistema competitivo. Mais ainda, verificou que os custos de exploração das terras onde a nossa empresa estava localizada, e que eram de nossa propriedade, eram maiores do que os que pagavam as concessionárias do porto de Buenos Aires por usufruírem das terras e demais investimentos e instalações públicas concedidas. Essa situação levou a um extenso relatório que terminou por enrijecer a segurança jurídica do nosso empreendimento. E isto sem levar em conta o risco empresarial que tínhamos assumido ao investir em um lugar onde nunca antes tinham operado com barcos *full container*, em comparação a um porto histórico como o de Buenos Aires, que tinha um alto valor por contar com clientes habituados a operar nele.

Por um momento, tudo parecia indicar que tínhamos chegado a um estado de conciliação. Mas foi só uma ilusão. As práticas do porto de Buenos Aires para deter o desenvolvimento da Exolgan continuaram.

Em 1997, por meio de uma demanda judicial internacional ante o CIADI, e amparados no Tratado de Proteção de Investimentos entre a Argentina e os Estados Unidos, as empresas concessionárias solicitaram a revisão dos contratos. Alegaram que quando licitaram os seus terminais portuários

O porto foi visto como um negócio bom desde o mesmo momento em que ele começou a funcionar.

desconheciam a existência da Exolgan, e que esta podia oferecer custos mais baixos porque a sua concessão era mais favorável. A disputa nos obrigou, várias vezes, demonstrar os fundamentos do projeto, que foram rapidamente legitimados pelo governo argentino durante o litígio. ***O pedido concluiu anos depois a nosso favor, sem afetar o país nem a nossa companhia.***

Com a Exolgan continuamos trabalhando com rigor. O nosso desempenho contou com o apoio das empresas armadoras marítimas e com o de importadores e exportadores. Mas as grandes corporações, donas das concessões do porto de Buenos Aires, tinham se unido para eliminar-nos. Assim foi que em 2001 enfrentamos uma nova ameaça. Nesse caso envolveu a iminente assinatura de um decreto presidencial mediante o qual as três

concessionárias do porto de Buenos Aires teriam a possibilidade de unificar-se em um único terminal, mudando desse modo os editais da licitação e os contratos derivados.

Naquele momento, eu me encontrava trabalhando no Brasil e decidi regressar ao país imediatamente. Apresentei-me em um ato da Prefeitura Naval em que o presidente Fernando de la Rúa participava. Aproximei-me e lhe comuniquei que a assinatura do decreto seria prejudicial para nossa empresa — já que perderíamos os clientes mais importantes — assim como para o comércio exterior. Expressei que o monopólio que surgiria dessa união faria com que as empresas armadoras perdessem competitividade e que aumentaria o custo agregado ao comércio exterior.

O Presidente se mostrou surpreso e me afirmou que me proporcionaria uma reunião naquele mesmo dia com o secretário legal e técnico da presidência, Virgilio Loiácono. ***A documentação que lhe apresentei foi tão contundente que o próprio De la Rúa reconheceu o erro e decidiu dar um passo atrás.*** Também mencionou o desgaste que isso acarretaria, já que logo chegaria ao país o presidente da P&O, um lord inglês que esperava receber o decreto das suas próprias mãos.

As dificuldades demonstram com clareza as más práticas de alguns empresários que se aproveitam de funcionários corruptos. Isso se deve à falta de previsibilidade e de um sistema jurídico que castigue uns e outros. Na Argentina, é necessário

rever a atual legislação e fortalecer as instituições para que as leis se apliquem com toda a rigorosidade. A falta de uma massa crítica de empresários comprometidos com o interesse nacional, que propicie políticas de Estado, agrava ainda mais o panorama. No entanto, sobram os bons exemplos. Basta ver os casos do Brasil e do Chile, onde existem alianças estratégicas entre as instituições, os empresários e os políticos que possibilitam a execução de políticas de Estado sustentáveis, destinadas a favorecer o desenvolvimento nacional.

Inovar com uma logística dedicada ao comércio exterior

O porto foi visto como um bom negócio desde o momento em que o deixamos operativo. E aos poucos também foi crescendo a nossa oferta de serviços de logística enfocada no comércio exterior, a tal ponto que começamos a pensar com os nossos sócios alemães em criar uma unidade independente dentro da Exolgan. Assim nasceu, em 1997, Exologística.

Para obter vantagens competitivas, a minha estratégia consistiu em não depender unicamente das companhias armadoras mas também em conseguir que os donos das mercadorias, os importadores e exportadores, fossem nossos clientes. A ideia era oferecer serviços logísticos dedicados ao comércio exterior nas imediações do porto. Estava convencido de que um armador

podia mudar de porto em um curto prazo, mas não de empresa de logística, porque significaria uma adaptação que podia exigir-lhe mais de um ano.

Foi assim, que em pouco tempo, a Exologística alcançou uma forte liderança como operadora integradora de serviços através da fidelização dos clientes de Exolgan. Para isso, adquirimos os terrenos contíguos à empresa, que pertenciam aos ex-estaleiros Alianza e Príncipe e Menghi, onde desenvolvemos o parque. Diferentemente do anterior, que estava voltado ao consumo interno, com este focalizaríamos importadores e exportadores. Foi preciso realizar importantes investimentos em acessos e infraestrutura para colocá-lo em funcionamento.

A Exologística começou coordenando operações de transporte terrestre de *containers* e carga geral, além de serviços de consolidado e desconsolidado, com uma visão que apontava suprir as necessidades de cada cliente por intermédio de uma inovação tecnológica. O enfoque nos levou a enfrentar grandes dificuldades em operações extremamente complexas.

O exemplo da Dow Chemical ilustra a situação. Esta companhia licitou a sua operação integral de comércio exterior com um contrato de quase cem milhões de dólares.

Depois de um ano de trabalho, ganhamos a licitação graças ao delineamento de uma proposta altamente inovadora, que consistiu em modificar a armazenagem dos seus produtos

em galpões por *containers* com elementos especiais para o seu desconsolidado.

Foi necessário desenvolver uma tecnologia na medida dos requerimentos e integrar a cadeia de serviços: a saída do produto na planta, o transporte de trem até o nosso porto, o armazenamento, a distribuição aos clientes na Argentina e a exportação ao Brasil via o porto de Itajaí, além do armazenamento e da distribuição nesse país.

Uma tábua da salvação

Os últimos anos do século XX pareciam estar destinados a modificar a minha vida empresarial. Mas um dia de 2001 tive a sensação de que estava novamente no bom caminho: a Exolgan era uma realidade. Além de que deveria seguir defendendo-a, sentia que tinha chegado a hora de transpor as minhas preocupações. Sim, agora era a hora dos meus concorrentes se preocuparem porque tinham em funcionamento, ali perto, um eficiente terminal com infraestrutura e serviços de excelente qualidade. Quando compreendi isso, relaxei um pouco e decidi descansar. Embora não tenha me distanciado muito das águas...

Em junho daquele ano voei para a França, mais precisamente ao porto de Canet-en-Roussillon, para colocar na água por primeira vez o meu catamarã *Ushuaia*. Tinha



*12º Aniversário da
Exolgan e Exológica*

trabalhado pessoalmente no seu desenho, almejando um veleiro que pudesse pilotar em solidão.

E ali estava, finalmente, inaugurando-o com uma navegação junto a parte da minha família, percorrendo as ilhas Baleares. Entusiasmado, fiz a inscrição, também, para participar da regata ARC, que cruzaria o Atlântico. Contratei um capitão italiano especialista, para que me ajudasse na navegação do catamarã.

Ele tentou me convencer de que postergasse o projeto para o ano seguinte, com o argumento de que existiam certos problemas técnicos por resolver e que além disso, era conveniente ganhar um pouco de experiência com trajetos mais curtos. No entanto, eu estava decidido. Convidei então dois amigos que já tinham realizado essa travessia, mas se desculparam com sinceridade: “Essa navegação com um catamarã novo, é muito arriscada”, disseram-me. Mas não conseguiram desanimar-me e organizei tudo para levar adiante.

Pedi ao meu capitão que contratasse dois tripulantes mais e que navegassem até as Ilhas Canárias, de onde partiria a regata. Ali me encontrei com os três tripulantes, fizemos o abastecimento, comprei —para estranheza deles— um banco de ginástica, pesos, corda para pular e elásticos de força, e partimos no dia seguinte. ***Desde que soltamos as amarras, a minha cabeça ficou ocupada em analisar o clima, as cartas de navegação e em atender as necessidades do veleiro.*** Consegui assim esquecer o máximo possível tudo que pudesse acontecer em Buenos Aires. No terceiro dia, ficamos à mercê de uma tempestade, que investia contra nós com ondas enormes e fortes rajadas de vento. Quando passamos por Cabo Verde, os ventos alísios estavam na nossa popa, embora ainda tivéssemos vários dias de ondas cruzadas, de aproximadamente seis metros de altura. O catamarã parecia um trem que avançava

sobre vias destruídas. Quando me deitava, pulava no colchão e o estampido das ondas contra os cascos do barco, obrigava-me a usar tampões de ouvidos. Dormíamos em períodos, mas o clima era que comandava e algumas vezes fazia com que todos ficássemos em pé para ajustar as velas para as diferentes circunstâncias. Cada dia revisávamos os cascos e as suas uniões, temendo encontrar fraturas.

Passaram treze dias e catorze horas entre que zarpamos até que chegamos à ilha Santa Lucia. Desfrutei plenamente daquela aventura, deixou-me muito feliz. Em alguns momentos, durante o trajeto, vivemos instantes de extrema tensão, mas sempre voltava a calma. Nos momentos de sossego contemplava a imensidão do céu aberto do Atlântico e me invadia uma profunda paz. É uma sensação de bem-estar impossível de expressar com palavras... Foi uma satisfação imensa chegar ao destino e comprovar que o catamarã tinha resistido em perfeitas condições. Com o *Ushuaia* já percorri mais de vinte e cinco mil milhas náuticas e continuo experimentando o prazer de chegar aos lugares mais escondidos do planeta.

Persistir para manter as origens

No começo da primeira década de 2000, as obras públicas e particulares estavam paralisadas e, no meio da recessão, a

Vivemos momentos de extrema tensão, mas sempre voltava a calma.

Román Serviços se encontrava inoperante, com um déficit mensal significativo.

A situação não era nem um pouco nova. De fato, a demanda por serviços de transporte pesado vinha caindo desde meados de 1985, e isso nos obrigou a buscar saídas alternativas. A essas alturas, as circunstâncias indicavam que tínhamos de reduzir os custos variáveis. A realidade econômica e as melhores práticas empresariais indicavam que era hora de pensar na possibilidade de fechar a empresa deficitária já há muito tempo. Mas isso implicava deixar sem trabalho quem tanto tinha lutado pelo projeto.

Como o meu irmão Ricardo estava indo bem nos negócios, pensei que a sua empresa Loginter, com atividades afins, poderia conseguir maior sinergia absorvendo o pessoal e os equipamentos, mas depois de estudar a situação mais profundamente não lhe pareceu conveniente.

Assim, deixando de cumprir com todas as normas de *management*, antepus o sentimento ao econômico. A estratégia de recuperação, como vimos, consistiu em realizar trabalhos de menor escala, para o qual desenvolvi uma nova unidade de negócios para o serviço de transporte portuário. Desse modo, geramos trabalho sobre a base de demanda da Exolgan e, por outro lado, nos inseríamos no mercado de transporte de passageiros, ao ganhar uma licitação para a Aerolíneas Argentinas, atividade que depois ampliamos com o transporte de pessoal de outras empresas. Para aproveitar os grandes equipamentos, levamos em consideração a opção de obter um projeto no Brasil, onde se construiriam novas usinas hidroelétricas.

Assim, em março de 2002, realizamos uma viagem de exploração comercial, estimulados pelo final da paridade peso-dólar na Argentina (deixando mais atrativo todo negócio cotado em dólares). Mas ao pesquisar o mercado brasileiro percebemos uma realidade complicada: por um lado, havia um excesso de oferta de equipamentos e, por outro, as empresas prestadoras de serviços de transporte pesado e guindastes agiam em grupo. A história se repetia, e nós já éramos especialistas em entrar naquele tipo de mercado. Associamo-nos comercialmente com a Alspac, um *forwarder* reconhecido, com base em São Paulo, cuja especialidade era a carga em geral, mas sem experiência no transporte de

A estratégia de recuperação, como vimos, consistiu em realizar trabalhos de menor escala, para o qual desenvolvi uma nova unidade de negócios para o serviço de transporte portuário

grandes componentes indivisíveis. ***O nosso primeiro trabalho consistiu em transportar catorze motores de trezentas e vinte toneladas cada um, do porto de Recife até as centrais termoelétricas de Cabo e Pernambuco.*** Até então, nem o porto nem as estradas tinham sido submetidas a semelhante carga, já que o grau de desenvolvimento em infraestrutura do nordeste brasileiro era muito precário. Por essa razão, tivemos de demonstrar tecnicamente a factibilidade do projeto realizando o relevamento dos caminhos e lugares de instalação, com a engenharia correspondente.

Com o nosso primeiro contrato de transporte em mãos, começamos a trabalhar no recurso legal que nos permitiria importar os equipamentos ao Brasil.

A primeira etapa se desenvolveu na base operativa de Buenos Aires, onde reformamos e configuramos os equipamentos de acordo com os requerimentos do projeto. Naquele momento, comunicaram-nos que os concorrentes brasileiros tinham pedido arbitragem para vigiar a nossa atividade na Argentina com o propósito de armar uma estratégia tendendo a bloquear a nossa inserção no mercado brasileiro. No entanto nada nos deteve. Terminados os preparativos em Buenos Aires, embarcamos com destino ao porto de Suape, cinquenta quilômetros ao sul de Recife, com os nossos equipamentos hidráulicos, dois caminhões pesados especiais Mack M32, uma viga repartidora de carga de origem italiana e *boogies* hidráulicos que somavam duzentas e quarenta rodas. ***Ao chegar, surpreendeu-nos uma denúncia infundada.*** O sindicato de transportadores tinha nos acusado perante o Ministério de Indústria de entrar com material ilegal ao país. A gestão para desmentir a acusação demorou quase dois meses. Tivemos de realizar constantes viagens a Brasília, reunir-nos com advogados, deputados e ministros, e realizar um exaustivo seguimento de cada processo. No entanto, nada parecia neutralizar a denúncia. Um dia, exaustos de nos reunir com autoridades que não ofereciam soluções, apresentamo-nos

no Ministério de Transporte e solicitamos uma entrevista com o ministro. Permanecemos na recepção desse órgão das sete e meia da manhã até as quatro da tarde, momento em que o funcionário não teve alternativa a não ser receber-nos.

Sem argumentos que justificassem impedir-nos de levar adiante o trabalho, autorizou-nos a realizar os transportes de forma “preliminar”.

Quando chegamos ao porto e começamos a dispor os equipamentos para a carga, surpreendeu-nos a visita da polícia federal por uma denúncia anônima em que nos acusavam de trabalhar com pessoal sem documentação. O pessoal da Román teve de ir até a delegacia de Recife, em caráter de detidos, para mostrar perante as autoridades os certificados assinados pelo consulado brasileiro em Buenos Aires. Apresentada a documentação, fomos liberados imediatamente e novamente nos enfocamos em transportar o primeiro motor.

Preparamos o equipamento em tempo recorde e carregamos o caminhão com destino à central de Termosuape. A saída não foi imediata. A autorização de transporte ainda não tinha sido assinada: existia outra denúncia do Sindicato de Transportadores, que aduzia a que o nosso equipamento não tinha correspondência com a norma brasileira.

Outra vez, tivemos de viajar a Brasília para falar com outro ministro e resolver um novo litígio com o Ministério de Transporte.

Todas as discussões tivemos de resolvê-las por conta própria, porque a Alspac carecia de experiência no ramo e não contava com o *know how* para defender as questões técnicas. Finalmente, demonstramos a legalidade do projeto e a sua licença segundo a norma local. Durante uma das extensas jornadas de transporte, o pessoal de supervisão chegou perto do comboio para controlar o caminho, como é habitual nesses casos, e ao passar por uma delegacia próxima identificou umas fotografias dos nossos equipamentos no quadro de avisos com a informação de “procurados”. Quando consultamos, explicaram-nos que uns dias antes tinham recebido uma denúncia, acompanhada das fotografias, sobre a existência de argentinos que transportavam mercadoria em condições ilegais. Depois de demonstrar que toda a documentação estava em ordem, de explicar o projeto e a contribuição que o funcionamento das centrais significaria para a região, acompanharam-nos até a estrada e nos escoltaram, comprometendo-se a buscar os responsáveis daquelas notícias falsas.

Depois de muitas complicações, pudemos cumprir nossas obrigações com o cliente, que valorizou o sistema de trabalho e suporte de engenharia. Ao terminar a dura experiência, conseguimos a importação definitiva dos nossos equipamentos e concretizamos vários trabalhos, entre eles, o transporte de uns transformadores para a ABB, a mudança de uma plataforma petroleira de seiscentas toneladas e vinte e oito metros de altura,

e numerosos movimentos internos dentro de indústrias pesadas como Petrobras, Odebrecht e Camargo Correa.

Infelizmente, quando começamos a consolidar-nos, o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva mudou as prioridades e postergou o plano de obras, que reduziu drasticamente a demanda dos nossos serviços. Os custos envolvidos na manutenção de uma empresa especializada eram muito elevados. Fizemos propostas para associar-nos a uma companhia de carga geral, com o objetivo de complementar-nos e diluir os custos fixos, mas o tempo transcorria e o nosso déficit aumentava. Finalmente, negociamos a venda do equipamento a uma empresa interessada. Foi a medida correta, já que passaria muito tempo até a reativação do mercado. Improvisar e introduzir mudanças constantes para subsistir em economias tão flutuantes é uma realidade a que, nós, os empresários sul-americanos já estamos acostumados. Indo além das dificuldades, esse empreendimento nos deu um aval muito grande e um grande prestígio no Brasil.

Reestruturar para crescer

Em 2003, quando a economia argentina ainda estava paralisada, traçamos como objetivo reequipar a empresa sem realizar um grande investimento, já que tínhamos deixado uma parte

Quando a economia e a demanda de trabalhos de envergadura foram ativadas em 2005, estávamos bem preparados para assumi-los.

importante dos nossos ativos no Brasil. Começamos a trabalhar na reengenharia para readaptar a carreta original, construída para El Chocón-Cerros Colorados; compramos mais trens rodantes no mercado e voltamos a adquirir dois caminhões Mack M32 (que tínhamos tido de vender tempos atrás). No país, a crise se aprofundava e, conseqüentemente, os equipamentos podiam ser adquirido a um bom preço.

Quando em 2005 a economia e a demanda de trabalhos de grande envergadura foram reativadas, estávamos muito bem preparados para assumi-los. Na época a Román SAC realizou, entre outras grandes obras, o transporte e a montagem das centrais termoeletricas de ciclo combinado mais importantes

do país. Paralelamente, continuou investindo para manter a sua liderança no mercado. Do caminho percorrido nos cinquenta anos dedicados ao movimento de grandes componentes como “ciência ao serviço do movimento”, a minha maior satisfação é ter posto todo o meu empenho, força e trabalho no desenvolvimento do país, da nossa comunidade, da minha família e dos meus colaboradores. Essa atividade sempre foi um motivo de orgulho e alegria. Alegro-me enormemente ver-me acompanhado, até o dia de hoje, de pessoas que têm permanecido mais de quarenta anos na nossa organização. Do mesmo modo, fico entusiasmado de saber que continuamos formando executivos e técnicos com capacidade de liderança, imbuídos da mística e dos valores do nosso grupo empresarial.

Fiéis à nossa cultura de trabalho, continuamos pesquisando e desenvolvendo novas formas operativas, graças ao investimento constante em equipamento com o propósito de ser a melhor opção do mercado. Naquela etapa da minha trajetória empresarial tive de retomar um lugar que não acreditava que voltaria a assumir e, como uma ave Fênix, pudemos ressurgir das cinzas. Senti-me rejuvenescido e pleno ao consolidar novamente a organização. •

Integração e globalização

Capítulo VIII



MAIS
INFORMAÇÃO

Integração e globalização

Capítulo VIII

Depois de anos de esforço sustentado, os negócios das áreas de portos e logística estavam em franca expansão.

Tempos atrás tinha decidido concentrar a gestão das empresas de logística, parques logísticos e de serviços portuários sob um sistema único, com a ideia de alcançar uma massa crítica econômica que fosse altamente competitiva. Criei para esse fim a holding International Trade Logistics (ITL), no ano 1997, e centralizamos as ações das companhias que tinham um foco de negócio sinérgico entre si, ou seja, a Exolgan, a Exologística e a Logistic Platform Investment. Em sintonia com esta visão, ***propusemo-nos expandir os negócios no MERCOSUL***. Desde o início das atividades do mercado comum tinha prestado atenção no processo de integração regional, já que nos abriria as portas do quinto bloco comercial do mundo, com 263 milhões de habitantes, ao redor de 230 milhões de consumidores potenciais e um PIB anual de 2,7 bilhões de dólares.

Com a ITL como plataforma, era o momento de dar o salto, e o primeiro passo da expansão regional seria o Brasil. Tínhamos um antecedente de peso: na conferência anual de terminais de *containers* TOC Américas 1997, realizada em São Paulo, as companhias armadoras escolheram a Exolgan como o melhor terminal da América do Sul e a colocaram entre as dez primeiras do mundo. Dessa maneira, depois de estudar o mercado brasileiro, decidimos procurar um lugar para replicar a experiência da Exolgan no país vizinho.

Era a hora de dar o salto e o primeiro passo da expansão regional seria o Brasil.



Vídeo Institucional
ITL

O Brasil é um mercado competitivo e os espaços para desenvolver um terminal de *containers* não se encontra em abundância, de modo que encaramos um estudo exaustivo e revimos as regiões possíveis. Finalmente, encontramos o lugar, uma siderúrgica com um porto que estava praticamente desativado por causa da crise da década de noventa, localizada às margens do rio Cubatão, nas proximidades do porto de Santos, no estado de São Paulo. A proprietária era a Companhia Siderúrgica Paulista (COSIPA). Depois procuramos um sócio tradicional brasileiro e assim nos vinculamos com a família Esteve, proprietária de Columbia, empresa de depósitos e atividades logísticas, e de depósitos fiscais, que contava com excelentes antecedentes. Juntos elaboramos um projeto que apresentamos à COSIPA e criamos a sociedade Rio Cubatão Logística Portuária.

O projeto começou a funcionar em 1998 e, novamente, conseguimos nos diferenciar da concorrência aplicando os princípios de gestão da Exolgan: o esquema de contratação de mão de obra incentivado pelos resultados, o sistema de trabalho com alto acúmulo de tecnologia, os controles totalmente sistematizados e a incalculável liderança dos nossos altos e médios mandos, que estariam presentes até alcançar confiabilidade na operação. Rapidamente capturamos vinte e

cinco por cento do mercado de *containers* do porto de Santos, baseando-nos em um maior nível de produtividade, menores custos e melhores tarifas. Tempos depois, em 2001, criamos a Exologística Transportadora e a Exologística Limitada, duas sociedades que, com o nome comercial da Exologística do Brasil, começaram a desenvolver negócios nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. O desembarque na região foi com o nosso cliente Dow Chemical e marcou o início de um processo de regionalização de sucesso.

No entanto, depois de seis anos de constante crescimento, sobreveio a reativação da siderúrgica. A COSIPA se integrou ao grupo da Usiminas e ficou mais potente. ***Mas o tamanho dos seus cais era insuficiente e o tráfego portuário colapsou. Desde o princípio da operação vínhamos estudando a possibilidade de construir novos cais nas praias nas imediações.***

Infelizmente, não pudemos superar as restrições ambientais e se tornou inviável continuar com as operações para *containers* naquele porto. Tentamos relocar o nosso equipamento e o pessoal, embora a geografia do Brasil não oferecesse muitas possibilidades para desenvolvimentos desse tipo e a infraestrutura existente estivesse totalmente ocupada. Assim, com muito pesar, tivemos de deixar de prestar os serviços portuários e liquidar a sociedade Rio Cubatão Logística Portuária.

No entanto, continuamos crescendo na atividade logística e no transporte e montagem de grandes componentes através de Román Serviços, como antes relatei. Na atualidade, oferecemos assistência a importantes companhias transnacionais instaladas no Brasil. Além disso, continuamos investindo em depósitos e equipamentos, e a nossa carteira de clientes está em permanente expansão. Hoje, o alcance das nossas atividades chega a todos os países do MERCOSUL.

À procura de ser global

Desde o início da ITL tive esta premissa como objetivo: convertê-la em uma organização global. Junto aos nossos sócios alemães começamos a negociar uma aliança estratégica com o grupo europeu Rethman, através da Rhenus, encarregada dos portos e do transporte multimodal da organização, com um volume de vendas anual de três bilhões de euros. A Rhenus é uma das principais fornecedora de serviços logísticos da Europa. As suas áreas de negócios oferecem serviços: logísticos, de transporte internacional, de operações portuárias e de transporte na gestão de cadeias de abastecimento. Conta com mais de catorze mil funcionários em duzentos e trinta lugares diferentes. A sua rede de filiais conecta os centros industriais da Europa e as suas áreas operativas se localizam nos portos marítimos e fluviais

Continuamos crescendo na atividade logística, no transporte e na montagem de grandes peças, através do Roman Servicios.

mais importantes do continente. Durante dois anos realizamos intensas gestões e avaliações das capacidades instaladas em ambos os grupos, que levaram à criação de uma *affectio societatis* e na definição do acordo que daria passagem ao *due diligence* (a auditoria de compra), instância prévia à assinatura dos documentos finais.

Assim fizemos um pacto que em meados de julho de 2001 assinaríamos os documentos que tínhamos negociado durante vários meses. Com esse passo, o sonho da expansão internacional da ITL seria realidade. O acordo consistia em que o grupo europeu, conformado pela Rhenus, DEG e HHLA, seria acionista com quarenta por cento da ITL Argentina em todas as atividades da América do Sul, enquanto o grupo argentino

A caída do PIB, o déficit fiscal e os desequilíbrios das contas externas derrubaram as qualificações de crédito da Argentina.

ficaria com quarenta por cento das ações da ITL Europa, uma empresa integrada com o aporte de bens e negócios da HHLA e Rhenus, relacionados à logística do comércio exterior. Além disso, estava avançada a compra da sociedade espanhola cave Logística, uma organização com sessenta e duas delegações e franquias em toda a Península Ibérica, que desenvolve como negócio principal a distribuição de empacotamento industrial.

No dia 16 de junho de 2001, em Berlim, participei de uma reunião com a participação do ministro de Economia do governo alemão, dos meus sócios da HHLA e da DEG, e diretores da Rhenus. Justamente durante o transcurso dessa reunião chegou a notícia de que a Argentina tinha renegociado a dívida nacional

com taxas de juros na ordem de quinze por cento. Os empresários e políticos alemães ali presentes me olharam seriamente e me comunicaram, com absoluta clareza, que com aquela medida a Argentina estava entrando em um *default* técnico. “***Não tem país que aguante essas taxas***”, previram.

A situação econômica no nosso país era extremamente delicada. Com o propósito de manter a convertibilidade que qualquer forma, o governo tentou conter o desequilíbrio fiscal com um maior ajuste do gasto público (o denominado “déficit zero” de Cavallo), o qual somente conseguiu aprofundar a recessão. A queda do PIB, o déficit fiscal e os desequilíbrios das contas externas derrubaram os índices de credibilidade do país. A desconfiança dos mercados financeiros em relação à nossa economia crescia diariamente e isso se refletia no famoso “risco país”. O mundo financeiro duvidava da capacidade de cumprimento do pagamento da dívida pública e a sustentação do controvertido regime de convertibilidade, causa da crise política e econômica do governo de Menem, que logo afetaria o de De la Rúa.

Infelizmente, durante aqueles dias a instabilidade argentina alcançou tal magnitude que ***os empresários alemães não consideraram propício investir em um país que estava desmoronando e suspenderam as negociações até vislumbrar um futuro mais promissor***. E não estavam enganados. Um

pouco depois daquela reunião em Berlim, cumpriu-se a previsão dos meus sócios.

De la Rúa terminou renunciando o seu mandato no dia 20 de dezembro de 2001. O presidente interino designado pela Assembleia Legislativa, Adolfo Rodríguez Saá, suspendeu o pagamento da dívida externa no seu discurso de assunção, decisão que foi ovacionada pelos integrantes do Parlamento.

As consequências da recessão e o desemprego tinham comprometido a cadeia de pagamentos. Não se sabia qual seria o novo preço do dólar, porque tinham decretado um feriado bancário. O novo governo chegou a anunciar inclusive a criação de uma terceira moeda denominada “o argentino”, que seria emitida pelo Banco Central e circularia paralelamente ao peso, mas sem a paridade fixa com relação ao dólar. A decisão, embora em termos formais não implicasse o fim da convertibilidade, anunciava a desvalorização que se aproximava.

A absoluta falta de reação por parte das forças políticas diante de tão dura realidade econômica jogou o país em uma crise muito profunda. Toda a possibilidade de retomar as negociações com os empresários alemães tinham se evaporado, conseqüentemente, tivemos de assumir a perda daquela aliança estratégica que teria significado uma grande possibilidade de crescimento para a nossa empresa e para o país.

A situação se agravou ainda mais como resultado da falta de cumprimento das obrigações incluídas no contrato de concessão à Exolgan por parte do governo da província de Buenos Aires. Em 2004, os nossos sócios europeus levaram ao governador uma carta de queixa que concluía dizendo: “É inviável um porto ao qual não seja possível chegar eficientemente por não contar com uma profundidade razoável para a entrada de barcos e carretas aptas para a operação de transporte.”. Assim foi que depois de muitas reuniões sem obter resultados favoráveis, os meus sócios se sentiram traídos e perderam a confiança no país. De acordo com o pautado contratualmente, exerceram o direito de nos vender as ações, compromisso que pudemos assumir e cumprir. Uma vez mais, sentíamos a preocupação de nos encontrar sozinhos no difícil negócio que representava a Exolgan; tínhamos perdido os sócios justamente no momento em que o governo da província deixava de cumprir os seus compromissos.

Por outro lado, ressurgiram os problemas na Román SAC, que acumulava uma dívida que não estava bem financiada, cujo custo corroía o nosso capital. Em 2005, para alcançar maior eficiência, decidimos integrar as atividades de distribuição e consumo massivo da empresa com as operações multimodais e os fluxos de importação e exportação da Exologística.

Estávamos preocupados por estar sozinhos no difícil negócio que representava o Exolgan.

Um inesperado desafio

Enquanto tentava encarar o somatório de problemas que se acumulavam nas sociedades do grupo, surgiu uma notícia inesperada. Até então, nenhuma projeção relacionada às atividades internacionais previa que os grandes barcos utilizados no comércio com a Ásia chegaria a esta parte do mundo. No entanto, os efeitos da globalização e o achatamento financeiro modificaram todas as suposições.

Foi assim que em 2006 Hamburg Süd, nosso principal cliente no Terminal de Containers Exolgan, informou-nos que deixaria de utilizar as suas atuais embarcações e as substituiria por outras de maior dimensões, que chegariam a trezentos metros de comprimento por quarenta metros de largura. E isso era provisório, posto que no futuro — esclareceram — poderiam ser

ainda maiores. Logo depois nos comunicaram as datas em que começariam a chegar os novos navios, para os quais solicitavam um plano de adaptação da via navegável e do nosso terminal, de modo a estarem seguros de que poderiam continuar operando no porto. Novamente, tínhamos de demonstrar capacidade para cumprir com esses requisitos; caso contrário, nos informaram, seriam obrigados a recorrer a terminais alternativos.

A encruzilhada me deixava muito inquieto, já que a Hamburg Süd significava quarenta e cinco por cento do volume da Exolgan, mas as reformas requeriam um considerável investimento e teríamos de atravessar dificuldades administrativas e burocráticas para readequar o contrato de concessão com o governo da província e ajustá-lo às novas condições em curto prazo.

Para que esses navios pudessem operar, precisávamos introduzir mudanças significativas na infraestrutura e no equipamento, um esforço quase equivalente ao de construir um porto novo. O canal de navegação diante do terminal estava rodeado de cais de cimento armado que deveriam ser modificados. A mesma coisa acontecia com o canal de acesso ao porto, que deveria ser alargado no trajeto inteiro. Os pórticos existentes (os guindastes que operam sobre o barco) também não tinham o comprimento nem a altura adequados. Devido às novas sarretas dos navios e ao peso dos guindastes que seriam

Teríamos de ser muito criativos para obter sucesso em um desafio tão grande.

utilizados (de setecentas e cinquenta toneladas) era necessário encomprar e reforçar os cais. A ampliação significava um investimento de mais de cem milhões de dólares. Teríamos de ser muito criativos para obter sucesso em um desafio tão grande.

Elaboramos então um plano de ação que incluía encontrar novos sócios, conseguir o financiamento que nos possibilitasse um adequado reembolso, realizar a engenharia de detalhe, contratar as obras e comprar os equipamentos. Simultaneamente, negociávamos a revisão do contrato com o governo provincial, para que se encarregasse da sua própria parte, que essencialmente consistia na adequação da via navegável e da infraestrutura de acessos dentro do município de Avellaneda.

O novo contrato com a administração pública indicava que devia existir espaço suficiente para que operassem três barcos de trezentos metros cada um (quando assinamos a concessão, o

máximo era de cento e oitenta metros). Para isso, era necessário encomprar os cais e estender a concessão sobre o caminho de sirga. Apesar de que no contrato estivesse que a realização da dragagem correspondia ao governo e que o pagamento das imposições realizadas pela Exolgan e pelos armadores era mais que suficiente para amortizá-lo, novamente o governador usou como argumento o déficit bonaerense ao notificar-nos que naquela oportunidade teríamos de nos encarregar dos custos das obras de dragagem.

Além dos riscos, as obras nos colocariam em uma nova escala, com outra capacidade operativa. A maior massa crítica potenciaria a nossa vantagem com menor custo para os clientes e um claro benefício para o Estado provincial, dada a melhor distribuição dos custos de dragagem do canal e o aumento da eficiência no uso da infraestrutura pública.

Perante os olhos do mercado nos constituiríamos no porto mais competitivo do país, o único capaz de operar de forma simultânea e com alta produtividade três navios Super Post Panamax, e que ainda mais, contava com um cliente que operaria o volume necessário para o reembolso do investimento.

Muitos vislumbraram esse crescimento como outra ameaça. Sabiam que se conseguissem impedir a reestruturação do porto perderíamos o nosso principal cliente. Assim, estando em pleno processo de negociação com a província, foi apresentada

uma denúncia anônima contra a Exolgan por “rentabilidade excessivas”. Rapidamente foi comprovado que o nome e o domicílio do autor da denúncia não existiam e que os seus argumentos careciam de consistência. A nossa operação acontecia com concorrência aberta e as autoridades provinciais contavam com todo tipo de informação sobre a administração contável e operativa dos nossos negócios e com os balanços anuais.

No entanto, a Promotoria do Estado ordenou uma investigação integral da companhia desde o seu início, em 1995, e a sua projeção até o final da concessão, e submeteu a adequação da infraestrutura portuária ao resultado desse exame. Tivemos de demonstrar, durante longos meses, em todos os órgãos provinciais, a racionalidade da equação econômico-financeira da Exolgan, assim como o cumprimento estrito do contrato de concessão. Como era de se esperar, superamos com sucesso essa análise. Finalmente, em 10 de janeiro assinamos um adendo ao contrato de concessão com o Ministério da Produção, que foi ratificado por um decreto do governador uns dias depois.

A expansão da ITL

Apesar da situação particular da Argentina após o seu colapso em 2001, o comércio exterior internacional era cada vez mais intenso e a globalização constituía uma realidade que diariamente

gerava a fabricação de novos navios para transportar os milhões de *containers* intercambiados entre os países. Graças ao trabalho sustentado, com as nossas empresas conseguimos acompanhar esse crescimento.

No entanto, para 2006 prevíamos com clareza que a economia mundial, baseada no contínuo e irresponsável achatamento dos capitais, conduziria a uma nova mudança do ciclo econômico. ***Vislumbrávamos que o longo processo de expansão seria revertido, com consequências difíceis de ponderar e, portanto, deveríamos estar preparados.*** Para aquela etapa da minha vida, tinha me proposto cumprir com a missão de concretizar o legado que deixaria à minha família e à comunidade.

Ainda assim, e apesar de não ter os créditos necessários, decidi colocar em andamento a ampliação do porto para levá-lo à sua máxima capacidade.

Internamente pensava no complicado que tinha sido a minha vida empresarial dedicada aos serviços. Sentia que tinha me esforçado para reverter a dimensão econômica da organização através de investimentos com riscos mais equilibrados, a fim de deixar à minha família um legado sustentável.

A incerteza era grande, uma vez mais, porém estava acostumado a assumir riscos e pressentia que aquela seria uma boa oportunidade. Intuí que tinha na minha frente “o último trem”, e não podia deixar passá-lo.

*Eu tinha a intenção de cumprir
com minha missão de concretizar
o legado que deixaria para minha
família e para a comunidade.*

Atravessava uma etapa na qual o tempo para transformar em realidade o sonho do legado diminuía e não podia me demorar. Naquela época, a minha filha Karina estava diante da ITL, e era auxiliada pela Silvina, outra das minhas filhas.

Ambas estavam mais decididas do que eu a percorrer o caminho. Os colaboradores que participavam do processo de análise também apoiaram a medida. Por isso tive a determinação de reiniciar as ações para incorporar novos sócios à ITL.

No dia 5 de janeiro de 2007 outorgamos um mandato ao Deutsche Bank para que, por meio de um processo organizado e competitivo, lançasse a procura de um sócio. Escolhemos cuidadosamente quem convidaríamos para participar, preparamos a apresentação da companhia e o modelo de negócio com as suas

projeções financeiras, e propomos o que denominamos Projeto Patagônia.

Precisávamos resolver a situação pendente com o governo da província para expor aos interessados um plano de negócios consistente. Tal plano tinha como base a ampliação do porto com a construção da estrutura necessária e a compra de novos equipamentos que oferecessem total satisfação ao nosso principal cliente, a Hamburg Süd. Dessa maneira, o porto continuaria sendo o centro de operações idôneo para os grandes barcos.

O processo de seleção dos futuros sócios consumiu longos meses de análise. Os nossos colaboradores apresentaram a empresa com total amplitude e liberdade pois não tinha nada para ocultar. É nesses momentos que mais se valoriza a cultura de uma organização. Finalmente recebemos três ofertas competitivas e decidimos colocar a qualidade técnica dos sócios acima do fator econômico. Optamos por um consórcio formado pelo Porto de Singapura (Port of Singapore Authority, PSA) e a companhia britânica International Port Holdings (IPH). O convênio de venda de oitenta por cento das ações da ITL foi concretizado em janeiro de 2008.

A PSA está localizada em primeiro lugar na lista dos melhores terminais portuários especializados em *containers*, e tem vinte e sete portos em dezesseis países. A ITL representa o seu segundo maior investimento (o primeiro está no Panamá) e

o seu objetivo é expandir-se através da estrutura e capacidade instalada da nossa sociedade. A IPH, por outro lado, tem como acionistas a General Electric e o banco Credit Suisse, e é liderada por Alistair Baillie, homem de grande experiência no mercado portuário internacional.

As nossas previsões sobre os ciclos da economia mundial tinham sido corretos. Após poucos meses de fechar a operação, a crise internacional começou a produzir efeitos muito sérios sobre o setor, no entanto, a ITL pôde cumprir com os orçamentos e planos de negócio que fundamentaram o seu valor e isso foi altamente apreciado pelos nossos sócios.

Quando no final de 2009 participava de uma travessia a remo pelo Riachuelo, e passava com o meu pequeno caiaque na frente do porto da Exolgan, pude observar de uma nova perspectiva o cais em processo de ampliação e alguns dos grandes guindastes em operação.

No caminho a Avellaneda, contemplei a operação do Parque Logístico Sul, que tinha desenvolvido sobre antigos estaleiros. Senti uma grande satisfação ao ver outro dos meus grandes sonhos transformar-se em realidade: as precárias casas das favelas tinham se transformado em confortáveis casas. Comprovei dessa maneira que o projeto de construção de um novo acesso sobre o caminho de sirga avançava em um bom ritmo. Tudo passava na frente dos meus olhos como se fosse

Tudo foi acontecendo perante meus olhos como se fosse um filme e isso me enchia de felicidade.

uma filme, e isso me enchia de felicidade. Essa alegria, esse prazer em ver o esforço de anos materializado, foi como uma injeção de energia que me estimulou a remar com maior vigor.

Perseverar para cumprir com a nossa convicção

Na nossa organização está latente, e sempre ampliando, a ideia de retomar a atividade industrial, que nos permita realizar bons negócios e potencializar o progresso do país e a qualidade de vida dos seus cidadãos. Somente dois anos depois da tremenda crise de 2001, a indústria nacional começou a dar sinais de reativação. Naquele momento, a Reserva Federal dos Estados Unidos promoveu uma rápida queda das taxas de juros, com o propósito de reverter o processo recessivo no qual se encontrava a economia estadunidense. O impactante crescimento econômico

da China e da Índia, países muito densamente povoados e com amplas faixas de população imersas na pobreza, deu um grande impulso nos preços internacionais das *commodities*, que até aquele momento estavam em níveis mínimos históricos.

Para um país produtor de alimentos como a Argentina, o novo contexto representava uma extraordinária oportunidade para a reativação das exportações.

As políticas anunciadas pelo presidente Néstor Kirchner, baseadas essencialmente na preservação de um tipo de mudança competitiva e na manutenção do superávit “gêmeo” (fiscal e externo), estimularam a reativação da indústria e me proporcionaram a flexibilidade necessária para tentar cumprir novamente com o meu papel de empresário, capitalizando o nosso *know how* e fazendo uso da capacidade instalada que ainda tínhamos disponível.

Por isso, sustento que devemos captar tecnologias de ponta dos países desenvolvidos como um meio imprescindível para sermos competitivos no mercado global; somente assim o nosso comércio exterior e as nossas indústrias crescerão. A metalúrgica, a alimentícia e outras manufaturas precisam contar com uma tecnologia de ponta.

Nesse sentido, avaliamos diferentes projetos. O primeiro foi investir na compra do Estaleiros Tandanor, que tinha pertencido ao Estado nacional e se encontrava em concordata

Eu tinha a intenção de cumprir minha missão de realizar o legado que faria para a minha família e a comunidade.

como resultado da sua privatização. A ideia era suspender a concordata e ampliar a sua capacidade com o equipamento do Estaleiro Alianza, que tínhamos adquirido alguns anos antes; dessa maneira, poderíamos contar com esforços simultâneos entre esses empreendimentos e os estaleiros Domec Garcia e Río Santiago, conseguindo consolidar um grande complexo produtivo. Naquele lugar poderiam ser realizadas construções navais e de grandes componentes de metalmecânica graças à contribuição da alta tecnologia que o mercado internacional e o nosso país requeriam.

Tínhamos considerado que a participação do Estado na futura sociedade fosse com uma porcentagem majoritária, pois desse modo seria mais fácil a viabilidade do projeto.

Viajei para a França à procura de um sócio estratégico e, depois de longas reuniões, conseguimos estabelecer as bases para um contrato de transferência de tecnologia com a empresa CNIM (Constructions Industrielles de la Méditerranée), pertencente ao governo francês. Essa companhia desenvolve a tecnologia de ponta para todo o setor bélico e naval francês, o que nos permitiria dar um salto e colocar-nos na vanguarda na região.

A demanda estava plenamente justificada e contávamos com os meios idôneos para oferecer uma resposta eficiente. Quando já estava em um estado avançado, o projeto foi apresentado ao Presidente da Nação, que se interessou e instruiu o ministro da área e o comandante da Armada Argentina que fizessem tudo o que fosse necessário para concretizar o empreendimento.

A instalação seria o maior polo industrial da América do Sul daquele tipo e o seu funcionamento abriria importantes possibilidades, tais como o cumprimento dos acordos assinados com a Venezuela referentes à construção de barcos petroleiros, o fornecimento de navios que a Prefeitura Nacional Marítima analisava adquirir, o atendimento da crescente demanda de navios e barcos de fundo duplo e o desenvolvimento da tecnologia requerida para construir grandes componentes, como geradores eólicos, guindastes póricos e *trastainers* para portos. Tínhamos tudo o que fosse necessário para começar, mas no último minuto,

depois da mudança do ministro da área, o governo decidiu deixar o setor privado fora e a Tandanor voltou à esfera do Estado.

Em 2009, o governo do Brasil gestou com o seu par francês parte dos acordos que tínhamos negociado para todo o Cone Sul.

Os brasileiros adicionaram a fabricação de submarinos nucleares e se dispuseram a construir um estaleiro para tal fim. O paradoxo é que no empreendimento que tínhamos imaginado considerava-se também o funcionamento do estaleiro Domec Garcia, que tinha sido criado justamente para construir submarinos nucleares e que até hoje continua sem uso. Não é lógico que essa capacidade continue sem aproveitamento. Mantenho viva a esperança de que em algum momento seja possível reverter a situação.

Outro dos projetos que encaramos foi encontrar um uso eficiente para a imensa rede ferroviária da Argentina. A extensão territorial e a topografia do nosso país são ideais para esse meio de transporte. Nas operações de comércio exterior, por exemplo, a incidência do custo do transporte dos centros de abastecimento até os portos é muito elevada. Em um contexto de alta concorrência comercial como a atual, uma mínima diferença possibilita fechar ou não um negócio, ganhar ou não um mercado. Obviamente, ganhá-lo significa conseguir maior entrada de divisas e sinergias que disto se desprendem.

Vínhamos trabalhando há muitos anos nesses planos e assim apresentamos ao governo kirchnerista, o projeto de reconversão das privatizações das ferrovias de carga. A proposta consistia em implantar o modelo europeu de manutenção e gestão da infraestrutura de vias e comunicações por parte do Estado ou dos concessionários privados de forma a que fosse facilitar aos operadores de transporte qualificados, a livre circulação de formações em troca do pagamento de um pedágio.

A Comunidade Europeia adotou esse sistema, e ele é empregado inclusive para o transporte transnacional: por exemplo, entre a Espanha e a França para automóveis, e entre a Itália e a Alemanha para o transporte de leite refrigerado. O nosso projeto se combinava, também, com toda a logística de cargas dentro de Buenos Aires, e teria permitido liberar a infraestrutura das ferrovias de carga para incluir o transporte de passageiros. Estudamos profundamente a situação: propúnhamos retirar as ferrovias da cidade, construindo terminais de transferência na periferia; dessa maneira deixaríamos vias exclusivas e planificaríamos os soterramentos que ofereceriam uma maior eficiência aos trens de passageiros. *A ideia era soterrar as vias em lugares fundamentais da cidade, com um sistema construtivo de muros colados.*

Dessa maneira, todo o sistema ferroviário seria muito mais fluido e daria passagem a construções de centrais multimodais,

O meu pai foi um pioneiro na responsabilidade social.

nas quais o transporte de automóvel dividiria a infraestrutura com o ferroviário, tal como acontece em outros países.

Isso foi conversado longamente com o próprio Kirchner, que mostrou-se sempre muito interessado. Mas é entendível que as prioridades do governo nem sempre coincidam com a visão empresarial e infelizmente o projeto foi postergado. No entanto, continuo trabalhando e não perco as esperanças de que um dia possa vê-lo convertido em realidade.

Ação ambiental e social

Ao longo da minha carreira fui envolvendo-me em uma questão que com o correr do tempo foi ganhando maior importância tanto no meu pensamento como nas práticas produtivas do grupo: o cuidado com o meio ambiente.

Ter levado adiante processos de desenvolvimento na Patagônia, uma das regiões naturais mais ricas do planeta, e

em outros lugares que antes de nossa chegada estavam muito contaminados, foi criando em mim uma consciência que me levou a pesquisar e a investir em práticas de sustentabilidade. Há muitos anos, no Grupo Román trabalhamos pensando em novas alternativas para encarar os problemas ambientais e para aperfeiçoar o uso dos recursos naturais pensando nas gerações presentes e futuras.

Por outro lado, sempre me preocupou que as pessoas tivessem um trabalho digno que lhe permitisse cobrir as suas necessidades básicas, e que os seus filhos contassem com igualdade de oportunidades com relação à sua educação e ao cuidado com a saúde.

Nas últimas décadas tem me emocionado a progressiva deterioração de uma faixa da comunidade que ficou totalmente excluída do sistema.

Nesse sentido, tenho agido com decisão perante as instituições do Estado e do mundo empresarial para gerar consciência de que a sustentabilidade não só é uma questão ecológica, mas também, e sobre tudo, um acúmulo de processos socioeconômicos, técnicos, produtivos, institucionais e culturais que estão relacionados diretamente com a satisfação das necessidades das pessoas.

Depois de cinco décadas de trajetória empresarial e comunitária estou convencido de que é preciso delinear a

Quando nos instalamos no Dock Sud, até os pássaros morriam nas suas gaiolas.

economia orientando as potencialidades da produção, da ciência, da pesquisa e da tecnologia para dar lugar a uma sociedade mais equilibrada e justa. O processo deve ter como fundamento políticas de Estado de longo prazo, cujo principal compromisso seja o bem-estar da comunidade. Cada orçamento nacional, cada decisão dos empresários, cada legislação, cada ação de todos os que compõem a trama social deveriam contemplar essa premissa fundamental.

O meu pai foi um pioneiro na responsabilidade social. Sempre atento às necessidades que via ao seu redor, dedicava muito esforço em encontrar uma solução aos problemas. Ele nos inculcou que a necessidade alheia é uma prioridade que deve ser atendida sem economizar esforços nem recursos.

Isso nos levou a determinar que cada empreendimento que abordássemos deveria representar ao mesmo tempo uma

oportunidade para melhorar a qualidade de vida de vizinhos.

Quando decidi investir no terminal portuário da Exolgan, conhecia perfeitamente a crítica situação social e ambiental do Dock Sud. Vislumbrei como uma oportunidade: estava convencido do impacto positivo que o nosso trabalho representaria para aquela região esquecida. O meu argumento ante os clientes era que, se operassem com o porto de Buenos Aires, a sua decisão significaria uma *deseconomia* para a cidade. Particularmente, porque o porto está localizado em pleno centro da cidade; a atividade portuária substitui a turística, demora a circulação do trânsito e gera maior poluição. Por outro lado, ao operar com o porto do Dock Sud estariam contribuindo com soluções ambientais em uma área degradada, para dar moradia e promover a educação e o trabalho das pessoas da região. Muitos clientes não só se somaram à iniciativa como também assumiram o desafio como próprio e valorizaram o fato de poder colaborar com uma causa nobre através das suas operações no nosso porto.

Para o funcionamento da Exolgan tínhamos que construir acessos terrestres e abastecer com os serviços de água potável, luz e esgoto. O projeto das obras de infraestrutura contemplava a extensão com o bairro Urquiza, que limita com o terminal no lado sul e a antiga Villa Anglo, vizinha do nosso empreendimento no lado norte.

Nossas ações foram focadas em solucionar problemas complexos de degradação e contaminação nessa área.



*TDH. Evento
Águas Laprida.*

Paralelamente, tivemos de resolver um problema muito grave de contaminação. Quando nos instalamos no Dock Sud, até os pássaros morriam nas suas gaiolas.

Nós percebíamos no nosso trabalho cotidiano, aliás, até a pintura das máquinas sofria a agressividade do meio ambiente. Pude experimentar na carne o desespero que supunha morar em um lugar assim, já que alguns dos meus filhos trabalhavam no empreendimento.

Quando estavam para começar as operações na Exolgan, em março de 1995, lembro-me de que os moradores do bairro Urquiza organizaram uma “guitarrada” com empanadas e linguíça na brasa para comemorar o funcionamento dos serviços de água potável, energia elétrica e esgoto. Um vizinho, emocionado, me abraçou e disse: “Nasci neste lugar; há quarenta e cinco anos que

moro aqui e o senhor em só seis meses me deu a possibilidade, pela primeira vez na minha vida, de abrir uma torneira no meu banheiro e ver a água sair.

Até hoje, a primeira coisa que fazia todas as manhãs era andar até a esquina da minha casa e carregar água em um balde”. Entusiasmado com os bons resultados sociais, senti que deveria envolver-me mais para encontrar uma solução ao progressivo aumento da população da região em estado de

exclusão por falta de trabalho. Entendi que para expandir a filosofia de desenvolver negócios em áreas marginais precisava canalizar as ações através de uma estrutura que pudesse dedicar-se exclusivamente a essa tarefa.

Decidi criar então a Fundação para o Trabalho e o Desenvolvimento Humano (TDH), organização sem fins de lucro dedicada a ajudar os mais necessitados, com uma clara missão: contribuir, através da educação e do trabalho, ao progresso sustentável.

Defini que a Fundação mantivesse um perfil discreto, que não fosse cativa de uma organização e que, na medida do possível, não trabalhasse diretamente com os fundos dos projetos.

Deveria ser um meio capaz de dinamizar soluções sustentáveis convocando outros empresários, autoridades do governo e do âmbito político e outras organizações sociais. Quer dizer, teria de agir como uma instituição de segundo grau, com capacidade de realizar diagnósticos claros e promover o trabalho em equipe para encontrar respostas efetivas.

Depois que a fundação estava constituída, pusemos em andamento diversos programas, dando prioridade aos assuntos que mais nos preocupavam: contaminação, emergência habitacional, serviços públicos básicos, serviço sanitário, insegurança, propostas de educação com possibilidade de

trabalho e programas de contenção para mulheres e crianças. No final da década de noventa, lembro-me de que se difundia o documentário *Dock Sur* (coprodução do Goethe-Institut, do canal franco-alemão arte e a produtora Lita Stantic), que projetava três testemunhos de vida de jovens nas favelas do Dock Sud, colocado em uma história de marginalidade e violência em uma das regiões mais contaminadas do país, a somente cinco quilômetros da Casa Rosada. As nossas ações se orientaram, então, a remediar complexas situações de degradação e contaminação naquela área. Trabalhamos em equipe com os usuários do polo petroquímico, com outras empresas do lugar, com os moradores, as autoridades municipais e portuárias e a Prefeitura Naval.

Paralelamente, continuamos com a tarefa de transformação do precário assentamento Anglo, e em 1999, através de um trabalho combinado com as autoridades governamentais, dentro do *Plan Arraigo*, concretizamos a construção das moradias para as cento e setenta famílias que ali moravam. Vale pena visitar o lugar e ver como as pessoas que naquele documentário apareciam como as mais excluídas da América do Sul, hoje, com educação e trabalho, se consolidaram como verdadeiras famílias que puderam aproveitar a oportunidade que lhes foi apresentada.

A crítica situação ambiental do Riachuelo nos levou a ampliar o raio de ação. Em 2005, formamos o Comitê de

Interação Público-Privada para a Gestão Ambiental da Bacia Matanza-Riachuelo, mirando o seu saneamento. Para isso, fizemos um levantamento da situação e elaboramos um plano de ação integral que incluía a remoção de barcos afundados e a retirada dos que tinham sido abandonados. Além disso, junto com outras ONG e com a incalculável ajuda dos moradores voluntários, organizamos programas de controle e cuidado do curso de água nos municípios de Avellaneda e Esteban Echeverria. Através do nosso programa Águas Limpas, dispusemos de duas embarcações do tipo pelicano importadas da Europa e de elementos de apoio para extrair sobrenadantes e outras substâncias, e manter as margens limpas no Canal Sur e no Dock Sud.

Assim, sobre a base da economia da Exolgan, concretizamos o projeto de saneamento de toda a área e empreendemos as obras que possibilitariam soluções aos problemas mais urgentes dos bairros Urquiza e Anglo: construímos um destacamento policial, o edifício da Prefeitura, um centro assistencial de saúde e uma linda capela. Também, estimulamos a concretização do nosso primeiro salão de usos múltiplos (SUM) na Praça del Renunciamiento do Dock Sud, um espaço utilizado comunitariamente pelos moradores, onde recebem ajuda através de diferentes atividades: apoio escolar, informática, oficinas esportivas, atividades culturais e

*Aprendemos o valioso que
é despertar o senso de
responsabilidade social nas
pessoas.*

recreativas, capacitação em ofícios, campanhas de prevenção de doenças, assessoramento social e legal, além de outros serviços comunitários.

Quando, em abril de 2006, inauguramos o SUM, senti a grande emoção e satisfação que volto a experimentar cada vez que o visito.

Ao contemplar os rostos ansiosos daqueles garotos cujas vidas recém começam, mas que já são conscientes da situação de desamparo na qual se encontram, tento animá-los relatando a minha história, mostrando-lhes que quando existe vontade e capacidade de esforço pode-se chegar ao que se ambiciona.

Gosto de dividir com eles as histórias sobre o meu começo como mecânico ou quando complementava o meu

trabalho de caminhoneiro carregando sacos nos ombros no cais do Dock, no galpão 10, perto dali. Finalmente, insisto sobre a importância de ser fiel a um bom comportamento e estímulo a que ajam bem e sejam aguerridos, a que se capacitem cada dia e se esforcem no trabalho, já que isso lhes abrirá um caminho cheio de possibilidades.

Aquelas experiências foram capitalizadas e aplicadas em outros bairros. Em Villa Tranquila, por exemplo, concretizamos um acordo com a empresa Unilever e o Município de Avellaneda para intervir com ações que resolvessem o déficit de moradia, serviços públicos e falta de contenção de uma comunidade com graves problemas de exclusão.

Esta iniciativa de urbanização depois foi apresentada ao governo nacional e foi utilizada no *Plan Federal de Viviendas* e no *Programa de Mejoramiento de Barrios*.

Em 2005, a ação conjunta dos diferentes agentes mencionados permitiu levar adiante uma verdadeira revolução em toda essa extensa área, para a qual se projetaram setecentas moradias. Até o dia de hoje já foram construídas e distribuídas trezentas casas; também foram abertas ruas e foram concretizadas a instalação de todos os serviços públicos. Por iniciativa do prefeito de Avellaneda, foram aproveitadas parte das instalações doadas pela Unilever para colocar em funcionamento um programa orientado à contenção dos adolescentes.



Vídeo Institucional
TDH

Naquele mesmo ano foi criado o *Programa Envién*, com o objetivo de resgatar os jovens com problemas de consumo de drogas e de conduta, ou seja, garotos em situação de extrema vulnerabilidade social. O programa foi articulado sobre a base de um modelo de aliança público-privada, dinamizado entre o Município de Avellaneda e as empresas da região. Desde a criação do primeiro *Envién* na Villa Tranquila já foram inaugurados

quatro centros mais em Avellaneda: Villa Luján, Isla Maciel, Villa Corina e Dock Sud. Temos acompanhado esse projeto com determinação, convocando todos os agentes que possam dar a sua contribuição por meio de tutorias e bolsas de estudo aos jovens. A meta, desde o início, tem sido promover a educação, a saúde, o esporte, as atividades culturais e recreativas e a aprendizagem de ofícios com possibilidades de trabalho, como ferramentas essenciais para alcançar a inclusão social dos jovens.

Aprendemos o valioso que é despertar o senso de responsabilidade social nas pessoas e trabalhar conjuntamente para conseguir que os próprios moradores sejam os artífices da melhoria das suas condições de vida. Para isto, é imprescindível acompanhá-los adequadamente e facilitar-lhes os meios necessários.

O terminal portuário da Exolgan, como polo produtivo, representa um bom exemplo de como um empreendimento pode contribuir para a melhoria e o desenvolvimento de uma comunidade. As autoridades nacionais, provinciais e municipais têm o grande desafio de incentivar esse perfil de investimentos nos lugares mais esquecidos. As políticas proativas deveriam prover os mecanismos necessários para incitar (financiamento, regimes impositivos especiais, infraestrutura, etc.), avaliando a relação custo-benefício que representam para a comunidade e o erário da região em questão.

O resultado é gratificante ao ver como, através das ações, consegue-se modificar a vida de muitas pessoas, que ao encontrarem apoio e emprego se convertem em férreos defensores da sua fonte de trabalho.

Nas nossas empresas não existem conflitos sindicais; tudo é conversado e os próprios colaboradores, com os seus respectivos gerentes, são os que encontram sempre a solução para o problema que possa vir a acontecer. Os funcionários valorizam o fato de terem tido a possibilidade de capacitar-se e de possuir um trabalho digno que lhes permitam vislumbrar o futuro com otimismo.

A nossa preocupação com o mercado crescimento dos bairros carentes nos levou a explorar novos lugares de trabalho em algumas regiões no cone urbano bonaerense.

O problema dos assentamentos na Grande Buenos Aires é, há tempos, um mal endêmico: milhões de argentinos moram em construções precárias, perigosas, com um elevado índice de aglomeração; carecem da infraestrutura básica e dos serviços mais elementares, como água potável, eletricidade, gás ou esgoto. Segundo um estudo efetuado pela Universidade Nacional de General Sarmiento, em 2006 os assentamentos chegavam a um total de 819 nos 25 distritos da Área Metropolitana (o censo inclui a Cidade de Buenos Aires). Quatro anos depois, calcula-se que superaram a faixa de 1000. Ou seja, enquanto

Qualquer esforço de investimento ou trabalho será inútil se não for focado na base do grande problema nacional, que é a educação.

em 2006 os assentamentos precários acolhiam 1.051.519 pessoas, na atualidade a cifra superou a faixa de 2 milhões de residentes, aos quais é primordial somar os aproximadamente 235.000 habitantes dos bairros precários da Cidade de Buenos Aires. Durante os últimos cinco anos, a taxa populacional nos assentamentos precários aumentou cinquenta e sete por cento.

Diante dessa realidade angustiante, em 2009 começamos a desenvolver tarefas em uma comunidade vulnerável na beira do Caminho del Buen Ayre, o Assentamento 8 de Mayo. Junto a eles, decidimos priorizar o fortalecimento do seu projeto produtivo, a Planta Social de Separação e Recuperação de materiais recicláveis, para que a partir de uma melhor inserção na cadeia de valores, tivessem a possibilidade de ampliar a

oferta de trabalho. Simultaneamente, acompanhamos os planos para gerar oportunidades de educação e formação em ofícios, assim como as ações de prevenção em questões de saúde.

A experiência no Caminho del Buen Ayre nos convocou rapidamente a replicar as nossas ações e a estratégia de trabalhar junto a diferentes agentes sociais em outras populações vulneráveis de Moreno e Bajo Boulogne, desenvolvemos diferentes alternativas de polos produtivos e trabalhos complementários no campo da capacitação e da saúde.

Em todos esses anos, a Fundação TDH conseguiu um profundo conhecimento das necessidades e problemáticas das comunidades mais carentes, e enfrentou a sua transformação através de um modelo integral: melhorar o acesso à moradia, prover os serviços essenciais, cuidar do meio ambiente, criar espaços para a contenção e o desenvolvimento de habilidades, garantir a educação e a capacitação em ofícios com possibilidade de trabalho, e gerar oportunidades de emprego. O apoio das comunidades, das empresas e das diversas instâncias governamentais —municipais, provinciais e nacionais— tem sido um fator chave para que todas as ações significassem uma notável melhoria da qualidade de vida dos moradores em cada um dos bairros que intervimos.

Nosso empenho está cifrado em expandir a filosofia de desenvolver negócios nas áreas marginais para atender a grave

situação de seis milhões de argentinos com necessidades básicas insatisfeitas, segundo os dados oficiais de 2001, número que, de acordo com estimativas privadas, chegou em 2010 a dez milhões, dos quais mais de dois milhões são jovens que não estudam nem trabalham.

Formação para o novo milênio

Qualquer esforço de investimento no trabalho será inútil caso não haja foco na base do grande problema nacional, que é a educação, valor principal que devemos resgatar para todo habitante do nosso país, por ser o bem mais valioso, que lhe permitirá o desenvolvimento na vida. Muitas das falhas que hoje a nossa sociedade apresenta poderiam ter uma solução com a proliferação de escolas que, em horário extra, aplicassem programas dedicados ao ensino de ofícios.

Tal como Domingo Faustino Sarmiento visualizou na sua época, se existe alguma coisa que pode marcar o futuro de um país, é a educação. Isso foi o que fez a Argentina ser um país grande e constitui o caminho que todos os países desenvolvidos seguiram. No entanto, hoje os especialistas coincidem com que o sistema educativo vigente apresenta, em todos os seus níveis, deficiências que afetam o desenvolvimento das nossas crianças e jovens. A qualidade educativa é uma das maiores

dívidas sociais na Argentina. A escola constitui a última fronteira em que o Estado e a família têm a oportunidade de instruir e imbuir os nossos jovens dos valores universais. Uma sociedade que não pode preparar com qualidade técnicos, cientistas e profissionais sofrerá um progressivo atraso em relação às sociedades mais dinâmicas.

Quando eu era jovem, a pergunta recorrente era: você estuda ou trabalha?, ou seja, que há algumas décadas quem abandonava a escola, como foi o meu caso particular, tinha como horizonte um emprego. A saída da escolaridade significava assumir a responsabilidade no mundo do trabalho que implicava papéis sociais claros. Mas na atualidade, a deserção escolar não costuma dar lugar à entrada em um trabalho, mas sim, relega o jovem ao terreno da exclusão social: a deserção é o espaço de recrutamento dos adolescentes em um mundo no qual aumenta a sua vulnerabilidade resultado da violência urbana, o abuso e a dependência das drogas. Na Argentina, de acordo com os dados provinciais levantados no último censo populacional, perto de quinze por cento dos jovens entre quinze e vinte e quatro anos escapam da velha pergunta, já que não estudam, não trabalham, não procuram trabalho e não colaboram com as tarefas domésticas. São o que os sociólogos chamam inativos absolutos.

De acordo com um estudo realizado pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), as causas principais da



Reproduzir áudio: *O futuro da Argentina (1)*

deserção escolar são a pobreza, a exclusão e a escassa capacidade das escolas para oferecer contenção. O organismo sustenta que na Argentina estes fatores deixam fora do sistema educativo meio milhão de adolescentes entre os doze e os dezessete anos. Para o CEPAL, a situação se agrava devido à debilidade das políticas educativas adotadas até o momento, que demonstraram ser ineficientes para adaptar os programas de estudo às atuais necessidades.

“Muitos desses jovens provêm dos extratos mais pobres da sociedade e parecem estar condenados a perpetuar o círculo da pobreza”, alerta UNICEF. No seu estudo, baseado nos mais recentes indicadores da Rede de Educação Federal, também destaca: “Os índices de abandono da escola média são especialmente alarmantes. Mais de 900.000 estudantes repetiram ano uma ou duas vezes, e segundo as últimas estatísticas somente um terço dos jovens chega ao último ano da escola média”.

Os paralelismos, então, entre exclusão e deserção são evidentes. No entanto, a escola não pode resolver a exclusão; um problema de causas múltiplas que a excede longamente. Por outro

A Argentina deve realizar o maior esforço possível para implementar uma política educativa eficaz e sustentável.

lado, quanto mais a escola se dedicar à assistência social —que deve ser tarefa de outras áreas do Estado— mais ineficaz será na sua específica tarefa de transmitir conhecimento e forjar valores.

A Argentina deve realizar os maiores esforços para levar adiante uma política educativa efetiva e sustentável. E a economia do país deve estar delineada de modo tal que permita oferecer emprego para aqueles que se formam.

Na atualidade, convivemos com as situações sociais de gravidade extrema, por isso é necessário agir com urgência para recuperar a cultura do trabalho em todos os setores da sociedade e, em particular, naqueles onde as penúrias e as frustrações corroeram esse valor.

O tripé do desenvolvimento

Estou convencido de que a Argentina tem a oportunidade de recuperar o tempo perdido e encontrar o seu caminho, inserindo-se em um mundo crescentemente competitivo. Pode, além disso potencializar-se individualmente, capitalizar as vantagens de ser parte da América do Sul e dos pactos internacionais de colaboração e integração econômica e social que foram construídos. ***Do meu ponto de vista, para concretizá-lo, o nosso país precisa consolidar o tripé que constituem:***

- a)*** o capital humano;
- b)*** os recursos naturais;
- c)*** as instituições republicanas.

O capital humano

Na minha trajetória, tive oportunidade de desempenhar-me em diferentes países, executando obras de infraestrutura ou prestando os mais diversos serviços. Esse andar me permitiu relacionar-me com pessoas de diferentes culturas e com assimetrias quanto aos tipos de formação profissional. Por isso me permito dizer, sem subjetividades, que a capacidade de aprendizagem e a

versatilidade dos argentinos são reconhecidas no mundo inteiro. São numerosos os compatriotas que se destacaram globalmente nas ciências, na arte, nos esportes, na engenharia, nas atividades técnicas, no desenho e na medicina.

A capacidade de adaptação da nossa população aos novos desafios tecnológicos me permite pensar que podemos ser competitivos tanto na produção como no desenvolvimento e na aplicação de tecnologias de ponta. O crescimento alcançado nos últimos anos no setor tecnológico e no agropecuário, por exemplo, tem sido possível graças à demanda do mercado e, justamente, por tal capacidade de adaptação e de trabalho.

José Ortega y Gasset, referindo-se ao enorme afã de superação dos argentinos, dizia em 1929: “Este é o tesouro fabuloso que possui a Argentina. Eu não conheço nenhum outro povo atual cujos impulsos radicais e decisivos sejam mais poderosos. Contando com um constante ímpeto elementar, com essa decisão frenética de viver e de viver com maiúscula, pode-se fazer dessa raça aquilo que se desejar. Por isso, fã dos povos, apesar de transeunte, tenho me arrepiado ao passar tão perto de uma possibilidade histórica elevada e de uma humanidade superlativa com tantos quilates como a Argentina”. Esta fortaleza que fez da Argentina um grande país, tem se ressentido pela falta de uma economia enfocada na educação e no trabalho.

Os recursos naturais

Com 2.766.890 quilômetros quadrados de extensão territorial, sem incluir a Antártida, a Argentina é o segundo maior país da América Latina e o oitavo do mundo. A sua superfície possui um patrimônio natural incalculável: terras férteis, recursos florestais, jazidas de minerais ao longo dos quatro mil e quinhentos quilômetros de Cordilheira, fontes energéticas provenientes de hidrocarburetos e uma das maiores reservas de água doce do planeta. ***O país conta com quatro mil e setecentos quilômetros de costa atlântica, rios navegáveis que conectam o norte com o centro do país e portos naturais de águas profundas que unem o sul com a capital da República.***

Com quarenta milhões de habitantes, a densidade populacional é baixa: quatorze habitantes por quilômetro quadrado; não existem problemas raciais, étnicos nem religiosos, nem o país limita com vizinhos beligerantes. A sua variedade climática não é propensa a catástrofes naturais e, devido à fertilidade dos solos e à extensão das grandes planícies, a Argentina produz alimentos em grande escala da mais alta competitividade mundial.

O setor de turismo encontra um grande potencial de desenvolvimento devido às belezas naturais e à cultura da população. As sinergias que disso se desprendem são diversas e

é preciso fazer tudo o que for necessário para ressaltá-las. Esse recurso requer ser cultivado, desenvolvido e preservado em prol da sua sustentabilidade; por si só não significa riqueza, e muito menos para as futuras gerações.

As instituições republicanas

A segurança jurídica é a “certeza do direito” que o indivíduo tem de que os seus direitos econômicos ou civis somente serão modificados por procedimentos regulares e vias legais formalmente estabelecidos e publicados com a devida antecipação. ***Infelizmente, a Argentina é um dos países da região com a menor segurança jurídica, enquanto alguns dos nossos vizinhos estão experimentando processos de consolidação institucional dignos de serem imitados.***

Sem lugar a dúvidas, este é o calcanhar de Aquiles do tripé; é o aspecto mais deficiente e, portanto, é necessário gerar uma maior consciência nesse sentido, para que toda a cidadania se comprometa a trabalhar seriamente em reverter esta situação.

O Brasil encontra-se em processo de solidificação dos seus poderes Executivo e Legislativo, ao mesmo tempo em que trabalha diariamente para fortalecer um poder Judiciário independente e uma burocracia estatal profissionalizada. Os partidos políticos, além disso, conseguiram uma estabilidade

O tripé do desenvolvimento

AS NAÇÕES DESENVOLVIDAS SUSTENTAM SEU CRESCIMENTO EM TRÊS PILARES: O CAPITAL HUMANO, OS RECURSOS NATURAIS E AS INSTITUIÇÕES DA REPÚBLICA.

A CONSTRUÇÃO DO FUTURO REQUER DE INSTITUIÇÕES CONSOLIDADAS





Reproduzir áudio: O futuro da Argentina (2)

crescente. Esta situação, somada a um alto grau de consenso entre os diversos setores sociais com relação ao diagnóstico dos problemas nacionais e a aliança estabelecida entre o setor público e o privado, têm gerado previsibilidade e confiança no futuro. Uma mostra dessa confiança é o nível de investimentos estrangeiras diretos, que possibilitaram ao Brasil chegar ao ano 2010 com um PIB estimado de 1,7 bilhões de dólares, enquanto a Argentina, no mesmo período, alcançava um PIB de 333.000 milhões de dólares, o que significa uma diferença de oitenta por cento menos para o nosso país, sendo que há somente sessenta anos a Argentina e o Brasil tinham um PIB equivalente. O Chile também conseguiu que as suas instituições republicanas funcionassem com seriedade e eficiência.

O índice de Liberdade Econômica de Países do ano 2010, realizado pelo The Heritage Foundation, coloca a Argentina no 135º lugar dentro de uma mostra de 179 países. O Chile, por outro lado, ocupa o 10º lugar.

Também no índice de Competitividade Global, elaborado pelo The World Economic Forum, o Chile aparece como o país

A Argentina, exceto alguns casos, não conseguiu mostrar regras de jogo estáveis.

mais competitivo da região, ocupando o 30º lugar, ao mesmo tempo em que a Argentina ocupa a 85º posição. Uma das consequências destes dados é a disparidade do crescimento do PIB por habitante entre ambos os países.

De 1980 até 2008 o PIB por habitante da Argentina — medido pelo método PPP — cresceu 196 por cento, de acordo com os dados do Banco Mundial, enquanto o do Chile cresceu 462 por cento durante o mesmo período.

A Argentina, salvo em poucas exceções, não tem conseguido mostrar regras de jogo estáveis; cada governo as modifica em função do seu enfoque particular da economia e da gestão da burocracia estabelecida. A Constituição confere ao Poder Executivo atribuições que historicamente têm permitido

controlar, de uma maneira ou outra, os poderes Legislativo e Judiciário.

Isso limita a liberdade de ação das instituições e limita a independência que deveriam ter. Tal situação também prejudica o federalismo, já que cerceia a ação dos governos provinciais.

Todos os exemplos apontam na mesma direção: a transformação é possível, mas requer uma decisão consciente da classe política e empresarial. A Argentina precisa ser um país confiável para reinserir-se no mundo desenvolvido, tal como fez no final do século XIX, quando nem bem tinha se consolidado como nação: em pouco tempo, aproximadamente em trinta anos, o seu PIB cresceu oitenta por cento, enquanto os Estados Unidos tiveram um crescimento de trinta e cinco por cento. Éramos naquele momento, sem dúvida, um país competitivo no concerto das nações.

Acho que, se os nossos antepassados recentes puderam adaptar-se para gerar as condições necessárias que levaram a Argentina a ser uma das dez principais economias do mundo, nós, as gerações presentes também podemos lutar para reposicionar o país nos níveis mais altos.

Existem bons exemplos de reconversão na história recente. A Nova Zelândia, por exemplo, conseguiu reverter a sua quase total dependência da Inglaterra com relação aos seus ingressos por exportações e investimentos diretos, para passar a ser um país integrado ao mundo. As semelhanças com

a Argentina ao longo do século XX são notáveis —e por isso vale como exemplo—, mas a partir de 1986 as histórias dos dois países divergem substancialmente.

Em 1986 a Nova Zelândia era um país isolado do mundo, altamente regulado e com uma inflação de dezoito por cento anual. Mas através da aplicação de políticas que incentivaram o investimento privado, nacional e estrangeiro, os seus governantes souberam gerar um clima de negócios amigável: hoje a sua moeda é cotizada como uma divisa forte nos mercados mundiais.

Como comparação, partindo dos *rankings* do Banco Mundial relativos ao clima de negócios em cada país do mundo (ano 2010), a Nova Zelândia encontra-se em 3º lugar, em um ranking de 183 países; a Argentina ocupa o 115º.

Com relação à facilidade para começar um negócio novo, a Nova Zelândia consegue o primeiro lugar; já a Argentina, temos de procurá-la no posto 142. Se observarmos o tempo que levou conseguir uma autorização para construir, a Nova Zelândia se localiza no quinto lugar e a Argentina, no 168º.

É na estrutura social de classes ou grupos e nas influências exercidas pelo mundo desenvolvido que devemos procurar as respostas ao problema do nosso atrasado desenvolvimento.

As instituições da república são influenciadas pelas diferentes forças de poder (partidos políticos, empresários,

A stylized map of Argentina with provinces labeled: Jujuy, Salta, Formosa, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, Chaco, Santa Fe, Corrientes, La Rioja, Córdoba, Entre Ríos, San Juan, San Luis, Mendoza, Río de la Plata, La Pampa, Buenos Aires, Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz, and Tierra del Fuego. Major rivers shown include Río Pilcomayo, Río Uruguay, Río Paraná, Río de la Plata, Río Desagüadura, Río Neuquén, and Río Limay. A blue banner with the word 'ÁGUA' is on the left, and a blue circle with a white plus sign is in the bottom right corner.

A map of Argentina with provinces labeled: Jujuy, Salta, Formosa, Chaco, Santiago del Estero, Corrientes, Santa Fe, La Rioja, Catamarca, Tucumán, Córdoba, San Luis, Entre Ríos, Mendoza, La Pampa, Buenos Aires, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, and Tierra del Fuego. Each province is associated with a circular icon representing its primary product: Jujuy (oil pump), Salta (oil pump), Formosa (camera), Chaco (camera), Santiago del Estero (camera), Corrientes (flour), Santa Fe (flour), La Rioja (grapes), Catamarca (grapes), Tucumán (apple), Córdoba (oil pump), San Luis (oil pump), Entre Ríos (oil pump), Mendoza (oil pump), La Pampa (oil pump), Buenos Aires (camera), Neuquén (oil pump), Río Negro (oil pump), Chubut (oil pump), Santa Cruz (oil pump), and Tierra del Fuego (oil pump). A blue banner with the word 'OS' is on the left, and a blue circle with a white plus sign is on the right.

Geografia social e econômica da Argentina - Maria Julia Echeverría, Silvia Maria Capuz – Editorial AZ. Geografia Argentina na Globalização – Editorial Santillana

meios de comunicação, sindicatos, organizações religiosas, forças armadas, ONG, etc.). Essas forças têm as suas próprias características e costumam aproveitar fatores conjunturais, fazendo um uso abusivo do seu poder, por si mesmas ou para convivência com outras, dominando o resto da sociedade e impondo os seus interesses.

A falta de consolidação do poder interno, e a equívoca e oscilante relação com os centros econômicos do mundo desenvolvido são os fundamentos principais da longa história de desencontros dos países em desenvolvimento.

Assegurar esse tripé de forças, na minha maneira de ver, permitirá que a Argentina inicie um processo de desenvolvimento econômico sustentado, potenciando as suas vantagens comparativas e adicionando valor aos seus *commodities*, sem deixar de lado o seu desenvolvimento industrial, com captação de novas tecnologias, o que oferecerá maior liberdade de ação e postos de trabalho para a população.

A efetiva unificação da América do Sul seria uma grande vantagem. Com uma população estimada em quatrocentos milhões de pessoas, em 2010, e contando com algumas das economias com maior capacidade de crescimento e de inserção competitiva em escala global, a região constitui um espaço com grande potencial. Se por um lado é real que já foram colocados em ação muitas tentativas de integração

A integração é muito positiva, mas a fortaleza individual de cada país é uma condição inevitável.

e colaboração, tais como o MERCOSUL, a Comunidade Andina (CAN) e, ultimamente, a União de Nações Sul-americanas (UNASUR), que agrupa todos os países da América do Sul, ainda será necessário percorrer um longo caminho para alcançar os objetivos propostos. No entanto, cabe destacar que o Chile, com os seus próprios meios, conseguiu assinar acordos de livre comércio e colaboração política e cultural com a União Europeia no ano 2002. Também, assinou um tratado amplo de livre comércio com os Estados Unidos, em 2003 e se transformou no primeiro país da América Latina a fechar um acordo de livre comércio com a China, em 2006, além de conseguir convênios similares com o México, o Canadá, a Coreia do Sul e outras nações da Ásia e Oceania.

Por outro lado, o Peru e a Colômbia têm se destacado pela profundidade e velocidade com que realizaram as suas

Abastecer as gôndolas dos mercados do mundo com produtos diferenciados elaborados nos nossos países teria de ser a meta das nossas economias

mudanças, conseguindo um crescimento econômico sustentável e a melhoria das suas políticas sociais. Paraguai, por outro lado, aumentou a capacidade produtiva alimentar.

O Uruguai tem levado adiante uma rápida transformação produtiva e encontrou um caminho de estabilidade para as suas instituições. Essa realidade tornou a região um espaço atrativo para quem tem a capacidade de efetuar investimentos produtivos, e que também quer desenvolver a sua vocação empresarial. A integração é muito positiva, mas a fortaleza individual de cada país é uma condição iniludível.

A capacidade de produção de alimentos é somente um exemplo notório do que pode implicar o futuro do espaço regional

sul-americano para um mundo em crescente urbanização e em constante melhoria da qualidade de vida do seu povo. Tais são os casos da China e da Índia: estima-se que setenta por cento da população mundial viverá em um futuro próximo em centros urbanos, comparado com quarenta e nove por cento atual, portanto a demanda de alimentos terá um marcado salto tanto quantitativo como qualitativo. Nesse contexto, a Argentina e o Brasil, além de vários dos seus sócios sul-americanos, são percebidos como protagonistas globais relevantes devido ao seu potencial produtivo, especialmente resultante de políticas de Estado corretas, e pela capacidade empresarial desenvolvida nas últimas décadas e a contínua incorporação de novas tecnologias de produção agropecuária, que tem possibilitado a expansão de terras férteis e de imensas reservas de água, das quais o denominado Aquífero Guaraní é uma expressão fundamental.

Abastecer as gôndolas dos mercados do mundo com produtos diferenciados elaborados nos nossos países teria de ser a meta das nossas economias. Essa tarefa deveria estar enfocada em melhorar a qualidade de vida da população e em preservar o meio ambiente de maneira sustentável. É imprescindível, portanto, instalar uma cultura baseada em princípios éticos que lhe permitisse a cada membro da sociedade aceder a uma boa educação e um trabalho digno. •

O legado

Capítulo IX



MAIS
INFORMAÇÃO

O legado

Capítulo IX

*Ao olhar o caminho percorrido,
reflito sobre as oportunidades
que tive para constituir-me
como pessoa e para crescer
profissionalmente em função dos
papéis que tive de assumir.*

As mudanças que enfrentei ao longo dos anos foram tão profundos que em alguns momentos sinto que vivi várias vidas. Mas o ideal que persegui durante as últimas três décadas foi consolidar o meu legado. E finalmente, depois de muitas dificuldades, no ano 2006, aproveitando as condições favoráveis dos nossos negócios, pude iniciar o processo definitivo para concretizá-lo. Assim, empreendi um grande desafio, uma autêntica aventura intelectual e emocional, às vezes apaixonante, às vezes complicada, que me conectou e conecta diariamente com os aspectos mais essenciais da existência.

Desde o começo, tive a certeza de que o meu legado teria características particulares, pois deveria ser um meio para manter a família unida e para continuar estimulando o interesse nos meus descendentes em uma cultura de trabalho sustentada no conhecimento e em elevados princípios morais. Liderar esse processo, que ainda está em desenvolvimento, implica para mim, uma enorme responsabilidade, pois estou tomando decisões que me transcendem.

Ao levar adiante esse trabalho, propus-me a reler alguns dos pensamentos e inquietações que escrevi no passado e a examinar a experiência dos anos oitenta, quando fiz a primeira tentativa de transferir a minha liderança a uma organização familiar. Existia dessa vez duas grandes diferenças: os meus filhos já estavam maduros e capacitados em diferentes

Desde o começo tive a certeza que meu legado teria características específicas.

especialidades, e eu mesmo estava também melhor preparado para afrontar novamente este desafio.

A procura de respostas e soluções me levou, desde o início, a indagar sobre a conduta humana e a buscar ajuda na filosofia. Como parte desse estudo, às vezes desorganizado, mas sempre com interesse, costumo compartilhar com os meus filhos o que escrevi, expressando os meus pensamentos sobre a sociedade e a família. Isto despertou também neles o desejo de aprofundar ainda mais nessas temáticas por meio da leitura de autores especializados.

Começamos assim um intercâmbio de ideias, um tempo de debate e de reflexão profunda. Aproveitamos as conversas depois das refeições em família para discutir esses assuntos e compartilhar a nossa visão sobre a organização familiar.

Hoje posso afirmar que esse período de introspecção

junto aos meus filhos tem sido um dos mais valiosos da minha vida. Debates sobre história, economia e sociologia; também sobre conceitos éticos e filosóficos. Aos poucos, as conversas têm nos ajudado a entender melhor o âmbito do nosso lar e o mundo em que vivemos. Intercambiamos ideias sobre a transformação sofrida pela sociedade durante o último meio século, os efeitos da globalização e da multiplicação do consumo. Analisamos a profunda crise de valores que tudo isso tem desencadeado. Uma das coisas que mais me gratifica é escutar que os meus filhos concordam comigo sobre o meritório de manter-se fiel aos princípios. Esta tem sido a minha obsessão durante toda a minha vida e —de acordo com a forma de eles verem— tem sido também a chave que me permitiu alcançar bons resultados.

Dessa maneira, começamos a estabelecer as pautas sobre as quais trabalharíamos conjuntamente, tendo como propósito principal preservar a harmonia e a união da família, sempre com a premissa de que o patrimônio sirva para o desenvolvimento de uma cultura de trabalho baseada em adquirir maior conhecimento para alcançar maior liberdade de ação.

Desde então, interagimos para encontrar um equilíbrio. Entre os meus pensamentos, e o do meu núcleo familiar e o dos meus colaboradores mais próximos. O processo começou há mais de cinco anos, e se por um lado já chegamos a cumprir a maioria das etapas, aprendi que se trata de uma evolução

continua. Às vezes, no debate, surgem pontos nos quais os meus filhos, a princípio, não estão de acordo com o meu parecer. Mas para a minha surpresa, ao chegar o momento de colocar no papel, costumam propor posições ainda mais radicalizadas do que as minhas.

Por meio do intercâmbio de ideias e leituras, decidimos que, para delinear o nosso legado, necessitávamos levar em conta três aspectos fundamentais:

- *o contexto social;*
- *a instituição familiar,*
- *o comportamento do homem.*

Avançamos e aprendemos muito nesse processo. Esse caminho nos transformou em melhores pessoas, mais abertos e tolerantes na hora de compreender as diferentes realidades. Sabemos também que empreendemos um desenvolvimento cognitivo árduo, mas continuamos abordando sempre com determinação e otimismo, pois é a primeira vez que, nós, pais e filhos tramamos as nossas expectativas individuais em um tecido que nos transcendera como indivíduos, *dando-lhe uma entidade fundamental à organização familiar e tentando influir de forma positiva sobre a comunidade.*

O contexto social

*Ele nos tornou pessoas melhores,
mais abertas e tolerantes na hora
de compreender as diferentes
realidades.*

Durante as últimas seis décadas fomos testemunhas de grandes desenvolvimentos tecnológicos que conduziram a incríveis mudanças sociais. Vivi e fui protagonista de parte desse impulso que revolucionou o mercado de trabalho e de consumo, transformando a forma de vida do homem e da mulher, assim como os seus diferentes papéis. Foram épocas de surpreendentes inovações. Os avanços tecnológicos se materializavam vertiginosamente potenciando-se entre si. A produção em série da indústria automotriz se expandiu a limites inimagináveis; o uso de novos materiais, como o cimento armado e o cristal, revolucionaram a construção; o aparecimento das fibras sintéticas e os acessórios plásticos expandiram o comércio.

Desde o final da Segunda Guerra Mundial os estudos sobre energia atômica, procedente do urânio e do plutônio, desencadearam uma acelerada corrida armamentista monopolizada pelos Estados Unidos e pela União Soviética, com a conseqüente ameaça para a vida no planeta, que inaugurou uma época de temores ante uma possível destruição total, mas que também ampliou as possibilidades de desenvolvimento para a ciência, com projetos tecnológicos de grande escala. A Guerra Fria impeliu a colocação de satélites artificiais de espionagem que, além de cumprir com a sua função militar, transformou as telecomunicações.

A partir dos anos cinquenta, apareceram massivamente no lares do mundo inteiro diferentes eletrodomésticos que facilitaram a vida diária. O rádio cedeu espaço para a televisão, que se converteu no centro de atenção de todos os livings. E um dia, nas telas desses televisores, vimos os passos do primeiro homem na Lua. ***Observei, então, como as grandes potências investiam os seus recursos explorando o espaço.*** Parecia que estavam em uma corrida para conquistá-lo. Mas o que aconteceu foi algo muito diferente: as conquistas aconteceram neste mundo e em certas áreas em particular, como nas comunicações, no transporte, na medicina e na informática.

Transportar-se em poucas horas para qualquer parte do mundo, comunicar-se em segundos com colegas de outros países, saber o que acontece na China antes do que ocorre na

nossa própria comunidade parecia, pensado da perspectiva que tínhamos nos anos cinquenta e sessenta, algo incrível, como se fosse uma fábula de aventuras. Termos como clonagem, internet, redes sociais, globalização, fecundação *in vitro* e nanotecnologia, que hoje formam parte do nosso vocabulário cotidiano, só podiam ser encontrados, naquela época, em livros de ficção científica. ***As inovações facilitaram o acesso a um maior conhecimento global.*** Os desenvolvimentos alcançados na navegação e na aeronáutica deram um grande impulso para o sistema de transporte intercontinental. Isso dinamizou o intercâmbio comercial entre regiões e continentes, permitindo a cada um fazer uso de das suas vantagens competitivas, econômicas e de produção, e gerando rapidamente uma mudança nas economias de cada lugar.

Para o consumidor significou o acesso aos novos produtos que inundaram o mercado. Isso trouxe combinado, por um lado, inegáveis benefícios em determinadas esferas da vida social. Mas, por outro lado, provocou uma transformação estrutural nos métodos de trabalho, devido à perda de atividades que eram substituídas por produtos importados e a mecanização dos processos com substituição da mão de obra.

No entanto, existem questões —como as referidas brechas entre os setores mais e menos favorecidos, os vínculos humanos e o uso responsável dos recursos não renováveis—



Reproduzir áudio: *O caminho para a felicidade (1)*

que requerem, necessariamente, do nosso maior compromisso e ação. Infelizmente, as conquistas têm tido um efeito contrário sobre a vida de ambos os setores da sociedade, aumentando, juntamente com os avanços tecnológicos, a pobreza extrema e as diferenças entre os mais ricos e os mais pobres.

Segundo o relatório do Banco Mundial *Indicadores de desenvolvimento mundial*, de 2009, mais de um bilhão de pessoas no mundo vivem com menos de um dólar por dia. Esta é uma das consequências mais lamentáveis dessa enorme greta que foi aberta dentro da sociedade.

Enquanto isso, as sociedades mais desenvolvidas vivem hoje uma realidade marcada pela compulsão ao consumo, onde o produto possuído sempre importa menos que o que ainda não se possui. ***As grandes corporações, através do marketing e da publicidade, geram necessidades supérfluas.*** Promover, orientar e estimular a demanda; disso se trata. Enquanto, os consumidores finais deixam de ser importantes como indivíduos e passam a ser considerados uma massa, presa fácil de influências e motivações impostas pelo mercado.

Em uma sociedade menos equilibrada e de consumismo exacerbado, a outra vítima é o meio ambiente.

Em uma sociedade menos equilibrada e de consumismo exacerbado, a outra vítima é o meio ambiente. O aumento constante da extração de recursos naturais, a crescente poluição e o acúmulo de resíduos contaminantes, próprios dos mecanismos de produção e os costumes atuais, colocam a estabilidade do ecossistema em perigo e, por conseguinte, o futuro do homem.

Nestes novos tempos também saem feridos—onde tudo é perecível e substituível— os vínculos humanos, a família, o entorno afetivo. O filósofo Zygmunt Bauman definiu este fenômeno como a “modernidade líquida”, que faz com que as relações sejam voláteis e o amor frágil, mediado por superfícies tecnológicas como a web. Bauman, pensador brilhante da nossa época, acode a uma metáfora física para explicar o substancial dos

nossos tempos: “Os sólidos conservam a sua forma e persistem no tempo: duram. Enquanto os líquidos são sem formas e se transformam constantemente: fluem”. A modernidade líquida, efeito da pós-modernidade, projeta uma velocidade diferente, que arrasa com as permanências. Nada dura, a não ser até a medida do cansaço. O mundo esgotou os seus sentidos e “não existe outro lugar para onde ir”.

Esta tendência conduziu a uma progressiva emancipação da economia das suas tradicionais amarras políticas, éticas e culturais. “Por isso, a principal técnica de poder é agora a fuga, o escorrimento, a capacidade de evitar, o repúdio concreto de qualquer confinamento territorial e dos seus corolários de construção e manutenção de uma ordem, da responsabilidade pelas suas consequências e da necessidade de afrontar os seus custos”, assinala Bauman.

Para que esse poder flua, o mundo tem, então, que estar livre de travas, barreiras, fronteiras e controles. Esse tem sido, nada mais e nada menos, que a origem e o impulso da globalização.

O mundo fluído é o mundo do desemprego estrutural, onde ninguém pode se sentir nem seguro nem a salvo. Não existem habilidades nem experiências que, depois de adquiridas, garantam a obtenção de um emprego e, no caso de obtê-lo, não é duradouro. Esta política de precarização —do trabalho e da qualidade de

vida— é a que gera, em parte, a decomposição e a frouxidão dos vínculos humanos, das comunidades e das relações.

Cada vez são mais as pessoas que optam por uma liberdade mal entendida; uma liberdade acompanhada de um forte individualismo e o desejo de poder ilimitado. Longe de forjar homens livres, esta tendência gera seres escravizados às estratégias do mercado de consumo e a uma vida cada vez mais superficial, fluida, líquida. No entanto, apesar deste duro panorama, jamais deixo de ser otimista.

Como apaixonado pelo desenvolvimento da tecnologia de ponta, não tenho dúvidas de que os avanços da pós-modernidade servem para melhorar a vida cotidiana. As mudanças continuam acontecendo: somos testemunhas de um progresso incessante, baseado na globalização, na logística e nas comunicações; o suporte tecnológico, que permite a democratização da informação e do conhecimento, é mais poderoso que nunca. Todas essas mudanças nos levarão a um porto seguro sempre e quando agirmos decididamente para encontrar esse equilíbrio que nos conduza a priorizar a dignidade humana.

Para contrapor os aspectos não desejáveis do desenvolvimento, nós que temos o respaldo de uma boa situação econômica devemos inculcar nos nossos descendentes a responsabilidade de trabalhar para procurar os recursos que permitam erradicar a pobreza.

Embora exista este panorama difícil, sempre sou otimista.



Discurso de Alfredo Roman por 50 anos, na festa de fim de ano de uma de suas empresas

Também devemos pregar a conscientização de um consumo responsável e o cuidado do meio ambiente.

Por isso, no nosso legado consideramos a necessidade de preparar-nos para agir nos estamentos institucionais e políticos, com a finalidade de impelir políticas de Estado que privilegiem o acesso à educação em igualdade de oportunidades e economias planejadas para que cada integrante da sociedade possa aceder a um trabalho digno.

Pude observar como muitas famílias importantes da América Latina estão se preparando para cumprir com esta missão. Com base neste diagnóstico, definimos para o nosso legado um sistema que convoque todos os descendentes a assumir como própria a responsabilidade de incidir ativamente na construção de uma sociedade melhor.

A instituição familiar

O homem se forma através da família. Não existe nenhuma organização que proporcione funções humanistas e sociais com a eficácia de uma família bem constituída. Sem lugar a

Não tem organização que cumpra funções humanísticas e sociais com a eficácia com a qual o faz uma família bem constituída.

dúvidas, a família continua sendo o melhor âmbito para que o ser humano seja concebido; para nascer, crescer, amadurecer, envelhecer e morrer com amor e dignidade. É o lugar de contenção durante as etapas mais delicadas e necessitadas, ou seja a infância e a terceira idade. A incondicionalidade é o fundamento de um cuidado desinteressado de familiares que devido à sua idade ou situação dependem da ajuda dos demais. E para realizar o trabalho “artesanal” que leva à formação de uma pessoa, ninguém melhor que os próprios pais, já que — salvo em casos patológicos — ninguém conhece e ama mais um ser humano que um pai. Enquanto no âmbito do trabalho o homem é avaliado pela sua idoneidade profissional, no esportivo pela sua destreza física e nas relações sociais pela

sua maior ou menor simpatia, na família valoriza-se a pessoa somente pelo que realmente é, independentemente das suas habilidades e potencialidades. E isto é consequência do amor incondicional que um pai sente por um filho.

Considero que devemos revalorizar a família como a instituição mais idônea para abordar os dilemas que as mudanças sociais trouxeram consigo provocados pela pós-modernidade.

Para isso é necessário posicionar novamente a família como o eixo central da sociedade e como primeira e principal “escala de valores”, trabalhando para que volte a ser um verdadeiro âmbito de contenção e de amor. Resumindo, ela é a garantia para formar pessoas melhores.

Pessoalmente, a minha família foi a minha primeira fonte de valores. Graças aos meus pais, aos meus avós e aos meus tios, desde muito cedo fui incorporando uma série de preceitos que me ajudaram a forjar os meus princípios. “Princípios de ferro” que hoje me mantêm em pé, com uma família que me orgulha.

Sei que existem muitos jovens que acham que é antiquado defender a instituição familiar. Porém, acredito que se tivermos paciência e conseguirmos transmitir o valor da família — fonte de felicidade e de sobrevivência humana —, poderemos fazê-los compreender que aquele é um pensamento errôneo e que o lar é essencial para a vida.

Essa perda de credibilidade na instituição familiar, registrada especialmente e de maneira crescente durante as últimas quatro décadas, tem gerado novas formas de relação, mediante as quais tenta-se evitar os compromissos duradouros. Assim, muitos casais jovens decidem morar juntos, ainda sem se conhecerem o suficiente ou sem estarem preparados para isso. Entendem a convivência como um tipo de prova, que, ante os primeiros inconvenientes ou desacordos, deixam sem efeito.

De acordo com os dados do INDEC, na Argentina as uniões consensuais — ou seja, as não legais — passaram de sete por cento em 1960 a vinte e sete por cento em 2001, e chegam na atualidade a trinta e três por cento. Esta é uma cifra surpreendentemente alta. Na França, o censo da população de 2007 assinalou que os pais solteiros representavam já cinquenta por cento.

O último censo dos Estados Unidos informa que os lares constituídos por pessoas que não estão casadas aumentaram, na última década, setenta e dois por cento. Por primeira vez na história, somente vinte e cinco por cento dos lares estão legalmente conformados. Este fenômeno se repete em quase todas as sociedades, indicando que o casamento, como ato cívico, legal e espiritual de compromisso, foi relegado e substituído pelos costumes da convivência ou concubinato.

Tais mudanças e transformações na família e nos papéis do casal podem ser analisados a partir de diferentes fatores que

levaram a esta situação. Conhecer as suas causas nos permite entendê-las mais profundamente e inclusive tentar modificá-los.

Desde o começo do século passado começou a desenvolver-se o primeiro movimento de liberação feminina, ao qual somou-se, entre as décadas de cinquenta e sessenta, a corrente denominada segunda onda do feminismo.

Graças a essas lutas, a mulher reivindicou os seus direitos de gênero, a sua liberdade sexual, a procriação responsável e a igualdade de oportunidades. Posteriormente, o direito ao voto feminino foi adotando-se de forma paulatina em diferentes lugares do mundo. Na Argentina, essa lei foi impulsionada por Evita Perón em setembro de 1947. Naqueles anos, só uma de cada dez mulheres tinha trabalho fora de casa, e muito poucas frequentavam a universidade. Basicamente, o seu papel se limitava a administrar o lar. Divorciar-se ou ser mãe solteira eram estigmas sociais difíceis de superar.

Esse processo de emancipação avançou a passo firme. Na atualidade, as estatísticas revelam que cada vez são mais as mulheres que se desempenham com êxito em cargos de alta responsabilidade no mundo profissional, e inclusive muitas delas ocupam importantes cargos públicos que, anteriormente estavam reservados exclusivamente aos homens. Tanto é assim que, no ano 2011, encontramos com dezessete mulheres desempenhando o papel de chefes de Estado em diferentes países do mundo.

No entanto, o papel tradicional da mulher dentro da família (cuidar, conter e educar as crianças e administrar as necessidades básicas do lar) é na atualidade revalorizado por muitos especialistas e sociólogos.

Existem também estatísticas que revelam uma porcentagem cada vez maior de mulheres insatisfeitas com as suas vidas devido à culpa gerada pela multiplicidade de atribuições e pela dificuldade em encontrar um equilíbrio saudável.

Essa multiplicidade efetivamente deu à mulher uma enorme independência social e econômica, mas também a obrigou a modificar as suas prioridades nas diferentes etapas da vida. Por outro lado, o homem assume mais responsabilidades dentro do lar, o casal acode com mais frequência à ajuda de terceiros.

O desafio ante essa nova realidade é que tanto o homem como a mulher encontrem a maneira de cuidar do bem-estar familiar no mais amplo sentido da palavra, sem perder as suas expectativas de realização pessoal.

As jovens de hoje priorizam os seus estudos regulares e de pós-graduação e as suas carreiras profissionais, postergando o casamento e a formação da família. Respaladas pelos novos desenvolvimentos científicos, optam por relegar a maternidade para idades mais avançadas.

De alguma maneira, a dificuldade em construir uma relação forte está forjada pelas características da cultura do imediatismo

O formato da vida moderna enfraquece os vínculos humanos básicos.

e da satisfação circunstancial, na qual as pessoas se convertem em objetos de consumo. A ideia da liquidez proposta por Bauman volta a aparecer: o formato da vida moderna debilita os vínculos humanos básicos. Também, os psicólogos sustentam que para as novas gerações é mais difícil criar uma relação estável devido à resistência ao compromisso e ao medo de perder a liberdade. É fácil observar que essa dificuldade tem a ver com as ilimitadas necessidades econômicas geradas pelo consumo e pela falta de amadurecimento que prolonga a adolescência, já que as pessoas apostam no matrimônio à medida que se sentem realizadas e têm confiança em conseguir os seus ideais de vida.

A legalização do divórcio e a flexibilização moral da sociedade também contribuem para o aumento dessa tendência à dissolução familiar. Vinte anos atrás, havia na Cidade de Buenos Aires uma separação para cada três casamentos; na atualidade,

existe uma para cada dois. Ou seja, a quantidade de separações aumentou cinquenta por cento. Inclusive a sociedade italiana, apesar de estar construída sobre tradições familiares e cristãs muito arraigadas, não é alheia à crise geral do casamento. As separações e divórcios produzidos entre 1995 e 2005, segundo o Instituto Nazionale di Statistica de Italia, aumentaram cinquenta e sete por cento.

As consequências de uma ruptura matrimonial impactam sobre todos os membros da família. Em geral, o casal deve afrontar problemas econômicos, de moradia, psicológicos e afetivos; mas, sem dúvidas, os mais afetados são os filhos. Na maioria dos casos, eles se veem forçados a continuar as suas vidas em uma complexa trama de relações: nos lares onde um dos membros do casal não é o seu progenitor, junto a outras crianças que não são os seus irmãos, ou que são os seus meios-irmãos.

O novo modelo de relação entre homens e mulheres também leva a que os casais façam pouco esforço para sustentar o vínculo. Como não estão presos a um papel legal, nem compromissos religiosos, ante o surgimento de problemas de convivência, a desvinculação parece ser a solução mais fácil. Além disso, a independência econômica da mulher facilita esse processo. Sem dúvidas que caso tenha acabado o amor e os valores que sustentavam o casal e o vínculo matrimonial está deteriorado, é preferível dissolvê-lo. Para alcançar o bem-estar



*Presentación de
libro O Legado*

pessoal e familiar às vezes as separações se tornam necessárias, fundamentalmente naqueles casamentos que não conseguem fazer do seu lar um âmbito de afeto, respeito e contenção. Outra situação de conflito que pode acontecer entre os integrantes de um casal é desmedida busca do sucesso profissional em prol de alcançar um melhor nível econômico. Uma excessiva dedicação

ao trabalho pode terminar sendo contraproducente. Na minha experiência pessoal, muitas vezes os desafios profissionais me fizeram perder de vista o importante que é dedicar tempo de qualidade na relação. *A experiência me ensinou que o vínculo amoroso requer uma entrega total, que o amor deve ser expresso de diferentes maneiras para manter o romance vivo.* As relações demandam uma dedicação constante e a sensibilidade necessária para construir todos os dias um âmbito de honestidade e confiança.

Assim como a família núcleo é essencial para a contenção de um filho, a família estendida, ou grande família, deveria funcionar como a asa protetora desse grupo familiar mais íntimo. Os efeitos nocivos conjugados pela dissolução de um matrimônio, e a incapacidade dos jovens de concretizar projetos de vida, a dependência de drogas, as crises econômicas e existenciais podem ser contrabalançadas com a presença de uma família estendida que apoie e dê contenção aos membros da família núcleo. Hoje mais do que nunca é necessário fortalecer esses vínculos, conciliando uma mesma visão e forma de agir para possibilitar um círculo de confiança entre os seus membros. A confiança é um caminho que deve ser percorrido cada dia através do diálogo, com projetos compartilhados, em um âmbito de honestidade e transparência.

Um avô, um primo, uma sogra, um genro ou um amigo

podem chegar a transformar-se em referentes essenciais na vida de um homem.

Obviamente, sempre haverá problemas; já que cada um traz consigo o seu estigma e às vezes temos de lutar contra mesquinharias ou sentimentos desencontrados dentro de nós mesmos, ou com interesses contrapostos com os de outros membros da família. Por isso, para a organização de uma grande família, é fundamental desenvolver uma estratégia que vá se adaptando às diferentes circunstâncias. No âmbito empresarial, para elaborar uma estratégia trabalha-se sobre as forças, oportunidades, debilidades e ameaças que possam ser previstas. Na família devemos saber o que está acontecendo o que se espera que possa acontecer, e estar preparados para tomar as decisões com a efetividade necessária.

Reagir tarde ou diretamente não agir pode prejudicar algum membro ou frustrar o objetivo perseguido. “O perfeito é inimigo do bom”: agir com determinação no momento oportuno redundará em um benefício substancial.

A liderança se converte em um elemento substancial para conseguir que os integrantes de uma família se inter-relacionem de maneira efetiva. O papel de líder é difícil e pesado; de fato, pode ser exercido por várias pessoas ao mesmo tempo, apesar de que seja mais eficaz que apenas um tenha a palavra final. Aqueles que possuem disposição para a liderança, cedo ou tarde

A liderança se converte em um elemento substancial para conseguir que os integrantes de uma família se inter-relacionem de maneira efetiva.

serão aceitos pelo demais. Assim acontece nos momentos de desastre vividos em um navio. Em tais situações, sempre surge aquele que, devido às suas ações e qualidades, converte-se em um líder natural.

Quando a família toma consciência dessa necessidade, prepara os seus membros para exercerem a liderança ou, talvez, para determinar quem ocupará esse lugar.

A família núcleo ou ampliada, em primeiro lugar, e a grande família, em segundo lugar, são sem dúvida os âmbitos em que se realizam os momentos chave da existência humana. É fundamental outorgar-lhes novamente o seu valioso papel. Essas instituições constituem o espaço no qual que se arraigam

as tradições essenciais, que permitem alcançar uma sociedade mais inclusiva e justa.

Os amigos são o outro pilar fundamental para alcançar uma boa vida. Junto à família, as boas amizades nos enriquecem, nos fortalecem e nos fazem crescer como pessoas. Sentir que estão sempre presentes quando mais precisamos apoio, oferece uma grande confiança; do mesmo modo, é muito gratificante sentir-se útil como respaldo de um amigo da alma.

Devemos, porém, prestar muita atenção na escolha dos amigos. Como dizia Cicerón, são dignos de amizade somente os que têm em si mesmos o motivo para ser amados. Por isso, a característica fundamental da amizade consiste na perseverança. Quando a pessoa é um sucesso tem muitos amigos, mas quando as coisas vão mal, somente permanecem os verdadeiros. O que em ambas as situações se mostra perseverante e comprometido é definitivamente um amigo.

O dinheiro, as honras e o poder costumam colocar em risco a amizade. A amizade se consolida quando os amigos encontram prazer na imparcialidade e na justiça, e quando estão dispostos a afrontar tudo pelo outro. Resumindo: a amizade se revela colaboradora da virtude e não companheira dos vícios. É a virtude o que forma a amizade e a conserva, porque nela se encontra a harmonia, a estabilidade e a constância.

Os bons amigos são uma rede de contenção nas horas difíceis.

Diante de cenários tão mesquinhos e exigentes como os que nos oferece o mundo de hoje, a amizade sincera é primordial. E a família tem um papel central para estimular relações de amizade em cada um dos seus membros.

Além disso, diferentemente do que muitas vezes ocorre no interior da família, as relações com amigos costumam ser mais simples e privado de ataduras. Nas famílias a pessoa pode sentir-se mais condicionado ou exigido a cumprir determinados papéis; muitas vezes isso vai contra a nossa espontaneidade. Os bons amigos são uma rede de contenção nos momentos difíceis e nos ajudam a alcançar as nossas metas na vida.

Ao definir o legado e ao observar a realidade da família contemporânea, todos entendemos a importância de legitimar a função da grande família. Partindo da base de que unicamente pode-se manter o amor de família quando se cultiva uma relação estreita, decidimos instituir um âmbito de contenção e confiança e criamos o clube Román, que é o nosso lugar de encontro,

convivência, projetos compartilhados e diversão, onde treinamos e desenvolvemos os nossos valores familiares.

O comportamento do homem

Um dos principais desafios que enfrentei ao concretizar o legado foi o de explorar a conduta humana, os seus motivos e fundamentos. Guiado pela leitura dos grandes pensadores da humanidade, dispus-me a rever as minhas próprias ações e a refletir sobre o sentido mais profundo da existência. Os meus filhos entraram em um processo similar e juntos conseguimos enfocar-nos nos temas relacionados com o cumprimento de nossa missão, tirando muitas conclusões enriquecedoras.

Uma delas, talvez a mais importante, tem a ver com ter compreendido que sempre, indefectivelmente, seja qual for a circunstância que temos de viver, temos ao nosso alcance a possibilidade de agir corretamente. Isso é essencial. Na vida podemos optar em ser prudentes e atuar com equilíbrio e perspectiva, prevendo as consequências e maximizando o bem comum, ou, pelo contrário, deixar-nos levar pelos interesses individualistas e proceder sem medir os resultados. É somente uma questão de escolha e depende de nós. ***Ser honesto e prudente é imprescindível para tomar decisões com equilíbrio e reunir a força necessária para resistir***

diante das dificuldades, independentemente do entorno em que vivamos. Filósofos e pensadores de todos os tempos têm analisado valores universais como a dignidade, a solidariedade, a responsabilidade, a generosidade, a liberdade e o trabalho para alcançar o bem comum. Encontramos esses mesmos princípios em todas as religiões do mundo. As três religiões monoteístas estão de acordo com que a justiça deve caracterizar todas as relações humanas que se dão no mundo criado por Deus; além do respeito mútuo, que implica consideração e amor a si próprio e aos demais. Também estabelecem como princípio o espírito de serviço Na direção de todas as coisas criadas por Deus. Por último, destacam a honra, ou seja a verdade e o ser fiável em todos os aspectos da vida.

Esses princípios são universais porque valem para todo tempo e lugar. Podemos cumpri-los porque seguimos alguma religião, porque acreditamos que desse modo estará garantido o nosso lugar no Céu ou porque consideramos que se respeitamos seremos melhores pessoas. Não importa o que nos move acatar esses princípios; o importante é cumprir, e cumprir em qualquer circunstância sem deixar passar o momento oportuno. Para isso se requer, sem dúvida, uma grande força e vontade. Mas é mais simples do que parece: é suficiente começar cumprindo uma lei elementar, básica, que reza simplesmente: “não faça aos outros o que você não quer que façam a você”.

Uma versão um pouco mais complexa dessa lei foi formulada por Immanuel Kant no final do século XVIII, com o nome de imperativo categórico. Ela diz: “Obra somente de acordo com uma máxima tal, que possa querer ao mesmo tempo em que se torne uma lei universal”.

Para este pensador, somente se agirmos de acordo com essa lei, agiremos em liberdade. A vida com frequência nos coloca perante situações em que temos que tomar decisões importantes.

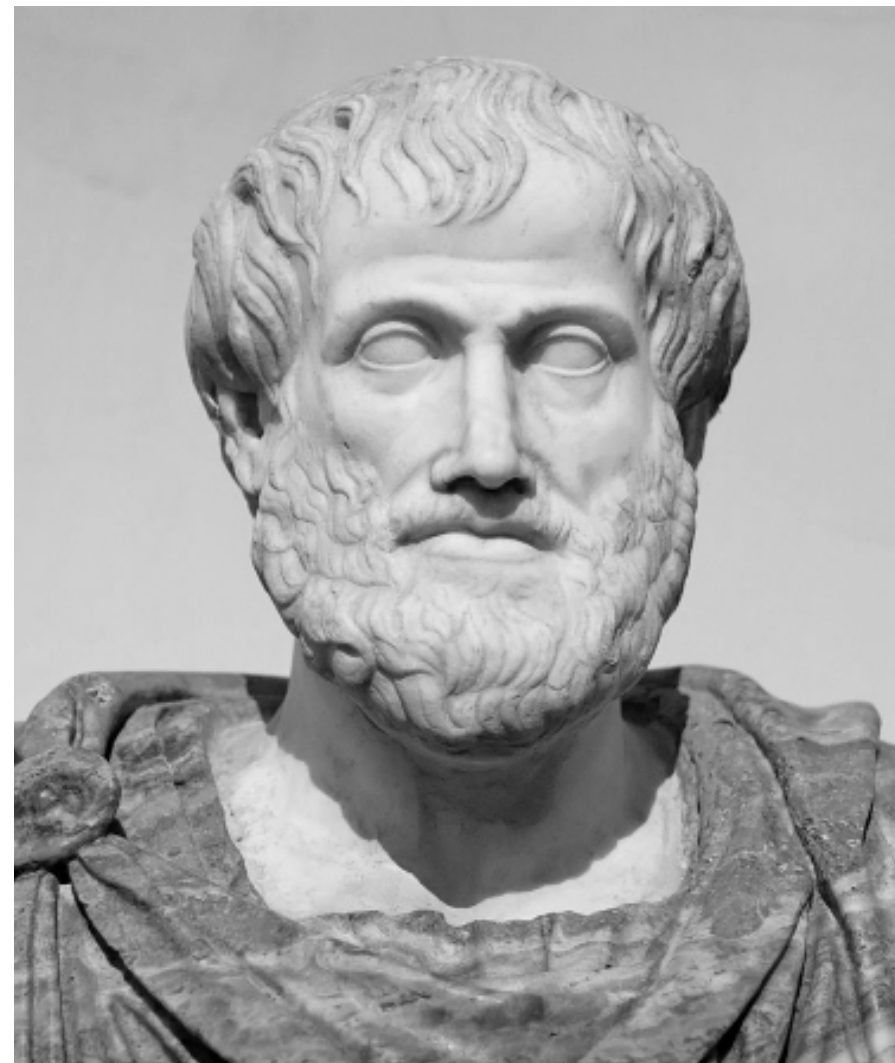
Refletimos, estudamos as vantagens e desvantagens de cada cenário, fazemos balanços e finalmente escolhemos o caminho possível, aquele que acreditamos que seja o melhor para nós e para o nosso entorno. Ao longo da minha trajetória empresarial tenho tido que dizer muitas vezes “não” a propostas que contradiziam a minha escala de valores.

Em muitas dessas ocasiões, os meus assessores e colaboradores me pediam que pensasse um pouco mais e que fosse mais flexível. No entanto, o fato de ter-lhes demonstrado de maneira disciplinada e até algumas vezes obcecada que somente transitaríamos pelo caminho que nos permitisse manter a nossa integridade moral, tem me dado inimagináveis benefícios e tem me permitido viver dignamente. É verdade que existem fatores externos que podem condicionar as nossas ações. Contudo não devem ser usados como desculpa para justificar uma conduta inadequada.

Em todo caso, para que a influência negativa do meio não prejudique o nosso projeto de vida, é preciso trabalhar sobre o contexto e fortalecer a nossa conduta, respeitando os princípios sobre os quais nos movemos. Isso tem um vínculo direto com a prática das virtudes. Pois ao exercitá-las não só nos enriquecemos como pessoas mas também fortalecemos os nossos vínculos e crescemos como sociedade.

Para superar o atual contexto de afrouxamento moral e incerteza social em que estamos vivendo não existe outra saída a não ser trabalhar sobre a nossa conduta e rever os nossos princípios. É primordial escolher, cada vez, um comportamento medido, correto e exigido pela nossa consciência, pelas normas sociais e pelos princípios universais. Se fizermos dessa escolha um hábito, então poderemos viver em paz.

As virtudes são qualidades, atitudes firmes e estáveis que nos conduzem a obrar bem, a dar uma ordem nas paixões e agir corretamente. Como diz Aristóteles, o grande filósofo de todos os tempos: por meio delas convertemos o fim moralmente bom que nos apresenta a razão em um fim de nossa vontade. Com a sua prática aperfeiçoamos a nossa forma de pensar e de agir. De acordo com o pensador, essas virtudes não vêm dadas pelo nascimento; por isso devemos incorporá-las e praticá-las, com esforço e dedicação. Ao longo da minha vida fui aprendendo, às vezes de maneira natural e outras apanhando, que a prudência é uma grande virtude.



**ARISTÓTELES, O GRANDE FILÓSOFO
DE TODOS OS TEMPOS**



A justiça nos conduz a respeitar os direitos de todos e de cada um de nós, a exigir o cumprimento das obrigações e, essencialmente, a promover o bem comum e a igualdade.

Ser prudente implica deliberar correta e objetivamente antes de realizar uma ação. Aristóteles a definiu como a capacidade racional que nos assinala, em cada situação, o meio-termo ou o “meio justo” para o exercício das outras virtudes.

Prudente é quem sabe pedir conselho a outras pessoas quando é necessário, que sabe escutar e avaliar todas as circunstâncias, que é sagaz para resolver por si próprio com rapidez e diligência uma situação concreta. “A prudência precisa que o homem saiba raciocinar bem”, definia com clareza Tomás de Aquino.

Esses pensadores analisaram outro tipo de virtude, que também é necessário colocar em prática. Trata-se da justiça, a fortaleza e o equilíbrio. Ser justo implica reconhecer o outro e procurar o seu bem. A justiça nos conduz a respeitar os direitos de todos e de cada um, a exigir o cumprimento das obrigações e, fundamentalmente, a promover o bem comum e o equilíbrio. A fortaleza é a virtude com a que devemos enfrentar e contrabalançar as paixões que nos distanciam de uma causa justa.

Quando uma pessoa pratica o bem, sempre se depara com dificuldades e desejos que precisa vencer e para isso a fortaleza é imprescindível. Por último, a moderação é a virtude que representa o meio-termo entre o desenfreno e a insensibilidade; é a que nos permite equilibrar nossas paixões, moderar-nos ante os prazeres. Enfim, a meta da nossa existência não deveria ser os prazeres efêmeros mas sim os fundamentos de uma felicidade duradoura.

Nunca me canso de remarcar que cada pessoa define a sua identidade e influi sobre o meio onde se desenvolve quando tomada de consciência de que é o único que pode determinar o seu próprio destino; quando compreende que é capaz de exercer a sua liberdade, que pode optar em dizer sim ou não, agir ou não agir, ser feliz ou não sê-lo.

A capacidade de adaptação do homem é infinita; uma pessoa pode tolerar até as condições mais adversas e sair vencedor. A atitude que se toma nos momentos-chaves determina

a capacidade para resolver os conflitos. Podemos optar entre conviver com uma situação contraproducente e permitir que se agrave —em outras palavras, desconhecer o problema—, ou podemos encarar a situação, encontrando e capitalizando os aspectos positivos até resolvê-la. Tem circunstâncias muito dolorosas que costumam apresentar-se como irremediáveis e que podem nos fazer mudar a forma de ver a vida.

A perda de um ser querido, a ruptura de um vínculo, a perda da riqueza, um fracasso profissional, sofrer injúria ou descrédito por ações próprias ou uma doença grave são exemplos disso. *Na minha experiência pessoal, cada vez que evitei me definir diante de algum inconveniente, a única coisa que consegui foi prolongar o sofrimento.* Não resolver essas situações nos impede viver plenamente e nos priva de sermos nós mesmos. Aquela dor pode permanecer como um ponto fraco na nossa alma, mas jamais deve tirar-nos do caminho traçado nem fazer-nos perder a força para cumprir com a nossa missão.

Também não devemos perder o amor por nós mesmos. Uma pessoa pode sentir amor por outra somente se é capaz de amar-se a si mesma. As relações verdadeiras dependem da capacidade de reconhecer e desejar para nós mesmos o bem que procuramos oferecer aos demais. Por isso é importante manter uma saudável autoestima, trabalhando em prol das nossas metas, ainda que cometendo erros no caminho, já que disso também se aprende.

O autoconhecimento, a confiança e o amor por si mesmo, a fidelidade para com as próprias convicções e o agir virtuosamente são os pilares para desenvolver uma personalidade positiva. Ainda que agir dessa maneira nos leve a passar por muitas vicissitudes, em longo prazo, certamente, nos sentiremos muito mais íntegros e próximos da felicidade.

As estatísticas confirmam que as pessoas felizes conseguem mais coisas positivas devido à sua maior sociabilidade, à sua energia e ao seu estado de satisfação.

Eles procuram ativamente mais experiências satisfatórias e melhores condições de vida. É simples: pensar positivo é ter mais da metade da batalha ganha. No meu caso, tenho de reconhecer, tenho uma mentalidade revisionista e crítica que me faz ver cada dia tudo o que está ruim, e me limita, de certa forma, a capacidade de desfrutar das minhas conquistas. À medida que fui adquirindo maior conhecimento, fui tomando consciência de que sempre, inexoravelmente, existem mais coisas para aprender e para fazer. É como uma grande roda que nunca se detém e que me empurra a explorar novos caminhos.

Na atualidade desfruto de saber que a organização familiar que estamos instaurando nos transcenderá. Isso tem me dado dinamismo de forma intensa e estou trabalhando junto aos meus filhos, embora de outra perspectiva. Apesar de que querer desfrutar do ócio criativo, a verdade é que a minha mente está

treinada de tal modo que não posso parar nem um segundo.

Às vezes me pergunto: se me detivesse para desfrutar de tudo o que fiz, poderia descansar? Seria capaz de serenar o meu espírito? Poderei alguma vez realizar todas as coisas para as que nunca tive tempo? E se o fizer, sentirei que estou renunciando a minhas convicções?

Aspirar à felicidade é um denominador comum em todos os homens e significa o fim derradeiro que todos desejamos alcançar. Aristóteles dizia que a felicidade é a obtenção estável e permanente do bem totalmente perfeito, amável por si mesmo, que satisfaz todas as exigências do homem e completa todos os seus desejos. Ou seja, para ele, alcançar a felicidade equivale a conseguir o fim derradeiro e perfeito, depois do qual nada fica por desejar.

Para muitas pessoas, as riquezas, os bens materiais, a fama e as honras se apresentam como metas últimas a alcançar. Mas existe nessas ideias um erro de apreciação: possuir essas coisas não conduzem necessariamente à felicidade. Os bens materiais devem estar sempre subordinados à dignidade da pessoa. Por outra parte, a experiência demonstra que a busca de poder que anima muitos homens através do exercício da sua profissão ou da sua atividade política também não conduz à desejada felicidade. E isso é assim, em parte, porque depois que o poder é obtido revela-se em si mesmo insuficiente.

Unicamente a satisfação das necessidades físicas do homem também não é suficiente para ser feliz. São Tomás explica que o desejo de felicidade deve superar também a ideia de que a mera satisfação das necessidades corpóreas do homem é suficiente para ser feliz. Um homem pode cobrir todas as suas necessidades corpóreas, viver inclusive de uma vida rodeada de prazeres e, ainda assim, não sentir-se realizado como pessoa.

Lembro a satisfação que os meus primeiros caminhões e carretas me deram. Em algum momento, desfrutei também da sensação de ter poder e de sentir-me elogiado. Mas devo reconhecer que a felicidade associada às minhas conquistas durava pouco. Imediatamente, começava a explorar novos desafios.

Durante a minha juventude, os acontecimentos da família e as conquistas empresariais eram os meus máximos motivos de felicidade. Os esportes também têm sido e são fonte de felicidade: fui feliz cada vez que ganhei com os meus queridos cavalos uma competição de salto ou quando terminava uma maratona. Também, navegar pelos mares que unem os continentes é para mim uma grande alegria. Há pouco tempo, na celebração do Bicentenário do nosso país, somei-me a uma aventura nacional: pela primeira vez na história, a fragata *Liberdade* cruzaria o mítico Cabo de Hornos e eu não queria perder; depois de cruzar o Atlântico, esta era a navegação que me faltava. Preciso desses desafios, vivo deles. São momentos únicos que me enchem de felicidade.

Se conseguirmos que a prática dessas virtudes se torne um estilo de vida, teremos mais autonomia e determinação, e seremos, com certeza, pessoas mais íntegras e felizes.

A experiência de conviver com cadetes das Forças Armadas, trabalhar lado a lado com mais de trezentos marinheiros e suboficiais, escutá-los falar das expectativas sobre as suas carreiras e contagiar-me do seu espírito pátrio foram coisas que me encheram de esperança. Conversei muito com eles durante as longas noites em alto mar; os seus rostos iluminados pelos seus sonhos e ambições era algo realmente comovedor. Tinham uma vocação e estavam fazendo o seu maior esforço para cumpri-la, podia-se perceber que eram felizes.

Foi, para mim, uma experiência maravilhosa, cheia de aprendizagens e emoções compartilhadas. Neste momento da

minha vida sinto que alcancei as minhas metas econômicas; de fato aprendi coisas que encheram a minha alma. Agora acredito que serei feliz cumprindo com a minha vocação de colocar na minha família e na comunidade toda a minha experiência para conseguir uma sociedade melhor.

Considero que a felicidade se encontra no equilíbrio que cada ser humano possa conseguir no cumprimento dos papéis que a vida lhe atribui e na prática cotidiana do bem. Alcançar a felicidade implica agir com moderação, fazer boas escolhas, praticar as virtudes, a justiça, a fortaleza e a moderação. Significa inspirar-se com a razão e o coração para cultivar o amor em todas as suas manifestações. A felicidade está mais perto quando se é capaz de estar em paz com a consciência e quando se age motivado pelo desejo de ser mais e não de possuir mais. Em poucas palavras, ser feliz é cumprir com a nossa missão na vida, por mais difícil que esta seja. É vencer o medo de enfrentar os obstáculos; é viver sem lamentar-se, nem dar-se por vencido nunca.

Ser feliz é estar bem consigo mesmo, sentir-se realizado, ser fiel com a própria escala de valores e princípios priorizando a família e superando a mediocridade.

No sentido aristotélico, ser feliz é ser melhor pessoa, melhor pai, melhor filho, melhor esposo ou esposa, melhor estudante, melhor cidadão.

Se conseguirmos que a prática dessas virtudes se convertam em um estilo de vida, teremos maior autonomia e determinação, e seremos definitivamente pessoas mais íntegras e felizes. Não haverá fatores externos nem internos que nos façam fraquejar. Desse modo, deixaremos uma marca indelével no nosso entorno. Seremos exemplo e guia.

A construção do nosso legado

Assim, tendo analisado o contexto social, a instituição familiar e o comportamento do homem, comecei a preparar-me junto com a minha família para consolidar as bases de um legado de amor que possibilitasse a formar pessoas de bem e manter unidas a as gerações futuras de nossa família para que todos possamos contribuir de maneira a formar uma sociedade mais justa.

Hoje em dia experimento uma grande tranquilidade ao ver os meus filhos e sobrinhos desenvolverem-se em muitos dos lugares nos quais previamente transitei, sem que ninguém pudesse reprovar nada. Também, sinto-me com confiança ao saber que a organização familiar marchou sobre bases sólidas.

É uma enorme satisfação corroborar que a educação e o exemplo que a minha esposa e eu transmitimos aos nossos filhos deram bons resultados. Na análise das diferentes alternativas, tendo a possibilidade de optar por uma vida confortável, eles me

*Hoje sinto uma grande
tranquilidade ao ver meus filhos
e sobrinhos desenvolver-se em
diversos lugares, nos quais eu
previamente concorri, e ninguém
pode censurar-lhes nada.*

disseram: “Queremos manter para nós e para as futuras gerações a cultura de trabalho que você nos transmitiu.

Não queremos perder a fome de fazer, de aprender e de transcender a comunidade. Não nos interessa que seja fácil, temos de aproveitar esta oportunidade para inculcar na nossa família a cultura do conhecimento e do compromisso”. A imensa satisfação e orgulho que senti como pai ao escutar essas palavras não se compara com nada.

Assim, decidimos estabelecer uma premissa fundamental: deixar como legado aos nossos descendentes, uma organização



Reproduzir áudio: O caminho para a felicidade (2)

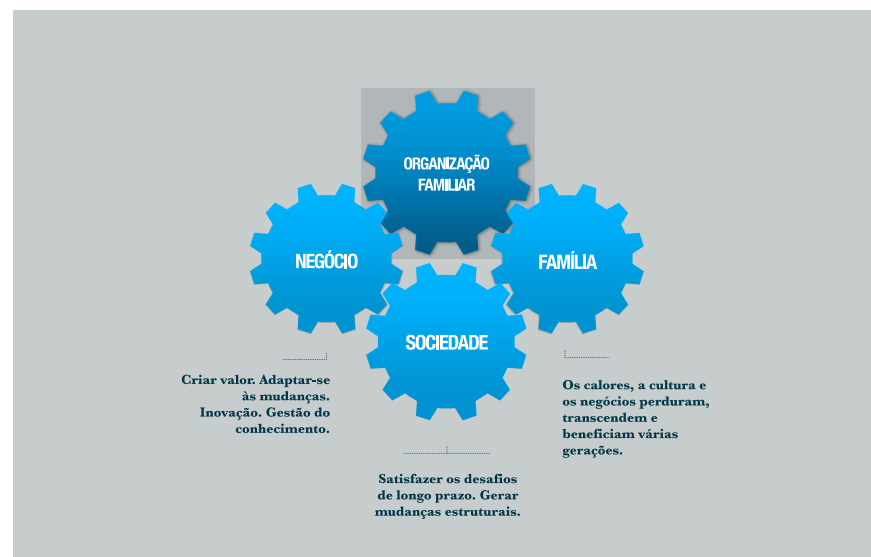
familiar dedicada a formar melhores homens. Para que o patrimônio familiar contribua para esse resultado, definimos que este se mantivesse consolidado e unificado para o conjunto dos membros da família.

Também, institucionalizou-se uma organização que, além de velar pelos interesses coletivos familiares fosse capaz de inculcar os benefícios do conhecimento e treinar os descendentes para quando chegar o momento de transpassar-lhes a liderança. Todos exercerão a sua liderança a partir do lugar que estiverem para desempenhá-la, comprometendo-se em perseguir o cumprimento da missão desta organização, levando em consideração o benefício de toda a família em longo prazo, sem que isso invalide o exercício das suas respectivas férias.

Depois de fixar essas bases, o primeiro passo que demos junto aos meus filhos e esposa foi formar o Órgão da Família, em que participam unicamente meus descendentes diretos. Também, convocamos a grande família Román, composta pela minha mãe, meus quatro irmãos, os seus descendentes e os seus



Organización Román



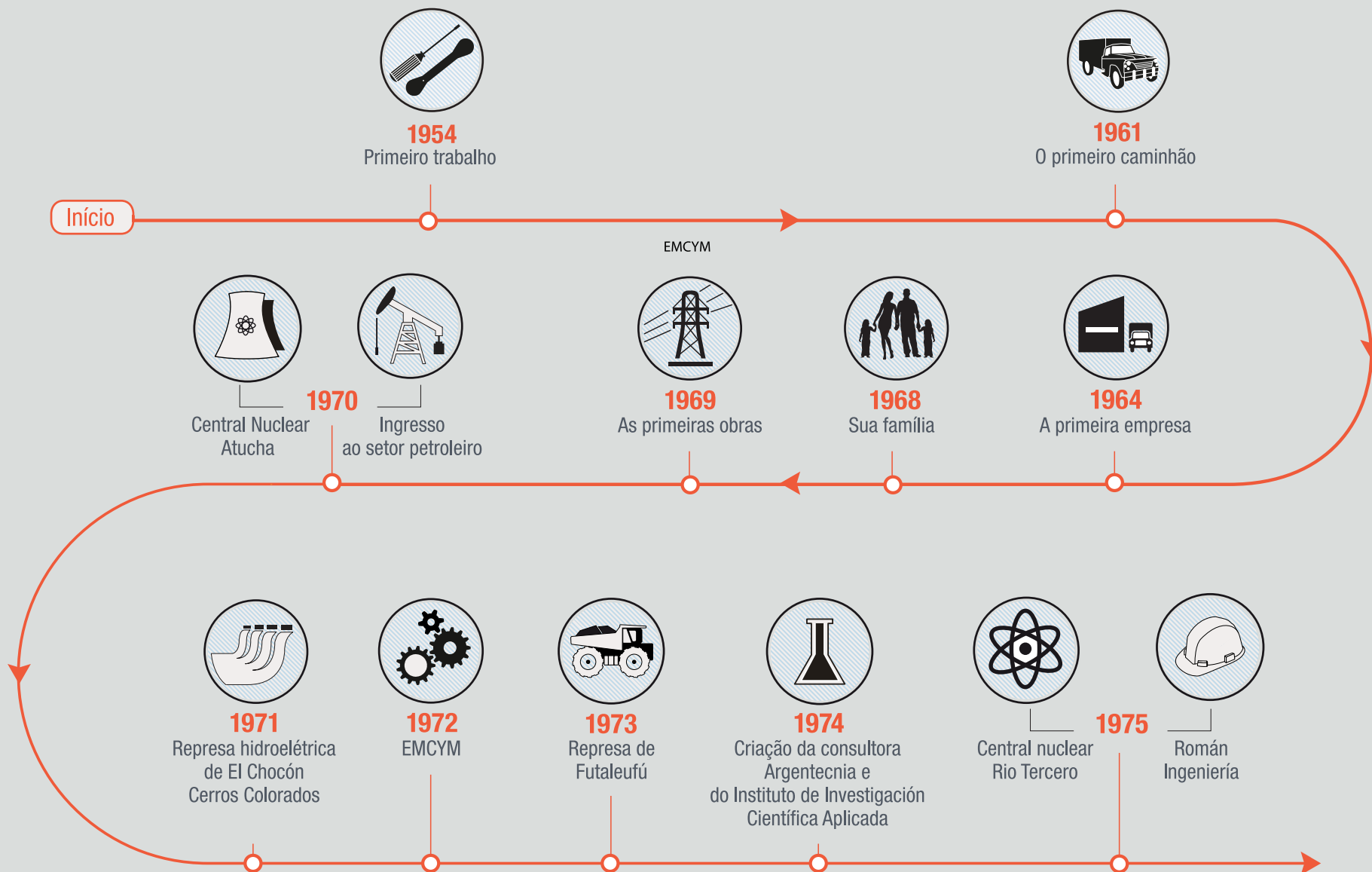
familiares políticos, para concretizar a Constituição da Família e configurar o “Clube Román”.

As nossas regras foram estabelecidas para longo prazo, originando-se assim uma responsabilidade em cadeia na abordagem do legado que, junto ao interesse em salvaguardar o patrimônio, termina fortalecendo o sistema. Com relação ao mundo dos negócios, aporta previsibilidade e confiança aos

PRIMEIRA FASE

1954/1975 ▶ 21 anos de crescimento

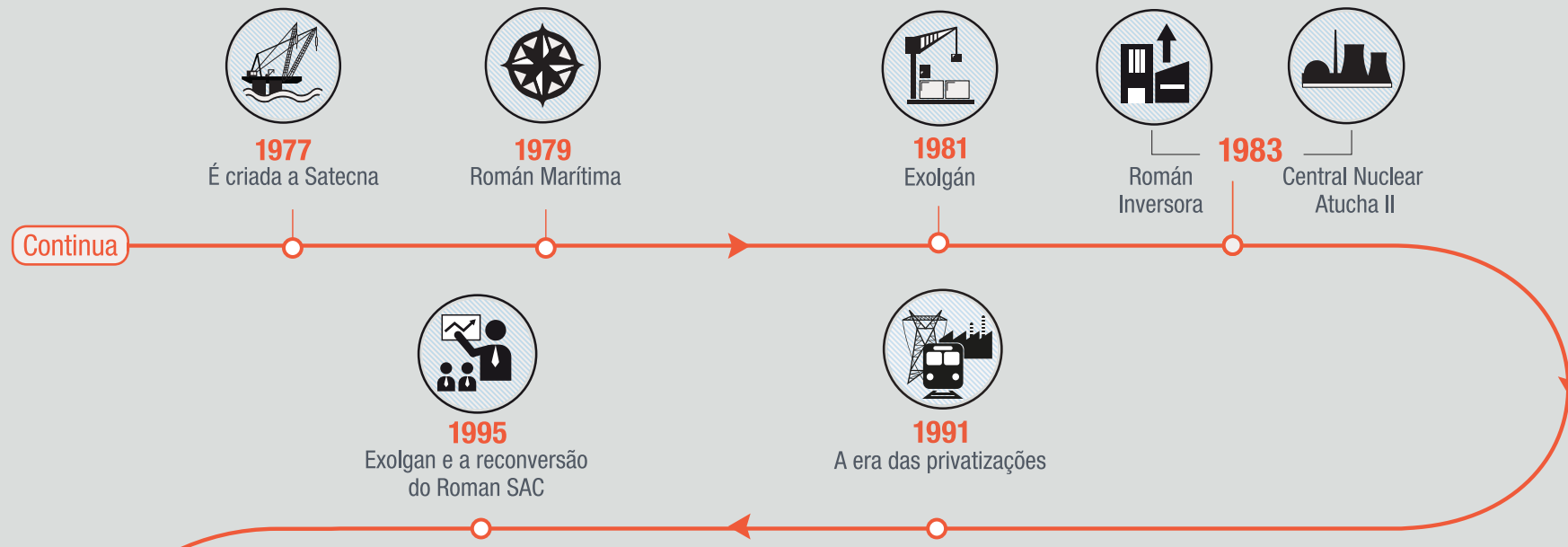
Clique no ícone para ver a informação sobre o ano



SEGUNDA FASE

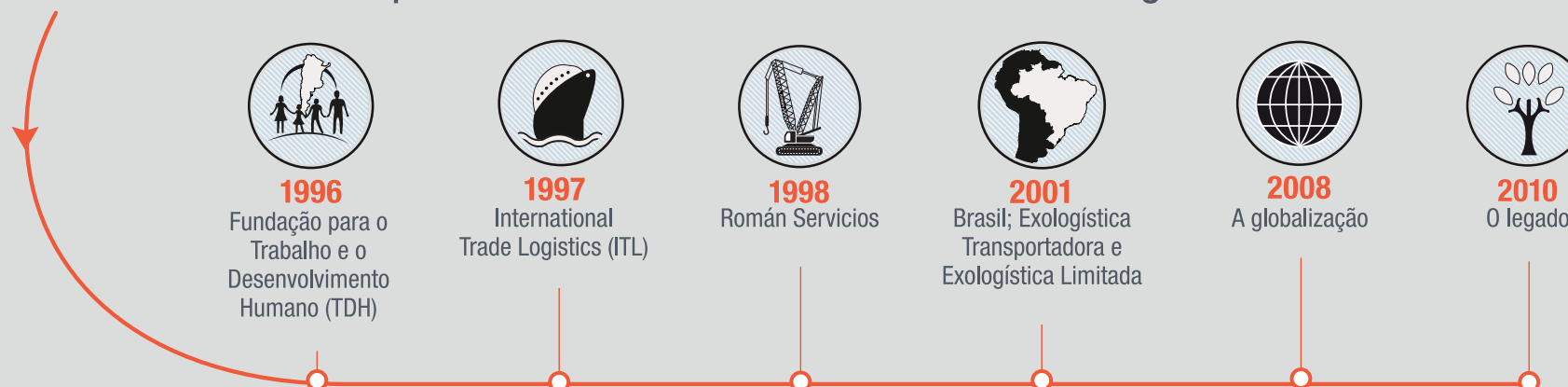
1976/1995 ▶ 19 anos de involução

Clique no ícone para ver a informação sobre o ano



TERCEIRA FASE

1996/2010 ▶ 14 anos para crescer novamente e construir um legado



sócios externos, colaboradores, fornecedores, bancos, clientes, instituições e funcionários.

Para todos eles é muito significativo saber que existe uma organização com uma cultura estabelecida e um mecanismo que garante o avanço da dimensão econômica, determinando políticas e decisões eficientes com relação aos investimentos.

O interessante desse sistema é que na vida de quem pretende deixar um legado, convivem várias gerações treinando, compartilhando decisões e usufruindo do respaldo patrimonial para dedicar-se ao trabalho de aprender e comprometer-se com o lugar que escolhe ocupar.

Meus desejos

Quero terminar este livro compartilhando com os meus leitores um texto que expressa os meus desejos e que é o preâmbulo do nosso Órgão de Família.

O meu propósito é expressar o meu sentir para que sirva à minha família como um farol que os ilumine e os ajude a transitar pelo caminho do bem. Através deste sistema, os meus filhos, a minha esposa e eu implantamos tanto um esquema de tomada de decisões e resolução de conflitos, quanto os critérios gerais para a administração do patrimônio, com o objetivo

de que os valores da nossa família transcendam até as novas gerações.

Peço a Deus que me dê a sabedoria necessária para poder transmitir aos meus familiares, através deste legado, o conhecimento e a experiência recolhidos ao longo da minha vida.

O meu pensamento é que o que hoje está bem, amanhã pode estar melhor. Considero que o passar do tempo modifica as leis e muda os costumes das pessoas. Por isso o sistema instaurado conta com a suficiente flexibilidade sem descuidar da essência deste legado.

Desejo que o apoio econômico não se converta em um bumerangue que mine a iniciativa e a garra daqueles que têm fome. Quando digo fome, refiro-me às pessoas que têm que abrir o caminho na vida com os próprios meios e com escassos recursos.

Esta tem sido a história da nossa família: nascemos em um âmbito de precária situação econômica, mas sempre nos esforçamos para estar na vanguarda do conhecimento e fortalecer os nossos valores e convicções. Por isso, espero que o patrimônio não seja recebido como um meio para financiar os gastos da vida fácil, ociosa ou dispendiosa, mas sim que seja utilizado para potencializar o conhecimento de cada um dos integrantes da família, com uma marcada e efetiva responsabilidade social na comunidade onde atua.

Sonho com que os meus descendentes pratiquem disciplinadamente as virtudes, que desenvolvam uma personalidade equilibrada e ponham em prática o seu instinto no sentido da tenacidade, decisão e inflexibilidade na defesa das suas convicções e no cumprimento da sua missão. Que adquiram a cultura do trabalho; que se preparem e se capacitem adequadamente a fim de que possam desenvolver-se baseados no que são e para que enfrentem a vida com a total consciência de que nada se consegue com facilidade. Incito a que aproveitem os benefícios da adversidade e espero que, ao atravessá-la, se fortaleçam pensando que não tem mal que não venha por bem. Desejo que, diante dos desafios, sejam capazes de esforçar-se ao máximo, colocar garra e exercer a sua liderança motivando os demais a que alcancem as grandes metas.

Através da experiência, aprendi que um homem que desenvolve sistematicamente os seus conhecimentos, têm convicções e é fiel a elas, ao revisar a sua trajetória dificilmente se sinta frustrado ou tenha que arrepender-se do que viveu. Justamente disso se trata a vida, de poder usar o tempo —que é irrecuperável— para tentar fazer as melhores escolhas.

Espero que os meus filhos e os filhos dos meus filhos e os filhos dos meus netos adquiram a sabedoria necessária que lhes permita discernir entre o bem e o mal instintivamente, e que sempre estejam dispostos a agir no momento preciso sem fazer concessões.

Se a pessoa tem convicções, sabe o que quer. E se propõe-se a alcançar as suas metas sem trair os seus valores, pode ter a certeza de que não perderá o tempo transitando um caminho errado. Efetivamente, ao incorporar bons hábitos e uma alta capacidade para assumir compromissos, é possível agir corretamente e viver com confiança. Espero que cada um dos meus descendentes, com as suas diferentes particularidades, possa basear a sua vida em uma escala de valores que transcenda para a comunidade. Estou convencido de que isto os conduzirá para que sejam virtuosos e que sintam um grande amor pela vida. Assim aprenderão a querer-se, a respeitar-se e a ser pessoas íntegras. Estar bem conosco mesmos nos permite ser úteis aos demais e nos dá a moderação necessária para enfrentar as rigorosidades da vida.

Uma alta autoestima e uma mentalidade vencedora são os ingredientes essenciais para alcançar o sucesso. Isto se constrói levando adiante todas as ações que nos propusermos. Não existe coisa pior que não tentar alcançar a meta desejada. Isto nos dará a força espiritual para enfrentar tudo: será como a proa de um barco sulcando os mares do mundo e não haverá tempestade que a detenha.

Convido todos a que aceitem desafio de que cada membro da família seja a nossa preocupação: estejamos sempre dispostos a praticar o bem, a perdoar e a educar as futuras gerações através do exemplo.

Espero que, através de nossos atos, o sobrenome — entendido como símbolo de identidade— seja custodiado como o bem mais precioso, a fim de que cada vez que se pronuncie, em qualquer tempo ou lugar, funcione como sinônimo de bem e de confiança.

A letra e o espírito do sistema que se institui terão que ser a inspiração viva que os estimule nos momentos difíceis. O meu ideal é que sirva para resolver os conflitos, e que desperte em vocês um sentimento sincero e a paz que devem de viver ajudando e respeitando o próximo. Desejo que este sentir se arraigue nas suas almas, que não seja uma imposição ou obrigação, mas que cada um escolha agir deste modo por vontade própria. Que seja nossa estirpe a que nos mova, e que desta maneira e com esta forma de ser lutemos pela união da nossa família preservando as nossas raízes de geração em geração.

O meu maior desejo é que sejam felizes, com o qual — na minha visão— implica ser livres de maneira responsável; significa agir sem medo, lamentações nem reclamações. Ser feliz é não dar-se por vencido nunca, é ter a consciência tranquila e a capacidade de perdoar e de olhar adiante; significa mover-se sempre pelo desejo de ser mais e não de ter mais.

A fim de avaliar as decisões que estou tomando, analisei os exemplos de outras famílias de sucesso e também daquelas que fracassaram. Também fiz uso dos conhecimentos de assessores

especializados, o que me dá a segurança do legado que estou lhes deixando, assumindo esta decisão como fundador e líder da minha família.

O meu desejo, então, é que não se fragmente o patrimônio e que essa organização familiar tenha como propósito manter muitas gerações unidas por uma cultura do conhecimento, do compromisso e do trabalho com valores que transcendam a comunidade. Quanto aos aspectos éticos, o sistema estabelece as medidas a tomar com relação àqueles que tenham transgredido o código de ética definido na Constituição da Família.

Uma família funciona quando os valores e os princípios de unidade são respeitados acima de todas as coisas. Se algum membro abaixa os seus braços ante qualquer circunstância, o resto deve estar preparado para ajudar e apontar a esse familiar. Devemos ser capazes de enfrentar todas as dificuldades que nos apresentam. Para isso é importante não perder a comunicação, a confiança, a abertura. Mas também é fundamental nesses momentos respaldar-se nos valores, que agirão como uma pirâmide que sabemos que podemos sustentar-nos sem equivocar-nos. Ante as dúvidas e as fraquezas, lembrar aqueles preceitos que guiam na direção da virtude será sempre um caminho acertado. Podemos ser flexíveis nas formas, mas teremos que ser rígidos no essencial: não sair nunca desse caminho. Para conseguir a unidade familiar é necessário

Uma alta autoestima e uma mentalidade vencedora são os ingredientes essenciais para alcançar o sucesso. Isto se constrói levando adiante todas as ações que nos propusermos.

assumir as consequências das nossas ações e prever a forma como repercutirão nos demais e em nós mesmos.

Como já manifestei, ter a verdade como escudo, praticar as virtudes e buscar o conhecimento constante conduzem a que todos possam exercer uma liberdade responsável, sentindo-se donos da sua vida e do seu destino. Isto, sem dúvidas, leva a alcançar a dignidade como pessoas e repercute em toda a sociedade. Este é um valor central: é o meu desejo que todos os membros da família Román encarnem esta responsabilidade, já que por meio de um atuar correto, aperfeiçoarão o seu ser e se

aproximarão da sua própria felicidade, a de toda a família e a da sociedade no seu conjunto.

Desta maneira, como fundador, o meu desejo é que este sentir se arraigue e perdure em toda a minha família durante a minha vida e depois da minha morte. •

Quem estiver interessado em aprofundar sobre
a minha visão para desenvolver uma
organização familiar poderá aceder ao site

www.ellegado.com

Agradecimentos

Agradeço a cada membro da minha querida família núcleo e da grande família Román, por ter me ajudado a ser uma pessoa de bem, por ser o grande motor da minha vida e uma inesgotável fonte de amor.

Obrigado aos meus amigos, pela incondicional companhia e incalculáveis conselhos.

O meu reconhecimento eterno a todos os meus colaboradores, já que sem eles não teria conseguido cumprir com a minha missão.

Expresso a minha gratidão aos meus sócios, com quem tenho compartilhado objetivos econômicos e uma amizade. Aos meus empreiteiros e fornecedores, que também considero sócios e pedra fundamental de cada obra. Aos meus clientes, já que sem a sua confiança nada teria sido possível.

Por último, quero sublinhar que a minha gratidão é extensiva à minha querida pátria e a toda a sociedade, dado que sempre me senti respeitado, apoiado e acompanhado em cada ação empresarial e social.

