**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO
EM HISTÓRIA ECONÔMICA**

**COBRASMA
TRAJETÓRIA DE UMA EMPRESA BRASILEIRA**

Antônio Carlos Casulari Roxo da Motta

São Paulo

2006

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA ECONÔMICA**

**COBRASMA
TRAJETÓRIA DE UMA EMPRESA BRASILEIRA**

Antonio Carlos Casulari Roxo da Motta

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
História Econômica da Faculdade de Filosofia, Letras e
Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Doutor em História Econômica**

Orientador: Prof. Dr. Benedicto Heloiz Nascimento

DEDICATÓRIA

Ao Seu Lizote e Dona Laurinha, meus pais,
à tia-madrinha Maud, Tia Rachel e Tia Ena,
Cacau, minha companheira, Carolina e Pedro
meus filhos

AGRADECIMENTOS

Um projeto de doutorado que, a princípio, julguei ser pessoal, revelou-se muito mais amplo, ao envolver parentes e amigos que me apoiaram e se dispuseram a me ajudar nessa tarefa. Há, portanto, muito a agradecer:

Ao Prof. Ari Macedo que disponibilizou, de pronto, todo o arquivo que havia colhido, para sua dissertação de mestrado, sobre a greve de 68.

A Cristian, Fabiana, Carolina, Cacau, Pedro, Márcio e Bianca, que tiveram a difícil tarefa de fazer a transcrição das fitas das entrevistas.

Aos entrevistados: Albertino, Alberto, Carlucho, Cida, Edson Aurélio, Espinosa, Evandir, Friestino, Geraldo, Henos, Horácio, João Joaquim, Jonas, Júlia, Lino, Mauricio, Moacir, Octaviano, Osvaldo, Roberto, Rubens, Seiscentos (a quem agradeço também a cessão das fotos) e Vaciloto que, com suas entrevistas, deram um sabor especial à narrativa.

O doutorado dura muito, e a vida deixa suas marcas. Enfrentá-las contando com o apoio e amizade dos meus irmãos e cunhados foi fundamental.

À Regina, professora aposentada, que, na fase final, veio de terras capixabas me ajudar, inclusive se incumbindo de tarefas outras, acumuladas, e que encarou com coragem os muitos problemas que apareceram no computador e na impressora.

Enfim, por último, mas não o derradeiro, um agradecimento especial, ao meu mestre, orientador, Benedicto Heloiz Nascimento, cuja fibra foi e é um grande exemplo e que, com suas criteriosas observações e leituras dessa tese, em última instância, a tornaram possível.

Enfim, muitos são os agradecimentos, a todos que contribuíram para que essa peleja chegasse ao fim.

Naturalmente, os defeitos nela encontrados são de minha exclusiva responsabilidade, é que o autor nem sempre esteve à altura de tão grandes eflúvios positivos.

RESUMO

O objetivo central desta tese é escrever a história de uma empresa brasileira, do setor de material ferroviário, dependente de compras de empresas governamentais. A Cobrasma é exemplo típico das consequências das opções que escolheu, dos seus erros e dificuldades. A empresa nasceu moderna para seu tempo, e deixou a sua estrutura envelhecer enquanto o país mudava. Seu desenvolvimento acompanha a evolução do sistema do transporte ferroviário brasileiro, apresentando oscilações radicais entre períodos de crescimento e de insuportáveis taxas de ociosidade. A quadra da vida mais crítica para a Cobrasma foi, exatamente, o período das duas décadas perdidas que cobrou seu preço na rápida desestruturação de boa parcela da indústria de bens de capital nacional. A “falência” da Cobrasma e praticamente de todas as empresas do setor é um desses preços.

PALAVRAS-CHAVE: História econômica, Empresa de material ferroviário, História de empresa, Economia brasileira, História do Brasil

ABSTRACT

The main aim of this thesis is to assess the history of a Brazilian enterprise dedicated to the railway transport sector which is dependant upon sales from governmental busnisses. Cobrasma is a typical example of the consequences of the options that it has chosen and consequently of its failures and difficulties. The company was born ahead of it's time and let it's structure mature as the country developed. Its development accompanies the evolution of the brazilian railway transport system, showing radical oscilations between periods of growth and stagnation. The most critical period for Cobrasma was precisely the two decades lost which the rapid destructurisation have paid the lost of the best part of the "national industry of capital goods." Cobrasma's bankrupt and of practically all the businesses in this area is one of these costs.

KEY WORDS: Economy' history, Railway's enterprise, Enterprise history, Brazilian economy, Brazilian History

LISTA DAS ABREVIATURAS

ABAMEC – Associação Brasileira de Analistas do Mercado de Capitais
ABIFER- Associação Brasileira da Indústria Ferroviária
ACO – Ação Católica Operária
AD – Ata Diretoria
AE – Assembléia Extraordinária
AGE – Assembléia Geral Extraordinária
AGO – Assembléia Geral Ordinária
AGO/AGE – Assembléia Geral Ordinária e Assembléia Geral Extraordinária
ARCA – Ata Reunião Comissão Administrativa
ARD – Ata Reunião Diretoria
ARR – Association of American Railroads
BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
CACEX – Carteira de Comércio Exterior do Brasil
CCQ – Círculo de Controle de Qualidade
CEP - Controle Estatístico do Processo
CEXIM – Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil
CND – Certidão Negativa de Débitos Previdenciários
CIP – Conselho Interministerial de Preços
COMAF – Companhia Paulista de Material Ferroviário
COOPERGRAN – Cooperativa Mista dos Trabalhadores da Grande São Paulo
COSIPA – Companhia Siderúrgica Paulista
CRESA – Cobrasma-Rockwell Eixos S.A.
CSN – Companhia Siderúrgica Nacional
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
CVRD – Companhia Vale do Rio Doce
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos
ENAFER- Empresa Nacional Ferrocarriles Del Peru
FEPASA – Ferrovia Paulista S.A.
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FNT – Frente Nacional do Trabalho
FNV – Fábrica Nacional de Vagões
FOB – Free on Board

GEIA – Grupo Executivo para a Indústria Automobilística
GOM – Grupo de Organização e Método
IBAD – Instituto Brasileiro de Ação Democrática
IBESA – Indústria Brasileira de Embalagens S.A.
IGP – Índice Geral de Preços
INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social
IPES – Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas
JOC- Juventude Operária Católica
MBR – Mineração Brasileira Reunidas
MIA- Movimento Intersindical Antiarrocho
O& M – Organização e Métodos
OAB- Ordem dos Advogados do Brasil
OCTRA – Officine du Chemin de Fer Transgabonais
ON – Ações Ordinárias Nominativas
OPA – Oficina de Peças de Automóveis
PDV – Programa de Demissão Voluntária
PE – Departamento de Produção de Equipamentos
PF – Departamento de Produção de Fundidos
PN – Ações Preferenciais Nominativas
PM – Departamento de Produção de Usinados
PND – Plano Nacional de Desenvolvimento
PP – Departamento de Produção de Desbastes (Prensados)
PSD – Partido Social Democrático
RCA – Reunião do Conselho de Administração
RD – Relatório da Diretoria
RFFSA – Rede Ferroviária Federal S.A.
RH – Recursos Humanos
SET – Serviços Técnicos S/C Ltda
SIMEFRE – Sindicato das Empresas de Material Ferroviário
SOCOPA – Sociedade Corretora Paulista
TCU – Tribunal de Contas da União
VLT – Veículo Leve sobre Trilhos
VPR – Vanguarda Popular Revolucionária

ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela 1 Relação dos vagões de carga de todos os tipos fabricados	62
Tabela 2 Cobrasma: Produção de peças fundidas 1948-1994	64
Tabela 3 Cobrasma: Produção de carros de passageiros (1957-1991)	65
Tabela 4 Cobrasma: Faturamento em milhões de dólares correntes (1949-1993)	66
Tabela 5 Cobrasma: Número de funcionários - 1946-1998	67
Tabela 6 Grupo Cobrasma: Investimento/Faturamento % 1980	96
Tabela 7 Cobrasma: evolução do faturamento (1982-1983)	104
Tabela 8 Cobrasma: Ativo e Passivo circulante	108
Tabela 9 Cobrasma: Faturamento Real 1982-1985 (1982=100)	108
Tabela 10 Evolução do Faturamento Real 1979-1985 (1979=100)	109
Tabela 11 Balanço patrimonial (Resumo) 1982-1985	111
Tabela 12 Evolução do Balanço (Resumo) 1982 - 1985	111
Tabela 13 Cobrasma: Participação Percentual na receita líquida	140
Tabela 14 Participação no Mercado Nacional (%)	141
Tabela 15 Cobrasma: Exportações como percentual da Receita (1983-1995)	144
Tabela 16 Cobrasma: Evolução das importações 1985-1992	145
Tabela 17 Cobrasma: Distribuição percentual dos pedidos em carteira por setor	148
Tabela 18 – A Cobrasma: Contas do Balanço selecionadas: 1983-2004	155
Tabela 18 – B (cont.) Cobrasma: Contas do Balanço selecionadas 1983-2004	155
Tabela 18 – C (cont.) Cobrasma: Contas do Balanço selecionadas 1983-2004	156
Tabela 19 Fornasa: Posicionamento no Processo Produtivo 1987-1995 (%)	163
Tabela 20 Cobrasma: Participação percentual no faturamento total de Osasco	171
Tabela 21 Hewitt do Brasil Engenharia e Representações Ltda	175
Tabela 22 Cobrasma: Transações com partes relacionadas	175
Tabela 23 Cobrasma: Balanço Trimestral 30/09/2005 (R\$ mil)	222

ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1: Instalações da Cia. Paulista de Material Ferroviário – 1929	38
Figura 2: Vista aérea de Osasco 1946 (No lado direito a Cobrasma).....	39
Figura 3: Vila dos Funcionários da Cobrasma – 1948	41
Figura 4: Localização da Cobrasma	43
Figura 5 A: Projeto: American Steel Foundries	43
Figura 5 B Projeto: American Steel Foundries:.....	44
Figura 6: Oficina Antiga.....	44
Figura 7: Sumaré/Hortolândia	83
Figura 8: Alguns ônibus construídos pela Cobrasma	113
Figura 9: A trajetória das ações	121
Figura 10: Vagão torpedo	137
Figura 11: Condensador	138
Figura 12: Permutador de calor	138
Figura 13: Vagões de Carga	138
Figura 14: Vista parcial do pátio de sucata – dez 2002	237
Figura 15: Amsted-Maxion nas dependências da Cobrasma em Osasco	239
Figura 16: Passeata dos trabalhadores da Cobrasma na Campanha Salarial	277
Figura 17: Campanha Salarial em 1989.	277
Figura 18 : Vista aérea antiga 1948	278
Figura 19: Vista aérea antiga – 1948	278
Figura 20: Vista aérea 1996.....	279
Figura 21: Oficina de construções industriais e ferroviárias	279
Figura 22: Protesto dos trabalhadores em 1962	280
Figura 23: Vista da aciaria na época da reativação da empresa	281
Figura 24: Fotografia do estado dos equipamentos antes da reativação.....	281
Figura 25: Fotografia do estado dos equipamentos antes da reativação.....	282
Figura 26: Aciaria, vista parcial dez 2002	282
Figura 27: Roçagem do mato no entorno do sistema de despoeiramento	283
Figura 28: Vista parcial da aciaria dezembro 2002	283
Figura 29: Vista parcial da aciaria	284
Figura 30: Depois do processo de reativação	285
Figura 31 e 32: Forjaria: Lixa barras	285

Figura 33 e 34: Forjaria Lingotes Fundição	285
--	-----

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 Cobrasma: Produção de vagões 1948 - 1992	62
Gráfico 2 Cobrasma: Produção de peças fundidas 1948-1994.....	64
Gráfico 3 Cobrasma: Produção de carros de passageiros.....	65
Gráfico 4 Cobrasma: Faturamento em milhões de dólares correntes (1949-1993).....	66
Gráfico 5 Cobrasma: Número de funcionários 1946-1998	67
Gráfico 6 Cobrasma: Participação Percentual na receita líquida,	140
Gráfico 7 Participação no Mercado Nacional (%).....	141
Gráfico 8 Cobrasma: Exportações como percentual da Receita.....	145
Gráfico 9 Evolução das importações (1985 – 1992)	146
Gráfico 10 Cobrasma: Distribuição percentual dos pedidos em carteira	148

ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro 1:Cobrasma: cronograma de vencimentos dos financiamentos.....	110
Quadro 2: Cobrasma: Clientes por produtos	147
Quadro 3: Resumo comparativo de Cálculo.....	182
Quadro 4 Cobrasma: Demonstrativo da Primeira Parcela da Concordata	200
Quadro 5 Crédito dos Fornecedores estrangeiros contra a Cobrasma	201

ÍNDICE DOS ORGANOGRAMAS

1 Cobrasma: Participação acionária na fundação da empresa 1944.....	74
2 Cobrasma: Distribuição percentual das ações ordinárias em 1986	74
3 Cobrasma: Distribuição percentual das ações ordinárias em 1990	75
4 Cobrasma: Distribuição percentual das ações ordinárias e preferenciais em 1990.....	75
5 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas	76
6 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas	77
7 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas	78
8 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas	79
9 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas	80
10 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas	81
11 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas	82

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	3
AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
ABSTRACT	5
LISTA DAS ABREVIATURAS	6
ÍNDICE DAS TABELAS	8
ÍNDICE DAS FIGURAS	9
ÍNDICE DOS GRÁFICOS	10
ÍNDICE DOS QUADROS	10
ÍNDICE DOS ORGANOGRAMAS	11
1 . INTRODUÇÃO	14
2 A EMPRESA COBRASMA	19
2.1 O INÍCIO : NASCE UMA EMPRESA NACIONAL	19
2.1.1 – A Conjuntura	19
2.1.2 Gastão Vidigal: um típico empreendedor brasileiro – à sombra do Estado!	28
2.1.3. Primeiros Tempos: Constituição, dificuldades e evolução	35
2.1.3.1 A constituição	35
3 O CRESCIMENTO E A CONSOLIDAÇÃO	48
4 O DECLÍNIO	69
4.1 A COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA	69
4.1.2 Organogramas da participação acionária na Cobrasma	74
4.2 AS DIFICULDADES E AS DECISÕES ESTRATÉGICAS: HORTOLÂNDIA/SUMARÉ	83
4.3 O MICO DA BOLSA	115
4.4. ANÁLISE DOS RELATÓRIOS	131
4.5 ANÁLISE DE DOIS PROCESSOS	178
4.5.1 O processo de restituição de valores pagos a mais	179
4.5.2 O(s) processo(s) de apropriação indébita	182
5 A “FALÊNCIA” ANUNCIADA	192
5.1 O INÍCIO DO FIM	192
5.2. O PROBLEMA ORGANIZACIONAL	203
5.3 OS ÚLTIMOS SUSPIROS	219
5.4 O FIM NA VERSÃO OFICIAL	223
6 CONCLUSÃO	232
7 BIBLIOGRAFIA	245
8 ANEXO I	253
8.1 ENTREVISTADOS	253
9 ANEXO II	258

9.1 LINHA GERAL DE PRODUTOS	258
10 ANEXO III	264
10.1 PROCESSOS DE PRODUÇÃO	264
11 ANEXO IV	277
11. 1 FOTOGRAFIAS.....	277
12 ANEXO V	286
12. 1 A MOBILIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS TRABALHADORES.....	286
14 ANEXO VI.....	316
14.1 COMUNICADO SOBRE A GREVE	316
15 ANEXO VII.....	317
15. 1 ATOS REGISTRADOS NA JUNTA COMERCIAL EM MINUTA (DIRETORIAS)	317

1 . INTRODUÇÃO

O setor ferroviário, com suas duas partes: as ferrovias e os produtores de material ferroviário constituíram uma relação que, em circunstâncias históricas específicas, foi produtiva e inovadora, formando um pólo dinâmico no desenvolvimento nacional e que, em outros momentos, ao se verem frente a decisões e circunstâncias outras, foram perdendo dinamismo, sinergia e capacidade inovativa.

A Companhia Brasileira de Material Ferroviário – Cobrasma - foi criada na década de 40, em Osasco, então distrito de São Paulo, aproveitando o dinamismo das empresas ferroviárias. Desde o início, seu destino esteve marcado pela ligação umbilical com as ferrovias e, o que em princípio era para ser elemento de potencialização, se transformou em fator de perda de dinamismo e *débâcle*. É a história desta empresa, sua vinculação com as ferrovias, com os acertos e desacertos das políticas econômicas nacionais, as estratégias e caminhos seguidos nos momentos decisivos para enfrentar os desafios do crescimento e do desenvolvimento tecnológico, da concorrência externa, da incerteza, que nos propomos a desenvolver.

Entender a dinâmica histórica da Cobrasma é incorporar de forma combinada: influências históricas, o processo organizativo interno, a sua trajetória dentro das características peculiares de uma empresa nacional, inserida em um setor específico, exposta à concorrência internacional e às incertezas e pressões resultantes de ser produtora de bens de capital em um país da periferia do sistema capitalista mundial, em setor concorrente com o carro chefe da acumulação no país que foi a indústria automobilística.

A hipótese básica deste trabalho parte da premissa de que a história de uma empresa está condicionada pelo seu ambiente, pelo processo histórico de sua constituição e crescimento, pelo setor ao qual está vinculada, pelos aspectos globais do país e da região onde atua e pela forma como estabelece sua relação com a incerteza futura. A sua história cria determinados padrões que condicionarão a sua trajetória, a capacidade e a direção de suas respostas aos desafios do mercado e do ambiente.

Deste modo, a empresa não tem muitas alternativas, havendo sempre diversos aspectos que a condicionam. Embora não seja uma questão de um destino traçado de forma inexorável, a partir de sua gênese existirão competências específicas, determinadas pela sua estrutura

inicial, que definirão caminhos estratégicos possíveis. Rotinas estabelecidas que refletem sua história passada serão fatores de inércia, isto é, dificultarão mudanças de rumo, muitas vezes, necessárias.

O passado tem influência sobre o presente. As decisões tomadas, condicionadas que são pelos fatores históricos específicos da firma, não implicam necessariamente em maior eficiência no futuro. Permanentemente a empresa toma decisões, que significam escolhas, muitas dessas entre eficiência estática e eficiência dinâmica.¹ A decisão que resulta da pressão das necessidades cotidianas e urgentes pode não ser a melhor alternativa, dentro de uma visão empresarial de longo prazo.

Há certa rigidez da empresa, o que cria limites no seu campo de manobra para superação de determinados desequilíbrios. Ativos específicos, por exemplo, comportam em si uma força inercial muito grande. Portanto, uma mudança, como a tentativa realizada pela empresa, de passar a produzir ônibus de aço, envolve ruptura com sua estrutura produtiva.. Esta foi uma ação que resultava de busca de alternativas corretas para diminuir a dependência de encomendas estatais que acabou por contribuir para o aumento das dificuldades da empresa.²

O objetivo central do trabalho é escrever a história de uma empresa brasileira, do setor de material ferroviário, dependente de compras de empresas governamentais, em período da vida nacional, com inflexões substanciais. Para isto, alguns marcos serão detalhados na busca do entendimento de seu desempenho.

O estudo sobre a Cobrasma necessariamente deverá refletir as circunstâncias e determinações da sociedade brasileira, em um período extremamente interessante, que vai da década de 40 até os anos 90. Estudar e procurar entender o que aconteceu neste período significa, em última instância, entender as características básicas do capitalismo no Brasil. Sendo empresa de bens de capital, de certa forma negava e estava em contradição com o destino traçado para o empresariado nacional, destinado a suprir o mercado com produtos industriais menos complexos.³

¹ A eficiência alocativa entendida como a melhor alocação dos fatores de produção do ponto de vista estático, difere da eficiência dinâmica ou schumpeteriana que ocorre no longo prazo, que são as opções que permitem ocupar espaços competitivos novos.

² A Cobrasma, na década de 80, em dificuldades e com grande capacidade ociosa, resolve entrar no mercado de carrocerias de ônibus rodoviário, com um produto novo, de aço inoxidável. No entanto, apesar da novidade, não ganhou o mercado, ou não teve tempo e recursos para isso.

³ Cabe destacar que no processo de industrialização brasileira, em vários momentos, o câmbio exerceu influência muito mais preponderante do que atitudes deliberadas de proteção à indústria ou de seu fomento como tarifas protecionistas *Nunca tivemos um governo que se dispusesse, resolutamente, por tempo útil, como fizeram os*

O estudo parte do entendimento de que a racionalidade dos agentes, suas decisões e estratégias, suas perspectivas e percepção de seus limites dependem da história passada da organização, das instituições e do ambiente em que está inserida⁴. Será a conduta da firma, sua disposição de alterar rotinas (resultado histórico de habilidades e códigos) que condicionará seu potencial de sobrevivência.

Não se pode, no entanto, esquecer a importância dos fatores culturais, ideológicos, intelectuais, profissionais, vinculados às instituições sociais.

*“O relato histórico não pode ser puramente econômico, mas, antes, refletirá também os fatos institucionais, não puramente econômicos: pois, fornece o melhor método para entender como os fatos econômicos e os não-econômicos estão relacionados entre si e como as várias ciências sociais devem inter-relacionar-se”.*⁵

Todavia, a história não é linear, é muito mais rica, sofrendo desvios e acidentes de percurso que influenciam as firmas. Não se quer com isto afirmar que o que ocorreu deveria ter acontecido independente das circunstâncias. As condições externas influenciam o comportamento, sistemática de inovação e competitividade das firmas individuais e podem contribuir para a interpretação da complexa mistura de necessidade, inércia, estrutura, e também singularidades e micro deliberações, das quais a história consiste⁶. Em outras palavras, se requer uma metodologia que traga a história e a teoria dentro de uma relação dinâmica: o que significa que a dedução teórica deve permanecer ancorada no entendimento da realidade histórica.

A dimensão histórica, a realidade concreta e específica é relevante, registrando-se também que não se quer entendê-la como uma ordem simplesmente sequencial de datas e fatos. Aspectos importantes que aparentemente germinam em determinada data, já estavam presentes em épocas bem anteriores.

governos norte-americanos, a seguir uma política nitidamente protecionista”. SIMONSEN, Roberto C. **A evolução industrial do Brasil**. São Paulo: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, 1939 p. 36.

⁴DOSI, Giovanni et GIANELLI, Renato et TONIELLI, Pier Angelo (ed.) **Technology and enterprises in a historical perspective**. Oxford: Clarendon Press, 1992 p. 5

⁵ SCHUMPETER, Joseph A. **História da análise econômica**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964 p. 35.

⁶ LAZONICK, William. **Business organization and the myth of the market economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

Examinando a questão dos métodos da história, Cardoso e Brignoli⁷ enfatizam a necessidade da análise de empresas específicas com vistas ao entendimento e validação de hipóteses a respeito, entre outros, da importância das inovações e da influência do empresário. O que não significa fragmentar a empresa, mas, sim, procurar entendê-la inserida num contexto maior, pois há conexão entre o todo e as partes e nada é isolado.⁸

Fazer história significa examinar os caminhos do processo, os possíveis e os que efetivamente se concretizaram, resgatando suas condicionalidades e as razões pelas quais uma e não outra possibilidade se realizou⁹. Admite-se que este campo de possibilidades seja historicamente constituído e condicionado, embora não se queira cair no fundamentalismo da assim denominada necessidade histórica.

É preciso registrar que na análise histórica que se pretende construir, embora não se queira aparentar uma neutralidade impossível, dado que toda análise histórica está ligada à própria concepção histórica do historiador¹⁰, colocar-se-á limites, os mais objetivos possíveis, aos pressupostos que embasam o trabalho, pois, em última instância, há distinção clara entre o que é e o que não é. Entende-se que, por ser a história um processo dinâmico e dialético¹¹, deve-se trabalhar integrando os mecanismos econômicos e sociais que condicionam o comportamento destes, assinalando-se que, em termos estruturais, há uma direção histórica no desenvolvimento capitalista¹².

As instituições¹³ refletem as mudanças estruturais ou conjunturais, resultado da complexidade do movimento da história. No processo de coordenação das atividades

⁷ CARDOSO, Ciro Flamarion et Brignoli, Héctor Pérez. **Os métodos da história**. Rio de Janeiro: Graal, 1990 p. 33.

⁸ “*O concreto é concreto porque é a síntese de muitas determinações, isto é, unidade do diverso*” MARX, Karl. **Para a crítica da economia política**. Coleção Os Pensadores, São Paulo: Abril Cultural, 1978, p. 14

⁹ VIEIRA, Maria do Pilar de Araújo et alii **A Pesquisa em história**. São Paulo: Editora Ática, 1998. p. 11

¹⁰ HOBBSBAWN, Eric. Hobsbawn ressalta adequadamente o papel do pesquisador, do historiador, que carrega em certa medida condicionalidades não triviais: “*aos problemas centrais com que todo historiador sério deve defrontar, à interpretação histórica que achei mais útil quando os enfrentei, e, também, à maneira pela qual a história que tenho escrito traz as marcas, antecedentes, convicções e experiência de vida de um homem de minha idade*”. **Sobre História**. São Paulo: Companhia das Letras, 2.000. p. 8

¹¹ MARX, Karl. “*a história é um processo dinâmico, dialético, no qual cada realidade social traz dentro de si o princípio de sua contradição*”, op. cit. p. 75.

¹² HOBBSBAWN, Eric, op. cit. p. 53.

¹³ “*Restrições construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política formais ou informais*” NORTH, Douglas. Economic performance through time in: **American economic review** june, 1994 pp 359-368, p.360

econômicas as instituições exercem importante papel que não deve ser reduzido em mecanismos quantitativos. As variáveis extra-mercado estão presentes desde a constituição econômica de um país até sua capacidade de evoluir e se ajustar.¹⁴

Adicionalmente, pretende-se examinar o papel da família Vidigal no comando da empresa, que tem como último presidente Luiz Eulálio de Bueno Vidigal Filho, representante da elite industrial paulista, presidente da FIESP por dois mandatos. A forma e o período em que a empresa passa a ter uma conotação familiar é ponto de inflexão e bifurcação em sua trajetória. A característica familiar marca indelevelmente o “espírito” da empresa.¹⁵

Na busca de entendimento da complexidade da empresa, e de seus movimentos e decisões, utilizar-se-á da memória dos mais distintos atores que cumpriram papel relevante na sua história.¹⁶

Sinteticamente, este será o estudo da trajetória de uma empresa nacional, situada em uma determinada época e lugar, que envolve o contexto histórico, a política institucional, e os aspectos microeconômicos internos, que incorpora questões relativas à estratégia e organização empresarial, no contexto de um país subdesenvolvido, vinculado ao capitalismo central.

¹⁴ DOSI, Giovanni. Perspectives on Evolutionary Theory in: **Science and public policy**. 18:6, 1991 p. 353-361.

¹⁵ Como José de Souza Martins registrou com respeito ao Conde Matarazzo “*Ainda que a organização burocrática impusesse decisões em escalas subalternas, essas decisões eram dirigidas ou influenciadas pela concepção particular de Francisco sobre economia e empresa*” MARTINS, José de Souza. **Conde Matarazzo, o empresário e a empresa**. São Paulo: Hucitec, 1976 p. 59.

¹⁶ “*História oral é um recurso moderno para a elaboração de documentos, arquivamento e estudos, referentes à experiência social de pessoas e de grupos. Ela é sempre uma história presente e também reconhecida como história viva.*” MEIHY, J. C. **Manual de história oral**. 4ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2.002, p. 13.

2 A EMPRESA COBRASMA

2.1 O INÍCIO : NASCE UMA EMPRESA NACIONAL

2.1.1 – A Conjuntura

Setores industriais mais atentos, já em 1941, procuravam mostrar o caminho de oportunidades que se abriam para o país com a Segunda Guerra Mundial, seus efeitos na capacidade produtiva dos países beligerantes e propunham medidas concretas para aproveitá-las.

Impulsos para o desenvolvimento se verificavam pela necessidade dos Estados Unidos e dos Aliados receberem fornecimentos básicos e, no momento, na impossibilidade de atenderem à demanda de importação do país, inclusive e particularmente, em áreas mais sensíveis e de maior densidade de capital e tecnologia¹⁷. É o caso, por exemplo, de Roberto C. Simonsen que, em memorial encaminhado ao presidente Getúlio Vargas, sugeria a criação de comissão para indicar as indústrias que deveriam ser estimuladas pelo Estado e as medidas necessárias para proteção da indústria nacional no período pós- guerra..¹⁸

¹⁷ Por exemplo, “*organizaram-se três empresas para fabricar material ferroviário e iniciou-se a construção, mesmo durante a guerra, de muitas empresas de grande porte*”. NASCIMENTO, Benedicto Heloiz. **A ordem nacionalista brasileira**. São Paulo: Humanitas/FFLCH/USP: IEB/USP, 2002, p. 152. “*O fluxo comercial e principalmente a entrada de bens de capital nunca foram interrompidos, mas observaram-se antes e durante a guerra mudanças beneficiando a vinda de máquinas, ferramentas, peças, partes e produtos semi-elaborados. Ao mesmo tempo, era favorecida a montagem, o acabamento e mesmo a produção parcial ou total no Brasil. Além disso, usavam-se sucedâneos encontráveis no local, a fim de poupar transporte marítimo e a capacidade produtiva da economia central exportadora. Estas foram as razões que, em 1942/43, mais de uma vez serviram para os próprios técnicos americanos da Missão Cooke justificarem fornecimentos, recomendarem a produção local e a concessão de prioridades para fabricação e/ou exportação de bens de capital dos EUA para o Brasil. Aconselharem, inclusive o financiamento de projetos industriais, de porte variado, em nosso país*”. NASCIMENTO, Benedicto Heloiz. **A ordem nacionalista brasileira**. São Paulo: Humanitas/ FFLCH/ USP: IEB/USP, 2002, p.161.

¹⁸ SIMONSEN, Roberto C. “*A Indústria e o Comércio de São Paulo ao Exmo. Sr. Getúlio Vargas Dd. Presidente da República. Memorial apresentado a S. Excia. por ocasião de sua visita a São Paulo, em novembro de 1941*” São Paulo: s.ed., 1941, p. 8. Memorial assinado por Roberto Simonsen presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e por Osvaldo Reis de Magalhães presidente em exercício da Associação Comercial de São Paulo. Para Thomas Skidmore “*A pressão inicial a favor da industrialização, sob os auspícios do Estado, partiu dos militares, cujo apoio tinha sido a condição sine qua non do golpe de Vargas, em 1937. As idéias e a racionalização desta política vieram de conselheiros-empresários, como Roberto Simonsen e Euvaldo Lodi. Contudo, foi o hábil político Vargas que se tornou o mais conhecido padrinho da industrialização*.” SKIDMORE, Thomas. **Brasil: de Getúlio a Castelo, 1930-1964**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976, p. 71.

A Missão Cooke (1942-43) exerceu importante papel pela elaboração de exaustivo diagnóstico com vistas ao planejamento do país, apontando seus gargalos e as alternativas para enfrentá-los. Naturalmente, a questão dos transportes e o ferroviário em particular têm enfoque especial para um país de dimensões continentais. Nesse período, o mundo em Guerra, a importação dificultada, viabilizar a manutenção das ferrovias e de seus equipamentos (vagões e locomotivas, inclusive) era de extrema importância. As companhias ferroviárias, naturalmente, foram as primeiras a se interessar haja vista que serão elas que, no processo inicial da constituição da Cobrasma, subscreverão parcela substancial de seu capital. Deste modo, no âmbito da Missão se fazem recomendações, que posteriormente serão referendadas pelo Coordenador da Mobilização Econômica e pelas outras missões que, neste período (guerra e pós-guerra), vieram ao Brasil: Missão Abbink (1948) e Missão Mista Brasil-Estados Unidos.

Composta por técnicos americanos, a Missão Cooke fez amplo diagnóstico de alguns dos problemas estruturais do país. Reconhece as oportunidades que a guerra abria para a indústria brasileira, apresentando como paradigma o ocorrido na primeira guerra, janela de oportunidades para o país. Em 2 de setembro de 1942, declaração do governo dos Estados Unidos, define os seus objetivos, claramente focados na industrialização e no estabelecimento de propostas para estimular e sanar os problemas referentes à mesma.¹⁹

Coloca em destaque as dificuldades enfrentadas pelas ferrovias e entende que, para país com as dimensões do Brasil, a incorporação econômica do interior deveria se dar via um sistema ferroviário adequado. Aponta problemas que vão desde as diferentes bitolas até ao gradativo envelhecimento e obsolescência dos seus equipamentos. A falta de um sistema adequado de transportes²⁰ seria um dos problemas fundamentais do país. Admite que, em

¹⁹“ a) Incrementar a produção local de produtos essenciais, especialmente daqueles anteriormente importados dos Estados Unidos, a fim de economizar praça em navios;

b) adaptar as indústrias locais ao uso de sucedâneos, substituindo fornecimentos habitualmente importados;

c) conservar e aperfeiçoar os meios de transporte; e

d) estabelecer os alicerces para fortalecimento duradouro de toda a economia industrial do Brasil. “ MISSÃO TÉCNICA AMERICANA. **A missão Cooke no Brasil**: relatório dirigido ao Presidente dos Estados Unidos da América pela Missão Técnica Americana enviada ao Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1949. p. 16.

²⁰ A Missão registra de forma bem dura que “As instalações e meios de transporte do Brasil abrangem relativamente pouco do que existe de melhor e muito do que há de pior. (...) Algumas de suas ferrovias são eficientemente operadas e conservadas, mas o maior número clama desesperadamente por melhorias no leito, equipamento, oficinas e instrumental de oficinas, bem como na administração” MISSÃO TÉCNICA AMERICANA.. **A Missão Cooke no Brasil**: relatório dirigido ao Presidente dos Estados Unidos da América pela Missão Técnica Americana enviada ao Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1949. p.28.

decorrência da guerra, a busca de auto-suficiência levaria ao fortalecimento, no pós-guerra, de toda a estrutura industrial. No período, a falta de combustível desviou o comércio para as ferrovias o que implicou em melhoria da demanda para os equipamentos ferroviários. Ao estabelecer o quadro econômico do país identifica que seria mais adequada a importação de máquinas (bens de capital) em lugar da importação de mercadorias, que passariam a ser fabricadas internamente.²¹

O ponto fundamental que nos interessa salientar é o diagnóstico de que a demanda de importações, oriundas dos Estados Unidos, extrapolava às necessidades mínimas e estas é que deveriam ser atendidas.²²

Salienta medidas tomadas para diminuir a dependência de importações dos Estados Unidos, como a produção de trilhos com o uso de sucatas, assim como rodas de carros e a construção de carros tanques de madeira. Indica a necessidade de se localizar equipamentos disponíveis e com uso ineficiente, com o propósito de re-escalonar seu uso para atender as necessidades mais prementes das ferrovias.

O Brasil vivia ainda o período do Estado Novo e se fazia presente a discussão que perpassaria todo o período posterior, e ainda não se esgotou, a respeito da presença do Estado na economia e os graus aceitáveis de sua intervenção através, por exemplo, de políticas de fomento industrial²³.

A proposta nacionalista atingiu o ápice entre 1943/1944 quando já se trabalhava com a perspectiva de vitória das Forças Aliadas. O Conselho Federal de Comércio Exterior, a

²¹ MISSÃO TÉCNICA AMERICANA. **A Missão Cooke no Brasil**: relatório dirigido ao Presidente dos Estados Unidos da América pela Missão Técnica Americana enviada ao Brasil. Trad. Centro de Estudos de Problemas Brasileiros da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1949. p.101.

²² MISSÃO TÉCNICA AMERICANA. **A Missão Cooke no Brasil**. Op. cit. p. 28.

²³ Em períodos anteriores ao que nos interessa há, entre outros, o trabalho de LUZ, Nícia Vilela. **A luta pela industrialização do Brasil**. Coleção Corpo e Alma do Brasil. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1961; o de SUZIGAN, Wilso. **Indústria brasileira, origem e desenvolvimento**. São Paulo: Editora Hucitec; Editora da Unicamp, 2000; uma interessante abordagem de Octavio Ianni, que vincula os problemas sociais com a transformação do país de uma economia agrária para industrial, um pouco mais contemporâneo: IANNI, Octávio. **Industrialização e desenvolvimento social no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1963; o de FOOT, Francisco e LEONARDI, Victor. **História da indústria e do trabalho no Brasil (das origens aos anos vinte)**. São Paulo: Global Editora, 1982. Há trabalhos que englobam períodos mais extensos, incorporando a economia contemporânea, como o de ABREU, Marcelo de Paiva (org.). **A ordem do progresso, cem anos de política econômica republicana: 1889-1989**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1990 e o de GIAMBIAGI, Fabio et alii (org.). **Economia brasileira contemporânea (1945-2004)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005; além dos Clássicos de IANNI, Octavio. **Estado e planejamento econômico no Brasil (1930-1970)**. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979 e de FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 11 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.

Comissão de Política Industrial e Comercial e a Comissão de Planejamento²⁴ eram os órgãos aglutinadores destes debates e centro de ação dos nacionalistas e protecionistas.²⁵

Estes órgãos terão importância decisiva na criação da Cobrasma. A articulação para viabilizar a empresa se dá a partir da Comissão de Política Industrial e Comercial, o financiamento é feito via Banco do Brasil, inclusive e principalmente as importações que passam necessariamente pela Carteira de Comércio Exterior do Banco, dirigida por Gastão Vidigal, o levantamento de capitais é mobilizado via Comissão de Política Industrial que realiza a primeira reunião com o apoio decidido do Governo Vargas e das entidades patronais do Estado de São Paulo. A restrição externa às compras do necessário maquinário, que no período seria de grau elevado, perpassa sempre os momentos mais importantes do processo de desenvolvimento do país²⁶. Deste modo, ter acesso ao núcleo de decisão burocrático e político na liberação destes, é condição quase que suficiente para viabilizar o negócio, mesmo porque, no período do Estado Novo, o controle das importações passou a ser o centro da política comercial.²⁷

O sucateamento das ferrovias era uma realidade da qual tanto as estradas de ferro quanto setores que utilizavam, de forma mais intensa, este meio de transporte, se ressentiam. Por sua vez, estas empresas não queriam se sujeitar, mais uma vez, à dependência externa, entre outros motivos, pelo potencial de crise que se identificava na questão cambial. Deste modo, interessava às empresas ferroviárias sanar o problema de melhoria dos equipamentos das estradas de ferro.

²⁴ Comissão de Planejamento, com curta duração, criada pelo Decreto-Lei nº 6.746 de 8 de maio de 1944, deixou de funcionar com o processo de redemocratização.

²⁵ Introdução in SIMONSEN, R. C.. **A Controvérsia do planejamento na economia brasileira**: Coletânea da Polêmica Simonsen x Gudin, desencadeada com as primeiras propostas formais de Planejamento da Economia Brasileira ao final do Estado Novo. Rio de Janeiro: Ipea/Inpes, 1977, p. 8.

²⁶ “Assim, mesmo no auge de um período em que o crescimento da economia dependia preponderantemente de fatores internos, as restrições externas são as principais determinantes das linhas principais da política econômica, sublinhando a impossibilidade de estudar-se a economia brasileira no período sem referência à inserção do Brasil na economia mundial”. ABREU, M. P. Crise, Crescimento e Modernização Autoritária: 1930-1945 in ABREU, M. P. (org.) **A ordem do progresso**: cem anos de política econômica republicana: 1889-1989. Rio de Janeiro: Elsevier, 1990, p. 31-104, p. 73.

²⁷ ABREU, M. P. **Crise, crescimento**,... op. cit. p.91. A Missão Abbink também aponta a dificuldade de conseguir maquinário importado. BULHÕES, Octávio Gouveia de. “**À margem de um relatório**. Texto das conclusões da Comissão Mista Brasileiro-Americana de Estudos Econômicos (Missão Abbink). Rio de Janeiro: Edições Financeiras S.A, 1950, p. 84. Nesse período o câmbio permaneceu fixo em Cr\$ 18 por dólar. “O quadro gerou uma liberdade cambial que perdurou até 1947, já que as próprias condições do comércio mundial durante a guerra se encarregaram de exercer o necessário controle.” ANDIMA- Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto. Séries Históricas - **Câmbio**. Rio de Janeiro: ANDIMA, 1994. p.84.

As Comissões que aqui aportaram apontavam o problema do transporte ferroviário como crucial a ser resolvido para iniciar o processo de efetivo desenvolvimento industrial do país. As restrições na importação durante e no imediato após guerra levaram à necessidade de avaliação de cada pedido de importação, o que criava certa proteção ao produtor local, abrindo-se, contudo, a possibilidade de importar bens e equipamentos.

No caso da Cobrasma os saldos de divisas facilitaram as primeiras compras no exterior e logo a seguir foram enviados engenheiros para efetuar as compras de equipamentos para a fábrica enquanto que a importação foi liberada através da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil comandada por Gastão Vidigal.

Há convergência de vários interesses e disponibilidades além, é claro, da oportunidade e do oportunismo dessas pessoas que se aproveitam do momento e do papel que desempenhavam para assumir a constituição da nova firma. Do lado de Gastão Vidigal há que se lembrar que a Companhia de Melhoramentos do Norte do Paraná foi incorporada com o uso dos créditos que o Brasil detinha junto à Inglaterra.²⁸

O setor industrial que tivesse acesso às importações de bens de capital e que conseguisse ser incluído como estratégico, dentro dos parâmetros do controle seletivo das importações, teria condições excelentes para prosperar

. Em processo de abertura e em setores oligopolizados, evidentemente, o espírito empreendedor do empresário, no sentido schumpeteriano, pode ser condição necessária mas não suficiente. Há necessidade que tenha acesso às decisões do Estado que viabilizem a empresa, impedindo que sucumba aos diversos embates verdadeiramente “cruentos” da disputa capitalista.²⁹

Os industriais brasileiros procuraram se armar de argumentos e pressionaram por medidas que fossem tomadas no favorecimento da industrialização, inclusive no que dizia

²⁸ “O fato de haver um grupo financeiro brasileiro adquirido durante a guerra mundial a empresa britânica do norte do Paraná evidencia a ligação cada vez mais íntima entre o mundo dos negócios, o das indústrias e das empresas de colonização interna” . MONBEIG, Pierre. **Pioneiros e fazendeiros de São Paulo**. São Paulo: Hucitec/Polis, 1998, p. 391.

²⁹ “O crescimento e o ‘sucesso’ das PME numa economia oligopolizada e aberta ao capital internacional exigem do empresário mais do que as virtudes ‘schumpeterianas’. Para poder inovar, planejar e ter ‘sucesso’ (lucro), torna-se necessário conquistar também a hegemonia política ou, pelo menos, uma participação mais ativa nos órgãos decisórios da política econômica do Estado. Os programas de apoio às PME, sob a forma de crédito, capital de giro, financiamento de novas máquinas e equipamentos, etc., mais do que soluções técnico-econômicas, refletem a organização e as tentativas de pressão política dos empresários das PME”. RATTNER, Henrique. Acumulação de capital, internacionalização da economia e as PME in: **Revista de economia política**, vol. 4, nº 3, julho-set. 1984, p. 85-103. São Paulo: Brasiliense, 1984, p. 86.

respeito aos equipamentos de transportes, ponto negativo para um país com a dimensão do Brasil.

A Federação das Indústrias e o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo no Congresso Brasileiro da Indústria realizado em São Paulo, de 9 a 16 de dezembro de 1944, apresentaram diversos trabalhos. Roberto Simonsen³⁰ bate na tecla da necessidade de ajuda com capital dos países ricos aos países pobres, exatamente no ano da criação da Cobrasma, quando a empresa necessitaria, no mínimo, de crédito para suas vultosas importações de maquinário, necessário para a implantação da fábrica. Roberto Pinto de Souza defende a iniciativa privada como essencial, no entanto, admite que a participação do Estado era primordial, mesmo para países ricos, e que a sua intervenção se devia à necessidade de atender os pedidos da iniciativa privada, pela absoluta falta de capital.³¹ Define que a intervenção do Estado deve ser auxiliadora no processo de incentivo à produção.

Em tese apresentada à delegação brasileira na Conferência Econômica Internacional que se realizou de 9 a 16 de novembro de 1944, Heitor Ferreira Lima³² expunha a preocupação dos industriais brasileiros que os empréstimos externos viessem para fomentar a indústria e não facilitar a importação de bens de consumo. A tese de Oscar Egídio de Araújo³³ ressalta a necessidade de implementação dos meios de transporte, destaca as conclusões do Primeiro Congresso Brasileiro de Economia, realizado no Rio de Janeiro em 1943, que havia recomendado uma política ativa industrial para o país com o empenho do poder público, particularmente para a indústria de base, enumerando as justificativas para o fomento à instalação de novas indústrias fornecedoras de materiais para o setor de transportes.³⁴

A Comissão de Planejamento Econômico foi criada em 1944(08/05/1944) como órgão subordinado ao Conselho de Segurança Nacional. Essa necessidade de uma ação mais efetiva do Estado para o desenvolvimento é também defendida em outras instâncias:

³⁰ SIMONSEN, Roberto C. O Conceito da renda nacional e sua influência na elevação e recuperação dos padrões de vida. Cooperação econômica entre as nações. Medidas para auxiliar a elevação dos níveis de vida nos países pobres in FIESP: **Problemas de política econômica** (Contribuição da Federação e do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo. São Paulo: Departamento de Economia Industrial-FIESP, 1944 p. 16.

³¹ “*assim é que o governo francês se viu forçado a assumir os déficits das estradas de ferro no país, a partir de 1927. O mesmo passou-se nos Estados Unidos, onde, pela ‘Reconstruction Finance Corporation’, as estradas de ferro entraram definitivamente na fase de serviço público*” SOUZA, Roberto P. Manutenção da iniciativa privada in FIESP op. cit. p. 26.

³² LIMA, Heitor F. in: FIESP op. cit. p. 43.

³³ ARAUJO, Oscar E. Industrialização em áreas novas in FIESP, op. cit. p. 82.

³⁴ ARAUJO, Oscar E. op. cit. p. 84.

“Não é possível esperar pelas iniciativas particulares e deixá-las atuar desarticuladamente em ligação entre si... Porque esperar, apenas, pela iniciativa privada? Porque não deverá o Governo provocar, ou chamar a si incumbências que a não interessem ou são superiores às suas possibilidades?”³⁵

Pedro Malan sustenta que houve empenho do governo americano, na primeira metade da década de 40, para o desenvolvimento de um processo de substituição de importações já nas instruções e objetivos determinados para a Missão Cooke³⁶ tendo, como pano de fundo, a necessidade de diminuir a dependência das importações e como corolário reduzir as exigências de transporte devido às dificuldades naturais em tempo de guerra. A Missão Taub, de 1941, anterior à Missão Cooke, já detectara, por sua vez, a necessidade de investimentos maciços no setor de transporte.

Este problema de transporte no Brasil também foi detectado, posteriormente, pela Comissão Mista Brasil-EUA para o Desenvolvimento Econômico (1951/1953), embora tenha sido realizada em outro momento. Em termos de preocupação, justificativa e propostas, agia mais no sentido da possibilidade de abertura ao capital privado americano do que propriamente em sugerir a intervenção do Estado nos investimentos potenciais que se abriam ou viriam a ser abertos³⁷.

O presidente da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, o engenheiro Ary Frederico Torres, por sua vez, fez parte da Comissão Mista Brasileiro-Americana de Estudos Econômicos (Missão Abbink) e da Comissão de Desenvolvimento Industrial, presidida por Euvaldo Lodi. O mesmo diagnóstico ocorrendo com a Missão Abbink, estabelecida em setembro de 1948, resultado da visita do presidente Truman ao Brasil, no governo Dutra.

Octávio Gouveia de Bulhões, protótipo do economista liberal não intervencionista, reconhece:

“A necessidade de intervenção do Estado para corrigir ou suprir as fraquezas dos empreendedores particulares não permite concluir que a iniciativa particular seja decadente e deva dar lugar à iniciativa estatal (...) Por outro lado, devemos reconhecer a existência de obstáculos à expansão econômica em nosso país. Justifica-se por isso a atuação de nosso

³⁵ SILVA, Edmundo Macedo Soares e . A engenharia brasileira no projeto de Volta Redonda: Um capítulo do planejamento econômico in: **Boletim do círculo de técnicos militares**, nº 22, dezembro de 1944. Rio de Janeiro, 1944, p. 5.

³⁶ MALAN, Pedro S. et alii. **Política econômica externa e industrialização no Brasil (1930/52)**. Rio de Janeiro: IPEA-Coleção Relatórios de Pesquisa, nº 36.

³⁷ “Vale notar que apenas dois eram projetos industriais, cabendo a ênfase a transportes ferroviários e energia elétrica (2/3 dos projetos em nº e 3/4 do valor total)” MALAN, Pedro S. et alii. **Política econômica externa e industrialização no Brasil (1930/52)**. Rio de Janeiro: IPEA-Coleção Relatórios de Pesquisa, nº 36 p.61.

Governo nalguns empreendimentos que noutros países foram iniciados e desenvolvidos por exclusiva iniciativa privada.”³⁸

Desse modo, no fim da guerra, havia conjunção de interesses, discussão acumulada, e, portanto, consciência a respeito do problema, favorecendo o início e o florescimento da Cobrasma. Passar a produzir internamente interessava também às ferrovias, tanto que participavam majoritariamente do capital de constituição da empresa. Uma desvalorização cambial que, se por um lado, não interessava às empresas ferroviárias no imediato, interessava ao seu usuário mais importante o produtor de café, contradição que poderia ser resolvida, em parte, com a produção interna dos vagões e outros implementos.³⁹

Cumprirá papel fundamental na constituição da nova empresa a correlação de forças favorável aos defensores da participação do governo no fomento das indústrias, em particular, nas indústrias nascentes.

A discrepância entre o crescimento dos preços internos, que sobem mais que os preços de importação barateando, relativamente, as importações, aliado ao seu controle seletivo, favorece as compras externas de bens de capital⁴⁰. A própria condição da guerra e do imediato pós-guerra acabam exercendo a função de controle de câmbio, que reforça as restrições de importação, o que permite o jogo de influência para aqueles que detêm o domínio da burocracia e os “conhecimentos” adequados.

Ary Torres e Alberto Pereira de Castro participavam de colegiados no Governo Central. Ary Torres que viria a fazer parte da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos e Alberto Pereira de Castro, posteriormente estariam juntos na Cobrasma. Ary Torres como

³⁸ BULHÕES, Octávio Gouveia de . **À margem de um relatório**. Texto das conclusões da Comissão Mista Brasileiro-Americana de Estudos Econômicos (Missão Abbink). Rio de Janeiro:Edições Financeiras S.A,1950, p.7.

³⁹ A desvalorização cambial interessava “ao setor cafeeiro para fechar o buraco decorrente da queda do preço internacional do café. Assim, com a desvalorização, o preço interno do café não sofria tanto, mas as ferrovias, inclusive com débito em dinheiro estrangeiro, acabam sendo prejudicadas” SAES, Flávio Azevedo Marques. **As ferrovias de São Paulo**: Paulista, Mogiana e Sorocabana (1870-1940). Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 1974, p. 230.

⁴⁰ “Entre 1939 e 1944, por exemplo, os preços de importação aumentaram em 64 por cento, enquanto o nível dos preços internos se elevava em 98 por cento. No período seguinte a disparidade continua a acentuar-se: entre 1944 e 1949 os preços de importação se elevam em 36 por cento, enquanto o nível interno de preços cresce em 70” FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 11 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971, p. 214. Pedro Malan também assinalou este fato: “Do ponto de vista da política cambial, portanto, a característica realmente marcante da década e meia que se estende de 1938 a 1952 consistiu na manutenção de uma taxa cambial praticamente fixa em torno de CR\$ 18-19 por dólar norte-americano, enquanto os preços internos quase quintuplicaram no período, crescendo a uma taxa anual de 11,9%” MALAN, Pedro S. et alii. **Política econômica externa e industrialização no Brasil** (1930/52). Rio de Janeiro: IPEA-Coleção Relatórios de Pesquisa, nº 36, p. 159.

superintendente e Alberto Pereira de Castro, convidado por este para compor o grupo inicial técnico que viria implementar a constituição e implantação da fábrica. Importante papel exerceu o grupo,⁴¹ pois sabiam as alternativas que se apresentavam e o que poderia ser obtido, no âmbito do governo, para viabilizar a empresa, inclusive no que diz respeito às importações de equipamentos que estavam sob fortes restrições.⁴²

Gastão Vidigal, então diretor da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil, organizou a primeira reunião com vistas a discutir a implementação de sugestões da Comissão, sendo guindado ao posto de presidente da companhia.

Vê-se que houve um conjunto de circunstâncias que ajudaram a viabilizar a empresa e que Gastão Vidigal e Ary Torres, ao se aproveitarem das circunstâncias por deterem cargo de decisão ao nível governamental, se apropriam do mando da empresa. Este é também um importante dado para mostrar o processo de surgimento das elites nacionais, sempre coladas às benesses oficiais, circunstanciais ou não.

A conjunção desses interesses, a participação na Comissão de Ary Torres do IPT que poderia viabilizar técnicos e tecnologia necessários, o Banco do Brasil financiando e liberando as importações, demandadas pelos novos empreendimentos, o interesse das ferrovias em facilitar a manutenção e produção de vagões internamente (prevenindo-se do incremento da demanda mundial e do aumento dos preços decorrentes da desvalorização cambial que se vislumbrava) formaram o caldo de cultura que viabilizou o nascimento, criação e desenvolvimento da Cobrasma.

É bom salientar que o presidente Dutra, ao assumir o governo em 1946, teve como seu primeiro ministro da Fazenda, Gastão Vidigal que, em outubro, se desincompatibiliza para disputar a indicação pelo PSD de candidatura a governador do Estado de São Paulo. Assumindo Pedro Luís Correa e Castro (outubro de 1946 a junho de 1949) que permanece com o sistema de licenciamento de importações até 1953.

⁴¹ “O Ary formou esse grupo. Na realidade a Cobrasma começou com um memorando meu dirigido ao Ary, no Setor da Produção Industrial, na Coordenação Econômica, eu propus que se criasse uma firma que tivesse capacidade para acudir a indústria de máquinas brasileiras em forjados e fundidos mais pesados. (...) Fiz esse memorando, isso cabia bem na idéia da Coordenação que era de prever o futuro da indústria, depois de terminada a Guerra Mundial” Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

⁴² Ary Frederico Torres participou como membro em 1940 da Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional, presidida por Guilherme Guinle, que deu origem à Companhia Siderúrgica Nacional, da qual Ary Torres seria vice-presidente e Guilherme Guinle presidente. Francisco Magalhães Gomes em sua História da Siderurgia no Brasil, registra: “Volta Redonda movimentou a engenharia nacional, revelando ao país a sua elevada competência. Não podemos deixar de encarecer a atuação do Dr. Guilherme Guinle na supervisão geral do empreendimento, do Engenheiro Ari Torres como seu substituto e como orientador do plano geral” GOMES, Francisco de Assis Magalhães. **História da siderurgia brasileira**. Belo Horizonte: Ed. Itatiaia; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1983, p. 284.

2.1.2 Gastão Vidigal: um típico empreendedor brasileiro – à sombra do Estado!

Gastão Vidigal, nascido em São Paulo, em 15 de maio de 1889, formou-se na Faculdade de Direito do Largo do São Francisco, aos 19 anos, em 1908.⁴³

Trabalhou inicialmente no escritório de advocacia de Altino Arantes, futuro governador do Estado de São Paulo, afastando-se posteriormente ao assumir o Cartório de Registro de Imóveis, (1º Cartório de Registro de Hipotecas de São Paulo), herdado de seu avô. Em 1926 como diretor-gerente do Banco de São Paulo presidiu a Associação e o Sindicato dos Bancos.⁴⁴

Participou intensamente da revolução constitucionalista de julho de 1932, o que não o impediu de servir ao Governo Getúlio Vargas. O interventor João Alberto, em 1930, nomeou-o diretor do Banco do Estado, onde ficou por só um mês. Em 1934, representando o Comércio, foi eleito para a elaboração da constituição de 1934, tendo como companheiros de bancada classista Roberto Simonsen, Euvaldo Lodi, Paulo Assumpção, Martinho da Silva Prado e, também como deputado, José Joaquim Cardoso de Mello Neto.

Com o Estado Novo em 1937, foi nomeado interventor de São Paulo o então governador Cardoso de Mello Neto. Gastão Vidigal assume a Secretaria da Fazenda e Tesouro (20 de outubro de 1937), no governo do qual participava, como secretário da Viação e Obras Públicas, Ary Frederico Torres. Em 25 de abril de 1938, Getúlio Vargas nomeou como novo interventor Adhemar de Barros, por esse motivo Gastão renunciou em conjunto com todo o secretariado de Cardoso de Mello Neto.

Ao deixar o Banco de São Paulo, por desavenças com seu presidente⁴⁵, juntou-se a Cardoso de Mello com o propósito de fundar um banco que iniciou suas operações em 9 de janeiro de 1939.

⁴³ VIDIGAL, Antonio Carlos. **Gastão Vidigal, um empresário moderno**. Rio de Janeiro: Xenon Ed., 1991, p. 51

⁴⁴ Gastão Vidigal foi casado com Maria Amélia Bueno (filha de Augusto de Souza Bueno), tiveram deste casamento 7 filhos: Sílvio, Luis Eulálio, Álvaro Augusto, Antônio Carlos, Cecília e Gastão Eduardo.

⁴⁵ A briga, entre outros motivos, deveu-se a viagem que fizera em 1937, à França, ainda como deputado, com o objetivo de examinar as condições para a compra do controle do Banco Hipotecário Agrícola do Estado de Minas Gerais. A viagem anunciada pelo Diário de São Paulo, de Assis Chateaubriand, azedou de vez suas relações com Vicente Prado.

“ O capital total necessário seria dividido em partes de 12,5%, e cada um dos oito acionistas teria a incumbência de angariar capital, colocando no mercado a parte do capital que não pudesse subscrever sozinho. Neste esquema de pulverização do capital está a fórmula que Gastão usaria nos empreendimentos que lideraria no futuro, participações iguais entre os sócios, sem controladores ou acionistas mais fortes do que os outros; convite a grandes grupos para participarem, trazendo com isso experiência e prestígio para o negócio; ausência de qualquer preocupação com ‘controle’. Gastão Vidigal nunca buscou ser o acionista controlador de nada. Ele teve idéias, viabilizou negócios e os liderou por escolha de seus parceiros que confiavam na sua competência e seriedade. E nunca, até o fim de sua vida, teve acionistas queixosos.”⁴⁶

Cafeicultor e membro de família de cafeicultores, Gastão Vidigal foi também diretor (1928-1929) e presidente da Associação Comercial de São Paulo. Em 6 de junho de 1942, o Ministro da Fazenda Arthur de Souza Costa juntamente com o Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, Alexandre Marcondes Filho visitou a Associação Comercial. Na oportunidade, Gastão Vidigal fez suas reclamações sobre a morosidade e burocratização da Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil (Cexim). Logo a seguir, Gastão Vidigal foi nomeado pelo presidente Getúlio Vargas para comandá-la⁴⁷.

Foi diretor da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro, do Cotonifício Crespi, da Kosmos Capitalização e da Sociedade Construtora e de Imóveis. Fundou em 8 de outubro de 1943 a companhia de seguros “A Marítima”, e foi incentivador do IDORT-Instituto de Organização Racional do Trabalho. Em 1944 foi membro do Conselho Federal do Comércio Exterior e faleceu em 14 de novembro de 1950.

Fundador do PSD apoiou e lançou Dutra em São Paulo. Eleito deputado federal renunciou ao mandato para assumir o Ministério da Fazenda em 1º de fevereiro de 1946.

⁴⁶ VIDIGAL, Antonio Carlos. **Gastão Vidigal, um empresário moderno**. Rio de Janeiro: Xenon Ed., 1991, p. 98. A diretoria era composta por José Joaquim Cardoso de Mello Neto (presidente), Gastão Vidigal, Márcio da Costa Bueno (filho de Dino Bueno, ex-presidente do Banco de São Paulo ex-governador), Antônio Aimoré Pereira Lima, Ernesto Dias de Castro, Fábio da Silva Prado (da família Prado e casado com Renata Crespi, da família Crespi, do Cotonifício Crespi, uma das maiores indústrias da cidade), Lauro Cardoso de Almeida (da Companhia Paulista de Seguros) e Olavo Egydio de Souza Aranha. Ressalte-se que Olavo Egydio Souza Aranha, parceiro em diversos empreendimentos de Gastão Vidigal, primo de Olavo Egydio Setúbal, foi o fundador do grupo Monteiro Aranha.

⁴⁷ SCANTIMBURGO, João de. **Gastão Vidigal e sua época**. São Paulo: Fundação Gastão Vidigal de Estudos Econômicos, 1988, p. 114/5 “Aumentou, extraordinariamente, a responsabilidade da Carteira, quando, em 28 de setembro de 1942, pelo Decreto nº 4750, o governo instituiu a Coordenação da Mobilização Econômica, da qual foi diretor um revolucionário histórico da década de 20, João Alberto Lins de Barros, antigo interventor em São Paulo. Todo o controle da exportação e da importação passou à responsabilidade da Carteira”, inclusive distribuição de quotas. Op. cit. p. 116. Embora tendo servido ao Governo Getúlio Vargas, e dele se aproveitado, em pronunciamento em 5 de agosto de 1946, expôs a opinião de que só nas democracias, “é que é possível esse clima de entendimento entre o poder do Estado, representado pelos órgãos de Governo, e o poder econômico, representado pelas grandes instituições de classe, do prestígio da Associação Comercial do Rio de Janeiro” Op. cit. p. 182., e, em entrevista sobre a tarifa aduaneira que pretendia revisar, afirma também que pretendia revisar a taxa cambial. Op.,cit. p. 193.

Dentre seus objetivos como ministro, um dos pontos destacados era “*encarar, com vontade de resolvê-lo, o problema dos transportes e das vias de comunicação*”, para isso, providenciando o necessário suporte financeiro para a integração nacional e, “*aproximando dos mercados de consumo ou dos portos de exportação os centro vitais de produção*”.⁴⁸ Preocupava-se com a utilização adequada dos saldos de guerra, que deveriam ser utilizados para a importação de bens de produção e não de bens de consumo.⁴⁹

A aquisição da Companhia de Melhoramentos Norte do Paraná, em 1942, mostra seu senso de oportunidade, aliado ao cargo estratégico que ocupava. Gastão Vidigal ainda Diretor da Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil viabiliza a compra em aliança com Gastão de Mesquita Filho.

Negócio extremamente vantajoso, a decisão dos ingleses de fazerem desmobilizações de seus ativos no mundo todo, proporcionou janelas de oportunidade.

Quando Gastão de Mesquita Filho soube da disposição imediata dos ingleses de se desfazerem do empreendimento, procurou Gastão Vidigal, sócio em outros negócios, que:

*“concordou que a oportunidade era excelente, mas viu logo as dificuldades que enfrentariam. Era difícil reunir o capital necessário, o número de concorrentes seria muito grande, a aprovação pelo governo poderia ser demorada. Era preciso obter aprovação do governo federal tanto porque a Companhia tinha uma estrada de ferro que explorava um serviço por concessão do governo, como porque a compra tinha de ser paga em libras esterlinas. A compra e venda de moeda estrangeira, (...), era centralizada pelo governo.”*⁵⁰

Apesar das dificuldades, foram sendo estabelecidas as articulações que acabaram permitindo a compra. A remessa de dinheiro foi facilitada pelos saldos existentes de divisas, e, em 1944, o negócio foi fechado.⁵¹

⁴⁸ SCANTIMBURGO, João de op. cit., p. 147.

⁴⁹ SCANTIMBURGO, João de op. cit., p. 151 Em circular de 11 de junho de 1946, “*com o objetivo de acautelar os interesses gerais da economia brasileira, declara aos senhores chefes de repartição subordinadas, para seu conhecimento e devidos fins, que o desembaraço, em qualquer Alfândega do País, de máquinas e equipamentos industriais, usados, cujo embarque no exterior tenha sido feito entre 28 de dezembro de 1945 e 10 de junho de 1946, fica condicionado à exibição de atestado expedido pelo Instituto Nacional de Tecnologia, Instituto Paulista de Tecnologia ou entidades análogas, de que tais maquinismos têm boa capacidade de produção, não são obsoletos, não estão em precário estado de conservação, nem concorrerão para rebaixamento do atual nível de eficiência do parque industrial do Brasil*” op. Cit. p. 212. Segundo Scantimburgo todos os pronunciamentos de Gastão Vidigal foram usados pela Missão Abbink. Op. cit. p. 228. Para Scantimburgo, ele seria o típico representante do “*homem de desenvolvimento, no sentido schumpeteriano de criador de riqueza*”. Op. cit. p. 241.

⁵⁰ VIDIGAL, Antonio Carlos. **Gastão Vidigal, um empresário moderno**. Rio de Janeiro: Xenon Ed., 1991, p. 143.

⁵¹ SCANTIMBURGO, João de. **Gastão Vidigal e sua época**. São Paulo: Fundação Gastão Vidigal de Estudos Econômicos, 1988. Op. cit. p. 145

Esta conjunção de interesses mostra a força destes grupos na consolidação capitalista do Brasil e que, quase sempre, tiveram a participação estrangeira de alguma forma em seus empreendimentos:

*“Se o Brasil possui uma ‘burguesia industrial nacional’, seguramente seu núcleo central é constituído pelos grupos Matarazzo, Klabin, Villares, Votorantim, Antunes, Monteiro Aranha e Gastão Vidigal. Desses ‘grupos multibilionários’ Villares e Votorantim são os que ainda mantêm menos vínculos com o capital internacional. (...).O grupo Gastão Vidigal também se associou ao capital estrangeiro em seus principais empreendimentos industriais – a Cobrasma e a Braseixos – dos quais participa juntamente com a American Steel Foundries e com a North American Rockwell. O principal banco do grupo, o Banco Mercantil de São Paulo, é por sua vez o principal acionista da Finasa, na qual participam, juntamente com Morgan Guarantee Trust e Barin Brothers, capitais alemães, japoneses e suíços”.*⁵²

Ary Frederico Torres havia informado Gastão Vidigal do pensamento, no âmbito do Governo, da criação de indústria de material ferroviário (vagões) e que tal indústria atenderia ao interesse do Estado e das empresas ferroviárias.

Gastão Vidigal percebeu que havia interesse americano, pois a própria Missão Cooke admitia essa possibilidade e propunha a sua viabilização por parte de financiamento volumoso do Eximbank e de incentivo para que as indústrias americanas fornecessem equipamentos para essa atividade como prioridade. Por sua vez, admitia que estariam disponíveis capitais privados de monta à procura de boas oportunidades de investimento.

*A última conclusão, porém, era de que não interessava entregar todo esse projeto à subscrição pública, tornando-o uma verdadeira companhia de capital aberto. A fim de contar com o apoio e as encomendas das estradas de ferro, que seriam as principais clientes do negócio, interessava que elas fossem acionistas. Ou, melhor ainda, que tivessem o controle acionário, deixando para vender ao público em geral uma parte minoritária do capital.”*⁵³

Em 21 de novembro de 1943, foi realizada reunião presidida pelo Coordenador da Mobilização Econômica, João Alberto Lins de Barros, no Setor da Produção Industrial em São Paulo, para examinar projeto de criação de empresa de material ferroviário, elaborado por uma comissão de técnicos que tinha, entre seus membros, Ary Frederico Torres, assistente responsável pelo setor de Produção Industrial. Gastão Vidigal, então Diretor da Carteira de Exportação e Importação (CEXIM) do Banco do Brasil, em nome do Banco Mercantil de São

⁵² FOOT, Francisco et Victor Leonardi. **História da indústria e do trabalho no Brasil.** : das origens aos anos vinte. São Paulo: Global Ed., 1982, p. 107.

⁵³ VIDIGAL, Antonio Carlos. **Gastão Vidigal, um empresário moderno.** Rio de Janeiro: Xenon Ed., 1991, p. 124

Paulo entrou com 50.000 de um total inicial de 500.000 cruzeiros para viabilizar o empreendimento.⁵⁴

O ministro João Alberto, ex-interventor no Estado de São Paulo, mostrou a importância e a viabilidade do projeto, o interesse do Governo que o projeto fosse tocado pela iniciativa privada. Solicitou a exposição de Gastão Vidigal, como Diretor da Cexim, como também as medidas tomadas por ele, após consulta ao Ministro e ao engenheiro Ary Frederico Torres. Gastão enfatizou a importância da participação das empresas ferroviárias que, para ele, seria fundamental na organização da nova empresa de material ferroviário, pois assim seriam usuários e fornecedores ao mesmo tempo. Eis a razão pela qual, para a reunião, tenham sido convidadas as principais empresas ferroviárias do país.⁵⁵

O engenheiro Ary Torres expôs as questões técnicas referentes ao projeto, feito com a sua equipe e o apoio do IPT. Gastão Vidigal retomou a palavra para os encaminhamentos referentes à constituição da empresa. A participação de Olavo Egydio de Souza Aranha, que já fora parceiro de Gastão Vidigal na criação do Banco Mercantil de São Paulo, mostrava aliança estratégica. Oportuna, da mesma forma, foi a presença de representante da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, que pretendia implantar indústria semelhante no país e que, por ter disponível terreno de 170.000 m² em Osasco, com alguma infra-estrutura, agilizaria a implantação da nova empresa, além de não se constituir em concorrente.⁵⁶ Gastão Vidigal propôs outras medidas para encaminhar o processo de criação da nova empresa, como

⁵⁴ Participaram também: Major Napoleão de Alencastro Guimarães (diretor da EF Central do Brasil), Antônio de Pádua Salles, Luiz Tavares Alves Pereira, Jayme Cintra, Heitor Freire de Carvalho e Clóvis Soares de Camargo (Presidente e Diretores da Companhia Paulista de Estradas de Ferro); Amadeu Gomes de Souza (Presidente da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro); Coronel Américo Marinho Lutz (Diretor da Estrada de Ferro Noroeste do Brasil); A.M. Wellington (Superintendente da São Paulo Railway Company); João Sampaio (Diretor da Companhia Ferroviária do Norte do Paraná); Marcos Mélega (Presidente da Companhia Ferroviária São Paulo-Goiás); Nicolau Hientgen (representante da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira) e os engenheiros participantes de Comissão de elaboração do projeto: Álvaro de Souza Lima, Alberto Pereira de Castro, Tharcísio D. de Souza Santos e Miguel Siegel. Além de Frank Hodson, metalurgista norte-americano e Olavo Egydio da Souza Aranha. SCANTIMBURGO, João de. **Gastão Vidigal e sua época**. São Paulo: Fundação Gastão Vidigal de Estudos Econômicos, 1988, p. 99.

⁵⁵ “O Gastão tinha interesse porque ele era o grande acionista da Companhia Mogi de Estrada de Ferro, ele entrou e presidiu a organização” Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

⁵⁶ VIDIGAL, Antonio Carlos. Op. cit. p. 125.

“Sobrevoaram as regiões em volta de São Paulo, à procura de um lugar e deram com aquela área vazia em Osasco, que tinha sido uma fábrica de vagões.(...) Então procuraram identificar o proprietário daquela região, que era a Belga Mineira, que se dispôs a entrar na Companhia com o valor do terreno.” Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/04/2004.

*“a criação de uma comissão preliminar que teria ‘duas ou três’ funções. A primeira seria fazer uma visita ao interventor federal em São Paulo, para comunicar a criação da nova empresa, e pedir o seu apoio. A segunda seria fazer uma visita ao presidente da República, com a mesma finalidade. Além disso, essa comissão poderia começar a cuidar de alguns assuntos, tais como atrair os investimentos das companhias ferroviárias, angariar o restante dos capitais necessários com particulares, redigir estatutos, escolher a localização da fábrica, e ‘outras medidas julgadas convenientes’”.*⁵⁷

A subscrição do capital inicial, motivo de discussão na reunião, foi apoiada pelo representante da Central do Brasil, que afirmou ter autorização do ministério para tanto. O domínio da comissão inicial era estratégico, pois nas outras medidas, julgadas convenientes, estava o cerne do controle da nova empresa. Caberia a essa comissão uma ampla gama de funções, como providenciar os estatutos, o relacionamento com os acionistas e a definição da localização da fábrica. Portanto, a comissão preliminar funcionaria como uma diretoria executiva, enquanto não se elegeisse a diretoria definitiva. De toda a forma, estaria com todos os dados e conhecimentos, para encaminhar, de forma que lhe interessasse, as decisões, pois centralizaria também as informações. A comissão ficou definida com a participação de Gastão Vidigal, Ary Torres e representantes da Mogiana, Paulista e Central. .

No período da guerra, um dos principais problemas com que os setores produtivos se defrontavam se refere à questão das divisas, o Brasil vendendo para áreas de moeda inconversíveis e acumulando, portanto, reservas nestas moedas e comprando de áreas de moeda conversíveis, os Estados Unidos neste caso, e a Inglaterra naquele. Com estas divisas bloqueadas, uma boa parte foi utilizada para comprar ativos britânicos no Brasil, em particular estradas de ferro, estando incluída neste rol a Companhia de Terras do Norte do Paraná, (que viria a ser acionista da Cobrasma) que, no processo de desmobilização desses capitais, foi comprada por um grupo capitaneado por Gastão Vidigal, o mesmo acontecendo com a empresa que deu origem a Confab, a partir da Ibesa- Indústria Brasileira de Embalagens S.A., que hoje é fabricante e exportadora de tubos e equipamentos de aço. Nesse caso, os ativos eram alemães, foram confiscados pelo Estado e vendidos via licitação.

Evidentemente, o acesso ao mercado cambial, à disponibilidade de divisas foi, neste em particular, e em todo o período, um diferencial importante, senão o fundamental, para definir quem se beneficiaria da situação. Gastão Vidigal detinha os instrumentos, as influências e o conhecimento necessário para se beneficiar⁵⁸. Enquanto diretor da Cexim,

⁵⁷ VIDIGAL, Antonio Carlos. **Gastão Vidigal, um empresário moderno**. Rio de Janeiro: Xenon Ed., 1991, p. 127. Luis Eulálio Bueno Vidigal sempre se orgulhou de estar com a Cobrasma desde os estatutos, que redigiu.

⁵⁸ “(...) Esta significativa transferência de recursos reais, em boa medida possibilitada pela intervenção no sistema cambial, baseou-se principalmente na desigualdade de acesso a recursos – em particular moeda estrangeira conversível – cujo preço de ‘mercado’ não refletia a sua escassez relativa, mas antes

havia criado o conceito de essencialidade, na regulação do acesso aos certificados de necessidade de importação e exportação⁵⁹.

Em abril de 1945, pede demissão da Cexim com pretensões de candidatar-se ao governo de São Paulo pelo PSD, o que não conseguiu. A eleição foi ganha por Ademar de Barros, com o apoio de Dutra. Como registra Antonio Carlos Vidigal, Gastão Vidigal era “*um apaixonado da política, não tanto no sentido eleitoral e partidário, mas no sentido da vontade de participar do funcionamento da máquina do Estado*”.⁶⁰ Ou quando afirmava que seria⁶¹ “*preciso insistir em acabar com este ranço privatista de organizar sociedades anônimas no Brasil com a mulher, os filhos e os parentes. Isto é ranço do passado.*” Ironicamente, com passar os anos, a Cobrasma se transformou em empresa eminentemente familiar.

Segundo seus biógrafos, não era egoísta, sempre se dispondo a repartir o acesso que detinha e as oportunidades daí advindas com os outros. É o caso da disputa pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná em que, já com a partida ganha, ao saber do interesse de Assis Chateaubriand, ofereceu participação, dizendo que: “*Temos lugar para todos*”.

É o momento em que o Estado passa a ter importância crescente e os interesses começam a se cristalizar e, no caso de Gastão Vidigal, era importante para seus propósitos abrir espaço para setores que, mais tarde, o auxiliariam em seus objetivos, talvez não

deliberadamente a subestimava”. MALAN, Pedro S. et alii. **Política econômica externa e industrialização no Brasil (1930/52)**. Rio de Janeiro: IPEA-Coleção Relatórios de Pesquisa, nº 36, p. 410.

“*Os donos da Cobrasma eram a família Vidigal, e como membros do governo eles ganharam um pouco de influência e conseguiram uns empréstimos(...) A Cobrasma foi instalada visando atender o mercado ferroviário, daí foram apoiados pelo governo, e as partes dos vagões que eram necessárias havia muita dificuldade de importação, então nós estávamos em plena guerra. (...) O Ary Torres conhecia a parte de metalúrgica muito bem, e os Vidigal eram banqueiros.*” Entrevista de Maurício Novinski ex-diretor em 19/10/2004.

⁵⁹ Criada em 1944, a Cobrasma que começa a funcionar em 1946, tal como a Companhia Siderúrgica Nacional, a partir de equipamentos importados dos Estados Unidos, contava com todos os predicados para ser definida como essencial, pelo setor em que atuaria, pelas necessidades das ferrovias e, sobretudo pelo alto grau de sinergia dos seus criadores com o Estado. Contava com a presença de Gastão Vidigal, sua importância e relacionamentos, haja vista que foi o primeiro Ministro da Fazenda de Dutra, embora com uma presença efêmera, de 1º de fevereiro a outubro de 1946, quando se desincompatibilizou, o fato é que detinha influência mais do que suficiente para beneficiar sua empresa no sistema de licenciamento de importações.

Nota Marcelo de Paiva Abreu que, neste aspecto, “*mesmo no auge de um período em que o crescimento da economia dependia preponderantemente de fatores internos, as restrições externas são as principais determinantes das linhas principais da política econômica (...)*”. Paiva, Marcelo de Paiva Abreu. **Crise, crescimento e modernização autoritária: 1930-1945** in ABREU, Marcelo de Paiva. **A ordem do progresso, cem anos de política econômica republicana: 1889-1989**, Rio de Janeiro: Elsevier, 1990, p. 73.

⁶⁰ VIDIGAL, Antonio Carlos. **Gastão Vidigal, um empresário moderno**. Rio de Janeiro: Xenon Ed., 1991, p. 107.

⁶¹ VIDIGAL, Antonio Carlos. Op. cit. p. 109.

explícitos ainda, de montar um grupo econômico de porte, aproveitando-se das janelas de oportunidade que se apresentavam.⁶²

Estudo de Luciano Martins sobre a formação do empresariado brasileiro, relativo a três anos, 1914, 1938 e 1962, ao procurar entender a dinâmica do empresariado em aproveitar fatores exógenos em momentos históricos, detectou a versatilidade desses na entrada em setores específicos ou seu abandono e, também, sua entrada em diversos setores de forma simultânea, à exemplo de Gastão Vidigal.⁶³

2.1.3. Primeiros Tempos: Constituição, dificuldades e evolução

2.1.3.1 A constituição

Na reunião de 21 de outubro de 1943, no Setor de Produção Industrial, em São Paulo, foi discutida a proposta de implantação de uma companhia dedicada à produção de material ferroviário no país. Para aprovar a proposta foi levado em conta o

*“desgaste do material rodante durante a 2ª Guerra Mundial, o aumento do tráfego e a não reposição desse material, praticamente todo importado. Já existia a indústria de rodas coquilhadas, bem como a de montagem de vagões. Mas era necessário que se fabricassem truques, engates, aparelhos de choque e tração, eixos etc. e a Companhia Siderúrgica Nacional já fornecia chapas e perfilados de fabricação 100% nacionalizada”.*⁶⁴

⁶² “(...) apesar de tantos políticos profissionais terem ocupado postos de importância no período populista, os círculos internos das várias administrações a partir de Getúlio Vargas eram predominantemente formados de industriais banqueiros ou políticos com fortes ligações empresariais. Pode-se até argumentar, a partir da evidência empírica, que os empresários vêm ocupando regularmente os centros e setores-chave de formulação e tomada de decisões econômico-políticas, do Estado, e que essa tendência foi bastante intensificada com a criação da ‘administração paralela’ durante o governo de Juscelino Kubitschek e pela existência de anéis burocrático-empresariais. Paralelamente, a produção industrial privada e os assuntos gerenciais dos empresários vêm sendo dirigidos por peritos administrativos e técnicos, que são os executivos do capitalismo no Brasil. Para os empresários brasileiros, a política continua sendo parte extrínseca de seus negócios.” DREIFUSS, René Armand. 1964: **A conquista do estado**. Ação política, poder e golpe de classe. Petrópolis: Vozes, 1981, p. 481/2.

⁶³ MARTINS, Luciano. Formação do empresariado industrial in: **Revista Civilização Brasileira**. Ano III- nº 3, Maio de 1967. Rio de Janeiro. Editora Civilização Brasileira, 1967, pp. 91-131.

⁶⁴ COBRASMA. **Relatório anual enviado a CVM** – 1986, p.5.

A Companhia Brasileira de Material Ferroviário, foi fundada em 1º de setembro de 1944, em Osasco, então distrito da capital, tendo como presidente Gastão Vidigal, como presidente do Conselho Consultivo Guilherme Guinle e como membros deste conselho, entre outros, Horácio Lafer, Olavo Egydio de Souza Aranha e Fábio da Silva Prado. Do Conselho Fiscal, participavam José Ermírio de Moraes como titular e Henrique Dumont Villares, suplente, portanto com amplo apoio dos maiores grupos econômicos da época.⁶⁵ Nomes e sobrenomes dos mais importantes do processo de industrialização brasileira⁶⁶. As informações, propiciadas pela listagem dos fundadores da empresa, são importantes pistas para mostrar, em termos qualitativos, a luta pela afirmação da burguesia industrial nacional. As maiores empresas da época participaram do empreendimento.

Entre os principais acionistas, encontrava-se a Companhia Paulista de Estradas de Ferro (25%), Companhia Mogiana de Estradas de Ferro (25%), Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (12,5%), Monteiro Aranha, Engenharia, Comércio e Indústria Ltda. (7,5%), Hime-Comércio e Indústria S.A. (3,25%), Klabin Irmãos & Cia (2,75%), Cia. Central de Administração e Participações (2,5%), Construtora de Imóveis S.A. – Casa Bancária (2,25%), S.A. Indústrias Votorantim (1,37%), Siderúrgica Barra Mansa S.A. (1,37%), S.A. Indústrias Reunidas F. Matarazzo (1,37%), Cia. Itaquerê Industrial, Agrícola e Imobiliária (1,37%), Cia. Mecânica e Importadora de São Paulo (0,75%), Cia. Siderúrgica Nacional (0,62%), Estrada de Ferro Sorocabana (0,5%), Cia. Estrada de Ferro do Dourado (0,5%), General Electric S.A. (0,5%). Chama atenção que esta constituição acionária inicial acaba derivando em uma empresa de cunho familiar, vinculada à família Vidigal.⁶⁷

⁶⁵ Presidente Gastão Vidigal, Vice-Presidente: Heitor Freire de Carvalho, Diretor Superintendente: Ary Frederico Torres, Diretor Comercial: José Gavião Gonzaga e Diretor: João Fleury Silveira. Conselho Consultivo: Guilherme Guinle, Luiz Tavares Alves Pereira (Vice-Presidente), e como membros: Amadeu Gomes de Souza, Carlos Reis de Magalhães, Fábio da Silva Prado, Horácio Lafer, Jayme de Ulhôa Cintra, Olavo Egydio de Souza Aranha, Valentim F. Bouças. No conselho Fiscal: Ernesto Dias de Castro, José Ermírio de Moraes, substitutos: Brasília Machado Neto, Henrique Dumont Villares e Jorge Alves de Lima.

Foi registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob o nº 22.015, em sessão de 19/09/44 com a denominação de Companhia Brasileira de Material Ferroviário, passando a ter a denominação atual, Cobrasma, em 07/02/77 (JUCESP nº 672.580/77).

⁶⁶ COBRASMA. **Relatório de 1947**, p.2. A criação da empresa se dá em momento de grande discussão sobre os caminhos para o país sintetizado na polêmica Gudin x Simonsen e na presença de missões estrangeiras de 1942 (Cooke) e posteriormente de 1948 (Abbink).

⁶⁷ Precisamente, logo após a morte de Gastão Vidigal é que se inicia esta transformação, com a família se organizando em contraposição às articulações de Ary Torres, e, contando com o apoio da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, acaba se apoderando da sua direção.

A criação da empresa se dá em momento de busca da afirmação industrial brasileira, já no fim da Segunda Guerra Mundial, dentro do projeto de industrialização do governo Vargas⁶⁸ aproveitando-se de um período de reservas cambiais expressivas.⁶⁹

O Congresso Brasileiro da Indústria, realizado em 1944, recomendava explicitamente o estímulo para o setor de bens de produção e o favorecimento dos transportes, necessários à circulação de matérias primas no país⁷⁰.

Na justificativa do programa para a empresa, argumentava-se que era indispensável para o país a melhoria dos meios de transporte. Em sintonia, as ferrovias privadas e estatais estabeleceram planos de melhorias para serem executados em prazo de dez anos. Os montantes envolvidos eram de tal ordem que uma empresa destinada a atendê-los teria, com certeza, grandes resultados. A criação da Cobrasma visava atender às demandas das ferrovias em todos os produtos.⁷¹

Seu programa de fabricação foi preparado para ser executado em três etapas:

*“A primeira etapa consiste no estabelecimento de oficinas de montagem para vagões e de carpintaria. A segunda etapa seria a produção em grande escala de fundidos de aço como: laterais e travessas de truques, engates, aparelhos de choque e tração e outras peças do mesmo gênero usadas na construção de vagões. Nessa mesma etapa estão incluídas a ampliação da oficina de carpintaria e o estabelecimento de uma grande oficina mecânica. A terceira etapa compreenderá: a) a fabricação de molas helicoidais e elíticas, para estradas de ferro e para outros fins; b) a fabricação de rodas de ferro fundido coquilhado e de outras peças de ferro fundido para estradas de ferro; c) a fabricação de mancais e outras peças de bronze para vagões; d) o acabamento de rodas e eixos de aço, fornecidos em bruto pela indústria nacional ou importados; e) o estabelecimento de uma oficina de reparação e manutenção para locomotivas Diesel-elétricas”*⁷².

⁶⁸ “O problema básico da nossa economia estará, em breve, sob novo signo. O País semicolonial, agrário, importador de manufaturas e exportador de matérias-primas, poderá arcar com as responsabilidades de uma vida industrial autônoma, provendo as suas urgentes necessidades de defesa e aparelhamento. Já não é mais adiável a solução”. Discurso pronunciado em Volta Redonda em 7 de maio de 1943 citado in IANNI, Octavio. **Estado e planejamento econômico no Brasil (1930-1970)**. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979, p. 63.

⁶⁹ MELLO, João Manoel Cardoso de. **O Capitalismo tardio: Contribuição à revisão crítica da formação e do desenvolvimento da economia brasileira**. Campinas: Unicamp, p. 1998, p. 117.

⁷⁰ CARONE, Edgar. **O Pensamento industrial no Brasil (1880-1945)**. São Paulo: DIFEL, 1977.

⁷¹ COBRASMA. **Relatório de 1947**. op. cit., p.3.

⁷² COBRASMA, **Relatório de 1947**. op.cit. p.3 “Os projetos para essas diversas instalações foram preparados nos Estados Unidos com a cooperação da American Steel Foundries para a fundição de aço e fábrica de molas, da Griffin Wheel Company para a fábrica de rodas de ferro fundido, e da Whitcomb Locomotive Company para a oficina de reparação de locomotivas Diesel-elétricas. A execução dos detalhes dos projetos e preparo das especificações foram feitos por Giffels & Vallet Inc. para a fundição de aço e fábrica de molas, e por A. Wickland Co. para a fábrica de rodas e fundição de ferro.” op.cit. p.9. Até 1947 o valor de 2 milhões de dólares havia sido importado em equipamentos dos EUA.

A implantação física da empresa não começou do nada. Nos terrenos onde se instalou, então pertencentes à Cia. Belgo Mineira, uma de suas acionistas, havia existido a COMAF, Companhia Paulista de Material Ferroviário (figura 1), que produzia vagões de madeira. Suas antigas instalações e galpões da sua oficina, durante muito tempo, serviram como embrião das instalações futuras⁷³.

Figura 1: Instalações da Cia. Paulista de Material Ferroviário – 1929

Fonte: Coleção Particular de José Luiz Alves de Oliveira

A escolha de Osasco, então

*“subúrbio afastado de São Paulo, mas ele tinha uma coisa muito importante, ele tinha as duas bitolas que circulavam mais em São Paulo, a de 1,0 m e a de 1,5m. Mas essa foi uma das grandes razões de serem instalados em Osasco. Por que Osasco tinha bastante área; também tinha energia elétrica; tinha água, o rio Tietê por perto. Pegamos bastante gente do SENAI. Agora, a indústria de fabricação de vagões havia um pouco de funcionários disponíveis, por que as estradas de ferro todas tinham oficinas mecânicas para consertar os vagões, para projetar, etc. Então, esses elementos também vieram.”*⁷⁴

⁷³ “A primeira fábrica de vagão da América do Sul, por volta de 1930, coisa assim, tempo de Getúlio; Getúlio tinha mentalidade nacionalista, ele queria se livrar de inglês, de francês alemão, então tinha uma fábrica, tudo aquilo de lá, aqueles trilhos lá dentro, que vai por dentro da seção, dentro da fundição, dentro da fabricação de vagão, tudo aquilo lá foi montado para ser fábrica de vagão mesmo. E chamava-se COMAF (...) e ela foi à falência, não trabalhou muitos anos, não. Foi à falência. Naquele tempo só se fazia de madeira(...) Ai ficou muito tempo parado, ali foi depósito de café”. Depoimento de Carlos Heubel Sobrinho, o Carlucho, em 25/08/2003.

⁷⁴ Entrevista de Maurício Novinski em 19/10/2004.

“Eu me lembro que para poder atender a demanda da mão de obra fomos procurar operários da antiga Sorocabana em Sorocaba. Sorocaba tinha instalação de reparos de vagões e construção de vagões, então os rebitadores, as pessoas que trabalhavam na montagem dos truques, que sabiam fazer a preparação das rodas, colocar as rodas no eixo, todo o processo de construção dos vagões, grande parte foram trazidas. (...) E assim que acabou a guerra a ONU começou a trazer refugiados, uma leva de ucranianos, de pessoas deslocadas na guerra em 1947/48, elas vinham para cá praticamente sem conhecer a língua e eles foram trabalhar na Cobrasma”. Entrevista de Albertino Souza Oliva em 03/08/2004.

Figura 2: Vista aérea de Osasco 1946 (No lado direito a Cobrasma)
 Fonte: Coleção Particular de José Luiz Alves de Oliveira

Um dos primeiros técnicos a chegar foi Paulo D. Cantuária de Araújo⁷⁵, engenheiro da Central do Brasil que, após o término da guerra, fora encarregado de organizar um plano de remodelação e padronização dos 3.200 vagões da Central, dos quais 2.500 em péssimas condições. A Cobrasma, já no mercado ferroviário, construía sua fundição e tinha condições de começar imediatamente a executar o serviço nos vagões da Central, nos galpões da COMAF, que foram iniciados em princípios de 1946.

Em seguida, Ary Torres⁷⁶ e Paulo Meirelles Reis convidaram Cantuária a se incorporar aos quadros da companhia, encarregando-se dos trabalhos dos contratos. Segundo ele, três eram os grandes chefes: Pedro França Pinto, geral; José Romualdo de Oliveira, oficinas e Ludwig Forster, obras da Fundição.

Como os 2.500 vagões não eram padronizados, Cantuária, juntamente com seu pessoal, organizou racionalmente um programa de trabalho que lhe permitiu trabalhar em série, o que facilitava o trabalho como se fosse “*em linha de fabricação em série de um produto novo*“, gerando saber acumulado para a implantação das linhas de produção.

Ao iniciar a empresa, em 1946, o plano era a montagem de uma fundição de material ferroviário, não se cogitava a fabricação de outras peças fundidas. A empresa se expandiu a partir de sua fundição e da montagem de vagões.

⁷⁵ Entrevista publicada no O ELO, ano XII nº 132 junho de 1985, p.2.

⁷⁶ Ary Torres havia participado, como relatado, da assessoria do Coordenador de Mobilização Econômica, assim como outro engenheiro Álvaro de Souza Lima que também foi para os quadros da nova empresa, pensada no âmbito do Grupo de Assessoria.

“O objetivo era atender o mercado ferroviário, manter as instalações incipientes dos galpões da velha COMAF que permitiriam continuar a montagem dos vagões importados da Pressed Steel e, certamente, continuar desenvolvendo a linha de representações.”⁷⁷

Na área de equipamentos petroquímicos, por sugestão de um engenheiro que trabalhara em 1956 na Petrobrás, pensou-se em produzir permutadores de calor. Para isso, Cantuária foi fazer estágio nos Estados Unidos na fábrica da The M. W. Kellogg Co.. Conclui ele que a grande dificuldade foram os diferentes processos de produção entre o novo produto e a produção de vagões que dominavam.” *Duas técnicas totalmente opostas*”. Aliás, dilema em que a empresa sempre se meteu, nas diversas tentativas de diferenciação de produto que perpetrou, de certa forma perdendo o foco da produção.

Inicialmente três engenheiros⁷⁸ foram enviados para os Estados Unidos para estagiar em empresas congêneres e, também, com a incumbência de pesquisar máquinas e equipamentos com vistas à necessidade da nova empresa. Após quase um ano retornaram para fazerem o trabalho de coordenação na importação e implantação da fábrica. Houve várias dificuldades, entre as quais, a falta de mestres, o que os obrigou a contratar engenheiros recém-formados que passaram a exercer tal função e com o encargo de treinar trabalhadores que melhor se adequassem ao posto. Para enfrentar a falta de experiência dos trabalhadores, (afinal a indústria era nascente) recrutaram o pessoal que trabalhava nas oficinas de manutenção das ferrovias, e também oficiais engenheiros das Forças Armadas.

Foi constituída uma seção técnica, voltada para o material ferroviário, relata um dos diretores que cresceu junto com a firma desde o começo, José Teixeira Beraldo.⁷⁹ Trabalhava-se fundamentalmente em montagem de vagões importados da Pressed Steel Car, dos EUA, país de onde se importava praticamente todo o material de trabalho: tintas, rebites, parafusos, etc., do Brasil só a madeira que seria destinada ao assoalho.

A Fundação teve a sua primeira corrida de ferro fundido em 1948, tornando-se uma das maiores do mundo.

Os primeiros vagões de aço fechados, importados da Pressed Steel Car Co. foram montados em junho de 1946, destinados à Estrada de Ferro Noroeste do Brasil e, em novembro, os destinados à Companhia Mogiana de Estradas de Ferro⁸⁰.

⁷⁷ Entrevista publicada em O ELO, ano XII nº 132 junho de 1985, p. 4.

⁷⁸ Fernando Jorge Larrabure, Maurício Novinsky e Mauricio Grinberg em 1946.

⁷⁹ O ELO, ano XII nº 130 abril de 1985, p. 3.

⁸⁰ “No decorrer dos anos a empresa adquiriu know-how para fabricar todos os tipos de vagões, desde vagões para passageiros e carros de metrô a vagões especializados para uso industrial, como os carros-torpedo usados

A construção da vila operária ocorreu em terrenos adquiridos da Cia. Territorial de Osasco que também participou do capital inicial da Cobrasma, composta de 13 casas, concluídas no 2º semestre de 1948⁸¹. A área foi descoberta sobrevoando-se a região por volta de 1943/44. Maurício Novinsky, que estagiara em Fundação igual nos EUA, acompanhou toda a montagem dos equipamentos e dos laboratórios, e organizou o treinamento do pessoal. Finalmente, em junho de 1948, foi realizada a primeira corrida de aço num forno Heroult de 6t.

O jornal registra a grande contribuição de Forster para a companhia, sendo um dos mais importantes, o método e a luta pela padronização de utilização de peças fundidas em manganês nas fábricas de cimento do País; o que viabilizou a racionalização da utilização de modelos de peças fundidas, processos de moldagem e estocagem de peças de reposição e produção em série.

Figura 3: Vila dos Funcionários da Cobrasma – 1948
Fonte: Coleção particular de José Luiz Alves de Oliveira.

Outro pioneiro, João Tavares Friestino⁸², em depoimento sobre o início da empresa, estima que o número de funcionários estava entre 300 e 400, Osasco, então pequeno bairro de São Paulo, oferecia poucas opções de trabalho. Além da Cobrasma, existia a Soma, que

na indústria siderúrgica para transportar o gusa líquido, incandescente, que sai dos fornos”. Entrevista de Joel Teixeira Beraldo em O ELO, ano XII nº 130 abril de 1985, p. 3.

⁸¹ O ELO, ano XI nº 125 nov de 1984, p.3.

⁸² O ELO, ano XI nº 126 dez de 1984, p. 2-4.

fabricava e reformava vagões⁸³, a Hervy, a Cartonagem, e o Frigorífico Wilson. Praticamente, no início, todo o material para a montagem dos vagões era importado dos EUA: eletrodos, parafusos, rebites, material de truque, painéis para as caixas do vagão, portas e até tintas. Friestino trabalhou no almoxarifado como “Entregador de Ferramentas” e depois, promovido, passou a “Recebedor de materiais”, morou na vila operária que foi extinta em 1950. Segundo Friestino, o engenheiro José Romualdo de Oliveira, chefe da oficina, que antes havia trabalhado na Cia. Paulista de Estradas de Ferro, e um grupo de operários foram descobrindo a arte de fazer vagões.

Mauricio Novinsky⁸⁴, engenheiro formado na Escola Politécnica, participou como assistente-aluno da Fundação experimental do IPT e também da equipe que, em 1942, construiu a fundição especializada em rodas ferroviárias, a Sofunge. Foi por isso que o grupo fundador da Cobrasma o convidou para fazer parte da equipe que completaria o projeto que estava sendo feito, em Detroit, pela Giffels, Vallet e Rossetti e estagiar nas fábricas da American Steel Foundries (hoje Amsted). O objetivo era obter o necessário conhecimento para colocar em funcionamento a maior fundição de aço da América Latina. Ficou quase todo o ano de 1946 nos EUA juntamente com dois outros engenheiros da equipe. Ao voltarem, em 1947, a Fundação estava sendo construída. Neste ano, receberam os equipamentos importados. Finalmente, após enfrentarem obstáculos de toda a ordem, a Fundação foi inaugurada em 1948.⁸⁵

⁸³ Soma: Companhia Sorocabana de Material Ferroviário começou a funcionar em Osasco em 1929, construída por Mariano J. M. Ferraz. “Muitos poloneses e ucranianos vieram trabalhar na Soma. Eles eram operários especializados.” Depoimentos de Nice Odália e Nilo Odália in NEGRELLI, Ana Lúcia Marquetti Rocha et OLIVEIRA, Neyde Collino de. **Osasco e seus imigrantes: uma volta ao passado**. São Paulo: Scortecci Editora, s/d. p. 75.

⁸⁴ O ELO, ano XII nº 128 fev de 1985, p. 4.

⁸⁵ “O aço é uma mistura de ferro com um pouco de carbono, um pouco de mica, um pouco de cromo.(...)as fundições que existiam no Brasil eram muito pequenas e muito insignificantes, e muito desaparelhadas, realmente um pouco antes disso, talvez um ano antes, o IPT que já existia, um dos engenheiros do IPT escolheu a indústria de fundição para desenvolver. , O molde onde vai ser jogado o metal era feito de terra de fundição como eles chamavam. (...) Então, quando o Dr. Miguel Siegel se formou lá na Poli também, ele foi para o IPT e resolveu desenvolver o setor de fundição e um dos que ele convidou foi eu, e eu fiquei exatamente com a parte destas terras de fundição, e tinha os Estados Unidos que estavam bem adiantados e chamavam areia de fundição. (...) Bom, quando nós montamos a Cobrasma, a fundição da Cobrasma era uma grande fundição. Nós tínhamos produtos(...) e não tínhamos operários para fazer isso, nem máquinas, nem quem conhecesse máquinas. Então, nós tivemos que contratar um pessoal novo, que estava começando.(...) Não tinha mestres. E como é que a gente faz? Chegar para o sujeito e dizer você vai ser mestre? Bom, ele podia tomar conta da disciplina, mas para ele tomar conta da disciplina ele precisava conhecer o produto para ensinar aos operários. Achei que se pegasse engenheiros recém formados, (...), que não tinham experiência industrial e colocasse, esses homens a comandar os setores, que precisassem de mestres, então eles fizeram o papel do mestre (...) os melhores mestres de São Paulo” Entrevista de Maurício Novinski em 19/10/2004.

Figura 4: Localização da Cobrasma
Fonte: Cobrasma Relatório de 1947

Figura 5 A: Projeto: American Steel Foundries
Fonte: Cobrasma Relatório de 1947

Figura 5 B Projeto: American Steel Foundries:
Fonte: Cobrasma Relatório de 1947

Figura 6: Oficina Antiga
Fonte: Coleção particular de José Luiz Alves de Oliveira

Nesses anos o Brasil enfrentou crise econômica grave:

“nossa Fundição, que deveria produzir truques e engates ferroviários, teve que procurar os mercados mais estranhos e exóticos para iniciar seu trabalho e sobreviver. Em vez de laterais e travessas de truques de 200 kg cada, fabricamos as estruturas das cadeiras do Estádio do Maracanã, de ferro fundido, pesando de 10 a 12 kg cada, nas máquinas Herman, um verdadeiro absurdo. Para vencer a falta de mercado de fundidos de aço, o Dr. Alberto Pereira de Castro teve a idéia de fundir lingotes de aço 1010 para serem vendidos às laminações e assim completar o programa dos fornos. Foi o ponto de partida para a entrada da Cobrasma no mercado de aço e para a nossa atual Forjaria de Desbaste e Fábrica de Eixos Ferroviários.”⁸⁶

Segundo o relatório de 1947, foram assinados contratos de assistência técnica e uso de patentes com a American Steel Foundries e com a Griffin Wheel Co. A oficina de montagem de vagões, projetada pelas duas, com a cooperação da Pressed Steel Car Company, tinha capacidade de produzir 6.000 vagões ano, além da fundição de aço com capacidade de produção de 2.000 toneladas de metal fundido, ou 1.200 toneladas de peças por mês, já se prevendo a construção posterior de uma fundição para a produção de rodas de ferro fundido coquilhado e de peças de ferro fundido comum. Esperava-se que a fábrica de rodas com tecnologia da Griffin Wheel Company fosse uma das mais modernas do mundo. Um projeto para posterior desenvolvimento era o da fábrica de molas elípticas helicoidais, incluindo o uso de máquinas de forjar e de tipos modernos, de fornos de tratamento térmico e instalações para ensaios, garantindo a qualidade da produção⁸⁷.

Em 1950, a empresa comprou a Fornasa, com fábrica em Volta Redonda, produtora de tubos de aço soldado. Constituída através de escritura pública, lavrada em 20/10/1945⁸⁸, então com a denominação de Forjas Nacionais S.A., até 1950 a Cobrasma foi sua principal acionista, a partir desta data passou a ser sua controladora.

Primeira metalúrgica a se instalar próxima à Cia. Siderúrgica Nacional (CSN), em Volta Redonda, sua atividade principal era a produção de tubos plásticos ou metálicos, pintados ou galvanizados, de estrutura de aço tubulares ou perfis.

⁸⁶ Houve um tempo em que faltou aço no mercado “(...) então a gente fabricava o lingote de aço e vendia para as laminações, isso foi uma idéia que surgiu na cabeça do Alberto Pereira de Castro. Foi ele que desenvolveu. O Alberto Pereira de Castro já tinha trabalhado em laminações, durante muitos anos, e ele, muito bom professor, introduziu esse negócio.” Sobre a diferença entre forjado e fundido: “Forjado é uma peça que parte de um pedaço de aço determinado, com qualidade próprias e que é forjado uma peça contra outra. (...) Fundido é uma caixa de areia com um buraco que é o molde, e lá a gente joga o aço derretido, e ele toma forma daquele...”. Entrevista de Maurício Novinski em 19/10/2004.

⁸⁷ COBRASMA, **Relatório de 1947**. Evidentemente a estimativa de capacidade de produção de 6.000 vagões ano estava superdimensionada.

⁸⁸ Registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob n. 25.774, em sessão de 30/10/45.

A partir de 1949 passou à produção de tubos para condução de água, vapor, ar comprimido e, com o decorrer do tempo, os produtos ficaram mais sofisticados, como tubos mecânicos, estruturais, de precisão e de transferência de calor, para a indústria petroquímica e de caldeiras e, na indústria automobilística, para a produção de eixos cardan e traseiros, amortecedores. Atende a uma ampla gama de setores, o American Petroleum Institute, a partir de 1977, certifica seus tubos, prova da alta tecnologia utilizada em termos de solda, por resistência elétrica, a alta frequência de tubos de aço carbono

Em 1956, fizeram a primeira exportação de material ferroviário, truques e engates para a Argentina.⁸⁹

Com a implantação da indústria automobilística no Brasil, a Cobrasma fundou a Braseixos para produção de eixos de carros e caminhões, com fábrica ao lado das instalações da Cobrasma em Osasco.⁹⁰ Procurando diminuir a dependência direta dos pedidos governamentais e das ferrovias, diversificando ainda mais sua linha de produtos, a Cobrasma instituiu a linha de fornecimento de equipamentos para a indústria petrolífera, para a Petrobrás. Em 1960, foi fundada a Braspressas, com fábrica em Osasco, fabricante de peças prensadas para a indústria automobilística. No início do Programa Nuclear, em 1970, a Cobrasma estava entre as três empresas nacionais selecionadas para fornecer equipamentos para as usinas nucleares. Em 1967 é feita a abertura de capital e realizada venda de parte da sociedade que mantinha com a empresa Rockwell, em 1970 foi feita chamada de capital, em 1980 lançamento de debêntures e, finalmente, em 1986, com os problemas acentuando-se, é

⁸⁹ “A primeira exportação, eu já estava na Cobrasma, foi em 55 ou 56, para a Argentina, e para mim foi uma surpresa, porque nós entramos em uma concorrência internacional, para fornecimento de truques, e ganhamos até do Japão, e eu que estava lá em Osasco, percebi que estávamos com os preços muito bons para o mundo.” Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

⁹⁰ “Nós estávamos preocupados com o crescimento da Cobrasma, e preocupados com o campo ferroviário no Brasil, que estava se mostrando cada vez mais inviável, propusemos, em tese, que a Cobrasma se diversificasse do ramo de vagões para o ramo automobilístico que estava começando, nos aproximando do GEIA, e antes, daquele grupo que o Lúcio Meira tinha no Palácio do Catete. (...) Foi antes do governo JK, foi preparatório ainda no tempo do Getúlio, no 2º governo dele. Entramos em contato com as empresas importadoras de automóveis, e fabricantes, General Motors e Ford principalmente, e começamos a preparar um plano para desenvolvimento rodoviário. O plano cresceu muito e acabou se cristalizando na formação de uma companhia subsidiária da Cobrasma, 100% pertencente à Cobrasma, que se chamaria Braseixos. (...) A tese foi 100% Cobrasma. Na execução do projeto, foi visto que, se houvesse uma participação minoritária da Rockwell, haveria muita facilidade, então nós propusemos à Rockwell que aceitou a idéia de ficar com 15% e foi conosco ao Eximbank para a compra das máquinas e empréstimo.” Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

realizada nova chamada de capital⁹¹ e a venda da subsidiária de fabricação de auto peças (Braseixos S.A.) para a sócia Rockwell.

Em 1984, 40 anos após a sua fundação

*“a Cobrasma se tornara um conglomerado que produzia uma grande variedade de produtos, a maioria ligados à indústria de base, mas também com participação substancial do ramo de autopeças. Esse crescimento e diversificação fizeram aquela indústria chegar, no auge, a faturar US\$ 470 milhões por ano e empregar 16.000 funcionários.”*⁹²

A Cobrasma, além de fornecer produtos por ela fabricados, também vendia importados, representando entre outras: Pressed Steel Car Company Inc.(Pittsburgh, Pensylvania), General Railway Signal Company (Rochester, N.Y) , Union Switch and Signal Company (Swissvale, Pensylvania), American Steel Foundries (Chicago, Illinois), Westinghouse Air Brake Company (Wilmerding, Pensylvania).

⁹¹ Episódio de lançamento de ações no mercado, com estimativas muito otimistas de lucro, que no decorrer do exercício redundou em prejuízo, causando perdas vultosas para os investidores, e perdas morais irrecuperáveis para a empresa, foi denominado o Mico da Bolsa.

⁹² VIDIGAL, Antonio Carlos. **Gastão Vidigal, um empresário moderno**. Rio de Janeiro: Xenon Ed., 1991, p. 131/2.

3 O CRESCIMENTO E A CONSOLIDAÇÃO

*Na ótica do crescimento de uma empresa em um país capitalista, ainda que incipiente, deve-se salientar que a dinâmica de sua acumulação está relacionada ao incremento de seu potencial produtivo, que se vincula à assimilação, desenvolvimento tecnológico e barateamento de seus custos unitários.*⁹³

Já no seu início, a Cobrasma vem atender a uma demanda reprimida das companhias ferroviárias (não é fortuito que os principais acionistas da nova empresa sejam exatamente as ferrovias do Estado de São Paulo). Durante a guerra, a reposição do material envelhecido foi prejudicada e, assim, os equipamentos e instrumentos ficaram obsoletos e sucateados pelo uso e falta de reposição. Um dos problemas estruturais das ferrovias no país devia-se à necessidade de importação de quase todo equipamento, inclusive trilhos, necessários para sua adequada operação. A situação, em determinados instantes, havia ficado tão grave que houvera re-uso de material já sucateado. Paulo Roberto Cimo Queiroz registra, que nos anos 40, a Noroeste passa a comprar material produzido no país.⁹⁴ A Cobrasma, por exemplo, atendia aos pedidos da Quarta Divisão da Noroeste do Brasil, também chamada de Divisão de Tração⁹⁵. Uma boa parte da demanda da Noroeste era atendida pelas suas próprias oficinas que, apesar dessa capacidade técnica de construir vagões e carros de passageiros, sofria carência real de material rodante, o que demonstrava a oportunidade de criação da nova empresa como construtora e reparadora deste material, essencial às atividades de transporte.

A construção mecânica, em particular a produção de equipamentos para o setor rodoviário, a produção de produtos siderúrgicos, petroquímicos e nucleares, e componentes para veículos automotores, destinados, inclusive, à exportação, foram o centro de seus objetivos.

⁹³ RATTNER, Henrique. Acumulação de capital, internacionalização da economia e as PME in: **Revista de economia política**, vol 4, nº 3, julho-set. 1984, São Paulo: Editora Brasiliense, p. 85-103, p. 100.

⁹⁴ QUEIROZ, Paulo Roberto Cimo. **Uma ferrovia entre dois mundos**: a estrada de ferro Noroeste do Brasil na primeira metade do século XX. Bauru, São Paulo: EDUSC; Campo Grande, MS: Ed. UFMS, 2004 p. 226. “*em 1947, por exemplo, uma pequena nota ilustra a gravidade da situação: em face da carência de peças novas, informa-se ‘muito material posto na sucata foi dali retirado e reparado’*”. Op. cit. p. 226.

⁹⁵ “*Serviços de Tração e de conservação e reparação do material rodante, construção desse material e fabricação de artigos diversos para os serviços da estrada*”. QUEIROZ, Paulo Roberto Cimo. **Uma ferrovia entre dois mundos**: a estrada de ferro Noroeste do Brasil na primeira metade do século XX. Bauru, São Paulo: EDUSC; Campo Grande, MS: Ed. UFMS, 2004 p. 83.

São apresentados em seguida alguns marcos de sua história⁹⁶.

Entre 1944 e 1947, na quadra das Primeiras Realizações, quando há o início da implantação da indústria em Osasco, são firmados contratos de representação com American Steel Foundries (truques, engates, aparelhos de choque e tração) e General Railway Signal Company (sinalização automática para estradas de ferro), tanto para representação quanto para uso de patentes para fabricação de produtos ferroviários. Logo começou a montar vagões e, com menos de um ano de atividade, a fundição com técnica fornecida pela American Steel Foundries, de Chicago – EUA, passa a produzir peças para montagem de vagões e para outros usos.

Pioneira na reparação e posteriormente na produção de material ferroviário, dois anos após sua fundação, os primeiros vagões de carga foram montados.

Em 1946, é instalada fundição de aço, a maior da América Latina. Montagem e entrega de 594 vagões de tipo fechado, inteiramente de aço, com capacidade para 36 toneladas de lotação.

Entre 1948 a 1950, é a fase denominada a Hora e a Vez do Aço e do Ferro. Em 1948, começa a produção de ferro e aço. Em 1949, a produção de peças fundidas e lingotes atinge 8.815 toneladas. No mesmo ano são construídos 30 novos vagões e 422 são remodelados. Em atenção às políticas governamentais de substituição de importações, criou a Fundição de Aço que passa a atender não só ao setor ferroviário, mas também ao automobilístico e ao de mineração. Dentro da proposta desenvolvimentista, em 1950, passa a controlar a Fornasa, produtora de tubos pretos e galvanizados, entre outros, para diversas aplicações. Em 1950, a Cobrasma compreendia a Fundição de Aço e a Oficina de Vagões.

A Fornasa nasceu em 20 de outubro de 1945⁹⁷, em Volta Redonda, fundada pelo grupo Marfesa, como Forjas Nacionais S.A. com a proposta de fabricar forjados, na linha de ferroviários, forjados de martelos, prensados para cobertura de vagões e carros de passageiros, e perfilados especiais para veículos automotivos, o que nunca ocorreu. Em crise financeira, em 1947, parou. Em 1948, a Cobrasma se associa e passa a ser a principal acionista com 43,3%, Santa Matilde e Mafersa possuíam o restante. O primeiro lote de tubos (30 toneladas) foi fabricado em 1949. Devedora da Cobrasma, as ações restantes quase todas da Mafersa, foram incorporadas em 1950, como pagamento de dívidas. O Banco Mercantil de Gastão

⁹⁶ As informações a seguir foram retiradas de COBRASMA: **Relatório enviado à CVM** no processo de aumento de capital por subscrição pública – 1986 e de outros relatórios anuais ou trimestrais enviados pela empresa à CVM.

⁹⁷ O ELO, ano XI nº 125 nov de 1984.

Vidigal dava o apoio financeiro para a empresa. No entanto, a importação de tubos era grande, em 1954 atingiu 65.000 toneladas, o que pressionava o mercado nacional.

Em agosto de 1955, orientados pelo então presidente do Banco do Brasil Alcides da Costa Vidigal⁹⁸, memorial assinado por 7 produtoras da época foi apresentado ao Diretor da Cacex, solicitando a limitação das importações, o que facilmente levaria ao aumento da produção nacional. Seis meses depois a Cacex proibia a importação de tubos. A partir daí o mercado de tubos melhorou. No entanto, durante a crise, os equipamentos de forja foram vendidos à Cobrasma. Com esse equipamento, foi iniciada a produção da Forjaria que, algum tempo depois, foi incorporada pela Braseixos. A Cobrasma iniciara a produção de permutadores de calor e, mais tarde, de caldeiras, empregando tubos fornada especiais.

1951/1963 é o período que denominam a Oficina de Matrizes. Em 1952, construiu-se as instalações da oficina de matrizes e iniciou-se a da Forjaria de Prensas. Novas máquinas permitem atender à fabricação de equipamentos destinados às indústrias de petróleo, petroquímicas, plásticos, papel e celulose.

Em 1952, é fundado o BNDE, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, cujo objetivo explícito é impulsionar a diversificação industrial, quando era Ministro da Fazenda Horácio Lafer, do conselho da Cobrasma e grande incentivador da proposta.⁹⁹

O Plano Lafer de reaparelhamento econômico do país, com dificuldades de implementação, acabou sendo aproveitado como base para o Plano de Metas, estabelecido a seguir pelo novo governo de Juscelino Kubitschek, e que daria impulso maior ao desenvolvimento da Cobrasma.

Com a criação da Petrobrás, em outubro de 1953, ao se iniciar a instalação das refinarias de petróleo, investiu em pesquisa e aquisição de tecnologia, o que a habilitou a produzir vários equipamentos que, antes, só estavam disponíveis através da importação: permutadores de calor, condensadores de superfície, fornos de aquecimento direto e caldeiras. Com isso além das caldeiras de uso em vários tipos de indústrias, iniciou a produção de sistemas de sinalização e complexos aparelhos de tráfego centralizado. Em 1958, é anunciada

⁹⁸ Também presidente da Cobrasma a partir de 1951. Note-se, o público e o privado juntos, o primeiro garantindo as benesses ao segundo. Aliás, a criação da ABDIB- Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Indústrias Básicas em 1955 tinha como objetivos básicos “*orientar o planejamento e distribuição de serviços para as indústrias associadas através de contactos com os poderes estatais e empresas estrangeiras e manter uma seção de estudos técnicos para o exame de projetos nacionais e estrangeiros*”, da qual fazia parte a Cobrasma assim como a Fábrica Nacional de Vagões e Mafersa. STEPHAN, A.. **The military in politics: changing patterns in Brazil**. Princeton Univ. Press., 1971, p. 186. cit. In: DREIFUSS, René Armand. **1964: A conquista do estado. Ação política, poder e golpe de classe**. Petrópolis: Vozes, 1981, p.98-9.

⁹⁹ O primeiro presidente do BNDE foi Ary Torres.

a conclusão das negociações para ampliação da usina de forjamento que operava desde 1951, e que produzia forjados para os caminhões FNM, eixos ferroviários, eixos para bondes, bielas e virabrequins para motores diesel estacionários, flanges para canalização de vapor, peças diversas para tratores e teria, com os novos equipamentos e instalações, um aumento considerável. O financiamento seria feito com o apoio do GEIA, Grupo Executivo para a Indústria Automotiva e do BNDE.¹⁰⁰

A Braspressas, fundada em 1960 e inaugurada em 1962, em Osasco, para produzir pára-choques para a indústria automobilística, depois passa a fornecer prensados simples e conjuntos estampados montados. Encomendas são fechadas para fabricação de trens unidade, vagões de carga e vagões minérios. É realizada exportação de vagões para o Uruguai. Em 1963, novas máquinas são importadas para a produção de forjados.

No governo Juscelino Kubitschek (1956-1960), através de propostas do GEIA, começa-se um rápido programa de instalação da indústria automobilística no Brasil. A Cobrasma, decidida a participar de modo mais atuante como fornecedora desta expansão, cria ainda a OPA (Oficina de Peças de Automóveis). A partir da OPA se gera, em julho de 1956, a CRESA, Cobrasma-Rockwell Eixos S.A. associada à Timken de Detroit. Maurício Novinski é nomeado Diretor Industrial e Rubens de Camargo Vidigal como diretor comercial. As instalações industriais são inauguradas em novembro de 1959, em Osasco.¹⁰¹

Esse período se caracteriza por ações efetivas do governo no sentido de impulsionar a industrialização do país, com políticas industriais em sentido mais amplo, com medidas de planejamento geral, aliadas às políticas de âmbito mais restrito, para o desenvolvimento de setores específicos.

O Presidente Juscelino esteve na inauguração, assim como o Coronel Rockwell, presidente da Rockwell Standard (sócia do empreendimento e responsável pela assistência técnica), o Almirante Lucio Meira presidente do GEIA e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico. Para iniciar a produção da 1ª fase, conta Mauricio Novinsky:

¹⁰⁰ Estado de S. Paulo de 11 de setembro de 1958, p. 15.

¹⁰¹ “A base para o progresso foi uma extraordinária expansão da produção industrial. Entre 1955 e 1961, a produção industrial cresceu 80% (em preços constantes), com as porcentagens mais altas registradas pelas indústrias de aço (100%), indústrias mecânicas (125%), indústrias elétricas e de comunicações (380%) e indústrias de equipamentos de transportes (600%). De 1957 a 1961, a taxa de crescimento real foi de 7% ao ano e, aproximadamente, 4% per capita. Para a década de 1950, o crescimento per capita efetivo do Brasil foi aproximadamente três vezes maior que o do resto da América Latina.” SKIDMORE, Thomas. **Brasil: de Getúlio a Castelo, 1930-1964**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976, p.204. O chamado Plano de Metas enfocava em suas prioridades: energia, transportes, alimentação, indústrias de base, educação e Brasília. Protegia-se o mercado interno com tarifas de importação protecionistas, e, através de um sistema de câmbio diferenciado orientado pelas prioridades estabelecidas.

“constituímos uma equipe de quase 50 engenheiros brasileiros, recebemos o apoio de cerca de 30 engenheiros e técnicos da Rockwell e trabalhamos mais de três anos em regime de alta pressão e velocidade. Desafio de enfrentar solicitação de clientes do padrão da Ford, General Motors e Chrysler”¹⁰².

Depois de um período de crescimento muito rápido, entre 1956-61, o país se vê frente à dificuldades de sustentação dessas taxas, com desaceleração e capacidade ociosa de produção.

Entre 1964 e 1965, a empresa teve o período de resultados positivos. Com a construção de edifício de seis andares, em 1964, se inicia a transferência dos escritórios de São Paulo para Osasco e ela começa a produzir peças de grandes dimensões e peças para os truques “*Commonwealth*”. Em 1965, são aperfeiçoados os métodos de produção de aços especiais para construções mecânicas, e o processo produtivo de eixos ferroviários com a introdução de novas linhas para a produção de forjados

A direção da Cobrasma participa dos preparativos e articulações para o golpe militar, através da colaboração e associação ao complexo IPES/IBAD, e como membro ativo do American Chamber of Commerce.¹⁰³

A participação na conspiração, através do IPES/IBAD, mostrou que os empresários, agindo de forma autônoma, deixavam de ser suporte para o processo de dominação e se transformavam em atores políticos da luta pelo poder.

¹⁰² O ELO, ano XII nº 128 fev de 1985 e Ano XII nº 137 nov. de 1985, p. 3.

“A Braseixos fabricava o câmbio, e essa é uma das peças mais difíceis do automóvel, do caminhão. Você imagina aquelas engrenagens dentes todos (...) cortadinhos direitinho, colocar rodando um atrás do outro, durante 10 a 15 anos.” Quanto ao controle de qualidade foi muito difícil: *“tendo de recorrer ao fabricante nos Estados Unidos e a supervisão inicialmente foi preenchida por engenheiros militares com alguma experiência industrial. (...) Por que o exército nas fábricas deles, eles tinham engenheiros com capacidade e controle de qualidade, por que não tinha controle de qualidade no Brasil.”* Entrevista de Maurício Novinski em 19/10/2004

¹⁰³ Gastão Eduardo de Bueno Vidigal foi do Conselho Orientador Nacional do IPES. Apesar de todo esse apoio, há reflexos negativos:

“Foi o primeiro baque que teve a Cobrasma, na revolução de 64. (...) A Cobrasma, a FNV e a Santa Matilde, essas três, pegaram as unidades de passageiros para o subúrbio do Rio de Janeiro, a Cobrasma ia fazer 33, a Santa Matilde 33 e a outra 34. (...) os truques eram feitos todos pela Cobrasma, eram todos fundidos numa peça única, o nosso pessoal que foi para os EUA, aprendeu a fundir, depois para fazer o tratamento térmico, compramos máquinas especiais para fazer usinagem e entrou já nessa fase, os truques motorizados, dois motores, porque o carro não tinha uma locomotiva puxante, ele era auto-propenido e então precisa ter carros motores, nesse caso era um carro-motor e dois carros chamados reboque; nesse carro-motor os dois truques tinham cada um dois motores, motores de mil cavalos. (...) e, o que aconteceu, a Cobrasma já tinha começado a projetar, a fabricar, já tinha desenvolvido todos os gabaritos para fabricar tudo igual, aí veio a revolução. (...) por que leva, levava três ou quatro anos para você projetar, fazer teste. Quando a gente começou a entregar os primeiros carros, o governo suspendeu, porque achava que tinha algum ilícito. Inicialmente, nenhuma indústria nacional conseguiu sobreviver, depois do governo militar, (...) o único que se manteve foi Antônio Ermírio de Moraes.” Entrevista de Antonio Lino Fortes em 06/09/2004.

O período de 1966 a 1968 é marcado pelo “O Maior Forno do Brasil”. Consolida-se o processo de crescimento, em 1966, com aumento substancial na produção de aço e na forjaria de prensas. Diversifica-se a clientela da forjaria de peças antes exclusiva da indústria automobilística. Sob a assistência técnica de The Babcock & Wilcox Co. (EUA) é iniciada construção de caldeiras de grande porte. Em 1967, o avanço da indústria automobilística compensa e contrapõe-se ao fraco desempenho do setor de material ferroviário e de equipamentos industriais. Já em 1968, a produção de material ferroviário recupera-se, graças ao grande incremento de pedidos do governo. Em 1968, com a situação financeira crítica, a Diretoria transfere a Forjaria de Peças da Cobrasma para a Braseixos, deste modo, é criada a Divisão de Forjados da Braseixos.

Apesar dessa situação, a empresa, em 1967 passa a ser de capital aberto à subscrição pública.

Novo marco ocorre em 1970, denominado “Industrializando o Brasil”. Nos anos 70, falava-se muito em desenvolvimento industrial, embora se estivesse mais preocupado com a criação de setor do que com a eficiência em si. A Cobrasma inicia, neste ano, a fabricação de equipamentos especiais para a indústria siderúrgica, a produção de fundidos para a indústria de automóveis, trator, cimento, mineração e britagem, máquinas agrícolas, eletromecânica etc. O atendimento aos pedidos da Petrobrás, na área de refinarias de petróleo, fornecendo equipamentos do tipo de permutadores de calor, condensadores de superfície, caldeiras industriais e fornos de aquecimento direto inicia o esforço de diversificar seus produtos e clientes. Dentro do Plano Nacional de desenvolvimento da produção siderúrgica, nos anos 70, a empresa passa a produzir painéis de vazamento, fornos de reaquecimento de placas, unidades completas de sinterização e a fabricação de vagões especiais.¹⁰⁴ Neste período a

¹⁰⁴ Com o impulso da indústria siderúrgica, a empresa procura alternativas para aproveitar-se desse momento favorável. Marcos Silveira explica a opção tomada, para concentrar esforços no desenvolvimento do carro torpedo: “Em 1971, quando a Cobrasma desenvolvia estudos para entrar na área siderúrgica, a engenharia se perguntava qual deveria ser o equipamento a receber maior atenção, levando em consideração a sua linha de fabricação na época. Vital para o desenvolvimento dos trabalhos numa siderúrgica integrada, o carro torpedo foi o escolhido.” O ELO, dezembro de 1988 nº 162.

Em 1971, noticiava-se que a empresa estava tão sólida que se dava ao luxo de manter em depósito a prazo fixo e em letras de câmbio, quase Cr\$ 40 milhões.

“Então o que era esse vagão torpedo? Era um vagão, que, lógico, que o próprio nome já diz, ele imitava um torpedo, aonde dentro desse vagão cabia desde 150 toneladas até 450 toneladas, que foi o maior que eu conheci, que era para o transporte de ferro gusa líquido, ou seja, uma usina derretia todo o aço que ela tinha, transformando em gusa líquido, esse líquido era despejado nesse tal vagão torpedo, que ele era um recipiente, totalmente refratado, para não deixar cair a temperatura desse ferro derretido, desse líquido, e transportava imediatamente para outro pátio ou para as formas, despejando, de tal forma, nessas formas que já eram formas do que deveria ser solidificado, o aço solidificado, então poderia ser em barras, poderia ser em chapas, poderia ser enfim qualquer coisa que fosse do interesse de uma usina, que ela queria solidificar para vender, principalmente para exportar. Então o vagão torpedo, é como se fosse um copo, transportando um líquido, mas

Cobrasma encabeça a montagem de usinas de pelletização para Açominas, Usiminas, subcontratando outras empresas.

Em maio de 1973, o Conselho de Desenvolvimento Industrial – CDI, aprova incentivos fiscais para a ampliação da divisão de equipamentos industriais, responsável pela fabricação de equipamentos petroquímicos e de vagões siderúrgicos de grande capacidade, da mesma forma, são concedidos incentivos para a produção de eixos ferroviários.¹⁰⁵

A empresa engaja-se também no Estágio III do Plano de Desenvolvimento Siderúrgico, e então são realizados vários acordos com empresas internacionais para viabilização técnica da produção de diversos tipos de equipamentos específicos, necessários ao desenvolvimento da indústria siderúrgica brasileira e de equipamentos de sinterização, fornos de recozimento (tipo campânula) e fornos de reaquecimento de placas. As exportações de eixos ferroviários ficam mais constantes, a partir de 1977, quando se credenciou na ARR- Association of American Railroads.

A questão tecnológica é sempre um diferencial importante, também para mostrar o processo de crescimento e desenvolvimento, ou melhor, o potencial competitivo da empresa. Deste modo, como exemplificação, temos os registros de Patentes, Pedidos de Patentes, Marcas Comerciais, Franquias e Contratos de Assistência Técnica.

Na sua história, a empresa sempre contou com técnicos de grande gabarito, de início se servindo dos quadros oriundos do IPT, e com a ajuda técnica deste Instituto. Todos sempre ressaltam o excelente desempenho técnico da empresa com produtos de alta qualidade – embora, em termos de custo, a realidade não fosse a mesma. O setor, sendo oligopolizado, facilitava o fornecimento a preços mais altos, em particular no atendimento aos setores estatais. Até porque, a proteção à indústria significa, em última instância, se sujeitar a compras a preços mais altos, tendo como contrapartida o desenvolvimento do setor no país. Havia, inclusive, acordo informal de divisão dos pedidos do Governo entre as empresas do setor. O que caracteriza um cartel, que controlava o mercado e detinha favores do governo junto com os outros produtores.¹⁰⁶

que teria que ser transportado o mais rápido possível, para ser despejado nas formas onde ele seria solidificado e depois, esse aço solidificado é que seria vendido em formas de barras, em forma de lingotes, em forma de chapas, enfim, para tudo o que era encomendado por cada cliente dessas usinas.” Entrevista com Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003.

¹⁰⁵ Folha de S. Paulo de 15 de agosto de 1973. Banco de Dados de S.Paulo, arquivo.

¹⁰⁶ Normalmente havia uma integração entre os fornecedores de vagões, deste modo quando se adquiria 400 vagões, “*então ela encomendava 150 da Cobrasma, 150 da Maferasa, 100 da Fábrica Nacional de Vagões e chegava nos 400 vagões. Só que a Cobrasma fornecia os eixos, as laterais, as travessas.(...) A Maferasa só fornecia rodas*”. Entrevista com Benedito Vaciloto em 20/10/2004.

Ao se valer de patentes e técnicas já consagradas e pelas quais pagava royalties, os avanços conseguidos pelo setor técnico da empresa ficaram circunscritos ao aperfeiçoamento de determinados detalhes, embora o aprendizado conseguido tenha sido rápido e crescente. A falta desse diferencial, de uma cultura inovativa, porque concorrencial, pode ser uma das explicações pela dificuldade da empresa em enfrentar as crises, ou seja, o não desenvolvimento de uma capacidade que é forjada ao enfrentar demandas e necessidades, ditadas pela concorrência.¹⁰⁷

“ (...) e eles faziam mais ou menos a distribuição da quantidade de vagões e também carros de passageiros que uma fazia, que outra fazia, então, tinha como uma combinação; os preços também não eram preços competitivos, eram preços mais ou menos acertados do ponto de vista do comércio internacional.” Entrevista de Antonio Lino Fortes em 06/09/2004.

Em 1984, por exemplo, o relatório da empresa sobre o primeiro trimestre, registra a expectativa de aquisição de 600 vagões pela RFFSA, 145 dos quais seriam atendidos pela Cobrasma; 800 vagões a serem adquiridos pela CVRD, 154 dos quais sob responsabilidade da Cobrasma. Em consequência, tinha-se a expectativa de fornecimento de fundidos e eixos aos demais fabricantes de vagões.

¹⁰⁷ Em termos de patentes, a empresa tinha as seguintes, algumas caducasas, outras em vigência: Aperfeiçoamento em Dispositivo de Regulagem do Fecho da Quinta Roda no Pino Rei (Nº PI 7801615), Aperfeiçoamento em Agulha Ferroviária, (Nº PI 7904327), Disposição de Mancal de Rolamento para Truque Ferroviário, Cauda de Engate Ferroviário (PI Nº 86984), Cauda de Engate Ferroviário (PI Nº 88010, Modificação do furo do Pino para Engate Ferroviário, Engate Ferroviário (PI Nº 6914816), Engate Ferroviário (PI Nº 7103249), Núcleo de Jacaré para Aparelho de Mudança de via ou Cruzamento de Linhas Férreas (Nº PI 800300), Placa de Deslizamento para Aparelho de Mudança de Via (Nº PI 8002863), Aperfeiçoamento em Calço de Encosto para Agulha de Aparelho de Mudança de Via (Nº PI 8002864), Dispositivo Fragmentador (Nº PI 8305444), Inserto Metálico (Nº PI 9004231), (Nº PI 9004231) Inserto Metálico, Marcas Mistas com as quais trabalhava: Cobrasma, Trinox, Superinox, CX, VLT, Maxi-Flow Pedidos de Patentes: Mecanismo de fechamento de Portas de Descarga para Vagões, Caminhões ou Equipamentos Estáticos (Nº PI 8101912), Arranjo para instalação, fixação e remoção de roda sobressalente em veículos motorizados e reboques para transporte de passageiros e de carga (MU 6901564), Nº PI 9104371 aperfeiçoamento em alimentador para moinhos rotativos, Aperfeiçoamento em alimentador para moinhos rotativos (Nº PI 9104371) Contratos de Assistência Técnica: Balcke Durr Aktiengesellschaft Objeto: Fabricação de permutadores de calor para usinas nucleares; Carel Fouché Objeto: Fabricação de corpos de carros ferroviários de aço inoxidável; Constructions Ferroviaires e Metalliques “BN” S.A. Objeto: Fabricação de carros de pré-metrô, semi-metrô e trens ligeiros; Dayton Walter Corporation Objeto: Fabricação de diversos tipos de rodas de aço fundido e seus acessórios, para uso em caminhões, reboques e outros veículos; Francorail-Groupment D’Interêt Economique Objeto: fabricação de truques de trens-unidade e de carros de metrô; Howden Oil Engineering Ltd. Objeto: fabricação de separadores utilizados em plataformas marítimas para a prospecção e extração de petróleo com a finalidade de separar óleo e gás da água; Massari S.A. – Indústria de Viaturas. Objeto: Fornecimento da tecnologia para projeto e fabricação de plataformas de trolebus; Procedes and Services Proser S.A. Objeto: Fabricação de um sistema dessalgador, um sistema desulfurizador, um sistema de desidratação por glicol e um sistema de desaeração, destinados à Petrobrás; Babcock & Wilcox Canadá Objeto: fabricação de caldeiras “Towerpak; Babcock & Wilcox Company (Canadá) Objeto: fornecimento de tecnologia para projetos e fabricação de caldeiras a vapor sem reaquecimento, estacionárias de tubulões múltiplos; Burmeister & Wain Energi A/S Fornecimento de tecnologia para projeto e fabricação de grelhas vibratórias, resfriadas a água, utilizadas em caldeiras; Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo: Objeto: Fabricação de peças fundidas de aços inoxidáveis resistentes à corrosão e a altas temperaturas; Paladon Engineering Ltd. Objeto: Fabricação de separadores de óleo e gás de boca de poço; filtros separadores; depuradores de gás; captadores de partículas de óleo; coletores de pó; separadores de aletas; Johnstown America Corporation Objeto: Fornecimento de tecnologia para fabricação de vagões ferroviários com caixa de alumínio para transporte de carvão, grãos e outros produtos.

Em 2002, pelo relatório anual da empresa, tudo isso estava reduzido a: Contratos de Assistência Técnica: Bakke

O setor ferroviário, em termos tecnológicos, vagões em particular, pouco se desenvolveu ao longo do tempo, o que contribuiu para que não surgissem pressões inovativas no mercado, sendo que a tecnologia utilizada pela Cobrasma, em geral, foi adquirida do exterior, através de contratos de transferência de tecnologia.

A produção não era em série:

“Eu falaria para você que tinha várias fábricas dentro de uma fábrica. Não era produção em série. Mesmo a fundição que poderia ser, (...) a carteira dela era muito diversificada. Ela passava pela parte ferroviária, certo, a parte automobilística, a parte de máquinas agrícolas, máquinas de terraplanagem da Cartepillar, então, era muito diversificada.[A Cobrasma]foi uma das primeiras grandes empresas clientes da IBM.(...) Então, ela era preocupada com a modernização. Só que, às vezes, por uma questão de gestão, isso dava uma parada. A própria estrutura de administração familiar interferia nesse processo de modernizar demais, quer dizer, era moderna até certo ponto, depois dava uma paradinha”¹⁰⁸.

Havia resistência de setores às mudanças e propostas de melhoria, pelo medo de mudança em si e complexidade do processo de produção.

“Na área de equipamentos era complexo o processo porque era produção sob encomenda. Áreas menos resistentes, informática e controle de qualidade, pelo próprio tipo de trabalho.[As mais resistentes]: Mais chão de fábrica, mais chefia intermediária, aí a pessoa era mais resistente, Ficava muito envolvido no dia-a-dia. (...) Tinha aquele camarada que começou como operário, foi a encarregado, contra-mestre, mestre, chefe e ele achava que tava bom daquele jeito e...isso é muito comum. Subiu, sempre deu certo assim, para quê mudar?(...) A maioria da chefia era muito antiga. Naquela época se preservava esses velhos nos empregos”¹⁰⁹

No entanto, a necessidade e, por vezes, as exigências dos usuários, compradores, levou a empresa a se organizar e desenvolver, em determinadas ocasiões, adaptações importantes nas tecnologias utilizadas¹¹⁰. A relação usuário-fornecedor, por sua vez, criou vícios, entre os

Durr Aktiegesellschaft Marcas: Marca Mista “Cobrasma”.

¹⁰⁸ Entrevista de Jonas Reginaldo Prado em 26/08/2003.

¹⁰⁹ Entrevista de Jonas Reginaldo Prado em 26/08/2003. Ele se refere a melhorias do processo administrativo.

¹¹⁰ “A base dos equipamentos pouco foi modificada, o que se alterava era o acessório, a tecnologia, uma coisa ou outra.” Entrevista com Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003. Até porque no caso de vagão “é uma coisa simples, é soldar chapa”, ao contrário de carros de passageiros e carro de metrô.

Sobre o setor de modelação, Carlos Heubel Sobrinho, modelador, ao explicar que o serviço de modelação basicamente era feito na Cobrasma acrescentou: “Muito pouco de fora, só quando não tinha tempo. Quando era modelo muito grande, que não dava tempo, e que não dependessem muito de coisa caprichada: Então a gente fez carcaça da Ford, e uma porção de motor da Ford e Volkswagen, então precisava ser bem feito era feito na Cobrasma, a modelação da Cobrasma era a melhor modelação do pode-se falar do Brasil”. Como a modelação era muito específica havia muito respeito, “é um dom”, por isso o salário era melhor. “A modelação você tem que ter, a primeira coisa que eu acho é imaginação para você ver aquilo riscado no papel e imaginar, como é que você vai começar a fazer o modelo, para depois você encher de areia, tirar fora da areia e ele ficar aquele molde para encher de material, aço ou ferro. Então tem que ter uma imaginação, uma habilidade manual, você tem que estar com tudo que é ferramenta cortante. Formão, goiva, plaina, você tem que saber tudo isso, daí tem

quais se inclui o pouco empenho, ou melhor, pouca exigência governamental para aumentar a eficiência da empresa. O ambiente não exigia. Com isso, internamente a empresa também não apresentava empenho nas cobranças para melhoria da produtividade.¹¹¹ Mesmo porque o mercado não era concorrencial e, assim, através da força de mercado, não houve essa pressão.¹¹²

Com isso, a própria empresa admitia que seus produtos eram caros e, por consequência, a ligação umbilical com o Estado, a distribuição de pedidos entre as poucas empresas produtoras, favorecia a continuidade da situação.¹¹³

que saber o que sabe um carpinteiro, um marceneiro, e depois tem que saber trabalhar em tudo quanto é máquina, tomar cuidado para não perder o dedo, fresa, serra de fita, serra circular, plaina, desempenadeira, tudo quanto é ... torno, então, o modelador é um artista no torno de madeira, porque é manual, ele segura a ferramenta na mão, não é igual o de mecânica, que é automático, você aperta um botão e ele faz o serviço, o modelador tem que fazer segurando com a ferramenta na mão e medindo, quase que a olho.” Trabalho tão especializado e artesanal que as ferramentas, em geral, eram de cada modelador. Entrevista em 25/08/2003.

“Em princípio, o que a Cobrasma repassava, na verdade, era quase nada, o que a Cobrasma fazia muito era comprar pronto diversos componentes montados como, por exemplo, motores, geradores, transformadores, principalmente e parte elétrica, porque ela não fabricava isso, a Cobrasma fabricava vagões, a parte mecânica, a parte pesada dos equipamentos, a estrutura, toda aquela parte de material ferroviário, mesmo em bruto.” Nos projetos havia também “a parte de manutenção e assistência técnica que pelo menos por um período de dois a cinco anos já era previsto que a Cobrasma daria assistência técnica e manutenção” Quanto ao acompanhamento de os contratos: “Por exemplo, a Cobrasma assinava um contrato para fazer vinte vagões torpedos e dez vagões para o transporte de qualquer outro produto dentro de uma usina,[com] prazo do contrato de 24 meses. Então, ela designava uma equipe com um gerente e dois ou três auxiliares, para fazer todo o acompanhamento, então esse gerente era gestor daquele contrato.” Entrevista de Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003.

¹¹¹ *“Mas não via a Cobrasma como uma empresa que estaria se profissionalizando, desenvolvendo, melhorando produtividade, não era uma busca muito constante. Da empresa como um todo(...) dificilmente alguém não gostava de trabalhar na Cobrasma, mas eu acho também que nós éramos pouco cobrados, pouco exigidos. Hoje você vai no mercado(...) não dê resultado, não trabalhe, não vai lá, para ver que não adianta ser bacana, o cara sorri para você mas, se não der resultado meu filho, você não fica muito tempo.” Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.*

¹¹² *“Na verdade, a concepção era muito clara, não tinha concorrência, mesmo se você pegasse na época a Cobrasma e a Mafersa, as duas sentavam para discutir como é que a gente ia dividir o bolo. (...) Agora, não naquela linha da mais competitiva, o melhor preço, a melhor qualidade, não necessariamente, porque se não nós teríamos aprendido a ser mais eficazes, mais eficientes. (...) Então bastava o governo ter encomenda que todo mundo estava ganhando, faturando, para os funcionários estava entrando dinheiro, tinha trabalho, tinham os enquadramentos, tinha um bom ambiente de trabalho, não tão rigoroso, então ótimo, estava todo mundo ganhando em cima disso ... só que não era real! (...) e se atrasasse também era uma cultura que a gente já tinha, em não cumprir prazos, em negociar.” Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.*

¹¹³ Vidigal pai expõe exatamente isso: *“Nosso produto é caro (os vagões) porque: 1) os programas são muito flutuantes; 2) freqüentemente somos obrigados a pagar vultosas indenizações a empregados, quando não há pedidos; 3) esses dois fatores obrigam a vender por um preço vantajoso”.* Prossegue: *“Uma situação semelhante acontece no setor de fundidos. Nossa qualidade, nesse caso, é tão boa que vencemos concorrências, embora vendendo por maiores preços”* “Jornal da Tarde de 17 de janeiro de 1972, Agência Estado, Pasta 25490.

A relação usuário fornecedor que pode ser positiva, naqueles casos em que há estímulos para o desenvolvimento do produto, sua evolução tecnológica, por outro lado, pode servir como travo nesse, por falta de estímulos ou cobranças.¹¹⁴

A postura da empresa em relação ao mercado, seu empenho no desenvolvimento de pesquisas, ou seja, na inovação, sua capacidade de avaliação e de influência sobre as condições efetivas no ambiente serão elementos chave para o estabelecimento de estratégias positivas e ganhadoras¹¹⁵.

Neste aspecto, há manifestação elucidativa da visão da empresa, nas palavras de Vidigal Filho:

“No caso da importação de tecnologia, seria mais recomendável que o licenciador estrangeiro permitisse o acesso do licenciado nacional aos centros de pesquisa. Dessa forma, o empresário nacional teria condições não só de verificar se o que está sendo transferido é o que existe de mais moderno, como, também, de aprender como se faz a pesquisa.”¹¹⁶

O primeiro projeto de CCQ - Círculo de Controle de Qualidade ficou pronto em 1983¹¹⁷, em 1986 se concluiu a fabricação do primeiro trocador de calor para Usina Nuclear¹¹⁸ e se criou o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento:

“para assessorar as áreas de engenharia já existentes, através da procura e pesquisa de novas técnicas e produtos. A atividade principal do PqD é o desenvolvimento de novos produtos,

¹¹⁴ “Isso acontecia de ambas as partes, tanto o cliente tinha interesse para ter um equipamento mais moderno, e ele ajudava a Cobrasma como fornecedora nesse ponto, dando as informações, porque o maior beneficiário seria ele, depois na utilização do produto, e a Cobrasma também tinha uma área de projetos e novas tecnologias, porque ela tinha interesse de fornecer para ganhar o mercado dos concorrentes, eram projetos, equipamentos cada vez mais modernos, cada vez com tecnologia mais aprimorada. Normalmente essas novas tecnologias eram buscadas na Inglaterra e Estados Unidos. (...) Então, esse foi o maior benefício que eu entendo que a Cobrasma teve, porque quando o cliente pedia uma coisa moderna, uma coisa atual e você tinha intenção de participar da concorrência, então você era obrigado a investir, a se desenvolver, tanto na parte técnica, quanto na parte de máquinas e de equipamentos para poder atender ao cliente, então isso sim foi talvez a maior vantagem da Cobrasma, que acontecia muito isso.” Por sua vez “a relação maior por um tempo era que o cliente da Cobrasma era o próprio governo, então essa, o lado comercial financeiro ficava às vezes afetado, prejudicado, por quê? Porque você aqui no Brasil, você era obrigado a colocar o contrato, a parte comercial do contrato, a parte financeira do contrato, em todas condições da legislação brasileira, então quando tinha eventual problema com atraso de pagamento, o que acontecia? Esse capital de giro ficava parado, na mão do governo, e isso então prejudicava o lado comercial (...) O Plano Collor talvez tenha sido um dos principais fatores que levou a Cobrasma a sua decadência, até ao encerramento das atividades, que naquele momento eu poderia dizer que a Cobrasma tinha aproximadamente 2/3 da sua carteira na mão do governo federal.” Entrevista de Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003.

¹¹⁵ PORTER, Michel E. **A vantagem competitiva das nações**. São Paulo: Campus, 1993 p. 31.

¹¹⁶ VIDIGAL FILHO, Luis Eulálio Bueno. **Por exemplo**: Comissão coordenadora da campanha de Luis Eulálio Bueno Vidigal Filho à presidência da FIESP e do CIESP: São Paulo, 1980, p.62.

¹¹⁷ O ELO, ano X.nº 112 out. 1983, p.3.

¹¹⁸ O ELO, ano XIII nº 147 set. 1986, p. 3.

atendendo as necessidades mercadológicas da Companhia. Também consta como atividade a revisão dos projetos dos atuais produtos, através da adoção de novas tecnologias visando a diminuição do peso e da complexidade de fabricação, com conseqüente diminuição dos custos de produção. O desenvolvimento de tecnologia própria permitirá assegurar a competitividade dos produtos fabricados pela Cobrasma, através de constantes atualizações técnicas.”¹¹⁹

Em depoimento, o engenheiro Antonio Lino Fortes foi contundente:

*“Vamos falar da parte tecnológica: a Cobrasma, sempre tudo que ela fez era melhor. Na parte ferroviária ela fazia o melhor fundido, fazia o melhor eixo; os eixos, antes de terem especificações internacionais de ultra-som, nós desenvolvemos os padrões dentro da Cobrasma”.*¹²⁰

Deste modo, um grupo de trabalho desenvolveu máquina automática de soldar aletas, surgido da necessidade criada para fornecimento de uma caldeira para a Riocell. Precisava-se soldar aletas aos tubos do economizador e módulo gerador de caldeiras. O grupo, a partir da observação de uma máquina de fábrica canadense, em prazo recorde de quatro meses, desenvolveu e pôs em operação a máquina. Novas encomendas com os mesmos problemas seriam resolvidos pelo projeto pioneiro de melhoria tecnológica.¹²¹

O forno de indução, adquirido no final de 1986, produzia fundidos em ligas metálicas, tais como o ferro fundido nodular e o branco, com altos teores de cromo, com o seu início de operação, a capacidade de produção da fundição seria aumentada em 3.600 toneladas/ano. fabricação de rodas em ferro nodular tem custo menor e qualidade idêntica ao do aço fundido

¹¹⁹ O ELO, ano XIII n° 146 agosto de 1986, p.2.

¹²⁰ Entrevista de Antonio Lino Fortes em 06/09/2004 . “ O grande homem da Cobrasma, chamava Rubens Capp. Ele foi o homem, (...) que viu toda a parte de desenvolvimento ferroviário a nível de vagões; ele conhecia tudo e quando eu iniciei ainda lá na Cobrasma, estava se começando com os mancais de rolamento, antes eram os mancais de bronze, bronze que tinha um revestimento de uma liga de chumbo.(...) Mas, a tecnologia para fabricar os vagões, a caixa do vagão para cima, era todinha nacional, projeto nacional, claro que seguia algumas regras internacionais. (...) As peças, os engates, que eram peças de tração, que nós tivemos a felicidade aqui no Brasil de ter engate automático desde o início das nossas operações.(...) Nós começamos a fazer desenvolvimento; quando a Vale do Rio Doce queria um truque mais pesado, a gente desenvolvia. No fim, o IPT, (...) começou a fazer ensaios nos materiais que a gente tinha desenvolvido: como cada estrada de ferro tem a sua característica; imagina a Vale do Rio Doce transportava 80 vagões, depois começou a transportar 150, depois queria transportar 200 vagões. Se cada vagão tem um comprimento de mais ou menos 10 metros, 200 vagões têm 2 Km, em 2 Km tem subida, descida, o vagão está sendo tracionado, sendo comprimido e há os impactos (...) então o choque no aparelho de choque é muito forte, tem vários tipos de aparelho de choque (...) e aí nós começamos a desenvolver isso aqui no Brasil também. (...) Carro de passageiros, ele é mais elaborado, porque ele não pode ter choque, o sistema de amortecimento é melhor, a velocidade, a aceleração é que dá um conforto ao passageiro, a aceleração longitudinal: ou breca ou acelera, (...) então o projeto de passageiros é sofisticado e também a aceleração vertical quando passa nos trilhos, quando ele entra numa curva, ele não pode virar todinho, então tem que ter uma compensação. “

¹²¹ O ELO, n° 175 março de 1990, p. 3.

habitual, o que ajuda no esforço de competição pelo mercado, cuja produção experimental teria agradado aos clientes.¹²²

Sylvio Giordano, diretor da companhia e do Simefre, enaltece “a dedicação, o empenho e o potencial de nosso pessoal nas soluções próprias para nossos problemas”, ao se referir a grupo que havia sistematizado tecnologia para manutenção de prensas. Os atendimentos aos pedidos de caldeiras para a Petrobrás começaram em 1965 e, em 1989, as caldeiras para a empresa atingem 83 metros de altura.¹²³

A alta estima dos funcionários em relação à qualidade do produto, é um fator a ser destacado. João Tavares Friestino que se transferiu de Osasco para Sumaré, conta:

*“A companhia era exigente com ela mesma. (...) Um engenheiro da fábrica de Osasco, veio fazer uma visita e disse que nós estávamos exagerando no trabalho de solda, que aquilo era vagão de carga e que não havia necessidade daquela precisão. Mas a companhia não deixou de fazer apesar da opinião dele.”*¹²⁴

A Divisão de Equipamentos Industriais recebeu, em 1989, da Associação Brasileira de Construção Metálica prêmio na Categoria Estruturas Metálicas de Suporte da Caldeira e de Equipamentos Auxiliares, pela estrutura da Usina Termelétrica de Jacuí-I, com cerca de 6000 toneladas e aproximadamente 85 metros de altura.¹²⁵

Quarenta anos depois da constituição da empresa, em relatório sobre sua história, o ano de 1978 é colocado como marco fundamental, e é extremamente otimista sobre o futuro e com respeito às realizações do passado.¹²⁶

¹²² O ELO, nº 165, abril de 1989, p.3.

¹²³ O ELO, nº 170 set. de 1989, p.4.

¹²⁴ Entrevista de João Tavares Friestino em 17/09/2004.

¹²⁵ O ELO, nº 174 jan/fev 1990, p. 3.

¹²⁶ Esta, em síntese, é a história das realizações de uma empresa que se projetou como das mais importantes do gênero em toda a América Latina. Novos capítulos, sem dúvida, serão descritos; novos marcos serão implantados na história da própria indústria brasileira. Em ritmo vertiginoso, crescente, em ritmo de Cobrasma. Pois ela se mantém fiel ao objetivo traçado há 46 anos: dar o melhor de sua contribuição em esforço, capacidade de trabalho e perfeição técnica para maior desenvolvimento e progresso de nossa terra” Jonas Reginaldo Prado considera como fatos marcantes da empresa: “O desenvolvimento da indústria ferroviária, a melhoria do sistema ferroviário, a criação dos primeiros trens do metrô, o movimento sindicalista e a presença da empresa familiar.” Entrevista em 26/08/2003.

Entretanto, apesar das expectativas amplamente otimistas, a produção de vagões nunca atingiu o limite da capacidade instalada¹²⁷. Variações importantes na produção podem ser anotadas. Enquanto em 1948 a companhia produziu 27 vagões, em 1956 foram produzidos 452 e, em 1962, 50 enquanto em 1975 a produção atingiu o máximo, 1472 vagões; que podem ser confrontadas com o momento político e econômico/social que o país viveu ao longo do período.

Há um período inicial de aprendizado, com foco ainda em reparação de vagões, um período de 8 anos seguidos de estabilidade na produção e, no final da década de 1950, diminuição da produção, talvez pelo esforço e investimento do país estar concentrado na construção de Brasília. No ano de 1963, com 375 vagões, houve aumento de produção expressivo, pois no governo João Goulart havia dificuldades financeiras de importação e compromissos mais nacionalistas de proteção à indústria.

Com o governo Militar, o ritmo de produção cai, sendo que 1972 já indica o grande crescimento que teria a partir de 1973, vigorando o Plano Nacional Ferroviário, que seria incorporado pelo II PND a partir de 1974. A produção de 1973 (1.043) é também reflexo do primeiro choque do petróleo. Em 1975, atinge o recorde em toda sua história (1.472) e em 1977 (360) há uma queda para novamente expandir-se em 1978 e, por incrível que seja, no ano do segundo choque do petróleo, há uma brutal desaceleração, caindo para 25 vagões no ano. Após, há novos aumentos e quedas abruptas, no entanto, nunca mais atingindo os valores atingidos dos anos intermediários da década de 70.¹²⁸

Uma boa parte da produção nos anos 80 constitui-se em exportações para diversos países, o mercado interno muito recessivo, sendo que 1987 com 25, 1989 com zero e 1991 repetindo a produção de zero, são os anos mais sintomáticos do período. A década perdida (oitenta), com crise e recessão das mais violentas e os anos 90, a repetição da década perdida. As duas décadas, caracterizadas pelo fim do Regime Militar e a crise da dívida externa, o Governo Sarney, o desatino do Governo Collor, e os governos Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso que, com o Plano Real e ao paralisarem o investimento em ferrovias, colocaram a empresa cambaleante definitivamente prostrada.

¹²⁷“Uma coisa que precisa ser colocada, é que o Brasil sempre viveu ciclos econômicos, altos e baixos, e os bens de capital são os primeiros a sentirem os efeitos de uma redução do ritmo da atividade econômica, e os últimos a se beneficiarem de uma retomada.” Entrevista de Evandir Megliorini em 08/08/2003.

¹²⁸ Após o primeiro choque do petróleo em 1973 e o segundo em 1979, (período em que o preço do barril de petróleo passa de uma média de US\$ 2,70 para US\$ 9,76, e posteriormente atingindo US\$ 29,6 em 1979), apesar de movimentos aparentemente destinados a revitalizar as ferrovias nacionais, concretamente pouco foi feito.

Cabe aqui uma referência à construção de Hortolândia, que será desenvolvida mais adiante, pois, em momento algum, a produção da empresa ultrapassou significativamente a capacidade de produção da fábrica de Osasco, por exemplo, os 1.043 vagões produzidos em 1973.

Tabela 1 Relação dos vagões de carga de todos os tipos fabricados pela Cobrasma: 1948/1992.

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
1948	27	1963	375	1978	1.252
1949	0	1964	134	1979	25
1950	79	1965	160	1980	346
1951	291	1966	150	1981	212
1952	268	1967	179	1982	318
1953	234	1968	60	1983	450
1954	363	1969	465	1984	196
1955	573	1970	147	1985	406
1956	452	1971	258	1986	435
1957	324	1972	451	1987	36
1958	433	1973	1.043	1988	349
1959	25	1974	933	1989	0
1960	80	1975	1.472	1990	50
1961	66	1976	1.038	1991	0
1962	50	1977	360	1992	314

Fonte: Cobrasma, 1994.

Gráfico 1 Cobrasma: Produção de vagões 1948 - 1992

Na tabela, nota-se a gritante descontinuidade da produção: entre 1951-58, a média de produção foi de 367 vagões/ano; entre 1959-62, esta média caiu para 55, subindo para 243 entre 1963-67; em 1968 sofre, por motivos óbvios, queda abrupta para 60 vagões no ano, subindo novamente no período 1969-72 para média de 330, dando novo salto entre 1973-78, média de 1147, com interrupção em 1977 quando ficou em 360 vagões ano; em 1979, produziu insignificantes 25 vagões e, entre 1980 e 1986, produziu 337 vagões enquanto a partir de 1987 a oscilação fica mais forte, sendo que em dois anos - 1989 e 1991 - nada produziu. Estas oscilações repercutem e devem ter afetado o planejamento, custos, estratégia, política de RH, configurando um quadro de incerteza com graves repercussões em sua organização interna.

O grande obstáculo é a falta de posições firmes de compra, sempre existindo instabilidade na produção. Quando o grande comprador, nesta relação produtor/usuário, é o Governo, a produção fica aprisionada pelas dificuldades deste em garantir compras, melhorar o transporte ferroviário e criar, incentivar ou pressionar condições para sua modernização. Pelo contrário, o comum foi a “canibalização”(desmanche de material como fonte de peças e acessórios para manutenção e reposição) do material rodante e a persistente e quase completa deterioração do próprio setor.¹²⁹

Há uma oscilação constante que não permite um planejamento adequado de tamanho da fábrica, dimensionamento de pessoal e de estrutura para cada setor produtivo. Diz-se em economia que a empresa produz no curto prazo e planeja no longo prazo, mas com base nas estimativas propiciadas pelos dados do curto prazo, ou seja, da produção e dos pedidos em carteira (isto é, o longo prazo é uma sucessão de curtos prazos). Se a oscilação é constante como dimensionar os recursos? Se a demanda oscila demais com quais dados a empresa terá condições de planejar de forma consistente seu tamanho?

¹²⁹ “Não houve nunca a concretização desse programa de governo. Com isso o que aconteceu: fechamento das empresas brasileiras, como a Mafersa e a Cobrasma, que não conseguiram se manter sem encomenda e com custo alto.” Entrevista de Roberto Luiz Pinto e Silva em 25/06/2003.

Tabela 2 Cobrasma: Produção de peças fundidas 1948-1994

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
1948	1.385	1960	11.263	1972	13.434	1984	14.972
1949	5.411	1961	11.243	1973	23.080	1985	21.556
1950	5.845	1962	11.684	1974	27.687	1986	25.176
1951	5.819	1963	12.290	1975	26.948	1987	16.114
1952	7.649	1964	11.440	1976	29.068	1988	14.123
1953	5.749	1965	11.343	1977	22.058	1989	15.153
1954	9.827	1966	11.917	1978	20.669	1990	13.639
1955	8.873	1967	10.189	1979	23.114	1991	10.504
1956	10.479	1968	9.217	1980	27.407	1992	10.818
1957	11.194	1969	11.971	1981	18.082	1993	10.387
1958	9.894	1970	14.016	1982	12.935	1994*	7.400
1959	8.802	1971	13.811	1983	8.461		

Fonte: Cobrasma, 1994. * até 08/94

Gráfico 2 Cobrasma: Produção de peças fundidas 1948-1994

Quanto à produção de peças fundidas, há uma menor variabilidade, embora seja notável a diminuição da produção no início da década de 90 em comparação com a anterior. A produção inicial começa em 1.385 peças, seu máximo é atingido em 1976 com 29.068, enquanto em 1993 atingiu somente 10.387 peças.¹³⁰

¹³⁰ Quanto à Fundição: "Ela teve uma época que ela vendeu muito laminado, perfis de aço, tanto para nossa forjaria, como para outras, mas, então, ela fundia o lingote.(...)Havia duas laminações que laminavam o produto para nós: a Montepino em Itaquera e a Laminação Nossa Senhora Aparecida em Sorocaba." Entrevista com Benedito Vaciloto em 20/10/2004.

A seguir é apresentada a evolução da produção de carros de passageiros entre 1957 e 1991, com igual sentido de alta variabilidade (Tabela e Gráfico 3) e o faturamento entre 1948 e 1993 em milhões de dólares correntes (Tabela e Gráfico 4).

Tabela 3 Cobrasma: Produção de carros de passageiros (1957-1991)

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
1957	6	1971	0	1985	60
1958	0	1972	0	1986	48
1959	30	1973	0	1987	12
1960	0	1974	0	1988	0
1961	0	1975	0	1989	0
1962	0	1976	0	1990	2
1963	0	1977	0	1991	6
1964	0	1978	0		
1965	9	1979	144		
1966	39	1980	104		
1967	51	1981	106		
1968	0	1982	88		
1969	0	1983	78		
1970	0	1984	38		

Fonte: Cobrasma, 1994.

Gráfico 3 Cobrasma: Produção de carros de passageiros

Tabela 4 Cobrasma: Faturamento em milhões de dólares correntes (1949-1993)

Ano	Valores	Ano	Valores	Ano	Valores
1949	3,91	1965	-	1981	229,12
1950	8,95	1966	-	1982	90,86
1951	11,26	1967	12,36	1983	91,57
1952	11,16	1968	19,75	1984	109,33
1953	13,00	1969	24,44	1985	138,74
1954	7,78	1970	25,48	1986	133,45
1955	-	1971	28,20	1987	80,85
1956	10,16	1972	27,67	1988	123,86
1957	14,22	1973	49,85	1989	149,12
1958	12,39	1974	67,20	1990	90,45
1959	11,75	1975	96,55	1991	55,44
1960	13,12	1976	112,73	1992	74,40
1961	19,25	1977	98,77	1993	57,97
1962	22,17	1978	115,78		
1963	22,28	1979	204,01		
1964	15,72	1980	158,32		

Fonte: Cobrasma 1994

Gráfico 4 Cobrasma: Faturamento em milhões de dólares correntes (1949-1993)

No gráfico do faturamento, fica explícito que no período do II PND a empresa efetivamente tomou um impulso significativo em seu faturamento, passando para outro

patamar de grandeza. O grande problema foi a falta de continuidade, isto é, conseguir se manter nessa nova posição.

Na tabela a seguir, a evolução do número de funcionários mostra declínio e persistente queda na década de 90.

Tabela 5 Cobrasma: Número de funcionários - 1946-1998

Ano	Quantidade	Ano	Quantidade	Ano	Quantidade
1946	492	1982	3.595	1991	2.785
1949	1.039	1983	2.962	1992	2.316
1960	2.538	1984	4.453	1993	2.011
1964	6.833	1985	5.315	1994*	1.923
1965	4.279	1986	5.361	1994**	818
1970	2.764	1987	3.756	1995**	356
1975	5.421	1988	3.902	1996**	300
1980	5.359	1989	4.173	1997**	149
1981	4.285	1990	3.729	1998**	52

Fonte: Cobrasma, 1994. Dados para 31/12.

* set. 1994** Estimativas posteriores ao documento de set. 1994.

Gráfico 5 Cobrasma: Número de funcionários 1946-1998

A evolução do número de funcionários, como era de se esperar, mostra declínio e persistente queda na década de 90, de um patamar inicial com 492 funcionários, atinge o

máximo em 1964 com 6833 e finalmente passa a um declínio contínuo a partir de 1989 quando chega a 4173 funcionários, enquanto em 1994 já se reduzia a menos de 1000.

A dispensa sempre trará, em seu bojo, custos financeiros explícitos – custos trabalhistas de rescisão de contrato de trabalho –, que correspondem a valores altos, além de custos implícitos, referentes a problemas organizacionais, administrativos e psicológicos dos trabalhadores remanescentes. Muitas vezes, e apesar da variação mostrada na tabela, a empresa, para não perder capacidade produtiva e aprendizado acumulado em setores chave, assumia o ônus de segurar o trabalhador, por mais tempo. Mesmo assim, por sua vez, havia grande oscilação de funcionários que nem sempre eram demitidos dentro de uma lógica produtiva.

Esta visão é compartilhada por vários entrevistados, no sentido de que a empresa levou muito tempo para tomar decisões de enxugamento mais drásticas ao contrário das outras empresas do setor. A escassez de trabalhadores especializados no tipo de produção da Cobrasma, aliado ao custo alto de demissão, dificultou uma maior rotatividade, o que, por sua vez, aumentava o salário médio de seus trabalhadores pelo maior tempo de “casa”.¹³¹

¹³¹ “Tinha a impressão de quando isso era feito era porque não havia mais remédio mesmo, não havia alternativa. Mas mesmo nesse caso hoje, comparando assim com o que as demais empresas do ramo faziam naquela época e fazem atualmente eu diria até que a Cobrasma é um pouco tolerante para tomar essas decisões, que se ela quisesse em termos mesmo de decisão fria ela poderia assim ter tomado atitudes mais drásticas, atitudes mais rígidas, menor espaço de tempo para adequar, ajustar o quadro de funcionários ao que ela tinha como carteira em produção.” Entrevista com Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003.

Entrevista de Roberto Luiz Pinto e Silva em 25/06/2003.: “Eu acho até que a gente poderia ter feito mais rotatividade, mas como nossa mão-de-obra era muito especializada, o custo da rotatividade é muito alto; apesar dos salários ficarem, com o tempo, as decisões sindicais, as greves, a gente ia aumentando os salários, até por decisão judicial; a gente poderia eventualmente, diminuir o custo da empresa, fazendo uma rotatividade maior, admitindo gente mais barata, mas o custo para treinamento desse pessoal novo não compensava. E também chegou um momento, que não dava mais para fazer esse tipo de coisa, porque o custo da demissão era alto. (...) Por que a lei de estabilidade do Fundo de Garantia era de 67, antes de 67 existia estabilidade, naquela época, (...) a gente fazia uma avaliação muito criteriosa e muito drástica, antes de estabilizar qualquer contrato. A gente fazia uma avaliação se tinha condição de permanecer na empresa... Depois, com o advento do Fundo de Garantia, não precisou mais fazer isso. Então o que aconteceu: os custos dos trabalhadores começaram a aumentar. E como havia os problemas econômico-financeiros, você não tinha condição de dispensar, porque não conseguia mais pagar. Isso tudo contribuiu para o encerramento das atividades.”

4 O DECLÍNIO

4.1 A COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

Em depoimento, aos 77 anos, Luis Eulálio de Bueno Vidigal, afirmou que Ary Frederico Torres viabilizou o projeto em termos técnicos e seu pai, Gastão Vidigal, diretor na ocasião, do Banco do Brasil:

*“organizou o capital, com a participação de empresas do governo e grandes acionistas privados. A participação da minha família era simbólica. Num capital de 40 milhões de cruzeiros, a parte da minha família era de apenas 500 mil cruzeiros. Mais tarde, os outros acionistas foram se desinteressando e a empresa privatizou-se completamente. O controle acionário foi assumido por mim e meus filhos”.*¹³²

O primeiro número do jornal do Grupo Cobrasma, em comemoração aos trinta anos da empresa, ainda sem nome¹³³, traz um resumo de seu começo, quando houve uma associação entre as estradas de ferro: Companhias Paulista, Mogiana, Sorocabana e Estrada de Ferro do Dourado, controladoras com 50% e grandes companhias como a CSN, Belgo Mineira e Vale do Rio Doce. Aos poucos, conta o professor, ela se desvincularia destes acionistas iniciais, e mais recentemente transformou-se em sociedade independente de capital aberto. Sua primeira conclusão é que o Estado não deve ser rejeitado, de antemão, das iniciativas industriais, pois a empresa não seria constituída sem a sua participação. Ao mesmo tempo, para ele, o seu desenvolvimento só foi possível pela paulatina desvinculação do poder público. A segunda conclusão é que o Estado deve intervir na economia para apoiar as grandes iniciativas privadas, até financeiramente. Conclui:

“Nos trinta anos que decorreram de sua fundação o progresso realizado verificou-se em todos os sentidos: o Grupo emancipou-se da tutela do Estado, reduziu-se às devidas proporções a participação do capital estrangeiro; caminha, lenta mas seguramente, para a emancipação tecnológica e procura dar a seu pessoal as melhores condições de subsistência, progresso e desenvolvimento.”

Entretanto, é preciso observar que a empresa não se constituiria e nem sobreviveria sem a participação e colaboração de estatais que eram suas acionistas e clientes ou auxílios do

¹³² “O dr. Ary Torres, como grande técnico e professor da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, projetou a fábrica.” O ELO nº 155, maio de 1988, p. 2.

¹³³ Jan/fev de 1974, ano I – nº 1. Existiu outro jornal, Voz de Osasco, anterior a esse. João Tavares Friestino, Albertino de Souza Oliva e José Luis Capp o fizeram em 1956. Através de concurso interno passaria a ser O ELO.

Estado diretamente. Isto quer dizer que, para Vidigal, o Estado era bom enquanto concedia suporte e favores à Cobrasma.

Esse controle, paulatino, pode ter sido conquistado através de mecanismos de aumento de capital, utilizando-se para tanto de créditos que detinham contra a empresa, por exemplo, pela participação da diretoria em 10% dos lucros. Além da compra cruzada de ações pelas próprias empresas do grupo.¹³⁴ Pelo estatuto, 10% do lucro líquido poderia ser repartido entre os diretores, dentro de um esquema, que privilegiava o discernimento do presidente. A Cobrasma distribuía aos acionistas 25% do lucro obrigatoriamente, conforme determinação legal, para as empresas de capital aberto. Portanto, 10% para a administração, parecem exagero.¹³⁵

O uso desses créditos pode ter sido uma forma da própria empresa fornecer condições para a família que, apesar de não ter uma participação acionária expressiva no começo, passe, de forma paulatina, a efetivamente controlá-la.

É sintomático que, por exemplo, no aumento de capital feito em 1976, os acionistas: Companhia Paulista de Mediação, Lagidiv Civil de Administração e Participações – Socipa, Luis Eulálio de Bueno Vidigal, Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho, Marcos Vidigal Xavier da Silveira (conjunto de ativos pertencentes à família) efetuaram o pagamento de 10% de subscrição, mediante transferência de créditos de igual importância que tinham contra a Companhia.¹³⁶

¹³⁴ Em 1972 (17/01/1972, Agência Estado, pasta 25490) reportagem do Estado de S. Paulo ao dar a composição acionária na Cobrasma, acrescentava que as empresa do grupo Cobrasma mantinham “uma composição acionária interligada e sem grandes modificações há mais de 20 anos: Irmãos Bueno Vidigal, 27%; Grupo Bueno Vidigal-Mesquita, 16%; (Nesse grupo inclui-se a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, onde os Vidigal estão associados a Gastão de Mesquita Filho, presidente da Cobrasma); empresas do Grupo Cobrasma (Braseixos, Fornasa, Braspreensas), 23%; ASF Produtos de Aço Ltda., 8,5%; vários acionistas, 25,5% (nenhum deles com participação acionária superior a 1% do capital).

¹³⁵ O artigo 13 especifica detalhadamente a distribuição da participação de 10% sobre os lucros líquidos anuais: 5/14 ao Presidente, 2/14 ao Diretor Gerente, 2/14 ao Diretor de Finanças, 1/14 divididos em partes iguais entre os Diretores Adjuntos e os membros do Conselho de Administração, até 4/14 divididos à discrição do Presidente, entre o Diretor de Produção e o Diretor sem designação especial. A Assembléia Geral poderá atribuir a qualquer dos demais diretores a parcela porventura não distribuída da parte destinada aos diretores de produção e sem designação especial.

¹³⁶ Nesse momento, entre os acionistas que responderam à chamada de capital (ações preferenciais), de 10% com ágio de 100% destacam-se: Marítima Cia. de Seguros Gerais, que possuía 364.257 ações (todos os valores antes da subscrição), Banco Comércio e Indústria de São Paulo S.A. com 1.813.751 (0,886%), Companhia Melhoramentos do Norte do Paraná com 39.655.287 (19,372%), Fazenda Santa Amélia S.A. com 7.261.202 (3,547%), Roberto Caiuby Vidigal com 1.082.372 (0,528%), Silvio de Bueno Vidigal com 126.743, The Brazil Fund S.A. com 1.908.460 (0,932%), G.E.B. Vidigal participações S.A. com 1.735.184 (0,847%), Banco Finasa de Investimentos S.A. com 27.661.543 (13,513%), Crescincos Fundo Brasileiro de Participações Ind. e Comércio com 6.338.455 (3,096%), Condomínio Crescincos de Reversão com 1.182.075 (0,577%), Cotonifício Rodolfo Crespi S.A. com 609.278 (0,297%), Companhia Paulista de Seguros com 2.254.874 (1,101%), Cia Paulista de Mediação com 5.397.764 (26,369%), Caixa de Liquidação de São Paulo S.A. com 873.624, (426%), Banco de

Em 1985, a Companhia Paulista de Mediação, uma das principais sócias da Cobrasma, tinha como sócio amplamente majoritário Luis Eulálio de Bueno Vidigal, com 98% do total das ações.

Por exigência da Comissão de Valores Mobiliários, em 1986, foram listados todos os que possuíam mais que 5% de ações com direito a voto, de um total de 1.145 outros acionistas, pessoas Físicas ou Jurídicas. A Cia. Paulista de Mediação, com 40% das ações ordinárias, era amplamente majoritária, em seguida vinha Cia. Melhoramentos Norte do Paraná com 16% e Banco Finasa de Investimentos S.A. com 15%.

Dentro das regras do mercado de capitais brasileiro, a Cia. Paulista de Mediação, com 40% das ações ordinárias, controlava a empresa, embora só com 21% do total de ações da companhia¹³⁷, em 1989 passa a controlar 43%. A pessoa física de Luis Eulálio de Bueno Vidigal aparece com 5% quando, em 1986, não constava diretamente como possuidor de ações em montante considerável (5%), enquanto os demais acionistas relevantes permaneceram iguais, portanto, tudo indica que foram compradas no mercado, já que outros acionistas caíram de 24% para 16%. A Cia. Paulista de Mediações não possuía ações preferenciais, sem direito a voto, em 1989, e Luis Eulálio de Bueno Vidigal, em 1989, tinha percentual insignificante (0,0018%). Essa mudança na participação se dá após o episódio de lançamento de ações para subscrição pública a ser analisado à frente.

A Cia. Melhoramentos Norte do Paraná, pertencente a um ramo da família, a partir das disputas após a morte de Gastão Vidigal, participava ativamente das Assembléias e, com seus 16% de ações com direito a voto, acabava como garantidora da maioria para Luis Eulálio.

Em 1990, a Cia Paulista de Mediação¹³⁸ chegou a 50% das ações ordinárias, enquanto a Companhia Melhoramentos do Norte do Paraná continuava com 16%¹³⁹, os quais se lhes davam direito de comandar a empresa mostrava, por sua vez, o encolhimento do grupo, cada vez mais restrito em termos de composição acionária. Em 1990, continua o avanço da Cia.

Investimento América do Sul S.A. com 1.000.000 (4,885%), Brazilian Investments S.A. com 811.171 (0,396%), The Brasilk Fund S.A. DL 1401 com 572.538 (0,279), Mercantil Finasa – Empreendimentos e Participações S.A. com 18.743.797 (9,157%), Herbert Levy – Corretora de Valores Mobiliários S.A. com 991.978 (0,486%) no total de 204.693.722 ações preferenciais sem direito a voto.

¹³⁷ A existência de ações preferenciais sem direito a voto acaba por distorcer o controle das companhias. Companhias podem ter 33,33% em ações ordinárias e 66,66% em ações preferenciais, deste modo o grupo controlador, com 50% mais uma ação ordinária (ou 16,66% do capital), tem o controle das decisões.

¹³⁸ A partir de 26/04/93 sucessora da Cia. de Mediação aparece Sociple – Soc, Civil Part. Luis Eulálio Ltda. com 50% das ações ordinárias e 0,5% das ações preferenciais, o mesmo número de ações anteriores (20% do total).

¹³⁹ A Cia. Melhoramentos Norte do Paraná é sucedida com a mesma quantidade de ações em 1994 por Nova Guadalupe Participações Ltda, isto é, 16% das ações ordinárias e 6% do total.

Paulista de Mediação, passando a ter, neste ano, 48%, como os demais continuaram na mesma participação tudo indica que Luis Eulálio cedeu suas ações para a Cia. de Mediação. Em 1991, avançou um pouco mais, chegando a 50%, este avanço decorreu da diminuição dos outros para 14%. No entanto, outros acionistas em termos de ações preferenciais, estavam com o percentual de 98%.

A Amsted, deixou a participação acionária a partir de 1994, pelo menos no percentual obrigatório – 5% - a constar nos relatórios anuais da empresa para a CVM. Anos depois viria a arrendar o parque fabril da Cobrasma em Osasco e Sumaré-Hortolândia, o qual depois viria comprar já como Amsted-Maxion.

Característica típica do capitalismo brasileiro, a diferenciação entre ações ordinárias, com direito a voto, e ações preferenciais, sem direito a voto e com preferência nos ativos da empresa em caso de liquidação; quase 100%¹⁴⁰ das ações preferenciais pertenciam a outros, isto é, acionistas minoritários. Pois bem, se há preferência sobre os ativos em caso de liquidação, e a empresa está cadáver insepulto, como fica essa suposta preferência? Além do mais, como a empresa não distribui, por razões óbvias, dividendos, pela legislação as ações preferenciais passam a ter direito a voto. Mas, na análise das atas das Assembléias e da presença dos acionistas se vê que, a partir da mudança do comando para a família, não houve alteração significativa.

Deste modo, é que, por exemplo, em 1990, a Cia. Paulista de Mediação com 50% das ações ordinárias, e só 20% das ações totais da empresa (Ordinárias e Preferenciais) dominava completamente a direção da empresa. Levando-se em conta que a Cia. Melhoramentos Norte do Paraná, com 16% das ações ordinárias (6% do total) e de cuja composição acionária participava a família, como ver-se-á adiante, além do Banco Finasa que também era de um ramo da família com 15% das ações ordinárias (5% do total), dando um total de 81% das ações com direito a voto, com somente 31% do total do capital da empresa.

Assim, nesse capitalismo, *sui generis*, a empresa hoje, concretamente falida, por força dessa composição de capital, continua sendo dirigida por quem a levou a falência, o “síndico” informal da massa falida é Vidigal Filho. E como ficam os preferencialistas, com preferência legal nos ativos da massa falida, desde que decretada pela justiça? E, por fim, como fica a CVM, que deveria ser o fiscal da questão, mesmo porque, formalmente, as ações da Cobrasma continuam sendo negociadas na Bovespa?

¹⁴⁰ 97% em 1986 e 98% em 1989.

O verdadeiro emaranhado de composição dos acionistas com mais de 5% das ações, mostra o conjunto de empresas da família e suas ligações, no ano de 1990. Como comparação, são mostrados em organograma, a seguir, a composição do controle acionário no início da empresa em 1944, a composição, em 1986, época do caso denominado mico da bolsa, e finalmente em 1990, ano em que há disponíveis a explicitação da composição acionária em cada uma das empresas, com participação relevante na Cobrasma (5% ou mais), e em que são mostrados também o desmembramento das participações cruzadas.

4.1.2 Organogramas da participação acionária na Cobrasma

1 Cobrasma: Participação acionária na fundação da empresa 1944

2 Cobrasma: Distribuição percentual das ações ordinárias em 1986

Fonte: Relatórios enviados à CVM

3 Cobrasma: Distribuição percentual das ações ordinárias em 1990

4 Cobrasma: Distribuição percentual das ações ordinárias e preferenciais em 1990

Cobrasma

Fonte: Relatórios enviados à CVM

5 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas

Cobrasma

Fonte: Relatórios enviados à CVM

6 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas

Cobrasma

Fonte: Relatórios enviados à CVM

7 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas

Cobrasma

Fonte: Relatórios enviados à CVM

8 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas
Cobrasma

Fonte: Relatórios enviados à CVM

9 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas

Cobrasma

Fonte: Relatórios enviados à CVM

10 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas

Cobrasma

Fonte: Relatórios enviados à CVM

11 Cobrasma: Composições acionárias cruzadas

Fonte: Relatórios enviados à CVM

Figura 7: Sumaré/Hortolândia

Fonte: Revista de divulgação da Cobrasma S.A., s.d.

4.2 AS DIFICULDADES E AS DECISÕES ESTRATÉGICAS: HORTOLÂNDIA/SUMARÉ

O Governo Geisel, com o II Plano Nacional de Desenvolvimento, apostando na necessidade de amplo crescimento do transporte ferroviário, incentiva e pressiona pelo aumento da capacidade instalada no setor de material ferroviário.¹⁴¹ Isto porque entendia-se que, com o primeiro choque do petróleo, a alternativa lógica seria o desenvolvimento de transporte de massa, e a utilização mais intensiva do transporte ferroviário. Mesmo porque, o crescimento do período militar se dera impulsionado pela indústria automobilística¹⁴², com as

¹⁴¹ O Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (1974-1979) foi também uma experiência marcante de política industrial ativa, constando de um sofisticado e amplo conjunto de medidas instrumentais visando impulsionar o desenvolvimento industrial. Ao contrário do I PND que visava re-equilibrar as finanças e controlar a inflação, o II PND tinha horizontes mais largos. Seu objetivo maior era de completar a substituição de importações, que se dera em particular no setor de consumo, procurava-se a implantação do setor de insumos básicos e de bens de capital. Incentivos e créditos eram providenciados pelo BNDE.

¹⁴² O chamado milagre econômico, ocorrido no período de 1969-1973, foi beneficiado por um período de crédito internacional fácil e barato, alicerçado na canalização desses recursos para o grande impulso tomado pelo setor automobilístico.

ferrovias até então relegadas a segundo plano, o que significou encontrar-se o país extremamente dependente do uso de petróleo.¹⁴³

A expectativa não era simplesmente só da empresa. Análise das expectativas derivadas da crise mostra o grande benefício esperado para a Cobrasma pelo aumento do preço do petróleo e com as ousadas metas do II PND, metas elásticas para o setor de bens de capital. A previsão era de que a empresa apresentaria crescimento duas vezes maior entre 1975 e 1980 do que em todos os seus trinta anos de existência. O crescimento real das vendas de 50% no primeiro semestre de 1975 seria prenúncio desse novo tempo. O Plano Ferroviário Nacional previa a necessidade de 24.550 vagões em cinco anos.

Embora existissem outros produtores, a Cobrasma detinha um terço do mercado ferroviário, portanto, na visão da empresa, necessitaria construir uma nova fábrica para dar conta das novas condições de demanda, pois a capacidade instalada da fábrica de Osasco era somente de 1.800 vagões ano.¹⁴⁴

Momentos decisivos como este são considerados pontos de bifurcação na história das empresas, a alternativa escolhida definirá um longo caminho à frente, visto que o custo do recuo posterior é muito alto. O Governo Federal pressionava para que a empresa aumentasse a capacidade produtiva para 3000 vagões. Havia duas alternativas, a ampliação da fábrica em Osasco – mais bem localizada com ramal já construído e em funcionamento de acesso à Sorocabana - ou a construção de uma nova estrutura produtiva em Hortolândia.¹⁴⁵ A construção de nova fábrica requereu investimentos consideráveis – e irre recuperáveis - incluindo ramal de 10 quilômetros necessários para ligá-la à ferrovia. A decisão não foi simples nem tranqüila¹⁴⁶.

¹⁴³ Ao registrar expectativa de faturamento expressivo para a Cobrasma em 1973, de 320 milhões de cruzeiros com lucro por ação de Cr\$ 0,60, a Folha de S. Paulo (7/12/1973, Banco de Dados de S.Paulo, arquivo) no calor da primeira crise do petróleo faz análise das mais otimistas para o setor: “ *Com a esperada evolução nos preços dos combustíveis nobres – dada à expectativa de esgotamento das reservas mundiais de petróleo e a crise no Oriente Médio – existe uma tendência para crescente utilização do transporte ferroviário, em razão de ser mais econômico. Conseqüentemente, explicam os técnicos, o potencial das empresas que atendem a demanda derivada do setor deverá ganhar dimensões mais significativas. Além disso, a empresa recebeu incentivos fiscais do Conselho de Desenvolvimento Industrial – CDI – para investir Cr\$ 60 milhões na ampliação de sua capacidade produtiva, nas áreas de equipamentos para o setor petroquímico e de vagões siderúrgicos.*”

¹⁴⁴ Jornal da Tarde de 5 de setembro de 1975, Agência Estado, Pasta 25490.

¹⁴⁵ Efetivamente, Hortolândia, na época da instalação, pertencia à cidade de Sumaré, em 1991 se emancipou.

¹⁴⁶ Para muitos, a opção por Hortolândia, em alguma medida, foi reflexo dos movimentos grevistas em que a empresa volta e meia se via envolvida, até pelo maior poder de mobilização dos trabalhadores de Osasco e mesmo do aumento do seu custo, pela proximidade da capital e das campanhas salariais conjuntas, entre os sindicatos de São Paulo, Osasco e Guarulhos. A direção da empresa, inclusive, para justificar a alternativa que se mostrara frágil, incorporou em seu repertório de causas para a mudança esta proposição. Entretanto, entrevistados que participaram do movimento grevista de 1968, e, foram perseguidos (o que de alguma forma

No entanto, como havia alternativa menos arriscada no sentido de simplesmente adequar as instalações da fábrica de Osasco às novas perspectivas que se abriam, os relatos colhidos são de que houve, em última instância, um erro de avaliação. Há informações de que, neste episódio, houve divergências entre Vidigal Filho e seu cunhado, também vice-presidente da companhia, Marcos Silveira. Para muitos, este era mais empreendedor e arrojado, enquanto Vidigal Filho seria mais político, atuando nos bastidores em termos de conseguir contratos e pagamentos¹⁴⁷. O arrojo, naturalmente, significa riscos maiores.

Evidentemente, há opiniões em contrário, no sentido de que, até em termos logísticos, Osasco não comportaria grande crescimento, o pátio de manobra e de estocagem não conseguiria armazenar um grande volume de vagões:

*“Você não faz cinco vagões e entrega para o cliente. Se o senhor faz 5 vagões em 10 dias são 50, como é que você armazena isso? Então essa foi uma das razões da fábrica vir para cá. Problema de armazenagem de produto. Por que você faz o lote de vagões, (...) recebe a inspeção” para liberar o produto.*¹⁴⁸

No entanto, o sucessor de Friestino, no almoxarifado da Cobrasma, após sua transferência para Sumaré, ao enumerar a grande produção de vagões em Osasco, quando de sua contratação, tem a seguinte expressão: *“ quando eu entrei lá o pátio estava abarrotado de vagões fabricados para a estrada de ferro. Tinha, uns 60 a 100 vagões. Então a produção de vagões também era forte no início.”*¹⁴⁹

deve ter afetada a fábrica e sua organização), são unânimes em afirmar de que a greve foi marcante, em particular para os trabalhadores e, neste sentido, desestruturou o movimento e a organização no interior da fábrica, com o expurgo de praticamente todas as lideranças. Estes trabalhadores, ao mesmo tempo, reconhecem a importância da fábrica, a oportunidade de melhoria de vida, que tiveram ao saírem do trabalho na enxada e se integrarem no meio metalúrgico. (Em anexo há uma análise sobre o movimento dos trabalhadores na empresa e em Osasco).

Maurício Novinski tem interpretação diferente: *“A Hortolândia precisava ser feita, não podia ficar tudo em Osasco, (...) Eu acho que foi muito bom eles terem ido para lá, inclusive pegaram gente nova, sem a encrenca do sindicato operário de Osasco, que também atrapalhou bastante a gente durante muitos anos.(...) O senhor acha que tinha que fazer uma greve de um mês...derruba uma fábrica. (...) Mas nunca houve muita luta na Cobrasma, não. E Osasco não era um lugar como São Bernardo. Por que ali tinha um monte, até o Presidente da República”* Entrevista em 19/10/2004.

¹⁴⁷ “O Luis Eulálio Bueno Vidigal Filho, resolveu entrar no Sindicato de Material Ferroviário, fazer um pouco de política, por que ele tinha relações comerciais e com o governo, ele tinha um pouco mais de facilidade para introduzir e arranjar as coisas que fosse preciso, da alfândega.” Entrevista de Maurício Novinski em 19/10/2004

¹⁴⁸ Entrevista de João Tavares Friestino em 17/09/2004.

¹⁴⁹ Entrevista de Benedito Adelermo Vaciloto em 20/10/2004.

“ (...) o que mais se comentava dentro da organização era primeiro que o espaço que se tinha lá ia ser muito grande, era uma fábrica mais moderna, que precisava realmente essa modernização nos equipamentos, na

Como os agentes econômicos não dispõem de informações conclusivas sobre o futuro, eles são obrigados a conjecturar, estabelecendo expectativas a respeito dos acontecimentos possíveis, conferindo-lhes algum grau de “certeza”. Assim, face à necessidade de decidir sobre os necessários investimentos, motivados pelos planos governamentais, as empresas de material ferroviário – e dentre elas, a Cobrasma – se encontravam quase sempre e, em particular no final da década de setenta, período em que vigorava o II PND do Governo Geisel, em um dilema. Fazer os investimentos reclamados pela pressão governamental sujeitando-se à instabilidade da capacidade financeira do Estado brasileiro, ou melhor, da falta de uma política econômica consistente de longo prazo, mas com isto garantindo um lugar privilegiado nas possíveis benesses governamentais, e na alavancagem de sua escala de produção. Ou, não o fazendo, arriscar-se a perder participação no mercado, importância produtiva e, por que não dizer, influência nos esquemas do poder.

Não havendo conhecimento perfeito dos problemas, alternativas e circunstâncias do futuro, a decisão carece de certeza, embora seja imprescindível tomá-la. Mesmo sabendo de sua precariedade, a decisão alicerça-se em fundamentos racionais. Em termos de propósito: quer acumular. Busca informações e projeta o futuro a partir da construção de procedimentos passados e presentes. Procedimento racional, embora a decisão em si, não seja substantivamente racional. No fundo, suportada na crença, do que Keynes denominou de

empresa, e pela grande quantidade de contratos que a Cobrasma tinha, o pátio de Osasco era pequeno. E através disso tinha a possibilidade também dos incentivos, dos benefícios fiscais que o governo estava oferecendo. Como na própria região você tinha lá a redução dos impostos, dos tributos, da nossa querida guerra fiscal, e você tinha enormes áreas a custos baratos, e você tinha também uma situação particular da Cobrasma de que foi uma decisão tomada em cima da perspectiva de toda a reforma e investimento da área ferroviária “Entrevista com Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003.

Jonas Reginaldo Prado, admite a questão do espaço como causa da mudança: *“Uma necessidade de ampliação, porque as instalações da Cobrasma de Osasco não eram suficientes para trens de passageiros, então foi feita uma expansão na região de Hortolândia, foi escolhido um terreno para as instalações, o BNDES ajudou muito, Era uma época de expansão da empresa. [No entanto], foi passo maior que a perna. Não tenho tanta convicção, mas não sei se foi estrategicamente importante. (...) Acho que ela podia ficar mais encolhida”* Entrevista em 26/08/2003.

“Eu acho que uma das conclusões é que devia centralizar tudo em Hortolândia, que devia ser uma fábrica nova” Entrevista em 18/11/2004 de Rubens P. Filho

“Pelo que foi dito na época, Hortolândia foi algo imposto. Nós tivemos que construir ou levar um projeto e ser liberado dinheiro para esse investimento se apresentasse um projeto, um projeto tipo Hortolândia: enorme, moderno, atual, etc., se não, não teria encomenda em hipótese alguma. E aí tinha a outra história que o Dr. Luiz ou a Cobrasma preferia investir em Osasco, modernizar as instalações de Osasco, e não ir a Hortolândia. Eu não tenho a menor dúvida que se a gente investisse em Osasco, primeiro que o investimento seria menor, seria uma alternativa mais viável do que a gente investir pesadamente como foi em Hortolândia. Hortolândia, para você ter uma idéia, nada foi levado de Osasco para lá. Tudo novo. Instalações, equipamentos...o que você imaginar...” Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.

espírito empreendedor.¹⁵⁰ Mas, ao tomar a decisão, ações são desencadeadas, o que implica em dependência do caminho adotado. Não há como retornar ao momento anterior sem custos, estes, na maioria das vezes, pesados, alguns deles irrecuperáveis.

Na história da organização em seu aspecto institucional, as conseqüências de suas ações nem sempre são muito claras para suas hierarquias, não há conhecimento perfeito sobre os eventos futuros, o que resulta em custos de transação adicionais para a tomada de decisões. É necessário, portanto, ter em conta a evolução do ambiente econômico, caracterizado pela incerteza.¹⁵¹

A empresa assim se justifica pela implantação de Hortolândia/Sumaré:

“a área disponível de Osasco, adquirida em 1944, estava totalmente ocupada, revelou-se insuficiente para os novos e ambiciosos programas de expansão do Grupo. A saída foi a aquisição de uma área industrial, onde paralelamente à manutenção do parque de Osasco, todos os novos investimentos do Grupo Cobrasma são centralizados. Optou-se por Sumaré, o jovem município do Km. 104 da Via Anhanguera, apenas 15 Km, de Campinas, uma região privilegiada servida por rodovias e estradas de ferro de primeira classe, que oferecem ligações com os principais escoadouros internos e com os mais importantes “Corredores de Exportação”. Numa área com cerca de 2.000.000 m², praticamente 7 vezes superior a inicialmente adquirida em Osasco, o Grupo Cobrasma implantou suas novas unidades industriais.

Na área da Cobrasma S.A: Fábrica de Vagões e Carros de Passageiros, ônibus rodoviários e trolebus. E também a Fábrica de Aparelhos de Mudança de Via.

Na área da Braseixos S.A: Fábrica de Eixos para Tratores e Eixos para Automóveis.”¹⁵²

Por diversas manifestações, tudo indicava que haveria, por parte do governo, cumprimento das promessas de compra de equipamento das empresas de material ferroviário.¹⁵³ Visitas contínuas eram demonstrações inequívocas deste compromisso. O Brasil, eufórico, ainda na fase do milagre econômico. O primeiro choque do petróleo recente, soava como mais um motivo de incentivo às ferrovias. O Ministro dos Transportes General Dyrceu de Araújo Nogueira visita, com os presidentes da RFFSA e da Fepasa, primeiramente

¹⁵⁰ KEYNES, John Maynard. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. 2^a ed, trad. Mário R da Cruz. São Paulo: Nova Cultural, 1985 (Os Economistas) p.111.

¹⁵¹ PONDE, João Luiz S. P. de Souza . **Coordenação e aprendizado**: elementos, para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. Dissertação de Mestrado. Instituto de Economia, Unicamp: Campinas, 1993 p. 32-33.

¹⁵² O ELO, ano V nº 51 setembro de 1978, p.1.

¹⁵³ No interior da empresa o sentimento era o mesmo: “E a Cobrasma, digamos que dentro do que ela conhecia de mercado e das relações que tinha dentro do governo como fora, (...) teria sido induzida a acreditar que realmente haveria esse desenvolvimento no Brasil”. Entrevista com Horácio Monteiro Filho em 29/08/2006.

em 1975, a Cobrasma em Osasco e, em 1978, o complexo que se formava em Sumaré, sendo recebidos pelos dois vice-presidentes: Vidigal Filho e Marcos Silveira.¹⁵⁴

O Presidente General Ernesto Geisel, por duas vezes seguidas esteve presente e claramente indicando interesse no desenvolvimento do projeto. Em agosto viajou no Trem Unidade, fabricado em aço inoxidável, e fruto de um consórcio liderado pela Cobrasma¹⁵⁵ e em setembro vai até Sumaré inaugurar as novas unidades da Cobrasma e Braseixos, com grande comitiva: Governador Paulo Egydio Martins, Ministros Ângelo Calmon de Sá, Dyrceu de Araújo Nogueira, Maurício Rangel Reis e Gustavo Moraes Rego, Comandante do 2º exército General Dilermando Gomes Monteiro. Parecia um apoio irrestrito¹⁵⁶.

Luis Vidigal, em seu pronunciamento, reitera a participação do Estado na criação da Cobrasma e que, na medida em que o projeto se consolidava através do apoio das instituições financeiras públicas e privadas, o Governo, paulatinamente, se afastou em termos acionários, deixando para grandes grupos em um primeiro momento e, após, para o setor privado, através de cerca de cinco mil acionistas. Na verdade, pretendia definir os limites da participação do estado naquele empreendimento.

Com tudo isso, concretamente o que deu errado? Evidentemente não existe só uma causa, o problema é resultado de várias ações, às vezes de igual força. Mas, se não é possível identificar o centro, o demiurgo, quais foram os equívocos?

Um desses, pode ser imputado ao clima de euforia que tomou conta da empresa, impulsionado pelo esforço do Governo em desenvolver uma série de iniciativas que empurrassem o país para frente.

¹⁵⁴ O ELO, Ano II nº 11 Maio de 1975, p. 3 e Ano V nº 50 Agosto de 1978, p.2.

¹⁵⁵ O ELO, ano V nº 51 setembro de 1978, p.1.

¹⁵⁶ “Outro fato marcante, fato positivo, foi a inauguração da fábrica, lá em Hortolândia; uma fábrica super-moderna. Ela foi constituída com base num programa de governo, que nunca se concretizou: que era para fazer cerca de três mil vagões por ano, cerca de trezentos trens de passageiros, foi na época do Geisel. A ida da fábrica para Hortolândia, não foi um erro, porque foi baseada num programa de governo. Não foi feita aleatoriamente, foi feita baseada num programa de governo, que pretendia incentivar a indústria ferroviária no Brasil. Até hoje a gente sabe que a indústria ferroviária no Brasil, não existe. Nós não temos, apesar das nossas dimensões continentais, uma ferrovia decente.” Entrevista com Roberto Luiz Pinto e Silva em 25/06/2003.

“Nós que viemos para cá para construir, nós achávamos que o investimento era bom, que o futuro do grupo não estava lá em Osasco, que era restrito, tinha rua da Estação, tinha a rua João Batista, tinha a outra rua da Cimaf [Marechal Rondon], tinha problema de poluição; a Braseixos já não tinha mais lugar. Então o grupo chegou a conclusão que devia, na época, era momento de desenvolvimento muito grande para você fabricar material para esses 28.800 vagões (...). [Em Osasco] ela fabricava vagões onde fabricava também equipamentos petroquímicos e o equipamento petroquímico estava em desenvolvimento também, já estava se falando em centrais nucleares, então como que a Cobrasma ia participar disso tudo: ela poderia, se fosse mais conservadora não expandir, fazer o que dá aqui, o que não dá aqui eu não pego, podia fazer isso.” Entrevista de Antonio Lino Fortes em 06/09/2004.

Em consequência, o dimensionamento das novas instalações foi muito superior às necessidades imediatas ou para o futuro próximo. O tamanho da área foi uma primeira indicação. No desenvolvimento do projeto a facilidade de recursos proporcionados pelo BNDE, pode ter levado a isso, o que, de certa forma mostra mudança de postura, pois está em contradição com afirmação de Luis Vidigal, um par de anos antes do processo de desencadeamento da ampliação em Hortolândia: *“Não pretendemos crescer demais. Não queremos adotar uma posição de gigantismo nem entrar em novos campos. Bem ao contrário, pretendemos consolidar o que já existe.”*¹⁵⁷

O gestor inicial do projeto, Eduardo Luis Pinto e Silva, em depoimento no calor dos acontecimentos, explica sobre a decisão de investir em novas instalações, e a decisão por Sumaré/Hortolândia.¹⁵⁸ Foi incumbido pela direção da empresa, no primeiro semestre de 1973, de selecionar área que pudesse servir para a expansão do grupo. A área deveria ser três vezes maior que a de Osasco. Isto porque a área, em 1944, de 320.000 m², serviu para o crescimento do grupo nos primeiros 30 anos, estimava-se que nos próximos 30 anos, se cresceria três vezes mais. Portanto, a área deveria ter cerca de 1.000.000 m².

Foi rejeitado o eixo da Rodovia Castelo Branco e da Via Dutra pela necessidade da área industrial ser servida por estradas de ferro com as duas bitolas, larga e estreita, existentes no Brasil, *“uma vez que não poderíamos estar limitados a produzir na futura [fábrica], somente equipamentos ferroviários de uma determinada bitola, ficando a produção dos de outra, sempre vinculada a Osasco”*.

Por sua vez, depois de descartarem várias alternativas possíveis de localização a partir de levantamento de seus custos, restringiram a escolha entre três áreas: Bauru, Campinas e Belo Horizonte, para finalmente se fixarem entre Campinas, Paulínia e Sumaré, que acabou sendo o local escolhido por fatores de natureza técnica e econômica. A área era a mais barata das três e a de Paulínia, por ser muito próxima da Refinaria da Petrobrás, estava muito sujeita a poluição e a receber gases e agentes químicos pouco convenientes à instalação de uma indústria metalúrgica. Compraram uma área, o dobro da inicialmente prevista, de oitenta alqueires paulistas, cerca de 2.000.000 m².

¹⁵⁷ Jornal da Tarde de 17 de janeiro de 1972, Agência Estado, Pasta 25490.

¹⁵⁸ O ELO, ano I nº 4 julho/ agosto de 1974, p.3.

A via de acesso ferroviária partindo da estação Boa Vista, na linha tronco da antiga Paulista, entroncamento com as antigas Sorocabana e Mogiana¹⁵⁹, teria cerca de 4 Km de linha de bitola dupla, larga e estreita.

A pretensão foi instalar as novas unidades industriais, “*continuando Osasco a operar normalmente, desde que as previsões atuais de mercado, se confirmem*”.

O dimensionamento das instalações para a Cobrasma:

“uma nova aciaria e fundição de aço, com capacidade anuais de produção de 72.000 toneladas de metal líquido e 24.000 toneladas de peças de aço fundido, áreas construídas 38.850 m², 1561 empregados; uma fábrica de rodas para caminhões, fundidas em ferro modular, com capacidade anual de produção de 240.000 unidades, áreas construídas 16.890 m², 173 empregados; uma nova fábrica de vagões e carros de passageiros, com capacidade anuais de 3.000 vagões e 80 carros de passageiros, áreas construídas 65.700 m², 1.918 empregados; uma fábrica de aparelhos de mudança de via com capacidade anual de 2.400 unidades, áreas construídas de 12.430 m², 305 empregados.” Além da produção da Braseixos, que igualmente ostenta números majestosos: “Uma fábrica de eixos para tratores, com capacidade anual de 24.000 eixos, áreas construídas 19.000 m², 780 empregados; uma nova fábrica de eixos para automóveis, com capacidade de 600.000 unidades, áreas construídas de 56.350 m², 2.700 empregados, uma nova forjaria, com capacidade anual de 36.000 toneladas de peças, áreas construídas de 32.650 m², 963 empregados.”¹⁶⁰

Prevvia-se no total que o Grupo Cobrasma teria oito novas fábricas, com 240.000 m² de áreas construídas e 8.400 empregados.¹⁶¹

O primeiro investimento seria a fábrica de eixos para tratores, para começar no último trimestre do ano, devendo estar concluída em dezembro de 1975, com compromisso de entrega de eixos montados para maio de 1976.

Pelas dimensões e arrojo do projeto, fica implícito que havia a intenção de transferir a empresa para Sumaré, provavelmente se desfazendo da área de Osasco, muito valorizada. Por esta razão, o projeto incluía a construção de aciaria e fundição de aços. Isto explica, de certa forma, o super dimensionamento da proposta, soa menos pretensioso.

No começo de 1976, o jornal do grupo¹⁶² registra, em editorial, todo o otimismo e confiança no futuro que se construía:

¹⁵⁹ Nomearam de forma ufanista: “*Sumaré o maior entroncamento rodo-aéreo-ferroviário do Brasil.*” O ELO, ano II nº 8 fevereiro de 1975, p. 1.

¹⁶⁰ O ELO, ano I nº 4 julho/ agosto de 1974, p.3.

¹⁶¹ “A Cobrasma gastou 150 milhões de dólares para construir Sumaré. Ela fez o Plano Piloto, (...) foi feito um projeto maravilhoso e foi feita a infra-estrutura, tanto para a Cobrasma quanto para a Braseixos, para ali ter uma apuração de 15 mil funcionários, eu cheguei a ter aqui 3.600 funcionários, só na parte de vagões e carros de passageiros, por que a Cobrasma fez isso? Porque, em 73, foi aquele desenvolvimento econômico fantástico, a Cobrasma e as outras, Mafersa, e tal, fizeram um acordo com o governo, foi assinado. Construir 28.800 vagões, durante cinco anos, o governo fez um plano quinquenal de consumo de vagão (...) não só da Cobrasma, mas como de todas a Cobrasma, como era a maior, sempre pegava da ordem de 35% dos vagões a serem construídos.” Entrevista de Antonio Lino Fortes em 06/09/2004.

“ Nós do grupo Cobrasma, de modo particular, temos tudo para pensar em termos de alto otimismo e para iniciar muito bem o 1976. Principalmente pelo arranco de nosso grupo na trilha de progresso e de desenvolvimento que o Brasil vem trilhando. Senão, vejamos o complexo Cobrasma que se está erguendo em Sumaré, que é um atestado eloqüente de nosso progresso a par e passo com o desenvolvimento geral do Brasil. Por isso e por todos os motivos que sustentam nossa confiança em nossas conquistas no dia de amanhã é que temos razões suficientes para um otimismo racional e de fato.”

Na mesma edição, considera-se Sumaré uma realidade presente, pois em consonância com os planos do Governo, o Grupo montava lá um novo complexo industrial, com a instalação, até 1982, de sete unidades industriais. Ao término da implantação a capacidade de fabricação seria de 10 vagões por dia e de 20 carros de passageiros por mês. O total de linhas ferroviárias no interior dos pavilhões e pátio é de 3 Km e mais 5 Km para ligação até o desvio da Fepasa.

“A fábrica está sendo instalada para atender à demanda do futuro mercado ferroviário previsto pelo Governo Federal, no sentido de reaparelhamento das ferrovias, e, portanto, as etapas de ampliação deverão ocorrer rapidamente. Comparativamente a Osasco (vagões) a capacidade de produção instalada representará o dobro”.

Da mesma forma, números expressivos para a Braseixos, área de 17.000 metros quadrados coberta e previsão de 800 funcionários. O complexo de Sumaré, em 1982 prevê a ocupação de dez mil funcionários. O jornal noticia um ponto nevrálgico, aquele era *“Um dos maiores créditos já concedidos pelo BNDE a um grupo empresarial, no setor de bens de capital”*. Foram beneficiadas três empresas do Grupo: Cobrasma, Braseixos e Braspreensas, através de financiamento no valor de Cr\$ 699.999.918,8 para atender a expansão, planejada em duas fases: de 1974 a 1977 e de 1977 a 1980. A parcela destinada à Cobrasma Cr\$ 575.142.109,89 (82% do total) seria para atender as necessidades de projetos em Sumaré; com a instalação da fábrica de carros de passageiros e de vagões, fábrica de desvios ferroviários, aciaria e fundição e fábrica de rodas fundidas para veículos pesados e também para a ampliação do conjunto industrial em Osasco, com a expansão da divisão de equipamentos para siderurgia e da fábrica de eixos para vagões. Os 18% restantes seriam aplicados na Braseixos e Braspreensas.

Evidentemente, o investimento em Osasco pode ser entendido como prova da decisão de continuar com a unidade produtiva na cidade, contradizendo o entendimento de que haveria uma estratégia de mudança de todas as atividades produtivas para Hortolândia. Por

¹⁶² O ELO, ano II nº 19 janeiro 1976, p. 1. Fonte do jornal para os dados do financiamento: BNDE Notícias 33.

outro lado, pode ser entendido como dinheiro fácil e barato, base para investimentos menos criteriosos.

A partir daí, as informações se avolumam, e mostram a progressão acentuada da implantação do projeto. Deste modo, se noticia que no fim de 1975 a Fábrica de Eixos para Tratores estará em funcionamento e previsão de ao final do primeiro semestre de 1976 se concluir a primeira fase da implantação da Fábrica de Vagões e de Carros de Passageiros.¹⁶³

Em 1977, já há a ampliação da fábrica de vagões de Sumaré¹⁶⁴, em 1978¹⁶⁵ a Fábrica de Aparelhos de Mudança de Via como próxima unidade a iniciar a produção, com transferência da fábrica existente em Osasco, em uma área livre de 20.000 m², com 8.500 m² construída, em fase de instalação de equipamentos. E, em 1979¹⁶⁶, por exigência da CETESB, construiu-se a estação de tratamento de esgotos sanitários e resíduos industriais para preservar o sistema fluvial vizinho a área.

A primeira etapa do projeto Sumaré foi concretizada com a inauguração, em setembro de 1978, da produção de trens unidade e o início da operação da Fábrica de Vagões e Carros de Passageiros e da Fábrica de Aparelhos de Mudança de Via e da produção da Fábrica de Eixos de Tratores Agrícolas e Eixos para Automóveis, pela Braseixos.

Em dezembro de 1978¹⁶⁷, foram entregues dois protótipos de aparelhos de mudança de via à Cia. do Metropolitano de São Paulo, que foram desenvolvidos em estreita colaboração comprador - fabricante. Exalta-se no anúncio que esta é uma característica dos países mais avançados tecnologicamente, onde há união de esforços na busca de inovações tecnológicas, com diminuição de custo.

O otimismo permanecia. Vidigal Filho, em 1979, divulga o resultado do Balanço do ano anterior um pouco inferior às expectativas do mercado, e afirma que a prova da solidez do grupo é que não haveria temor de desaceleração do setor automobilístico. A queda do lucro seria resultado de encomendas que seriam faturadas no ano em vigor. A queda nas vendas seria compensada por maiores encomendas do setor ferroviário.

¹⁶³ O ELO, ano II nº 12 junho de 1975, p. 2. Na Fábrica de Eixos de Tratores – FET de Sumaré, iniciou-se o try-out da montagem do 1º eixo de trator. O ELO, ano III nº 23 maio de 1976, p.2.

¹⁶⁴ O ELO Ano IV – Nº 35 maio de 1977, p. 1.

¹⁶⁵ O ELO ano V nº 44 fev de 1978, p. 2.

¹⁶⁶ O ELO, ano VI nº 62 agosto de 1979, p.3.

¹⁶⁷ O ELO, ano VI nº 55 janeiro de 1979, p.1.

“No Sumaré, o grupo construiu uma fábrica com capacidade de produzir anualmente 20 mil eixos para tratores, 300 mil eixos para automóveis, 100 trens-unidade (cada um com três vagões) e três mil vagões ferroviários”.

Esperava para 1979 aumento das exportações e vendas de equipamentos para os serviços de trens suburbanos, e para a segunda fase da linha Leste-Oeste do metrô de São Paulo e do pré-metrô do Rio de Janeiro.¹⁶⁸ Nada indicava que, pelo menos, admitiam em seus prognósticos róseos a possibilidade da brutal recessão que viria a seguir.

Houve uma ocasião, neste processo de otimismo mais exacerbado, em que a Cobrasma aventou a possibilidade de comprar a Mafersa, que estava para ser privatizada. O valor de Cr\$ 12 bilhões teria financiamento integral do BNDE.¹⁶⁹ Ao desmentir o negócio Marcos Silveira, Vice-presidente da Cobrasma e presidente da Abifer – Associação Brasileira da Indústria Ferroviária, admite que não seria o momento de fazer novas aquisições, pois além de pouca encomenda o governo estaria atrasando os pagamentos (4,5 bilhões no dia 30 de junho) o que seria o pior, e que indicaria um sinal de alerta.

Na expectativa otimista para o futuro imediato, admite, Marcos Silveira, o interesse na aquisição para o fim do ano seguinte, quando as encomendas deveriam aumentar. A Fepasa, RFFSA e a Ferrovia do Aço deveriam iniciar os pedidos, e com o término da implantação dos subúrbios de Porto Alegre, Recife e BH a demanda por carros de passageiros seria incrementada. Segundo ele, frente ao pequeno volume de pedidos e a pulverização entre os cinco fabricantes de vagões, três produtores de carros de passageiros e três de locomotivas não haveria risco de monopolização da produção pela Cobrasma, com essa possível compra.

Ainda em fase de realizações, noticia-se que a inauguração da estação República do Metrô de São Paulo, seria com o primeiro trem metrô de fabricação da Cobrasma em Sumaré.¹⁷⁰

Quando as promessas de garantia de compra se mostraram inviáveis, o investimento fixo realizado passou a pesar enormemente nas contas da empresa.¹⁷¹ No entanto, na

¹⁶⁸ Jornal da Tarde de 1º de março de 1979, Agência Estado, Pasta 25490.

¹⁶⁹ Folha de S. Paulo de 2 set de 1981, Banco de dados de S. Paulo, arquivo. A Mafersa – Máquinas Ferroviárias S.A era de propriedade do governo.

¹⁷⁰ O ELO, ano IX nº 95 maio de 1982, p. 1.

¹⁷¹ Outro enfoque sobre as perdas de Hortolândia foi apresentado por Carlos Heubel Sobrinho, ex-presidente da União dos Aposentados e Pensionistas de Osasco, em depoimento em 25/08/2003, no sentido de que o investimento em Hortolândia fora feito com dinheiro do governo e quem na verdade perdera com a derrocada da empresa foram os aposentados pelo calote da empresa ao INSS.

inauguração da fábrica em Hortolândia, o presidente Ernesto Geisel, reconhecendo que houvera no seu governo uma diminuição de ritmo obrigando-o a abandonar a Ferrovia do Aço entre outras obras, afiança que seria inevitável que seu sucessor teria que fazer grandes investimentos no setor ferroviário. Vidigal, pai, mais escaldado, em seu discurso, enumerava “*os grandes planos ferroviários que o governo tem repetidamente anunciado*”. Embora otimista, de que finalmente haveria deslanche, mostrava-se temeroso pela oscilação constante na produção e pela capacidade ociosa que vigia no setor.¹⁷²

Encomendas postergadas, outras simplesmente suspensas, além dos constantes atrasos de pagamento, independentemente dos investimentos já realizados, pesaram fortemente nas dificuldades da empresa. Ao longo de sua existência, há que se apontar as importações de máquinas e vagões, casadas a empréstimos e/ou subsidiadas, que complementam o ambiente no qual se desenvolvia a empresa, como paradigma das dificuldades que se apresentam historicamente ao desenvolvimento das empresas nacionais.

A sua principal atividade foi a construção mecânica voltada, principalmente, para a produção de equipamentos de transporte rodo-ferroviários, produtos siderúrgicos, petroquímicos, nucleares, e de componentes para veículos automotores, inclusive exportação.

No ano de 1980, mais de 70% da produção: equipamentos ferroviários, industriais, siderurgia e sinalização era fornecida por encomenda. Por isto, perícia realizada em decorrência de um dos muitos processos enfrentados pela empresa, verifica que a Companhia

Benedito Vaciloto, em entrevista de 20/10/2004, afirma taxativamente: “*Então, agora um dos grandes enganadores da Cobrasma foi o governo. Foi o governo, sempre. Ela construiu, Sumaré, baseado numa promessa de encomenda de vagões por parte do governo.*”

Maurício Novinski, em entrevista de 19/10/2004 afirmou: “*Eu só posso dizer o seguinte: o pessoal que comandava a Cobrasma não tinha experiência e não sabia resolver esse problema. (...) Eles tinham capital, mas não precisavam ter falido. Faliram por que quiseram falir. Eles têm banco, o Banco Mercantil. E tinham várias propriedades por fora, tinham outros recursos. Claro que erraram, erraram por que confiaram no governo, mas como eles puderam adivinhar que o senhor Geisel estava mentindo? Não sabia o que estava fazendo.*”

Para Antonio Lino Fortes, em entrevista, em 06/09/2004: “*Foi tudo para a cucuia, as indústrias nacionais, então não foi um fato isolado, foi um contexto, porque o governo parou de comprar e todo o mundo só sabia vender para o governo, através de conchavo, tudo era licitado, mas uma licitação que era mais ou menos dirigida para proteção da indústria nacional. E chegou uma hora que parou, estancou, quando estancou eu tinha aqui, em Hortolândia, nós tínhamos vendido para o Metrô do Rio de Janeiro o VLT, para a linha dois do Rio de Janeiro, nós tínhamos vendido sessenta metrô, que eram carros articulados, fomos produzindo as caixas, porque eles foram dando adiantamento, fomos comprando motores(...) A gente tinha, lá em Osasco grande parte da usina de Angra III, que nem começou [a sua instalação].*”

¹⁷²Folha de S. Paulo de 23 de setembro de 1978, Banco de dados de S. Paulo, arquivo. Segundo o jornal o investimento feito só na primeira fase teria sido de US\$ 2 bilhões, 40% dos quais financiados pelo BNDE. Valores que destoam sobremaneira de todos os dados colhidos, inclusive em manifestações da empresa. O valor mais alto estimado foi de US\$ 250 milhões, muito distante deste enumerado pelo jornal.

não mantinha “*um sistema de custos rígido que permitisse apontar minuciosamente todos os custos e gastos incorridos em seu processo industrial, bem como seus demais custos e despesas operacionais*”. De certo modo, um sistema de custo não confiável, em uma empresa com linha de produtos tão extensa e complexa, permite que se desenvolvam ineficiências que ao longo do tempo enraízam-se de tal forma na cultura da empresa, tornando-se impossíveis de extirpar. Seu sistema de custeio, custo padrão, era realizado por estimativas. Deste modo, nem todos os seus custos industriais e despesas operacionais são repassados diretamente em seus produtos. Como a companhia atua em mercado segmentado, e participa de concorrências de caráter público, no âmbito nacional e internacional, acaba obrigada a praticar, em muitos casos, descontos ou oferecer condições de vendas especiais.

O Relatório da Administração relativo ao ano de 1980, após o início da produção em Sumaré é retrato nítido do momento pelo qual passava a empresa. As vendas cresciam nas Divisões de Aço e de Equipamentos, embora não tenha sido feito encomenda de vagões de carga ou carros de passageiros pelo Estado ou pela União e suas empresas. Por esse motivo, a produção de vagões de carga significou ocupação de somente 12% da capacidade instalada, fornecimento de apenas 330 vagões no mercado interno, resultado dos cortes drásticos dos investimentos do governo. Apesar disso, o faturamento cresceu 60% , em face de entrega de trens unidade elétricos (trens de subúrbio): 16 à Fepasa e 14 à RFFSA.

A empresa registra, a esse respeito, o seu desconforto:

*“Este considerável esforço para assegurar a autonomia tecnológica em setores estratégicos da economia nacional, impôs à empresa, obviamente, elevados investimentos, não só na construção de fábricas, como principalmente na formação de recursos humanos de alta especialização e, como sempre, engajada no espírito do milagre brasileiro, refletido nos conhecidos Programas Nacionais de Desenvolvimento (PND-I e II), infelizmente programas de crescimento que não saíram do papel.”*¹⁷³

Mesmo com a crise econômica, a participação da empresa nos mercados de produtos de aço e de equipamentos industriais foi mantida. Produziu-se 28.200 toneladas de peças de aço fundido. Estava em conclusão a Usina da COSIPA, e prosseguia-se no fornecimento da Usina da Açominas e da Planta de Sub-Produtos de Coqueria da CSN. Algumas negociações se apresentavam promissoras, o que levava a empresa a permanecer no ritmo do otimismo anterior.

¹⁷³ Processo de apropriação indébita. BRASIL, Justiça Federal, 4ª Vara Criminal. **Processo nº95.0102011-8**, 13/06/95, Ações Criminais Justiça Pública. p. 576. O motivo imediato do colapso econômico foi à incapacidade de ajuste da política macroeconômica ao primeiro impacto do aumento do petróleo, e ao repique desse aumento em 1979, o que levou a uma reação em cadeia.

Assim é que a Nuclebrás Engenharia S.A. havia enviado carta de intenção para o fornecimento de equipamentos para as Usinas Nucleares da Angra II e III. Estava para ser assinado contrato com Furnas S.A. no valor aproximado de Cr\$ 1.400.000.000,00. As exportações com destino aos Estados Unidos da América do Norte, México, Colômbia, Bolívia, Uruguai, República Dominicana, Suriname, Inglaterra e China atingiram valor de US\$ 8.325.987. Em consórcio com outros produtores, ganhou-se parte da Concorrência da ENAFER-Empresa Nacional Ferrocarriles Del Peru. Seriam fornecidos 117 vagões e 666 truques. Foi assinado, após três anos de tratativas, o primeiro contrato de fornecimento de 431 vagões para a OCTRA – Officine du Chemin de Fer Transgabonais, do Gabão.

O investimento, como proporção do faturamento em 1980, é indicador do esforço hercúleo que a empresa fazia, dentro das perspectivas e dos compromissos anunciados pelo governo anteriormente. A tabela a seguir mostra os números desse esforço. Chama atenção que, no caso da Cobrasma, o investimento significou, no ano considerado, 12,39% do faturamento, o total para o grupo como um todo ficou em 9,95%, ainda significativo.

Já em 1985, os resultados conseguidos foram pífios, o investimento do grupo como parcela do faturamento desaba, caindo para menos que 3%, sendo que o investimento na Cobrasma cai do percentual de 12,39%, ficando restrito a 2,74%.

Tabela 6 Grupo Cobrasma: Investimento/Faturamento % 1980

Empresas	1980 - Cr\$ 1.000	Investimento 1980 Cr\$ 1.000	1980 - Proporção(%) Investimento/Faturamento
Cobrasma	8.319.496	1.031.067	12,39
Braseixos	7.674.260	703.075	9,16
Fornasa	1.306.389	15.604	1,19
Brasprensas	376.481	9.728	2,58
Total	17.676.626	1.759.474	9,95

Fonte: Relatórios anuais encaminhados à CVM

Do total de investimentos, 53,73% (Cr\$ 945.418.000,00) foram realizados com recursos próprios, segundo a empresa. A prioridade de investimento em Sumaré, dentro do plano de expansão e construção de novas unidades, deprime o investimento nas outras coligadas, e é o primeiro sinal do processo paulatino de degenerescência do grupo e de contaminação das empresas mais saudáveis e rentáveis pela mais combatida. Se o carro chefe do grupo foi sempre a Cobrasma, sem dúvida, o processo de alastramento e metástase da crise

foi facilitado por uma simbiose negativa, o menor absorvido em seus recursos para atender ao maior. A Fornasa emprestava dinheiro à Cobrasma, ou avalizava os financiamentos da controladora, e também adquiria ações da Cobrasma., erodindo desta forma sua situação financeira e credibilidade no mercado.

Evidente que os recursos requeridos para o crescimento de uma empresa pequena são de dimensões e volume muito inferiores ao da empresa maior. Deste modo, o desvio de recursos para o socorro da Cobrasma, não foi solução para seus graves problemas, mas tirou fôlego e força das empresas coligadas, em particular da Fornasa.

*“Demos prosseguimento à execução dos projetos de ampliação de nossa Fundação de Aço e Fábricas de Rodas de Caminhões, em Osasco, bem como, concluímos dois novos pavilhões para serviços leves e o pátio de materiais e das linhas ferroviárias, em Sumaré. Nossa subsidiária Braseixos concluiu a ampliação de sua fábrica em Sumaré, que além de eixos para tratores, estará apta a produzir anualmente 300.000 eixos para automóveis”.*¹⁷⁴

Neste ano, 1980, é aumentado o capital através de subscrição em dinheiro de 10% e incorporação das Reservas de Correção Monetária de Capital¹⁷⁵, seguido de lançamento de debêntures não conversíveis em ações¹⁷⁶, que foram resgatadas no período (três anos) proposto no lançamento, cumpridos integralmente os deveres, formalidades legais e obrigações.

Com as dificuldades financeiras se avolumando, o país passando por um ajuste muito forte, face ao novo choque do petróleo e às medidas tomadas pelo Federal Reserve dos EUA na defesa do dólar, com aumento dos juros dos títulos americanos, a alternativa que se procura é a colocação de ações no mercado. Para isso, foi constituída empresa subsidiária integral, Cobrasma Sumaré S.A., para produção de material ferroviário, e início de operação em 1º de janeiro de 1981. Cobrasma Sumaré S.A. receberia acervo das fábricas de Vagões e Carros de Passageiros e de Aparelhos de Mudança de Via, localizados em Sumaré.

No entanto, tal estratégia mostrou-se inviável pela queda da Bolsa de Valores e três anos depois, optou-se por retornar ao leito antigo com a sua re-incorporação. Evidentemente, voltar implica assumir custos irrecuperáveis, econômicos e morais. As ações da empresa haviam desabado, de Cr\$ 14,00 para Cr\$ 0,50 em determinados pregões.

¹⁷⁴ COBRASMA. **Relatório do balanço referente ao ano de 1980.** p. 376.

¹⁷⁵ Em 14 de março de 1980 o capital social havia sido alterado de Cr\$ 1.530.017.775,00 em 31/12/1979 para Cr\$ 2.376.783.335,00, através de subscrição em dinheiro de Cr\$ 153.001.776,00 e incorporação de Cr\$ 693.763.784,00

¹⁷⁶ Cujo valor na data de emissão correspondia a Cr\$ 867.455.655,00. As debêntures venciam juros de 12% ao ano com prazo de resgate de 3 anos.

A justificativa para a reintegração da empresa recém criada, baseava-se na intenção de separar as atividades industriais das atividades financeiras do grupo, criando-se, para tanto, uma nova companhia restrita às atividades industriais. Esperava-se que a união Osasco e Hortolândia produziria sinergia, como, por exemplo, na utilização da mão-de-obra na execução em conjunto das encomendas, capaz de compensar custos envolvidos na re-incorporação. Deste modo, três anos após a criação da empresa, é firmado o Protocolo de Incorporação, com a aprovação da avaliação patrimonial da Cobrasma Sumaré com patrimônio líquido de Cr\$ 24.956.235.352,57¹⁷⁷. Como resultado são criados: um cargo de diretor gerente, um cargo de diretor sem designação especial e dois cargos de diretores adjuntos para contemplar a direção da empresa recém retornada. Por sua vez, a reavaliação do ativo da Cobrasma-Sumaré, permitirá contabilmente verificar lucro, do qual 10%, como permitem os estatutos, foram distribuídos à diretoria¹⁷⁸. Apesar do ônus da re-incorporação somente três anos após a separação, a diretoria ou parte dela, se beneficia com o resultado do Balanço Patrimonial da incorporada.

O grupo como um todo contava no fim do exercício de 1980, com 15.200 funcionários, sediados em São Paulo, Osasco, Sumaré, Campinas, Rio de Janeiro e Volta Redonda, sendo que as unidades fabris estavam sediadas em Osasco (Cobrasma, Braseixos e Brasprendas), Sumaré (Cobrasma e Braseixos) e Volta Redonda (Fornasa).

¹⁷⁷ Balanço Patrimonial levantado em 30 de junho de 1983. Ativo Circulante: 31.291.736.920,06; Realizável a Longo Prazo: 959.048.138,52, Permanente Investimentos: Imobilizado (Custo Corrigido): Terrenos: 79.640.507,20, Construções: 12.616.619.171,89 Equipamentos Industriais: 3.685.014.391,26 Instalações Gerais: 2.803.475.181,87, Gastos de Instalações: 151.744.813,87, Desvios Ferroviários: 119.997.961,96 Acessos Rodoviários: 175.641.431,42 = 20.079.594.175,05 (Menos) Depreciações Acumuladas Construções: = 2.864.570.384,30 Total Imobilizado Corrigido e Depreciado: 17.215.023.790,75 Total Permanente: 17.410.965.432,08 Ativo Total: 49.661.750.490,66 Passivo circulante: 20.008.169.202,15 (incluindo Dividendos 1.800.000.000,00) Exigível a Longo Prazo: Empresas Coligadas ou controladora: 3.163.699.892,16 Total Exigível a Longo Prazo: 3.871.132.261,65 Resultados de Exercícios futuros: faturamento para Entrega Futura 826.213.674,29 Passivo Total: 24.705.515.138,09 Patrimônio Líquido: 24.956.235.352,57. Os avaliadores destacaram entre os bens da Cobrasma Sumaré S.A. os do Imobilizado: que consistem em duas glebas de terras, “Onde estão instaladas as Fábricas de Vagões e Carros de Passageiros e de Aparelhos de Mudança de Via, com suas benfeitorias, máquinas e equipamentos. “ A área da fábrica de mudança de via estava registrada no balanço pelo valor Terrenos: Cr\$ 32.671.617,76 Edificações: Cr\$ 1.498.419.999,58. e Máquinas: Cr\$ 1.235.601.075,31 (alienadas à FINAME). Avaliação dos ativos mostra que o valor total de Sumaré equivalia a 80% dos valores de Osasco. Com a incorporação da subsidiária integral Cobrasma Sumaré S.A em 1983, foi incorporado o Patrimônio Líquido – ajustado de Cr\$ 28.427.941mil.

¹⁷⁸ Atribui-se aos diretores adjuntos: Antonio Augusto de Azevedo Antunes, Eduardo Hubert Kirmaier Monteiro e Sérgio M. Moniz Freire, a participação de Cr\$ 927.359,40 a cada um; ao Diretor Gerente, Cr\$ 4.404.957,00; aos Diretores Paulo Darcy Cantuária de Araújo, Rubens Cerda Soares, Sylvio Giordano e Ercio Pinto Tavares, Cr\$ 1.159.199,41 a cada um, destinando-se metade do restante ao Presidente e metade em partes iguais, aos Vice-Presidentes, não se especificando o valor.

O faturamento cresceu menos que as dívidas¹⁷⁹. A inflação cresceu 110,24%, mais do que a evolução das dívidas 77,86%. Portanto, nesse aspecto, houve ampliação do endividamento em relação ao faturamento, que não cresceu em termos reais. As dívidas evoluíram menos que a inflação, porque uma boa parcela era dívida com o BNDE, com limitação de correção monetária. Entretanto, indicam os dados, a situação já começava a dar sinais palpáveis de deterioração. Os estoques têm incremento de 158%, crescimento maior do que o índice de inflação, e de produtos acabados 183%, com percentual ainda maior em relação à inflação, demonstração eloqüente de dificuldades de escoamento da produção.

Apesar dos problemas, nos dois anos (1979 e 1980), a empresa obteve lucro, e distribuiu dividendos. As controladas (Braseixos, Braspressas, Fornasa) do mesmo modo obtiveram lucro, com patrimônio líquido positivo, à exceção de um pequeno prejuízo da Cobrasma Distribuidora de Títulos.

Nesse período, apesar de existirem dois vice-presidentes, Marcos Silveira, e Vidigal Filho, genro e filho do presidente, formalmente em níveis hierárquicos iguais, havia preponderância de Marcos, até porque Luis Eulálio exercia, na época, a presidência da FIESP. Mostra disso, embora os vencimentos dos dois fossem idênticos, a participação nos lucros, determinada pelo estatuto ao critério do presidente, pelo menos no exercício de 1981 foi diferenciada. Marcos recebeu Cr\$ 26.422.267, Vidigal Filho Cr\$ 7.518.073,97. Neste ano, há distribuição de dividendos, e parte do lucro vai para reservas para atender explicitamente às necessidades de capital de giro.¹⁸⁰

Com as dificuldades financeiras se avolumando, a empresa procura, em maio de 1981, o BNDE, propondo que o órgão participasse acionariamente da Cobrasma Sumaré, de certa forma “pressionando” com a possibilidade de demissão. Mas, o banco apenas informa que em

¹⁷⁹ BNDE, Finame, Resolução 63/67 e resolução 4131/62 no valor de Cr\$ 1.750.562.000,00 em 1979 passaram a Cr\$ 3.113.533.000,00 em 1980.

¹⁸⁰ É interessante, pois de todas, a Assembléia de 1981 é a única que mostra um acionista individual com uma proposta, recusada por unanimidade, e que logo depois, foi de certa forma realizada. “*O acionista Taisir Ibrahim Debouch apresentou a seguinte proposta: Exercendo o direito de participação que me concede os estatutos sociais da Cobrasma S.A., venho por meio desta, propor aos senhores acionistas majoritários e minoritários, aqui presentes, para que aprove a minha indicação para efetuar o desdobramento de ações sem alteração do capital social, através de uma operação de desdobramento de 300% na proporção das atualmente existentes*”. Apesar da negativa, logo a seguir, Assembléia Geral Extraordinária presidida por Luis Eulálio de Bueno Vidigal, em 30 de agosto de 1982, aprova por unanimidade o desdobramento do número de ações constitutivas do capital social, “*aconselhável a fim de que cada ação tivesse aproximadamente o valor patrimonial expresso nos livros da companhia*”. As ações ordinárias passam de 671.735.237 para 2.015.205.711, e as ações preferenciais de 613.012.512 para 1.839.037.536 preferenciais, no total de 3.854.243.247.

dezembro de 1975, houvera um financiamento direto ao grupo, em valores de 1982, de Cr\$ 15,7 bilhões.¹⁸¹

Não obstante o prejuízo do exercício de 1982 de Cr\$ 907.883.447,34 são distribuídos dividendos no montante de Cr\$ 192.712.162,35 por conta de lucros acumulados. Se a empresa enfrentava dificuldades de capital de giro, com problemas na realização da produção, ou seja, falta de encomendas no patamar necessário às suas novas condições de produção, indispensável seria ter maior parcimônia na distribuição de lucros passados, mas que já minguavam no presente, mostrando a falta de visão estratégica da administração da Cobrasma.

A recessão pela qual passava o país, aliada ao reflexo do esforço de investimento em Sumaré, com retornos pífios, começa a se refletir nos resultados da empresa. Para piorar, a Cobrasma Sumaré e a Braseixos levam calote, cada uma, de Cr\$ 650.000.000,00 da Socopa Sociedade Corretora Paulista S.A., em virtude da decretação da liquidação extrajudicial das empresas componentes do Grupo Coroa.

No relatório da administração da Cobrasma S.A. referente a 1983, é explicitado que

“tivemos de enfrentar outro ano de extrema dificuldade, em decorrência da crise econômica mundial e de seus reflexos sobre a economia nacional, que significou recessão de negócios, redução de investimentos governamentais, queda acentuada de produção e vendas e aumento de desemprego”.

Sabe-se que custo fixo alto requer escala de produção adequada para baratear o custo por unidade e na medida em que a escala foi encolhendo por falta de pedidos criou-se as pré-condições para o desastre. Mais um momento de bifurcação se delineou quando face à necessidade de produzir para justificar o investimento realizado optou-se por construir ônibus de aço inoxidável cuja produção tinha alguma sinergia com a produção de vagões e embarcava na tradição nacional de desenvolvimento do transporte rodoviário em detrimento do ferroviário. Foi a tentativa de fugir ao vínculo quase exclusivo de fornecimento ao Estado, aproveitando-se de fontes novas de demanda.

Se a concepção estratégica teoricamente era robusta, há dificuldade de também aí criar escala de produção. O preço de um produto altamente sofisticado, a inexistência de linhas de fornecimento de peças e padronização, encarecendo o custo de manutenção, acabaram criando problemas adicionais. Os pouco mais de 300 ônibus fabricados, que visavam a diminuir a

¹⁸¹ Distribuído da seguinte forma: Braspressas Cr\$ 523 milhões, Braseixos Cr\$ 2,2 bilhões e Cobrasma Cr\$ 12,996 bilhões, com correção monetária limitada. O valor histórico total do financiamento fora de Cr\$ 709,9 milhões. O Estado de S. Paulo de 6 de janeiro de 1982, Agência Estado, pasta 25490

força do elo quase único com os pedidos instáveis e cíclicos do governo, acabaram não criando economias de escala e tampouco diversificação produtiva com o mesmo aparato administrativo e de vendas (economias de escopo¹⁸²).

Como as encomendas previstas não se realizavam, decidiu-se aproveitar espaço, equipamentos e pessoal ociosos, em Sumaré, e passar a produzir ônibus de aço inoxidável, o “Trinox”. Esta é uma decisão muito contestada nos diversos depoimentos colhidos. Alega-se que a fabricação de ônibus de aço inoxidável, por ser um produto de alta durabilidade e de alto custo, deveria ter uma escala garantida mínima para sua produção ser compensadora. O mercado não existia, devia ser criado ou conquistado, e ter um produto cuja principal característica seria a durabilidade, implica em tempo para demonstração de suas qualidades, tempo que a empresa carecia¹⁸³.

Em 1983 é lançado o Trinox, ônibus de três eixos para transporte rodoviário, com carroceria em aço inoxidável, com capacidade para 42 passageiros. O projeto desenvolvido pela Cobrasma em Sumaré, em um ano, teve a presença do governador Franco Montoro à inauguração. Na solenidade, Eduardo Luís Pinto e Silva, diretor-gerente embora reconhecendo a recessão existente no país, mostrava otimismo, pela qualidade tecnológica do produto, e que com isso esperava ganhar mercado. Apesar das dificuldades enfrentadas por gigantes como a Mercedes Benz, acreditava que a crise estava restrita ao setor de ônibus urbanos, desconhecendo problemas na área de ônibus rodoviários.¹⁸⁴

¹⁸² Economias de escopo: “Ocorrem quando a produção conjunta de uma única empresa é maior do que aquilo que poderia ser produzido por duas empresas diferentes, cada uma das quais gerando um único produto” Graus das economias de escopo: “Porcentagem de economia nos custos quando dois ou mais produtos são produzidos em conjunto em vez de serem gerados individualmente” PINDYCK, Robert S. et RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia** 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2.002, p.229.

¹⁸³ “Eu acho que o tom dela, o norte dela, o perfil dela, não era para ônibus, ela não tinha Know-how. Tinha outras pessoas, outras empresas mais capacitadas no mercado. O norte dela era outro. É ferroviário, não é rodoviário. Sempre foi. Um erro estratégico. Extremamente estratégico. Sem dúvida. O negócio dela é trem, é metrô, ferroviário e peças fundidas. A praia dela era essa. (...) Precisa ter um planejamento, especialmente estratégico de mercado. A diversificação ela pode acontecer mas com joint venture, com associações, pega alguém que faz ônibus muito bem e se associa. Mas ela estava desenvolvendo a tecnologia. (...)Excelentes ônibus. Só que ônibus que era muito artesanal.” Entrevista com Jonas Reginaldo Prado, em 26/08/2003.

“E nós tentamos fazer ônibus; isso na fábrica de Hortolândia, aproveitando o Know-how que a gente tinha de vagões em aço inoxidável. Aí acho que pode ter havido um equívoco de estratégia de marketing, porque nós lançamos um produto muito bom em aço carbono. Só que, numa análise correta de mercado, para se perceber que um cliente, no caso, os proprietários das frotas de ônibus não queriam um produto que durasse mais, queriam um produto que custasse menos. Nós fizemos um produto muito bom, em aço inoxidável, mas não conseguimos vender aquilo que a gente era capaz de fazer. Então, parece que a fábrica se resumiu numas 300 unidades, que estão rodando por aí até hoje, porque duram mesmo, mas isso não era de interesse e era caro e os concorrentes continuaram fabricando um produto menos sofisticado, mas mais barato.” Entrevista de Roberto Luiz Pinto e Silva em 25/06/2003.

¹⁸⁴ O Estado de S. Paulo de 18 de maio de 1983, Agência Estado, pasta 25490.

O argumento de Marcos Silveira, para justificar a medida e a opção pelo aço inoxidável em substituição ao aço carbono, era de que *“Temos vocação natural para fazer carroçarias, pois, já estamos a muitos anos no setor rodoviário.”* Ainda justifica a opção como uma forma de diversificar, em período de fraca procura e pedidos no setor ferroviário, principal foco da empresa. Dos quatro protótipos em construção, um ficaria agregado à frota da Itapemirim. Já anunciava o preço como maior, sem especificar o quanto, mas apontava as vantagens, como menor peso, maior vida útil e invulnerabilidade à ferrugem. Questionado sobre o desaquecimento do mercado de carrocerias para ônibus, também deprimido, que em 1982 tivera uma queda de 28,8% em relação a 1981, retrucou que, no mercado de passageiros do país, 95% refere-se ao transporte por ônibus, adiantando que a Cobrasma estaria preparada para todo o tipo de necessidade, ônibus de vários tamanhos e bagageiros de dimensões diversas. As empresas de ônibus rodoviários, em geral, renovam mais freqüentemente suas frotas.

Há aqui argumentos interessantes que, por sua vez, desnudam o equívoco em que se metia a empresa. Primeiro, achar que a produção de carroceria de ônibus tem as mesmas características da produção de vagões de passageiros ou de eixos é erro grosseiro. A diversificação tentada era apenas aparentemente defensável. É tão gritante esse desvio estratégico, que até na produção de ônibus coloca-se, como qualidade, a capacidade de fabricar todo tipo de ônibus. Reconhece que o setor renova a frota mais constantemente, mas esquece-se de que o grande atrativo de marketing que apresenta é a durabilidade do produto, o que não é um ponto de atração para o setor e mais incrível é que, para fugir de um setor deprimido e de alta ociosidade, entrou-se em outro, em que não se tinha tradição nem conhecimento de suas especificidades, e que estava igualmente deprimido com queda de quase 30% entre os dois anos imediatamente anteriores.¹⁸⁵

Às vezes a teoria é muito bonita, mas exercitá-la, na prática, traz muitos perigos e armadilhas. O diretor da Divisão de Marketing da Cobrasma, Alberto Martinez, define em entrevista o significado de Marketing: *“Dentro da nossa capacidade industrial, apontamos através da pesquisa e análise, em que direção devemos concentrar nossos esforços. O caso*

¹⁸⁵ Gazeta Mercantil de 17 de fevereiro de 1983, Banco de dados de S. Paulo, arquivo. A Cobrasma, nesse período, negociava demissões com o Sindicato.

“As decisões na Cobrasma foram muito pressionadas pela dificuldade do momento; não foram planejadas. (...) eram meio emergenciais. (...) Era sempre na base do sufoco, e não como uma questão direcionada. (...) Toda a fábrica de Hortolândia foi montada para fabricar trens, não foi para montar ônibus. Embora pareça algo muito semelhante, mas o processo é um processo totalmente diferente. Então você não tinha equipamentos, você não tinha ferramentais, você não tinha, às vezes, nem a tecnologia necessária naquele momento para algumas coisas que são próprias.” Entrevista de Edson Aurélio da Silva, em 29/09/2003.

dos ônibus é um bom exemplo disso”, definindo Marketing como a atividade para satisfazer as necessidades dos clientes.¹⁸⁶

Nesse caso, vários equívocos foram cometidos. Em primeiro lugar ao contrário da afirmação acima, a empresa, no fundo, quis empurrar para o mercado aquilo que estava fabricando, não o que o mercado pedia. Um ônibus praticamente indestrutível, mas a um custo maior, onde se esqueceram de que o modelo muda a cada ano, ou quase todo ano, com o objetivo de atrair o cliente com a modernização, incentivando a troca das frotas de forma mais constante. De certa forma, essa sistemática implementada decorria da experiência do mercado de trens de praticamente um só comprador; a concepção é diametralmente diferente. A entrada nesse segmento novo, em que não tinha o domínio de suas especificidades foi desastrosa. A começar com as tratativas com o comprador: uma coisa é vender para o Governo, outra muito diferente é enfrentar o cliente de forma direta, com perfil muito mais agressivo nas negociações e avaliações imediatas sobre o interesse na compra. Até porque, muitas vezes, as relações políticas, pessoais, no caso do pedido do Governo têm um peso maior que na empresa privada.¹⁸⁷

É verdade que tal decisão vinha no bojo de um certo descrédito e cansaço sobre as promessas e a eficácia dos planos do governo para o setor ferroviário. No ano de 1983, fabricou-se somente 450 vagões, para uma meta de 3.000, uma diferença brutal. E mais, destes, 225 foram exportados para a Arábia Saudita e somente 90 destinaram-se a RFFSA. Pelo 5º ano consecutivo não houve aquisição de vagões de carga pela FEPASA. A política de mínimo investimento em transporte ferroviário, no caso da empresa, era mais grave pela ampliação recente da capacidade de produção.¹⁸⁸

A situação acaba afetando todos os setores. As Divisões de Aços e Equipamentos Industriais venderam menos em relação ao ano anterior. O aumento das vendas da Divisão de Equipamentos de Transporte foi menor que a inflação do período.¹⁸⁹) Embora o faturamento nominal tenha crescido 50%, em um período de aceleração da inflação, esse percentual simplesmente mascara a queda real no faturamento em relação ao ano anterior, em termos

¹⁸⁶ O ELO, nº 168 julho de 1989, p. 3.

¹⁸⁷ Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.

¹⁸⁸ “*Também fizeram investimento em Osasco de ampliar a fundição para quatro mil toneladas, porque aqui a gente já estava fabricando truque de chapa, filosofia francesa e lá em Osasco o pessoal estava gastando dinheiro, fazendo obrigação para fabricar peça fundida. A peça fundida estava sendo substituída por material soldado, porque a solda teve um desenvolvimento bastante grande*”. Entrevista de Antonio Lino Fortes, em 06/09/2004.

¹⁸⁹ O IGP-DI do ano de 1982 foi de 99,72%.

reais houve queda de 26,62%. Vagões de Carga tem um pequeno aumento real de 4,77%, que nas circunstâncias soa como bom. A unidade de Sumaré no todo tem uma queda real de faturamento de 12,64%.

Tabela 7 Cobrasma: evolução do faturamento (1982-1983)

A – Osasco	1982 Cr\$ mil	1983 Cr\$ mil
Divisão de Aços	7.360.162	11.207.894
Divisão de Equipamentos Industriais		
Equipamentos Ferroviários	1.206.004	1.205.903
Equipamentos Industriais	3.687.869	3.321.111
Equipamentos para Siderurgia	3.996.962	1.512.513
Equipamentos Nuclear	-	1.015.360
Sinalização	2.729	-
Total	8.893.594	7.054.887
Total Osasco	16.253.756	18.262.781
B – Sumaré		
Divisão de Equipamentos de Transporte		
Vagões de Carga	6.484.450	13.568.993
Carros de Passageiros	12.853.269	19.676.069
Ônibus	-	16.816
Aparelhos de Mudança de Via	560.363	1.454.497
Total Sumaré	19.898.082	34.716.375
C – Total Geral	36.151.838	52.979.156

Fonte: Relatórios Anuais encaminhados a CVM.

Em relação à Osasco, o que se pode notar é a perda de participação da Divisão de Equipamentos Industriais, o grosso do faturamento sendo da Divisão de Aço, enquanto que em Sumaré a Divisão de Equipamentos de Transporte tem seu peso maior na produção de Carros de Passageiros vindo logo atrás a produção de Vagões de Carga. A produção de ônibus era incipiente e nunca ultrapassou este conceito. A produção e, portanto, o faturamento de Sumaré supera e multiplica-se em relação à Osasco.

Nos comentários a respeito do seu desempenho no ano de 1983, a empresa refere-se às dificuldades, ressalta a manutenção da participação nos mercados deprimidos de produtos de aço e de equipamentos industriais. A produção de peças de aço fundido diminuiu para 8.461 toneladas;

“a Usina de Sinterização da AÇOMINAS, cujos equipamentos entregamos em 1982, está sendo montada sob nossa supervisão; concluímos a entrega de equipamentos diversos destinados ao conjunto de fabricação de alumínio da Alcoa Alumínio S.A., no Maranhão, entregamos à Rigesa S.A., a primeira caldeira de nosso projeto e fabricação, para a queima

de diferentes combustíveis sólidos. ”

Em 1983, assumem os novos governadores eleitos nos principais Estados pelos partidos de oposição ao regime militar. Os planos da empresa ficam suspensos, em termos dos governos estaduais, em particular São Paulo (Fepasa e Metrô) e Rio de Janeiro(Metrô). Entende a Cobrasma, por seu diretor Eduardo Luiz Pinto e Silva, que

“Os novos governantes teriam de reavaliar as encomendas contratadas à indústria ferroviária. Embora os recursos disponíveis para essas encomendas já tivessem sido votados no orçamento anterior, elaborado pelos antigos governantes, e não seja possível fazer grandes alterações”.

Adianta ele que, no caso do Metrô, como há recursos federais, não há como deixar de entregar 25 trens (6 carros cada), pois a encomenda já estava em carteira há cinco anos. Na verdade, tenta estabelecer um fato consumado.¹⁹⁰

Como resultado da política governamental de incentivo à exportação, com desvalorização cambial, para enfrentar a crise de liquidez externa do país, o grupo Cobrasma exportou, no total, US\$ 12.509.843,00; incluídos os vagões para a Arábia Saudita, caldeira para queima de bagaço de cana para a Nicarágua, e a exportação para os EUA pela Fornasa S.A. de 11.384 toneladas de tubos de aços pretos e galvanizados.

Nesse período de inflação galopante, há referências nas atas de Assembléias no sentido de reajustar os valores, ratificar aumentos e aprovar a prerrogativa do presidente em aumentar em determinadas épocas os vencimentos da diretoria pelo índice inflacionário. Justificava-se tal iniciativa pelos reajustes conseguidos, em negociação e acordo sindical, pelos trabalhadores que levavam seus salários muitas vezes a superar ou igualar-se com os vencimentos dos diretores.¹⁹¹

Apesar da inflação estar em patamares cada vez mais elevados, em 1985, as expectativas quanto ao futuro da empresa pareciam positivas, havia todo um pensamento de ampliação da produção, de criação das condições da empresa crescer. Vários projetos

¹⁹⁰ Gazeta Mercantil de 18 de abril de 1983, Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

¹⁹¹ Por exemplo, em 10 de dezembro de 1984, Assembléia Geral Extraordinária é realizada “para o fim especial de deliberarem sobre correção do montante de honorários de diretores, a fim de corresponder aos aumentos salariais obrigatórios concedidos a empregados”. O Presidente Luis Eulálio, se manifestou no sentido de que “em virtude dos aumentos obrigatórios concedidos aos empregados da Companhia, a remuneração dos diretores deixara de corresponder àquela que a Assembléia geral estabelecera dado que eles haviam passado a essa condição em virtude dos bons serviços prestados; entendia, pois, que deveria ser feita correção no montante de seus honorários afim de cessar a injustiça desse tratamento; propunha, assim, que a assembléia o autorizasse a fazer as correções e ajustes necessários; pedia, outrossim, que ficasse, ad referendum da assembléia geral, autorizado a, de no futuro, fazer correções periódicas na remuneração dos diretores, de maneira a que a mesma situação não viesse a ser criada novamente.” A proposta foi aprovada, sendo que os honorários dos diretores foram acrescidos em 23,6% a partir de 1º de novembro de 1984.

objetivando a expansão da empresa estavam começando ou em andamento. Mesmo com Sumaré sem o sucesso esperado, o empenho era de ampliação da capacidade produtiva. O fim do regime militar, um novo governo e precisamente a recessão dos anos anteriores resultava, afinal, em saldos positivos da balança comercial. O país apresentava aparentemente condições propícias para o crescimento.¹⁹² A Bolsa de Valores recuperava força, e o mais provável, é que o esforço de crescimento da Cobrasma por ter gerado necessidades adicionais de capital, poderia ser usado como chamariz para atrair investidores para o processo em gestação de aumento de capital via venda de ações.

Quanto aos projetos de expansão e diversificação, foram apresentados os abaixo discriminados em 1985:

A – Ampliação e Modernização da Aciaria e Fundição:

As metas de aumentar a produção de metal líquido de 78.000 para 120.000 toneladas/ano e de 25.700 para 42.000 t/ano a produção de lingotes de aço foram atingidas. A capacidade de produção de peças fundidas aumentou de 30.000 para 39.600 toneladas/ano, com o objetivo de atingir 45.000. No total 90% do projeto, até o momento (1985) foi realizado.

B – Ampliação da Fábrica de Eixos Ferroviários:

Atingido 83,3% dos objetivos do projeto, ou seja, a capacidade de produção foi aumentada de 24.000 para 30.000 eixos/ano com meta a atingir de 36.000 eixos/ano.

C – Ampliação da Linha de Usinagem de Roda (1ª fase):

A capacidade de produção de roda de aço fundido para caminhões foi aumentada de 32.700 rodas para 102.000 devendo atingir 129.000 rodaS.A.no. A de rodas de trator e quinta roda para caminhão, de 7.440 rodas para 16.800 com meta a ser atingida de 19.050 rodaS.A.no. Realizado 79% do projeto.

D – Modernização da Divisão de Equipamentos:

Melhorar a tecnologia e a eficiência dos equipamentos de transferência de calor para a produção presente e para a destinada as usinas nucleares, 80% do projeto realizado.

E – Eletrificação de Equipamentos que consomem derivados de Petróleo:

Melhorias nos fornos de tratamento térmico e outros equipamentos da forjaria e fundição de

¹⁹² No entanto, há interpretações divergentes: “*Outra crise importante que teve, que essa derrubou toda a indústria, foi quando passou do governo militar para o governo civil, aí começaram as privatizações, o governo não investiu, a Petrobrás parou.(...) O término do regime militar, deixou tudo pior, porque nós tínhamos 600 milhões de dólares em material que nós estávamos produzindo para o governo e isso ia, voltava, não ia; tem material que a Cobrasma ainda vende, por exemplo, chapa de aço inoxidável para a Brown-Boveri, que a gente tinha comprado para fabricar trem e hoje tem muita coisa ainda estocada.*” Entrevista de Antonio Lino Fortes, em 06/09/2004.

Osasco para diminuição do gasto de combustível de derivados de petróleo, 70% realizado.

F – Ampliação da Fábrica de Vagões e Carros de Passageiros:

Atingido 94% do objetivo de aumento da capacidade de produção de 180 unidades para 300 unidades ano, e fabricação de caixas de aço inoxidável.

Os investimentos em ampliação e modernização podem ser caracterizados em dois tipos diferentes: Num, com os investimentos em andamento, o custo de parar era irreversível, enquanto que outros poderiam ser postergados sem maiores problemas. O grande número de projetos em andamento, mostra que a empresa estava em ritmo incompatível com suas condições financeiras, com sinais visíveis de deterioração. Por sua vez, os investimentos na ampliação da capacidade de produção, estavam praticamente concluídos. Deste modo, o reconhecimento dos altos custos da ampliação da capacidade produtiva, era um atrativo a mais a oferecer ao mercado para atrair investidores dispostos a financiar esses investimentos quase todos concluídos. Como boa parte dos investimentos já haviam sido realizados, paralisá-los traria efeitos negativos, inclusive no quesito de rolar dívidas.

Entre 1982 e 1985, o patrimônio líquido da Cobrasma ainda é positivo, no entanto, no período, o ativo circulante cresce a um ritmo menor do que a variação do passivo circulante, sinal de início de mudança da situação. Isto significa, grosso modo, que os débitos começam a crescer mais rápido que os créditos. A persistência desse tipo de desequilíbrio, normal em certas circunstâncias, leva inexoravelmente a uma deterioração das contas da empresa. O grave é que o ativo, no período, embora cresça menos que a inflação, mascara os números, decrescendo em termos reais 23,72%, resultado principalmente da grande queda real de 1983, auge da crise recessiva do país.¹⁹³ Apesar da recuperação nos anos seguintes, em 1985 o Ativo ainda não havia voltado, em termos reais, ao patamar de três anos antes.

¹⁹³ A inflação no período subiu de patamar, passando de 40,8% em 1978 para 223,8% em 1984; e a dívida externa também explode de US\$ 43,5 Bilhões para US\$ 91 bilhões.

Tabela 8 Cobrasma: Ativo e Passivo circulante

Nominal e variação real (1982-1985)

Anos	Consolidado		Consolidado		Variação Real		
	Ativo circulante	Passivo circulante	Ativo circulante	Passivo circulante	IGP – DI (Dez.)	Ativo Circulante 1982=100	Passivo circulante
1982	51.010.865	32.167.728	100	100	1,00	100	100
1983	82.245.412	50.884.556	161	158	3,11	51,84	50,86
1984	346.485.365	244.243.313	679	759	10,07	7,45	75,40
1985	1.267.630.401	942.870.299	2.485	2.931	32,58	76,28	89,97

Fonte: Relatórios Anuais – CVM.

Quanto ao faturamento, o resultado do período é decepcionante, pois há uma queda brutal em termos reais. Há crescimento pequeno na Divisão de Aços e expressivo em termos percentuais em ônibus, mas com valores tão irrisórios, menos que 1% do faturamento de vagões, que é marginal em termos das necessidades da empresa, até porque é o início da produção, é aumento em cima de base pequena. De toda forma, fica exposta a devastação em todos os setores relevantes da empresa provocada pela recessão do fim do regime militar, resultante das medidas tomadas no âmbito do Ministério da Fazenda para enfrentar a crise da dívida externa.

Tabela 9 Cobrasma: Faturamento Real 1982-1985 (1982=100)

Anos	Osasco		Sumaré			
	*Divisão de Aço	**Divisão de Equipamentos Industriais	Vagões de Carga	Carros de Passageiros	Aparelhos de Mudança de Via	Ônibus
1982	100	100	100	100	100	-
1983	48,95	25,51	67,28	49,22	54,36	100
1984	76,60	38,54	40,55	62,07	31,90	391,98
1985	103,30	51,84	76,31	66,42	92,92	

Fonte: Relatórios Anuais – CVM.

Índice: IGP – DI (Dez)

*Divisão de Aços: Fundição, Forjaria de Prensas, Oficina Mecânica.

**Divisão de Equipamentos Industriais; Equipamentos Ferroviários, Equipamentos Industriais, Equipamentos para Siderurgia, Equipamentos para Usina Nuclear.

Para o Grupo Cobrasma como um todo, por cada empresa a evolução do faturamento em termos reais é apresentada a seguir.

Tabela 10 Evolução do Faturamento Real 1979-1985 (1979=100)

Anos	Cobrasma	Braseixos	Fornasa	Brasprensas	Total
1979	100	100	100	100	100
1980	75,07	94,47	108,35	109,85	85,15
1982	83,62	76,26	80,98	74,53	80,43
1983	39,43	41,32	71,92	33,59	41,95
1984	46,17	46,40	110,59	112,05	51,07
1985	59,21	59,99	110,67	123,88	63,63

Fonte: Relatórios Anuais – CVM.

Em 1979, cerca de 53,39% do faturamento do grupo foi contribuição da Cobrasma, enquanto a Braseixos e a Brasprensas ficaram com 40,8% e a Fornasa com 5,82%¹⁹⁴. Em 1985, a Cobrasma reduziu sua participação para 49,68%, enquanto a Fornasa teve um aumento expressivo para 10,10%. A importante participação da Braseixos e da Brasprensas no faturamento do grupo terá, como resultante, após a venda das duas empresas, tornar a Cobrasma ainda mais frágil.

A crise da insolvência brasileira, e o recurso ortodoxo à recessão para criar condições para o país gerar superávits na Balança Comercial, permitiu abertura para o exterior, com exportações volumosas, inclusive no setor de bens de capital. Mas o mercado interno e as compras do governo e das estatais desabaram e, com eles, a estrutura armada pela Cobrasma, acumpliciada com as promessas de grandes encomendas e cooptada pelos juros extremamente favoráveis do BNDES.

A recuperação do crescimento é mais lenta na Cobrasma, mas há recuperação em todas as empresas depois do grande baque de 1983. No entanto, só a Fornasa e a Brasprensas cresceram em termos reais no período. O investimento como participação do faturamento total do grupo não atinge 3% em 1985, com o carro chefe abaixo da média. Investimentos deprimidos pela necessidade de se capitalizar de novo, após um esforço, de certa forma em vão, de crescimento muito grande. Cobrasma e Braseixos ainda não haviam recuperado, em 1985, os valores de faturamento real de 1979.

Os juros, nos financiamentos e empréstimos, variavam de 2% a 11% ao ano mais correção monetária, com a exceção dos empréstimos do BNDES em que a correção monetária estava limitada a 20% ao ano. Em um período de inflação galopante estes empréstimos eram extremamente atrativos, a taxa de juros negativa, visto que, 20% ,em muitos momentos, era a inflação de um mês, se tanto. Daí a tentação, o impulso e a pressão para ter acesso e se aproveitar dos favores do Estado. E o “doce constrangimento” em ceder à

¹⁹⁴ A participação no capital social da Braseixos S.A. era de 51,07% e no capital social da Fornasa de 99,09%, Corretora de Seguros Osasco S.A. 60% e Set- Serviços Técnicos S/C Ltda. 65%.

pressão do Regime Militar para fazer os vultuosos investimentos em Sumaré.

Os vencimentos dos financiamentos e depósitos no Banco Central apresentavam o seguinte cronograma (em Cr\$ mil):

Quadro 1: Cobrasma: cronograma de vencimentos dos financiamentos

Anos	Consolidado		Taxa de juros	IGP-DI
	1983	1982		
1984		3.562.309	20% C.M + teto de 11% de juros a.a.	223,81%
1985	6.188.533	2.153.194	“	235,11%
1986	3.063.141	1.224.135	“	65,03%
1987	1.617.997	732.431	“	415,83%
1988 em diante	1.969.458	994.853	“	1037,56%
Total	12.839.129	8.666.922	“	

Fonte: Relatórios Anuais – CVM.

Em 1984, continua a melhora depois do período mais difícil da recessão de 1981-1983. Há pequena melhora nas vendas apesar da redução de investimentos governamentais. A produção de peças de aço fundido foi de 14.862 toneladas, contra 8.461 toneladas no exercício anterior. A participação nos mercados de produtos de aço e de equipamentos permaneceu igual. Como não houve novas encomendas pela RFFSA e FEPASA, foram produzidos apenas 206 vagões (80 para RFFSA - encomenda de 1983 - e 126 para a Companhia Vale do Rio Doce).

Quanto aos carros de passageiros a situação foi melhor: foram entregues Trens Unidade Elétricos para os subúrbios do Rio de Janeiro e 2 VLT para a Companhia do Metropolitano do Rio de Janeiro. Em 1985, foi iniciada a entrega de trens metropolitanos de Belo Horizonte e permaneceu a entrega dos trens da linha Leste-Oeste do Metrô de São Paulo.

O relatório da empresa sobre o exercício enfatiza o prosseguimento dos esforços de venda dos ônibus rodoviários de aço inoxidável. Projetava-se trolebus de aço inoxidável para participação de concorrências. O grande problema, apontado inclusive por Vidigal Filho¹⁹⁵, está na transformação da fábrica, criada para produção de material ferroviário, para outra completamente diferente¹⁹⁶. No entanto, realça o esforço como tentativa correta de diminuir a forte dependência de Sumaré de pedidos de o governo.

¹⁹⁵ O ELO, nº 156 junho de 1988, p.2.

¹⁹⁶ “Mudar a planta, mudar a tecnologia, mudar a empresa, isso não acontece de uma maneira bastante simples, então eu acho que a construção da empresa ao longo do tempo determinou uma direção, em termos de clientes, em termos de produtos... então mudar essa direção não seria algo tão tranquilo”. Entrevista de Evandir Megliorini em 08/08/2003.

Com a recuperação da economia do país, aumentaram as vendas pela Braseixos, de eixos para caminhões, tratores e veículos fora de estrada, o que compensou os preços controlados pelo CIP e a queda na venda de eixos para automóveis, deste modo o faturamento cresceu em termos reais. Com o apoio da Rockwell International, coligada na Braseixos, foi vencida concorrência para fornecimento do eixo traseiro para o caminhão Ford destinado ao mercado mundial, com fornecimento exclusivo durante cinco anos. A produção do eixo para caminhões de duas velocidades seria feita somente no Brasil e pela Braseixos a partir de 1986. Portanto, eram boas as perspectivas da Braseixos para 1985, pelo aumento da participação dos fabricantes de caminhões, tratores e veículos fora de estrada, no mercado nacional, e pelas possibilidades de aumentar as exportações.

O ano caracteriza-se por retomada da produção industrial no país, com aumento razoável das vendas da empresa. Foram realizadas vendas expressivas de 46 trolebus, com estrutura em aço inoxidável para a Companhia do Metropolitano de São Paulo e 2 trolebus para a prefeitura Municipal de Araraquara, conforme havia sido estabelecido no ano anterior, para uma nova diversificação de atividade da empresa. Além de 144 vagões gôndola, 15 vagões tanques e 20 vagões basculantes para o projeto Carajás da Companhia Vale do Rio Doce; caldeira de recuperação para a RIGESA- Celulose Papel e Embalagens Ltda.

Examinando os Balanços Patrimoniais, entre 1982 e 1985, tem-se as tabelas abaixo apresentadas(mil cruzeiros):

Tabela 11 Balanço patrimonial (Resumo) 1982-1985

Anos	Consolidado		Resultado (Lucro ou prejuízo) - Consolidado	Patrimônio Líquido Consolidado
	Ativo circulante	Passivo circulante		
1982	51.010.865	32.167.728	- 809.455	38.609.621
1983	82.245.412	50.884.556	-10.705.305	88.670.362
1984	346.485.365	244.243.313	19.911.802	295.943.823
1985	1.267.630.401	942.870.299	-36.874.432	917.094.289

Fonte: Relatórios Anuais – CVM.

Tabela 12 Evolução do Balanço (Resumo) 1982 - 1985

1982=100

Anos	Consolidado		Resultado (Lucro ou Prejuízo)	Patrimônio Líquido Consolidado
	Ativo circulante	Passivo circulante		
1982	100	100	-100	100
1983	161	158	-1323	230
1984	679	759	2.560	767
1985	2.485	2.931	-4.556	2.375

Fonte: Relatórios Anuais – CVM.

Independente do problema da inflação que mascara os números é importante o registro de que a evolução do Passivo superou a evolução do Ativo, em particular a partir de 1984. O que é indício de que algo não se processava dentro da normalidade, inclusive porque o resultado é negativo em três dos quatro anos.

As notas explicativas são fonte importante de análise da situação da empresa, pelo menos é um quadro, embora estático, de momento, tem o lado dinâmico de apontar perspectivas. Sendo assim, ao examinar estas notas, há a constatação de que não houve alteração na participação da empresa nos mercados de produtos de aço e de equipamentos industriais. Houve expressivo incremento na produção de peças de aço fundido que subiu de 14.862 toneladas, em 1984, para 21.223 toneladas, em 1985.

A FEPASA não encomendou vagões de carga pelo sétimo ano consecutivo e a RFFSA pelo segundo ano. Portanto, desde a construção de Sumaré, a Fepasa não comprava vagões. Deste modo a produção de vagões, 385, continuou muito baixa, embora tenha sido maior do que a do ano anterior. A grande maioria, 365, foi para atender à Cia. Vale do Rio Doce. Aqui se tem à repercussão do fim do milagre, o começo da Nova República e o gérmen da proposta de privatização, que levou ao rápido sucateamento da malha ferroviária brasileira, com exceção da Vale que, por ter recursos próprios e não depender de investimentos diretos federais, no começo do projeto Carajás, embora, por isso mesmo, ficasse na mira das privatizações como uma das jóias da coroa.

Foram produzidas e entregues em 1985: 250 estruturas de sustentação de cubas eletrolíticas para a Alcoa Alumínio S.A.; 132 vagonetas para a Mineração Morro Velho S.A.; Caldeira de Recuperação para a Champion Papel e Celulose S.A. e Caldeira a lenha para a RIGESA Celulose Papel e Embalagem Ltda.

No que diz respeito ao faturamento de carros de passageiros, o resultado foi bem melhor. Foram entregues nove trens, equivalentes a 54 carros de passageiros para o Metrô de São Paulo, e entregues os primeiros três trens, equivalentes a 12 carros, de subúrbio de Belo Horizonte, para a Cia. Brasileira de Transportes Urbanos. Estava previsto concluir, em 1986, a entrega dos últimos oito trens para o Metrô de São Paulo, e continuar a produção dos trens de subúrbio de Belo Horizonte, com previsão de entrega de nove trens. Não havia previsão de continuidade de entrega dos VLT para a Companhia do Metropolitano do Rio de Janeiro, em dificuldades financeiras.

Prevê-se a entrada da produção em série de ônibus:

“Vamos progredindo nos nossos projetos e na produção de ônibus rodoviários, em aço inoxidável. No final do mês de Fevereiro de 1986, estarão prontos os protótipos de nossos ônibus de dois eixos, que se somarão ao Trinox em nossa linha de produtos. Concluímos a construção do protótipo de nosso Trolebus em estrutura em aço inoxidável. A produção em série ocorrerá no segundo semestre do exercício de 1986.”¹⁹⁷

O relatório sobre o ano de 1986 explicita a insistência na opção e os empecilhos:

“Demos andamento aos projetos e à produção dos ônibus rodoviários, em aço inoxidável. Lançamos, no segundo semestre, dois novos modelos, agora de dois eixos, para utilização de chassis Volvo e Scania. A produção seriada de trólebus para o Metrô de São Paulo sofreu atraso, devendo efetivamente concretizar-se no primeiro semestre de 1987”.

Figura 8: Alguns ônibus construídos pela Cobrasma

Fonte: Revista de divulgação da Cobrasma S.A., s.d.

Foram exportados US\$ 15.044.253 com destino aos seguintes países: Argentina, Austrália, Áustria, Bolívia, Canadá, Chile, Colômbia, Estados Unidos, Inglaterra, México,

¹⁹⁷ Em O ELO, ano X nº 107 maio de 1983, p.1. é anunciada presença do governador Franco Montoro e dos vices Vidigal Filho e de Marcos Silveira no lançamento do Trinox, ônibus em aço inoxidável de três eixos, incorporando a tecnologia que a empresa usava na produção de carroçarias em aço inox para equipamentos ferroviários e de metrô.

Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, República Popular da Angola, Romênia, Uruguai e Venezuela. Os primeiros vinte vagões fechados para Angola foram entregues, com previsão de embarque em janeiro e Fevereiro de 1986 dos restantes 109, bem como 21 vagões basculantes para o Chile. Foram exportadas duas caldeiras para os Estados Unidos.

Com o crescimento da indústria automobilística, a Braseixos aumentou sensivelmente as vendas de eixos. Apesar do rígido controle do Conselho Interministerial de Preços - CIP sobre os preços, o faturamento real cresceu. Novos equipamentos estavam sendo adquiridos para atender ao programa do eixo mundial, cuja implantação seria concluída em 1986, e a demanda, originada pela produção no Brasil e nos Estados Unidos, dos caminhões Cargo da Ford cujos eixos de duas velocidades seriam fabricados somente pela Braseixos. Por este motivo, a linha de fabricação de carcaças seria transferida da Braseixos para a Braspressas, sua subsidiária integral, a ser instalada em edifício industrial com a área de 19.900 m², cuja construção estava praticamente concluída. A perspectiva era de continuidade de crescimento do mercado automobilístico. Previa-se em virtude do início do programa Cargo, nos Estados Unidos, o aumento das exportações em 1986, para mais de 11 milhões de dólares contra quatro no exercício. Deste modo, esperava-se no ano seguinte aumento significativo na produção de eixos.

O faturamento, em crescimento, não impediu o prejuízo. São apontados como causas o controle de preços do CIP, os pagamentos em atraso de algumas estatais, e as despesas realizadas no desenvolvimento de novos produtos que teriam repercussão positiva no futuro, segundo a empresa. Quais seriam esses investimentos, os ônibus e trolebus em aço inoxidável?

O total de funcionários no grupo no fim de 1985 eram de 15.269, tendo sido contratados 2.973 novos funcionários.

Um avanço tecnológico importante é o início da implantação do Controle Estatístico do Processo - CEP, em dezembro de 1985, na área de usinagem de espelhos do Dep. de Produção de Equipamentos, ao estabelecer o Sistema de Prevenção de Defeitos ao invés de Detecção de Defeitos. O controle de qualidade passa a ser exercido no momento da produção pelo operador da máquina através de técnicas estatísticas – cartas de controle. Nesta visão, qualidade é fruto de uma educação que deveria ser implantada na empresa.¹⁹⁸

¹⁹⁸ O ELO, nº 137ano XII nov. 1985, p.2. Uma das conseqüências desse novo método é a extinção prática de um tipo de função muito valorizada até então, a inspeção de qualidade, os antigos “capas verdes”, profissão da elite operária. O inspetor de qualidade, pelo tipo de atividade, supervisionava uma área grande da fábrica, com isso, era muito conhecido e com contato direto com o chão de fábrica. A introdução dos novos métodos de inspeção de qualidade deixava ao encargo do próprio operador de máquina a responsabilidade pela inspeção dentro de

Se a situação não era de todo tranqüila, as expectativas, o processo de trabalho e planejamento da produção mostravam certa normalidade e otimismo. Nada prenunciava a grande tormenta que viria a seguir, marco e ponto definitivo de inflexão nas suas condições objetivas, a deterioração do patrimônio moral que a empresa construiu nos seus mais de quarenta anos de existência: o chamado Mico da Bolsa.

4.3 O MICO DA BOLSA

Marcante é o episódio, no início da segunda metade da década de 80, quando a empresa, já com enormes dificuldades financeiras, resolve aumentar o capital com a venda de ações na Bolsa de Valores, usando de artifícios contábeis para maquiar a sua real situação, em termos de encomendas e perspectivas de lucratividade, criando, após isto, uma situação de “perigo moral” constante em seu relacionamento com o mercado¹⁹⁹.

A presente etapa da economia é a fase do capitalismo monetário creditício, ou seja, a produção se realiza na sua transformação em moeda, e o que move a engrenagem das empresas é o crédito, tanto para a venda como para a compra, mas principalmente para os investimentos. Na medida em que se perde a credibilidade, todos os elos desse processo são afetados e passam a ter um sobre valor, ou secam as fontes de financiamento, o que acaba por afetar a capacidade competitiva da empresa.

programa de rejeito zero. O que resultou na extinção, quase total, dos operários especificamente com a atribuição de inspeção.

¹⁹⁹ “Financiamento eu não sei, mas pode ter prejudicado a imagem da empresa, porque ficou sempre uma dúvida, se aquilo foi feito com segunda intenção ou não...” Entrevista de Roberto Luiz Pinto e Silva, em 25/06/2003.

“Aquele balanço foi super dimensionado, para criar expectativa da venda das ações, e essas ações foram oferecidas para todo mundo, para os funcionários, muita gente comprou, perdeu dinheiro, esse momento já foi um momento duvidoso crítico e lamentável, pois daí em diante além dos problemas financeiros,[a empresa] perdeu totalmente a credibilidade, não com fornecedores, mas sim com bancos e com clientes, as exigências passaram a ser maiores, principalmente no mercado financeiro. (...) com os clientes a exigência passou a ser total, (...) começou a ser vetada em algumas concorrências e daí em diante os problemas foram sendo reproduzidos.” Entrevista de Rubens Polo Filho, em 18/11/2004.

“Isso ficou muito ruim, ficou uma coisa meio que parece que foi proposital, alguma coisa que foi feita de uma maneira para manipular, embora nem sempre isso possa ser verdadeiro, não conheço os fatos, mas ficou uma coisa muito ruim no âmbito da empresa, isso foi verdade. E refletiu em nível de mercado. Junto a instituições financeiras, aí a coisa começou a ficar mais complicada”.Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.

Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária em 10 de abril de 1985, aprova a distribuição de dividendo de Cr\$ 1,40 por ação. Aprova, já como Extraordinária, o desdobramento das ações, na proporção de três por cada uma possuída. Esta medida prepara o aumento do capital através de subscrição pública, que dará origem ao chamado “Mico da Bolsa”, momento de extrema importância para os destinos da empresa.

Em 23 de abril de 1986, Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária,²⁰⁰ presidida por Luis Eulálio, aprova incluir no Estatuto Social a possibilidade de serem criadas ações preferenciais, sem direito de voto. Rapidamente, em maio, os preferencialistas que por lei deveriam deliberar se acatavam ou não a medida, por unanimidade aprovam a proposta.²⁰¹ Em seguida, em 23 de junho de 1986, é aprovado o desdobramento do número de ações constitutivas do capital social,²⁰² e o aumento do capital social de Cz\$ 672.764.398,45 para Cz\$ 1.208.264.398,45, mediante emissão de 25.500.000.000 de ações preferenciais a serem subscritas ao preço de Cz\$ 21,00 o lote de mil ações.

O argumento para o aumento de capital baseava-se na necessidade de reforço financeiro da empresa. As despesas financeiras haviam comprometido o resultado do

²⁰⁰ Convocada em 14 de março de 1986 e com um comunicado em 8 de abril de 1986 incluindo na ordem do dia a “Alteração do Artigo 3º do Estatuto Social para o fim de admitir-se a possibilidade de serem criadas ações preferenciais, sem direito de voto, até o limite fixado no § 2º do artigo 15 da Lei 6404 de 15/12/76”. (Portanto a decisão de aumentar o capital via subscrição pública se dá entre 14 de março e 8 de abril).

²⁰¹ Entre os acionistas que assinaram o livro de presença, destacam-se: Luis Eulálio de Bueno Vidigal - Pedro Paula Leite de Barros - Ercio Pinto Tavares - Eduardo Luiz Pinto e Silva - Marcos V. Xavier da Silveira - Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho Álvaro da Costa Carvalho, Fundo de Participação Social F.P.S. Eurydice Toledo Werneck; Eliude José Bianchi por si, por Joseph Y. Safra, por Moise Y. Safra, por carteira Safra de Ações, por Safra Prev. Privada, por Safra Seguradora; Rubens de Camargo Vidigal; Carlos A.S. Sarmento; Banco Finasa de Investimentos S.A.; Fundo de Investimento FINASA-Ações; Fundo Boston Sodril de Renda Variável; Sodril S.A. Corretora de Títulos e Valores; BCN Seguradora S.A.; BCN Previdência Privada S.A.; Caixa de Previdência dos Funcionários do BNB-CAPEF; BMG Corretora S.A.; Gastão Vidigal Baptista Pereira; Banco Noroeste de Investimentos S.A.; Pedro Conde; Mário Amato; Naji Robert Nahas; Fundo London Multiplic; Carlos Eduardo M. Ferreira; Eduardo Benjamim Jafet; Fundo Banespa; Celso Lafer; Condomínio América do Sula de Ações; Fundação América do Sul de Assistência e Seguridade Social- FASASS; Álvaro Augusto Vidigal, Luis Eulálio de Bueno Vidigal, Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho, Luis Eulálio de Bueno Vidigal Neto; Carteira Iochpe de Ações; Helena Villares Kowarick; Clube Senior de Investimento Boa Vista; Clube de Investimento Boa Vista 4; Clube de Investimento Boa Vista 3; Clube de Investimento Mauá; Clube Máster de Investimento Boa Vista; CSA Carteira Seletiva de Ações; Companhia Melhoramentos Norte do Paraná; Fazenda Maria Amélia S.A.; Antonio Carlos De Bueno Vidigal. CADAC Participações S.A.; Silvio de Bueno Vidigal, por si e por Bom Jardim Participações S.A. Cobrasma - Ata da Assembléia Especial de 5 de maio de 1986. Ao se examinar a relação dos acionistas preferencialistas da empresa, pessoas físicas como Pedro Conde(ex-presidente da Associação Brasileira dos Bancos), Mario Amato(ex-presidente da Fiesp), Carlos Eduardo Moreira Ferreira(que viria a ser presidente da Fiesp e deputado federal), Celso Lafer (que viria a ser ministro no governo Fernando Henrique Cardoso), além do mega investidor Naji Nahas, e pessoas jurídicas como Carteira Iochpe de Ações, Companhia Melhoramentos Norte do Paraná se tem uma amostra da dimensão da empresa e do prestígio das ações junto aos investidores. Evidentemente, no caso, dos ex-presidentes da Fiesp, há que se considerar a relação de proximidade entre Vidigal Filho, com seus pares, e com a Carteira Iochpe que era vinculada a Dan Iochpe presidente da Amsted-Maxion

²⁰² A cada proprietário de 1 ação corresponderam 5 ações do mesmo tipo e espécie.

exercício de 1985. O período de forte aumento de volume e preços das ações, com elevado interesse dos investidores por investimentos nas Bolsas de Valores, favoreciam a capitalização via mercado de capitais. Como as ações da empresa estavam cotadas em cerca de Cz\$ 130,00 por mil ações, o Conselho baseado nas cotações e no seu valor patrimonial “*e as perspectivas de rentabilidade da Companhia*”, entendia que o preço ideal de lançamento seria de Cz\$ 21,00 por mil ações, ou seja, Cz\$ 105,00 por mil ações anteriores ao desdobramento.²⁰³

Na Assembléia que deliberou o aumento de capital por subscrição pública são salientadas as boas perspectivas de lucratividade, em oposição aos argumentos que serão externados no processo instaurado na CVM para levantar se houvera ou não má fé por parte da administração da empresa.²⁰⁴

As instituições coordenadoras da emissão: Banco Crefisul de Investimento S. A. (depois vendido para o Citybank), Banco Bradesco de Investimento S.A. e Banco de Investimento BCN S.A. deram garantia firme da totalidade das sobras. A garantia firme de distribuição significa em última instância que os Bancos coordenadores da distribuição garantem que caso todas as ações não sejam vendidas no mercado, os próprios Bancos comprarão o que sobrar. Os Bancos mostram com essa atitude confiança nas ações da empresa, dando-lhes aval.

Do valor a ser apurado de Cz\$ 535.500.000,00 o custo de distribuição ficaria em Cz\$ 32.130.000,00²⁰⁵, com isso, o resultado efetivo de captação para a empresa seria de Cz\$ 19,74 por mil ações. No ato de subscrição seria feita a integralização do capital à vista, o prazo previsto seria de 30 dias, e se ao final do prazo, as ações não fossem todas colocadas no mercado, cada Instituição Coordenadora se comprometia a subscrever 1/3 do saldo existente.

As ações, objeto em análise, teriam direito aos dividendos “pro-rata” do exercício a partir de 1º de agosto de 1986. Do capital efetivamente aplicado nas novas ações poderia ser deduzido 10% do Imposto de Renda devido. Os recursos conseguidos com a subscrição objetivavam o resgate de empréstimos de Cz\$ 330 milhões, de um endividamento total de Cz\$

²⁰³ Na Assembléia de 10 de outubro de 1986 Luis Eulálio que a presidiu registra que “*o aumento de capital, aprovado pela assembléia do dia 23 de junho de 1986, fora inteiramente subscrito*”. Pelo registro foi sucesso total, embora, como se verá, tenha como resultado consequências nefastas.

²⁰⁴ O relatório da administração sobre o ano de 1986, justifica a situação sem explicitá-la com o argumento de que “*Os lucros que nossas operações poderiam ter proporcionado – e que, evidentemente, jamais foram prometidos – deixaram de ocorrer por vários motivos bem conhecidos de nossos acionistas e de todo o público e são notórios. De uma maneira geral, prende-se a instituição do chamado ‘Plano Cruzado I’.*”

²⁰⁵ Comissão de Coordenação (Taxa de 0,5% sobre o valor total), Comissão de Garantia (Taxa de 2,5% sobre o valor total) e Cz\$ 16.065.000,00 (Taxa de 3,0% sobre o valor total).

475 milhões em junho/86, sendo que o restante a ser auferido (Cz\$ 173 milhões) seria para reforço do capital de giro. Formalmente dirigia a empresa Luis Vidigal, no entanto, já nesse episódio e nesse período, tudo indica que estava apenas como um conselheiro, pois quem comandava era Vidigal Filho e Marcos Silveira (respectivamente filho e genro do Professor). Tanto isso é correto, que nas diversas oitivas sobre o escândalo, nunca o intimaram para servir sequer como testemunha, ainda mais como indiciado o que os outros dois foram.

Nos depoimentos sempre o isentaram, assumindo que a administração da empresa seria realizada pelos dois em cooperação. Chama a atenção que o comando da empresa esteja compartilhado pelos dois representantes do clã Luis Eulálio, e os demais filhos e descendentes de Gastão Vidigal?

Nos três anos anteriores à emissão das ações, apenas em 1984 a empresa apresentou resultados positivos, lucro de Cz\$ 21.483 mil. Neste ano, houve distribuição de dividendos, no valor total de Cz\$ 5.394 mil, em pleno plano cruzado, a parcela do lucro líquido destinada à diretoria de Cz\$ 1.253 mil, representou 23,23% dos dividendos. Nos exercícios de 1983 o prejuízo foi de Cz\$ 11.280 mil e, no de 1985, de Cz\$ 37.715 mil.

Em virtude de as projeções de lucro apresentadas, para aguçar o apetite dos investidores, terem se mostrado irrealistas, houve muito destaque na mídia, manifestações de aplicadores e do sindicato dos metalúrgicos de Osasco e região, o que gerou uma grande polêmica.

A repercussão foi grande. Antônio da C. Fernandes, aluno de Administração de Empresas em Teresópolis, em carta encaminhada à CVM, solicitava mais informações sobre notícias nos jornais à *“respeito de um escândalo no meio empresarial, o caso Cobrasma (do Sr. Luis Eulálio de Bueno Vidigal)”*.

Sobre o mesmo assunto, em 30 de setembro de 1986, José Bottoli Neto, de Curitiba, Paraná, encaminhou carta a CVM:

“Lendo a Gazeta Mercantil de 23 do corrente, fiquei sabendo que a Empresa acima está justificando junto à Bolsa de Valores de São Paulo, a diminuição do lucro previsto por ação em cerca de 505%. Já que não houve fatores externos, catástrofes, medidas recessivas, etc., que viessem influir no resultado da mesma, mas pelos poucos dados constantes no Jornal, presume-se em super valorização de receitas, não computação de aumento de despesas, etc., venho perguntar a Vv. Sas., quais as medidas que um subscritor possa tomar, caso se sinta prejudicado. Faço esta pergunta, pois acredito que o lucro presumido por ocasião do lançamento que era de Cz\$ 286.003 milhões, tenha sido utilizado para estabelecer o preço das ações a serem subscritas, e este valor, está muito acima da nova previsão de CZ\$ 56.595 milhões, o que, naturalmente, desvaloriza suas ações.”

Jorge Vannier Ribeiro Alves, analista de Mercado de Capitais da CVM, em 09/10/1986, esclarece, quanto ao caso em pauta, de certa forma com argumentos semelhantes

ao da empresa: a) O critério prevalecente, na determinação do preço de emissão de ações da Cobrasma S.A., foi a cotação média das ações nos pregões da Bolsa. b) Tanto na ata da AGE que deliberou sobre a emissão quanto na documentação complementar que compõe o prospecto oficial da emissão, isso está destacado. C) Por outro lado, não integrava o referido prospecto oficial da emissão, qualquer projeção de resultados da companhia, até porque esta informação, prevista pela instrução CVM nº 32²⁰⁶, não é de envio obrigatório a CVM e ao público. 3 – Por determinação legal, cabe a CVM suspender a emissão ou a distribuição que esteja se processando de forma irregular quando:

- I- *“a emissão tenha sido julgada fraudulenta ou ilegal, ainda que após efetuado o registro;*
- II- *a oferta, o lançamento, a promoção ou o anúncio dos valores se esteja fazendo em condições diversas das constantes do registro, ou com informações falsas, dolosas ou substancialmente imprecisas.”*

Na medida em que a repercussão nos meios de comunicação se ampliava, a opinião pública se manifestava, a postura da CVM ficava menos complacente com o comportamento da empresa. Deste modo, em outra consulta, Paulo Bruzzi Cochrane, admite desvios no procedimento e, esclarece que, em virtude de pronunciamentos sobre projeções de lucros, a CVM analisava a possibilidade de instaurar inquérito administrativo para apuração de irregularidades e punição dos eventuais responsáveis.²⁰⁷

²⁰⁶ Regula a disseminação de informações de companhia aberta à CVM e ao público.

²⁰⁷ Em 30 de abril de 1987, a Folha de S. Paulo, Banco de Dados de S. Paulo, arquivo, publica nota a respeito, e dá repercussão à afirmação de Eliseu Martins, diretor da Comissão de Valores Mobiliários à revista Senhor, que explica o sentido desta: *“antes de eventualmente vir a sofrer qualquer punição prevista na legislação, a Cobrasma já foi punida pelo próprio mercado”*, em 23 de junho de 1987, dá a seguinte manchete: *“CVM vai analisar relatório sigiloso sobre caso Cobrasma”* e em 1º de julho do mesmo ano: *“CVM investigará venda de ações da Cobrasma”*.

O Jornal do Brasil (29/04/1987, p.9) e a Folha de S. Paulo (29/04/1987, Banco de dados de S. Paulo, arquivo) dão, por sua vez, destaque a relatório do Dieese, de 140 páginas divulgado pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, que acredita que se o caso *‘tivesse acontecido nos Estados Unidos ou na Europa, os administradores da empresa estariam neste momento na cadeia e a empresa arcando com pesadas multas e com o descrédito da sociedade’*. Lembra que um dos argumentos da empresa é de que esperava reajuste de seus preços, exatamente quando toda a economia estava com preços congelados, a não ser que estivesse exercendo lobby para flexibilização de seus preços. Contesta a afirmação de que aumento do salário dos funcionários acima da inflação teria sido um dos motivos para o prejuízo efetivo. O relatório avalia que os salários são relativamente baixos e que sua participação na composição do custo dos produtos fabricados pela empresa seriam irrisórios.

Já em 15 de fevereiro de 1987, ampla reportagem sobre o episódio da Folha de S. Paulo (Banco de dados de S. Paulo, arquivo), remetia a um primeiro registro do evento em 14 de junho de 1986, quando o grupo anunciava o maior lançamento privado de ações do Brasil, e que os recursos serviriam para diminuir as dívidas financeiras. A mal sucedida ação, havia tido uma participação, um empenho pessoal e efetivo de Vidigal Filho. O mercado fora induzido a adquirir as ações pela projeção “irrealista” de lucro. Em entrevista à Folha de S. Paulo (Banco de dados de S. Paulo, arquivo), o presidente da Associação dos Pequenos Investidores, Carlos Eduardo Vilela, exige que a CVM tenha atitude enérgica na apuração dos fatos. Por sua vez, avalia que a Cobrasma já estaria sofrendo os efeitos do caso, pois, no processo de privatização da Mafersa, a Cobrasma ficou inabilitada, pois não teria condições de ir ao mercado de capitais para conseguir os recursos necessários ao empreendimento. Por sua vez, segundo empresário entrevistado pelo jornal, caso houvesse condenação pela CVM, estaria sepultado o projeto

Posteriormente, em outro comunicado é mais incisivo no questionamento da lisura do processo, e coloca a hipótese de processo.

Karl Silva, de Joinville/SC, em 24 de fevereiro de 1987, é outro, em carta, a questionar.

“Em recente leitura do Jornal Folha de São Paulo do dia 15/02/1987, (...) interessei-me do caso Cobrasma, e verifiquei que sendo acionista subscritor em 21/07/1986 a Cz\$ 21,00 (vinte e um cruzados), estou incluído no rol dos que foram ludibriados pela projeção dada pelo Digníssimo Vice-Presidente do Grupo Cobrasma e Presidente da FIESP.(...) O que aconteceu foi um esbulho e uma afronta à nos investidores pequenos mas constantes, e sempre confiantes nas declarações de homens(?) do porte do Dr. Vice-Presidente do Grupo Cobrasma e Presidente da FIESP. (...) Este caso, se fosse nos Estados Unidos, daria cadeia aos responsáveis, mas, acredito, que V. Sas. terão soluções mais sensatas e exequíveis.”

Em 13/03/1987, Paulo Bruzzi Cochrane, responde:

“Fazemos referência à sua correspondência de 24 de fevereiro último, através da qual V.Sa. solicita orientação no tocante a providências a serem adotadas para ressarcir os prejuízos advindos da subscrição de ações de emissão da Cobrasma, cujas cotações foram bastante reduzidas tendo em vista a não concretização de projeções feitas por administrador daquela empresa. Cabe-nos, inicialmente, esclarecer a V.Sa. que, sob o aspecto administrativo, algumas providências vêm sendo adotadas visando o esclarecimento do fato e apuração de responsabilidade das pessoas envolvidas, entretanto, a reparação de prejuízos causados aos investidores, quer por parte de administradores, quer por intermediários envolvidos na colocação das ações, somente poderá ser atingida através de ação proposta na esfera do Poder Judiciário, a quem compete à apreciação da espécie e determinação dos culpados a serem executados”.

A Folha de S. Paulo, em 27 de abril de 1987, traz reportagem sobre o caso e mostra gráfico com a trajetória das cotações das ações, na medida em que as projeções de lucro iam sendo revistas. Conforme se pode observar, há uma estreita vinculação, como era de se esperar, entre as cotações das ações e os prognósticos cadentes do lucro da Cobrasma.

de Vidigal Filho se candidatar a presidente da Confederação Nacional da Indústria-CNI. O jornal, em editorial da edição de 8 de janeiro de 1987, (Banco de dados de S. Paulo, arquivo), faz uma referência ao capitalismo brasileiro, “*um capitalismo sem risco e predatório, onde os interesses do pequeno investidor são freqüentemente ignorados ou tratados com descaso(...) Tais distorções tornam-se evidentes nos fatos relacionados com o maior lançamento de ações já efetuado por uma empresa privada no país*”

Em 28 de setembro de 1986, a Folha (Banco de dados de S. Paulo, arquivo) estimava que por “*erro, acidente ou má fé, [a Cobrasma] embolsou entre Cz\$ 430 milhões a Cz\$ 493 milhões.*”

Figura 9: A trajetória das ações

Fonte: Folha de S. Paulo, Banco de dados de S. Paulo

Em virtude das diversas manifestações²⁰⁸, inclusive da grande repercussão na imprensa, a CVM instaura Inquérito Administrativo sobre o caso Cobrasma. A Sessão de Julgamento em 05 de outubro de 1987 tem como relator o Diretor Lauro de Mendonça Gouvêa Filho, e acusados: Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho, Marcos Vidigal Xavier da Silveira, Ércio Pinto Tavares, Eduardo Luis Pinto e Silva, Cobrasma S.A., Banco Crefisul de Investimentos S.A., Roberto Sande Caldeira Bastos, Banco BCN de Investimentos S.A., Banco Bradesco de Investimentos S.A., Luiz Gonzaga Murat e Alcides Lopes Tápias.²⁰⁹

²⁰⁸ O Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco e região fez manifestação pelas ruas da cidade com o mico, símbolo do caso. O título da presente seção, O Mico da Bolsa, é inspirado no episódio.

²⁰⁹ CVM nº 06/87 p.596. O Inquérito tinha como ementa: "Irregularidades relacionadas com a divulgação de informações referentes ao desempenho esperado da Cobrasma S.A., com a elaboração de projeções, bem como a verificação de suficiência e qualidade das informações divulgadas, em infringência ao disposto no art. 8º da Instrução CVM nº 32/854 (substituído pelo art. 8º Instrução CVM nº 60/87), art. 14 e §1º e 17, inciso II da Instrução CVM nº 13/80. Os dados a seguir levantados são retirados deste Inquérito.

Em seu depoimento, Marcos Silveira, vice-presidente da empresa afirmou que por delegação do Presidente, os dois Vice-Presidentes tomavam decisões de forma colegiada com respeito à parte industrial, comercial, financeira e administrativa. Discutiam, opinavam e aprovavam a respeito das projeções dos resultados elaborados pelos Departamentos da companhia, que periodicamente eram atualizadas e, em geral ficavam bem próximas aos resultados. Segundo seu depoimento, em alguns casos é possível erros, como sói ocorrer no último trimestre de 1986, em particular, e de forma mais geral no 2º semestre de 1986.

O mais grave em seu depoimento é o reconhecimento de que, por **esquecimento**, não fora computado na projeção as despesas relativas ao lançamento, como comissões da colocação dos títulos, cerca de Cz\$30 milhões, isto é, 10% do total do lucro. Justificou uma maior expressão da equivalência patrimonial em decorrência de expectativas otimistas sobre o resultado da Braseixos, controlada pela Cobrasma.²¹⁰ Tais estimativas seriam exeqüíveis, como consequência do Plano Cruzado e de suas propostas de ajustes. No entanto, houve eventos imprevistos, como aumento dos custos industriais, mão-de-obra em particular, sem alteração dos preços que eram controlados pelo CIP. Esperava-se também uma diminuição acentuada das despesas financeiras, pela queda das taxas de juros e eliminação da correção monetária. Ao tentar justificar a grande diferença entre o lucro projetado de Cz\$ 300 milhões e o efetivo prejuízo que acabou ocorrendo, debita isto ao Plano Cruzado:

“esse plano previa claramente ajustes que não foram feitos e, pelo contrário, criou-se maiores distorções em função do aumento de custos de matérias-primas e folha de pagamento, sem a devida correção dos preços de venda; adiamento de encomendas governamentais e atrasos no recebimento de matérias-primas e componentes para certas encomendas.”²¹¹

Vidigal Filho, em seu depoimento, enfatiza que as projeções apresentadas nas reuniões da ABAMEC o foram por sugestão do Banco Crefisul, e não eram formalizadas. Sustenta que o lucro esperado não era promessa e sim expectativa. Quanto às reversões das expectativas, começaram a ocorrer no final de julho.

“Antes tudo indicava um procedimento diverso quanto a reajustes de preços relativos a fornecimentos a empresas estatais. O Decreto do governo que fixou o deflator a ser aplicado aos contratos com o governo saiu em finais de julho. O aumento de preço de matéria-prima começou a ser praticado com intensidade a partir de agosto e a primeira greve de empregados ocorreu no final de julho. Retardou a divulgação do prejuízo em função da

²¹⁰ **Inquérito CVM** nº 06/87 p. 600/01/02 Os demais depoimentos foram extraídos a partir desse inquérito da CVM, páginas 600 e seguintes.

²¹¹ **Inquérito CVM** nº 06/87 p. 602

*expectativa de haver realinhamento de preços, principalmente na área de fundidos e auto-peças.”*²¹²

Eduardo Luiz Pinto e Silva; responsável pela Divisão de Equipamentos de Transportes, em particular na Fábrica de Sumaré, era também Diretor de Relações com o Mercado. Segundo ele, as causas da decepção sobre o lucro projetado, foram as seguintes:

- “redução de preços de faturamento pelo efeito dos deflatores;
- eliminação da correção monetária dos reajustes de preços dos contratos de vendas;
- aumentos excessivos de custos de matérias-primas e de mão-de-obra;
- atrasos de pagamentos por parte dos clientes estatais criando despesas financeiras;
- alteração ou suspensão de programas de compras por parte de empresas estatais;
- redução do resultado de equivalência patrimonial;
- aumento das despesas financeiras em relação às previsões, decorrentes da entrada parcelada do capital e elevação das taxas de juros bancárias.”²¹³

Informou Roberto Sande Caldeira Bastos, que as negociações entre o Crefisul e a Cobrasma começaram em fins de março de 1986 e que o suporte para as projeções foram os juros baixos, inflação sobre controle, não haver demanda por aumentos salariais, e fluxo de matérias primas sem problemas. E que o Crefisul, não havia elaborado projeções, as mesmas sendo da lavra da Cobrasma.

*“O Banco Crefisul recebeu o balanço semestral em 28/08/86, após o primeiro anúncio de distribuição das ações, publicado em 23/08/86. Informou ter havido, em 18/06/86, uma reunião na empresa entre os coordenadores, os prováveis líderes e toda a administração da Cobrasma.”*²¹⁴

O depoimento de Emílio Otranto Neto é bem esclarecedor sobre as premissas que embasaram o lançamento das ações e seus prognósticos sobre o retorno do capital. A assinatura do contrato se deu em 26/06/86 e as tratativas iniciaram-se em fins de abril, com a aprovação, pelo Banco, em maio. Inicialmente a empresa previa o valor de Cz\$ 1 bilhão, o Crefisul sugeriu emissão de somente Cz\$ 536 milhões, com isso houve necessidade de ajustar o ganho financeiro da emissão. Para a projeção ser real, diversas variáveis deveriam se comportar adequadamente, como o Plano Cruzado dar certo e levar a inflação a zero, permitindo o fim da correção monetária, do congelamento de preços e salários, permitindo a

²¹² **Inquérito CVM** nº 06/87 p. 603. Pedro Paula Leite de Barros, mostra diferença de datas que é importante: “ (...) a partir do mês de maio começou a perceber o incremento das taxas de juros e dos custos da Cobrasma, que a partir de setembro se tornaram mais significativos. A Administração da Companhia esperava que ocorresse, nos meses subseqüentes, aumento dos preços dos seus produtos.” **Inquérito CVM** nº 06/87 p. 604

²¹³ **Inquérito CVM** nº 06/87 p. 604/5.

²¹⁴ **Inquérito CVM** nº 06/87 p 606

diminuição acentuada das taxas de juros e reaquecimento da economia, que passaria a crescer a taxas anuais de 10% ao ano.

Enquanto o lucro (margem bruta efetiva) se situou em 14,9%, pelo Balanço de 30/06/86 a estimada pela Companhia ficou em 30% e, pelo Crefisul, em 28%. A justificativa da empresa foi a elevação dos preços das matérias primas e dos salários, os quais significavam 30% e 32% do Custo de Produção. Justifica a não inclusão no prospecto das projeções pelo critério adotado para o preço de lançamento em termos de preço médio da cotação. Face às novas condições da empresa e de perspectiva de lucratividade após a divulgação do Balanço de 30/06/1986, houve proposta por parte dos Bancos garantidores da operação, de abortar o lançamento, apresentando alternativas de captação que viabilizariam a entrada de os recursos programados.

Segundo Alcides Lopes Tápias, o Bradesco fora convidado pelo Crefisul, no início de junho de 1986, para participar da emissão. Reafirmou alguns pontos assinalados pelo representante do Crefisul, inclusive a proposta de financiamento da Cobrasma, cancelando o aumento de capital, face às repercussões sobre a mudança de expectativa de lucro.

A Comissão de Inquérito conclui que, ao projetar o lucro, cometeram erros, como não considerar o Ajuste do Programa de Estabilização Econômica nos resultados da Braseixos, o custo com comissões aos Bancos, participantes da emissão aproximadamente 10% do lucro projetado, o que inflou artificialmente o lucro; a própria estimativa do custo dos Produtos Vendidos foi sub-avaliada face à necessidade de revisão dos parâmetros (73% da Receita Operacional Líquida, segundo a série histórica de 1983/1985) em decorrência de mudança do salário real,²¹⁵ aumento salarial de 10% em algumas unidades industriais a partir de junho de 1986, e, a partir de maio, aumento dos custos de matérias-primas, com o pagamento de ágio em algumas compras. Conclui também que houve, sim, projeções não contempladas nos prospectos e nas informações à CVM.²¹⁶

²¹⁵ Abono de 8% sem repasse ao preço de venda a partir de 28/02/1986, Decreto-Lei nº 2284/86.

²¹⁶ Assim, identifica as seguintes irregularidades:
 - “*infração do disposto no art. 8º da Instrução CVM nº 032/84 e art. 14 da Instrução CVM nº 013/80 pelos SRS. Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho, Marcos Vidigal Xavier da Silveira, Eduardo Luiz Pinto e Silva e Ércio Pinto Tavares; bem como pela Cobrasma S.A.;*
 - *infração ao disposto nos artigos 14,71º e art. 17, inciso II, da Instrução CVM nº 12/80, pelas Instituições Financeiras coordenadoras da Distribuição, bem como por seus Diretores diretamente vinculados às providências de registro da emissão junto à CVM, elaboração e divulgação de projeções empresariais, a saber:*
Banco CREFISUL de Investimentos S.A. e seu Diretor Sr. Roberto Sande Caldeira Bastos;
Banco Bradesco de Investimentos S.A. e seu Diretor Sr. Alcides Lopes Tápias;
Banco de Investimentos BCN S.A. e seu Diretor Sr. Luiz Gonzaga Murat.”
Inquérito CVM nº 06/87 p. 610

As defesas foram resumidas no parecer da SJU a qual entendeu que, de forma geral, os agentes financeiros da emissão apresentaram argumentos semelhantes de defesa, pois como havia um contrato de garantia firme de subscrição, com a queda do preço das ações e rejeição pelos investidores, arcaram com prejuízos significativos. Na medida em que os dados do Balanço eram divulgados e mostravam situação preocupante os agentes financeiros sugeriram a suspensão da emissão, para preservação da imagem da empresa e do mercado, apresentando alternativas para a empresa auferir os recursos no montante esperado.

Quanto às justificativas da Cobrasma S.A. e de Vidigal Filho, Marcos Silveira, Ercio Pinto Tavares e Eduardo Luis Pinto e Silva; também semelhantes no sentido de que a cotação em bolsa estava em bom patamar, o que demonstrava a oportunidade do lançamento das ações com preço adequado de lançamento. Não admitem que houve projeções de resultado e sim estimativas. Solicitaram a retirada da pessoa jurídica da Cobrasma do processo, pois, se os administradores fossem punidos junto com a empresa haveria dupla punição.

O Relator Lauro Mendonça Gouvêa Filho, em justificativa de voto, entende que embora não fosse obrigatório, há requisitos para se fazer projeções: por exemplo, que seja periódica, e se por qualquer motivo houver reversão das expectativas positivas o mercado deveria ser imediatamente informado. A Cobrasma somente em 22/09/86 enviou à CVM, números alterados de projeções, feitas nas diversas reuniões da ABAMEC.²¹⁷

O relator aceita as conclusões da Comissão de Inquérito, que denuncia a projeção como errada, pois desconsidera fatos conhecidos que, por sua vez, alterariam significativamente os resultados. Além do mais, no período de tempo entre a elaboração das projeções, abril de 1986, e a divulgação nas reuniões da ABAMEC, 8 a 25 de julho de 1986, muitos dos pontos apontados como erros de avaliação já haviam se configurado e não foram retificados.²¹⁸

Lamenta, no depoimento de Vidigal Filho, a confissão da postergação da divulgação dos prejuízos na expectativa de se conseguir realinhamento de preços de seus produtos.

²¹⁷ Sendo o seguinte os números apresentados na revisão encaminhada a CVM:

Quadro 1

Cobrasma: Projeção inicial, revisão e resultado efetivo do Lucro Líquido (em mil cruzados)

	Projeção Inicial	Revisão da projeção	Variação	Resultado em 30/06/86
Lucro Líquido	355.538	117.304	-238.234	3.862.
ajuste do Programa de Estabilização Econômica,	-69.535	-60.729	8.806	-61.988
Lucro Líquido ajustado	286.003	56.575	229.628	-58.126

Fonte: **Inquérito CVM** nº 06/87 p 626

²¹⁸ **Inquérito CVM** nº 06/87 p 625-629

Aponta que a divulgação imediata de todos os eventos que venham a influir no desempenho da empresa é o que se espera do administrador, como subsidio para as decisões de investimento do mercado.²¹⁹ Para o relator, os diretores da empresa denunciados, enquanto administradores responsáveis pela empresa divulgaram projeções de resultados feitos com erros substanciais e não as incluíram na atualização do Registro de Companhias e no prospecto com os dados de emissão. A Companhia poderia ser responsabilizada, visto que, em última instância o ilícito fora feito em seu proveito.

Com respeito à responsabilidade dos agentes financeiros, admite que foram negligentes na verificação da emissão e dos dados fornecidos ao mercado. O Crefisul havia exercido, efetivamente, o papel de coordenador e líder da emissão. No entanto, todas as instituições foram igualmente responsáveis, em vista do acesso às projeções, inclusive as revisando. Vota o relator pela culpa dos indiciados.²²⁰

²¹⁹ Quadro 2: Resumo da subscrição

	Valor
Durante o prazo de preferência	5.914.214.899
Fundos Mútuos	1.027.805.000
Fundos de Pensão	578.801.205
Seguradoras	252.271.250
Subsidiárias	633.960.140
Soc. Invest. DL 1401	61.445.600
Instituições Financeiras	15.441.830.086
Outros	1.589.671.820
Total	25.500.000.000

Fonte: **Inquérito CVM** nº 06/87 p 633

²²⁰ Em decorrência vota o relator Lauro Mendonça Gouvêa Filho pelas seguintes apenações:

“- Cobrasma S.A. – 5% do valor corrigido da emissão e que corresponde a aproximadamente 9,4% do valor atualizado da projeção considerada irregular no presente inquérito.

- Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho – 2,5% do valor corrigido da emissão e que corresponde a aproximadamente 4,7% do valor atualizado da projeção.

- Marcos Vidigal Xavier da Silveira – 2,5% do valor corrigido da emissão e que corresponde a aproximadamente 4,7% da projeção inicial.

- Ercio Pinto Tavares – 500 OTNs

- Eduardo Luis Pinto e Silva – 500 OTNs

(...) voto pela pena de advertência ao Banco BCN de Investimentos S.A. e ao Banco Bradesco de Investimentos S.A. e pela absolvição do Sr. Luiz Gonzaga Murat e do Sr. Alcides Lopes Tápias.

Ao Banco Crefisul de Investimentos S.A. voto pela aplicação de multa equivalente a 5% do valor atualizado da operação de ‘garantia de subscrição’ prestada por esta instituição à Cobrasma S.A. ao Sr. Roberto Sande Caldeira Bastos voto pela aplicação de multa equivalente à 2,5% do valor atualizado da operação de ‘garantia de subscrição’ prestada pelo Banco Crefisul junto à Cobrasma S.A.”

Os Diretores Eliseu Martins, José Breno Bueno Salomão, e Nelson Eizirik acompanham o voto do Relator. **Inquérito CVM** nº 06/87 p 639-640. O presidente, Luis Octávio da Motta Veiga, também acompanha o voto e penalidades propostas pelo relator, manifestando-se que se julgava não a projeção incorreta de lucro, mas sim as premissas que nortearam essas projeções.

Como conclusão²²¹ do episódio, pode-se admitir que a emissão de ações pela empresa, visava salvá-la dos altos custos do endividamento, em período conturbado do país. Seu endividamento era resultado dos altos investimentos realizados, em particular, na ampliação feita em Hortolândia, embora parte tenha sido realizada com o objetivo de procurar alternativas ao mau desempenho das encomendas no foco de seu negócio: material ferroviário.

No desespero, vislumbraram a capitalização através do mercado de capitais como a tábua de salvação. O que, em um país capitalista, é de todo saudável. No entanto, com seus resultados pífios como atrair compradores para suas ações? Para evitar ficar com emissão sem mercado, inflaram os resultados, além de negociar com os agentes financeiros garantia firme, ou seja, os Bancos comprariam todo o excesso de ações que ficasse no mercado. Do ponto de vista de marketing, é excelente, mostra confiança de instituições especializadas, nos fundamentos da empresa. Do ponto de vista de custo, sem dúvida, é um gasto a mais para o lançamento.

Para inflar seus resultados, procedimentos e critérios heróicos foram feitos, alguns logo apontados pelos próprios agentes da emissão, que determinaram a diminuição do total de lançamento e diminuição nas estimativas de lucro, muito otimistas.

Considerar para base das projeções as premissas: permanência do congelamento, inflação zero, taxas de juros baixas, melhoria do perfil do endividamento e, o que é mais irônico e contraditório, reajuste de preço da companhia e da Braseixos sua controlada; é mais que radical. Pode-se afirmar que esse conjunto de pré-condições era, na verdade, mais que projeção: um desejo. E, nas condições do momento pelo qual passava a economia, mais que um desejo, uma profissão de fé na robustez do Plano, impraticável em seu todo de se realizar.

Além das expectativas equivocadas para a elaboração das projeções, erros básicos foram identificados, como não contemplar os Ajustes do Plano Cruzado, e, incrível não considerar as despesas do lançamento. Ou seja, só consideraram os pontos (incertos) otimistas, sobre o Plano, “esquecendo-se” dos seus custos e de suas fragilidades. Por exemplo, aumento do preço de seus produtos e zero de aumento de matérias primas, quando essas, na época das projeções, já eram vendidas com ágio.

²²¹ .“ (...)as quais já eram sabidamente errôneas quando essa projeção foi elaborada e nós temos convicção disso, o que nos leva a uma decisão meramente técnica. Existe um caso ‘Cobrasma’, que não foi erigido por nós, mas pela imprensa. E sobre isso nós não temos controle e nem queremos ter. Mas existe também um caso técnico, um caso que envolve ‘disclosure’ de companhia aberta, que envolve informações que chegam ao público, e que devem ter, por parte dos acionistas controladores, o maior cuidado e carinho na sua elaboração. É disso que nós tratamos hoje.” **Inquérito CVM** nº 06/87 p 652.

Atitude de confissão, ao se pedir a exclusão da pessoa jurídica da Cobrasma, com a alegação de que esta só age em função de seus administradores, o que poderia implicar dupla punição pelo mesmo ilícito, e que tal punição atingiria grande número de acionistas.

Ao se divulgar a situação real das previsões o “Mico” estava revelado. O argumento de que as projeções não fizeram as ações subir, nem a previsão de lucro menor as fizeram cair, é quase ridículo. A rejeição da proposta dos bancos coordenadores de cancelamento da emissão e oferta de alternativas para sua capitalização é demonstração de radicalização das dificuldades, de desespero e de perspectivas sombrias. A partir daquele momento o risco moral da Companhia se acelerou e a capacidade de financiamento via mercado, Bolsa ou mesmo empréstimos, ficou cara e difícil, para não se dizer impossível. Quando a situação mais a frente se complica de vez, o seu endividamento básico é com instituições estatais, Banco do Brasil, em particular, que em inúmeras oportunidades, ao longo de sua história, serviu de balcão de ajuda para aqueles que “sabem o caminho das pedras”; ilações iguais podem ser estendidas para o BNDES.

É possível afirmar que, a partir desse episódio, a Companhia nunca mais foi a mesma, o amplo conjunto de forças que a viabilizaram, já então em recuo, acelerou a saída, debandou. A empresa cada vez mais se circunscreveu à família Vidigal, não mais também ao conjunto da família, mas simplesmente ao grupo familiar de Luis Eulálio e seus descendentes.

Logo após a sentença²²², alegando que não fora feita projeção nenhuma, Vidigal Filho e demais diretores da Cobrasma interpunham recursos encaminhados ao Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional, órgão independente da CVM²²³.

²²² Com multas aplicadas no total de Cz\$ 250 milhões, a maior punição em dinheiro estabelecida pela CVM. Folha de S. Paulo de 6 de outubro de 1987, Banco de dados de S. Paulo, arquivo. O jornal em artigo assinado por Frederico Vasconcelos, avalia que o “*desfecho do*” *Caso Cobrasma* “*confirma o que o mercado já sabia: o maior lançamento privado de ações foi uma aventura. O que o mercado não acreditava é na disposição da Comissão de Valores Mobiliários de levar às últimas conseqüências a investigação de um escândalo que envolveu pesos pesados como o ex-presidente da Fiesp, Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho, o Bradesco, o BCN e o Crefisul*”. Entretanto, o resultado final de absolvição, mostra claramente que a condenação foi simplesmente uma forma de aplacar a opinião pública. O presidente da CVM admitiu a rapidez na sentença pela pressão da imprensa. Por sua vez, o arraso na reputação de Vidigal Filho é indicado pela sua saída da lista dos dez líderes empresariais mais votados, em promoção da revista “Balanço Anual”, posição que ocupara nos últimos 9 anos.

²²³ Por sua vez, investidores entravam na justiça solicitando que o Judiciário obrigasse a empresa a recomprar as ações pelo preço de Cz\$ 21,00 corrigido, o que daria, segundo o advogado dos requerentes José Mauro Cavalcanti, Cz\$ 70,00 que se contrapõe ao valor de mercado da ação, em torno de Cz\$ 2,00. Folha de S. Paulo de 17 de novembro de 1987. Notícia a Folha (08/10/1987, Banco de Dados de S. Paulo, arquivo,) que a CVM “*oferece partilha a pequenos acionistas para processar Cobrasma*”. O presidente da Bolsa de Valores de São Paulo, na época, Eduardo da Rocha Azevedo, admitiu que “*a sentença do colegiado da comissão não indica dolo na operação da Cobrasma, mas supõe que tenha sido detectada alguma irregularidade, o que teria levado o órgão a se decidir por uma punição tão exemplar*”. Seria na opinião de Luís Otávio Motta Veiga a utilização de “*premissas falsas*” para fazer a previsão.

Os apenados entraram com recurso no Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional, e julgados, tanto os diretores da Cobrasma quanto as instituições agentes financeiros foram absolvidos por unanimidade. A CVM havia condenado todos os envolvidos em outubro de 1987.²²⁴ Isto por que, entenderam seus conselheiros, havia irregularidades. Pouco antes da emissão das ações, no valor de Cz\$ 535,5 milhões – a maior emissão de ações até então realizada - a Cobrasma divulgou projeções de um lucro significativo no seu balanço Cz\$286 milhões, quando o processo de lançamento estava em andamento os cálculos foram refeitos, apontando um lucro de somente Cz\$ 56,5 milhões. Ao final de 1986, porém, a realidade era outra, ao invés de lucro a empresa apresentou prejuízo de Cz\$ 74,2 milhões, quando do discreto anúncio e que, posteriormente, se transformou em prejuízo de Cz\$ 228,9 milhões. As ações que haviam sido oferecidas à Cz\$ 21,00 o lote de mil, desabaram para Cz\$ 2,00, ocasionando um prejuízo ao mercado de cerca de Cz\$ 370 milhões.²²⁵

O caso Cobrasma, entretanto, como era de se esperar, não parou só no inquérito da CVM. Inquérito aberto por requisição da procuradoria da República em junho de 1988, pela Delegacia de Crimes Fazendários da Polícia Federal, concluiu que a operação ilegal lesara milhares de investidores. Nesse sentido, indiciou os diretores da Cobrasma.²²⁶

A Procuradoria Federal ao entender que as ações foram lançadas com dados irreais fez denúncia criminal, contra Vidigal Filho e demais diretores estatutários da Cobrasma, que não foi recebida pelo juiz João Carlos da Rocha Mattos, da 12ª Vara Federal²²⁷. Rocha Mattos, por sua vez, também não aceitou o recurso contra sua decisão, com a alegação de que havia sido

Há várias manifestações de aplauso à decisão da CVM, à sua transparência e eficiência, ou ao seu esforço para construir um mercado de capitais mais maduro, o quê de certa forma se mostra precipitado, pelo encaminhamento posterior dos recursos. Folha de S. Paulo de 7 de outubro de 1987, Banco de dados de S. Paulo arquivo.

²²⁴ A CVM abriu inquérito em 10 de janeiro de 1987 e no dia 20, Eduardo Luiz Pinto e Silva, alegando necessidade de seus interesses particulares se afastou da empresa.

²²⁵ O argumento de Vidigal, aceito por parte dos conselheiros (só um voto desfavorável) foi que “*Devido ao Plano Cruzado a empresa enfrentou uma situação difícil com o cancelamento dos pagamentos por parte do governo de obras contratadas e em andamento*”. Gazeta Mercantil de 5 de junho de 1989, Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

Assinale-se, por sua vez, que Álvaro Augusto Vidigal, filho de Álvaro Augusto de Bueno Vidigal, filho por sua vez de Gastão Vidigal, em 1991, era presidente da Bovespa.

²²⁶ A delegada responsável pelo caso, Nanci Cunha, justifica a não inclusão das instituições bancárias envolvidas (BCN, Bradesco e Crefisul) por entender que não houve, por parte dessas instituições, participação na manipulação dos números. Folha de S. Paulo de 26 de maio de 1989, Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

²²⁷ Foram denunciados, além de Vidigal Filho, Marcos Xavier da Silveira, Eduardo Luiz Pinto e Silva e Ercio Pinto Tavares. A denúncia foi oferecida em 23 de junho de 1989, com a argumentação: “*A Cobrasma efetuou a venda de ações no momento em que o mercado desconhecia a possibilidade de prejuízo, não revelando as dificuldades que vinha enfrentando, veiculando uma falsa perspectiva promissora, baseada em situação irreal*”. Jornal da Tarde de 24 de junho de 1989, Agência Estado, Pasta 25490

apresentado fora do prazo em uma interpretação muito estranha, pois o recurso da procuradoria havia sido entregue na Divisão Processual no prazo e, de uma sala para outra, a apelação levou 19 horas para fazer o trajeto. O juiz decretou o arquivamento do processo, em 1999, alegando dois motivos: “1) *Instituições bancárias supostamente envolvidas ficaram de fora da denúncia*; 2) *Não houve dolo, não houve intenção dos empresários em ludibriar os investidores*.”²²⁸

O subprocurador-geral da República Antônio Augusto César, responsável pela perda do prazo no processo, foi investigado também pela Operação Anaconda, sob a alegação de que tinha relações com membros da quadrilha encabeçada por Rocha Mattos. Quando da perda do prazo em 1989, o subprocurador já sofrera sindicância.²²⁹

O resultado do balanço de 1986 mostra que as despesas financeiras diminuíram de 70%, em 1985, para 28,6% em relação às despesas operacionais, melhora significativa, decorrente da entrada dos recursos oriundos da distribuição de ações. Mas, com todo esse esforço, e, desgaste, não conseguiu ter lucro sequer operacional.²³⁰

Na crise final do início dos anos 90, com a concordata, demissões e dificuldades praticamente insanáveis, reportagem do Jornal do Brasil, destacava que:

*“Muitos analistas de mercado creditam o aumento da crise financeira da Cobrasma ao escandaloso caso de emissões de ações da empresa em julho de 1986. A operação mal sucedida - pois o anúncio do lucro real, 80% inferior ao divulgado, foi desmentido ainda durante a fase de subscrição das ações – afetou a credibilidade da empresa.”*²³¹

²²⁸ Jornal da Tarde de 24 de outubro de 1989, Agência Estado, Pasta 25490. Processo Cobrasma ° 88.0026866-8 – 4ª Vara Federal.

²²⁹ Folha de S. Paulo de 1º de dezembro de 2003, p B3. Em 2006, Rocha Mattos sofre a quarta condenação, acumulando penas de 18 anos de reclusão por crimes como peculato, falsidade ideológica e prevaricação. Folha de S. Paulo de 10 de junho de 2006, p.B4.

²³⁰ Na época do imbróglio, o controle acionário da Cobrasma (ações ordinárias), estava distribuído da seguinte forma: Cia. Paulista de Mediação (40%), Cia. Melhoramentos Norte do Paraná (16%), Banco Finasa de Investimentos S.A. (15%), Amsted Participação do Brasil Ltda. (5%) e público (24%). O Estado de S. Paulo de 10 de abril de 1987, Agência Estado, pasta 25490.

²³¹ Jornal do Brasil de 6 de março de 1991, p. 15. O jornal cita edição da revista Balanço Anual que colocava a Cobrasma na primeira colocação entre as empresas fornecedoras de material ferroviário e a 168ª posição entre os grupos privados nacionais. O Globo 8 de março de 1991, p.12, também registra nessa época a concordata preventiva e mostra a situação difícil da empresa, com prejuízo até setembro de 1990, em US\$ 105 milhões, a queda no ranking da revista Exame, da 89ª para 197ª em 1988 e 339ª em 1990, receita em 1989 de US\$ 147,6 milhões, queda de 10,1% nas vendas, e prejuízo de US\$ 43,9 milhões. Conclui: “*Para complicar ainda mais sua situação junto aos bancos, a Cobrasma já teve problemas judiciais há menos de cinco anos quando a diretoria foi condenada pela CVM por divulgar dados de balanço superestimados visando valorizar suas ações.*”

4.4. ANÁLISE DOS RELATÓRIOS

“O legado do passado afeta o presente e a construção do futuro. Mas, com coragem e determinação tudo pode ser corrigido e ser obtida uma abertura para um novo tempo. Entretanto, é preciso ousar e ter competência.”²³²

Em 1993, o jornal O Estado de S. Paulo, em reportagem, registra que a *“Indústria ferroviária está parada”* e que, em 1992, os únicos vagões de carga produzidos o foram pela Cobrasma, mas destinados à Venezuela. Registra a manifestação de Carlos Roberto Doll, presidente da Associação Brasileira da Indústria Ferroviária (Abifer), que ao comentar a venda de 256 estruturas de carros para o Metrô de Washington pela Mafersa, que seriam acabados no destino, mostra-se pessimista, pois o produto é de pouco valor agregado, isto porque *“Os sindicatos locais são atuantes e impedem que as empresas importem carros acabados, o que repercutiria em menos oferta de emprego.”*

Em contraposição, admite que no mercado interno a situação é outra, pois países com desemprego alto como a Espanha, se propõem a financiar a aquisição dos seus trens em longo prazo, com o intuito de desenvolver o emprego no país. A indústria brasileira no setor estava reduzindo-se a reforma de vagões. Conclui Doll: vamos ter trens circulando no Brasil para transportar trabalhadores desempregados [e empregar os trabalhadores dos países centrais].²³³

Com o Plano Real, há uma valorização da moeda nacional e atração de capital externo para o programa de privatização enquanto os juros sobem. Procurou-se criar a expectativa de que, com as ferrovias privatizadas, haveria aumento da demanda de vagões. Os investimentos em ferrovias foram sempre postergados e provocaram amplo sucateamento das estradas de ferro do país, que se acentuou com o simples anúncio do programa de privatização.²³⁴

²³² NASCIMENTO, Benedicto Heloiz.

²³³ O Estado de S. Paulo de 30 de agosto de 1993, Agência Estado, pasta 25490. Na reportagem há dados sobre o perfil consolidado das ferrovias; entre 1990 e 1991 há diminuição de 1,3% do empregados, de 2,5% nas locomotivas, de 4,5% nas toneladas de cargas em geral, de 20,2% no volume de passageiros, apesar de ter havido aumento de 3,3% de carros de passageiros que passou de 3.000 para 3.100, resultado das compras externas.

²³⁴ No período entre julho de 1996 e meados de 1999, praticamente toda a malha ferroviária foi privatizada.

Entretanto, somente muito mais recentemente, e com a entrada mais agressiva do BNDES nos financiamentos aos investimentos nas ferrovias privatizadas e pelo aumento acentuado das exportações de grãos, com o preço ascendente das “*commodities*” exportadas pelo país, é que finalmente há os investimentos que gradualmente se ampliam. Cria-se, no início do novo século, condições objetivas de demanda, que desembocam em euforia, aumento de produção de vagões de carga, o que viabiliza, 10 anos após sua paralisação, o retorno da produção de aço e de forjados nas antigas instalações de Osasco e a reativação da produção de vagões em Hortolândia, não mais da Cobrasma, mas com outros atores como protagonistas.²³⁵

Ao se examinar os relatórios enviados à CVM²³⁶, obrigatórios por parte de uma empresa de capital aberto, como é o caso da Cobrasma, relatórios trimestrais alguns deles, anuais outros, que devem cumprir alguns requisitos de formatação obrigatórios pela legislação, ter-se-á pistas e indicações importantes da situação da empresa em diversos episódios de sua vida. Expectativas sobre o futuro, influências das políticas governamentais sobre a situação e decisões da empresa, podem aflorar nesse exame.²³⁷

De modo geral, o que pode ser deduzido desse exame é que a companhia ficou muito presa à dinâmica do setor público. Nos momentos de euforia, poucos nos últimos 25 anos, a todo vapor. Nos períodos de recessão, muito mais constantes, em marcha lentíssima, e a

²³⁵ O BNDES planejava converter parte do débito de R\$ 1,5 bilhão da Ferronorte em participação no capital da ferrovia. Valor Econômico, 30 de outubro de 2003, P.5

A reativação da demanda por transporte ferroviário viabiliza a entrada de novos fabricantes, como a Random que inaugurou sua linha de produção de vagões em 2004 ou como a General Eletric que neste ano poderia voltar a produzir locomotivas no país. Valor de 05/08/2004, p. 5 e 17/12/2004, p.6.

²³⁶ Os relatórios foram recuperados no Arquivo Nacional no Rio de Janeiro, alguns deles microfilmados, outros xerocados.

²³⁷ Assim como em Caio Prado Júnior, não se considera a distinção rígida de história quantitativa e qualitativa como relevante, pois fazem parte do mesmo processo. O registro histórico supera o simples registro, pois deve-se perceber no fato o que lhe dá sentido.

No tratamento dos dados, há dois erros a evitar. O primeiro é o uso em séries estatísticas deficientes de tratamentos matemáticos sofisticados e o outro é de transformar os dados em valor absoluto para o entendimento histórico. História não é mero relato e ordenamento de fatos e para isso há que se ter sistematização e questionamentos. É importante o jogo entre as variáveis espaciais/regionais/temporais/, identificando-se momentos de ruptura.

O sentido do programa de investigação esboçado e, que se procura seguir no presente trabalho, amplia a noção de história econômica para uma história total e dialética da humanidade. O próprio progresso técnico não pode ser considerado variável independente, pois a conjuntura e a estrutura social condicionarão o seu dinamismo.

Ver PRADO JÚNIOR, Caio. **História quantitativa e método da historiografia**. São Paulo: Debate & Crítica, 1975. VILAR, Pierre. **Crecimiento y desarrollo**. Barcelona: Editorial Ariel, 2 ed. 1974; SOUBOL, Albert. Descrição e medida em história social in GODINHO, Vitorino Magalhães (org.). **A história social: problemas, fontes e métodos**. Lisboa: Cosmos, 1973 pp. 25-44.

lastimar a falta de investimentos e incentivos públicos a setor tão fundamental quanto o de material ferroviário!

A ansiedade de atuar em todos os campos de fornecimento para o Estado fez com que a empresa diversificasse muito sua produção. O mais adequado seria colocar cada departamento como uma fábrica e empresa separada, de forma a controlar melhor seus custos, e o desempenho econômico e financeiro de cada setor. O que facilitaria identificar os gargalos estruturais da Cobrasma, antes que esses necrosassem.²³⁸

Por outro lado, participar de concorrências acirradas, algumas vezes predatórias no campo privado, exige energias no campo organizacional e de produtividade que pressionam de tal forma o sistema, a estrutura histórica da firma, as competências estabelecidas, que fica difícil efetivar-se mudanças mais significativas de rota, por mais que o diagnóstico aponte nesta direção. No caso da Cobrasma, faltou força, energia, para esta e outras mudanças.

Por exemplo, acionista da Braseixos cuja produção fundamentalmente atendia as empresas automobilísticas privadas, acabou vendendo, paulatinamente seu controle, optando por ficar com a Cobrasma, muito mais comprometida com pedidos governamentais. Muitos justificam isto com a falta de interessados pela Cobrasma, com problemas mais graves, como por exemplo, o excesso de empregados na administração²³⁹, o grande número de diretores sem função, a falta de plano de carreira exequível e motivador. A ascensão muito mais resultado de afinidades pessoais do que mudança no processo organizacional.²⁴⁰

²³⁸ “Você podia ganhar muito dinheiro, mas...a diversificação foi fatal também. Você fazia equipamentos, caldeiras, uma série de coisas. Era só o Brasil ...e a exportação pouca.” Entrevistas de Carlos Seiscentos em 13/03/2006 e 03/07/2006.

*“Na década de 70, após a revolução ter perdido o ímpeto começou o declínio porque a Cobrasma diversificou a sua planta de produção, mas ela ficou atrelada aos projetos governamentais, tanto na parte ferroviária quanto na parte de permutadores de calor, que eram fornecidos para a Petrobrás, então ela estava muito presa às realizações do governo e na medida em que o governo foi mudando de orientação, quer dizer, as políticas anteriores foram sendo alteradas e foram dando outro enfoque, então as demandas pelo que a Cobrasma produzia foram caindo, fora o fato de que o governo atrasava muito o pagamento”.*Entrevista de Albertino Souza Oliva em 03/08/2004.

²³⁹ A totalidade dos funcionários e serviços, em 1968, foi centralizada com a construção do prédio Administrativo. O ELO, ano XII n 130 abril de 1985, p. 3.

O ELO, ano IV nº 33 março 1977, p.1, anuncia a inauguração em outubro do prédio II da Administração.

²⁴⁰ “Na década de 90, mês a mês, a gente comprovava que a empresa estava caindo e que cortes seriam necessários. Mas não a mulher do cafezinho nem o motoboy e, sim, esses cargos desnecessários que foram criados. O rombo era tão grande que todo mundo percebia. Eu falo isso porque era chefe de setor”. Entrevista de Rubens Polo Filho, em 18/11/2004.

“Tem um monte de pessoas que só conseguiram trabalhar na Cobrasma porque aquilo foi um cabidão de emprego. (...) Eu acho que cresceu muito. Foi criando muitos degraus, e quanto mais longe você está da decisão... Eu era do 5º,6º escalão, e tinha mais gente abaixo de mim, não acabava aí, eu era chefe e tava no 5º escalão...Ele [Vidigal Filho] nunca ia me enxergar e eu pego a fábrica dele e sem aquelas tranqueiras todas e

Quando, em seus estertores, a opção por medidas mais duras e radicais, na busca ainda que tardia de adequação da estrutura às novas realidades existentes, as práticas antigas acabaram por se afirmar e impediram que se completasse nova formatação estrutural da empresa, mais enxuta e dinâmica, menos esclerosada. Embora necessária, ficou pela metade.²⁴¹

À medida que a situação se deteriora, ações são realizadas ao sabor do acaso, açodadas, no desespero aumentam as dificuldades e o custo de novas ações. O círculo vicioso contra o futuro se amplia, as alternativas se estreitam, um estado de espírito coletivo de depressão ocupa o lugar central da empresa²⁴².

Falida e sem perspectivas, há nos relatórios vários exemplos de fuga da realidade, perda do senso crítico e da falta de perspectiva. Ações são realizadas como se a normalidade imperasse²⁴³. Ao contrário de um espírito guerrilheiro, continuava-se em uma guerra convencional, cheia de generais, com todo o estado maior, sem soldados, no entanto. É o caso de novo empenho tecnológico de fabricar ônibus em inox, o trinox, que sem escala resultou em desperdício de capital, do pouco que ainda existia, até porque o produto sofisticado e de alta durabilidade levaria tempo muito maior do que a capacidade de espera da empresa poderia suportar, para ser testado e aprovado pelo mercado.

Semelhante e na mesma linha, são os novos produtos na área do inoxidável, com tecnologia própria, para testes e para busca e desenvolvimento de mercado²⁴⁴.

tudo que ele deixou daquele 1º escalão dele eu não queria nenhum! ! Entrevistas com Carlos Seiscentos presidente do Grupo Flanel/Flanaço em 13/03/2006 e 03/07/2006.

²⁴¹ Por volta de 1993 foi contratada consultoria para levantamento dos problemas e alternativas, comandada por Osires Silva. No entanto, não frutificou: “Ele tinha os caras de confiança dele e aí você fala esse cara sai, não esse cara não sai! Sai você a auditoria. (...) Quando você está em queda livre meu amigo, você não enxerga mais nada! Não tem jeito. Como você vai mandar os outros embora se você não tem dinheiro? O custo de demitir é alto”. Entrevistas com Carlos Seiscentos em 13/03/2006 e 03/07/2006.

²⁴² Os auditores independentes, no relatório sobre o ano de 1996, registram que em virtude da mudança do fluxo de documentos com a ida para Sumaré houve extravio de documentos, não tendo sido possível examinar a documentação bancária de receitas no valor de R\$ 8.600 mil e de gastos de produção no total de R\$ 1.088 mil. Deste modo, não se manifestaram sobre as demonstrações financeiras. Fica a dúvida, desorganização pontual ou generalizada e/ou interessada?

²⁴³ Concretamente falida, em 1996, a empresa registra no relatório do ano que “em junho de 1995, recebemos a certificação ISO 9001 (Ver. 94), do Lloyd’s Register Quality Assurance, com reconhecimento internacional pelo RAB (USA) e DAR-TGA (Alemanha). Obtivemos aprovação da Petrobrás em auditoria realizada com base na ISO 9001. Além disso, recebemos o certificado ASME “Classe 1” para a fabricação de vasos de pressão soldados, pelo Lloyd’s Register of Shipping.”

²⁴⁴ Com o Plano Collor há um profundo corte nos investimentos estatais, além de cancelamentos de contratos, o que acentuou a situação financeira precária da empresa. O comentário, referente ao 2º trimestre de 1990, comunica a aquisição de tecnologia externa para o desenvolvimento de aço austenítico e que se estava em fase de desenvolvimento de clientes.

Portanto, a leitura e registro dos relatórios se fizeram necessários e, inquestionavelmente, são fontes de dados valiosas do que se pensava e fazia. Embora seja importante a ressalva de que, tais relatórios são instrumentos padronizados de informação, obrigatórios para as empresas de capital aberto e com pouca ou quase nenhuma reflexão mais abrangente sobre as dificuldades e\ou alternativas para a empresa. De toda a forma, por terem auditoria externa, a maquiagem dos dados e da realidade econômico-financeira não é tão simples.²⁴⁵

O fechamento da unidade de Osasco e a concentração da produção em Hortolândia, que significou o encerramento da aciaria que chegou a ser a maior da América Latina, pode ter sido outra das apostas erradas da empresa. A concentração da produção em equipamentos de transporte e industriais mostrou-se problemática, pois o setor foi o que menos cresceu no país.

A produção de aço, por sinal, conforme afirmação angustiada de um trabalhador em Assembléia realizada na Cobrasma, em 1994, quando do fechamento de Osasco, não parava de trabalhar, nunca ficava sem serviço. Além do mais, a fábrica de Hortolândia, por ser mais nova, teria maiores possibilidades de ser vendida, embora o terreno de Osasco seja mais bem localizado, afinal está no centro histórico da cidade.

Há ainda uma grande interrogação sobre a Hewitt, que passa de simples intermediária na comercialização da produção da Cobrasma, para sua sucessora na fábrica de mudança de via.

A este propósito, em 1994, Vidigal Filho participa de Assembléia no pátio da Cobrasma com todos os funcionários, ocasião em que é questionado pelos operários sobre diversos assuntos. Por exemplo, sobre a construção de prédios para abrigar uma nova empresa na área da Fundação, na verdade, afirma, que era reforma, com o objetivo de levar para lá “uma pequena empresa de comercialização”. Tratando-se

“de uma empresa que está exatamente sendo utilizada para poder apresentar propostas em nome da Cobrasma, porque a Cobrasma não apresenta, desde a Lei das Licitações, possibilidade de concorrer. Então, esta empresa foi criada para apresentar as propostas como representante comercial da Cobrasma e hoje se utiliza das nossas instalações industriais, mas a garantia é de uma empresa que não tem passivo e atende às condições econômico-financeiras exigidas pelos nossos clientes. O nome da Empresa é Hewitt do Brasil Engenharia e Representações Ltda.”

²⁴⁵ Evidentemente, a capacidade e criatividade mostrada pela Arthur Andersen, maior empresa de auditoria do mundo, no caso Enron nos Estados Unidos, é demonstração de que mesmo as auditorias podem ter lá seus pecados e compromissos com os auditados.

Esta firma, ainda hoje, pertence ao Vidigal Filho, embora tenha passado a empresa industrial sucedendo a Cobrasma na produção de equipamentos de mudança de via, com galpão e máquinas alugadas na antiga área de Hortolândia. A Hewitt representa o que sobrou da Cobrasma para um dos ramos da família Vidigal.

Indagado se essa empresa não seria um caixa dois, Vidigal Filho discordou:

“Não porque a Lagidiv é uma empresa que existe desde 1966, é minha e de minha família (minha mulher e meus filhos), e foi criada única e exclusivamente para administrar os meus bens e com o intuito de diminuir o Imposto de Renda que na pessoa física, com empréstimo compulsório, chegava a quase 70%. Na pessoa jurídica era 30%. Ela nunca teve um único negócio com a Cobrasma, exceto ser seu acionista. A Hewitt, já expliquei, existe para, entre outras coisas, apresentar propostas da Cobrasma e representá-la em concorrências públicas. Além disso, trabalha com outros equipamentos somente na área de representação, dentro e fora do Brasil”.

Além disso, afirmou que os vagões da MBR teriam sido faturados pela Cobrasma em Osasco, e não pela Hewitt como se comentava.

A seguir, se apresentam algumas das informações extraídas desses relatórios, dos balanços da empresa e das notas explicativas inseridas nesses.

Os diversos relatórios apresentados pela empresa, em particular os mais detalhados que são exigidos pela CVM, a partir do momento em que a empresa abre o capital, como explicitado, são fontes inesgotáveis de dados e da evolução da situação da empresa. Por mais que os números possam camuflar determinadas situações, ao longo do tempo isso é impraticável e facilmente detectável nos Balanços e informações financeiras obrigatórias pela legislação.

A própria apresentação da história da Cobrasma, nesses relatórios, é sintoma claro da piora gradativa da situação da empresa. Na medida em que os dados desnudam a crise, essa apresentação fica mais sucinta. A explicação detalhada de todo o processo produtivo da empresa fica cada vez mais enxuta, diminui a exuberância e detalhamento inicial das demonstrações. A história contada por um vencedor é diferente em relação à visão do derrotado, mesmo que ambas o sejam no calor dos embates. Há um estreitamento da perspectiva, na medida em que a empresa se perde frente aos desafios e dificuldades, afunila-se a visão sobre o negócio, seu passado e o futuro. O acanhamento da descrição pode ser uma indicação do vôo cada vez mais baixo das suas expectativas e aspirações. São, portanto, fontes importantes, para a análise em diversas dimensões, inclusive do estado de espírito positivo ou negativo do conjunto da empresa e de sua direção. Informações que entram e que saem também são indicadoras das mudanças.

A Cobrasma desenvolvia, até 1994, suas atividades através da Divisão de Aços, Divisão de Equipamentos Industriais e Divisão de Equipamentos de Transporte.

A Divisão de Aços era composta da Fundição, Eixos Ferroviários e Mecânica (Usinagem).

A Divisão de Equipamentos Industriais atendia à demanda da indústria de petróleo, indústrias químicas, petroquímicas, de papel e celulose, siderurgia e para o Programa Nuclear Brasileiro. Para isto produzia equipamentos através de tecnologia própria ou, o mais comum, através de acordos de assistência técnica. Ampla gama de produtos: vasos de pressão, fornos de aquecimento direto, caldeiras, reatores, torres, colunas de destilação, carros siderúrgicos dos mais variados tipos e tamanhos, painéis e planta de sinterização, condensadores de turbina de vapor, separadores de umidade com reaquecimento, também caldeiras auxiliares e permutadores de calor.

Figura 10: Vagão torpedo

Fonte: Revista de divulgação da Cobrasma SA, s.d.

Figura 11: Condensador

Figura 12: Permutador de calor

Fonte: Revista de divulgação da Cobrasma SA, s.d.

Figura 13: Vagões de Carga

Fonte: Revista de divulgação da Cobrasma S.A., s.d.

A Divisão de Equipamentos de Transporte era composta pelas fábricas de vagões, carros de passageiros e aparelhos de mudança de via. Sua produção englobava vagões, carros de passageiros (trens-unidade elétricos), carros de metrô, veículos leves sobre trilho, aparelhos de mudança de via, aparelhos de manobra, freios manuais e componentes avulsos para carros de passageiros, vagões e locomotivas.

Há sempre o registro, pela empresa, de que a divisão seria diretamente ligada aos pedidos do governo, e esta dependência implicava em que a produção da empresa estaria subordinada aos investimentos estatais. Por esse motivo, nas diversas avaliações internas da derrocada da empresa, a estreita vinculação com os investimentos e encomendas governamentais tem a primazia das causas.

Com a criação de Hortolândia, as Divisões de Aços e de Equipamentos Industriais ficaram em Osasco (SP), e a Divisão de Equipamentos de Transporte em Hortolândia (SP). Com o acirramento da crise, há nova situação da empresa com o encerramento da Divisão de Aços e transferência da Divisão de Equipamentos Industriais para Hortolândia.

Em anexo, é mostrada a Linha Geral de Produtos, em toda sua amplitude. No que segue, baseado nos relatórios já referenciados, analisa-se a evolução da produção, a participação dos produtos na receita líquida da empresa no período 1985-1995, como demonstrativo da dificuldade de planejamento, devido às intensas oscilações da participação de cada setor na produção. É mostrada, ao mesmo tempo, a participação da produção de cada produto no total da produção do país. Deste modo, se pode notar as oscilações da produção, mas também a grande participação da empresa na produção da linha ferroviária no país, com percentuais sempre em valores significativos. Chama a atenção que a linha de eixos ferroviários e fundidos que se enquadram dentro da linha de Fundição, foi encerrada com a passagem de toda a produção para Hortolândia, eliminando-se itens em que a empresa era líder de mercado, com liderança de preço²⁴⁶, ou seja, as outras a acompanhavam, neste mercado oligopolista.

Essa liderança se explicitava nos órgãos de classe, além de Vidigal Filho ter sido por dois mandatos consecutivo presidente da Fiesp, enquanto diretores da Cobrasma sempre fizeram parte da direção do SIMEFRE – Sindicato das Empresas de Material Ferroviário e participavam de reuniões setoriais de RH, O& M, etc.

²⁴⁶ “Às vezes, é estabelecido um comportamento padrão por meio do qual uma empresa anuncia regularmente mudança em seus preços e outras empresas do setor fazem o mesmo. Esse comportamento padrão é chamado de liderança de preço: uma empresa é reconhecida implicitamente como ‘líder’, enquanto as demais, isto é, as ‘seguidoras de preço’, acompanham seus preços. Esse procedimento resolve o problema de coordenação dos preços: cada uma simplesmente cobra o preço que a líder estiver cobrando”. PINDYCK, Robert S. Et RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 5ª Edição. Prentice Hall: São Paulo, 2002, p. 446.

Tabela 13 Cobrasma: Participação Percentual na receita líquida

Itens selecionados.

Anos	Percentual sobre a Receita Líquida (Itens selecionados)						
	Vagões de carga	Carros de passageiros ônibus trolebus	Aparelhos de mudança de via	Materiais setor siderúrgico	Equip. petroquímicos	Fundidos forjados (inclui componentes ferroviários)	Serviços diversos (Outros)
1985	18,7	32,6	3,0	2,6	s\l	27,1	1,8
1988	9,5	11,3	2,9	4,4	46,0	23,2	2,7
1989	s\l	9,2	4,6	0,9	52,00	32,8	0,5
1990	s\l	21,2	4,8	0,0	32,00	35,9	6,1
1991	3,7	9,4	2,9	0,4	49,4	33,1	1,1
1992	23,5*	10,9	4,8	1,0	27,0	32,8	0,0
1993	3,6*	12,8	9,7	7,6	19,4	46,9	n/c
1994	1,3*	17,4**	2,7	1,4	22,4	54,8 ²⁴⁷	n/c

*Vagões de Carga\Outros ** Carros de Passageiros n/c não consta

Gráfico 6 Cobrasma: Participação Percentual na receita líquida, Itens selecionados.

²⁴⁷ A partir de 31/10/94, por decisão da administração da empresa as atividades fabris desta Divisão foram encerradas.

Tabela 14 Participação no Mercado Nacional (%)

Produtos	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Vagões Ferroviários (1)	25,0	28,7	20,5	26,2	14,1	17,0	**	62,8	**	*	*	***	*
Equipamentos Industriais (3)	13,2	17,6	12,8	11,0	11,0	16,0	12,0	12,0	8,0	8,0	8,0	8,0	7,0(2)
Fundidos (2)	10,8	15,8	15,9	16,7	12,2	12,5	11,4	11,9	11,0	9,8	8,1	5,8	n/c
Eixos Ferroviários (1)	65,0	70,0	68,0	65,0	60,0	55,0	60,0	50,0	60,00	60,0	80,0	60,0	(n/c)
Aparelhos de Mudança de Via (1)	28,0	30,0	29,0	35,0	30,0	30,0	30,0	35,0	35,00	38,0	40,0	35,0	20,0
Carros de Passageiros (1)	38,6	26,8	39,0	40,0	20,7	*	*	*	*	**	**	13,3	100
Carroceria para ônibus rodoviário						5,0	5,0	1,8	n/c	n/c	n/c	n/c	n/c

Fonte: Simefre (1), Abifa (2) e estimativa própria da empresa (3)

Fonte: Relatórios da Cobrasma para a CVM

* Não houve entregas de carros pela indústria (Houve apenas a produção de 4VLT'S pela Cobrasma em 1990). Houve apenas produção de vagões exportados pela Cobrasma

** Não houve entregas de vagões e carros e a produção de carros exportados pela Mafersa *** Não houve a produção de vagões novos .

Gráfico 7 Participação no Mercado Nacional (%)

Os principais concorrentes da Cobrasma demonstram que, de uma forma geral, a empresa atuava em setores oligopolistas, até porque são setores de bens de capital em que o número de empresas necessariamente é pequeno.²⁴⁸ De uma forma geral, no setor de Veículos Ferroviários, os principais concorrentes eram produtores nacionais: Mafersa S.A., F.N.V. Veículos e Equipamentos que depois se transformou em Iochpe Maxion S.A. , que vai suceder a própria empresa Cobrasma na produção em suas antigas instalações - Osasco e Hortolândia, nesta havendo alugado e depois comprado a área e naquela arrendado. A Convap que aparece em 1988, permanecendo até 1995, como concorrente no setor e a Cia. Comércio e Construções.

No caso de Carros de Passageiros, a Mafersa S.A. e a Cia.Industrial Santa Matilde que a partir de 1989 entra em bancarota, sendo suas instalações mais recentemente arrendadas, no compasso de crescimento da demanda por material ferroviário.

O que chama a atenção é que esses setores dependentes de encomendas governamentais, de modo geral compostos por empresas nacionais, sofreram constantemente da falta consistente de pedidos. Tal variação produtiva é, na realidade, reflexo da estreita relação entre o produtor, indústria ferroviária, e o usuário, empresas estatais e, de suas determinações políticas em relação aos transportes de um modo geral. As oscilações nas prioridades dos investimentos resultaram na precariedade das empresas de material ferroviário, em particular as que ficaram presas ao sistema ferroviário, características da fragilidade que as acompanha de longa data. A dificuldade aumenta na medida em que não há interesse dos grandes grupos multinacionais em que se desenvolva a indústria concorrente em outros países.²⁴⁹

Os produtores com capital estrangeiro e maior flexibilidade, passam para outras linhas de produtos e\ou mudam de setor, que é uma forma de não se expor em demasia aos freqüentes períodos de ociosidade. As empresas nacionais, mais frágeis e sem muitas alternativas de diversificação, ficaram presas ao produto, o que as expõe mais às dificuldades

²⁴⁸ “Se nós pegássemos para o fornecimento de vagão de transporte de aço para uma usina siderúrgica, então, além da Cobrasma você tinha a Mafersa, que era uma concorrente, você tinha em alguns casos a própria Usiminas que começou a produzir alguns vagões, tinha a Acesita, também de Belo Horizonte, então você tinha dois ou três grandes concorrentes nacionais, mas também existia a concorrência internacional.” Entrevista de Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003.

²⁴⁹ “Quando em princípio da década de 60 a Mafersa inaugurou em Caçapava uma forja para rodas de aço para estradas de ferro, o London Committee, do cartel internacional de rodas de aço, International Steel Wheel and Wheel Set Arrangement, constituído em 1962, autorizou seus membros a reduzir seus preços em 40% a fim de destruir a Mafersa, no que lograram êxito, paralisando a fábrica de Caçapava por oito anos.” MIROW, Kurt Rudolf. **A ditadura dos cartéis (anatomia de um subdesenvolvimento)**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979, p.81.

de garantia de produção e de pagamentos, em decorrência das crises periódicas pelas quais passaram as estatais, clientes do setor de material ferroviário.²⁵⁰ O grande obstáculo é a falta de posições firmes de compra, sempre existindo instabilidade da produção. Quando o grande comprador, nesta relação produtor/usuário, é o Governo, a produção fica aprisionada pelas dificuldades deste em garantir compras, melhorar o transporte ferroviário e criar (incentivar ou pressionar) condições para sua modernização. Pelo contrário, o comum foi a “canibalização” (desmanche de material como fonte de peças e acessórios para manutenção e reposição) do material rodante e a persistente e quase completa deterioração do setor.

No setor de Equipamentos Petroquímicos, por ser emergente e dinâmico, com demanda crescente, a concorrência por isso era mais forte, a entrada e saída do mercado foi uma constante mais acentuada que nos outros setores.

No geral, os produtos da Cobrasma eram feitos sob encomenda, tanto no país quanto no exterior, e na condição FOB, exceto no que diz respeito a alguns equipamentos Petroquímicos e Siderúrgicos, que eram montados no local de operação.

Até 1993, constava nos relatórios anuais que *“Não são usadas empresas controladas, coligadas, controladoras direta ou indiretamente ou ainda de propriedade do acionista controlador, no processo de distribuição”*, nos relatórios posteriores essa explicação não mais constava. Provavelmente efeito da Hewitt que, segundo Vidigal Filho, foi criada com o objetivo de fazer a distribuição dos produtos da Cobrasma e participar de licitações estatais as quais a Cobrasma passou a não ter mais acesso por força de seus problemas com débitos previdenciários. O mercado interno se localizava no centro sul do país, ampliando-se com

²⁵⁰ *“Ora, basta citar empresas como a Mafersa, a Cia Industria Santa Matilde, a Industria de Equipamentos Villares, a Engesa e a Indústria Mecânica Jaraguá, é patente a constatação de que todas – repita-se – todas as citadas empresas do setor faliram ou quebraram.”*

Processo de Apropriação Indébita nº 95.0102011-8 de 13/06/95, P. 528.

Normalmente havia uma integração entre os fornecedores de vagões, deste modo quando se adquiria 400 vagões, *“então ela encomendava 150 da Cobrasma, 150 da Mafersa, 100 da Fábrica Nacional de Vagões e chegava nos 400 vagões. Só que a Cobrasma fornecia os eixos, as laterais, as travessas.(...) A Mafersa só fornecia rodas.”* Quanto à Fundação *“Ela teve uma época que ela vendeu muito laminados, perfis de aço, tanto para a forjaria nossa, como outras, mas, então, ela fundia o lingote, desses lingotes tinha duas laminações que laminavam o produto pra nós a Montepino em Itaquera e a laminação Nossa Senhora Aparecida em Sorocaba.”* Entrevista com Benedito Vaciloto em 20/10/2004.

“ (...) e eles faziam mais ou menos a distribuição da quantidade de vagões e também carros de passageiros que uma fazia, que outra fazia, então, tinha como uma combinação; os preços também não eram preços competitivos, eram preços mais ou menos acertados do ponto de vista do comércio internacional.” Entrevista de Antonio Lino Fortes em 06/09/2004.

Em 1984, por exemplo, o relatório da empresa sobre o primeiro trimestre, registra a expectativa de aquisição de 600 vagões pela RFFSA, 145 dos quais seriam atendidos pela Cobrasma; 800 vagões a serem adquiridos pela CVRD, 154 dos quais sob responsabilidade da Cobrasma. Em consequência *“Com a aquisição dos vagões acima citados, temos possibilidades de venda de fundidos e eixos aos outros fabricantes de vagões.”*

Carajás e a ferrovia até São Luis, no Maranhão. O mercado externo, situado principalmente em Países da América do Sul, América do Norte e Continente Africano com potencialidade de desenvolvimento para o Oriente Médio. No decorrer do tempo, há mudanças, o que pode significar falta de continuidade de fornecimento, ou seja, esforços sem continuidade ou apenas oportunidades ocasionais.

Além desses, um fator essencial que perpassa toda a história da empresa (e da indústria brasileira) no que diz respeito ao setor externo, é a política cambial do país. As exportações, notadamente as industriais, sempre dependeram em maior ou menor escala do câmbio. Câmbio valorizado exportações deprimidas, câmbio desvalorizado, exportações elevadas. Por exemplo, em 1988 as vendas tiveram um incremento significativo, e as suas exportações atingiram um montante de US \$ 22.195.403,00. Em 1989, queda abrupta das vendas externas, com o montante de US\$ 9.672.000,00, cai ainda mais em 1990 para US\$ 5.448.000,00, em 1991, nova queda para US\$ 5.076.457,00. Em 1992, crescimento acentuado para US\$ 21.785.816,00, para logo a seguir sofrer nova queda, atingindo em 1993 o valor de US\$ 10.787.000,00. Novo decréscimo em 1994, as exportações ficaram em US\$ 7.739.000,00. Para, finalmente, em 1995, desabar de vez, praticamente uma exportação residual de somente US\$ 70.000,00.

Tabela 15 Cobrasma: Exportações como percentual da Receita (1983-1995)

Ano	Percentual da Receita
1983	18,98
1984	6,96
1985	3,58
1986	4,71
1987	4,10
1988	14,80
1989	5,62
1990	6,41
1991	6,58
1992	35,35
1993	14,80
1994	8,40
1995	20,20*

Fonte: Relatórios anuais da Cobrasma S.A.

* Percentual alto por falta de faturamento interno.

Gráfico 8 Cobrasma: Exportações como percentual da Receita
(1983-1995)

A sucata, matéria prima básica, era fornecida por Braspressas S.A., Volkswagen do Brasil S.A., General Motors do Brasil S.A., Rede Ferroviária Federal S.A., no período anterior a 1988 a Ferrovia Paulista S.A. e a partir de 1988 Oliveira & Filhos Ltda., e Interfer-Com. Sucata Ltda, Rockwell Braseixos , Direta Com. de Sucatas Ltda., Ferrovila Com. Ferro Metais, Super Laminação de Ferro Beira Rio, C. Sucatas Ltda.

Rodas de aço fundido e forjado pela Mafersa e pela F.N.V. Veículos e Equipamentos S.A., entre outros componentes e matérias primas. Com a queda da produção o volume de recursos envolvidos no fornecimento à empresa foi diminuindo.

Tabela 16 Cobrasma: Evolução das importações 1985-1992

Anos	1985	1988	1989	1990	1991	1992
Total	5.112	4.839	2.384	2.329	895	2,454.6

Fonte: Relatórios enviados à CVM

Gráfico 9 Evolução das importações (1985 – 1992)

No geral, as matérias primas usadas pela empresa eram adquiridas no mercado interno, entretanto alguns produtos foram importados, tais como chapas especiais, alguns tubos especiais, eletrodos especiais, rolamentos, peças especiais.

Devido à crise sofrida pelo país na década de 80, havia dificuldade de entrega imediata de matéria prima, dentro de suas necessidades, o que comprometia por sua vez seu cronograma de atendimento de pedidos.

Diversas empresas deixaram de ser clientes da Cobrasma, à medida que a sua situação se deteriorou, conforme se pode ver no quadro abaixo.

As estatais que demandam material ferroviário são as que mais se ressentem do processo, pois são suscetíveis de fiscalização pelo TCU e têm regras mais rígidas no que diz respeito a compras.

Quadro 2: Cobrasma: Clientes por produtos

Produtos e/ou Serviços	Clientes
Vagões Ferroviários	Cia Vale do Rio Doce * Rede Ferroviária Federal S.A.* Fepasa – Ferrovia Paulista* CBTU – Cia Brasileira de Trens Urbanos** C.V.G. – Ferrominera Orinoco C.A. – Venezuela Compagnie Miniere de L'Ogooné Comilog – Gabão Minerações Brasileiras Reunidas Sílex Trading S.A. Drummond Ltd.
Carros Passageiros	Rede Ferroviária Federal S.A.* Cia. do Metropolitano de São Paulo* Cia do Metropolitano do Rio de Janeiro* CBTU – Cia Brasileira de Transportes Urbano
Aparelhos de Mudança de Via Só até 1994.	Cia Vale do Rio Doce * Rede Ferroviária Federal S.A. Cia do Metropolitano de São Paulo Fepasa – Ferrovia Paulista S.A. Cia Brasileira de Trens Urbanos* Cia. Docas do Estado de São Paulo – Codesp Cia. Metropolitano de São Paulo
Equipamentos Petroquímicos	Centrais Elétricas do Sul do Brasil – Eletrosul Empresas Nucleares Brasileiras S.A. – Nuclebrás* Champion Papel e Celulose S.A. Petrobrás S.A. Petróleo Ipiranga S.A. * Copene – Petroquímica do Nordeste* Riocell S.A General Motors do Brasil S.A Cebasc – Cervejaria Brahma de Santa Catarina Ltda. Furnas Centrais Elétricas S.A. ABB – Asea Brown Boveri Cia. Siderúrgica Paulista – Cosipa Confab Industrial CSN – Cia. Siderúrgica Nacional
Equipamentos Siderúrgicos Só até 1992	Cia Siderúrgica Belgo Mineira só antes de 1988 Siderúrgica Paulista – Cosipa Cia Siderúrgica Nacional – CSN Cia Siderúrgica de Tubarão – CST Southern Peru Cooper Corporation* Usiminas – Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais
Fundidos Desativado em 10/1994	Rockwell Braseixos S.A. Caterpillar do Brasil S.A. Cia Vale do Rio Doce Rede Ferroviária Federal S.A. Fiat Allis Latino Americana S.A. Volvo do Brasil Veículos Scania do Brasil Ltda. Boundary Equip. C.O. Iderol S.A. Caterpillar Inc A.Guerra S.A Caterpillar Belgium
Eixos Ferroviários	Rede Ferroviária Federal S.A.* F.N.V. Veículos e Equipamentos S.A.* Cia. Industrial Santa Matilde antes de 1988

Desativado em 10/1994	Cia Comércio e Construções antes de 1988 General Electric do Brasil S.A.* Cia. Vale do Rio Doce* D.A. McGregor Company Aço Corte Ferro e Aço Ltda. Aços Itamarati Comercial e Distribuidora Ltda. Evans Deakim Industrie Limited Atlas fer Com. de Ferro e Aço Ltda.
Carrocerias p/ Ônibus Rodoviário Desativado em 1989	Empresa Reunidas Paulista de Transportes Ltda. Viação Nassar S.A. Turismo Pato Azul Ltda. Expresso Itamarati Ltda. Nacional Expresso Ltda.

Fonte: Relatórios enviados à CVM

*Empresas que deixaram de ser clientes da Cobrasma.

Tabela 17 Cobrasma: Distribuição percentual dos pedidos em carteira por setor 1983-1994

Exercícios Pedidos	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Equipamentos Industriais	61,02	24,34	19,77	26,64	18,25	29,83	53,36	49,80	49,10	48,82	56,91	43,09
Equipamentos de Transporte	18,44	47,16	64,41	31,99	32,58	21,62	40,88	46,37	42,45	47,84	39,41	50,80
Exportação	15,12	18,46	15,79	5,75	39,92	33,25	1,83	2,17	7,33	2,36	1,56	6,11
Aços	5,42	10,04	0,03	35,62	9,25	15,30	3,93	1,66	1,12	0,98	2,12	-
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Relatórios enviados à CVM

Gráfico 10 Cobrasma: Distribuição percentual dos pedidos em carteira por setor 1983-1994

Há uma oscilação constante que não permite um planejamento adequado de tamanho de fábrica, dimensionamento de pessoal e de estrutura para cada setor produtivo. No geral, a empresa produz no curto prazo e planeja no longo prazo, mas com base nas estimativas propiciadas pelos dados do curto prazo, ou seja, da produção e dos pedidos em carteira. Se a oscilação é constante como dimensionar os recursos?

O setor de Equipamentos Industriais, que em 1983 detinha 61,02% dos pedidos em carteira, oscila negativamente, atingindo somente 18,25% em 1987, a partir daí há boa recuperação, embora sem atingir novamente os índices de 1983. O setor de Equipamentos de Transporte, por sua vez, que começa respondendo por 18,44% do faturamento, atinge seu maior patamar em 1985, com 64,41% e depois de quedas constantes, recupera-se para atingir 50,80% do total. Aços, começa no início do período com 5,42%, cai para percentual praticamente desprezível em 1985 (0,03%) sobe para o recorde em 1987 com 35,62% e depois de oscilações sucessivas para baixo atinge 2,12% em 1993 e a partir de 1994 o setor é desativado. Exportação sofre do mesmo problema, variações constantes e abruptas, o que não deixa de ser problema estrutural da empresa que, ao longo do tempo, minou as suas forças.

A questão tecnológica é sempre central para diferenciação das empresas, sua capacidade inovativa é parâmetro para seu crescimento e desenvolvimento, ou melhor, para o seu potencial competitivo. Os registros de Patentes, Pedidos de Patentes, Marcas Comerciais, Franquias e Contratos de Assistência Técnica dimensionam adequadamente o comprometimento da empresa com a tecnologia. Há, de certa forma, o entendimento de que a empresa tinha um bom controle de qualidade, e ficava a dever no controle de custos.

Na sua história, a empresa sempre contou com excelente quadro técnico, de início se serve dos especialistas, oriundos do IPT, e com a ajuda técnica deste Instituto. Sempre se ressalta o excelente desempenho técnico da empresa, com produtos de alta qualidade, embora em termos de custo o testemunho não seja igual. Isto porque sua produção, em grande parte, atendia ao setor público que por atrasos sistemáticos nos pagamentos, inflação sempre ascendente, pressão política, direcionamento de pedidos, entre outros motivos, não considerava com rigor, como fator de decisão, o custo mais baixo. Por atender setores essenciais, inclusive no transporte de pessoas, necessitava de produtos confiáveis, seguros e duráveis, pois nunca se sabia, com certeza, quando se poderia novamente fazer novas encomendas.

Por outro lado, o setor não se caracterizou por uma grande diferenciação tecnológica, deste modo, não há registro de alguma significância em inovações específicas da empresa, que optou por se valer de patentes e técnicas já consagradas e pelas quais pagava royalties.,

através de contratos de transferência de tecnologia. Poucos foram os avanços conseguidos pelo seu setor técnico, no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos ou de técnicas de fazê-los. A falta desse diferencial, de uma cultura inovativa própria, pode ser uma das explicações pela dificuldade da empresa ao enfrentar as crises, inclusive do ponto de vista organizacional, estratégico. Ou seja, o não desenvolvimento de uma capacidade técnica, forjada ao enfrentar demandas e necessidades, ditadas pela concorrência ou pelo comprador, cobrou seu preço no momento em que a empresa precisou criar alternativas para enfrentamento das crises pelas quais passou²⁵¹.

Com respeito à tecnologia, é assumido que a empresa, desde a sua fundação, seria um pólo de incorporação das técnicas estrangeiras na indústria de bens de capital, adaptando-as ao Brasil, dentro da política de substituição de importações.²⁵²

²⁵¹ Em termos de patentes, a empresa tinha as seguintes, algumas caducadas outras em vigência: Aperfeiçoamento em Dispositivo de Regulagem do Fecho da Quinta Roda no Pino Rei (Nº PI 7801615), Aperfeiçoamento em Agulha Ferroviária, (Nº PI 7904327), Disposição de Mancal de Rolamento para Truque Ferroviário, Cauda de Engate Ferroviário (PI Nº 86984), Cauda de Engate Ferroviário (PI Nº 88010, Modificação do furo do Pino para Engate Ferroviário, Engate Ferroviário (PI Nº 6914816), Engate Ferroviário (PI Nº 7103249), Núcleo de Jacaré para Aparelho de Mudança de Via ou Cruzamento de Linhas Férreas (Nº PI 800300), Placa de Deslizamento para Aparelho de Mudança de Via (Nº PI 8002863), Aperfeiçoamento em Calço de Encosto para Agulha de Aparelho de Mudança de Via (Nº PI 8002864), Dispositivo Fragmentador (Nº PI 8305444), Inserto Metálico (Nº PI 9004231), (Nº PI 9004231) Inserto Metálico, Marcas Mistas com as quais trabalhava: Cobrasma, Trinox, Superinox, CX, VLT, Maxi-Flow Pedidos de Patentes: Mecanismo de fechamento de Portas de Descarga para Vagões, Caminhões ou Equipamentos Estáticos (Nº PI 8101912), Arranjo para instalação, fixação e remoção de Roda Sobressalente em veículos motorizados e reboques para transporte de passageiros e de carga (MU 6901564), Nº PI 9104371 Aperfeiçoamento em Alimentador para Moinhos Rotativos. Contratos de Assistência Técnica: Balcke Durr Aktiengesellschaft Objeto: Fabricação de permutadores de calor para usinas nucleares; Carel Fouché Objeto: Fabricação de corpos de carros ferroviários de aço inoxidável; Construccions Ferroviaries e Metalliques “BN” S.A. Objeto: Fabricação de carros de pré-metrô, semi-metrô e trens ligeiros; Dayton Walter Corporation Objeto: Fabricação de diversos tipos de rodas de aço fundido e seus acessórios, para uso em caminhões, reboques e outros veículos; Francorail-Groupment D’Interêt Economique Objeto: fabricação de truques de trens-unidade e de carros de metrô; Howden Oil Engineering Ltd. Objeto: fabricação de separadores utilizados em plataformas marítimas para a prospecção e extração de petróleo com a finalidade de separar óleo e gás da água; Massari S.A. – Indústria de Viaturas Objeto: Fornecimento da tecnologia para projeto e fabricação de plataformas de trolebus; Procerdes and Services Proser S.A. Objeto: Fabricação de um sistema dessalgador, um sistema desulfurizador, um sistema de desidratação por glicol e um sistema de desaeração, destinados à Petrobrás; Babcock & Wilcox Canadá Objeto; fabricação de caldeiras “Towerpak; Babcock & Wilcox Company (Canadá) Objeto: fornecimento de tecnologia para projetos e fabricação de caldeiras a vapor sem reaquecimento, estacionárias de tubulões múltiplos; Burmeister & Wain Energi A/S Fornecimento de tecnologia para projeto e fabricação de grelhas vibratórias, resfriadas a água, utilizadas em caldeiras; Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo: Objeto: Fabricação de peças fundidas de aços inoxidáveis resistentes à corrosão e a altas temperaturas; Paladon Engineering Ltd. Objeto: Fabricação de separadores de óleo e gás de boca de poço; filtros separadores; depuradores de gás; captadores de partículas de óleo; coletores de pó; separadores de aletas; Johnstown America Corporation Objeto: Fornecimento de tecnologia para fabricação de vagões ferroviários com caixa de alumínio para transporte de carvão, grãos e outros produtos. Em 2002 pelo relatório anual da empresa, tudo isso estava reduzido à: Contratos de Assistência Técnica: Bakke Durr Aktiengesellschaft Marcas: Marca Mista “Cobrasma”.

²⁵² Albertino de Souza Oliva em depoimento em 03/08/2004 declarou que não havia pesquisa e desenvolvimento o que havia era: “para verificar o que tinha sido feito, mas o Renato Foltran trabalhava na parte de testes com

Nos contratos com o governo existiam cláusulas de reajuste de preços, porque o país vivia um período de inflação galopante o que, de certa forma, diminuía os prejuízos resultantes do recebimento das faturas em atraso. Apesar do diagnóstico constante de que o grande vilão de sua derrocada seria o Governo por ter adiado ou cancelado contratos e por sistematicamente atrasar pagamentos. Como salientado, além de reajustes, normalmente eram embutidos nos preços iniciais um sobre-valor pelo risco de o Governo protelar os pagamentos. Como eram contratos longos, isto é, de fornecimento de longo prazo, evidentemente havia a preocupação de se resguardar os preços ofertados da desvalorização da moeda, propiciada pela inflação galopante.²⁵³ Como exemplo, tem-se o contrato de 31/10/1978 e Aditivos com a Cia. Metropolitana de São Paulo, sujeito a reajuste de preço, com data base em fevereiro de 1978.²⁵⁴ Com igual sentido, no 2º trimestre de 1988, é incorporado no balanço da empresa como receita Cz\$ 956.011.299,88, decorrentes de correção das contas em atraso de clientes.²⁵⁵

Como consequência do constante atraso nos pagamentos das estatais, a Cobrasma desenvolveu, de sua parte, uma cultura de atrasos nos seus fornecimentos, que redundavam em falta de firmeza em relação aos setores na cobrança de entrega de pedidos e de identificação de pontos de gargalos da produção que deveriam ter sido mais bem acompanhados.²⁵⁶ A cultura daí resultante não foi nada proveitosa para os trabalhos da empresa.

aço, ele era químico e tinha um laboratório para verificar se o processo, a composição química estava dentro dos limites, eles faziam a verificação dos eixos e das costuras feitos pela solda com raios-X para verificar se não havia falhas, mas tudo no sentido de verificar o que tinha sido feito, não pesquisa e desenvolvimento”.

²⁵³ “Tinha uma forma de pagamento que tinha reajuste, mas a inflação, naquela época, começou a ser tamanha, que você recebia um montante de dinheiro, depois quando ia aplicar esse dinheiro, ele valia menos da metade, então veio a inflação galopante, mas tudo isso não exime a diretoria da Cobrasma que tem o seu ônus de não ter sido austera”.Entrevista de Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003 .

²⁵⁴ Em relação a esse contrato, em 1985 tinha a ser cumprido 31,23%, dos quais em janeiro de 1986 recebido 5,88%, fevereiro de 1986, 3,63%, Março de 1986 0,30%, Mai 1986 3,00%, Jun86 2,70%, Jul86 5,52%, Ago86 3,00% , Set86 3,00%, Out86 3,00%, Nov86 0,30%, Dez86 0,30%, p/87 0,60% situação relativa à 1985.

²⁵⁵ Valor superior ao do faturamento da Divisão de Equipamentos de Transportes.

²⁵⁶ “ Numa empresa onde você fecha uma ordem de produção para depois de três, quatro, cinco meses saber se deu lucro ou prejuízo, isso é um absurdo. Mas por quê? Pela cultura anterior: ganha-se muito, mas se eu perder aqui,estou ganhando lá. Acho que é uma coisa que, pela característica do produto, pelo tipo de relacionamento, pelo tipo de trabalho que estava sendo feito, tipos de acordos que foram feitos durante todo um período, não vejo como algo que o pessoal via uma preocupação na melhoria da produtividade, só começou a haver na medida em que começou a haver concorrência, aí que começou, só que aí nós já estávamos com uma tecnologia obsoleta, uma empresa inchada de uma maneira violenta, com dívidas altíssimas e aí você tem que repensar e reformular tudo e aí você não tem onde buscar dinheiro, ou esse problema de faturar e não receber, vai somando uma série de fatores.” Entrevista de Edson Aurélio da Silva, em 29/09/2003.

Por sua vez, as deficiências muitas vezes foram acobertadas pela inflação e/ou pelo relacionamento especial com o governo. Isso mascarava, ou melhor, obscurecia os gargalos estruturais da empresa. Com a abertura do mercado, a concorrência se acentuou em um mercado reduzido pela diminuição da disponibilidade governamental para investimentos, com isso a empresa que já não tinha muito tempo para a retomada e, menos ainda, recursos para se adequar tecnologicamente, viu-se cercada por todos os lados.

Em um dos vários processos sofrido pela empresa, a questão versa exatamente sobre os contratos e reajustes, se esses poderiam ser incluídos como custo e, deste modo, entrar no cálculo do incentivo governamental de estímulos à exportação e assemelhados. A defesa se expressa de forma clara sobre os contratos: *“Ora, todos os contratos assinados com a Administração Pública trazem expressa a condição do reajuste até a data do pagamento.”* E, mais ainda:

*“Os contratos de fornecimento de bens de longo ciclo de fabricação são extremamente peculiares e intrincados. Com efeito, a complexidade de fabricação e fornecimento de bens sob encomenda exige normas específicas e procedimentos próprios indicados no contrato, como por exemplo, cláusulas técnicas, de entregas parceladas, de adiantamentos, comerciais e financeiros, destinadas a garantir a execução do avençado pelas partes no decorrer do tempo. Destacam-se aqui as condições de pagamento destinadas a manter a equação contratual da proposta inicialmente aprovada. Para manutenção dessa equação contratual e atendimento adequado dos custos do fabricante, são utilizadas fórmulas específicas de reajuste que refletem a evolução dos preços e a desvalorização da moeda. Além dessa fórmula de reajuste, que simplesmente atualiza os preços ajustados, é comum nesses tipos de fornecimento a renegociação do preço, posto que existem causas que provocam uma ruptura no equilíbrio econômico e financeiro inicial, em detrimento de uma das partes. (...) Assim, o preço é reajustado permanentemente através de fórmulas contratuais e aumentado sempre que ocorrer a quebra do equilíbrio econômico e financeiro do contrato”.*²⁵⁷

Apesar dos reajustes embutidos nos contratos, evidentemente, como o prazo de maturação dos pedidos eram mais longos, pelas características dos produtos, atrasos significavam inúmeros contratempos e custos adicionais, inclusive e, principalmente, os financeiros.

Os contratos com o governo minguem, por determinação da lei, a partir do momento em que a empresa deixa de cumprir suas obrigações fiscais e previdenciárias.

Nas operações realizadas com coligadas ou controladas, as vendas para a Braseixos representavam 81,80%, Braspressas 2,85% , Fornasa 14,79%, 0,43% para a Corretora de Seguros Osasco Ltda e 0,14% para SET – Serviços Técnicos S/C Ltda, de um total de CZ \$

²⁵⁷ Memorial da Recorrente, Recurso nº 79.574, Processo nº 10830-001484/87-74, Recorrida: DRF-Campinas-SP, p. 20-1.

35.111 mil em 1985.²⁵⁸

No quesito ambiental, há uma repetição constante das mesmas medidas, quase que como um dever burocrático, com exaltação à sua preocupação com o meio ambiente.²⁵⁹

É dado grande destaque à venda de trezentos vagões para a Venezuela e Gabão, depois de 3 anos de negociação, pois, segundo a Associação Brasileira da Indústria Ferroviária (Abifer), entre janeiro e junho de 1987, haviam sido exportados 54 vagões enquanto a produção no período ficara em 194 unidades, com previsão para o ano de 427.²⁶⁰

Com a crise, a partir de 1985, praticamente não há mais investimentos significativos em equipamentos, com isso, a idade média deles chega a 20 anos em 1991. Os investimentos ficam praticamente restritos à simples manutenção. O que ocasiona maior índice de quebra, de acidentes e perda de produtividade.²⁶¹

Nos relatórios, a partir de 1991 até 1995, há o registro da Cobrasma como uma das três empresas brasileiras selecionadas para produção de equipamentos para a Usina Nuclear de Angra dos Reis, demonstração de que, apesar das piores situações, a empresa mostrava-se qualificada, ou será que os contatos políticos ainda lhe davam certa sustentação, apesar da decadência?

Em 1987, foi instalado forno para a Divisão de Aços, com 1500 Kg de capacidade, para atender às necessidades de fabricação de peças fundidas em ligas especiais e em ferro nodular.

Em 1 de junho de 1987, com graves problemas financeiros, a empresa vende para a Rockwell do Brasil Ltda., 51,667% das ações da Braseixos S.A. que ainda lhe pertenciam.

²⁵⁸ Em 1989 só restava a Fornasa S.A. como controlada.

²⁵⁹ “Os problemas ambientais, decorrentes das atividades fabris da empresa, são levados em consideração, desde o projeto das unidades de produção, dentro de normas, leis e regulamentos em vigor no País. Na fábrica de Hortolândia foram instaladas estações de tratamento de resíduos industriais e sanitários; na fundição em Osasco foi instalado um sistema completo para captação e limpeza de gases dos fornos elétricos, iniciativas estas que vêm demonstrar a preocupação da Companhia em resolver tais problemas. Citamos, também, a substituição de 5 fornos e uma caldeira que utilizavam óleo combustível por energia elétrica, contribuindo assim com a diminuição da emissão de SO₂ no ar.” Com exceção da última linha, este parágrafo foi constante durante muitos anos.

²⁶⁰ Folha de S. Paulo de 6 de agosto de 1987, Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

²⁶¹ Os investimentos em “projetos de expansão, modernização e diversificação, estão suspensos temporariamente, face as dificuldades econômico-financeira que se encontra a empresa, e da indefinição do Governo Brasileiro no que se refere à Política Econômica do país.” Relatórios enviados à CVM

O clima, neste momento, ainda é de discreto otimismo, embora a venda da Braseixos acenda luz de advertência no horizonte da empresa.²⁶²

No período de 1983 a 1989, persistem as dificuldades, a empresa acumula prejuízos constantes, ano após ano. O Patrimônio Líquido,²⁶³ ainda positivo, perde substância, diminui pela metade entre 1987 e 1988 para, finalmente, em 1990, ficar negativo. Então é feita uma reavaliação do ativo que permite em 1991 e 1992 que o patrimônio fique contabilmente positivo, recupere aparentemente solidez para, em seguida, desabar, definitivamente negativo. Nesses dois anos de interregno, o passivo é muito maior que o ativo, mostra com isso que não é fácil obscurecer a situação delicada pela qual passavam as finanças e as contas da empresa, com a capacidade de pagamento dos seus compromissos a se evaporar.

²⁶² COBRASMA: **Relatório enviado à CVM** no processo de aumento de capital por subscrição pública de 1986. O relatório com a breve história da Cobrasma foi realizado por ocasião do lançamento das ações, 40 anos após sua criação, pouco antes de 1986. Coloca como marco final o ano de 1978, e, apresenta perspectivas muito otimistas sobre o futuro. Posteriormente esse esboço sintético passou a fazer parte, com muito poucas alterações, dos relatórios da empresa para a CVM.

²⁶³ Patrimônio Líquido: inclui capital subscrito e realizado + reservas de capital + reservas de reavaliação da sociedade e de controladas + ou – Prejuízos (ou lucros) acumulados.

Tabela 18 – A Cobrasma: Contas do Balanço selecionadas: 1983-2004

Descrição	Anos					
	1983	1984	1985	1987 moeda dez. 1988 Cz\$ mil	1988 moeda dez 1989 NCz mil	1989 Moeda de dez 1990
Ativo Circulante	27.784	100.838	355.295	70.654.773	1.166.924	12.589.365
Prejuízo ou Lucro Líquido do exercício	- 1.960	- 2.431	- 787	-26.644.991	-220.127	-4.488.101
Saldo Final dos Lucros acumulados	11.245	33.021	104.673	-11.036.096	-373.296	-7.774.915
Passivo Circulante	12.253	55.014	200.070	47.738.137	857.489	13.966.093
Patrimônio Líquido	50.411	156.505	499.040	2.087.970	1.122.687	-4.301.269

Tabela 18 – B (cont.) Cobrasma: Contas do Balanço selecionadas 1983-2004

Descrição	Anos						
	1990 Moeda dez. 1990	1991 Moeda dez 1993 Correção integral CR\$mil	1992 Moeda dez 1993 Correção integral CR\$mil	1993 Moeda dez 1993 Correção integral CR\$mil	1994 moeda dez 94 Correção integral R\$ mil	1995 Legislação societária R\$ mil	1996* R\$ mil
Ativo Circulante	14.756.508	21.715.406	17.491.335	13.413.806	41.704	26.145	24.160
Prejuízo ou Lucro Líquido do exercício	-9.445.404	-19.611.490	-10.562.257	-19.877.670	-114.086	-165.259	-147.244
Saldo Final dos Lucros acumulados	-17.027.556	-56.477.325	-66.846.642	-85.459.022	-421.998	-692.015	-835.709
Passivo Circulante	20.054.031	42.603.494	45.855.421	63.585.314	296.881	451.327	561.036
Patrimônio Líquido	- 3.920.795	27.888.186	3.658.208	-15.727.107	-194.824	-409.382	-557.527

Tabela 18 – C (cont.) Cobrasma: Contas do Balanço selecionadas 1983-2004

Descrição	Anos							
	1997 R\$ mil	1998 R\$ mil	1999 R\$ mil	2000 R\$ mil	2001 R\$ mil	2002 R\$ mil	2003 R\$ mil	2004 R\$ mil
Ativo Circulante	7.958	9.527	6.916	4.371	1.602	1.567	1.781	2.360
Prejuízo ou Lucro Líquido do exercício	-156.258	-151.927	-133.203	-67.770	-162.413	-140.264	-212.330	-195.897
Saldo Final dos Lucros acumulados	-989.641	-1.137.457	-1.266.557	-1.330.281	-1.492.297	-1.631.556	-1.843.210	-2.038.849
Passivo Circulante	657.151	735.950	840.119	913.172	1.012.388	1.128.277	1.296.516	1.456.841
Patrimônio Líquido	-713.785	-865.712	-998.915	-1.066.685	-1.229.098	-1.369.362	-1.581.692	-1.777.589

* Mudança na legislação não há correção a partir de 1/01/96
 Fonte: Relatórios anuais enviados à CVM

Após 1983, em todos os exercícios houve prejuízo, de início pequeno e, ao longo do período, se acentuando. Já em 1982 houvera prejuízo (Cr\$ 907.883 mil). O patrimônio líquido logo começa a refletir a situação. No período entre 1983 e 1987 o patrimônio líquido da empresa cresceu só em termos de valores nominais. Portanto, vê-se claramente que é nesse período que começa o processo mais acentuado de deterioração da situação financeira da empresa. Resultado dos altos investimentos feitos na implantação de Hortolândia e que não resultaram em aumento do faturamento compatível, mas também do aumento acentuado dos prejuízos no período. Como já apontado, em todos esses anos houve prejuízos líquidos, agravando com isso a deficiência dos recursos financeiros, o que levou a empresa a se socorrer no mercado de capitais, culminando com o desastroso processo que abalou irremediavelmente o conceito da empresa. A partir daí, houve aumento dos custos de captação de recursos no mercado financeiro, devido ao perigo que a empresa passou a representar, com possibilidade de calote e outros arranjos fraudulentos.

A partir de 1987, o saldo final dos lucros acumulados passa também a ser negativo, com o aumento da deficiência de capital circulante líquido,²⁶⁴ o que significa, em última instância, crise de liquidez constante. O patrimônio líquido diminui de forma persistente, o

²⁶⁴ Aumento da deficiência de capital circulante líquido é a diferença entre a variação do ativo entre dois períodos e a variação do passivo em igual período.

que leva a situação a níveis críticos. Há falta de recursos para enfrentar a competição e os gastos necessários para se criar alternativas. A implantação da produção de ônibus, foi uma saída heróica que se mostrou equivocada, talvez não tanto pelo produto em si, haja vista que em todos os depoimentos colhidos sugere-se que o produto seria de ótima qualidade e de muita durabilidade. No entanto, a empresa não teve condições de persistir na sua produção com o objetivo de ganhar a escala necessária que permitisse diminuir os custos e preços, em um mercado em que a disputa é mais acentuada. O resultado, dado a premência, tinha que ser imediato e exponencial o quê, a não ser em um produto inovador, revolucionário, que não era o caso, é muito difícil de se conseguir. A produção durou efetivamente só quatro, cinco anos, tempo por demais escasso até para produtos conhecidos.

O editorial do jornal do Grupo é bem explícito sobre a crise e, naturalmente, identifica culpados, alheios à própria empresa, externos, o que não deixa de ser uma parcela da verdade:

*“Não podemos negar que, durante algum tempo, nos últimos meses, passamos por dificuldades. Como grupo responsável pela fabricação de bens de capital, sofremos duramente as conseqüências de um processo de desorganização da política econômica, fruto de decisões políticas tomadas ao sabor das circunstâncias. Como todos puderam testemunhar, o ano de 1987 foi tomado por um clima de incerteza e expectativas, depois de assistir ao retumbante fracasso de um Plano que frustrou as esperanças de milhões de brasileiros, desequilibrando completamente os programas de centenas de empresas.”*²⁶⁵

No mesmo diapasão, Vidigal Filho²⁶⁶ reconhece mais uma crise, e indica a vinculação com o governo como causa principal:

“Aqui no grupo Cobrasma, estamos enfrentando uma das nossas diversas crises. Dos quase 30 anos que estou aqui, não posso dizer que a Cobrasma tenha atravessado mais do que uns poucos anos tranquilamente. Nós já tivemos antes, como temos agora, crises de encomenda, crises por falta de pagamento, por adiamentos de contratos, por ameaças de cancelamento de contratos, Tudo porque temos como principal cliente na área ferroviária, que é a vocação primordial da Cobrasma, o governo. O que nos dá algum equilíbrio, é que nem todos os setores de bens de capital estão ruins. Se hoje estamos mal de encomendas ferroviárias, na área de equipamentos já temos uma carteira de encomendas razoavelmente boa. A área de aço, que também dependia muito do setor ferroviário, hoje está bem menos dependente, embora viva uma fase baixa de mercado. Quanto à Fornasa, é o único negócio nosso que se mantém praticamente estável todo esse tempo em que estou aqui, Para o futuro, estamos tentando diversificar de todo o jeito. Através das exportações, por exemplo. Para isso temos tido uma colaboração muito grande do nosso pessoal. Por outro lado, a abertura do governo às importações nos preocupa muito. Mesmo quando o mercado não era aberto, o governo já importava, trocando vagões principalmente por minério e café, prejudicando tremendamente a indústria nacional. Estamos tentando preservar sensibilizar o governo para preservar aquilo que ele próprio financiou, porque na verdade as nossas fábricas foram financiadas, com juros relativamente baixos, pelo BNDES. Portanto, parece-me totalmente descabível uma

²⁶⁵ O ELO, nº 151 Janeiro de 1988, p.1.

²⁶⁶ O ELO, nº 156 junho de 1988 p.2.

abertura nessa área. Mas se tivermos encomenda interna, não tenho dúvida de que conseguiremos preço para competir até com a abertura.”

Ao reconhecer a falência do Governo Sarney, o editorial do jornal da companhia, traz por título: *“Governo em final de mandato, já não controla os rumos da economia.”*²⁶⁷

O desatino que foi o fim do governo Sarney, com inflação nos píncaros, a perda de sua capacidade de agir na economia pode ser exemplificada com o chamado Plano “feijão com arroz” ou Plano “Maison” ou “Plano Verão”. Elaborado pelo ministro da Fazenda Maílson da Nóbrega, com o objetivo explícito de terminar o governo sem a completa desestruturação produtiva e financeira do país. Em seguida veio o Governo Collor, com um início avassalador e que, com pouco tempo, conseguiu aprofundar com seus desatinos, ainda mais a crise.²⁶⁸

A seguir são apresentados alguns dados deste período crítico, verdadeiro divisor de águas da situação da empresa.

A produção de peças de aço fundido aumentou de 14.862 toneladas, em 1984, para 21.223 toneladas em 1985 (44,55%), e caiu para 13.780 toneladas em 1989. Aumento mais expressivo foi conseguido pela produção de eixos que passou de 4731 para 8107 (71,36%), atingindo 9.256 unidades em 1989. Na mecânica, houve crescimento menor, derivado do reaquecimento da indústria automobilística. A produção de rodas usinadas, que chegou ao volume de 51.771 em 1987, ficou em 29.808 unidades no ano de 1989. A produção de quintas rodas pulou de 7.685 unidades, em 1987, para 9.083 em 1989.²⁶⁹ Com o início das operações do forno de indução foram produzidas 1363 t. de ferro fundido nodular.

No que diz respeito à Divisão de Equipamentos de Transportes, em consequência da alta dependência do setor às encomendas governamentais e com a redução dos investimentos do governo, os resultados são fracos.²⁷⁰ A RFFSA, pelo segundo ano consecutivo, não realizou encomendas de vagões ferroviários e a FEPASA, pelo sétimo ano consecutivo.

²⁶⁷ O ELO, nº 168 julho de 1989 p.1.

²⁶⁸ “A grande crise inflacionária semi-paralisou a economia durante aproximadamente sete anos, de 1987 a 1994. Um fator adicional de perturbação foram os incessantes planos de estabilização, que pretendiam repetir o êxito inicial do Plano Cruzado e impedir a volta da inflação em seguida. Quatro deles - Bresser, Verão, Collor I e Collor II – abalaram a economia ao mudar, da noite para o dia, as regras de reajuste e fixação de preços e de salários e alterar os termos dos contratos financeiros em vigor.” SINGER, Paul in: SACHS, Ignacy et alii (orgs.) **Brasil um século de transformações** p.78-131, p. 115.

²⁶⁹ 5ª Roda é a placa em aço fundido de alta resistência, montada em caminhões, que serve para engatar o cavalo à carreta.

²⁷⁰ Em 1985 foram produzidos 365 vagões para a C.V.R.D. e 20 vagões para Angola. Em 1988 foram produzidos 349 vagões, sendo 315 para exportação (Gabão e Venezuela) e 34 para a Fepasa; foram entregues 13 trolebus à Cia. do Metrô de São Paulo. Já em 1989, com o mercado ferroviário paralisado houve a produção de 10 caçambas para caminhões fora de estrada, 8 trolebus para a Cia. do Metrô de São Paulo. Foram fabricados 168 ônibus rodoviários em 1989 e 158 em 1988.

O contrato de fabricação dos trens metropolitanos de Belo Horizonte continuava suspenso pelo 3º ano consecutivo, e não havia sido entregue nenhum VLT, para a Cia. do Metrô do Rio de Janeiro. Estimava a empresa em aproximadamente US\$ 136.000.000 o total de contratos suspensos, na divisão.

Da mesma forma, a Divisão de Equipamentos Industriais, também dependente das compras Governamentais, ficou restrita pela falta de grandes investimentos, à exportação e a algumas encomendas feitas por empresas privadas.²⁷¹

As exportações, em queda, atingiram US\$ 9.672.000 como resultado de taxa de câmbio defasada, aumento de fretes marítimos, terrestres e taxas portuárias.

A Fornasa, fabricante de tubos de aço, com a entrada em operação de uma nova laminadora, no 2º semestre de 1989, teve a capacidade de produção aumentada de 72.000 t. para 87.000 t. anuais. Dificuldades de abastecimento de matéria-prima, em particular bobinas, fornecidas pela indústria siderúrgica, prejudicaram o seu resultado.

Neste período, há recuo constante do Estado brasileiro, em sua capacidade de investimento e de intervenção, determinado pela falência das contas públicas. Aliado a isso, há toda a pregação neo-liberal que irá caracterizar o período e os governos que se sucedem: Sarney, Collor, Itamar e Fernando Henrique. A política econômica que se estabelece, vincula a derrocada do Estado com a necessidade de privatização acelerada das empresas governamentais, e, como resultante, há a diminuição acentuada dos investimentos, dentre os quais o ferroviário, talvez o mais sucateado e mais necessitado de intervenções fortes. É o período da defesa do Estado Mínimo pelos setores hegemônicos, resultado da aplicação do Consenso de Washington.²⁷²

Recorrente²⁷³ é a manifestação sobre a falta de investimento do governo e, no caso, as vendas crescem menos que a inflação. Encomendas suspensas e atrasos de pagamento que

²⁷¹ Foram exportadas duas caldeiras através da Confab, para os Estados Unidos, e 21 vagões basculantes para o Chile. Segundo o relatório da empresa, esta Divisão, ao final de 1989, detinha carteira pendente no valor de US\$ 62.000.000, cujo preço e prazo deveriam ser renegociados.

²⁷² Reunião comandada por John Williamson, em Washington, em 1989 quando economistas diagnosticam as dificuldades dos países da América Latina, em particular, em se desenvolver e propõem, entre outras medidas do receituário neo-liberal: Redução do tamanho do Estado, privatizações, liberalização e abertura das transações com capitais e mercadorias e desregulamentação do mercado do trabalho.

²⁷³ Sobre a Conjuntura Econômica, repete-se, quase como rotina, nota de que o Governo continuava a não “realizar investimentos previstos nas áreas ferroviária, energética e siderúrgica. Por esse motivo, o aumento de nossas vendas não correspondeu à inflação do período. Houve suspensão de encomendas e de contratos em andamento, e, lamentavelmente os atrasos de pagamento aumentaram tanto em valor real quanto em tempo de liquidação. Em consequência, aumentaram substancialmente nossas despesas financeiras”.

aumentaram tanto em valor real quanto em tempo de liquidação. As despesas financeiras aumentam substancialmente.²⁷⁴

O registro do fim do plano cruzado, na ótica da empresa, vem nos comentários referentes ao 1º trimestre de 1988 no que diz respeito à Divisão de Aços, de que as vendas haviam sido de 2.854 toneladas de peças fundidas, enquanto em igual período do ano anterior fora de 3.517 toneladas. As perspectivas para o 2º trimestre eram positivas em decorrência do crescimento do setor de tratores e máquinas de terraplanagem. *“Na realidade, o 1º trimestre do ano anterior foi um trimestre atípico, por ter sido o fim do plano cruzado, cujas vendas foram acima do normal.”*²⁷⁵

As exportações ganharam grande impulso com o total de US\$ 22.195.403. A Fornasa, por sua vez, exportou US\$ 12.247.870 (US\$ 6.582.000 em 1987) dentro do objetivo de ampliação e consolidação no mercado externo.

Nos relatórios trimestrais muitas vezes se nota que não há aumento das vendas, em particular na Divisão de Transportes, muito sensível às demandas do governo, e, como essa

Ao se examinar receitas e despesas financeiras, constata-se a piora. Em moeda de dez. de 1988, em 1987 as despesas financeiras foram de CZ\$ 3.674.188 mil e as receitas financeiras de CZ\$ 9.469.727 mil enquanto em 1988 as despesas foram para CZ\$ 5.189.870 mil e as receitas ficaram em CZ\$ 1.675.587 mil pela correção integral.

²⁷⁴Entre 1987 e 1988 houve queda de 15,4% na produção de aço fundido, de 16.044 t caiu para 13.867 t. e de barras forjadas, que caiu de 5.146 para 3.126 t.. As operações do forno de indução de 1.500 Kg. foram iniciadas, o que permitiria o atendimento a um novo mercado, de peças fundidas em ligas especiais e, principalmente, em ferro nodular.

A Rede Ferroviária Federal continuou na contenção de investimentos não adquirindo um único vagão em 1988. A produção anual de vagões foi de 349 unidades, sendo 200 para o Gabão, 115 para a Venezuela e 34 para a Fepasa. Pelo segundo ano consecutivo, continua interrompido o contrato de fabricação dos trens metropolitanos de Belo Horizonte por falta de recursos da CBTU. Também não foram entregues nenhum VLT, como havia sido previsto, por falta de recursos financeiros da Cia. do Metrô do Rio de Janeiro. A linha de ônibus rodoviário, modelo CX-201, alcançou 159 unidades em 1988 contra as 88 de 1987. Foram entregues 13 trolebus à Cia. do Metrô de São Paulo.

A Divisão de Equipamentos teve como vendas mais significativas no período, 1 caldeira para queima de gases de carbono, para a Petrobrás-Replan, 1 caldeira auxiliar de força para a Aracruz Celulose, 5 fornos de aquecimento para a Petrobrás-Embas, 1 caldeira de recuperação para a Riocell S.A., e 3 vagões torpedo de 250 t. cada para a Usiminas. Foram recuperados 2 vagões torpedo para a Cosipa e prosseguiu-se nas entregas dos equipamentos destinados às Usinas Termoelétricas da Eletrosul, e à Nuclebrás para a Usina de Angra II. Segundo o relatório da empresa, a Divisão tinha, em fins de 1988, carteira de pedidos no valor de US\$ 200,000,000 com previsão de entrega no primeiro semestre de 1991.

²⁷⁵ Relatório do 1º Trimestre de 1988. Sobre o índice de correção: as atualizações monetárias foram procedidas com base na variação do valor mensal da OTN. Há toda uma explicação dos procedimentos e critérios utilizados para fazer face à inflação e colocar a correção monetária para moeda de poder aquisitivo constante. São mostrados os efeitos dos ajustes pela correção integral. Isto porque se não houvesse correção os valores ficariam totalmente defasados, em decorrência dos altos índices inflacionários experimentados pelo país ao longo de todo o tempo, mas, em particular, neste período de inflação galopante e de vários planos que se sucederam para enfrentar a inércia inflacionária. Como a companhia era de capital aberto, devia corrigir seus dados segundo a legislação e em particular as orientações e determinações da CVM.

A edição da Medida Provisória nº 3 em 15 de janeiro de 1989, instituiu o cruzado novo, com a determinação, entre outras, medidas de congelamento de preços.

andava restrita, o setor subsistia com pedidos de engates e eixos pela CVRD e reparação de vagões para a RFFSA.

Com o Plano Collor e o congelamento dos valores depositados nos bancos, a pretexto de se evitar inadimplência generalizada, permitiu-se que houvesse liquidações cruzadas dos pagamentos e recebimentos entre as empresas, e, deste modo, neste aspecto, a empresa não sofreu de imediato problemas mais sérios. ”²⁷⁶

No que diz respeito ao contexto operacional, salientam-se as dificuldades advindas dos efeitos do plano, marcado por queda expressiva no faturamento da empresa, e por persistentes atrasos de pagamento pelas estatais, que tiveram cortes brutais em seus orçamentos, com o aprofundamento do endividamento para suprir suas necessidades de giro. A disponibilidade de capital para a empresa é difícil e a custo elevado, em virtude das taxas de juros muito altas do mercado, “*da escassez de garantias a serem oferecidas*” e pelos persistentes resultados negativos apresentados nos balanços da Companhia.²⁷⁷

Como a liquidez da empresa era frágil, e havia escassez de cruzeiros, os próprios fornecedores foram obrigados a melhorar as condições de negociação, com maiores prazos, eliminação ou redução de juros de mora, o que permitiu um certo alívio em parte das dívidas em atraso. Por outro lado, com vários cancelamentos de pedidos e, por vezes, adiamentos de outros, houve forte queda da produção e de faturamento, o que levou à negociação de redução da jornada e do salário. A redução foi de 16,67% na folha de pagamento nos meses de abril e maio de 1990. Como não houve acordo na prorrogação da redução da jornada e dos salários, em 01/06/90 a empresa demitiu 520 funcionários.

Não havia projetos de expansão da capacidade instalada, inclusive foram suspensos os investimentos básicos como adequação das instalações à produção de novos produtos, no aparelhamento do controle de qualidade, visando atender às crescentes exigências dos clientes; assim como investimentos na melhoria da produtividade. Investimentos e a saúde financeira da empresa estavam comprometidos antes mesmo do plano que simplesmente veio agravá-los.

Havia toda uma pressão junto ao governo e às estatais para recebimento de serviços já realizados. O total a receber, corrigidos até 20/06/90, era de CR\$ 763.000 mil. Segundo a

²⁷⁶ “Os valores bloqueados à ordem do Banco Central do Brasil existentes em 31/03/90, bem como os recebimentos de clientes em cruzados novos, no período de 16/03/90 à 18/05/90, foram totalmente utilizados para liquidar obrigações da empresa contraídas na mesma moeda”.

Relatório do 1º trimestre de 1990. Igualmente para a Fornasa.

²⁷⁷ Semelhante análise é feita nos relatórios sobre a Fornasa, o que mostra a contaminação das dificuldades de uma para a outra empresa.

empresa, existiam contratos de fornecimento paralisados que em 20/06/90 chegavam a US\$ 330.000 mil, e estavam na dependência de negociações sobre preço, continuidade, prazo, e pagamento dos atrasados. A comprometida saúde financeira da empresa vai obrigá-la a se socorrer do mercado financeiro, sempre tão ávido por faturar taxas de juros exorbitantes. As dívidas com o setor financeiro, em 27/06/90, giravam em CR\$ 2.859 mil, em renegociação para pagamento em período de até 60 meses. No mesmo prazo, renegociavam-se encargos sociais e fiscais atrasados, da ordem de Cr\$ 1.200 mil. Diferenças razoáveis entre os “a receber” e os “a pagar”..

Com todas as evidências, a Cobrasma não provisionou, no ativo imobilizado da companhia ou de sua controlada, perdas por abandono temporário de projetos de investimentos ou pelo aumento da ociosidade, pela diminuição da produção ou eliminação de linha de produtos, após as modificações introduzidas pelo Plano de Estabilização Econômica em 16 de março de 1990. Isto apesar de que *“Em 20 de março, como consequência do Plano Brasil Novo, começamos a experimentar cancelamentos e suspensões dos programas dos clientes cuja amplitude será avaliada no próximo trimestre”*.

A Fornasa, empresa controlada pela Cobrasma, sofreu da mesma forma os efeitos do Plano Brasil Novo, pois os seus principais mercados, construção civil e bens de capital, estagnaram-se após o Plano. Com a supervalorização do cruzado novo em relação ao dólar, também o setor externo foi afetado, caindo de 8.292 toneladas, em igual período do ano anterior, para 4.511 toneladas de tubos. No ramo de atividade produção de tubos de aço com costura de ½” até 4”; a Fornasa chegou a ter uma participação em tubos eletrodutos galvanizados, em 1989, de 54,3% do mercado, e participações relevantes na produção de outros tipos de tubos. Na medida em que as condições financeiras da Cobrasma contaminam as da Fornasa e repercute na sua capacidade operacional, sua participação no mercado cai²⁷⁸.

²⁷⁸ Em agosto de 1990, justifica-se o saldo de Cr\$ 1.399.004 mil como referente *“a financiamento junto a nossa controlada Fornasa S.A. e é atualizado de acordo com os juros de mercado”*.

Tabela 19 Fornasa: Posicionamento no Processo Produtivo 1987-1995 (%)

Participação no mercado nacional	1983	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Tubos industriais mecânicos	-	8,2	9,4	9,1	9,2	8,3	8,7	6,4	3,7	2,4
Tubos de condução preto	26,4	24,3	21,3	24,7	29,4	18,1	18,7	17,7	13,5	9,3
Tubos industriais outros	4,7	3,3	6,4	6,7	5,9	6,7	7,0	6,4	4,1	2,7
Tubos de condução galvanizados	17,0	25,8	21,4	19,4	20,7	20,0	19,0	15,8	17,3	8,2
Tubos eletrodutos galvanizados	33,9	19,6	25,9	54,3	33,1	24,5	6,9	5,1	0,3	0,0

Fonte: Mapas ABITAM

A Fornasa, a partir de 1989, entra no círculo vicioso vivido há mais tempo pela Cobrasma, prejuízos constantes e crescentes. Começam a aparecer, no balanço da empresa, resultados negativos na relação receitas e despesas financeiras, repercussão direta das dificuldades da empresa em financiar seu giro, com custo crescente.

A propósito, as compras feitas pela Fornasa da Cobrasma, em relação às vendas, foram mais de doze vezes maiores em 1991²⁷⁹ o que não era praxe nas relações entre controlada e controladora, a relação entre compra e venda entre as duas empresa girava em torno de duas vezes a mais ou a menos. O que isso pode significar é exatamente a contaminação sistêmica de todo o grupo, através das dificuldades da empresa mãe. Seria uma espécie de autofagia da Cobrasma em relação às suas células menores. As compras em valores muito diferentes do costume, podem ter sido uma forma camuflada (e ilegal) da Fornasa financiar a Cobrasma. Por exemplo, através de venda super faturada da Cobrasma para sua controlada, além de desconto de duplicatas de recebimento duvidoso.

No entanto, a solidez da empresa, seu posicionamento excelente no mercado, permitiu que, até 1992, apesar dos prejuízos constantes, o seu Patrimônio Líquido fosse positivo. Em 1992 ficou praticamente zerado, e em 1993 passa a ser negativo. A partir desta data, a situação deteriora-se rapidamente, o patrimônio líquido, além de continuar negativo, amplia-se em seu volume, o desastre está às portas. Em 2002, o patrimônio líquido estava negativo em cerca de R\$ 161 milhões de reais.²⁸⁰

²⁷⁹ Compras : CR\$ 280.000 mil ; vendas: CR\$ 24.992 mil.

²⁸⁰ Como exemplo, no relatório referente ao ano de 1986, no que diz respeito a Transações entre Partes Relacionadas tem-se que: “A companhia pagou durante o exercício Cz\$ 3.371 mil de juros e Cr\$ 12.833 milhões de correção monetária, referentes a despesas financeiras provenientes de empréstimos obtidos junto a Fornasa S.A.. Em 16 de dezembro de 1986, a companhia liquidou o saldo de tal empréstimo, no valor de Cz\$ 138.761

No 2º trimestre de 1990, a dívida junto ao Banco do Brasil foi renegociada para pagamento em 36 meses com amortização mensal e a dívida junto ao Banco América do Sul S.A. estaria sendo negociada. Da mesma forma, os encargos sociais e fiscais em atraso, no montante de Cr\$ 1.471.472 mil, eram objeto de pedido de parcelamento em 30 e 60 meses.

Negociação infrutífera, as dívidas junto ao Banco do Brasil e América do Sul não serão pagas, assim como o parcelamento dos encargos sociais e fiscais.

Quanto às contas governamentais vencidas e os contratos de fornecimento paralisados, dependeriam de renegociação de preço, prazo, pagamento dos atrasados, bem como autorização de sua continuidade.²⁸¹

A estagnação dos investimentos no setor ferroviário obrigou a empresa a direcionar sua produção para outros setores como indústria automobilística, de tratores e cimento, mineração e britagem, que significam 63% da produção de peças fundidas. O Plano de Estabilização Econômica, em 1990, afetou de imediato as indústrias automobilísticas e de tratores que estagnaram nos meses de abril e maio e só voltaram a comprar em junho. Com isso, as vendas de peças fundidas foram altamente afetadas, caindo 60,4% em relação ao mesmo período do ano anterior. Como o câmbio estava mais atraente, o mercado externo passou a ser alternativa, pois os preços ficaram competitivos.

Essa é uma das questões mais sérias das empresas nacionais, a fuga para fora, isto é, o mercado externo, não como um esquema estratégico de ocupação de espaços novos, e para não ficar tão dependente do mercado interno, mas como solução momentânea e pontual para problemas conjunturais.

A relação câmbio e competitividade perpassa, em diversos momentos do processo de industrialização do país, com ocasiões favoráveis e outras prejudiciais à produção industrial interna. Por exemplo, no trimestre em análise (2º trimestre de 1990), o mercado externo avançou, foram vendidas 8.667 toneladas de tubos, contra 2.236 toneladas em igual período

mil, com cessão de duplicatas a receber de clientes, no montante de Cz\$ 122.365 mil e com transferência de 20.495.575 ações preferenciais nominativas da Companhia Agropecuária Volta Grande ao valor de Cz\$ 16.396 mil.” A indagação que fica: será que se passava duplicatas de recebimento duvidoso como forma de mascarar o empréstimo não pago? Quanto à Agropecuária, cuja avaliação não é registrada. Se hoje, depois de tantos escândalos no mercado financeiro de super avaliação de ativos a fiscalização ainda é deficiente, no período em epígrafe muito mais se pode desconfiar.

²⁸¹ Deloitte Ross Tohmatsu Auditores Independentes, no parecer sobre o trimestre salientam que “A Cobrasma S.A. (controladora) fatura, em sua maioria, a órgãos governamentais, sejam eles estaduais ou federais. Devido à conjuntura atual, esses órgãos, na sua grande maioria, não vêm liquidando seus compromissos (já vencidos), como também, paralisaram grandes obras. Esta situação vem criando dificuldades à Companhia na geração de recursos próprios para gestão normal de seus negócios, fazendo com que eles sejam supridos junto a terceiros, onerando sobremaneira seus custos e contribuindo cada vez mais na formação dos prejuízos.”

do ano anterior. A empresa, avalia que o aumento seria resultado de pequena melhoria no câmbio e pela forte diminuição da demanda, logo após o Plano Econômico, induzindo a queda dos preços no mercado interno. O mercado externo, então, virou uma boa alternativa.

O Balanço referente ao ano de 1990, ano do Plano Collor, apontado em suas repercussões imediatas na análise do trimestre em que o Plano foi efetivado, tem importância na identificação dos problemas da empresa e seu agravamento. Chama a atenção que, no ano, houve só despesas financeiras no valor de NCz\$ 6.438.128 mil, sem nenhuma receita, demonstração cabal do profundo declínio da situação da empresa. As despesas financeiras sempre em ascensão, só não mostram rombo maior na situação de endividamento graças, de certa forma, a um artifício contábil de reavaliação do ativo, que não tem nenhuma liquidez, mas que acrescenta valores significativos ao seu patrimônio e ao da Fornasa.

As medidas implementadas com o Plano de Estabilização do novo Governo, criaram uma incerteza muito grande sobre a economia do país e, conseqüentemente, houve suspensão de investimentos pela iniciativa privada e pelo setor estatal. No setor ferroviário, por exemplo, apesar da necessidade de aquisição de novos vagões, os únicos pedidos estavam restritos a reparações em vagões para Rede Ferroviária Federal. Com a economia paralisada, as vendas caíram. Quanto ao mercado externo, fatores tais como: custos internos, política cambial e financiamentos, dificultaram a expansão. A Cobrasma, para enfrentar as dificuldades financeiras, planejava um plano de desmobilização dos ativos com o propósito de redução de seu endividamento.

Um dos setores mais afetados pelo Plano foi o de Equipamentos Industriais, deste modo, além das vendas fracas, as perspectivas em curto prazo eram pessimistas. As novas condições na economia do país obrigavam a negociações pesadas com respeito a contratos e fórmulas de reajuste, o que, no caso das estatais, ficava mais complicado, pois muitas vezes estas impunham condições draconianas.

Os prejuízos vão se acumulando, e de forma crescente. Com isso a empresa passa a não gerar recursos suficientes para pagamento de seus compromissos, iniciando-se uma cadeia de resultados negativos que cria um círculo vicioso que se auto-alimenta permanentemente, conduzindo a empresa a patamares cada vez mais baixos. O passivo circulante maior do que o ativo circulante caracteriza patrimônio líquido negativo, que significa capacidade de pagamento dos compromissos negativa. Enquanto em 1989 o passivo circulante era maior do que o ativo em 10,9%, em 1990 o percentual a mais estava em incríveis 35,9%, ou seja, em um ano houve uma piora de cerca de 25 pontos percentuais.

A paralisação das obras e das compras governamentais é crucial, porque fundamentalmente a Cobrasma é fornecedora para o Estado. É estimado pela empresa em Cr \$ 1.400.000 mil os valores atrasados em 31 de dezembro de 1990. A Auditoria, pela vez primeira, registra em seu parecer sobre as contas da Cobrasma, que a continuar o processo de piora de suas contas a sua continuidade operacional ficaria em risco²⁸². Finalmente há o desfecho esperado da aventura de produção de ônibus: *“Por razões econômicas interrompemos a fabricação seriada de ônibus rodoviários.”*

Em 31 de janeiro de 1991, é editado o Plano Collor II, com novo congelamento de preços e salários; aumento do preço de tarifas de serviços públicos, aplicação de fator de deflação sobre obrigações contratuais e títulos de crédito. A Cobrasma, muito combalida, não suporta o novo baque e, em 5 de março, ela e a Fornasa impetram pedido de concordata preventiva, deferido em 05 de maio de 1991. Justifica a empresa o pedido de concordata pelos cancelamentos e adiamentos de contratos de fornecimento de equipamentos a empresas estatais, no montante de 216 milhões de dólares.²⁸³

²⁸² O relatório sobre o exercício de 1990 enfatiza os efeitos perniciosos da recessão e da falta de pedidos pelo governo. A Divisão de Aços produziu 11.738 t de peças fundidas de aço contra 13.780 t em 1989, queda de 14,8%. A produção de barras forjadas de 2.848 t., contra 4.054 t produzidas em 1989, representa uma diminuição expressiva. Em decorrência a empresa procurava alternativa na exportação. Foram produzidas 1898 t de ferro nodular em 1990, um aumento de 39%. Foi firmado contrato de transferência de tecnologia nas áreas de ligas especiais para a indústria de mineração, o que deveria facilitar a consolidação e aumento de participação nesse mercado.

Muito afetada pela paralisação dos investimentos governamentais, a Divisão de Transportes vendeu apenas 54 vagões no ano, 50 para a CVRD e 4 para a Venezuela. A Rede Ferroviária Federal e Fepasa não fizeram aquisições, a R.F.F. só fez reparação em vagões. Contratos mais expressivos como 80 carros de passageiros para Belo Horizonte e 38 carros para o Metrô-Rio continuaram interrompidos. Apenas 33% dos 90 carros da série 200 para CBTU-Rio foram modernizados, em contrato interrompido em fins de 1988. Procurando diminuir a ociosidade nesta área foram vendidas à Caterpillar 22 caçambas para caminhões fora de estrada, e à Alcoa, 54 unidades para a produção de alumínio. Na área de Aparelho de Mudança de Via e componentes, a produção aumentou 21%, com referência ao ano de 1989.

A Divisão de Equipamentos também foi muito afetada pela ausência dos projetos governamentais, prorrogados ou suspensos unilateralmente. Em decorrência iniciou-se esforço na venda de componentes, partes e serviços. Foi neste momento que foi criada o setor de serviços e manutenção, com mudança inclusive no perfil da empresa.

Como a política cambial não acompanhou os aumentos dos insumos comprometeu a competitividade. Apesar disso, foi atingido US\$ 5.448.000,00 em exportação. Não houve novos investimentos. A subsidiária Fornasa produziu 52.688 t, 48% para exportação no valor de US\$ 10.250.000,00, embora com problemas de abastecimento de matéria-prima, queda da atividade econômica e política cambial.

²⁸³ *“Quando o presidente Collor assumiu o governo, isso em dois anos, eu diria que aquele teria sido o motivo principal da queda da Cobrasma, porque no mínimo 60 a 70% da carteira da Cobrasma estava nas mãos das estatais (...) Então realmente isso daí foi o início, digamos, daquilo que posteriormente aconteceu com a Cobrasma, então era um volume de dinheiro muito grande, você ter na mão do governo quase que 2/3 do seu patrimônio, do seu capital de giro. Com o governo de Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, o valor que era separado para esses contratos ele quando muito chegava a 20% das necessidades do ano, então isso fazia com que os valores atrasados ficassem acumulados, com um montante cada vez maior, até que essas dívidas se tornaram quase que impagáveis. E isso foi, na minha opinião, o maior fator que contribuiu para a queda da Cobrasma, assim como da Mafersa, e outras indústrias de bens de capital. A gente pode ver que a própria*

O tarifaço decorrente do Plano Collor II, com aumento de energia elétrica em 75,40%, pega a empresa mais do que fragilizada, e que logo anuncia demissões (mais de 900).²⁸⁴

A remuneração global dos administradores foi em 90 de NCz\$ 3.533.498,00 valor 1/3 do prejuízo. Em 92 foi de CR\$ 224.035.054, metade do prejuízo do exercício.

A grande queda nas vendas, internamente, deveu-se à edição do Plano Collor II, que agravou a recessão nesse período, pois aumentou ainda mais a incerteza na economia. As dificuldades financeiras que a empresa atravessava são fatores relevantes, ao dificultar ou impedir a compra de matérias-primas e a conseqüente perda de vendas. A concordata preventiva levou ao cancelamento de pedidos, e à maior dificuldade com os fornecedores que passaram a exigir maiores garantias. A melhora no setor externo veio por causa da taxa de câmbio mais atrativa e pela diminuição dos preços das matérias-primas pela queda da procura.

Em relação ao primeiro semestre de 1990, salienta-se que, com a desativação da produção de ônibus, o estoque de matéria-prima na linha de produção para a montagem de carrocerias era grande. O que demonstra, mais uma vez, o impulso que se tinha na Cobrasma para se fazer dimensionamentos irrealistas. Se a situação estava comprometida, se as encomendas de ônibus nunca chegaram a ser alguma coisa surpreendente, será que continuaram a comprar matéria prima mesmo na iminência de suspender a produção?

A falta de investimentos do Governo, levou a Divisão de Transportes a se restringir a, cada vez mais, fazer reparos em vagões da RFFSA, da MBR e da Fepasa.²⁸⁵ Na falta de grandes projetos, suspensos ou prorrogados, busca direcionar os esforços em Equipamentos Industriais para vendas de componentes e serviços.

Villares teve uma decadência muito grande, fechando algumas divisões, algumas áreas, e outras que no nosso caso aqui em Osasco, que eram da região foram à falência também, até por serem fornecedoras da Cobrasma, como por exemplo, a Forjaço". Entrevista de Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003.

²⁸⁴ Jornal da Tarde de 2 de fevereiro de 1991, Agência Estado, Pasta 25490.

²⁸⁵ Continuava interrompido pelo 5º ano consecutivo, o contrato de fabricação dos trens metropolitanos de Belo Horizonte por falta de recursos de investimentos da CBTU. Foram entregues mais 4 carros VLT, totalizando 6 para a Fepasa. Foram reiniciados a modernização dos carros da série 200 para a CBTU-Rio.

Na Divisão de Equipamentos embora as grandes obras continuassem suspensas, foram entregues os equipamentos destinados à Usina de Angra II, e no último trimestre foi reiniciada a caldeira da Riocell.

As exportações registraram US\$ 5.076.457,00, com a exportação de 200 vagões ferroviários para a Venezuela e 6 vagões siderúrgicos para o Japão. As vendas de eixo ferroviário prosseguiram e houve aumento significativo nas vendas de peças fundidas.

A Fornasa foi afetada no 1º trimestre pelo Plano Collor II, e no 2º e 3º trimestres as dificuldades de venda permaneceram por causa da crise econômica pela qual passava o país. Apesar da queda internacional do preço devido à retração do mercado exportou 26.347 t., no valor de US\$ 11.010.000,00.

Pareceres, praticamente imutáveis, dos Auditores Independentes, Deloitte Ross Tohmatsu, sobre os exercícios,²⁸⁶ coloca em dúvida a continuidade operacional da empresa, pois o passivo circulante maior do que o ativo circulante, as despesas financeiras com uma contribuição fundamental para os prejuízos inalteráveis, aliados com o fator de amplificação dos problemas, ou seja, os principais clientes serem estatais, atrasarem seus compromissos²⁸⁷ e terem obras paralisadas.²⁸⁸

Outro parecer redundante da auditoria é o alerta sobre a inadimplência da companhia com seus empréstimos bancários, o que poderia antecipar vencimento de contrato e alterar as taxas de remuneração. As despesas financeiras sobre esses empréstimos estavam registradas como se houvesse normalidade nos pagamentos, o que seria divergente com o critério adotado pelas instituições financeiras. Pelo critério dos credores, elevar-se-ia o passivo circulante e o prejuízo do exercício e diminuir-se-ia o patrimônio líquido. Mostraria, nesse caso, uma situação mais crítica.²⁸⁹

Parte dos ativos fixos da Cobrasma e da Fornasa foram reavaliados, em dezembro de 1990, possivelmente como preparação para facilitar a aceitação do pedido de concordata pela justiça.

O momento político instável repercutiu na política econômica com inflação em alta e ambiente recessivo. Em janeiro de 1993, a Cobrasma e a Fornasa solicitaram a desistência de suas concordatas preventivas, quitando em juízo a segunda e última parcela, com juros e

²⁸⁶ Nos exercícios de 1992 e de 1991, por exemplo, a Companhia apurou prejuízos equivalentes a 74% e 41%, respectivamente, do patrimônio líquido anterior ao prejuízo, pela Correção Integral, com grande influência para isso das despesas financeiras. Nos dois anos ampliou-se a falta de capital de giro, o passivo circulante superou o ativo circulante em, respectivamente, 162% e 96%, pela Correção Integral. Deste modo, avolumavam-se os problemas na geração e obtenção de recursos para o seu funcionamento normal. Em vista disso, a sua continuidade operacional estava comprometida.

²⁸⁷ Relatório do exercício de 1992: “Os valores atrasados dessas empresas em 31 de dezembro de 1991 eram de aproximadamente CR\$ 7.200.000 mil”.

²⁸⁸ No relatório sobre o exercício de 1990 salientam que “ao final do exercício tínhamos uma carteira suspensa de contratos no valor equivalente de aproximadamente US\$ 240.000.000, cujos preços e prazos estão sendo renegociados.”

²⁸⁹ Por exemplo, relatório do 2º trimestre de 1992, indica que do montante de CR\$ 232.690.852 mil, rubrica “Financiamentos a Curto Prazo”, CR\$ 221.190.478 mil, encontravam-se vencidos. Caso a companhia utilizasse para atualização do débito o critério adotado pela instituição financeira, o total vencido e não pago seria de CR\$ 519.231.957 mil.

No entanto, no relatório do 3º trimestre de 1993, o montante de CR\$ 9.311.179 mil, é representado por débitos já vencidos com instituições financeiras. Os auditores informam que vinham ressaltando nas informações anteriores, que, os atrasos e inadimplência resultavam em valores superiores às próprias dívidas, pleiteados pelos credores. No entanto, acordo realizado em 27/10/93, com instituições financeiras resultaram em aditivos, com repactuação de prazos e vencimentos em valores a pagar próximos aos contabilizados pela Cobrasma, e assim, a ressalva não seria mais necessária nas demonstrações financeiras.

correção monetária, dos créditos sujeitos aos seus efeitos. A liquidação desta parcela estava prevista para março de 1993.

Sobre o desempenho da companhia no 1º trimestre de 1993 é significativo e um pouco extemporâneo o otimismo sobre o desempenho de equipamentos industriais. Apesar das vendas em baixa, a empresa participava de muitas concorrências e consultas, que “*deverão se transformar em encomendas nos próximos meses*”. A crise muito grave obriga a Fornasa a redefinir os produtos a serem produzidos, concentrando-se nos mais rentáveis. Essa medida e a queda na construção civil implicaram na diminuição da demanda de tubos de aço.

A falta de investimentos do governo no setor de Transportes afetou em demasia a sua performance. Como, em 1993, a RFFSA, a Fepasa e a CVRD não adquiriram vagões, a empresa se limitou a fazer reparações em vagões e fornecer peças de reposição. Continuou suspenso, pelo 7º ano consecutivo, o contrato de fabricação dos trens metropolitanos de Belo Horizonte. Admitia-se possibilidade do retorno em 1994. Houve um bom desempenho no setor de aparelhos de mudança de via com boas perspectivas no futuro. Foram entregues 8 trens modernizados da série 200 para a CBTU – Rio, que teriam sequência em 1994. Havia expectativa de que, nos anos seguintes, os investimentos em sistemas urbanos de transporte de passageiros seria ascendente, o que se mostrou decepcionante.

No que diz respeito à conjuntura econômica, houve aceleração das taxas de inflação e de juros, embora o setor industrial tenha se mantido igual no primeiro semestre com uma pequena elevação no segundo. No final do ano de 1993, no Governo Itamar Franco, foi anunciado novo plano de estabilização econômica, com promessa de ajuste fiscal e de redução nos gastos do governo.²⁹⁰

Em consequência de mais um ano de recessão, com baixo investimento dos setores privado e público, e a expectativa de que 1994 seria também de recessão, a Cobrasma vê, como alternativa para sua sobrevivência, a reformulação industrial, com a transferência da Unidade de Equipamentos Industriais de Osasco para Hortolândia, e diminuição dos custos de operação, particularmente devido ao menor custo da mão-de-obra.

O programa de reestruturação organizacional, tardio, visava maior racionalidade das suas atividades produtivas. Deste modo, foram encerradas as atividades de produção da Divisão de Aços em 31/10/94, englobando fundição, forjaria e usinagem de rodas, em Osasco. Uma das justificativas para a mudança seria o aumento do custo de mão-de-obra na região e a

²⁹⁰ Em 1º de agosto de 1993, pela Lei nº 8.697/93, a unidade monetária passou de cruzeiro (Cr\$) para cruzeiro real (CR\$).

falta de encomendas em produtos com maior percentual de margem operacional. Com a concentração da produção em Hortolândia esperava-se dar maior competitividade às Divisões de Equipamentos Industriais e de Transportes. Com a desocupação de Osasco, haveria a possibilidade de dação da unidade de Osasco e dos seus equipamentos para pagamento de suas dívidas previdenciárias e fiscais.

A idéia de venda dos equipamentos era inexecutável, estavam todos penhorados e, simplesmente, a empresa era depositária judicial, não podendo dispor deles, sob pena de ser declarada depositária infiel (ou seus representantes). Até porque ativos reais por serem muito específicos são, via de regra, pouco líquidos.

O argumento da mão-de-obra mais cara, como motivação para o encerramento da produção em Osasco, é válido embora parte do pessoal de Osasco, tenha sido transferido com pagamento de transporte e salários iguais. O custo médio da mão-de-obra industrial em Osasco era 19,45% maior do que em Hortolândia.²⁹¹ Por sua vez, a Divisão de Aços era, talvez, o setor com menos problemas de falta de pedidos, visto que o desempenho das Divisões de Equipamentos de Transporte e Industrial continuava afetado fortemente pela falta de investimentos governamentais.

A possível instabilidade resultante das greves em Osasco permaneceram iguais em Hortolândia, com trabalhadores de ambos os municípios convivendo e trocando experiências reivindicatórias. Além do mais, nos momentos como esse de crise, a união dos trabalhadores tradicionalmente fala mais alto do que qualquer divergência política mais imediata, haja vista que os Sindicatos de Osasco e de Campinas, apesar de pertencerem a Centrais diferentes, com as fricções naturais, estiveram juntos no que diz respeito aos trabalhadores da Cobrasma.

²⁹¹ O salário médio no ano de 1993 dos trabalhadores na área industrial de Osasco foi de 19,45% em relação ao dos trabalhadores de Hortolândia. No mesmo ano, o salário do setor administrativo em Osasco foi 106,57% maior do que o salário médio dos trabalhadores de Hortolândia.

Tabela 20 Cobrasma: Participação percentual no faturamento total de Osasco de cada Divisão

Anos	Divisão de Aços				Div. de Equipamentos					Total Geral Osasco
	Fundição	Forjaria de Prensas	Oficina Mecânica	Total	Eq. Ferro-Viários	Eq. Industriais	Eq. p/ Siderurgia	Eq. p/ Usina Nuclear	Total	
1990	28,81	6,31	7,92	43,04	0	32,54	0,32	24,10	56,96	70.653.146 *
1991	28,05	5,59	5,12	38,76	0,59	37,74	0,17	22,74	61,24	57.941.214 *
1992	26,93	7,55	4,53	39,01	27,64	22,57	1,21	9,56	60,99	757.408.478**
1993	35,72	12,94	11,94	60,59	4,56	24,61	9,81	0,42	39,41	14.170.458***
1994	41,92	14,63	13,32	69,87	0,01	26,27	1,75	2,10	30,13	55.121 ****
1995	14,17	1,54	3,08	18,79	0,38	66,50	0	14,33	81,21	15.669 ****

Fonte: Relatórios enviados para a CVM

* CR\$ mil a preços de dezembro de 1991

** CR\$ mil a preços de dezembro de 1992

*** CR\$ a preços de dezembro de 1993

**** R\$ mil a preços de dezembro de 1995

A Divisão de Aços, ao ser fechada, tinha uma participação crescente no faturamento de Osasco. Em 1992, respondia por cerca de 27% do total faturado, em 1993, respondia por 35,72% e, em 1994, por 41,92%. Causa perplexidade a decisão de fechar a Divisão. Não era viável, em termos de custo, logística, perdas no desmonte desativá-la e transferir os equipamentos, pelo seu tipo específico de aciaria. Por que, em momento de falta de faturamento, eliminar uma Divisão com percentuais tão altos de faturamento?

O passivo a descoberto em 1994, por força dos persistentes prejuízos, atingiu o total de R\$ 194.824 mil pela correção integral.

O fechamento da fábrica de Osasco teve também como justificativa a entrega das instalações para pagamento de dívida em impostos, estimada em R\$ 80 milhões, segundo Vidigal Filho. A avaliação do imóvel pelo governo, no entanto, se mostrou muito aquém da dívida a ser abatida, levando a uma resposta negativa para a proposta. A dívida total da empresa já estava avaliada em US\$ 200 milhões, incluindo US\$ 100 milhões com os bancos.

²⁹² Anteriormente ofereceu algumas divisões ao Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco para tocá-las, o que acabou não se realizando.

O setor industrial ficou em compasso de espera pela expectativa sobre a implantação da primeira fase do novo plano de combate à inflação, e pelas eleições no segundo semestre.

²⁹² O Estado de S. Paulo de 14 de outubro de 1994, Agência Estado, pasta 25490. Interessante é que Vidigal Filho se lamenta a respeito do Plano Cruzado como responsável pelas dificuldades praticamente insanáveis da empresa e que “Desde 1986 não nos recuperamos e estamos nos reestruturando”. Se o ano tem ligação com o Plano Cruzado o tem também com o Mico da Bolsa, que em nossa hipótese é uma das causas centrais do declínio da empresa. Há um comentário a respeito das dificuldades da empresa, seu patrimônio líquido negativo, e que “a empresa planejou mal os investimentos ao aplicar US\$ 20 milhões, em plena recessão, na construção de duas fábricas no interior paulista”. O Estado de S. Paulo de 12 de agosto de 1994, Agência Estado, pasta 25490.

Com a segunda fase do plano, houve um pequeno aquecimento da indústria, acelerando-se no fim do ano.²⁹³

Uma das principais medidas do Plano Real, como mecanismo de combate à inflação, foi a política de valorização cambial, a chamada âncora cambial. Com isso houve todo um estímulo às importações e desestímulo às exportações, dentro da lógica de que a inflação brasileira teria, além da sua característica inercial, componentes de inflação de demanda. Para enfrentar a inércia, foi feita a indexação geral a um único indexador a URV, transformada em seguida em Real. Inflação de demanda se combateu com aumento da oferta, pela inibição das exportações e aumento das importações, incentivadas pelo câmbio valorizado. O aumento da taxa de juros é outro artifício que favorece todas essas medidas. Mercado interno deprimido, encomendas e investimentos do governo suspensos, a válvula de escape das exportações, inviabilizada pelo câmbio (há suspensão das exportações explicitamente pela defasagem cambial), dívida elevada com custo de rolagem cada vez mais alto pela política de juros e pelo risco.

A esperança seria a reativação do mercado, derivada do programa de privatizações das ferrovias, em especial. Pelo contrário, o que acontece, no imediato, na expectativa das privatizações, é o sucateamento generalizado das ferrovias, com total desleixo e falta de investimentos mínimos.²⁹⁴ Para a Cobrasma, com fôlego curto, é o fim.

²⁹³ Alteração da unidade monetária nacional: “A partir de 1º de julho de 1994, de acordo com a Lei nº 8.880/94, foi alterada a unidade monetária nacional de cruzeiro (CR\$) para Real(R\$) na proporção de CR\$ 2.750,00 para R\$1,00. Os valores nas demonstrações financeiras estão apresentados na nova unidade monetária”.

²⁹⁴ “(...) cheguei à conclusão de que estava não muito distante o início da privatização das empresas estatais, (...) não se tinha investimento novo para modernizar os pátios, nem para comprar novos equipamentos para desenvolvimento principalmente na área siderúrgica, menos ainda na área ferroviária, e o dinheiro que existia, o recurso que era designado pelo governo, ele mal conseguia fazer a manutenção desses equipamentos(...)”. Entrevista de Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003.

“Mesmo com a privatização das ferrovias, não existe encomenda que justifique fábricas como existem em Sumaré, em Hortolândia”. Entrevista de Roberto Luiz Pinto e Silva em 25/06/2003.

As seis malhas operadas pela RFFSA foram privatizadas ao longo de 1996/7. Em 1998 com a privatização da Fepasa, completou-se o processo. No entanto, já no primeiro ano as metas de produção e segurança estabelecidas no programa de privatização não foram atingidas.

As privatizações no primeiro momento não geraram maiores resultados. A revista Dinheiro nº 164 de 18/10/2000 informa que dois fundos de investimentos dos empregados da antiga RFFSA, que compraram ações das malhas ferroviárias privatizadas com 70% de desconto, agonizavam. Anos depois o crescimento da produção agrícola gera grande aquecimento do mercado ferroviário, o que viabiliza a reativação da planta da Cobrasma em Osasco e Hortolândia. O que teria resultado em ampliação da demanda e aquecimento do mercado de produtos ferroviários, sendo as empresas privadas ou estatais.

Para esse retorno a pressão para captar recursos públicos foi grande: “A malha ferroviária no Brasil está encolhendo. Há quase meio século, em 1958, o país tinha 38 mil Km de linhas em operação. Esse número caiu para 28,5 Km neste ano. E há outros 1,298 mil Km de ferrovias desativadas, nas mãos da União. Para corrigir esse desastre – em especial num país que tem chances de iniciar um novo ciclo de crescimento e sérios problemas de escoamento da produção – o governo deveria investir seus próprios recursos e não esperar que o

É notório que, ainda antes da saída definitiva de Osasco, o fim estava anunciado. Os balanços da Cobrasma e de sua controlada Fornasa apresentavam prejuízo²⁹⁵ e patrimônio líquido negativo crescente, a ida para Hortolândia surge como um factóide, cujo objetivo era permitir o cumprimento de algumas encomendas de contratos realizados anteriormente, vender matérias primas, produtos semi-acabados e produtos estocados, efetivar exportações contratadas,²⁹⁶ e muito faz de conta, como estratégia para recuo o mais organizado possível. Evitar a falência é outro objetivo, no entender da direção não era a melhor alternativa. Até data em que termino esta tese sobre a história da empresa, formalmente ela existe, embora não operacionalmente. O encerramento total da produção se deu em 1998, entretanto, a formalização de seu encerramento não foi ainda sacramentada.

As atividades operacionais da Fornasa foram encerradas a partir de 1º de dezembro de 1995 com a assinatura de contrato de arrendamento de 10 anos, prorrogáveis, de sua unidade fabril em Volta Redonda, pelo valor mensal de 3% (até julho de 1997, após 1% e 1,8%) sobre o faturamento do arrendatário, com um piso de 70.000,00 (R\$ 57.000,00). Foram antecipados R\$ 840.000,00, destinados à quitação de débitos da Fornasa S.A.²⁹⁷.

É assinado contrato de arrendamento por 36 meses de parte da sua unidade fabril de Hortolândia, ao custo de R\$ 55 mil mensais, usados para liquidar passivos com o arrendatário, através de encontro de contas. A venda de matéria prima dos estoques da ordem de R\$ 10.000.000,00, já realizada, para o futuro arrendatário é parte da negociação.²⁹⁸

setor privado aplique dinheiro numa atividade que não é lucrativa. O setor privado não vai construir ferrovias porque isso não é rentável. Ele só entra depois, para operar a linha já pronta. Ferrovia precisa é do governo” afirma José Francisco Neves presidente da Valec, estatal responsável pela ferrovia Norte-Sul. Valor de 15/12/2004 p. 5.

²⁹⁵ Prejuízos nos três últimos exercícios, 1993 : R\$ 7.228 mil; 1994: R\$ 97.606 mil; 1995: R\$165.138 mil. Passivo a descoberto da empresa é de R\$ 409.382 mil em 1995. Informa que os financiamentos e empréstimos, no total de R\$ 153.650 mil, em sua maioria estão vencidos. A rubrica encargos sociais e fiscais apresenta o total de débitos em 1995 de R\$204.880 mil.

A Fornasa tinha passivo a descoberto em 1995 de R\$ 30.149 mil.

²⁹⁶ Em 1995, permanecia parada a obra da Usina Termoelétrica de Jacui, com expectativa para 1996 de reativação, e para o mesmo ano de conclusão da usina de Jorge Lacerda IV. Para Angra II previa-se a continuidade de fornecimento até 1996.

As exportações totalizaram US\$ 14.040.000,00 com vendas de 120 Vagões Gôndolas para a Venezuela, e de 125, para a Colômbia, esses, resultado de projetos e fabricação com tecnologia de emprego de alumínio desenvolvida pela empresa. Foram exportados 240 t. de peças fundidas, do estoque.

²⁹⁷ O contrato de arrendamento da Fornasa a partir de agosto de 1997 diminuiria o valor mínimo para R\$ 50.000,00.

²⁹⁸ O Estado de S. Paulo de 9 de agosto de 1994, Agência Estado, pasta 25490, no entanto, noticia que a ABB (Asea Brown Boveri) estaria locando a área de Hortolândia e para isso estaria pagando US\$ 40 milhões, repassando a Cobrasma para a ABB inclusive os contratos ainda pendentes. Houve, informações de que a ABB

O último relatório consultado traz o registro de ato mais significativo desse período final da empresa:

*“Até maio de 1998, a Cobrasma teve por objeto a indústria metalúrgica, a indústria de construção mecânica, a produção de equipamentos para transportes ferroviários e rodoviário, siderúrgicos, petroquímicos e nucleares e a produção de componentes para veículos automotores, bem como o comércio, a importação e a exportação, por conta própria ou de outrem, de todos os materiais e produtos que se compreendam no objeto destes. A partir de então foram paralisadas suas atividades operacionais e a Companhia passou a utilizar a unidade fabril de Hortolândia para arrendar e alugar, por prazos de vigência contratuais variados. Por força de decisão judicial de abril de 2002 da Vara do Trabalho da Comarca de Sumaré – São Paulo, conforme processo número 02578-1999-122-15-00-6, o imóvel de Hortolândia foi adjudicado pelos ex-empregados da Cobrasma S.A., representados pela sua associação de classe (Associação dos Ex-Empregados da Cobrasma S.A.), pelo montante de R\$ 35.562 mil, conforme carta de adjudicação número 002/2002 da referida Vara. ”*²⁹⁹

Os auditores há muito se negavam a opinar sobre as demonstrações financeiras por não ter como confirmar os saldos dos empréstimos em litígio com o Banco do Brasil. O Banco do Brasil, através de tentativa de protesto, sustado em liminar, cobrava dívida que, em seu entender, significava direitos da ordem de R\$ 542 milhões enquanto que, para a Fornasa, seu passivo seria da ordem de R\$ 4,4 milhões (em 31/12/1995). Essas diferenças exponenciais e a não confirmação dos saldos da rubrica de empréstimos e financiamentos e da equivalência patrimonial (resultado negativo da participação societária) e, tampouco, aceito pelo credor, levaram os auditores à não se julgarem em condições de opinar sobre as demonstrações financeiras da empresa.

As operações com a Hewitt do Brasil Engenharia e Representações Ltda são de interesse, pois de propriedade de Vidigal Filho que, segundo depoimento do próprio em Assembléia com os trabalhadores, em 1994, foi constituída para participar como intermediária de concorrências do Governo em substituição à Cobrasma que, por problemas de inadimplência com o fisco, legalmente encontrava-se impedida de participar. Este era um problema sério para a empresa, demonstração disto é processo na justiça federal,³⁰⁰ que, por decisão declaratória de incompetência absoluta, foi encaminhado à Justiça Estadual, por falsificação de certidão negativa de débito do INSS em regularização de cadastro, promovida pela Petrobrás S.A.. O laudo de exame documentoscópico dos autos atestou tratar-se de

estaria disposta a comprar a fábrica, o que acabou não se concretizando e o próprio arrendamento durou muito pouco tempo.

²⁹⁹ Relatório Trimestral – 3º Trimestre de 2005.

³⁰⁰ BRASIL, Justiça Federal, **Autos nº 2001.03.99.002652-0**, Justiça Pública X Falsificação de certidão de quitação de tributos federais pela Cobrasma S/A.

documentos falsificados. Ou seja, a empresa falsificou certidão negativa de débito para fornecer para a Petrobrás.

Entretanto, voz corrente na Cobrasma, denominava a Hewitt de 10%, o que significa que, sem nenhum custo mais relevante pela intermediação das vendas da Cobrasma (cujo departamento de vendas era atuante), recebia 10% de comissão, ou seja, foi um arranjo legal para que a Cobrasma, em prejuízo permanente, resultasse em 10% de ganho para os controladores.

Tabela 21 Hewitt do Brasil Engenharia e Representações Ltda

Anos	1998 R\$ mil	1999 R\$ mil	2000 R\$ mil	2001 R\$ mil *	2002 R\$mil *
Saldo de mútuo e outras obrigações	-	312	58		
Serviço Técnicos prestados	-	720	1.306	1.327	739
Saldo de contas a receber	4	13	-		

Fonte: Relatórios encaminhados à CVM.

Em 2001/2 empresa teve o nome mudado para Hewitt Equipamentos Ltda.

A partir de determinado momento, a Hewitt passa a alugar as máquinas (que, penhoradas, não podem ser alienadas) e monta uma empresa de Aparelhos de Mudança de Via, com cerca de 100 funcionários, com utilização dos equipamentos, instalações e imóveis da Cobrasma em Hortolândia. Essas instalações e imóveis são adjudicados para a Associação dos Funcionários, e, por ironia, o outrora comandante empresarial, passa a ser inquilino de seus antigos funcionários.

Tabela 22 Cobrasma: Transações com partes relacionadas

Evento	Empresa	2004	2003
Operação de mútuo – saldo credor	Fornasa	107.136	93.509
Despesas Financeiras	Fornasa	12.211	10.598
Receitas			
- Serviços Técnicos	Hewitt Equiptos.	-	19
- Aluguel	Hewitt Equiptos.	332	288
-Aluguel	Fornasa	27	22
-Aluguel	HBR Transportes	45	-

Fonte: Relatórios encaminhados à CVM.

Com essa conjunção de variáveis negativas, o quadro de alternativas ganha dinâmica própria, a empresa e sua remanescente direção, não têm mais poder para estancar ou direcionar as diversas forças que se alinham, se movimentam, para defender seus direitos

creditórios. A empresa, desfigurada, está presa à pressões dispersas, cada uma com sua lógica, tempo e estratégia próprias.

Enquanto o Estado cobra impostos e contribuições previdenciárias atrasadas, outros credores, dos mais diversos tipos, inclusive os trabalhistas, penhoram bens e máquinas³⁰¹ que são leiloados. A disputa pela “massa falida” ganha contornos próprios.³⁰²

Agora, ao contrário do tempo de Gastão Vidigal, não tem para todos, pois o passivo é muitas vezes maior do que o ativo. Neste momento, Vidigal Filho toma uma decisão que, de certo modo, resgata valores e compromissos com os trabalhadores ao não interferir e procrastinar, através de artifícios jurídicos, o desenlace da pendência.³⁰³ Os bens da Cobrasma

³⁰¹ A empresa consegue “Perdão parcial de dívida por instituição financeira, no montante de R\$ 12.670 mil com a entrega de bens oferecidos à penhora”.

³⁰² “Em 21 de dezembro de 1999, a Companhia e sua controlada, Fornasa S.A., firmaram acordo com um de seus credores, homologado judicialmente, para liquidação da dívida das Companhias, as quais estão registradas nos balanços de 31 de dezembro de 2000 por R\$ 101.630 mil e R\$ 20.034 mil, respectivamente. Esse acordo não foi cumprido pelas Companhias e conseqüentemente o credor, com base no mesmo acordo, penhorou os bens dados em garantia, os quais pertencem a Fornasa S.A., levou-os a hasta pública e finalmente os arrematou. Todavia, outros credores alegando preferência sobre esses ativos da Fornasa S.A. embargaram a arrematação e estão discutindo judicialmente”.

Ou, semelhante é o caso do contrato de prestação de serviço técnico: “Em dezembro de 1998, a Companhia firmou contrato para prestar serviços de assistência técnica e transferência de tecnologia, que compreende todos os desenhos, especificações, dados técnicos, métodos de fabricação e de controle de qualidade pelo prazo de 10 anos, sendo seu principal objetivo capacitar terceiros a fabricar os produtos. Pela prestação desses serviços a Companhia receberá, mensalmente, 5% sobre o preço líquido de venda dos produtos e um valor de R\$ 55 mil mensais pela transferência de tecnologia e prestação de assistência técnica, podendo ser reajustado pelas partes de comum acordo. Em 2000 um de seus credores solicitou judicialmente que esses recursos fossem depositados judicialmente em razão de processo em andamento, tendo sido acolhido seu pedido.” **COBRASMA. Relatórios enviados à CVM.**

Ou sobre a unidade de Hortolândia que estava sendo arrendada por pedaços e a prazo variável. Através de processo judicial a arrecadação daí advinda passou a ser depositada em juízo a partir de 2000.

³⁰³ “A fábrica de Hortolândia, hoje, pertence aos empregados porque houve um processo trabalhista, em 1997, em que o Dr. Luis Eulálio Vidigal nos orientou como advogado da Cobrasma em que nós não criássemos nenhuma dificuldade para que os empregados pudessem ter como respaldo aquela fábrica. Então nós simplesmente fizemos um processo trabalhista dos 1.200 empregados e nós apenas conferimos os valores apresentados pelo Sindicato e deixamos o processo correr até a penhora da fábrica, que depois foi adjudicada pelos empregados (...). A adjudicação corresponde a posse; aquilo hoje pertence aos empregados, aos 1.200 empregados que abriram processo e hoje existe uma Associação, chama-se Associação dos Empregados da Fábrica de Hortolândia que administra aquilo até conseguir vender, cujo objetivo é vender para pagar o teto trabalhista. (...) As máquinas não pertencem aos empregados, as máquinas continuam pertencendo à Cobrasma.” Entrevista de Roberto Luiz Pinto e Silva em 25/06/2003.

Essa interpretação é confirmada pelos diretores da Associação entrevistados “Em 1968 fomos demitidos e foi aberto um processo coletivo no sindicato que a Cobrasma ajudou nesse processo. (...) Como era um processo coletivo, (...) no começo não tive apoio as pessoas não acreditavam no trabalho que estávamos fazendo. Muitas delas falavam que não iríamos conseguir, mas o pessoal começou a ver que o negócio ia andar e começaram a me ajudar, até financeiramente. Montei um escritórinho em casa, formou-se um grupo de 15 a 20 pessoas, eu exigia do sindicato reuniões mensais, eu ia no fórum, acompanhei de perto o processo, mas eu não esperava que a gente ia chegar onde chegou, aí veio a carta de adjudicação e veio a posse da fábrica. (...) A carta veio antes [da adjudicação], para 1243 pessoas, tomamos posse simbólica da fábrica, fizemos homenagem para 30 pessoas que faleceram no meio do processo, aí foi eleito um Conselho Constitutivo com 24 pessoas e são todos associados com diretoria executiva.” Entrevista de Aparecida de Fátima Carvalho em 18/11/2004.

estavam sendo leiloados a preço vil, Hortolândia podia acabar sendo arrematada por um dos credores. Um dos gestores da montagem de Hortolândia, o engenheiro Lino incentivava sua ex-secretária Cida a organizar os trabalhadores com pendências trabalhistas em uma Associação que, através de muita luta, inclusive pela credibilidade junto aos trabalhadores e aos próprios sindicatos da categoria, através de embargos e contando, nesse caso, com a compreensão da justiça abjudicam a área e instalações de Hortolândia como garantia das dívidas trabalhistas da empresa.

Durante um certo tempo, a Associação dos Proprietários da Fábrica da Cobrasma de Hortolândia alugou galpões e ativos fixos para diversas empresas, repartindo o resultado anualmente entre seus associados. Em 2005, finalmente, vendem a área para a empresa Amsted-Maxion, locatária da Associação, que utiliza parte dos galpões para produção de material ferroviário.³⁰⁴

Com as empresas inativas, as dívidas se avolumam, os credores discutem na justiça valor e direitos sobre os ativos entregues em garantia e aqueles que poderiam ser utilizados para liquidação. Desta forma, como os efeitos no ativo e no passivo da Companhia podem ser muito alterados, dependendo do resultado das pendências judiciais, os auditores³⁰⁵ não se sentem em condições de opinar e, portanto, não opinam sobre o resultado negativo da equivalência patrimonial da Cobrasma S.A. na Fornasa S.A., assim como sobre as demonstrações contábeis da Companhia.

Há uma dúvida que persiste, sabendo-se que a empresa tem dívidas muito superiores ao ativo. Quais seriam as razões objetivas para continuar classificada como operacional, com ações na Bolsa de Valores, e tendo que arcar com custos de transação para isso? Os trabalhadores com suas ações poderiam ter promovido a sua falência, no entanto, a não ser em

Ainda sobre a intenção de Vidigal Filho, em favorecer os funcionários: *“Os advogados do sindicato até dizem que foi bom o que aconteceu, e que a intenção do Luis Eulálio era entregar a fábrica para os funcionários, tanto que (...) ele não impediu em nenhum momento que a fábrica viesse para a gente, bancos tentaram entrar, o Banco América do Sul e tudo foi feito para que não acontecesse a entrega para o banco e sim para os funcionários.”* O valor da causa *“na época de 1997, era R\$ 23.999.000,00 quando foi dada a carta, com os custos esse valor foi para R\$ 43.000.000, isso em 2002. Hoje não se fala nesse valor, cada um tem sua fração, sendo atualizado fica em torno de R\$ 55 milhões.(...)O próprio Vidigal achou que assumiríamos aqui e depois voltaríamos de joelho.”* Entrevista de Rubens Polo Filho, em 18/11/2004.

³⁰⁴ Vale lembrar que as máquinas são ainda propriedade da Cobrasma, que as aluga.

³⁰⁵ Até o exercício de 2003, Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes. No exercício de 2004, Irmãos Campos & Cerboncini Auditores Associados. Ambos, pelas mesmas razões acima expostas assinalam em seus pareceres a Negativa de Opinião.

casos individuais e isolados, onde foram feitos esses pedidos que induziram os conseqüentes acordos, não houve nenhuma iniciativa dos sindicatos nesse sentido.³⁰⁶

Com as atividades fabris encerradas³⁰⁷, o início do novo século, encontra a, em outros tempos, grande empresa, reduzida ao fornecimento de sucata e aluguel do que sobrou, com passivo a descoberto de R\$ 1.777.589 mil,³⁰⁸ financiamentos e empréstimos vencidos no total de R\$ 769.610 mil, encargos sociais e fiscais igualmente vencidos no total de 544.995 mil, contabilizando, como propriedade relevante, terreno na Rua da Estação, 523/835 em Osasco, com 194.000 m2, com 37 anos, sem seguro e com hipoteca.³⁰⁹

4.5 ANÁLISE DE DOIS PROCESSOS

Em sua existência, a empresa passou por diversos processos em que foi ré ou reclamante, o que é de certa forma natural em um país de regras constantemente mudadas, de dificuldades permanentes, juros altíssimos e, igualmente, de uma carga tributária alta, esdrúxula e completamente anacrônica. Tudo isso sem mencionar um judiciário que prima pela lentidão, sinônimo de ineficiência. Processos que poderiam transitar em julgado

³⁰⁶ Osvaldo Marins, diretor do sindicato dos Metalúrgicos de Osasco, durante bastante tempo acompanhou as pendências e negociações neste período mais crítico da empresa, cuja data paradigmática é 1994. Segundo ele o melhor era não falir: *“E o trabalhador pedia para a gente falir...Se ela tivesse falido naquela época não existia mais a Cobrasma. (...). Se você pede a falência da empresa é muito pior. Porque para reerguer outra vez é muito difícil, então a gente falava isso para o trabalhador e eles diziam – não, mas vocês têm que puxar o Vidigal, vocês querem que ele continue com a empresa. – Nós queremos sim que ele continue com a empresa, porque senão ia ser pior. Teve nego, esse cara que eu bati, que eu dei um tapa na cara dele foi exatamente por isso ... porque ele dizia: - porque você não pede a falência dessa porcaria dessa empresa?.- Você quer receber seus direitos? Não pode pedir falência meu amigo, não pode. Ai foi a hora em que o cara disse – é, você tá fazendo isso porque você já recebeu o seu!.- Ai eu não agüentei, tava meio de cabeça quente, a cara do homem ficou vermelha; só que os companheiros me ajudaram, falaram: - é isso aí, Osvaldo, o senhor chega aqui de madrugada, senta aqui na empresa, e esse cara fica falando bobagem...”*Entrevista em 09/09/2005.

“Se ela falisse, não era interessante para um monte de gente, inclusive para quem tinha bancado a Cobrasma, os bancos, não havia interesse de ninguém que a Cobrasma falisse, nem dos funcionários, porque o processo de falência é muito complicado.” Entrevista de Rubens Polo Filho em 18/11/2004.

³⁰⁷ Cobrasma em maio de 1998, Fornasa em 30 de novembro de 1995.

³⁰⁸ Fornasa R\$ 219.297 mil. Contabilizados segundo critérios da empresa, não dos credores.

³⁰⁹ Por contraste, a companhia também registrava prejuízos fiscais apurados a partir do ano-base de 1992, exercício fiscal de 1993, a serem compensados em anos subseqüentes, no montante de R\$ 1.515.489 mil.

rapidamente, sem maiores seqüelas, se arrastam pelos tribunais como que mortos vivos a assombrar os querelantes, normalmente estado x sociedade civil.

Dois desses processos são exemplos típicos desse emaranhado de condutas e leis, as mais intrincadas possíveis, que só confundem e aumentam os custos de transação do país. São paradigmas também da lentidão da justiça, e da capacidade de filigranas jurídicas a serem utilizadas para barrar, procrastinar processos que poderiam ser julgados, sem maiores prejuízos, com boa celeridade.

4.5.1 O processo de restituição de valores pagos a mais.

Se houve muitos processos em que a empresa entrou como ré, há outros em que entra como autora, tendo como ré a Fazenda Nacional. A empresa, no decorrer das crises pelas quais passou, enfrentou enorme quantidade de processos, de todos os matizes, trabalhistas, cobrança do fisco e dos credores. No entanto, a empresa demandou ressarcimento do Estado por cobranças indevidas, momento em que a caça virou caçador. E não é que ganhou!

É um exemplo que demonstra esta tensão permanente entre as empresas e o governo, muitas vezes resultado do complexo arcabouço tributário que se constituiu no Brasil. Incentivo permanente à sonegação e, também, aos erros e equívocos, inclusive de pagamentos indevidos. Resultado da grande confusão em que se transformou a estrutura tributária brasileira, e a sem cerimônia com que o Estado interfere nos negócios, no cotidiano das empresas e, sobretudo, no desrespeito às próprias leis do país.

Inicialmente, a Cobrasma,³¹⁰ entra com Ação Ordinária de Repetição de Indébito Fiscal contra a Fazenda Nacional, sob a alegação de que o Decreto-Lei nº 1783/80 havia instituído IOF sobre operações de câmbio nas importações de bens e serviços, tendo recolhido a importância de Cr\$ 48.003.671 à esse propósito o que, no entanto, foi indevido pois há uma regra básica, garantida pela Constituição e pela jurisprudência do Supremo Tribunal Federal *“É inconstitucional a cobrança do tributo que houver sido criado ou aumentado no mesmo exercício financeiro”*, sendo necessário cumprir o princípio da anualidade.”

Requer, então, o montante pago indevidamente, acrescentando-se juros de mora, correção monetária, a partir da data do recolhimento, custas processuais, honorários e demais cominações legais.

³¹⁰ 08 de julho de 1985

Como é lenta a nossa justiça! Em maio de 1987 foi deferida a prova pericial. Em 18 de dezembro de 1989, o advogado da empresa peticiona reclamação que, um ano e 9 meses após a ciência, o perito judicial não havia sequer retirado os autos do cartório. Em 16 de setembro de 1991, finalmente aparece laudo, assinado pelo perito e pelo assistente técnico da autora. Tanto tempo se passara que o primeiro perito e o primeiro patrono da autora haviam falecido. E era só o começo.

Em 1994, é emitida sentença,³¹¹ admitindo a procedência da ação e condenando a Fazenda Nacional a restituir o valor pago indevidamente pela autora, acrescido pela correção monetária, juros de mora, calculados à taxa de 1% a.m., incidentes a partir do trânsito em julgado da sentença, honorários advocatícios de 10% sobre o valor da condenação, custas “ex lege” e despesas processuais.

A Procuradoria da Fazenda Nacional³¹² apela da sentença. Argumenta que o princípio da anterioridade, da Constituição de 1967, não se aplicaria ao IOF sobre importações, que seria um instrumento de política econômica.³¹³ A apelação não é acatada, é julgada desprovida.³¹⁴

A autora peticiona à Justiça Federal solicitando que os valores deveriam ser atualizados para que recuperassem o poder de compra da época do recolhimento indevido, o que então, necessariamente, deveria incluir índices expurgados.³¹⁵

³¹¹ Em 2 de março de 1994 a Juíza Federal Substituta Miriam Costa Rebollo Câmara emite a sentença.

³¹² Em 07/06/1994.

³¹³ “*Sendo um imposto com carga de extrafiscalidade e voltado para a gestão governamental, deve ser ágil e eficaz no seu objetivo. Um imposto com essas características, portanto, logicamente não se submete ao princípio da anterioridade. Realmente, na Constituição Federal anterior, não havia menção expressa que excluísse o IOF desse princípio. Então, ao se proceder a interpretação gramatical de sua regras chegar-se-ia à conclusão de que esse imposto estaria submetido ao princípio da anterioridade. Entretanto, a interpretação gramatical, sozinha, não é suficiente para que seja determinada o real alcance da norma. É necessária a utilização de vários métodos hermenêuticos, para obter-se a intenção real da Lei. Utilizando-se dos métodos sistemático e lógico, percebemos que todos os tributos para-fiscais, com finalidade de gestão da política econômica governamental são excluídos da restrição da anterioridade. Ora, uma norma não pode ser interpretada isoladamente, como se não estivesse inserida em um sistema. Decorre daí que o Imposto sobre o Câmbio também não deve ser restringido com o princípio da anterioridade.*” BRASIL, Justiça Federal, **Processo nº 6750559**, em 03 de março de 1997, concluso em 28/2/1986 p.518.

³¹⁴ BRASIL, Justiça Federal, **Processo nº 6750559**, p.532, em 03 de março de 1997

³¹⁵ “*Jurisprudência dos tribunais tenha se firmado no sentido de que todos os índices expurgados passassem a compor o cálculo de liquidação (IPC’s de abril e maio/90 e fevereiro/91, da ordem de 44,08%, 7,87% e 21,87%, respectivamente, excluindo-se os índices oficiais), e também que é devida a incidência do IPC nos débitos judiciais, o sobredito Provimento nº 24/97 ainda não os incorpora, o que deve ser feito por uma questão de justiça*”. Op. cit. p. 546.

Em 25 de setembro de 2000, a autora protesta pela conta elaborada pela Contadoria Judicial até o mês de fevereiro de 2000, por não ter considerado a Taxa Selic a partir de julho de 1997. Na sua ótica, o montante real da conta de liquidação seria R\$ 2.494.991,53.

Finalmente, em 27 de outubro de 2000, o Juiz da Quarta Vara Cível Federal, expede mandado de citação-execução contra a União Federal (Fazenda Nacional) a respeito da Ação de indébito fiscal. Exatamente 15 anos 3 meses e 19 dias após o início do processo.

Entretanto, o processo não se encerrou. Se não bastasse todo esse tempo e, apesar de transitado em julgado, a pendência sobre os valores e a correção devida continuou.

Houve embargos à execução³¹⁶, contestando os valores de R\$ 2.494.991,53 e apresentando o valor de R\$ 722.900,51, com a utilização de índices de correção não oficiais, os expurgos.

É interposta impugnação ao embargo da Fazenda Nacional ³¹⁷, na qual se argumenta que a correção monetária simplesmente mantém o real poder aquisitivo da moeda, não sendo remuneração de capital. Deste modo, a não inclusão dos índices expurgados significa, em última instância, a não manutenção do valor real da moeda, em virtude de que esses índices expurgados refletiriam, de forma mais honesta, a verdadeira expressão da inflação. Não é um valor a mais, mas uma mera reconstituição do valor da moeda.³¹⁸

³¹⁶ Interpostos pela Procuradoria da Fazenda Nacional, em 27 de novembro de 2000 p.3.

³¹⁷ Embargos a Execução processo nº 2001.61.00.000523-4; Ação de Repetição de Indébito Interposta contra a União Federal – Processo nº 00.0675055-9. 17 de abril de 2002. Nesse, se ressalta sentença do Tribunal Federal com o seguinte teor: *“o cálculo da correção monetária deve ser efetuado de modo a refletir a efetiva desvalorização da moeda provocada pelo fenômeno da inflação, sendo descabido o uso de índices que contenham expurgos ditados pela política governamental. A correção monetária calculada com base no índice de variação dos títulos da dívida pública (OTN, BTN) implica redução do valor real da dívida, pois no preço de tais títulos não se computou, plenamente, a desvalorização da moeda.”* BRASIL, Justiça Federal, processo nº **2001.61.00.000523-4, Processo nº 00.0675055-9**, p.35

³¹⁸ Há várias citações de sentenças, jurisprudência a respeito do assunto, entre outros:

“Se na vigência dos sucessivos planos econômicos implantados pelo Governo continuou a existir a inflação, devem ser aplicados seus verdadeiros índices que reflitam a real inflação do respectivo período e este resultado só será alcançado se a indexação for feita pelo IPC e não pelo BTN”. (Agravado de Instrumento nº 53.282-8/SP, rel. Min. Humberto Gomes de Barros, in DJU seção I, de 03/08/94, pág. 19019).op.cit. p. 40.

Quadro 3: Resumo comparativo de Cálculo

Valor do Cálculo do Autor Data do cálculo 02/2000	R\$ 2.494.991,53
Valor do Cálculo do Réu Data do cálculo 02/2000	R\$ 722.900,51
Valor do cálculo da Justiça Data do cálculo 02/2000	R\$ 1.417.162,63
Valor da Justiça em 10/2002	R\$ 1.794.474,44

Fonte: BRASIL. Justiça Federal. Seção de Cálculos e Liquidações

Obs. A Ré utilizou a TR. O autor incluiu índices expurgados além daqueles previstos no Prov. 24/97.

Em 14 de outubro de 2003, são contestados os cálculos da justiça, por utilizar índices inadequados ou desprezar, nos últimos cálculos, os índices anteriormente aceitos, relativos aos meses de abril/1990 (44,80%); maio /1990 (7,84%) e fevereiro/1991 (21,87%). Solicita a reformulação dos cálculos incluindo os denominados índices expurgados na condenação.

A última manifestação: em 02 de fevereiro de 2004 foi aberta Vistas dos autos a Procuradoria da Fazenda Nacional. E tome procrastinação do processo e de seus efeitos.

4.5.2 O(s) processo(s) de apropriação indébita

Acompanhar o desenrolar do processo de apropriação indébita (e como se verá, de outros de igual mérito³¹⁹) que Vidigal Filho e Vidigal Neto responderam como responsáveis pela empresa, é bem explicativo, pois as alegações dos réus para se defenderem da acusação fazem parte da visão da alta direção da empresa sobre as causas da débâcle. Por exemplo, como uma das justificativas por descontar o INSS dos funcionários e não repassá-lo para a autarquia, alegaram o alto investimento na fábrica de Hortolândia sem as prometidas encomendas.

Representantes dos trabalhadores depuseram em defesa dos citados réus. Cláudio de Camargo Crê, ex-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco e Região, atualmente deputado federal e presidente da Federação dos Metalúrgicos do Estado de São Paulo, e

³¹⁹ O defensor de Vidigal Filho, escritório de Miguel Reale Júnior, o mesmo do processo posterior de 1996, também apropriação indébita, se manifesta no inquérito policial (**Proc. N.º 95.102183-1**) instaurado para apuração de suposto delito de sonegação fiscal referentes aos meses de abril à julho de 1993, e de setembro à novembro de 1993. Como havia no mesmo juízo, 4ª Vara Criminal da Justiça Federal de São Paulo, processos com a mesma imputação, e com interrogatório já determinado para 11/03/1996 referentes ao período de dezembro de 1993 a março de 1994, requer o defensor seja o inquérito policial apensado aos autos da ação penal (Proc. N.º 95.102011-8), em trâmite na mesma Vara Criminal. Em 18/08/1995 o Ministério Público Federal se manifesta pelo deferimento do pedido. O juiz Federal em exercício manda apensar o processo 95.102183-1 ao processo 95.102011-8 em 24 de agosto de 1995. O anterior baixa findo em 07/02/2002, apensado a este 95.102011-8. BRASIL, Justiça Federal, 4ª Vara Criminal. **Processo nº95.0102011-8**, 13/06/95, Ações Criminais Justiça Pública

Osvaldo Marins de Oliveira, diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco e Região, depuseram, corroborando a linha de defesa da falta de condições de pagar algo além da folha líquida, inclusive, o imposto sindical.

A falta de recolhimento das contribuições sociais devidas à Seguridade Social e efetivamente descontadas dos salários dos segurados empregados configura crime de apropriação indébita, incurso no Código Penal. Houve vários processos da mesma espécie.³²⁰

O juiz titular da 4ª Vara Criminal Federal, na ocasião, João Carlos da Rocha Mattos, julgou também o processo da CVM com relação à Cobrasma, denominado Mico da Bolsa, e, em 20/05/2006, estava preso, respondendo a processos por, entre outras, venda de sentenças (Operação Anaconda da Polícia Federal), recebe a denúncia da Procuradoria da República pela prática de crime.

O Ministério Público entende que há elementos que configuram culpa e apresenta diversos registros de julgamento a favor dessa interpretação, que é sintetizada na constatação de que, na tentativa de salvar a empresa, não se tocou no patrimônio dos responsáveis pela empresa, não se atingiu o patrimônio pessoal dos réus.³²¹ Argumento rebatido pela ré sob a alegação de que sociedade anônima visa exatamente colocar em risco só o capital empregado.

³²⁰ Processo nº 1999.61.81.000869-2 da 4ª Vara Criminal da Justiça Federal, que será a fonte que utilizaremos para a análise a seguir. Na certidão de Distribuição Ações e Execuções Cíveis, Criminais e Fiscais, emitida pela Justiça Federal que abrange todos os fóruns federais da Seção Judiciária do Estado de São Paulo, em 25 de junho de 1999, foram encontrados os seguintes processos contra a pessoa física de Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho:

Quadro 2 Processos contra Luis Eulálio B.Vidigal Filho

Processo	Vara	Distribuição	Classe/Ação Autor
**95.0102011-8	4	13/06/95	Ações Criminais Justiça Pública
96.0102931-1	8	03/06/97	Ações Criminais Justiça Pública
96.1201232-6	4	26/04/99	Ações Criminais Justiça Pública
*97.0105946-8	4	18/12/98	Ações Criminais Justiça Pública
*98.0106846-9	4	04/05/99	Ações Criminais Justiça Pública
*1999.61.81.000869-2	4	17/02/99	Ações Criminais Justiça Pública

* Mesmo teor

³²¹ “A sociedade espera que o empresário em dificuldades financeiras, antes de prejudicar a Previdência Social, sacrifique bens particulares em prol do saneamento da empresa, pois é dela que provém os ganhos que resultaram no seu patrimônio privado”. Processo de apropriação indébita p.728.

O Ministério Público é pela responsabilização criminal de Vidigal Filho e Vidigal Neto, por comprovadas a materialidade e a autoria delitiva, previstas na legislação previdenciária.³²²

A argumentação do Ministério Público é digna de nota, em um país no qual, cada vez mais, se confunde o público com o privado: nos benefícios, não nos sacrifícios. Objetiva-se privadamente usufruir as benesses públicas, ou melhor, privatizar o lucro e socializar o prejuízo, embora o argumento, no mínimo, se situe no campo simples da retórica, pois as elites do país não se dispõem, de forma alguma, a algum tipo de “sacrifício” em prol da coisa pública, como pagar impostos.

Nas alegações da empresa, a situação difícil pela qual passava era resultado dos inadequados planos econômicos estabelecidos no país que, a partir de 1986, tiveram como consequência a suspensão de contratos, inclusive de muitos em andamento, com gastos realizados, o que resultou em inumeráveis prejuízos. Por exemplo, em 1988, contratos de cerca de duzentos milhões de dólares, foram descumpridos pelo Governo, seu maior credor, embora medidas e gastos já tivessem sido feitos para garantir o seu cumprimento. Todos estes rompimentos de contratos resultaram na concordata em 1991, com a conseqüente queda de faturamento e redução drástica do número de funcionários.

Deve-se ponderar que estão, nesse caso, explicitamente levantando justificativas para o não recolhimento das contribuições previdenciárias, descontadas dos salários dos funcionários e não repassadas ao INSS.

A empresa foi se endividando cada vez mais com empréstimos bancários caros, pela falta de pedidos e pelas dificuldades econômicas. Apesar de todo o esforço com venda de ativos, reengenharia, desativação de unidades, a empresa acumulou passivo tributário de R\$ 150 milhões dos quais R\$ 66,7 milhões relativos ao INSS. A partir de 1990, não houve mais investimentos, a empresa passou a ter dificuldades inclusive para honrar a folha de pagamentos.

Desse modo, a empresa teve que optar entre honrar os salários ou impostos. Não havia a possibilidade de adotar os dois pagamentos. Ela optou pela medida com menos danos

³²² Conclui com a seguinte afirmação: “Na opinião deste órgão ministerial, não houve justificativa para a conduta dos réus. Trata-se do não repasse de valor descontado dos empregados, que não sairia dos cofres da empresa. Foram valores subtraídos do patrimônio dos trabalhadores e não repassados ao instituto previdenciário.

A alegação de que as dificuldades financeiras não lhes deixariam alternativa não encontrou amparo nas provas trazidas aos autos, sobretudo pela inexistência de provas documentais capazes de corroborar que os réus tenham sofrido pessoalmente dilapidação de seus patrimônios particulares. Para tanto, bastaria que fossem anexadas a esses autos as últimas cinco declarações de Imposto de Renda de Pessoa Física de ambos os réus, onde claramente poderia ser analisada a evolução – negativa ou positiva – de seu acervo patrimonial. Ademais, o legislador exige que, antes de ser sacrificado o interesse público, seja o réu onerado pelo seu insucesso nas atividades mercantis.”

sociais imediatos, pagar aos funcionários. Para confirmar tal interpretação, citam afirmações das testemunhas arroladas no processo, assim como provas documentais, que comprovariam a decadência da empresa.³²³

Credor e fornecedor da empresa, Luiz Henrique Caiuby de Araújo, considera que as tentativas de recuperação se frustraram pela falta de pagamento das encomendas do governo, o que resultou em séria crise no setor ferroviário. Exemplifica com o caso da própria empresa, Equipfer, criada para atender ao governo que acenava com pedidos e investimentos no setor, o que não se cumpriu. Suspensão de pedidos e sucessivos Planos Econômicos é o caldo de cultura que levou as empresas do setor ferroviário a se complicarem.

Afirma que o próprio Ministério Público, em suas alegações finais, reconhece a penúria da situação econômica da Cobrasma, e que apresentou farta prova documental atestando a caótica situação financeira da empresa, já completamente desativada. Remete para o pedido de concordata e a remessa de inúmeros instrumentos de protestos contra a empresa, realizados por credores-fornecedores. Completa: “*Não há assim como falar-se em intenção na omissão de recolher o tributo. (...) Omissão não é um simples não fazer, mas o não-fazer uma ação a qual o sujeito está em condições de poder fazê-la.*”³²⁴

Para corroborar esta afirmação se valem do testemunho de Cláudio Magrão, presidente na época do Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco e Região, que afirma que a alternativa era escolher entre pagar os funcionários ou pagar os impostos, e de Osvaldo Marins de Oliveira, diretor do mesmo sindicato e funcionário da empresa, assim como Magrão, acrescentando que até o imposto sindical não estava sendo pago.

Como prova da ausência de dolo por parte dos acusados apresenta a oferta, pela Cobrasma, de imóveis em Osasco como quitação da dívida, em 26 de agosto de 1996. Proposta indeferida pelo INSS, sob o argumento de que os imóveis não cobriam o total da dívida. Estes imóveis, segundo avaliação técnica do INSS, equivaliam a 10% do total da dívida³²⁵.

³²³ “*Todas –repita-se- todas as testemunhas ouvidas em juízo foram unânimes em apontar a trágica situação financeira da Cobrasma, tendo as testemunhas ora afirmado que à época dos fatos a Cobrasma fazia empréstimos bancários para pagar a folha de pagamentos, ora afirmado que houve acordo entre os próprios credores-fornecedores e a Cobrasma no intuito de que a mesma pagasse a folha de pagamento de seus empregados, tudo com a finalidade de que a empresa voltasse a funcionar*”. Processo de apropriação indébita p.722

³²⁴ Processo de apropriação indébita p.728.

³²⁵ Hortolândia foi vendida por cerca de 48 milhões de reais em 2005.

O episódio dos imóveis oferecidos em dação para cobrir débitos da empresa com suas contribuições previdenciárias, descontadas e não repassadas ao INSS, é exemplar. Primeiro pelo comportamento empresarial ao considerar os compromissos com o débito a entidades públicas como não essenciais, ou seja, o descompromisso com o correto pagamento dos tributos. Por outro lado, a enorme insensibilidade do aparato técnico-burocrático-jurídico das Instituições Públicas que, por rigidez, levam empresas à uma situação incontornável, o que resulta em tiro pela culatra: não recebimento dos débitos em sua totalidade ou parte deles.

A empresa encaminha ofício, discordando da avaliação do imóvel oferecido em dação. A dívida da empresa com a previdência atingia 50 milhões de reais, e a avaliação do imóvel pelo perito judicial ficou em R\$ 5.835.404,79. Segundo a contestação, tratar-se-ia de montante seguramente “*bastante aquém daquilo que efetivamente vale o conjunto de prédios oferecidos*”. Reafirma a intenção de pagamento dos débitos com o INSS através da dação de imóveis pois, como consequência da dívida com o INSS, a empresa ficava impedida de participar de licitações, e de gerar recursos, pela falta da necessária Certidão Negativa de Débito Previdenciários – CND. Deste modo, se cria um círculo vicioso. Devido à proibição de vender para seus únicos clientes, as estatais, não quita os débitos pela falta de recursos e não tem recursos porque não pode participar das licitações. Restaria, no seu entender, oferecer os bens em dação para quitar a dívida.

Ressaltam a urgência da decisão, pois a demora levaria a empresa à falência. Mais duro, em seguida, enfatiza

“que pouco adianta saber se a dívida da empresa hoje é de R\$ 92.055.569,08, sem o débito ainda na fase administrativa, ou se é R\$ 116.064.000,00 acrescido desse débito administrativo, ou ainda se é de R\$ 51.000.000,00 só atualizado monetariamente. De fato, o que interessa no momento é avaliar quanto o INSS conseguirá receber se, eventualmente, a Requerente for à falência”.

A Procuradoria Regional do INSS, em Osasco, manifesta a preocupação sobre a possível falência da empresa que, ocorrendo, resultaria em nenhuma ou quase nenhuma arrecadação para o Instituto.

Reafirma que a empresa tem lutado para evitar a falência, alerta, no entanto, que a situação da economia no país não evoluirá na celeridade necessária para repercutir na recuperação da empresa. Em assim sendo, dão uma cartada final, proclamando em primeiro lugar a lisura com que sempre trataram o INSS,³²⁶ sempre providenciando todas as

³²⁶ Será que com essa dívida pode-se falar em lisura?

informações necessárias, propõe a dação dos imóveis como quitação do total da dívida com o Instituto. Em seguida, registra as edificações em causa.³²⁷

A proposta desnuda uma característica interessante do meio empresarial que mostra, em sua essência, a relação com o poder público, no sentido de obscurecer os limites entre o público e o privado, quando interessa à empresa que, no caso, vem do seu nascimento. Há uma dívida que, em sua menor estimativa, estaria em R\$ 51.000.000,00, e para quitá-la integralmente se oferecia um imóvel avaliado em 10% do valor. Qualquer avaliação outra, dificilmente aumentaria esses valores significativamente. A empresa re-enfatiza as suas dificuldades e propõe de novo os mesmos imóveis como pagamento do total da dívida, mesmo após a avaliação contraditada.

Comunicado do INSS, em 19/08/94, enviado à empresa respondia negativamente à oferta de dação, pois o imóvel oferecido não cobria todos os débitos previdenciários.

Aqui cabe re-enfatizar dois aspectos: Um, primeiro, é que a pouca flexibilidade do INSS a respeito de negociação de dívidas transformou o débito da Cobrasma em um dos maiores de todo o sistema. A Cobrasma é hoje uma das maiores devedoras do INSS, em termos de montante de débito, mas sem nenhuma possibilidade de pagamento. Não teria sido melhor facilitar um acordo, permitindo a sobrevivência da empresa de forma a preservar os empregos, talvez sob intervenção do sindicato, ou de forma cooperativa entre os credores? Evidente, que a melhor solução era dar fôlego para a empresa sair do sufoco e permitir alternativas de sobrevivência – afinal não se fez o Proer para sanear os bancos? A cobrança radical levou, em última instância, a empresa a uma situação de falência não decretada, não

³²⁷ As edificações oferecidas foram as seguintes, segundo a descrição na petição da empresa:

- a) *“Prédio administrativo I, com 6 pavimentos, com 910 m² cada um, totalizando 5.458 m², servido por 2 elevadores;*
- b) *Prédio administrativo II, com 9 pavimentos, com 689 m² cada um, totalizando 5.512 m² de área útil (3 andares), mais um dos pavimentos (sub-solo) reservado para garagem. Este prédio é servido por 3 elevadores.*
Os dois edifícios acima são interligados em todos os andares (até o 6º pavimento – 5º andar) por amplo corredor/passarela, formando um conjunto integrado de 15 pavimentos.
- c) *Prédio administrativo III, com 3 pavimentos, com 620 m² cada um, totalizando 1.860 m² de área útil, sem elevadores.*
Os prédios administrativos possuem área livre total em cada andar, sem paredes de alvenaria, o que permite em amplo aproveitamento do espaço interno com lay-out alterável conforme as necessidades ou conveniência do usuário, mediante a utilização de divisórias removíveis.
- d) *Prédios de refeitório, com 3 amplos salões e um 4º com espaço menor além de duas cozinhas industriais, totalizando 3.515 m², térreos, mais um sub-solo de aproximadamente 500 m².*
- e) *Subestação elétrica dos prédios administrativos I e II, com equipamentos e 388 m².*
- f) *Agência bancária com aproximadamente 200 m², térrea, de espaço livre, sem quaisquer paredes que interrompam a continuidade da área útil.*
Além das áreas construídas acima identificadas, existe ainda uma guarita no portão de acesso, além de uma grande área ajardinada e outra livre com espaço para estacionamento para mais de 200 veículos.”

pagamento de impostos e não recebimento dos atrasados. De outro lado, deve-se registrar que a administração da empresa, até o último momento, tentou dar um golpe, no sentido de oferecimento de imóveis em valores muito aquém do total da dívida, dificultando toda e qualquer boa vontade que o Instituto pudesse ter, afinal esse deve prestar contas aos seus segurados e ao Tribunal de Contas da União.

Carlos Heubel Sobrinho dá opinião semelhante do ponto de vista do trabalhador:

*“A dívida que a Cobrasma tinha com o INPS era bem maior do que aquele terreno e o prédio que ia dar para nós, por isso que não houve entendimento, o sindicato não concordou em trocar, mas agora eu pergunto para você, quando é que vai acertar isso? Quando é que eles vão pagar isso? Nunca mais. Pelo menos se o sindicato tivesse aceito nós estaríamos com aquele prédio...”*³²⁸

A situação falimentar, argumenta a defesa, não permitiu alternativa a não ser evitar desemprego total, ao optar por pagar a folha de pagamento e não mais qualquer imposto. Neste contexto, fica patente a ausência do dolo (*“animus rem sibi habendi”*), característica na apropriação indébita. Argumenta a defesa, o princípio básico é que há uma dívida e dívida se paga com patrimônio, não com a privação da liberdade. Argumento que vai de encontro à tese da acusação de que Vidigal Filho não mexeu no patrimônio próprio para enfrentar a situação.

Em interrogatório, Vidigal Filho³²⁹ informou que a Cobrasma até 1990 *“não havia atrasado qualquer tributo ou contribuição parafiscal (no lapso de tempo de 46 anos)”*. Estava há 37 anos na empresa e nas “últimas décadas” a empresa vinha tomando medidas no sentido de resolver seus problemas financeiros e, com isso, gerar recursos para pagamento de suas obrigações tributárias. Os parcelamentos que foram feitos no período da concordata, até 1993, não foram cumpridos, tanto os referentes aos pagamentos das contribuições quanto aos referentes aos outros tributos. Admite que os descontos das contribuições eram simplesmente teóricos, pois não havia recursos para honrá-los. A empresa nunca havia sido autuada por sonegação fiscal ou outra irregularidade similar. A partir de 1990, não houve mais investimentos, a companhia se ateve ao pagamento da matéria-prima, folha de pagamento e encargos trabalhistas dos demitidos.

O Juiz João Carlos da Rocha Mattos acata o entendimento de que o caso não tipificaria crime de apropriação indébita, pois o mero não pagamento dos tributos ou de contribuições sociais, em face da precária situação financeira da empresa não caracterizaria dolo. Cita

³²⁸ Entrevista em 25/08/2003.

³²⁹ Em 11 de março de 1996, no **processo de nº 95.0102011-8** da Quarta Vara da Justiça Federal em São Paulo, interrogatório realizado pelo Juiz Federal Substituto Dr. João Eduardo Consolim. BRASIL, Justiça Federal, **processo de nº 95.0102011-8**

diversos acórdãos, com o mesmo conceito, de ausências do “*animus rem sibi habendi*”, isto é, do dolo. Em decorrência julga improcedente a denúncia de crime.³³⁰

O Ministério Público Federal apela³³¹ e pede a condenação dos dois acusados. Em seu entendimento a precária situação financeira da empresa não altera a situação de imposição de recolhimento das contribuições previdenciárias.

Em breve histórico, assinala-se que, entre 1993 e 1997, a empresa deixara de recolher as contribuições devidamente descontadas dos seus empregados, o que deu origem a vários processos criminais com a mesma natureza. A Cobrasma estaria classificada como a terceira maior devedora do Instituto com uma dívida, a preços de março de 1999, de R\$ 170.167.023,28:

*“sendo que em momento algum os réus tiveram qualquer espécie de decréscimo em seus patrimônios pessoais (...). A dívida da Cobrasma S.A. não se origina de um período de dificuldade financeira, mas sim de mais de quatro anos de sonegação fiscal, ensejando, por óbvio, a quebra da empresa; contudo, mantendo-se irretocável o patrimônio dos apelados(...). Há outras maneiras de evitar os problemas advindos da crise do que a prática da conduta criminosa; pode-se, por exemplo, pagar a dívida com recursos próprios. (...). Não apresentaram os réus qualquer prova de que não tinham outra possibilidade de atuação a não ser o não-recolhimento das contribuições previdenciárias, de que dispuseram de os bens pessoais antes da opção pelo crime, que não deram aos recursos públicos, cujo recolhimento era de sua incumbência, tratamento menos austero do que deram a seus recursos privados, elementos imprescindíveis à caracterização da excludente de ilicitude – estado de necessidade – ou da culpabilidade – inexigibilidade de conduta diversa.”*³³²

Nesse sentido, a apelação nega o argumento de que a dificuldade financeira ou a concordata que, sublinha, existe para favorecer o devedor, ou a transferência da empresa para uma cooperativa de funcionários, não descaracteriza o ilícito, pois em momento algum, foi demonstrado o esforço pessoal do empresário na quitação dos débitos previdenciários e pede o total provimento ao pedido de condenação. O patrimônio particular dos acusados intacto e “*quicã com algum acréscimo não declarado*”.³³³

³³⁰“Cometimento do crime de apropriação indébita de contribuições previdenciárias, na modalidade continuada, (...) absolvendo-os da aludida imputação”. Em 19 de outubro de 1999, é lavrada a sentença, pelo Juiz João Carlos da Rocha Mattos.

³³¹ Em 27 de outubro de 1999.

³³² Op. cit.p.758.

³³³ Op. cit.p. 771 Cita decisão do TRF da 4ª Região: “A sanção penal deve ser reservada para os espertalhões que enriquecem às custas do patrimônio alheio, especialmente do patrimônio público, não para quem, apesar de todos os esforços, não consegue atender tempestivamente todas as obrigações da sua empresa. O real empobrecimento dos responsáveis pela firma, resultante da comprovada dilapidação do patrimônio particular em benefício da pessoa jurídica, é um dos sinais eloqüentes da ocorrência da situação excludente (ou justificante)”.

Nas contra-razões da apelação, entre outras contestações aos argumentos do Ministério Público, alega-se a respeito da não diminuição do patrimônio pessoal do empresário, para tipificar o delito previdenciário:

“constituir a Cobrasma uma empresa de Sociedade Anônima, não tendo os acusados, por regra a obrigação legal de responderem com seus bens pessoais, até porque inúmeros são os acionistas, tendo inclusive o acusado Luis Filho apenas 8,5% das ações, sendo um sócio minoritário, enquanto Luis Neto sequer ações detinha. (...) De outro lado, importante destacar que os bens pessoais angariados pelo acusado Luis Eulálio Filho não foram fruto apenas de sua atividade empresarial na Cobrasma, mas também de suas gestões, por diversos anos, em empresas como a Confab, a Hewwit do Brasil Eng. e representações Ltda. e Lagidiv Sociedade Civil de Administrações e Participações”.

Apesar da dívida previdenciária se situar em montante acima de R\$ 170 milhões de reais, argumenta-se que o Governo deveria à Cobrasma, cerca de US\$ 200.000.000,00.

O Ministério Público chama atenção de que ambos eram réus em outros processos de igual teor em suas filiais, se pronuncia sobre a necessidade de provimento de recurso, pois seria básico que as dificuldades financeiras em si, não tipificam o princípio da inexigibilidade de conduta diversa, causa excludente de culpabilidade.

O relator da apelação criminal³³⁴ anota que, por unanimidade, fora negado provimento à apelação em primeira instância, e também nega provimento em segunda instância mantendo a absolvição de primeiro grau.

Em sua exposição de voto admite que a crise financeira aguda que a empresa sofria, não lhe permitia pagar os salários dos empregados e o recolhimento das contribuições previdenciárias e outros tributos. Há um dilema a ser enfrentado: repassar a contribuição previdenciária, que atenderá aos aposentados ou cumprir o pagamento dos salários dos empregados, que contam com ele para sua sobrevivência e de sua família? Optaram os acusados, por atender seus funcionários, no entendimento de que a previdência social tem alternativas para seu funcionamento (embora conscientes de praticarem um delito penal) ao contrário dos funcionários.

O Ministério Público Federal interpõe recurso especial ao Superior Tribunal de Justiça, com o argumento de que cabe recurso especial por divergência jurisprudencial e cita, em relação ao caso em tela, diferentes interpretações sobre o assunto. Adianta que, no caso, a previsão de prisão não é por dívida e, sim, por crime.

Os recorrentes destacam que o delito se configura ao deixar de recolher as contribuições previamente descontadas dos funcionários. As dificuldades financeiras se

³³⁴ Relator: Desembargador Federal Oliveira Lima.

enfrentam com empréstimos, não com a alternativa de transformar dinheiro privado em dinheiro público.³³⁵

O recurso especial do Ministério Público Federal³³⁶ é admitido, estariam presentes os requisitos para sua admissibilidade, ou seja, cabimento, tempestividade, legitimidade e interesse em recorrer.

O Superior Tribunal de Justiça, relator Ministro Edson Vidigal, por unanimidade, não reconhece o recurso especial do Ministério Público que questionava as conclusões do Tribunal Federal. Esse admitira que a empresa em grave crise financeira e, em concordata, ao optar por usar os recursos previdenciários para o pagamento dos funcionários estaria em situação típica de inexigibilidade de conduta diversa, por absoluta ausência de meios econômicos.³³⁷ Ao contrário do que se possa concluir da justificativa para o não conhecimento do recurso especial, a concordata foi deferida e suspensa muito antes dos fatos motivos do citado processo.

³³⁵ Op. cit. p.846.

³³⁶ Tribunal Regional Federal da 3ª Região em 20 de novembro de 2000.

³³⁷ Em 11 de setembro de 2001. Em 11/01/2002 foi proferido despacho para o arquivamento dos autos. Em 02/05/2002, é encaminhado ofício ao Juiz da 4ª Vara Criminal da Justiça Federal de São Paulo, em nome de Vidigal Filho, requerendo “*desarquivamento dos autos para que possa extrair cópia de alguns documentos constantes do mesmo. Tal pedido justifica-se por ter o requerente outros procedimentos conexos aos fatos ali julgados, nos quais deseja juntar cópias do processo em epígrafe, pois foi absolvido, sendo a sentença confirmada pelo Superior Tribunal de Justiça.*” Op. cit.p. 941.

5 A “FALÊNCIA” ANUNCIADA

5.1 O INÍCIO DO FIM

Logo após os episódios do “Caso Cobrasma” ou do “Mico da Bolsa”, em 31 de maio de 1987 a Cobrasma vende a sua participação acionária na Braseixos correspondente a 51,6667% do capital social em favor da Rockwell do Brasil Indústria e Comércio Ltda. pelo valor de US\$ 25.529.158,42, correspondente à CZ\$ 877.105 mil na época. Em 21 de abril de 1987, em El Segundo, Califórnia, EUA, entendimentos preliminares haviam sido estabelecidos entre as partes. Na Assembléia Geral do dia 27 de abril não há registro de manifestação sobre o assunto, apesar dos entendimentos adiantados. Finalmente, em 01 de junho de 1987, foi recebido pela Cobrasma o total de Cz\$ 877.105.295,84, relativo à venda citada.³³⁸

Por essa época, há também um reforço de capital através de financiamento do Banco do Brasil, realizado em novembro de 1986, e noticia-se a intermediação de Dílson Funaro após visita realizada por Vidigal Filho: *“O novo financiamento confirma as versões de que o ex-ministro Dílson Funaro havia assegurado a Vidigal que a empresa contaria com o apoio do governo para superar a atual fase de dificuldades.”*³³⁹

A venda é resultado da deterioração da situação financeira da empresa, e o primeiro reflexo do “Mico da Bolsa”. A partir deste episódio, o risco Cobrasma se acelerou, os custos de captação e a dificuldade de levantar recursos no mercado se acentuaram. O país vivia os estertores do plano Cruzado, o governo Sarney perdendo o rumo e a confiança do país, investimentos postergados, rigor no crédito, a inflação novamente em ascensão. Todo esse caldo de cultura, para uma empresa marcada pelo trauma e pelo desgaste público de processo,

³³⁸ Na verdade a empresa paulatinamente vendeu partes da Braseixos para atender necessidades imediatas. Por exemplo, na crise pós Golpe Militar: *“aí quando veio a revolução, entraram os milicos, que a bandeira deles era subversão e corrupção, eles achavam que todo o pessoal, que tava no governo era corrupto; então foram examinar, levaram um ano, dois anos e o que aconteceu, aquele monte de dinheiro, aquele monte de gente parada, vai começar, não vai começar, a Cobrasma teve que vender a forjaria de peças que era da Cobrasma em 66, era 100% da Cobrasma, ela passou para a Braseixos que era sociedade com a Rockwell, sob a direção da Cobrasma, como era uma forjaria de peças, que uma boa quantidade de peças era forjadas para a Braseixos e a Braseixos tinha vocação automobilística, passou.”* Entrevista de Antônio Lino Fortes em 06/09/2004.

³³⁹ Folha de S. Paulo de 15 de maio de 1987, Banco de dados de S. Paulo, arquivo. O jornal anuncia assembléia extraordinária para ratificar a venda da controlada Braseixos para a Rockwell do Brasil.

ainda em andamento, por manipulação de resultados no lançamento de ações no mercado, criou as pré-condições para o desastre.

Os efeitos nocivos do “Mico da Bolsa” foram piores e mais devastadores do que o possível erro de investimento e estratégia na implantação de Sumaré/Hortolândia. Afinal, nesse caso, era uma nova unidade, capacidade de produção ampliada, modernização da produção, com boa parte do custo financiado a juros subsidiados pelo BNDES. No caso das ações, nem a saída honrosa, proposta pelos agentes financeiros de suspensão do lançamento, foi aceita. O mercado, que em si é extremamente desconfiado, redobrou a desconfiança, e o custo pelo risco foi maximizado.

A venda da Braseixos é decisão radical e extrema que conclui medidas de alienação de parcelas das ações, verificadas em outros momentos de dificuldades. A empresa detinha posicionamento no mercado mais forte do que a da própria Cobrasma. Avalia-se que a opção pela venda da Braseixos decorreu pela presença de sócios americanos na empresa, e por ser mais atrativa em vista de sua alta capacidade competitiva em um mercado de competição mundial. Em entrevista realizada internamente pelo jornal da empresa, Luis Vidigal, reconhece os grandes lucros que a Braseixos teve por muito tempo. *“Ultimamente, por necessidade de crescimento que não pudemos acompanhar, por falta de recursos, tivemos que cedê-la para a nossa principal sócia no empreendimento, que era a Rockwell”*.³⁴⁰

No entanto, com a venda, a Cobrasma perdeu sinergia (fornecia fundidos em aço para a Braseixos), um filão de lucro maior, melhor posicionamento no mercado e faturamento praticamente igual. A participação da Braseixos nos diversos mercados não era, de forma nenhuma, desprezível.³⁴¹

³⁴⁰ O ELO, nº 155 maio de 1988, p. 2.

³⁴¹ Quadro 3 Braseixos: participação percentual nos setores e concorrentes principais

Setor	Concorrentes	Part.
Divisão de Eixos – Osasco – Fábrica I		
1 – Eixos Motrizes para Veículos Comerciais Médios	Albarus S.A. Ind. e Com.	35,2 %
2 – Eixos Motrizes para Veículos Comerciais Semi-Pesados	Mercedes Benz (Cativo)	47,0%
3- Eixos Motrizes para Veículos Comerciais Pesados e Ônibus	Mercedes Benz (Cativo) Saab Scânia do Brasil (Cativo)	37,2%
4 – Eixos Motrizes para Veículos de Construção e fora de estrada	ZF do Brasil S.A.	70,0%
5 – Transmissões para Metrô	-	100,0%
Divisão de Eixos – Osasco – Fábrica II		
1. Eixos dianteiros e/ou componentes de eixos dianteiros não motrizes para carros de passageiros	Krupp Metal. Campo Limpo S.A. Sifco do Brasil S.A.	8,1%
2 – Eixos dianteiros e/ou componentes de eixos dianteiros não motrizes para veículos comerciais leves (picapes)	Krupp Metal. Campo Limpo S.A. Sifco do Brasil S.A.	5,3%

Além disso, especula-se se o montante total da venda entrou efetivamente no ativo financeiro da empresa. De toda a forma, o valor da dívida já estava em níveis tão altos que, provavelmente, a venda só tenha sido um paliativo momentâneo.³⁴²

Os seus principais clientes, empresas privadas e multinacionais, como General Motors do Brasil Ltda., Ford Brasil S.A., Volkswagen Caminhões Ltda., Volvo do Brasil Veículos e Motores S.A., J.I. Case, Caterpillar do Brasil não apresentavam os problemas reclamados, não pagamento e cancelamento de contratos no meio, em relação ao setor público atendido pela produção da Cobrasma. A Braseixos trabalhava com pedidos em aberto com entregas mensais programadas, mutuamente compromissadas. Não existindo, assim, “pedidos em carteira” e “encomendas não atendidas”.

Com projeto próprio de seus produtos e com qualidade internacional, a empresa tinha uma situação única no país. Os altos investimentos, necessários para a implantação de empresa concorrente, com a sua capacidade de produção e tecnologia tornariam os custos de seus produtos proibitivos e não competitivos. Portanto, ela teria concretamente uma situação de monopólio.

A empresa não apresentava inadimplência, nem trabalhava com estoque, o sistema de trabalho era de pedidos, em síntese, uma situação extremamente favorável em relação à

3 – Eixos dianteiros e/ou componentes de eixos dianteiros não motrizes para veículos comerciais médios	Mercedes Benz do Brasil (Cativo) Sifco do Brasil S.A.	77,9%
4 – Eixos dianteiros e/ou componentes de eixos dianteiros não motrizes para veículos comerciais semi-pesados	Mercedes Benz do Brasil (Cativo) Sifco do Brasil S.A.	22,9%
Divisão de Eixos – FES		
1 – Eixos Motrizes para carro de passageiros	Albarus S.A. Ind. Comércio	10,7%
2 - Eixos Motrizes para veículos comerciais leves (picapes)	Albarus S.A. Ind. Comércio Toyota (Cativo)	14,8%
3 - Eixos Motrizes para tratores agrícolas	ZF do Brasil S.A. Massey Ferguson Perkins S.A. Valmet do Brasil S.A. Cia. Brasileira de Tratores	21,9%
Divisão de Forjados		
1 – Peças forjadas em aço para a indústria de auto peças e indústria automotiva em geral	Krupp Metal. Campo Limpo S.A. Sifco do Brasil S.A. Forjaria São Bernardo S.A.	9,0%

Fonte: Estudos internos da empresa, com auxílio de jornais e revistas especializadas, Sindipeças e Anfavea.

Parâmetro: Volume de vendas em unidades.

³⁴² “Eu acho que ou o valor do pedaço que foi vendido não chegou a entrar totalmente e isso também são conversas que se falam, não vou julgar aqui nem vou cogitar, mas mesmo assim acho que seria muito difícil porque a dívida era muito alta. Acho que deve ter dado uma aliviada momentânea, mas não foi suficiente porque o que faltava na verdade era encomenda, faltava entrar receita.” Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.

Cobrasma, que atendia ao governo, com atrasos sistemáticos, pedidos em carteira que poderiam ser cancelados, com concorrência de outras empresas. Neste sentido, não surpreende que, para enfrentar as dificuldades financeiras, se tenha conseguido vender a Braseixos e não a Cobrasma.

No entanto, ao optar pela alienação do controle da Braseixos, sua produção ficou definitivamente ligada ao setor público, com todas as mazelas já conhecidas, e em uma conjuntura em que o Estado se preparava para abandonar uma série de setores no início do processo de privatização acentuada pela qual passou o país. A decisão de privatizar levou a um processo de abandono desses setores, sem investimentos adequados, em uma penúria total, sucateados, até como forma de facilitar o convencimento da opinião pública sobre o imediatismo e a urgência de se fazê-lo. A transição foi difícil e a retomada dos investimentos, por exemplo, no setor ferroviário, vem se efetivar (com financiamento estatal) em anos muito mais recentes.

Em síntese, a Cobrasma vendeu a parte boa do grupo, e ficou com a parte crítica, inclusive no que diz respeito a todas as análises feitas internamente, no sentido de fugir da dependência do setor público, embora nos três anos de 1983/84/85, a Braseixos também apresentasse prejuízos.

Mesmo após a venda da Braseixos e o recebimento dos recursos oriundos dessa, a situação continua a se deteriorar, apesar de anúncios sequenciais de contratos para fornecimento de diversos equipamentos.³⁴³

Laudos de avaliação dos terrenos, construções civis, máquinas e equipamentos industriais em Osasco e Sumaré, são aprovados em dezembro de 1990, no montante de Cr\$ 24.064.202.012,95. Provavelmente preparando-se para o pedido de concordata feito a seguir. Isto porque, na instrução de uma solicitação de concordata, a Companhia tem que provar á justiça que, embora inadimplente momentaneamente, do ponto de vista econômico os haveres

³⁴³ Em 3 de agosto de 1987, 300 vagões para transporte de minério para empresas da África e da América Latina, no valor de US\$ 14,250,000,00, período de entrega entre dezembro de 1987 e setembro de 1988.

- Em setembro de 1988, para modernização de 45 trens-unidade elétricos da série 200 para a Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU, para serviço no Rio de Janeiro, no valor de Cz\$ 5.214.982.974,00, a preço de janeiro de 1988, (cerca de US\$ 65,000,000,00). Execução dos serviços em 3 etapas, a saber:

Etapas I - 18 trens Cz\$ 2.085.993.190,00 (US\$ 24,000,000,00)

Etapas II - 13 trens - Cz\$ 1.506.550.637,00 (US\$ 17.400.000,00)

Etapas III - 14 trens - Cz\$ 1.622.439.147,00 (US\$ 18.700.000,00)

O início da entrega da etapa I ocorreu a partir do 15º encerrando-se no 24º mês, seguindo-se, as etapas II e III.

- Em 27 de dezembro de 1988, carta de intenção da Riocell S.A. para compra de equipamentos, no valor de Cz\$ 7.129.563.870,00 a preço de maio de 1988, equivalente a aproximadamente US\$ 46,380,000.00. Os equipamentos destinavam-se à expansão da sua fábrica de Celulose de Guaíba (RS), com entrega prevista para 28 meses.

são maiores que os débitos, ou seja, tem capacidade, no longo prazo, de pagar seus compromissos.³⁴⁴

Deste modo, em 05 de março de 1991, a Cobrasma e sua controlada Fornasa impetram pedido de concordata preventiva, respectivamente perante a 2ª e a 1ª Varas Cíveis da Comarca de Osasco. No pedido, compromete-se ao pagamento integral de seu débito quirografário,³⁴⁵ em dois pagamentos, no primeiro ano relativo a 2/5 da dívida e 3/5 ao fim do 2º ano, com juros de 12% e correção monetária.

Os jornais noticiam a concordata como resultado do Plano Collor, segundo declarações da empresa, as perdas com os choques econômicos e mudanças unilaterais nos seus contratos com as empresas estatais, ascendiam a cerca de US\$ 37 milhões. Esperava a empresa liquidar a concordata antes do prazo de dois anos com a desmobilização do ativo, isto é, a venda da fábrica de Hortolândia que, segundo Vidigal Filho, contabilmente equivaleria a US\$ 160 milhões.³⁴⁶

As ações efetivadas não estacam a “hemorragia”, o capital circulante que já no início do período era negativo em CR\$ 7.759.329.412,85, aumentou negativamente para CR\$ 15.783.032.322,49.

No demonstrativo da situação patrimonial de acordo com o Balanço apresentado e de conformidade com a Lei de Falências e Concordatas:

Ativo : CR\$ 45.738.365.575,81.

Menos: credores não sujeitos aos efeitos da concordata : CR\$ 28.307.538.732,29.

Saldo: CR\$ 17.430.826.843,52.

³⁴⁴ a) Bens Situados em Osasco: Terreno em Osasco de 194.050,63 m2 (registro de 20/01/76) foi avaliado em Cr\$1.843.481.000,00 civis e benfeitorias em Cr\$ 4.152.832.900,00 um terreno de 5.270,00 m2 (registro em 11/10/1945) avaliado em Cr\$ 95.225.000,00 benfeitorias neste em Cr\$ 1.851.000,00, um terreno de 9.570,30 m2 (registro em 13/3/1946) avaliado em Cr\$ 250.460.000,00 e máquinas e equipamentos industriais em Cr\$ 5.893.083.650,90 b) Bens situados em Sumaré: a área da unidade fabril de Sumaré de 467.501,42 m2 foi avaliada em Cr\$ 187.001.000,00, área de 114.721,40 m2 em condomínio com Braseixos S.A., em partes iguais, em Cr\$ 45.888.000,00 (avaliando deste modo em Cr\$ 22.944.000,00 a parte ideal de 50 % da Cobrasma); área de 875.848,85m2 em condomínio com Braseixos em Cr\$ 350.214.000,00 (portanto em Cr\$ 175.107.000,00 a parte ideal de 50% da Cobrasma); construções civis e benfeitorias existentes nestas áreas, inclusive ás em condomínio com Braseixos em partes iguais de Cr\$ 7.610.010.000,00 e máquinas e equipamentos industriais em Cr\$ 3.832.206.462,05. Aprovada essa reavaliação (Cr\$ 24.064.202.012,95 e o valor residual em Cr\$ 6.080.627.837,28) o montante de Cr\$ 17.983.574.175,67foi registrado na conta específica de Reserva de Reavaliação; realizada por ATEPE-Engenharia e Consultoria Ltda..

³⁴⁵ Débitos sem privilégio ou preferência.

³⁴⁶ Em setembro de 1990 os valores do balanço divulgados mostrava um patrimônio líquido de US\$ 2 milhões, enquanto os prejuízos acumulados chegavam a US\$ 105 milhões contra cerca de US\$ 46 em 1990, do exigível a curto prazo de US\$ 119 milhões, aproximadamente US\$ 48 milhões eram dívidas de curto prazo com os bancos. Jornal da Tarde de 6 de março de 1991, Agência Estado, Pasta 25490.

Menos: credores sujeitos aos efeitos da concordata Quirografários (100% de Cr\$ 3.094.673.745,52).

Superávit: CR\$ 14.336.153.098,00.

A se acreditar nesses números, a concordata acaba não sendo positiva, com seus efeitos restritos a uma parcela muita pequena dos débitos totais, alertando ainda mais o mercado financeiro contra o risco da empresa, que já levara prejuízo ao setor quando do lançamento das ações. Tanto é que, antes de completar os dois anos previstos, pouco antes é verdade, mas antes, pagou seus débitos em concordata e a suspendeu.

O memorial, encaminhado à justiça, ressalta como justificativa seu engajamento nas propostas e no espírito dos Programas Nacionais de Desenvolvimento (PND-I e II), os quais não saíram do papel e a busca estratégica da autonomia tecnológica acarretara altos custos na criação de fábrica e no desenvolvimento dos necessários recursos humanos.

Em consequência, segundo a empresa, da estatização da economia brasileira após 1964, viu-se cada vez mais restrita ao fornecimento de empresas estatais: Petrobrás, Vale do Rio Doce, Eletrobrás, Rede Ferroviária Federal, Metrô (SP e RJ), Fepasa, Usiminas, Açominas, Cosipa, CSN. Essas empresas, mais sujeitas à influência da política de investimento do governo, a partir de 1980, passaram a ter restrições cada vez maiores a seus investimentos, com cortes profundos em orçamentos, corroídos pela inflação galopante. Deste modo, as estatais deixaram de ser combustível para se transformar em freio ao crescimento, agravante da recessão existente.

A justificativa tem elementos contraditórios, pois desde sua origem a empresa foi fornecedora de estatais, isto é, a vinculação ao governo já era antiga, de nascença.

Os cortes nos investimentos resultaram em queda das encomendas e suspensão dos contratos assinados, além de gerar atrasos constantes nos pagamentos. Houve, inclusive, resistência ao pagamento de correção monetária nos atrasados. A resultante foi a progressiva descapitalização dos fornecedores, Cobrasma inclusa. Como sua disponibilidade financeira se concentrara em grande esforço para ampliar sua capacidade instalada, seu capital de giro estava enfraquecido, quando se dão tais eventos.

No pedido de concordata, a empresa ressalta que sua liderança no setor, o seu patrimônio, não a deixaram imune ao profundo desequilíbrio financeiro, no seu entender provisório, que abalava a capacidade de fazer frente às suas obrigações de curto prazo.

Embora se possa questionar a sinceridade da manifestação, afinal se está frente a um pedido de liminar e há que sensibilizar o juiz e não alarmá-lo, e deste modo, negar a

concordata, mesmo assim chama a atenção o registro dos problemas e a expectativa de que esses seriam de curta duração.

Aponta como origem dos problemas os desmandos e falta de firmeza na condução da nação que, sem estabilidade, perde a esperança no retorno do crescimento e na eliminação da usura praticada pelas instituições financeiras com a convivência estatal.

Culpa, portanto, a sistemática, implantada no país, de juros extremamente altos e a instabilidade que é gerada nas empresas que, por algum motivo, necessitassem de socorro do mercado financeiro.

O fracasso do Plano Cruzado acentua os seus problemas³⁴⁷ e, na luta pela sobrevivência, transfere o controle das empresas Braseixos e Brasprensas para a multinacional Rockwell, devido à inexistência de empresa nacional com capacidade presente de assumi-las. No entanto, os recursos conseguidos com esta medida são insuficientes para sanear a situação da empresa, não impedindo a crise.

Completa então, que a empresa

“foi engolida, atropelada, pelo caos da economia nacional, para isso valendo lembrar que de 1986 a esta parte o país teve quatro moedas em circulação (cruzeiro, cruzado, cruzado novo e outra vez cruzeiro), isto tudo aliado a sete planos de estabilização econômica (Planos Cruzado, Cruzado II, Bresser, Feijão com Arroz, Verão, Collor I e Collor II), os quais sempre implicaram na intervenção governamental na livre economia de mercado, congelando e achatando preços, prejudicando a rentabilidade das empresas, generalizadamente”.

Ressalta que o governo Collor repetia e aprofundava erros anteriores, pois:

*“impede reajustes de preços, ao mesmo tempo em que aumenta suas tarifas e os juros atingem elevados patamares, provocando, sem dúvida alguma, a maior recessão experimentada pela economia pátria, tudo isso agravado pelos reiterados e notórios atrasos de pagamento, desrespeito sistemático às fórmulas de reajuste de preços, inexistência de encomendas ou cancelamento das existentes, procedimentos que lamentavelmente tornaram-se absolutamente rotineiros na administração federal.”*³⁴⁸

³⁴⁷ Com o título “Vidigal vai a forra” a Revista Dinheiro nº 165, de 25/10/2005, p.20, noticia a abertura de processo de cobrança da União pelas perdas resultantes do Plano Cruzado. À exemplo das empresas aéreas, também a Cobrasma reivindicava algo em torno de R\$ 950 milhões de indenização. Com expectativa de julgamento para dez anos a frente, Vidigal Filho concluía que: “A Cobrasma sempre dependeu do governo e esse foi meu maior erro”. Na época Vidigal Filho era vice-presidente de integração internacional da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e se auto-intitulava “Não sou político. Sou um empresário que pensa politicamente.” O que é interessante, pois Francisco Rossi ex-prefeito de Osasco, declara em livro depoimento que em sua primeira candidatura e eleição em 1972 foi ajudado com contribuição de Vidigal Filho. BALTAZAR, Antonio Julio. **Rossi: a vida de um lutador**. São Paulo: Editora Terceiro Mundo, 2 ed. 1998, p. 51.

³⁴⁸ COBRASMA. **Memorial de pedido de concordata preventiva da Cobrasma perante a 2ª Vara Cível da Comarca de Osasco em 05 de março de 1991**.

Evidentemente a competitividade não é somente resultante do esforço próprio da empresa, tem também um componente estrutural, expressão das instituições e do ambiente social, que é suportada por um amplo leque de externalidades e das políticas macro-econômicas.

Segundo a empresa, a indústria de base sofre diretamente os efeitos de tais fatores. A Cobrasma, apesar de seu grande potencial, não consegue enfrentar adequadamente o serviço financeiro de sua dívida, com juros impossíveis de serem enfrentados com o resultado operacional da empresa, em vista de que havia contraído empréstimos bancários para contrabalançar o contínuo atraso de pagamentos do governo e suas empresas. Cita, a esse propósito editorial da Folha de S. Paulo:

“Quem pode competir, racionalizar, planejar, investir, poupar, gerar empregos, pagar salários condizentes – quem pode produzir, enfim, vivendo permanentemente sob medidas de emergência, sob pacotes que servem para preparar um próximo, e depois um novo que antecederá outro ainda, até que o do futuro seja afinal elaborado?”³⁴⁹

No entanto, a situação difícil pela qual passava seria conjuntural, em termos de estrutura e de patrimônio (daí a reavaliação do ativo feita), a sua condição é saudável, visto que o ativo da empresa estava em nível que lhe permitia saldar seus compromissos e conseguir recuperar o equilíbrio. Para isso seria necessária a moratória que, ao lhe dar fôlego extra, permitiria a necessária adequação à nova situação da economia e do mercado no país.

A não concessão da moratória colocaria em risco, segundo o pronunciamento da empresa, todo seu patrimônio e, por conseqüência, levaria a perdas dos acionistas e credores. Haveria já títulos protestados em cartório.

A concordata preventiva - instrumento utilizado por ela - pela primeira vez - seria um mecanismo para criação de alternativas viáveis para superação das dificuldades momentâneas, pois com ela haveria suspensão de cobrança de débitos o que daria à empresa a possibilidade de retomar seu equilíbrio financeiro e, com isto, o equilíbrio de produção.

Pede prazo maior do que o estabelecido pela Lei de Falências, para instruir o seu pedido, que teria respaldo jurisprudencial.³⁵⁰

Será que ela satisfazia todas as condições da legislação da época? A julgar pelo patrimônio líquido negativo, não! Ao sair da concordata, liquidou uma parcela muito pequena da dívida total, exatamente a sujeita à concordata, mas deixou dívidas não cobertas por ela.

Na verdade, as reformas feitas a partir do arcabouço desenvolvido pelo chamado Consenso de Washington, com sua fundamentação radical pró mercado, pouco se ativeram na necessária complementaridade econômica entre as esferas pública e privada. Priorizou-se limitar a participação do governo, não criar condições para sua eficiência.

³⁴⁹ Folha de S. Paulo de 3 de fevereiro de 1991, citada in: COBRASMA. **Memorial de pedido de concordata preventiva da Cobrasma perante a 2ª Vara Cível da Comarca de Osasco em 05 de março de 1991**, p.250.

³⁵⁰ A jurisprudência é no sentido de que sempre seria melhor para o credor a concordata do que a falência, sendo justificado nesse caso a concessão de prazo adicional para atendimento dos requisitos legais e documentais.

Ao não pagá-las, comprometeu o futuro próximo. É possível concluir que não “caiu a ficha”, não avaliaram corretamente a dimensão e a gravidade da crise. Buscar alternativas para enfrentar os problemas, requer capacidade de avaliação e de ação, que não significam em si habilidade para grandes jogadas. O episódio de oferecimento, em dação, de imóvel com a proposta de liquidar as dívidas com o INSS é exemplar. O valor dos débitos por ser muito superior a avaliação dos imóveis, inviabilizou a negociação, na antevéspera da derrocada, quando esses ficaram totalmente indisponíveis.

A concordata foi deferida. No Primeiro Cartório de Protesto encontrava-se, em 24 de março de 1.992, 289 títulos protestados, variando de valores altos como um dos títulos protestados por GEA do Brasil Intercambiadores no valor de NCZ\$ 6.502.092, de 06/03/91, a títulos de baixo valor como o da FABRO Tecnologia Vedação Ltda., de 22/05/91, no valor de NCZ 2.352,90.

O protesto de títulos com valores baixos mostra a desorganização da empresa, desesperança ou as duas coisas ao mesmo tempo. O custo do protesto e de sua retirada é alto, proporcionalmente muito maior para valores mais baixos em relação a valores mais altos, pois há custos fixos por título, independente de seus valores. Além disso, protestos de valores altos indicam problemas, mas podem soar, no mercado, como dificuldades de caixa momentâneas. No entanto, quando títulos de pequeno valor são protestados, sua causa não pode ser debitada a problemas de caixa, afinal são valores muito baixos. Passa a ser visto como indicio de problemas graves na empresa e, no mínimo, de total desorganização. É sintoma de enfermidade grave, sinal de alerta para o mercado e de insegurança para fornecedores e clientes: terá condições de pagar ou de garantir a entrega da encomenda?

Abaixo há o demonstrativo, relativo aos credores sujeitos aos efeitos da concordata, realizado em 05/03/1992. No entanto, não estão incluídos neste total os valores excluídos da concordata que chegavam a Cr\$ 2.414.168.021,35 e o total dos Quirografários de Cr\$ 3.103.479.840,55.

Quadro 4 Cobrasma: Demonstrativo da Primeira Parcela da Concordata
* (Cr\$)

Tipo	Sem Correção	Com Correção
Fornecedores Nacionais	480.926.692,97	1.382.218.096,21
Fornecedores Estrangeiros	161.827.842,75	386.499.521,58
Royalties	40.382.155,86	101.838.245,26
Outras Contas a Pagar	6.175.127,62	17.442.181,82
Total	689.311.819,20	1.887.998.044,87

*Conversão para cruzeiro em 05/05/91

Quanto aos credores quirografários estrangeiros, fornecedores do exterior via importação, a relação abaixo mostra o grau de dificuldades e o desmoronamento da situação da empresa, já no período de início dos anos 90.

Com a própria firma de auditoria, Deloitte Ross Thomatsu Auditores Independentes havia débito pendente.³⁵¹ A seguir são apresentados os débitos com fornecedores estrangeiros.

Quadro 5 Crédito dos Fornecedores estrangeiros contra a Cobrasma

Fornecedores	País	Valor em 05/03/91	Moeda
Agfa Gevaert N.V.	Bélgica	5.407.905,79	US\$
Columbus Makinnon Co.	USA	540.455,70	US\$
Comptoir Panam. Sider. S.A.	Bélgica	10.128.445,26	DM
F & S Alloys and min. Co.	USA	24.570.989,10	US\$
Interservice trading BV	Holanda	813.738,59	US\$
Le Carbone Lorraine	França	13.539.716,16	FF
Osborn Manuf. A Unit Jaso	USA	2.702.097,97	US\$
Samancor Chrome Ltd.	África do Sul	6.270.527,25	US\$
SKF Espanola S.A.	Espanha	468.832,00	DM
SKF France	França	234.064,37	DM
SKF Industrie SPA	Itália	1.856.398,90	DM
SKS (UK) Limite	Inglaterra	134.033,98	DM
Soudometal S.A.	Bélgica	21.972.195,75	FB
Wilhelm Oberste Beulmann	Remnscheid L-R	64.418.401,78	DM
Balke Durr Aktiengesellschaft	Alemanha	350.248.861,17	DM
The Babcock & Wilcox Company	USA	11.039.172,51	CR\$
Dayton Walter Corporation	USA	1.425,38	CR\$
Francorail MTE	França	12.043,50	CR\$
Totais	-	40.305.712, 427.489.374, 13.539.716, 21.972.195, 11.052.640,	US\$ DM FF FB CR\$

Fonte: Processo de concordata preventiva.

Na mesma data, é solicitada concordata preventiva para a Fornasa, com sede em Osasco e fábrica em Volta Redonda, com justificativas semelhantes às do pedido de sua controladora.

Na argumentação pelo deferimento da concordata, ela, da mesma forma que sua controladora, imputa ao provisório desequilíbrio financeiro o não cumprimento de seus compromissos. Cujas origens identifica, igualmente, na falta de perspectivas imediatas para o país e nos elevados juros cobrados pelas instituições financeiras, sob a chancela oficial. Aponta como causa principal os diversos planos e diversas moedas que o país experimentou, a

³⁵¹ Valor histórico em 05/03/91 de CR\$ 1.352.114,00, valor atualizado em CR\$ 9.715.183,55.

partir de 1986, que sempre significou negação da livre economia de mercado com intervenção, congelamento de preços e achatamento da rentabilidade empresarial.

Sua capacidade de explorar seu potencial de geração de recursos ficou limitada pelo baque violento que sofreu a indústria de base e, com isso, se viu incapacitada de fazer frente aos seus custos financeiros, com o resultado de sua atividade produtiva.

Apesar dessa situação momentânea, acreditava que sua condição estrutural fosse saudável, haja vista que seu ativo era suficiente para pagar seu passivo, com a condição que se lhe desse tempo suficiente, via moratória, para que se ajustasse aos novos tempos.

Embora independente, a crise da Cobrasma afetou a Fornasa pelos negócios comuns, interesses que se mostram em avais e garantias dados em reciprocidade.³⁵²

Por esse conjunto de fatores, a Fornasa não apresentava condições de imediato de suportar seus compromissos financeiros devido à sua falta de liquidez, o que colocava em risco o patrimônio de acionistas e credores, com diversos títulos encaminhados para os cartórios para protesto.

Esperava-se que, com o fôlego proporcionado pela Concordata, poderia enfrentar os problemas e superá-los e, com isso, recuperar a sua normalidade na produção e gerar recursos para fazer face aos débitos com credores.

Igualmente à Cobrasma pede tempo adicional para apresentação da documentação legal. Em 05 de maio de 1991, é deferido o pedido de concordata preventiva, sendo nomeada para comissária a maior credora quirografária, Rockwell Braseixos S.A..

Após a concordata, é realizado acordo de redução salarial de 17%, de junho a setembro de 1991. Em contrapartida, haveria estabilidade no emprego até outubro, e redução dos dias trabalhados em junho (seis dias), julho (oito) e agosto (oito). Vidigal Filho, ao anunciar o acordo, ressalta que as encomendas estavam próximas de zero.³⁵³

³⁵² Enquanto avaliava-se que o ativo da Cobrasma cobrisse apenas dois terços do passivo, no caso da Fornasa os números eram mais favoráveis, o ativo superaria o passivo em 90%. O Estado de S. Paulo de 6 de março de 1991, Agência Estado, Pasta 25490. O fato de posteriormente as duas empresas ter desabado, mostra claramente que as medidas tomadas no âmbito da Cobrasma para enfrentar a situação difícil acabaram contaminando e arrastando a Fornasa para o mesmo buraco.

³⁵³ Folha de S. Paulo de 2 de junho de 1991, Banco de dados de S. Paulo, arquivo. Segundo a empresa em doze meses foram dispensados em seu processo de ajuste, 54% dos seus executivos e gerentes, eliminados 58 divisões, diretorias de área, gerências, chefias de departamento e de setor, superando 3.000 as demissões. Folha de S. Paulo de 6 de maio de 1991 Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

Vidigal Filho culpa o governo pela situação: *“Estamos na mesma situação de toda empresa cujo principal cliente cancela encomendas; o principal devedor não paga; e o principal fornecedor suspende a entrega de matéria-prima. Esse cliente, esse devedor e esse fornecedor são a mesma pessoa, o governo federal, responsável por 70% dos negócios da empresa”* Segundo Vidigal Filho, em Osasco a empresa funcionava somente com 30% da capacidade e em Sumaré com 5%. Acrescentou que *“Nosso desejo é que as empresas estatais representem 0% de nosso faturamento”*. Jornal do Brasil de 6 de março de 1991, p.7.

Em 18 de janeiro de 1993, foi requerido desistência da Concordata Preventiva da Cobrasma S.A., bem como de sua subsidiária Fornasa S.A., respectivamente perante a 2ª e 1ª Varas Cíveis da Comarca de Osasco.

Entretanto, a situação em termos de dívidas fiscais, credibilidade, empenho e, sobretudo de solvabilidade da Companhia e de sua subsidiária já estava irremediavelmente comprometida.³⁵⁴ Ao esclarecer a antecipação do pagamento da última parcela da concordata em 60 dias, Vidigal Filho admite que *“A situação da empresa continua difícil, o mercado está fraco e nossos contratos com o governo estão suspensos já que o orçamento da União não foi aprovado”* Segundo ele, os contratos suspensos, apesar de assinados, desde o Plano Collor estariam na casa de US\$ 210 milhões. A explicação para essa medida de antecipação do pagamento dos débitos em concordata, em momento de dificuldades graves, é que a concordata impedia as duas empresas de participarem de concorrências públicas, filão que, quando aberto, permite altos lucros e contratos.³⁵⁵

5.2. O PROBLEMA ORGANIZACIONAL

Análise especial deve ser dedicada ao processo de organização da empresa. Ela é pista importante para se entender o modo pelo qual são resolvidos os conflitos de poder, as opções de promoção e reconhecimento na hierarquia. Exemplo de falta de equilíbrio em sua situação organizacional são as mudanças em seu organograma, com número desproporcional de

³⁵⁴ A saída da concordata pode ter iludido os trabalhadores de que os problemas da empresa estavam resolvidos. Assim, o informativo do Sindicato, Visão Trabalhista de 25 a 29 de jan 93, ao anunciar o fim da concordata da Cobrasma registra : *“ A Cobrasma hoje, em meio à crise econômica que o país atravessa, está pedindo o fim da concordata. Essa é uma conquista sobretudo dos trabalhadores. Sem a colaboração deles, sem seu voto de confiança, Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho estaria em apuros. Neste período, muitas foram as negociações e também os avanços no relacionamento entre capital e trabalho dentro da empresa. Mostramos que as saídas para a crise passam pela discussão aberta e direta entre empresários e trabalhadores. Agora que as dificuldades estão ficando para trás, os funcionários e o sindicato estão à espera do retorno prometido na forma de melhoria das condições de trabalho, equiparação de salários, retularização do FGTS e, outro ponto fundamental, a participação dos trabalhadores nos lucros da empresa.”*

³⁵⁵ O Estado de S. Paulo de 19 de janeiro de 1993, Agência Estado, pasta 25490. Trabalhar com encomendas governamentais é se sujeitar ao um ritmo ciclotímico, eis que quando do pagamento da primeira parcela da concordata (40%), Vidigal Filho se mostrava otimista, a empresa estava na expectativa de fechar alguns negócios bons no ano. O governo além de pagar as dívidas antigas havia retomado as encomendas. O passivo das duas empresas, no momento da concordata seria de US\$ 120 milhões.

diretores sem funções definidas, inclusive com um conjunto de diretores da alta administração, que eram denominados diretores sem designação especial.

Esse diagnóstico perpassa vários dos depoimentos que foram feitos, seja de indivíduos da alta hierarquia, seja de os de chão de fábrica.

As mudanças que se fizeram em várias oportunidades visavam muito mais acomodar situações ou pessoas, do que definir funções dentro de objetivos estratégicos da empresa. Mudava-se a estrutura organizacional da empresa sem planejamento ou objetivo imediato de mudanças concretas no encaminhamento dos problemas, na busca de soluções e de novos caminhos. A empresa sustentava-se no sucesso do passado e com a mudança do mercado e do Estado, seu comprador fundamental, não teve a agilidade necessária para mudar também.³⁵⁶

No decorrer do tempo, a diretoria cresceu, mudou, diminuiu, para atender às conveniências, inclusive familiares, de atendimento à demandas de pessoas ou de reconhecimento, independente de existir, ou não, função definida específica para o cargo que se criava. No entanto, o resultado em termos organizacionais, administrativos e/ou estratégicos em si não era positivo, a não ser destacar, eventualmente, contradições, acirrar disputas e, sem dúvida, aumentar a burocracia³⁵⁷.

³⁵⁶ “Como é que a gente mantinha as pessoas dentro da empresa? Criando estrutura, criando cargos...(…) E, quando a gente quis reinventar a empresa já não havia mais condições. A cultura ficou tão enraizada, ficou tão paternalista naquela época que a gente teria que reinventar, teria que profissionalizar, talvez fazer como muitas empresas sai o dono da empresa, o conselho de administração, traz gente de mercado. (...) Eu acho que tudo é uma questão de gestão, (...) foi o grande problema nosso.” Entrevista de Edson Aurélio da Silva. Em 29/09/2003.

“A direção, talvez, não tinha uma visão estratégica, quer dizer, ficava presa no dia a dia e não pensava qual seria a evolução da economia nacional, para onde o rumo do país iria, então o fato de não ser uma administração profissional e sim familiar, pode ter também contribuído para esse desenlace.” Entrevista de Albertino Souza Oliva em 03/08/2004.

³⁵⁷ “(...) interessante a cultura que se tinha na empresa de chamar os níveis superiores de doutor; então era doutor para cá, doutor para lá... (...) se pudesse retroagir ao tempo, sugeriria ser menos burocrática a empresa, era bastante burocrática (...) Tudo por escrito, datilografado, x vias, arquivo daqui, arquivo dali ... O impacto que eu tive quando pulei de empresa, mudei para outra empresa, é que a empresa era bastante informal, qualquer formulário servia para anotar um recado, para falar com um diretor” Entrevista de Evandir Megliorini em 08/08/2003.

Jonas Reginaldo Prado, conta essa experiência: “Eu mesmo ocupei o cargo de engenheiro, uma vez meu chefe foi embora e eu fiquei no lugar dele. Aí eu passei a ser doutor também. Porque eu tinha o cargo dele. Minha nomeação em 86 foi como doutor, doutor Jonas” Entrevista em 26/08/2003.

“Tinha uma lista, diretor, diretor adjunto, chefe de departamento, chefe de setor, supervisores, então o grau de hierarquia era muito grande. (...) criava-se muita papelada, muita coisa desnecessária”. Entrevista de Aparecida de Fátima Carvalho em 18/11/2004.

“Desde que eu entrei na Cobrasma em 79, eu era recém formado em economia, e eu vi a estrutura da família, do escritório e comecei a sentir o inchaço que tinha a Cobrasma, dava para perceber que não ia durar se decisões importantes não fossem tomadas logo, e todo mundo sabia o que ia acontecer e ninguém fez nada, aí você

Em 1951, Alcides da Costa Vidigal passa a fazer parte dos quadros da Cobrasma, como Diretor Superintendente. Em dezembro de 1958 com seu falecimento, Luis Eulálio Vidigal, anteriormente Diretor Jurídico, assume a Superintendência.³⁵⁸ A entrada de Alcides se dá no bojo da luta pelo controle da empresa, que, ao perder, faz com que Ary Torres se afaste da empresa.³⁵⁹

Em 1950, com a morte de Gastão Vidigal, Ary Torres³⁶⁰ deveria ser o sucessor natural, visto que a divisão acionária continuava a mesma. Inicialmente foi eleito presidente, mas logo

pergunta por que ? Eu acho que é por causa do escudo que queriam por na frente para não serem atingidos, continuou com a postura de diretor inatingível, e isso foi o maior erro. Não sei dizer detalhes, não sei se não se fez nada porque não era possível fazer nada. (...) Eu a considero uma empresa inchada independente do número de encomendas que ela tinha. A partir do que você percebe que dá para fazer aquilo com muito menos, que era o caso da Cobrasma. Eu quando entrei no departamento de sinalização, fiquei lá por um ano e três meses e não fiz nada e eu não entendia porque eu tinha sido contratado.” Entrevista de Rubens Polo Filho em 18/11/2004.

“Acho que todo mundo queria manter seu emprego, aí o cara pegava o chefe e criava uma outra função e aí se multiplicavam os escalões. Eu acredito que como na época a empresa estava dando muito dinheiro ninguém se preocupava com isso... Só que aí você não consegue, precisa tomar cuidado na hora de criar porque na hora de cortar era muito difícil. É complicado, tudo é insubstituível. Criar um prédio, depois outro, depois se chegou a tal ponto de ter mesa entre os corredores! Três andares só de RH. Hoje eu tenho toda a minha administração no térreo e tenho um anfiteatro ainda para 40 lugares. (...) Cada um criava seus feudos. (...) Tinha um monte de doutores, todo mundo era doutor, era um negócio complicado.” Entrevistas com Carlos Seiscentos em 13/03/2006 e 03/07/2006.

³⁵⁸ *“Primeiro era o Alcides Vidigal, altamente centralizada, a empresa não é democrática é autoritária, quem tem a decisão tem o poder econômico então ficava tudo centralizado. (...) A morte do Alcides Vidigal e a morte do professor foram elementos fundamentais para o declínio, a gente que lê alguma coisa sabe que as grandes empresas, os grandes investimentos são frutos do sonho de uma pessoa e essa pessoa tem uma concepção global e na medida que ela falta e as outras pessoas não tendo essa concepção não podem manter as coisas no mesmo rumo e na medida em que falta o élan a coisa degradingola.” Entrevista de Albertino de Souza Oliva em 03/08/2004.*

Nessa mesma entrevista Albertino diz que *“O Alcides era mais administrador que o professor. O professor era mais teórico, era mais um homem de estudo, do que um administrador, não sei como que ele se comportava, delegava, não sei como funcionava, mas o Alcides Vidigal, na minha visão, olhando hoje, a impressão que se tem é que ele era muito mais administrador, então essa mudança pode ter influído para a falta de visão estratégica.”* E mais: *“O filho que é o Luis Eulálio também não acho que seja um camarada preparado, suficientemente preparado, é um ganhador de dinheiro mas não é um empreendedor, aparentemente, de longe, a gente vê assim.”* Entrevista de Albertino de Souza Oliva em 03/08/2004.

³⁵⁹ Essa luta é marcante, pois é partir dela que a família Vidigal vai se apropriando definitivamente de seu controle quando compram a participação das empresas ferroviárias.

³⁶⁰ Ary Torres, personagem central na constituição da Cobrasma, tanto em termos técnicos quanto políticos, foi homem de ação constante e variada. Além de dirigir o IPT, participou como presidente da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos de Desenvolvimento Econômico (1951-1953), ao lado de personalidades como Roberto Campos, Lucas Lopes, Glycon de Paiva e Valentim Bouças, de cujo relatório entre outras medidas originou-se o Banco Nacional de Desenvolvimento, como resultante da tentativa de introdução de métodos mais modernos de organização e de planejamento. Participou também no início da década de 60 do conselho da Fundação Getúlio Vargas e, em 1962, em conjunto com Marcondes Filho, Antônio Delfim Neto, Miguel Reale entre outros era membro do conselho da Federação do Comércio do Estado de São Paulo. Da mesma forma estava como membro ativo da Federation of the American Chambers of Commerce, fórum das empresas multinacionais. De uma forma geral tais entidades visavam implementar uma modernização conservadora no país e acabaram sendo suporte para a derrubada do governo João Goulart. Ary Torres igualmente era do Conselho Orientador do IPES

depois sai da empresa, ao perder a disputa com a família Vidigal. Na ocasião, a Companhia não estava indo muito bem, as Estradas de Ferro já em processo de decadência, trabalhando com prejuízo crônico não tinham interesse nem cacife para uma disputa pelo controle. Neste momento, a família Vidigal, com apoio de Gastão de Mesquita Filho, da Companhia de Terras Norte do Paraná, se movimentou no sentido de comprar as ações dos maiores acionistas e passar ao controle da mesma. Ary Torres também se movimentava.

*“No dia da missa do sétimo dia de Gastão, sua família ficou sabendo que Ary estava tentando formar um grupo, com participação preponderante do Grupo Votorantim, para comprar o controle. Aí começou uma corrida contra o tempo, e a vantagem ficou como o grupo ligado à família Vidigal, que através da Cia. de Terras Norte do Paraná, e do Banco Mercantil comprou as ações da Paulista, Mogiana e da Belgo-Mineira. A presidência da empresa foi assumida por Alcides Vidigal, irmão de Gastão, que a exerceu durante muitos anos. As finanças da empresa, nesse período, foram saneadas e foi traçado o caminho que permitiu à Cobrasma crescer ininterruptamente durante os vinte anos seguintes.”*³⁶¹

Educativas e reveladoras são as palavras de Luis Vidigal sobre o episódio³⁶²:

*“(...) Em 1958, passei a superintendente, com as funções que tenho hoje, de presidente. Como assumi a empresa quase aos 50 anos e, advogado, fiquei mais integrado à parte financeira, ao controle acionário. Conteí com gente muito boa, como Fernando Larrabure e Alberto Pereira de Castro. Depois conteí com meu filho Luis e meu genro Marcos. Nos primeiros tempos, o governo correspondeu ao apelo que tinha feito, para que produzíssemos material ferroviário. Depois, abandonou completamente esse objetivo e hoje não encomenda nada. Além disso, o governo tem reiteradamente importado vagões, em inteiro desacordo como os objetivos da fundação das companhias produtoras.”*³⁶³

em São Paulo, instituição que ideologicamente foi referência das propostas implementadas pelo Regime Militar, e, que atuou ativamente nas articulações pré 64.

Na Companhia Siderúrgica Nacional foi vice-presidente e teve participação primordial na vinculação IPT e indústria, e na estimulação do governo para viabilizar estas parcerias.

“O problema é que quem financiava era o Banco dos Vidigal [Mercantil] . (...)Agora é possível que a visão estratégica que tinha o Frederico Torres tenha se perdido nessa hora, e aí pode ser que tenha havido o primeiro desvio para o sucesso da Cobrasma, que cresceu, cresceu, cresceu, mas por qualquer razão ficou manca. Pode ser que aí tenha começado a primeira dispersão, lembro que eu falei que as pessoas que são idealizadoras quando morrem, o empreendimento perde o impacto. O Ary Frederico Torres era um camarada de grande visão.” Entrevista de Albertino Oliva em 03/08/2004.

Essa disputa, *“foi uma coisa complicada, eu era mais ligado ao Ary, mas depois fiquei e me dei bem com os Vidigal.(...)O Ary era autoritário. Houve um pouco de disputa com os filhos do Gastão (...) quando ele morreu eles convidaram a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná para comprar uma parte grande das ações da Cobrasma, inclusive da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, e a Melhoramentos [que era ligada à família e a Gastão Mesquita] comprou. Com a entrada de Gastão Mesquita, foi possível uma reformulação na diretoria, e nessa ordem que eles queriam, por alguém na Superintendência da Cobrasma, e a solução foi o Ary como presidente, que era o cargo, vamos dizer, vazio, e o Dr. Alcides Vidigal, que era irmão do Gastão [Vidigal] foi ser o Superintendente da Cobrasma.”* Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

³⁶¹ Vidigal, Antonio Carlos. **Gastão Vidigal, um empresário moderno**. Rio de Janeiro: Xenon Ed., 1991, p. 132/3.

³⁶² O ELO, nº 155 maio de 1988, p.2.

³⁶³ *“O Dr. Luis Eulálio Vidigal pai era diretor da faculdade ...e ele não entendia de indústria nada, nem gostava. Quando ele faleceu, o filho dele assumiu. O filho dele tinha um pouco mais de experiência, mas olha, eles*

O desabafo de Luis Vidigal refere-se, em particular, à importação de vagões que o governo Sarney havia feito, resultado de financiamentos externos com exigências de contrapartida nacional de compra casada, que implicavam em deprimir mais ainda a demanda efetiva de material ferroviário.

Embora diretor-superintendente desde 1959, Luis Vidigal, acumulava até 1971 funções de catedrático, inclusive sendo o diretor da Faculdade de Direito do Largo São Francisco entre 1963 e 1966. Luis Eulálio de Bueno Vidigal, advogado formado pela Faculdade de Direito de SP-USP em 1932; Doutor em direito, por concurso, e professor catedrático de Direito na USP, foi diretor Jurídico da Cobrasma de 1951 a 1958, Diretor Superintendente de 1959 a 1977, finalmente, assumiu a presidência, e a presidência do conselho de administração da Cobrasma e da Fornasa. Alcunhado por todos como o Professor, por sua prática de ensino na USP, apesar da consideração, poucos afirmam de sua competência empresarial: “Era um sonhador!”

Por questões de saúde, posteriormente, em 1977, Gastão de Mesquita Filho renuncia à presidência da empresa, que exercera a partir de 1951, por mais de 25 anos. Na Assembléia que recebeu a renúncia, Luiz Vidigal, então Diretor Superintendente, lastimou o fato, ressaltando que sempre lhe dera todo o apoio, nunca faltara ao grupo controlador com sua experiência e mesmo com assistência financeira, pois sendo Gastão de Mesquita Filho diretor superintendente da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, muitas vezes fora necessária esta ajuda. Participou também, segundo Luiz Eulálio, das mais importantes decisões da companhia, como o estabelecimento de associação com a American Steel Foundries e da

difficilmente saiam do escritório para ver o que estava acontecendo na fábrica. Quem tocava aquela fábrica eram todos os diretores de produção, suprimentos, de vendas, essa área é quem comandava a Cobrasma. (...) Eu tenho umas fotografias que eu posso mostrar para o senhor e o Luís Eulálio acho que não aparece em nenhuma, o filho sim, o filho aparece.(...) Mas eles não eram muito profissionais.” Entrevista de Maurício Novinski em 19/10/2004.

“O negócio dele, Luis Vidigal, era ser professor e não administrar aquela fábrica, só que era um ramo muito bom, sempre administrou a fábrica do jeito dele, dentro dos padrões de honestidade, sempre pensando no social e na década de 70, começo de 1980, a Cobrasma se comparava com grandes empresas.” Rubens Polo Filho entrevista em 18/11/2004.

“O pessoal falava o seguinte: quê quem dirigia não vivenciava muito, o pessoal ficava muito dentro da sala e não saia no chão de fábrica, e não via de perto os problemas.” Entrevista de Rubens Polo Filho em 18/11/2004.

“Acho que é muito uma questão cultural, e até da própria cultura da época, das organizações, onde o nome, a estrutura, era o que pesava, nem tanto talvez a competência, a qualidade necessariamente. (...) Uma certa resistência ao novo, à modernidade, e a mudar aqueles feudos.(...) Chega ao ponto onde você, para atender a anseios pessoais, você implodia um departamento, que só um cuidava e dava conta, em quatro, cinco, seis... Você encarecia muito mais sua estrutura para atender a anseios internos, enquanto você via, já naquela época, empresas enxugando, empresas já racionalizando, empresas já se modernizando.” Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.

fundação da Braseixos, quando a companhia iniciou programa de diversificação, uma das chaves de seu sucesso. Tivera participação importante na abertura do capital quando a Companhia passou a ter ações negociadas em bolsa.

Como consequência da renúncia de Gastão de Mesquita, são extintos os cargos de Presidente e Vice-Presidente, enquanto que o cargo de Superintendente passava a denominar-se Presidente. Luis Vidigal, até então Superintendente, passa a ocupar a presidência. Foi ratificado seu mandato que, de seis anos passou para três anos.

Nesta Assembléia foi definido que a empresa teria um Presidente, um Diretor Gerente, um Diretor de Produção, um Diretor de Finanças, um Diretor sem designação especial e doze Diretores Adjuntos.

Em várias oportunidades, mudanças, aparentemente definitivas, mostravam-se totalmente provisórias; passada a situação momentânea e particular se revertia o processo, com os custos de transação resultantes. Por exemplo, para atender aos dois herdeiros: filho e genro (Vidigal Filho e Marcos Silveira); criaram-se duas vice-presidências vinculadas e subordinadas formalmente a Luis Vidigal. Os dois, em depoimento à justiça, afirmaram que as decisões sobre a empresa eram tomadas em parceria, sem subordinação um ao outro.

A distribuição das atribuições dos dois vice-presidentes, embora aparentemente fosse bem definida, na prática não o era. Vidigal Filho comandava toda a parte administrativa, enquanto a Marcos Silveira competia a parte técnica. No entanto, Marcos comandava os setores de produção de vagões, equipamentos, enquanto o setor de fundidos tinha outro diretor, que embora não fosse vice-presidente, respondia diretamente a Luis Vidigal e a Vidigal Filho.³⁶⁴

Em virtude da saída de Marcos Silveira, episódio mal explicado, eliminou-se uma vice-presidência.³⁶⁵ Em seguida, com a ascensão de Vidigal Filho como executivo principal,

³⁶⁴ Entrevista com Moacir Ferreira Marques em 25/01/2005.

³⁶⁵ Havia diferenças profundas entre Marcos Silveira e Vidigal Filho: *“Os dois tinham visões diferentes; O Marcos era um sonhador, um empreendedor e o Luís não era um capitão da indústria, ele não era o cara que levava a indústria, como se deve levar uma indústria. A primeira coisa de uma indústria chama-se cash-flow, ou seja, o dinheiro que sai, ele não pode ser maior que o dinheiro que entra, pode ser numa determinada época, em função de planos futuros, então ele não tinha uma visão empresarial, ele tinha uma visão política, tanto que ele foi duas vezes presidente da FIESP; o professor não apitava nada, o professor não participava de reunião, de faturamento, absolutamente nada, a gente almoçava com ele, ele podia palpitar assim: - olha, o que vocês estão fazendo?... Ele foi diretor da São Francisco...”* Mas, *“quem comandava era o Luís, porque o Luís era o filho do dono, que teoricamente ia assumir, como acabou assumindo, mas ele ficava mais na parte administrativa, de política da companhia, a parte financeira... Ele comandava lá, a parte financeira respondia para ele, mas toda parte industrial era do Marcos Xavier e ele era empreendedor, ele tomava decisões, um pouco mais arrojadas, se desse certo, era bom negócio e se não desse certo era um desastre e muitas vezes foi mais desastre que bom negócio.”* Entrevista de Antonio Lino Fortes em 06/09/2004.

recupera-se do fundo do baú o cargo de diretor superintendente, que assumirá prerrogativas anteriores do presidente. Quando Luis Vidigal passa a ficar restrito ao Conselho de Administração, elimina-se novamente do organograma a superintendência, reintegrando-se suas funções à presidência, assumida por Vidigal Filho. Mas, os honorários do Presidente do Conselho que, até então, eram quase simbólicos, para atender à nova situação funcional, iguala-se ao do Presidente.

Pouco tempo depois, Vidigal Filho substitui o pai no Conselho, participação que acumula com a Presidência da Companhia, sendo que, na ocasião, foi retirado o sobre-valor dos honorários de Conselheiro.

O conselho de administração em 1979, constituído por Luis Eulálio de Bueno Vidigal, Silvio de Bueno Vidigal, Álvaro Augusto de Bueno Vidigal e Antonio Carlos de Bueno Vidigal, ao contrário daqueles de anos anteriores, estava reduzido aos quatro filhos de Gastão Vidigal. Esta estrutura mais restrita vai ser exacerbada mais à frente quando ela se limitou à família de Vidigal Filho. Mas, preocupados com o relacionamento com os acionistas, são nomeados os diretores Eduardo Luiz Pinto e Silva e Ércio Pinto Tavares como representantes da diretoria, para a interlocução com o mercado.

Quando a tempestade surgiu, a distribuição dos 10% do lucro líquido foi radicalmente mudada, como em 1997, sendo atribuída em partes iguais ao presidente do Conselho e ao presidente da Companhia, eliminando-se a participação dos demais diretores. Essa participação, que em outros tempos, havia sido significativa, no estágio em que a empresa estava, em termos práticos, já não significava nada. A falta de uma diretriz clara para a

Moacir Ferreira Marques, entende que existia bem definido para o escalão inferior a área de comando de cada um deles. *“As áreas de finanças e administrativa sempre ficaram como o Luis Eulálio, e a área técnica, uma parte dela com o Marcos. (...) Mas eu acho que o Marcos poderia ser um pouco mais ousado na parte técnica, mas no tratamento pessoal o Marcos era muito mais detalhista, tínhamos a impressão de que não andava, para ele tomar uma decisão precisava de mil informações, muito detalhado. Eu via uma certa insegurança para tomar decisão”*. Entrevista em 25/01/2005.

“A administração patriarcal, no início quando eu entrei na Cobrasma na década de 70 ainda era mais ativa, porque o Luis Eulálio na época não era só ele, tinha o Marcos Vidigal que era o cunhado, o próprio Luis pai estava em atividade. (...) Teve essa saída do Marcos Vidigal, por uma encrenca familiar(...). O Luis Eulálio saiu para ser presidente da FIESP_ e o Marcos Vidigal passou a ser digamos assim o manda chuva. Só que um dia acabou a presidência do Luis Eulálio e ele voltou. Quando ele voltou ele quis o cargo dele de volta, e eles começaram a entrar em atrito, foi onde o Luis (...) acabou prevalecendo e o Marcos saiu.” Entrevista de Rubens Polo Filho em 18/11/2004.

“A gente ouvia falar muito, a gente via também entre as cabeças da família que tinham o poder não havia uma sinergia. Parece que o Dr. Luis e o Dr. Marcos embora convivessem e tal, não era uma convivência... talvez até na época, quando a coisa estava começando a ficar ruim, eu acho que foi aí que a coisa começou a ficar talvez na cabeça, a coisa começou a ficar mais difícil... porque com qualquer coisa, quando você tem um relacionamento, quando as coisas vão bem, fica mais fácil.” Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.

empresa que repercute no âmbito organizacional, é problema grave. As decisões a serem tomadas nos diversos níveis hierárquicos para serem harmônicas, exigem sintonia de estratégia dentro de metas de planejamento adequadas.³⁶⁶

A seguir, são mostrados exemplos desses desajustes, em período de dificuldades crescentes para a Companhia, momentos em que, para amortecer fricções pessoais, se perdem esforços, energia e coerência

Devido à incorporação da Cobrasma Sumaré, em novembro de 1983, são realizados ajustes na diretoria, para preenchimento de cargos vacantes e novos cargos. Em consequência da incorporação, a Assembléia mudou o estatuto, incorporando a produção de equipamentos rodoviários como objeto social e para criar um cargo de diretor gerente, um cargo de Diretor sem designação especial e dois cargos de diretores adjuntos.³⁶⁷

Entre 1986 e 1988, são criadas diretorias, extintas diretorias, incorporadas diretorias, sem sequer uma menção para justificar tais medidas.³⁶⁸

A extinção das diretorias adjuntas e sua transformação em diretores sem designação especial que, na escala da hierarquia da empresa, ocupavam degrau mais alto, significou em última instância, promoção. Portanto, para resolver uma situação esdrúxula custos são aumentados. A eliminação de um diretor gerente reflete medidas anteriores, com a sua criação para contemplar necessidades oriundas da re-incorporação da Cobrasma Sumaré, três anos após seu desmembramento.

O período conturbado pelo qual passava o país, com inflação galopante e tentativas heterodoxas de combatê-la, gera, entre inúmeras outras dificuldades, situações complexas como a confusão gerada na remuneração dos diretores que, em determinadas situações, se

³⁶⁶ “A Cobrasma ela sempre trabalhou muito mais, vamos dizer assim, com visão de uma pessoa ou de um relacionamento pessoal, ao meu ver, do que como uma empresa, com estratégia definida, estratégia estabelecida, se existia, nunca conheci, (...) a empresa era muito o dono.(...)(...)Ela nunca teve um norte claramente definido, então onde que ela queria ir, em termos de modernização, de novos segmentos, de novos mercados, era muito a posição de um ou de outro que influenciava aquelas decisões. (...)Por que entrou em ônibus? Porque alguém, lá da alta cúpula foi lá nos Estados Unidos, viu aquilo, achou interessante, bacana, trouxe, mas ela não tinha previsto isso na sua estratégia realmente, uma diversificação do mercado, uma coisa que você começa a estudar para daqui um, dois, três ou quatro anos começar isso. A coisa foi feita muito no emergencial, sabe? A situação de que apaga incêndio!” Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.

³⁶⁷ O artigo 5º passou a ter a seguinte formulação: “A companhia terá um Presidente, dois Vice-Presidentes, dois Diretores Gerentes. Um Diretor de Finanças. Cinco Diretores sem designação especial e dez Diretores. No artigo 10: Compete ao Presidente : (...) c) a administração geral da Companhia; d) a criação de cargos e funções, a fixação dos respectivos salários e a distribuição dos encargos dos Vice-Presidentes, dos Diretores Gerentes, de Finanças, sem designação especial e adjuntos.”Assembléia Geral de 18 de novembro de 1983.

³⁶⁸ Assembléia Geral aprova em 1986, a criação de dois cargos de diretores adjuntos, passando-se o total para doze diretores adjuntos. Em 1988 as diretorias adjuntas são extintas e incorporadas às diretorias sem designação especial. Foi abolido um dos diretores Gerentes.

igualam ao de trabalhadores mais qualificados. Em 1987, são reajustados vencimentos da diretoria, adaptando-os aos salários dos empregados, resultantes de convenção coletiva, que aumentou os salários em 60,94% sobre a folha de outubro, a vigorar a partir de 1º de novembro, para que os membros da diretoria não ficassem em inferioridade.³⁶⁹ Em praticamente todas as Assembléias, enquanto existiu inflação sem controle, era aprovada *ad referendum* da assembléia, autorização de o Presidente (em alguns momentos do Diretor Superintendente) reajustar os vencimentos dos diretores periodicamente. Indicativo da profusão e de inutilidade de tantos diretores é a permissão ao Conselho de Administração de não provimento de cargos que porventura vagassem na Diretoria.³⁷⁰

Em 1989 com a extinção de um cargo de Vice-Presidente é alterada a denominação de Vice-Presidente para Diretor Superintendente. É o momento em que é aliado da diretoria, nesse processo de transformação, Marcos Silveira. A Companhia passa a ter um Presidente, um Diretor Superintendente, um Diretor Gerente, um Diretor de Finanças e dezessete diretores sem designação especial³⁷¹.

Houve época, por exemplo, em que ao presidente cabia uma boa parcela das prerrogativas da diretoria, cabendo-lhe em última instância, atribuir aos demais diretores encargos e funções. Inclusive, na distribuição de parte dos 10% do lucro líquido da empresa, a sua destinação estaria dentro do escopo de decisões do presidente. Vidigal Filho passa a ser o principal executivo da empresa. Indício disso é que, nas suas funções anteriores, não havia o encargo explícito de auxiliar o presidente na administração geral da Companhia.³⁷²

³⁶⁹ O Presidente, na oportunidade, informou que autorizado por Assembléia anterior determinara os seguintes aumentos: 20% nos termos do Decreto Lei nº 2306/86, mais conhecido como “gatilho”, a partir de 1º/6/87; 10% do “resíduo salarial” nos termos do Decreto Lei nº 2335/87, modificado pelo Decreto Lei nº 2336/87, a partir de 1º/09/1987; 4,69% para os meses de setembro e outubro de 1987, nos termos do Decreto Lei nº 2335/87, art. 3º, & 1º e art. 8º, caput. Assembléia Geral Extraordinária de 23 de novembro de 1987, presidida por Luis Eulálio de Bueno Vidigal. Assembléia Geral Extraordinária de 23 de novembro de 1987.

³⁷⁰ Com a venda da Braseixos para a Rockwell, na Braseixos “*criou-se a figura que nunca existiu na Cobrasma do diretor como cargo e não diretor estatutário. O título do meu cargo era diretor mas eu não tinha responsabilidade estatutária com a sociedade.*” Entrevista de Moacir Ferreira Marques em 25/01/2005.

³⁷¹ O Conselho de Administração elege a diretoria, e os mandatos do Presidente e do Diretor Superintendente serão de três anos, e de um ano o dos demais diretores. Ao Presidente compete: a) instalar as assembléias gerais; b) presidir e convocar as reuniões ordinárias e extraordinárias da Diretoria; c) a administração geral da Companhia. D) a criação de cargos e funções, a fixação dos respectivos salários e a distribuição dos encargos do Diretor Superintendente, do diretor Gerente, de Finanças e dos diretores sem designação especial. Cabe ao Diretor Superintendente: a) supervisionar as atividades das Divisões que lhes forem confiadas pelo Presidente; b) auxiliar o Presidente na administração geral da companhia. Ao Diretor Gerente caberia exercer as atribuições de Diretor de Relações com o Mercado. Assembléia Geral Extraordinária em 23 de janeiro de 1989, presidida por Luis Eulálio de Bueno Vidigal.

³⁷² No inquérito nº 2-0539/95 Luis Vidigal, requer dispensa do depoimento sob a alegação de que em 1993, na época dos fatos, portanto, ocupava o cargo de diretor-presidente apenas figurativamente, sem praticar qualquer

O emaranhado de diretorias sem clara definição de atividades e funções tem como reflexo, entre outros, falta de clareza na remuneração dos diretores, que deveria refletir, em princípio, a hierarquia. Além, naturalmente, da imensa engrenagem burocrática que se forja nesse processo.

Em todas as Assembléias Ordinárias, são ratificados aumentos já realizados e definidos novos valores a serem efetivados, em virtude da sistemática inflacionária do país que, a despeito dos diversos planos efetivados no período, teimava em permanecer ascendente e sem controle. Os honorários dos conselheiros eram simbólicos: menos de 2% dos vencimentos mensais do presidente. A não ser quando Luis Vidigal passou a ser só presidente do conselho pois, neste caso, recebia o mesmo que o presidente da companhia. Normalmente, neste período, o presidente e os vice-presidentes recebiam valores iguais, o Diretor Gerente 75% destes, Diretor de Finanças e Diretores sem Designação Especial 62,5% daqueles e Diretores Adjuntos 51%.

Com a situação se deteriorando, em 1990, é alterado o estatuto para que seja permitido à Companhia dar avais a sociedades coligadas, controladoras, controladas e subsidiárias. Na oportunidade, tendo em vista que a Corretora de Seguros Osasco Ltda. necessitava de suprimento de caixa e, em virtude da situação financeira da Cobrasma, foi autorizado o aumento do capital e admissão de sócio, uma vez que o objetivo social da Corretora não tinha nenhuma afinidade com os da Cobrasma.

Com o propósito de adequar a estrutura da empresa a tempos de maior contenção e de dificuldades, em 1991,³⁷³ o estatuto é modificado mais uma vez, e passa a permitir que o Presidente ou o Diretor Superintendente represente, sem quaisquer restrições, a Companhia, na hipótese de o Conselho de Administração não prover cargos da diretoria que estivessem vagos. Ao mesmo tempo, competências anteriormente adstritas ao presidente são formalmente absorvidas pelo Diretor Superintendente.³⁷⁴

ato de gestão, já que, de acordo com a alteração dos estatutos ao Presidente cabia tão somente convocar e instalar assembléias gerais. E que em 02/09/93 a Assembléia Geral extinguiu o cargo de Presidente. Ou seja, concretamente estava alheio à administração da empresa.

³⁷³ Assembléia Geral Extraordinária em 4 de março de 1991.

³⁷⁴ “Art. 10 – Compete: 1º) Ao Presidente: a) convocar e instalar as assembléias gerais; b) presidir e convocar as reuniões ordinárias e extraordinárias da Diretoria; c) substituir o diretor Superintendente em suas ausências ou impedimentos. 2º) Ao Diretor Superintendente : a) a administração geral da Companhia; b) Substituir o Presidente em suas ausências, ou impedimentos; c) exercer as atribuições de Diretor de Relações com o Mercado d) a criação de cargos e funções, a fixação dos respectivos salários e a distribuição dos encargos dos Diretores; e) representar a Sociedade, diretamente ou mediante procurador, em quaisquer atos em juízo ou fora dele e, especialmente, em assembléias gerais ordinárias e extraordinárias de outras sociedades. ; f) independentemente de expressa autorização da assembléia geral, emprenhar bens imóveis e caucionar títulos da Companhia

É reduzido para três o número de Conselheiros, um dos quais poderia ser diretor da Companhia, permitida a reeleição. Contemplando a mudança da gestão e o domínio final da condução da empresa pelo clã de Luis Vidigal, são eleitos Conselheiros por um ano: Luis Vidigal, Vidigal Neto e Marcos Vidigal Xavier da Silveira Filho (saem os irmãos, entram os netos), que serão reeleitos em abril de 1992.

A mudança sistemática dos estatutos, da organização da diretoria objetiva atender objetivos pessoais, acomodar pessoas, não funções. Ou seja, o organograma da empresa não atende à questão funcional e organizacional, mas aos interesses que se chocavam.

Ao identificar a falha do governo como causa básica da deterioração da empresa, um entrevistado admite que pode ter havido má administração e por ser uma empresa familiar

*“eu sempre achei que a companhia não repôs os quadros à medida que foi perdendo por corte, por mudança de atividade. Perdia um elemento bom da área comercial, em vez de botar lá um profissional capacitado, pegava um jovem da família, recém-formado e punha lá.”*³⁷⁵

Outro, discorda da imputação a Sumaré como o grande erro estratégico da empresa, e identifica

*“a colocação exagerada de filhos e netos na direção.”³⁷⁶ (...) Afetou bastante, e uma excessiva criação de chefias. A Cobrasma de repente começou a criar diretoria para tudo (...) De repente tinha diretor para tudo que era coisa, então, isso daí, eu acho que foi o excesso de burocratização, em família.”*³⁷⁷

{formalmente é o momento que Vidigal Filho assume o poder e Vidigal professor fica como Rainha da Inglaterra). G) abrir agências, filiais, sucursais, postos e oficinas de manutenção em qualquer ponto do território nacional. 3º) Ao Diretor Gerente (...) c) as atribuições que lhes forem dadas pelo Diretor Superintendente “Estatuto aprovado na Assembléia Geral Extraordinária de 4 de março de 1991, que fixa os salários mensais do Presidente e do Diretor Superintendente, em Cr\$ 1.776.299,00 a partir de 1º de abril de 1991.

³⁷⁵ Entrevista com João Tavares Friestino em 17/09/2004.

³⁷⁶ Uma das características das empresas familiares em que elas em comparação com outros tipos de empresa são avaliadas negativamente é a questão da promoção de parentes e funcionários por critérios outros que não a competência. LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed São Paulo: Pioneira, 1998.

³⁷⁷ “Houve uma promessa de esforço na construção de vagões que não se concretizava [a primeira causa da queda]. E, segunda, o excesso de parentes na direção e uma terceira a burocratização excessiva, se criou muitos departamentos na Cobrasma, mas muitos. (...) Se você pegar em 82 mesmo, eu me lembro, em 80, 81, todo dia saía circular lá, diretor criando departamento. (...) Era um absurdo. O controle de qualidade acho que foi subdividido de um foi para três ou quatro.” Entrevista de Benedito Vaciloto em 20/10/2004.

Semelhante interpretação faz Jonas Reginaldo Prado: “(...) acho que a própria decadência dela se deve a este conceito de permanência muito da família, quer dizer, ela se profissionalizou, mas nem tanto, as principais decisões estavam amarradas à família. Que entre eles mesmos não eram tão entrosados assim. (...) Havia capitania hereditárias.(...) Uma parte da família estava ligada à área financeira [Vidigal Filho] e a outra parte estava ligada mais à parte de produção [Marcos Silveira]. (...) Era uma estrutura até certo ponto muito departamentalizada, controlada, de muitos níveis (...) No fim ela começou a perceber que ela estava perdendo mercado, ela teve uma época muito forte de descentralização“.O mecanismo de decisão era “relativamente lento. As decisões às vezes demoravam, elas estavam fechadas em uns feudos, uns nichos...” A situação de 80 em diante havia deteriorado muito, cujas causas foram” a política do governo de importar carros de fora, carros de

A burocratização e os feudos que se formaram na empresa tem reconhecimento, inclusive, nos que, beneficiados, não consideram a formação de grupos como negativa:

“Quando eu entrei na Cobrasma já [existia essa divisão], eu caí num grupo, que era um grupo forte, do Sérgio Marcondes Machado, ele era gerente, e tinha mais algumas pessoas, esse grupo eram muito fortalecido pelo Dr. Alberto Pereira de Castro, que era o diretor, e depois foi superintendente do IPT. Esse grupo era muito ligado ao Dr. Alberto e tinha a parte petroquímica, que era uma parte que eles sempre acharam que dava prejuízo, então esse grupo fazia menção em mudar.”³⁷⁸

Esse mesmo depoente identifica um ponto chave:

“Sabe o grande mal da Cobrasma, [era] não ter unidades de negócio, ou seja, a fundição ela tinha de ser auto-suficiente; que a fundição nessa parte ferroviária, ela tinha que ser creditada e debitada na outra; eu ficava doido da vida, porque era diretor daqui e eu achava que tava dando a maior produtividade, aquilo que eu tinha me proposto a fazer por vagão, por carro de passageiro, tava fazendo menos, tava saindo e a gente ia nas reuniões de Osasco, lá não era bem...era para produzir 1.800, produziu 1.300, porque cortaram; mas não tinha uma cobrança, não tinha o responsável pela unidade: quanto deram os prejuízos, qual o programa?”³⁷⁹

Ao que tudo indica, já nos seus estertores, em meados dos anos 90, tentou-se uma mudança de cultura, buscar sinergia maior, um envolvimento maior. Entretanto, a cúpula não se mostrou convicta de que haveria alternativa, e que esse era o caminho.

No entanto, a empresa participava por seus escalões inferiores, de reuniões de executivos de RH de diferentes empresas, chamado grupo Diógenes, que se reuniam uma vez por mês.

Por volta de 1962, a Cobrasma passa a ter uma função de liderança nessa área entre as indústrias de Osasco, pela antiguidade, mas também pela organização. As reuniões de RH foram às primeiras que incorporavam trocas de informações entre as empresas. Em consequência da participação da Ford que tinha uma unidade em Osasco e que vinha com todo o departamento de RH estruturado, separado por áreas, recrutamento, salários, treinamento todo formatado na matriz, em função disso a Cobrasma também começou a se organizar e uma das primeiras áreas a montar chamou-se Administração de Salários.

passageiros, trens de metrô, a desnacionalização da produção, a globalização e a má administração, e a falta de visão de estrutura de mercado.” Entrevista com Jonas Reginaldo Prado em 26/08/2003.

³⁷⁸ Entrevista de Antonio Lino Fortes, em 06/09/2004.

“Não tinha diálogo, eram empresas diferentes dentro de uma única empresa, e cada um querendo mostrar mais resultados do que os outros, ou seja, não havia cooperação nem nada, havia uma competição, isso trazia criação de cargos, para um diretor ser fortalecer ele criava várias gerências, isso mostrava fortalecimento.” Entrevista de Rubens Polo Filho em 18/11/2004.

³⁷⁹ Entrevista de Antonio Lino Fortes, em 06/09/2004, Evidente, que neste argumento está embutido uma rivalidade entre Osasco x Hortolândia, na busca de se achar responsáveis pela crise.

“Então a Cobrasma foi obrigada a se estruturar, principalmente na área de bases salariais, para competir no mercado, um mercado que era forte, começam a vir as indústrias montadoras de veículos, os poucos funcionários formados que tínhamos (ou profissionais) eram disputados a preço de ouro no mercado todo, e a Cobrasma teve que entrar nisso e foi onde surgiu a primeira escola Senai, em Osasco, com certeza a Cobrasma participou, para a formação de profissionais para ela. (...) A grande maioria entrou nos cargos mais baixos e evoluiu através de treinamento interno. (...) A Cobrasma em todos os campos sempre permitiu a evolução das pessoas. (...) Chegamos a ter uma área chamada Controle de Qualidade altamente desenvolvida tecnicamente.”³⁸⁰

No entanto, a parte de RH na Cobrasma sempre teve uma posição secundária, ao contrário, por exemplo, da Braseixos.

“Na Cobrasma o RH ficava sempre como setor auxiliar, quando os fatos já tinham ocorrido, enquanto na Braseixos estávamos sempre a par do que ia acontecer, até para tomar as devidas providências, isso sempre pela orientação do americano. No caso de Hortolândia, o RH entrou na história quando a fábrica estava quase pronta, ou seja, a fábrica estava pronta e não tinha pessoal para trabalhar, porque ainda tinha o treinamento de pessoal, porque aquela área não tinha especialização, que a Cobrasma precisava, aí o cara do RH sai correndo para fazer acordo com Senai, treinamento, cursos lá dentro, para preparar o pessoal para trabalhar na fábrica”³⁸¹

A equipe de O & M (Organização e Método) elaborava vários manuais de procedimentos, *“que regulava toda a política da casa, o quê fazer e como fazer. Eram muitas normas. Equipes enormes, chegou a ter 50 funcionários na área de O & M.”³⁸²* Da mesma

³⁸⁰ Entrevista de Moacir Ferreira Marques em 25/01/2005.

³⁸¹ *“Toda a parte de vagões foi transferida, quem quis ir foi, outros que não quiseram, ficaram, mas mesmo assim precisava de profissionais locais. Não adianta transferir por transferir, você paga os 25%. Legalmente nem é obrigado a pagar os 25% se está transferindo definitivamente.”* Entrevista de Moacir Ferreira Marques em 25/01/2005.

³⁸² Entrevista de Jonas Reginaldo Prado em 26/08/2003.

Um dos manuais do departamento de organização estabelece a tabela de preenchimento do documento Nota de Transferência, que no caso do tipo “V” visa a *“regularização de divergências, quando o estoque físico for menor que o contábil, tanto em quantidade como em valor.”* Nesse manual há uma Nota de Recebimento – desdobramento da NR, que contém tantos itens e informações, que pode figurar como um exemplo de burocratização. Um aspecto interessante, ao qual se reportaram vários depoentes refere-se à Reserva de Materiais, havendo inclusive a cessão parcial ou total de reserva entre departamentos, parte ou toda a quantidade reservada, naturalmente a partir do preenchimento do manual próprio e adequado. A *“reserva de um item pode ser feita sobre uma quantidade existente, sobre uma quantidade à receber, ou ainda, parte sobre o existente e parte sobre o à receber.”*

Havia inclusive o conceito sobre reserva: *“A Reserva de um item de estoque objetiva garantir o suprimento deste item, para utilização futura, além de evitar que este mesmo item seja considerado como disponível para isso por outro interessado na sua utilização imediata ou futura. Desta forma será assegurado o suprimento para garantir a continuidade dos programas de fabricação, tanto em relação ao item de uso direto no produto como em relação aos itens auxiliares de produção”.* Isto tudo apesar de haver uma política de Mínimo-Quantidade que seria *“Quantidade prevista pelo Controlador de Estoque a título de estoque mínimo, para os itens cuja política de reposição em estoque é “Mínimo-M” ou “Duas Gavetas-G”. (...) quando o saldo em estoque acrescido da quantidade “A Receber” for igual ou inferior a esta quantidade o sistema emitirá uma SC de Mínimo que desencadeará o processo de compra.”* No Manual são também estabelecidas as instruções para o preenchimento do Adendo ao Pedido de Mercadoria: *“documento utilizado pelo Departamento de Compras para formalizar junto ao fornecedor, eventuais informações adicionais que não puderem ser especificados no Pedido de Mercadoria original.”*

forma que os executivos de RH, também o O & M participava do GOM – Grupo de Organização e Método, que se reunia uma vez por mês, para discutir linhas de atuação na área. Entre outras participavam gerentes das empresas Alpargatas, Mercedes Benz, Nestlé, Congás, Ericson, e naturalmente da Cobrasma, em um total de onze. Participação que foi de 1985 a 1989, tendo encerrado a participação:

“Porque a empresa começou a entrar em decadência, o time de O & M foi acabando, na Cobrasma, ficaram duas ou três pessoas, [que] aí não tinham mais tempo de ir às reuniões. Eles foram deixando de participar do GOM, e mesmo porque não tinham muito mais o que oferecer. Em termos de tecnologia. Porque não adianta ir no GOM só para pegar informação, você tem que levar informação também.”³⁸³

Em 1995 foram eleitos como Presidente Vidigal Filho, com mandato até 1998, e como Diretor Gerente Vidigal Neto, com mandato até 1996. Com o falecimento de Luis Vidigal, em 1996, e a renúncia de Cristina Silveira Andrade filha de Marcos Silveira, são eleitos Conselheiros: Vidigal Filho, Vidigal Neto e Rogério Carvalhaes; que nos anos seguintes serão reeleitos sucessivamente.

O que, sinteticamente, se pode concluir deste processo e das dificuldades para a empresa modernizar sua estrutura, pode ser caracterizado pela falta de diretriz, de um eixo de organização. Assim, por exemplo, enquanto Marcos Silveira e Vidigal Filho estiveram na empresa, criou-se para abrigá-los duas vice-presidências, em princípio, de igual força. Entretanto, assim que Marcos Silveira, ao que tudo indica agastado, se retirou da empresa, uma vice-presidência foi extinta. A função de Diretor Superintendente existiu, foi extinta e novamente ressuscitada, para logo após novamente ser extinta. Houve momentos em que suas atribuições eram as típicas do principal executivo, portanto, agindo como presidente, outras, em que se subordinava ao presidente.

³⁸³ Entrevista de Jonas Reginaldo Prado em 26/08/2003 A desativação do setor, segundo Jonas, deveu-se a que *“como ele é uma atividade meio e o objetivo da organização era manter a atividade fim, foi fácil definir essas áreas de apoio que deveriam ser gradativamente desativadas. Em função do custo fixo(...) vários meios de desenvolvimento, áreas de sistema, área de O&M, à medida que a empresa foi entrando em decadência ela foi desativando... talvez ela precipitou, uma coisa que poderia até ajudá-la. Mas o desespero era grande.”* Para ele, o problema da Cobrasma sempre foi gestão. *“Tipo de gestão, estilo de gestão. Sempre foi.(...) Pela forma paternalista e familiar de se administrar. (...) Uma bela empresa para se trabalhar, muito boa, porém...o tipo de administração, o estilo, não convenceu. E o tipo de produto, e o cliente, o principal cliente que era o governo. Esse é outro grande problema. O tipo de cliente, Porque você ficava na mão de poucos clientes, com grandes valores.”*

Roberto Luiz Pinto e Silva, em entrevista de 25/06/2003, tem outra interpretação: *“Acho que essa questão familiar não é o principal, mesmo porque a Cobrasma nos últimos anos ela começou a se profissionalizar; no começo ela era mais fechada, mas depois ela começou a se profissionalizar. O problema continuo insistindo, foi econômico –financeiro: não conseguiu suportar a espera, vamos dizer assim de eventual mudança na política ferroviária do Brasil. Na realidade, por mais que a gente tivesse diversificação de produtos, o que sustentava mesmo era a ferrovia. O equipamento ferroviário é que dava sustentação.”*

Luis Vidigal, em épocas anteriores foi Superintendente, cargo que, por sinal, foi ocupado primeiramente por Ary Torres, ainda na constituição da empresa. Enquanto presidente, se reportavam a ele os dois vices, posteriormente o Superintendente compartilha o “poder” com o presidente, e depois o Presidente perde atribuições, se limitando a convocar e presidir as Assembléias. Em seguida, Luiz Vidigal, fica restrito à presidência do Conselho, extinguindo-se o cargo de Presidente, assumindo todas as suas funções o Diretor Superintendente. Logo após, extingue-se o cargo de Diretor Superintendente e reinstala-se o de presidente.³⁸⁴

Comportamento semelhante com respeito aos diretores sem designação especial e aos diretores adjuntos. Ampliava-se e cortava-se seu número ao sabor das conveniências, ou dentro da necessidade de ajeitar nomes na estrutura hierárquica da empresa. Não há, de forma geral, definição clara dos objetivos, competências e prerrogativas da função, que seriam as que lhes atribuisse o presidente ou o diretor Superintendente, em algumas outras ocasiões. Quando moribunda corta-se fundo nesta estrutura esdrúxula, a degola é bem significativa do desperdício que vinha sendo praticado. Carlos Seicentos, que foi funcionário da empresa, eque, em 2003, passa a arrendar as suas instalações, inclusive reativando a fundição, aponta essa como característica negativa da Cobrasma: estrutura pesada, feudos, acúmulo de diretorias sem definição de funções.

Outro exemplo, o Conselho de Administração do qual participaram empresários do porte de José Ermírio de Moraes, Horácio Lafer, Olavo Egydio de Souza Aranha, Fábio da Silva Prado e Henrique Dumont Villares, perde representatividade paulatinamente. Em 1980, houve uma primeira ação neste sentido, quando a participação do Conselho ficou restrita aos membros da família, filhos de Gastão Vidigal: Silvio de Bueno Vidigal, Luis Eulálio de Bueno Vidigal, Álvaro Augusto de Bueno Vidigal, Antonio Carlos de Bueno Vidigal que

³⁸⁴ “Art. 5º A Companhia terá um Diretor Superintendente, um Diretor Gerente, um Diretor de Finanças e dezessete diretores sem designação especial. Art. 7º - Cabe ao Conselho de Administração a eleição dos diretores. O mandato do Diretor Superintendente será de três anos. O dos demais será de um ano. Art. 9º Quando o Conselho de Administração deixar de dar provimento aos cargos de Diretor Gerente, Diretor de Finanças e Diretor sem designação especial o Diretor superintendente poderá, sozinho, representar, sem quaisquer restrições, a Companhia.” Art. 10 – Compete: ao Diretor Superintendente: a) a administração geral da Companhia; b) convocar e instalar as assembléias gerais; c) presidir e convocar as reuniões ordinárias e extraordinárias da Diretoria; d) exercer as atribuições de Diretor de Relações com o Mercado e) a criação de cargos e funções, a fixação dos respectivos salários e a distribuição dos encargos dos Diretores; f) representar a Sociedade, diretamente ou mediante procurador, em quaisquer atos em juízo ou fora dele e, especialmente, em assembléias gerais ordinárias e extraordinárias de outras sociedades; g) independentemente de expressa autorização da assembléia geral, empenhar bens imóveis e caucionar títulos da Companhia {formalmente é o momento que Vidigal Filho assume total poder}. h) abrir agências, filiais, sucursais, postos e oficinas de manutenção em qualquer ponto do território nacional. 3º) Ao Diretor Gerente (...) c) as atribuições que lhes forem dadas pelo Diretor Superintendente e também para os outros diretores.” Assembléia Geral Extraordinária em 02 de setembro de 1993, sob a presidência de Luis Eulálio de Bueno Vidigal.

permanecem na mesma posição até 1991³⁸⁵. Neste ano se estreita ainda mais sua representatividade, participa Luis Vidigal e os dois netos: Vidigal Neto e Marcos Vidigal da Silveira Filho³⁸⁶.

Enquanto a empresa esteve na linha de frente da industrialização do país, a nata do empresariado participava do Conselho, com possibilidade de contribuir para as decisões estratégicas da empresa de forma positiva.³⁸⁷ Ao se fechar o círculo de decisão, restringindo-se à família, ou à parte dela, a capacidade crítica e de contribuição ficou muito afetada. Por ocasião da *débâcle*, a organização *era* mononuclear, monolítica, monotemática em seu processo de decisão, enquanto a ousadia do empreendedor antigo foi substituída pelo medo às mudanças e aos riscos.³⁸⁸

³⁸⁵ A participação nas Assembléias mostra o conjunto de forças que no passar do tempo continuaram aglutinadas em torno do projeto da empresa. Ao diminuir a participação do amplo espectro de forças que se juntaram para viabilizar recursos técnicos, financeiros e políticos que permitiram o surgimento da empresa, ficou limitada a sua capacidade de resposta aos desafios que se contrapunham aos seus esforços de crescimento. Na Assembléia de fevereiro de 1977, exatamente no momento em que Luis Eulálio de Vidigal assume o poder maior da empresa, representa na Assembléia: Companhia Paulista de Mediação, Braseixos, Braspressas S.A., Fornasa S.A Indústria e Comércio, e Fazenda Maria Amélia S.A.. Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho, representa Sociedade Civil de Participação Socipa e por Lagidiv Sociedade Civil de Administração e Participações. Além dos diretores da empresa como Maurício Novinsky que presidiu a Assembléia, tem participação Roberto Caiuby Vidigal (ligado a “A Maritima”), e Marcos Vidigal Xavier da Silveira. Enfim nesta passagem, basicamente participam pessoas, empresas ou prepostos ligadas à Família.

Entretanto, é bom salientar, que estas assembléias pouco se manifestavam explicitamente sobre os problemas, pelo menos formalmente e com registro nas atas. Por exemplo, em Assembléia de 1987 não há maiores referências sobre o imbróglio do mico da bolsa, registra apenas o sucesso do lançamento das ações.

Assim é que entre 30 de agosto de 1982 e 23 de janeiro de 1989, as diversas assembléias que se fizeram contaram em geral com membros da família Luis Eulálio de Bueno Vidigal comandados pelo próprio, suas empresas de representação como Companhia Paulista de Mediação (Luis Eulálio de Bueno Vidigal presidente), Sociedade Civil de Participação Socipa e Lagidiv Sociedade Civil de Administração e Participações (Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho) e representação de ramos da família via empresas de participação como a Fundação Alcides Vidigal (Luis Eulálio de Bueno Vidigal Presidente), Armazém Gerais Santa Cruz (Flávio Almeida Prado, Diretor Superintendente às vezes representado por Rodolfo de Almeida Prado) ou a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (M. César ou Murilo Cunha). Somente em uma assembléia nesse período participou representante de outra pessoa jurídica, embora ligada ao Banco Mercantil da família, que foi João Gustavo Haenel na assembléia de 10 de dezembro de 1984 representando o Banco Finasa.

³⁸⁶ Nas assembléias ocorridas no período de decadência mais acentuada da empresa a partir de 1990, a participação se resume à Companhia Paulista de Mediação (Luis Eulálio de Bueno Vidigal Presidente) e Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (M. César). A partir de 1993 há mudança mais no sentido formal do que propriamente substancial, entra Sociple Sociedade Civil de Participações Luis Eulálio Ltda. (Luis Eulálio de Bueno Vidigal Presidente) em substituição à Companhia Paulista de Mediação, que em 1996 terá Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho, a representando como Gerente. Entra também Nova Guadalupe Participações Ltda. (Roberto Caiuby Vidigal, Diretor) ao que tudo indica é sucessora de Companhia Melhoramentos Norte do Paraná. O que acontece em todo esse período final, inclusive no período mais recente em que, zumbi do que fora, simplesmente registra formalmente sua existência vegetativa.

³⁸⁷ “No caso da decisão de entrar na indústria automobilística, foi uma decisão do Conselho de Administração da Cobrasma. O Dr. Alcides submeteu ao Conselho um memorando propondo. (...) Faziam parte do Conselho o Zé Ermírio, Monteiro Aranha e o pessoal do Lafer.” Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

³⁸⁸ “ (...) O que se verifica em muitos casos é que o instinto empreendedor de outrora do fundador, hoje é substituído por ‘receios e medos’ às mudanças, principalmente aquelas que lhe tirarão o controle do negócio, e que sob sua ótica essas poderão colocar em risco todo o patrimônio conseguido através dos anos.” ROMBOLI,

5.3 OS ÚLTIMOS SUSPIROS

O primeiro estatuto, aprovado em Assembléia de Constituição da empresa, realizada em 1º de setembro de 1944,³⁸⁹ de forma premonitória admitia que: “*A Companhia durará por tempo indeterminado, não podendo, porém, dissolver-se antes de decorrido cinquenta anos da data do arquivamento de seus atos constitutivos na Junta Comercial.*”

O período crítico para a empresa vai da construção da fábrica de Hortolândia (1978), passa pelo divisor de águas do “Mico da Bolsa”, o seu fim foi anunciado com o encerramento da unidade de Osasco em 1994, o “fechamento” operacional ocorreu em 1998, e nos demais anos, ela tornou-se uma parasita de seu passado. Neste período, há outros eventos marcantes, tais como a tentativa de modernização na década de 70, a concordata em 1991 e a saída da concordata em 1993. Evidentemente, serão as duas décadas perdidas pelo país os anos chave para se acompanhar o processo de enfraquecimento da capacidade produtiva e financeira desta empresa nacional de bens de produção. Considera-se como a data central para a “morte” da empresa o ano de 1994, como aquele momento em que finalmente ela esteve frente a frente com seu destino final. Os anos posteriores foram rescaldos do processo de falência real que, no entanto, em termos legais não terminou.

As reações dos agentes econômicos não são padronizadas, a história condiciona e não há como reproduzir situações passadas. A força de inércia faz com que uma empresa, ao se ver em apuros crescentes, não entregue os pontos antes, quando o estrago pode ser de menor monta. Não há uma situação de conhecimento perfeito dos problemas e das alternativas no seu planejamento estratégico e nas inflexões da política econômica nacional.

Aliás, todos os pedidos de falência na justiça são resolvidos via acordos e pagamentos dos débitos, de forma a evitar a sua decretação. Os Sindicatos de Metalúrgicos de Osasco e Campinas nunca o fizeram. Trabalhadores com pendências trabalhistas, ao solicitarem essa medida extrema, são imediatamente chamados para acordos. As empresas credoras, talvez em solidariedade capitalista, também assumiram o prejuízo e não tocam no assunto, embora venham penhorando suas máquinas e outros bens, levados a leilão e arrematados. Quanto ao

Silton Marcell et PUGA, José Carlos C. A empresa familiar: do nascimento a sucessão in: **Revista IMES**, nº 49, maio/ agosto 2000, ano XVII, p 53-60, p. 54.

³⁸⁹ Artigo segundo, conforme ata arquivada na Junta Comercial sob o nº 22.015 em 19 de setembro de 1944.

Estado, o grande credor, “Ah! Esse, – nas palavras de um entrevistado - não quebra ninguém!”³⁹⁰

Em 1989, no descalabro do fim do governo Sarney, e o desarranjo da companhia como consequência do “Mico da Bolsa” e dos outros “Micos” em que havia se metido, o editorial do jornal interno dá, de certa forma, o estado de espírito vigente no âmbito macro e no micro, no particular e no geral.

*“Sem dúvida que atingimos o 45º aniversário num momento difícil. Mas é bom repetir: as causas das dificuldades são externas à nossa realidade, dizem respeito a todo um processo doloroso envolvendo o Brasil nesta era de conturbação econômica, mudança de rumos, redefinição de esforços. Estamos aqui, navegando da melhor maneira possível num mar agitado, mas navegando.”*³⁹¹

Em 1993 é contratada, tardiamente, consultoria com o objetivo de modificar a gestão da empresa, procurando criar novas sinergias, apontar pontos de gargalo, quebrar barreiras e paradigmas, sugerir alternativas produtivas e estratégicas. No entanto, apesar da motivação dos funcionários com a possibilidade de mudança e de salvação, não houve adesão total da família Vidigal, faltando reforço na retaguarda para as propostas resultantes do trabalho desenvolvido.

O encerramento das atividades fabris da Divisão de Aços (fundição, forjaria e usinagem de rodas) de Osasco, em 31 de outubro de 1994, é justificado como

*“ medida tomada para neutralizar as expectativas negativas do resultado operacional da Divisão de Aços, projetadas para o futuro, devido aos acréscimos ocorridos nos custos operacionais, decorrentes, principalmente, da valorização da mão-de-obra disponível na região.”*³⁹²

O exercício de 1994 mostrava passivo a descoberto de cerca de R\$ 205.681 mil, que se multiplicou em pouco tempo.

A Gazeta Mercantil, de 09 de janeiro de 1995,³⁹³ apresentou números espantosos para o buraco da empresa; para o presidente da Companhia US\$ 400 milhões, para o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas US\$ 600 milhões. Com a ocupação da fábrica pelos metalúrgicos, em 18 de dezembro, a empresa paralisou as entregas de encomendas.

³⁹⁰ Entrevistas com Carlos Seiscentos em 13/03/2006 e 03/07/2006.

³⁹¹ O ELO, nº 170 set. de 1989, p. 1.

³⁹² **COBRASMA. Relatório de administração 1995.** Não foi consensual o fechamento de Osasco, havia um grande grupo que defendia fechar Hortolândia e permanecer Osasco. Entretanto, a decisão do consultor foi de transferência para Hortolândia, o que ocasionou aumento de custo, por exemplo, todo o pessoal que seguia de Osasco para Hortolândia passou a ganhar horas em trânsito. (Entrevista de Júlia Vernalha em 14/10/2002).

³⁹³ (Banco de dados de S. Paulo, arquivo).

Na oportunidade, Vidigal declarava que desde 1985, tentava vender a unidade e sair do negócio. As dificuldades se iniciaram, segundo ele, com o cancelamento de pedidos no valor de US\$ 200 milhões. Ao sair da concordata, pagando os credores quirografários, mas não os credores privilegiados e os impostos o negócio ficou inviável devido ao alto custo de sua rolagem. O sucateamento da malha ferroviária e de seus equipamentos exigia grandes investimentos que poderiam viabilizar o negócio. Existiriam R\$40 milhões em pedidos em carteira e cerca de 10 milhões seriam atendidos e, para isso, afirma Vidigal Filho, precisaria somente de 400 dos atuais 1.033 funcionários.

A condição da empresa, a partir destes momentos, sua entropia, pode ser enquadrada na fotografia dos números de um dos últimos relatórios trimestrais da empresa.³⁹⁴

³⁹⁴ A Folha de S. Paulo de 23 de abril de 2006, p. B5, citando a empresa de consultoria Econômica, coloca a Cobrasma no 10º lugar dos maiores patrimônios líquidos negativos entre empresas da América Latina e Estados Unidos, com 850 milhões de dólares.

Tabela 23 Cobrasma: Balanço Trimestral 30/09/2005 (R\$ mil)

Ativo Circulante	3.658
Ativo Total	28.613
Demonstração do Resultado	
Receita Líquida das Vendas e/ou Serviço	6
Lucro Bruto ou prej.	6
Lucro Operacional ou prej.	-44.829
Despesas e rec. fin. Líquidas (Rec. – Desp)	-44.682
Prejuízo ou Lucro Líquido do exercício	-45.239
Prejuízo ou lucro por ação	-0,44099
Saldo Final dos Lucros acumulados	-2.179.448
Passivo Circulante	1.584.362
Patrimônio Líquido	-1.918.187
Estoques	0
Empréstimos e Financiamentos	-857.777
Impostos, taxas e contribuições	-569.339
Dívidas com pessoas ligadas	-299.587

Fonte: Relatório Trimestral enviado à CVM

A ironia destes fatos é que a empresa Iochpe-Maxion, hoje a principal fabricante de vagões no país, por força das crescentes demandas por novos vagões resultado da procura reprimida e liberação de verbas do BNDES arrendou dois fornos de fundição da Cobrasma, em Osasco e em Hortolândia.³⁹⁵

Há uma indagação que fica suspensa à espera de uma resposta: qual a justificativa para que a empresa permaneça “viva?”³⁹⁶

³⁹⁵ Jornal Valor Econômico de 11 de novembro de 2003, p.9.

“Evidente que pegar um forno inutilizado por 10 anos, deve demorar mais, ter uma produtividade menor do que um equipamento mais moderno, mas há de se convir que montar um negócio desse com equipamentos novos requereria um investimento muito grande.” Entrevista de Moacir Ferreira Marques em 25/01/2005.

Os altos investimentos necessários a implantação de um negócio de tal porte a um custo do capital como o do Brasil viabiliza a alternativa de reativação com máquinas em estado precário de conservação em momento de aquecimento acentuado do mercado.

³⁹⁶

Quadro 6 :Alguns pregões com negociação de ações da Cobrasma

Data do pregão	Nº de negócios	Quantidade. (1000 ações PN)	Preço R\$ (1000 ações PN)	Data do pregão	Nº de negócios	Quantidade. (1000 ações PN)	Preço R\$ (1000 ações PN)
04/06/2003	3	190	2,00	04/02/2005	1	10	35
9/01/2004	3	30	24,00	13/07/2005	1	10	39
12/01/2004	2	20	24,00	09/08/2005	1	10	39
9/02/2004	2	20	28,00	09/09/2005	1	10	29,99
11/03/2004	1	10	28,00	15/09/2005	2	20	25,00
17/12/2004	1* a 34 on	40	34,00	11/10/2005	1	10	10,00
17/12/2004	1	40	29,99	07/11/2005	1	20	10,00
20/12/2004	1	10	30,00	13/12/2005	2	20	10,00
21/12/2004	1	10	30,00	17/03/2006	1	10	10,03

Fonte: Bovespa * ON

Uma hipótese pode ser evitar que a massa falida caia na mão da justiça, isto é, seja nomeado um síndico que daria um encadeamento ao encerramento da empresa. Do jeito que está, interessa a Vidigal Filho, pois ele é o próprio síndico, e com isso os rendimentos que ainda persistem a ele é dado o poder de direcioná-los. Por exemplo, no caso da Associação dos Funcionários que acaba ficando com o terreno e edificações de Hortolândia, abjudicado por dívidas trabalhistas, houve a participação de Vidigal Filho para que isso acontecesse.

Por sua vez, aos trabalhadores organizados, ainda é melhor tentar o recebimento de indenizações, através de negociação com a empresa do que deixar as pendências para serem executadas em rol de prioridades da justiça. Até porque a primeira prioridade, até recentemente, ainda era para os débitos previdenciários. Pelo montante do débito não sobraria nada para mais ninguém. O Estado, por ser mais lento, é mais benevolente nesses casos.

5.4 O FIM NA VERSÃO OFICIAL

Os diversos processos que a empresa enfrentou, pela necessidade de apresentar argumentos de defesa, de contar, enfim, a sua versão sobre os eventos, motivo dos processos e também para apresentar as justificativas para a crise e seu desenlace, são importantes fontes de registro e base para nossa análise histórica. Um desses processos por apropriação indébita em consequência da empresa descontar as contribuições ao INSS dos funcionários e não repassá-las ao Instituto, é fonte de informações das mais relevantes para o conhecimento da empresa e da versão da direção remanescente sobre seus problemas.

Diversos foram os depoimentos apensados a processos de natureza semelhante³⁹⁷, em todos os argumentos são parecidos, com diferenças mais significativas na identificação da causa fundamental ou do momento em que se iniciou o retrocesso. O quadro fica completo juntando-se as explicações particulares, que no conjunto formam uma unidade integrada das interpretações e justificativas oficiais para a “falência” da empresa.

Vidigal Neto, diretor a partir de 1990, desconhecia os débitos específicos do período considerado perante o INSS, mas sabia que dificuldades financeiras da empresa a obrigaram a priorizar os pagamentos dos salários dos empregados, tendo que se valer de empréstimos em diversas oportunidades. A culpa fundamental de toda esta situação seria dos governos estadual

³⁹⁷ Termo de Interrogatório Processo 95.0102011-8 realizado em 02 de julho de 1999.

e federal, por não pagamentos de suas dívidas no tempo devido.³⁹⁸ O início dos problemas da empresa, para ele, se deu no Plano Cruzado, e em 1990, quando o governo atrasou pagamentos e suspendeu contratos da ordem de duzentos milhões de dólares. Embora a empresa tenha feito acordos de parcelamento das dívidas com o INSS, não conseguiu honrá-los, só algumas parcelas foram pagas.³⁹⁹

Se os problemas começaram em 1987, porque foram lançadas as ações em 1986, exatamente para cobrir desequilíbrios financeiros graves? No lançamento das ações, no entanto, o cenário apresentado era extremamente róseo, embora a situação concreta da empresa já estivesse muito comprometida.

Na visão da empresa:

“tais recursos foram destinados ao ajuste financeiro da empresa, ainda na esperança de que houvesse por parte do governo a reativação dos investimentos prometidos. Apesar disso, a pressão do serviço da dívida maior do que o retorno esperado e conseguido dos investimentos produtivos, os débitos de curto prazo superiores às receitas, obrigou a empresa a requerer junto com sua subsidiária Fornasa, a concordata preventiva em abril de 1991 junto ao juiz da 2ª Vara Cível de Osasco. Os débitos quirografários foram pagos em janeiro de 1993, pouco antes do prazo legal de dois anos.”⁴⁰⁰

É bom assinalar que a ida ao mercado de capitais e a abertura de capital, em 1967, assim como quando do seu aumento em 1986, tiveram como objetivo único fazer frente à dificuldades financeiras e, não como era de se esperar, para financiamento a custos mais baixos de investimentos para aumento de produção ou equacionamento tecnológico.

Segundo Vidigal Filho, o atraso de recolhimentos do INSS começou em 1990, e, não se conseguiu cumprir os parcelamentos dos débitos. Por esse motivo, houve vários processos criminais. As demissões começaram após a concordata, decretada em 1991. O grupo, como um todo, chegou a contar com cerca de dezessete mil funcionários, e na data do

³⁹⁸ Neste caso não culpa o governo pelo não cumprimento dos contratos, mas sim pelo não pagamento de dívidas.

³⁹⁹ “Na verdade, reiterou o dito no interrogatório do Processo 95.0102011-8 (fls. 674/675), desta mesma vara, onde ditou que os descontos eram teóricos, uma vez que os valores não existiam, que não havia recursos para tanto.” Existiram vários processos de apropriação indébita que por similitude os diversos depoimentos realizados pelos diretores e testemunhas da Cobrasma acabaram sendo incorporados aos diversos processos. Segundo o Ministério Público “Na defesa prévia (fl.301), os réus não arrolaram testemunhas, cingindo-se a anexar documentos que nada trazem de novo ao processo, entre eles o depoimento de testemunhas de outro processo, ligadas à empresa na condição de funcionários e prestadores de serviço, e um credor, que foram anexados duas vezes (fls. 302/312 e 677/688). Tais testemunhas apenas confirmam e relevam o interrogatório dos réus.”

⁴⁰⁰ “Então o que se fez? Se manteve uma técnica e um Know-how caro e sem ter a receita que pudesse sustentar esse Know-how. A fábrica se manteve; foi se esvaziando nas suas reservas até não conseguir mais sobreviver, começou com atrasos de impostos, e multas sobre multas, vão virando uma bola de neve; no fim você não consegue mais administrar a sua despesa e o que ocorreu foi exatamente isso, foi o fechamento das duas fábricas” Entrevista de Roberto Luiz Pinto e Silva em 25/06/2003.

depoimento, 1999, contava com setenta, dos quais 55 guardas, pois as atividades da empresa estavam completamente encerradas. Embora os débitos com fornecedores fossem considerados pequenos, havia dívidas elevadas com os Bancos do Brasil (100 milhões de reais) e América do Sul (150 milhões de reais). Só pelo fechamento de Hortolândia haveria cerca de 1500 ações trabalhistas, sem contar outros processos com valores menores.

A partir da concordata, houve um ajuste, cortando-se investimentos que não fossem ligados à carteira de pedidos e à matéria prima, os quadros administrativos - diretores e gerentes, foram diminuídos. Priorizou-se o pagamento de salários e matéria prima, e na medida do agravamento da situação, não havia recursos adicionais para pagamento do INSS. Ofereceu imóveis desonerados como pagamento dos débitos que não foram aceitos.

A afirmativa carece de fundamento, os imóveis já não estavam mais desonerados, o próprio depoente, em outras manifestações, admite que os imóveis estavam onerados e, portanto, se comprometia em oferecer outros como penhor das dívidas com o INSS.

Uma das testemunhas de defesa, Walter de Almeida Cury, trabalhou na Cobrasma, como contador, por trinta e seis anos. Em seu entendimento, o problema decorria da produção da Cobrasma ser destinada às estatais e como era comum esse setor assinar contratos e posteriormente os suspender, criou-se o problema. Segundo ele, o grupo Cobrasma, chegou a ter cerca de quatorze mil funcionários, sendo que, no momento, teria 600, sendo que 150 estáveis.⁴⁰¹

As dificuldades da Cobrasma começaram com os planos econômicos e, entre todos, o mais prejudicial fora o Plano Cruzado com seu congelamento de preços. O Sindicato da categoria e os funcionários sabiam e opinavam a respeito da situação. A partir de 1985, a empresa não realizou mais investimentos e vendeu sua parte na Braseixos.

O Sindicato, com a acessória do DIEESE, passou a ter acesso aos livros da empresa a partir do momento em que a situação entrou em declínio permanente.

Ercio Pinto Tavares trabalhou na empresa por quarenta e sete anos, tendo sido contador, gerente e diretor. Para ele, as dificuldades começaram com a construção da fábrica de vagões montada em Sumaré em 1975. O Governo, através do BNDES, emprestou parte do capital, entretanto não foi efetivado o compromisso relativo às encomendas. Foi investido muito dinheiro na fábrica de Hortolândia, se desfizeram de uma forjaria para tanto. Os sucessivos planos governamentais de combate à inflação prejudicaram a empresa, com criação de tablitais e coisas do gênero de descontos em seus recebimentos, embora arcasse

⁴⁰¹ Há divergências entre as informações de Vidigal Filho e o Contador acerca do número de funcionários.

com aumentos de salário e de matérias primas. Várias encomendas do Governo foram suspensas em consequência dos planos econômicos. Desse modo, classificou-se como primordial o pagamento aos empregados e aos fornecedores para conseguir atender os pedidos e manter-se em funcionamento. Segundo ele, não houve mais investimentos importantes, após 1975.

Vê-se que, em cada depoimento, há uma visão diferente da situação e das causas para a crise. O apontamento da ida para Hortolândia só apareceu, no caso dos diversos processos abertos contra a empresa, nesse depoimento. Plano Cruzado, Governo Collor e abertura do mercado e as privatizações com sucateamento das ferrovias e cortes brutais nos investimentos, aliados aos atrasos nos pagamentos e nas encomendas são constantemente apontados dentro das causas. Embora não seja explícito no discurso, a falência do Estado brasileiro pode ser tomada como causa importante para a situação de crise da empresa.

As importações de vagões de carga ou de passageiros, um argumento não muito presente nas explicações oficiais para o fim da empresa, aparecem em momentos específicos. Concretamente, a partir de 1989, seriam efetivadas importações de vagões de carga. Somente em 2003 importou-se US\$ 1.796.450 e em 2004 US\$ 34.776.684, quando ocorreu a reativação das demandas das ferrovias, e a Cobrasma não estava mais produzindo. As importações de vagões de passageiros aparecem em 1991 com US\$ 9.530.000 e em 1992 com US\$ 2.390.960, para terem um grande salto em 1999 com US\$ 147.976.829 e em 2000 com US\$ 35.404.432. Valores significativos ocorreram somente em anos em que a empresa já não mais produzia.⁴⁰²

Houve outros momentos em que a menção ou efetividade de importações ocasionou reações várias de repúdio, inclusive dos trabalhadores, em solidariedade para com a empresa e à indústria nacional. Por exemplo: o sindicato apoiou a denúncia e ação popular contra a importação de 5.900 vagões da Romênia e Iugoslávia por cerca de 200 milhões de dólares.⁴⁰³

Da mesma forma, o sindicato se posicionou em defesa da empresa, quando a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos abriu concorrência para compra de 120 vagões, no valor aproximado de 180 milhões de dólares, com a restrição de que cabia às empresas concorrentes providenciar o financiamento o que concretamente, eliminava Mafersa e Cobrasma da disputa, que era direcionada para empresas de fora do país.⁴⁰⁴

⁴⁰² Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, até setembro de 2006.

⁴⁰³ Visão Trabalhista nº14 nov/dez 1974 ano 2, p. 2.

⁴⁰⁴ Visão Trabalhista Específico Cobrasma setembro de 1994 p. 1.

Luiz Augusto de Souza Queiroz Ferraz, advogado no pedido de concordata encerrado, com o pagamento de todos os credores quirografários, salienta que os débitos fiscais permaneceram abertos, assim como a dívida com o Banco América do Sul que, credor hipotecário, não recebeu seu crédito.

Para ele, as dificuldades da empresa vinculavam-se aos vários contratos cancelados nos diversos níveis governamentais. No caso do metrô do Rio, foram produzidos vagões que, no entanto, não foram entregues. Com as privatizações a empresa poderá retomar as atividades, pois o setor ferroviário e a geração de energia elétrica são seus maiores clientes.

Luiz Henrique Caiuby de Araújo, trabalhava na Equipfer, fornecedora durante cerca de 20 anos da Cobrasma. Com a crise das empresas do setor, a Equipfer encontrava dificuldades em receber seus créditos frente à Cobrasma. A Equipfer fora constituída tendo em vista a promessa e o compromisso governamental, não concretizados, de investimento no setor. A não realização dos investimentos governamentais e os diversos planos econômicos deixaram as empresas em dificuldades financeiras. A Equipfer fornecera matérias primas com vistas à geração de recursos para pagamento dos débitos anteriores e os do fornecimento atual, no entanto, embora tenha efetuado as entregas, a Cobrasma não pagou.

Os próprios diretores do Sindicato reconheciam a situação aflitiva, a empresa deixava de recolher até o imposto sindical. Cláudio Magrão de Camargo Crê, caldeireiro da empresa desde 1978, presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco e Região entre 1986 e 1994, no momento do depoimento era presidente da Federação dos Metalúrgicos do Estado de São Paulo e, atualmente, ainda presidente da Federação, é deputado federal.

Afirmou que tinha conhecimento que, desde 1990, a empresa não recolhia o FGTS e as contribuições previdenciárias ao INSS, descontadas dos empregados. Acordo feito entre o sindicato e a empresa, permitiu a fiscalização da sua contabilidade a partir de 1990. A receita da empresa cobria apenas os salários líquidos dos empregados e as despesas com matérias primas, necessárias para a produção não perder solução de continuidade, não sobrava dinheiro para pagamento das contribuições previdenciárias, do FGTS, além de outras despesas.

Para ele, o início da queda da empresa foi em 1990, após o Plano Cruzado, em virtude da suspensão de pedidos do governo. Houve momentos em que a empresa solicitou empréstimos bancários para o pagamento da folha de salários. Confirmou tentativas de acordo com o INSS, com a participação do sindicato, uma delas envolveu a dação de bens da

empresa, embora o INSS não tenha aceitado. Na tentativa de salvar a empresa, houve redução substancial do número de empregados e redução da jornada e dos salários. Entre 1992 e 1993 a empresa tinha cerca de 2.500/3.000 funcionários; estando, no momento, com seiscentos. Na última leva foram demitidos 1.200 funcionários, os quais ainda não haviam recebido a indenização de rescisão do contrato. Outra testemunha, Osvaldo Marins de Oliveira, diretor do sindicato a partir de 1990, torneiro vertical, acrescentou que no acordo de fiscalização e acompanhamento da contabilidade da empresa pelo sindicato, havia assessoria do Dieese e que, por duas vezes, os trabalhadores haviam reduzido a jornada de trabalho, sequer o imposto sindical a Cobrasma tinha condições de pagar.

A política governamental de desprestígio do setor ferroviário é fator das dificuldades financeiras da empresa, para o gerente financeiro da Cobrasma, Rogério Carvalhaes, que viria a ser do Conselho de Administração, na fase mais aguda da crise. A concordata preventiva em 1991, não foi suficiente para melhorar a situação. O dinheiro que entrava só dava para pagar salários e matéria prima,. Os encargos trabalhistas, inclusive as contribuições previdenciárias que eram descontadas na folha de pagamentos dos funcionários, não eram recolhidos ao INSS. A prioridade sempre foi pagar os salários dos funcionários, em segundo lugar matéria prima e, depois, em geral, não havia mais recursos, o dinheiro acabava. Em 1991 o governo suspendeu contratos em andamento no valor de 226 milhões de dólares.

Entre outras causas, é identificada, como origem das dificuldades extremadas, as constantes crises econômicas que o país periodicamente sofria, com planos e pacotes, que afetaram profundamente todos os setores. A recessão, a interrupção e postergação de contratos importantes, o atraso nos pagamentos por parte do governo além de cortes pesados nos investimentos governamentais, levou à venda, pela Cobrasma, da unidade de forjados para a Braseixos, sua subsidiária, em conjunto com sócios norte-americanos, no ano de 1967, pela quantia de US\$ 27 milhões.

Um parênteses: A Braseixos foi vendida aos pedaços para os americanos. Em 1967, a Cobrasma, em dificuldades financeiras, vende a forjaria para a Braseixos que, na época, tinha 33% das ações pertencentes à Rockwell. Em 1982, a Rockwell compra mais 12% do capital da Braseixos. Ao sinal de novo aperto financeiro, sem novas encomendas ou a reativação de antigos contratos, muitos com investimentos em matéria-prima já realizados, a Cobrasma vendeu o resto da participação no capital de sua controlada Braseixos, para a Rockwell International, por US\$ 25 milhões mais débitos no valor de US\$ 15 milhões, total de US\$ 40 milhões, que passa a ter 100% das ações. Ou seja, paulatinamente a empresa foi se desfazendo

de patrimônio para tapar buracos, não para identificar as causas dos desequilíbrios para saná-los ou pelo menos atacá-los.

A era do milagre econômico, o período dos planos de desenvolvimento, os PNDs, o compromisso oficial de recuperar o sistema de transporte ferroviário, era uma certeza de grandes oportunidades. Assim surge a fábrica de Sumaré (Hortolândia) em São Paulo. O complexo industrial foi inaugurado em 1975, com investimento de US\$ 180 milhões, 60 % dos quais com recursos próprios e os outros 40% pelo sistema BNDES. Preparou-se a empresa para uma nova etapa de crescimento do país e de investimento no setor ferroviário.

“Mais uma vez os projetos não saíram do papel, os investimentos realizados não retornaram e o endividamento cresceu assustadoramente. Tais fatos levaram a Cia. a fazer o lançamento de ações na Bolsa de Valores de São Paulo, em 1986, no valor de US\$ 22 milhões, com o intuito de obter recursos e promover o saneamento financeiro”.

Foi um paliativo e deixou uma herança pesada.

O processo de reengenharia, iniciado em 1989, resultou na desativação de 40% dos órgãos até então em operação, sendo demitidos 17 Diretores, 3 Gerentes e 22 Chefes de Departamento, em grande esforço tardio de racionalização. Essa ampla reestruturação na administração da Companhia, permitiu diminuir em mais de 60% o número de administradores. As mudanças alcançaram também as atividades de fábrica e culminaram na demissão de 90 chefias intermediárias e no estabelecimento do limite máximo de 4 níveis hierárquicos, mantidos até o presente. Como consequência, a redução no quadro de pessoal foi de 56% e o efetivo caiu de 5.980 para cerca de 2.650 funcionários. Em janeiro de 1993, ao liquidar os débitos quirografários, foi levantada a concordata, embora os seus credores privilegiados não tenham sido pagos.

*” Como consequência desse processo de reengenharia desativou-se a unidade fabril de Osasco, encerrando as atividades da Fundação e sendo transferida para Hortolândia a unidade de Equipamentos Industriais, com isso, foram demitidos mais 1.500 funcionários, redução de mais de 70% do quadro atual de funcionários. “*⁴⁰⁵

⁴⁰⁵ Quando Vidigal pai faleceu, “aí, acho que todas as idéias do Luis naquele momento, acho que ele colocou tudo em prática. Falou acho que agora eu fecho. Começaram a vender o Know how, por exemplo, do truque, a tecnologia foi vendida para uma empresa de Minas Gerais, então ele começou a desfazer de tudo que ele podia. Só não vendeu o terreno e outros negócios porque eles estavam hipotecados.” Entrevista de Edson Aurélio da Silva em 29/09/2003.

Na verdade, desde 1989, há indícios de que ele já queria fechar, conforme disse Júlia Vernalha, a partir de 1989, começam os problemas. E desde 1989 haviam reuniões onde Vidigal Filho dizia que tinha que fechar, enquanto tinha dinheiro. Entrevista com Júlia Vernalha em 22/02/2002.

A Carteira de pedidos da Cobrasma era da ordem R\$ 163,8 milhões, dos quais 80,7 milhões de encomendas paralisadas, além de R\$ 24 milhões da Fornasa.

Aponta, entretanto, problemas graves a serem resolvidos. Apesar do enorme esforço de capitalização, com toda a reestruturação através da venda de ativos, empréstimos, desativação de unidades, os problemas resultantes dos diversos planos e a penúria de investimentos estatais, criou um passivo acumulado tributário das duas empresas que restaram ao grupo, relativos ao IPI, INSS, ICMS, IR, FGTS que na data de 21 de março de 1995, quando foi escrito o memorial, estava em cerca de R\$ 150 milhões, dos quais somente ao INSS devia-se R\$ 66,7 milhões.

A avaliação ainda é otimista, apesar das evidências em contrário. A proposta era envidar esforços no sentido de renegociar os débitos fiscais, já que a estratégia dos negócios estava ajustada, com o quadro de funcionários enxugado e compatível com a estrutura de produção. A empresa assegura que estava garantido o pagamento integral dos encargos trabalhistas dos demitidos, o que na prática se mostrou problemático e, pelo contrário, gerou centenas de ações e arresto dos bens da companhia.

O objetivo seria usar o patrimônio de Osasco, para gerar os recursos necessários para o saneamento da empresa e seu funcionamento em Hortolândia e Volta Redonda. A empresa se dispõe a incluir o patrimônio das outras unidades para o equacionamento – dos débitos fiscais e previdenciários acumulados – *“seja o de Osasco, da divisão de Equipamentos em Hortolândia ou até mesmo da fábrica da Fornasa em Volta Redonda”*. Entretanto, o equacionamento de todos os débitos fiscais com a utilização do patrimônio da empresa, só seria viável se houvesse coordenação entre as diversas instâncias públicas - Receita Federal, o INSS, o Banco do Brasil S.A., o FGTS e o Governo do Estado de São Paulo - e de seus interesses para se constituir uma solução geral e duradoura.

Deste modo, mudanças e ajustes tardios não conseguiram debelar o processo de débâcle. O acesso a instâncias superiores, sempre importante para o empresário brasileiro, e, para a Cobrasma em particular, não funcionou nesta oportunidade, até pela legislação restritiva a acordos, na época. Em petição encaminhada ao ministro Rubens Ricupero a respeito de débitos de impostos acumulados - – IPI, INSS, IRF, PIS e Finsocial , explicita-se as causas para a situação:

- 1) inadimplência do Governo;
- 2) suspensão de encomendas no meio da obra desde meados de 1991;
- 3) impossibilidade de cumprir diversos parcelamentos solicitados, devido à não aprovação de orçamento de 1993 até hoje.

Na petição é feito novo pedido de parcelamento, e protesta-se contra a necessidade de aval pessoal para seu deferimento:

*“1) O Código Penal e a Lei do Colarinho Branco estabelecem como crime de estelionato, assumir um compromisso de que, desde o momento que é assumido, a pessoa sabe que não pode cumprir;
2) O aval pessoal contraria todo o espírito das sociedades anônimas, uma vez que estas foram criadas exatamente para incentivar investimentos em capital de risco, tais como: produção. Portanto, exigir do acionista a garantia é fazer com que ele ponha em risco todo o seu patrimônio, quando na realidade é proprietário só de parte.”⁴⁰⁶*

Com as medidas de racionalização tomadas pretendia-se fechar todas as unidades fabris de Osasco, liberando para venda imobiliária as instalações existentes. O problema é que este terreno era hipotecado para o Banco do Brasil, por isso negociava-se novo contrato por um ano, renovável por mais quatro, em fase final de aprovação pela direção do Banco.

A partir deste relato dos problemas e das medidas tomadas e em andamento, para saná-los ou pelo menos equacioná-los, foram estabelecidos os pleitos ao ministro Rubens Ricupero.

*“ a) Concessão de parcelamento dos impostos atrasados das empresas de bens de capital sob encomenda, com prazo igual ao dado às empresas estatais, uma vez que todas as empresas desse setor que estão em dificuldades (sem exceção) ficaram nessa situação por causa da inadimplência, adiamentos e/ou suspensão de contratos assinados,. Sem ressarcimento de multas ou correção monetária;
b) No caso das empresas fabricantes de equipamentos para o Sistema Eletrobrás (como Cobrasma) permitir que as empresa elétricas credoras de CRCs – Contas de Resultados a Compensar – paguem seus fornecedores de equipamentos, se utilizando dos CRCs, e, posteriormente, permitir que aquelas empresas que forem devedoras de impostos federais os paguem com os CRCs recebidos;
D) Dar como garantia ou pagar impostos federais, com duplicatas ou débitos de estatais em atraso com fornecedores “.*

Propostas ousadas, e que, de certa forma, parte destas têm sido contempladas mais recentemente, mas muito tempo depois. Há proposta do Supremo Tribunal Federal de se negociar os precatórios em um mercado secundário os quais seriam aceitos como pagamento de impostos. O que, de certa forma, seria criar moeda. Ousadas ou não, tais propostas foram recusadas.

⁴⁰⁶ Nessa oportunidade relata que a companhia sempre cumpriu com todos os seus compromissos fiscais, sociais e, nunca atrasou nem por um dia os salários dos funcionários. Acrescenta também que: *“todas as vezes em que o grupo COBRASMA, que hoje tem 3.500 funcionários, mas já chegou a 18.000, teve dificuldades sempre causadas por atrasos governamentais, principalmente, logo após a Revolução de 1964, e a recessão de 1981, 1982 e 1983, para não deixar de cumprir os compromissos sociais e fiscais, o Grupo vendeu patrimônio, diminuindo de tamanho. Assim foi em 1967, com a venda da forjaria para Rockwell, então minoritária na Braseixos (1/3) e, em 1982, quando vendemos mais 12% do capital da Braseixos para a própria Rockwell e, em 1987, quando fomos obrigados a vender nossa participação na Braseixos e a Braspreensas inteira (outra subsidiária), para a Rockwell, sem contar duas (2) vezes que recorremos ao mercado de capital (em 1967, quando abrimos o capital e outra em 1986, antes do fracasso do plano cruzado).”*

6 CONCLUSÃO

O mercado exerce papel importante, como ambiente de seleção, na medida em que é referencial das organizações para balizarem e reagirem às indeterminações do ambiente macroeconômico, isto é, no âmbito do sistema econômico como um todo. Mas, em nosso entendimento, será no processo interno, na forma da empresa refletir dimensões como o próprio mercado, as instituições políticas, o movimento dos trabalhadores, as expectativas em relação ao futuro, nas tomadas de decisão, suas respostas estratégicas a estes e outros desafios, é que se encontrará bases sólidas para a caracterização das condicionalidades de sua trajetória histórica. Há rotinas, conhecimentos tácitos, isto é, conhecimentos práticos não explicitados em manuais, aprendizados cristalizados, que “tolhem” o funcionamento livre da organização e que, muitas vezes, podem causar insucessos.

A Cobrasma é exemplo típico das conseqüências das opções que escolheu, dos erros e das dificuldades que uma empresa de seu porte e perfil, que esteve sempre vinculada ao Estado, em um país periférico predestinado pela ótica dos países centrais, a ficar aprisionado a um determinado tipo de produção, em decorrência das suas vantagens comparativas naturais. Os acertos e desacertos, em alguma medida, são mediados pelo fato de estar em país da periferia do capitalismo.

A empresa tem um conjunto de rotinas tecnológicas e organizacionais que refletem a sua história passada e que, ao mesmo tempo, exercem pressão de inércia. Muitas vezes, apesar de tentativas de corrigir a trajetória, não se consegue, exatamente pelas rotinas organizacionais, que se constituem em elementos preponderantes de inércia. A incerteza, típica do ambiente concorrencial, é elemento chave, junto com os fatores inerciais para explicar o não ajustamento. A empresa não está só, depende do contexto, e com ele interage. Ela é uma instituição com códigos, valores, inércia, mas também é uma organização, que toma decisões. Como o sistema é complexo, firmas não agem isoladamente e seu comportamento deve ser analisado dentro do ambiente em que será efetivado.

Seu início é importante manifestação de oportunidade, aproveitada pelo engenho de um governo e de um grupo de empresários, capitaneados por Gastão Vidigal e por Ary Torres. No entanto, a viabilização da proposta, desde o início, mostra sua força e fragilidade, é o Estado que a viabiliza ao facilitar as importações, providenciar os recursos, e aglutinar o empresariado necessário para a empreitada.

A dependência do Estado, que se acentua com a estatização das companhias ferroviárias, foi positiva enquanto o Estado foi propulsor do crescimento do país. Desse modo, a vinculação com o Estado, em si, não é e nem foi prejudicial, pelo contrário, favoreceu a industrialização, à medida que investiu e comprou produtos do país. No entanto, é perigosa pois as oscilações de políticas econômicas são fatores de risco. A partir do instante em que entra em crise, a empresa sente, quase que imediatamente, as novas condições, procura alternativas, mas aprisionada que está a uma concepção de produção não consegue romper uma abertura para um novo caminho. Ela luta, procura se livrar desta dependência, desse aprisionamento, mas a força da inércia é mais forte.

Fato é que boa parcela de seu impulso inicial depende do Estado, através dos recursos e facilidades do Banco do Brasil para importar o necessário maquinário, assim como a aglutinação, proporcionada pelo grupo vinculado ao coordenador de Mobilização Industrial e, por sua vez, o apoio dos usuários, as estradas de ferro, que serão as principais beneficiárias com a nova fornecedora. O crescimento da empresa, seu desenvolvimento é prova eloqüente de que os países não têm, de antemão, o destino traçado, podem criar alternativas, criar novos caminhos, ou seja, podem criar vantagens comparativas próprias e dinâmicas, não estando predestinados a cumprir um caminho definido de antemão pelas suas condições naturais, visto que, não há uma ordem natural a ser cumprida.

No entanto, há condicionamentos que, muitas vezes, não se conseguem ultrapassar, e há outros fatores como acesso à máquina do Estado que são elementos importantes de diferencial para se definir os vencedores nesta disputa. No caso da Cobrasma, claramente, Gastão Vidigal, Ary Torres e os demais participantes se valeram da posição e da influência no governo para viabilizar a empresa, a despeito de convicções opostas entre Gastão Vidigal e Ary Torres, no que diz respeito à intervenção do Estado: o primeiro, teoricamente do lado da não intervenção e o outro, a favor

No limite, foram em frente com o projeto graças ao aval do Estado. Por exemplo: a estatal Central do Brasil entrou com parte do capital. O desenvolvimento da empresa esteve sempre umbilicalmente ligado ao Estado, suas decisões de investimento e também seus surtos de crescimento. Em grande parte o impulso de crescimento foi proporcionado pelo Estado, como no caso das tarifas, do câmbio e nos empecilhos à importação.

A decisão do Estado em incentivar ou não às ferrovias terá importância no crescimento da empresa. Sua ida ao mercado de capitais, em 1967, decisão estratégica interessante para empresa de um país em que o mercado de capitais, no geral, não passava de aventura, é demonstração de um diferencial não desprezível de capacidade empreendedora.

Com o II Plano Nacional de Desenvolvimento houve incentivo para aumento da capacidade instalada, através de garantia de compra da produção. Como consequência, foi criada capacidade excedente de produção, frustrada pelo esvaziamento dos planos governamentais. Em termos de cadeia produtiva setorial, com a descontinuidade dos programas de expansão e modernização do setor ferroviário, as indústrias do complexo foram obrigadas a desativar algumas linhas de produção, reorientando o uso de suas instalações para outros setores e buscando a diversificação.

A crise financeira tem seu início após os altos investimentos feitos em Hortolândia, na nova fábrica de vagões. Foi uma decisão difícil, mas a pressão do regime militar, o histórico da empresa em se vincular com o poder público e se beneficiar disso desde o início de sua constituição, fizeram com que, docemente constrangidos, e financiados pelo BNDE, construíssem a fábrica de Hortolândia (quando começou a implantação, a área ainda pertencia à cidade de Sumaré com investimentos altíssimos. Como o dimensionamento da unidade foi exagerado e, como as promessas de aquisição nunca foram confirmadas, ficou como quê um elefante branco!

A opção por crescer na ampliação da fábrica de Osasco, apesar de não ter o poder de alterar promessas nunca cumpridas, o esforço seria muito menor, o custo fixo acrescido seria diminuto, o que deixaria a empresa em situação muito mais confortável para enfrentar os tempos difíceis que viriam pela frente. Com a decisão tomada o custo de voltar para trás é muito alto, custos irre recuperáveis foram assumidos com Hortolândia, e, deste modo, a empresa ficou aprisionada ao seu investimento por tempo demasiado longo. É lógico que, frente às pressões do regime militar e da possibilidade do investimento, financiado a taxa de juro real negativa (limite de 20% de correção monetária ao ano, com inflação ascendente, a atingir 200% ao ano) fosse oferecido a outro com as benesses governamentais, era muito difícil recusar.

Examinando-se a guia de recolhimento, fornecida pela empresa em um dos diversos processos pelos quais passou, tem-se a evolução do número de empregados por setor em 1993: setor industrial, média de 1737 (60%), Administração 396 (14%) e Hortolândia 757 (26%).⁴⁰⁷

O número de trabalhadores em Hortolândia, significativamente menor que o de Osasco, demonstra o exagero do seu dimensionamento, extremamente otimista. Muito tempo

⁴⁰⁷ Conforme anteriormente explicitado, neste ano, o salário médio dos trabalhadores do setor industrial e do setor administrativo de Osasco foram respectivamente 19,45% e 106,57% maiores do que o salário médio dos trabalhadores de Hortolândia.

depois de sua inauguração continuava com número de empregados muito pequeno para a dimensão para a qual havia sido construída. Ora, pode-se culpar o governo como o fazem, repetidamente, nos processos e em suas justificativas; entretanto, é norma no planejamento estratégico das empresas dimensionar crescimento da capacidade instalada em ritmo mais suave, pois o crescimento da demanda ou das encomendas não evolui, via de regra, tão abrupta e em ritmo tão acelerado quanto o tamanho de Hortolândia fazia deduzir.

A Braseixos, ao ter seu controle alienado para a Rockwell, vendeu em seguida a fábrica de eixos em Hortolândia, concentrando a produção em Osasco.⁴⁰⁸ Um erro acarreta outro, cria-se um círculo vicioso de erros. Hortolândia acabou sendo um peso para as finanças da empresa e, para diversificar a produção, quando se buscou alternativas, passou-se a produzir ônibus, ao que tudo indica, sofisticados para mercado ainda pouco desenvolvido, a preço alto, de aço inoxidável, de alta resistência. Precisariam de tempo maior para se firmar no mercado do que a capacidade financeira da empresa permitia. Os erros não surgem isoladamente. Ao se perder a noção de realidade; diminuem os impulsos para as mudanças ou estas são percebidas de forma inadequada. O que acaba levando a empresa a adotar estratégias adaptativas para evitar incertezas e aproveitar seu sucesso do passado. O lançamento das ações, em 1986, para enfrentar dificuldades financeiras crescentes, consequência dos pesados investimentos feitos no novo parque industrial, sem o consequente aumento da produção e vendas, de solução passou a problema..

A busca desesperada de capital no mercado, com o uso de expectativas de lucro e desempenho por demais otimistas, isto é, concretamente irrealistas, colocou custos adicionais para o financiamento da produção e das necessidades financeiras da empresa. Jogou pesado e grande foi a perda.

A venda de ações no mercado, sem maiores traumas, é coisa normal em país capitalista, muito utilizada como forma das empresas se financiarem a custo mais baixo. Entretanto, no caso em pauta, as coisas foram diferentes e saíram do controle.

A decisão de continuar o processo de venda de ações, após toda a celeuma sobre as expectativas de lucratividade, fornecidas ao mercado, terem se mostrado falaciosas, foi um ponto de bifurcação da trajetória da empresa. Criou-se uma situação de risco moral, que

⁴⁰⁸ Em 1991 *por estratégia de negócio resolvemos unificar tudo aqui em Osasco, e aquela área ficou disponível e foi vendida.*” Entrevista de Moacir Ferreira Marques em 25/01/2005.

Em sentido contrário, Oscar Becker, diretor financeiro e de relações com investidores do grupo Iochpe que arrendou e depois comprou as instalações da Cobrasma em Hortolândia, com a reativação do mercado de vagões admite que se pensava em transferir toda a produção de vagões para lá. Acrescenta que a unidade comportaria a produção de até 10.000 vagões ano. Valor Econômico de 13/09/2004 p. 10.

abalaria para sempre a sua credibilidade. Inclusive e principalmente, em relação ao mercado financeiro, que havia dado à distribuição das ações garantia firme de colocação, e, deste modo, ficou com grande parte do “mico” na mão. A recusa em suspender a subscrição, e buscar outras alternativas de capitalização oferecidas pelos agentes financeiros da operação, aumentou o desgaste. O desespero é mau conselheiro. A partir daí, era só esperar o inevitável desfecho.

A característica familiar que, ao longo do tempo, foi assumindo, ao contrário do seu início quando era uma empresa de cunho multilateral, mostra situação de involução na sua estrutura que, cada vez mais, se torna fechada, pesada, com feudos e dificuldades de trabalho integrado. Diretorias em profusão, muitas sem definição clara de seu papel, foram envelhecendo e dilapidando a estrutura, forjada no seu início, de empresa arrojada e grande incentivadora de inovações. A empresa nasceu moderna para seu tempo, e deixou a sua estrutura envelhecer enquanto o país mudava.

O setor em que se inseria não era caracterizado por grande evolução tecnológica, haja vista que depois de 10 anos parada, a fábrica foi reativada com as mesmas máquinas, 10 anos mais velhas, sem nenhuma manutenção durante o período (Fig. 30) e, mesmo assim, ainda competitivas em sua produção. É verdade que isso se dá em um momento único, com demanda aquecida e preços em alta, em setor com oferta inelástica em relação à demanda. É o melhor dos mundos para o produtor, pelo menos no curto prazo, isso facilita a produção ineficiente, pois a incorporação de setores mais atrasados, já mostrou David Ricardo na questão das terras marginais, acaba facilitada quando os preços em alta pagam o custo marginal do produtor menos eficiente e super remunera os mais eficientes.

FOTO 85 – VISTA PARCIAL DO PÁTIO DE SUCATA COM A ACIARIA À DIREITA E O SISTEMA ANTIPOLUIÇÃO À ESQUERDA (DEZ/02)

Figura 14: Vista parcial do pátio de sucata – dez 2002

Fonte: Coleção Particular Carlos Seiscentos

A privatização das Ferrovias não repercutiu, inicialmente, em aumento significativo da demanda por equipamentos novos. O que determinará um novo período de prosperidade para o setor serão, já no novo século, as novas condições de demanda internacional pelas *commodities* brasileiras, em particular soja e minério de ferro.

A entrada mais forte da China como compradora no mercado internacional, aumentando a procura, em decorrência da inelasticidade da oferta no curto prazo, elevou os preços desses produtos a novos patamares. Com isso, houve pressão para o aumento da produção e devido à maior capacidade e menor custo de transporte das ferrovias para esse tipo de produto, ocorreu um novo surto para aquisição de vagões e locomotivas.⁴⁰⁹

A procura aquecida, inicialmente para reparação e logo a seguir para fabricação de novos vagões e locomotivas, criou condições para pedidos firmes em escala crescente e preços atrativos. A falta de capacidade de produção ampliou as importações e viabilizou

⁴⁰⁹: “O aumento de pedidos por vagões para o transporte da safra é grande. A Iochpe, por enquanto, é a única fabricante de vagões. Só neste ano a empresa se valorizou 240% e ainda tem potencial para subir mais.” Valor Econômico de 10/11/2003, p. 15.

novas empresas no setor, assim como, no que diz respeito a Cobrasma, a reativação de suas instalações, tanto em Osasco quanto em Hortolândia, através de arrendamento, para Amsted-Maxion, de peças e material ferroviário, vagões inclusive, e, para outras como para Flanel e Flanaço, que reativaram a aciaria e a fundição praticamente dez anos após os seus fechamentos em Osasco. Empresas como Random, farejando o lucro, entram neste mercado, anteriormente maldito, e passam também a produzir, a toque de caixa, os novos vagões, tão ansiosamente desejados, pelas ferrovias.

Sem dúvida, de todas a mais preparada e com melhor conhecimento do mercado e da tecnologia é a Amsted-Maxion que, rapidamente, ocupa a liderança do segmento. Conhecimento do ofício a Amsted-Maxion possuía, até porque, havia participado do quadro de acionistas da Cobrasma e do fornecimento de tecnologia.⁴¹⁰ Conhecimento, interesse e rapidez foram essenciais para que, através de uma postura arrojada, a Amsted-Maxion não permitisse que outros, mais afoitos, lhe tomassem a dianteira, terminando por comprar a propriedade de Hortolândia e, a pleno vapor, produzisse os vagões que, décadas atrás, a própria Cobrasma, fiada na palavra e projetos do Regime Militar, havia se preparado para fornecer.

Rei morto, rei posto. No mundo não há espaços vazios, sempre alguém ou alguma empresa se aproveita, sem dó nem piedade, da fragilidade de outra e ocupa seus espaços.

Contrastando com esse final melancólico da Cobrasma, há o exemplo da Iochpe-Maxion S.A, holding, de capital aberto, sob a presidência de Dan Ioschpe, que mostra dados pujantes em sua controlada Amsted-Maxion Fundição e Equipamentos Ferroviários. Em seu balanço referente a 2004, o lucro resulta do forte crescimento da demanda, sendo que a venda líquida consolidada foi 62,6% superior à do ano anterior, atingindo R\$ 1,1 bilhão. No que diz respeito ao setor ferroviário, o mesmo atingiu excelente desempenho, em particular o forte crescimento para a demanda de vagões de carga.

A Amsted-Maxion Fundição e Equipamentos Ferroviários S.A, uma associação da Iochpe-Maxion com a empresa norte-americana Amsted Industries é a empresa líder brasileira na produção de vagões ferroviários de carga, rodas e fundidos ferroviários e industriais. O forte incremento da demanda por vagões ferroviários de carga, em 2004, permitiu que as

⁴¹⁰ “A Cobrasma sempre teve uma ligação muito estreita com a Amsted, mas depois que a Cobrasma teve problema, ela vendeu os moldes, [projeto de aparelhos de choque], (...), vendeu para a FNV e a FNV foi comprada pela Amsted.” Entrevista de Antonio Lino Fortes em 06/09/2004.

Amsted Ind. Partic. do Brasil Ltda. em 1988 detinha 5% das ações ordinárias e 2% das preferenciais da Cobrasma.

A Amsted Industries Incorporates dos EUA fornecia licença de fabricação e assistência técnica a Cobrasma.

vendas deste item tenha crescido 108% com relação à 2003, com 4.225 unidades vendidas. *“Esse crescimento foi viabilizado pelo funcionamento ao longo de todo o ano de duas unidades fabris adicionais no Estado de São Paulo, uma em Osasco e outra em Hortolândia.”*⁴¹¹

Na carteira de pedidos para 2005 havia solicitação de 5.557 vagões e para 2006, 1.376, o que, em termos de faturamento, significa cerca de R\$ 1,071 bilhão. Como resultado do momento favorável, nos três primeiros trimestres de 2005 foram investidos R\$ 58,6 milhões, significando um aumento de 72,35% em relação a igual período de 2004. *“Deste montante, R\$ 21,0 milhões referem-se à aquisição, realizada pela Amsted-Maxion, em maio de 2005, do ativo imobiliário da fábrica de vagões de Hortolândia que, até então, vinha sendo alugado.”*

Figura 15: Amsted-Maxion nas dependências da Cobrasma em Osasco
Fonte: Coleção Particular de Carlos Seiscentos – 2002

Salienta-se que este desenvolvimento da Amsted-Maxion resulta de investimentos do BNDES e de Fundo de Participação Social, na recuperação da antiga FNV, portanto o Estado novamente presente. O próprio aquecimento do mercado deve-se à entrada forte do BNDES

⁴¹¹ Relatório enviado pela Amsted-Maxion a CVM.

no financiamento às ferrovias (muitas ligadas a Fundos de Pensão) para a aquisição de material rodante.⁴¹²

A conclusão desta tese é de que a Cobrasma em sua origem nasceu moderna, ao juntar interesses vários, aglutinar a nata do empresariado brasileiro, sob a sombra do Estado, situação típica do capitalismo de modo geral, quando o Estado atende aos interesses de classe. Ela era moderna no sentido Schumpeteriano do termo, abrindo novos campos e cobrindo um novo setor.⁴¹³ A sua ligação desde o nascedouro com o IPT mostra, por seu turno, um forte compromisso com a inovação, com a técnica, com o saber fazer bem. Portanto, a Cobrasma e seus idealizadores, boa parte participando também da criação da CSN, nasceu sob o signo de um novo tempo que se iniciava, quando o capitalismo industrial se afirmava frente aos interesses agrários.

A perda de rumo, se tem ligação com o declínio do Estado brasileiro, muito mais o terá na medida que seus horizontes se encurtam. A criação da fábrica de Hortolândia, aparentemente demonstração de arrojo, e de horizontes mais largos, mostra que a opção de se aprofundar a vinculação com o Estado como financiador e como usuário, sem fazer uma análise mais profunda da situação, degradou as alternativas e se perdeu a capacidade de criação de caminhos mais inovadores e menos desastrosos. O dinheiro estatal fácil pode ser positivo ao permitir que se criem novos setores no país, que o acesso ao capital permita maior igualdade do empresário nacional em relação ao capital internacional, mas também pode ser mau conselheiro, ao acentuar a busca de escala a ferro e fogo independente das condições objetivas. Qualquer empresa relativamente assentada deve saber que há momentos de crescer,

⁴¹² Aproveitando o aquecimento e o interesse pelo mercado de capitais os acionistas BNDES Participações S.A. – BNDESPAR e Fundo de Participação Social – FPS comunicaram o objetivo de oferta pública de parcela importante das ações preferenciais, de sua carteira, de emissão da Iochpe-Maxion S.A. Em 21 de setembro de 2005 a empresa aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo.

⁴¹³ “A função dos empresários é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, mais geralmente, uma possibilidade ainda não tentada de produzir nova mercadoria, de produzir uma já existente de maneira nova, de abrir uma nova frente de oferta de materiais, uma nova colocação para produtos existentes, de reorganizar uma indústria e assim por diante(...) Consiste em conseguir que as coisas sejam feitas.” SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984, p. 173.

“Eles ‘realizaram novas combinações’. São empresários. E o seu lucro, o excedente, ao qual não corresponde nenhuma obrigação, é um lucro empresarial.” SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982, p. 90.

de avançar rapidamente, mas há momentos em que o passo deve ser mais lento, de acumulação de forças, para novos saltos e oportunidades.⁴¹⁴

O investimento efetivamente feito em Hortolândia é uma caixa de Pandora. As informações e declarações divergentes acabam obscurecendo a verdade. Fala-se em U\$ 250 milhões, Vidigal Filho acena com o custo contábil de U\$ 160 milhões, na época da inauguração os jornais noticiam U\$ 2 bilhões, e a parte do terreno e edificações é finalmente vendida por cerca de 40 milhões de reais ou menos que U\$ 20 milhões. Números que por si indicam divergências significativas.

Se Hortolândia foi um passo grande demais, mas que, de alguma forma, estava vinculado ao foco do negócio e que, poderia ser com algum custo e sacrifício, enfrentado com sucesso a partir de recuos estratégicos, a tentativa inglória de sair do beco sem saída, via produção de ônibus, mostra o desespero, a perda de visão do negócio, da sua dimensão e dos problemas efetivamente existentes e a serem enfrentados. Mas, ainda aí, de toda a forma, era uma tentativa que pode ser classificada dentro do foco, embora mais amplo, de produção industrial.

Entretanto, o começo do fim, o ponto sem retorno, a perda de reputação, se dá, quando no decorrer do acirramento dos problemas financeiros, sua direção resolve buscar o mercado de capitais, à procura de uma tábua de salvação. O chamado mico da Bolsa é um golpe, que de salvador, se transforma no golpe de misericórdia nos últimos resquícios de credibilidade.⁴¹⁵

Em outro momento, em 1967, a empresa abriu o capital transformando-se em empresa de capital aberto, o sentido, neste caso, era de modernização, atrair recursos para o crescimento, mesmo que fosse para atender a problemas de caixa. São dois movimentos paradigmáticos de situações aparentemente iguais mas que, no fundo, mostram diferenças substanciais. A empresa, ao perder seu dinamismo, tenta sair da crise através de alternativas atrasadas, tipo “golpe na praça”.

⁴¹⁴ “Em outras palavras, normalmente se vê o problema de como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o relevante é saber como ele as cria e destrói.” SCHUMPETER, Joseph A.. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984, p. 114.

⁴¹⁵ Vidigal Filho, outros diretores e a empresa, condenados pela Comissão de Valores Mobiliários-CVM, foram absolvidos pelo Conselho de Recursos do Sistema Financeiro, e o processo criminal aberto pela Procuradoria da República em São Paulo em sentença lavrada pelo notório juiz Rocha Mattos foi arquivado. Apesar disso, ou talvez, por isso mesmo, embora Vidigal Filho afirme enfaticamente que o episódio terminou, reconhece, e não há como não reconhecer: “Mas aquilo causou grande parte do problema atual. O sistema financeiro se encolheu para a Cobrasma. Houve perda de crédito.” Jornal da Tarde de 6 de março de 1991, Agência Estado, Pasta 25490.

Declara Vidigal Filho à Gazeta Mercantil, 6/03/1991, Banco de dados de S. Paulo, arquivo: “Desde essa época tentamos alongar o perfil de nossa dívida junto aos bancos, sem grande sucesso.”

Na Assembléia com os trabalhadores, em 1994, encerramento das atividades em Osasco, Vidigal Filho justifica o seu carro importado e dos filhos como resultado de outras fontes de investimento, ao responder a um trabalhador, que salienta o contraste com o carro nacional velho do professor. O Ministério Público, em outra oportunidade, indaga como a empresa quebrava se o dono continuava rico. O Ministério Público contesta o argumento, utilizado pela empresa de incapacidade de pagamento das contribuições descontadas e não repassadas ao INSS, com o fato de não se ter usado o patrimônio privado para sanar o problema, antes de burlar o fisco. A defesa da Cobrasma insiste que o capitalismo tem exatamente a característica de se colocar em risco só o capital empregado na empresa. É para esses casos que há o velho adágio popular: empresa quebrada, empresário rico!

A relação incestuosa entre as empresas do grupo, particularmente após a venda da Braseixos e Braspressas, quando se socorrem mutuamente, acabou por contaminar a solidez de uma empresa menor, a Fornasa, pela fragilidade da grande, a Cobrasma.

Ao longo do tempo, e na medida em que a situação ficava mais difícil, em particular a líder do grupo e do processo de crise passava a se socorrer do crédito através das controladas, pois já não dispunha de credibilidade no mercado. Com esse socorro, contaminava as demais empresas do grupo, algumas vendidas para fazer caixa, e a outra sendo inexoravelmente arrastada, ou melhor, engolida pelo processo de crise da Cobrasma, qual irmã siamesa umbilicalmente devorada pelo processo de fagocitose da empresa maior. Exemplo desta contaminação são as dívidas da empresa para com a controlada, registradas em seu balanço.

Pode-se, de certa forma, concluir que, enquanto a empresa pensou grande, ela se desenvolveu. Do seu conselho faziam parte empresários de grande capacidade e na sua direção participavam elementos de proa na vida empresarial e técnica brasileira. No entanto, na medida em que a empresa foi se fechando em si, nos elementos da própria família, cada vez mais com horizonte mais curto, primeiramente os irmãos e, depois, somente o ramo da família de Luis Eulálio de Bueno Vidigal. Afunilou-se mais ainda, ficando praticamente restrita ao filho, Luis Eulálio e ao filho deste. Que massa crítica se formou aí?

Um dos problemas da empresa na hora de decisões é quem decide, se for na relação familiar naturalmente haverá subordinação entre pai, filho e neto. Portanto, um conselho de administração, para fazer jus ao nome, deveria necessariamente estar ocupado por pessoas ou personalidades que pudessem opinar criticamente. A evolução desse conselho, ao longo do tempo, mostra esse afunilamento progressivo de sua representatividade. No entanto, é lícito argumentar que a relação de dependência pode ser vista de forma inversa, ou seja, na medida

em que a situação se agravava, aí se dava a piora dos quadros da empresa, e não o contrário, isto é, os quadros pioravam e a situação seguia na mesma direção.

Fica, no entanto, uma constatação, a competitividade empresarial, o seu dinamismo depende não só de determinações internas, mas também do ambiente econômico, do sistema econômico como um todo. Deste modo, uma política governamental ativa, e com continuidade é elemento fundamental para ganhos de competitividade e para o desenvolvimento nacional. Ou seja, as leis econômicas não determinam os fatos, simplesmente mostram suas conseqüências.

A própria indústria de material ferroviário que se implantou nos anos quarenta e é um dos ramos mais antigos do setor de bens de capital, é exemplo disso.

*”Se as décadas de 20 e 30 foram as da consolidação dos serviços de manutenção, a de 40 tem como marco a implantação do parque industrial ferroviário e na seguinte (50) dá-se um impulso ainda maior, com o início da fabricação de vagões, de carros de passageiros e componentes. Na década de 60, inicia-se a produção de locomotivas; na de 70, com a introdução dos metrô de São Paulo e Rio de Janeiro, produzem-se os trens unidade elétricos, em aço inoxidável.”*⁴¹⁶

Seu desenvolvimento acompanha a evolução do sistema do transporte ferroviário brasileiro, apresentando oscilações radicais entre períodos de crescimento e de insuportáveis taxas de ociosidade.

Tal variação produtiva é, na realidade, reflexo da estreita relação entre o produtor, indústria ferroviária, e o usuário, Estado Brasileiro. As oscilações nas prioridades dos investimentos resultaram na precariedade das empresas de material ferroviário, em particular as que ficaram presas só ao sistema ferroviário, característica da fragilidade que as acompanha de longa data. A dificuldade aumenta na medida em que não há interesse dos grandes grupos multinacionais em que se desenvolva a indústria concorrente em outros países.⁴¹⁷

A quadra da vida mais crítica para a Cobrasma foi, exatamente, o período das duas décadas perdidas. Não é, portanto, difícil de deduzir a influência preponderante deste ambiente macro, nos rumos da empresa. O neo-liberalismo que tomou conta dos gestores da vida nacional, na abertura acelerada e sem preparação do mercado brasileiro, no processo de

⁴¹⁶ CINTRA, Jorge P. Op. Cit. p. 252.

⁴¹⁷ “Quando em princípio da década de 60 a Mafersa inaugurou em Caçapava uma forja para rodas de aço para estradas de ferro, o London Committee, do cartel internacional de rodas de aço, International Steel Wheel and Wheel Set Arrangement, constituído em 1962, autorizou seus membros a reduzir seus preços em 40% a fim de destruir a Mafersa, no que lograram êxito, paralisando a fábrica de Caçapava por oito anos.” MIROW, Kurt Rudolf. **A ditadura dos cartéis (anatomia de um subdesenvolvimento)**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979, p.81.

sucateamento das ferrovias, como preparação para as privatizações, cobrou seu preço na rápida desestruturação de boa parcela da indústria de bens de capital nacional. A “falência” da Cobrasma e praticamente de todas as empresas do setor é um desses preços.

7 BIBLIOGRAFIA

ABREU, Marcelo de Paiva (org.). **A ordem do progresso, cem anos de política econômica republicana: 1889-1989**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1990.

AMSTED-MAXION. **Relatório anual – 2004**.

AMSTED-MAXION. **Relatório do 3º Trimestre de 2005**.

ANDIMA - Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto. **Séries Históricas - Câmbio**. Rio de Janeiro: ANDIMA, 1994.

ARAUJO, Oscar E. Industrialização em áreas novas in FIESP, **Problemas de política econômica** (Contribuição da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). São Paulo: Departamento de Economia Industrial/FIESP, 1944.

BAER, W. **A economia brasileira**. São Paulo: Nobel, 1996.

BALTAZAR, A.J. **Rossi: a vida de um lutador**. 2 ed. São Paulo: Editora Terceiro Mundo, 1998.

BAPTISTA, M. A. C. **A Abordagem neo-schumpeteriana: desdobramentos normativos e implicações para a política industrial**. Tese de Doutorado, Campinas: Unicamp-IE, 1997.

BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BRASIL, Justiça Estadual, 2ª Vara Cível, Comarca de Osasco. **Memorial de pedido de concordata preventiva da Cobrasma**, 05 de março de 1991.

BRASIL, Justiça Federal, 4ª Vara Criminal, **Processo nº 6750559**, concluso em 28/2/1986.

BRASIL, Justiça Federal, 4ª Vara Criminal. **Processo nº95.0102011-8**, 13/06/95, Ações Criminais Justiça Pública.

BRASIL, Justiça Federal, 4ª Vara Criminal. **Processo nº96.1201232-6**, 26/04/99, Ações Criminais Justiça Pública.

BRASIL, Justiça Federal, 4ª Vara Criminal. **Processo nº97.0105946-8**, 18/12/98, Ações Criminais Justiça Pública.

BRASIL, Justiça Federal, 4ª Vara Criminal. **Processo nº98.0106846-9**, 04/05/99, Ações Criminais Justiça Pública.

BRASIL, Justiça Federal, 8ª Vara Criminal. **Processo nº96.0102931-1**, 3/06/97, Ações Criminais Justiça Pública.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. **Processo CVM nº 87/1693.**

BULHÕES, O. G. **À margem de um relatório.** Texto das conclusões da Comissão Mista Brasileiro-Americana de Estudos Econômicos (Missão Abbink). Rio de Janeiro:Edições Financeiras S.A,1950.

CARDOSO, C. F. et BRIGNOLI, H. P. **Os métodos da história.** Rio de Janeiro: Graal, 1990.

CARONE, E. **O Pensamento industrial no Brasil (1880-1945).** São Paulo: DIFEL, 1977.

CASTRO, M. C.. **Participação ou controle:** o dilema da organização e representação operária nos locais de trabalho. Tese de Doutorado. São Paulo: FFLCH-USP, Departamento de Ciências Sociais, 1986.

CHANDLER, A. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa.** Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CINTRA, J. P. **História técnica das rodovias e ferrovias brasileiras_in** Contribuições para a História da Engenharia no Brasil.São Paulo: Ed. Politécnica, s/d.

CIPOLLARI, P. **O Problema ferroviário no Brasil.** Tese de Doutorado São Paulo: USP/FEA, 1968.

COBRASMA. **Ata de Assembléia Geral Extraordinária de 7 de fevereiro de 1977,** São Paulo: Diário Oficial do Estado de São Paulo, 24/2/1977.

COBRASMA. **Atas de Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias 1977 a 2003.**

COBRASMA. **Atas de Reuniões da Diretoria,** registradas na Junta Comercial em minuta 1944-2003.

COBRASMA. **Atas de Reuniões do Conselho de Administração** registradas na Junta Comercial em minuta 1944-2003.

COBRASMA. Memorial da Recorrente, **Recurso nº 79.574, Processo nº 10830-001484/87-74,** Recorrida: DRF- Campinas-SP.

COBRASMA. **Memorial de pedido de concordata preventiva da Cobrasma perante a 2ª Vara Cível da Comarca de Osasco em 05 de março de 1991.**

COBRASMA. **Relatório de 1947.**

COBRASMA. **Relatório de 1994.**

COBRASMA. **Relatórios anuais e trimestrais 1977 a 2003.**

COBRASMA: **Atas de reuniões da Diretoria e do Conselho de Administração** encaminhadas à CVM. 1977- 2003.

COBRASMA: Relatório dos Auditores Independentes 1977 a 2003.

COUTO, A. M. M. **Ao soar do apito a greve continua. Cobrasma: lutas e resistências** (1962-1968). Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC, 2.001.

DREIFUSS, R. A. **1964: a conquista do Estado.** Ação, política, poder e golpe de classe. Petrópolis: Vozes, 1981.

DIAZ, A. Crise e modernização tecnológica na indústria metal mecânica brasileira in: **Automação e movimento sindical no Brasil.** São Paulo: Hucitec/Cedec/OIT/PNUD/Ipea, 1988, pp. 25-65.

DOSI, G. **Perspectives on evolutionary theory, science and public policy.** 18:6, 1991 p. 353-361.

DOSI, G. et EGIDI, M. Substantive and procedural uncertainty: an exploration of economic behaviours in changing environments, **Journal of Evolutionary Economics**, 1991.

DOSI, G. et GIANETTI, R. et TONINELLI, P.A. (ed.) **Technology and enterprises in a historical perspective.** Oxford: Clarendon Press, 1992.

DOSI, G. et PAVITT, K. et SOETE, L. **The economics of technical change and international trade.** London: Havester Weatsheaf, 1990.

FIESP. **Problemas de política econômica** (Contribuição da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). São Paulo: Departamento de Economia Industrial/FIESP, 1944.

FREEMAN, C. **The national system of innovation in historical perspective** in Cambridge Journal of Economics, v. 19, n.1 , 1995.

FOOT, F. et LEONARDI, V. **História da indústria e do trabalho no Brasil:** (das origens aos anos vinte). São Paulo: Global Editora, 1982.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil.** 11 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.

GIAMBIAGI, F. et allii (org.). **Economia brasileira contemporânea** (1945-2004). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GODINHO, Vitorino Magalhães (org.). **A história social:** problemas, fontes e métodos. Lisboa: Cosmos, 1973.

GOMES, F. de A. M. **História da siderurgia brasileira.** Belo Horizonte: Ed. Itatiaia; São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1983.

HOBBSAWN, E. **Sobre a história.** São Paulo: Companhia das Letras, 2.000.

IANNI, O. **industrialização e desenvolvimento social no Brasil.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1963.

IANNI, O. **Estado e planejamento econômico no Brasil (1930-1970)**. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

KEYNES, J. M. **A Teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1985 (Os economistas).

LAZONICK, W. **Business organization and the myth of the market economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LENCIONI, Sandra. **Região e geografia**. São Paulo: Edusp, 1999.

LEOPOLDI, Maria Antonieta Parahyba. **Política e interesses na industrialização brasileira: As associações industriais, política econômica e o estado**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

LIMA, H.F. **3 industrialistas brasileiros: Mauá – Rui Barbosa – Roberto Simonsen**. São Paulo: Alfa-Ômega, 1976.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LUZ, N.V. **A luta pela industrialização do Brasil**. Coleção Corpo e Alma do Brasil. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1961.

MALAN, P. S. et alii. **Política econômica externa e industrialização no Brasil (1930/52)**. Rio de Janeiro: IPEA- Coleção Relatórios de Pesquisa, nº 36.

MARCOVITCH, J. **Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Edusp, 2003.

MARTINS, J. de S. Conde Matarazzo, **O empresário e a empresa**. São Paulo: Hucitec, 1976.

MARTINS, L. **Formação do empresariado industrial** in Revista Civilização Brasileira. Ano II. No 3, maio de 1967. R.J. Civilização Brasileira, 131.

MARX, K. **Para a crítica da economia política**. Coleção Os Pensadores, São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MEIHY, J. C. **Manual de história oral**. 4ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

MELLO, J.M.C. Mello,. **O capitalismo tardio: contribuição à revisão crítica da formação e do desenvolvimento da economia brasileira**. Campinas: Unicamp,.1998.

MONBEIG, P. **Pioneiros e fazendeiros de São Paulo**. São Paulo: Hucitec/Polis,1998.

MIRANDA, O. **Obscuros heróis de capricórnio: Contribuição à memória brasileira**. São Paulo: Global Editora, 1987.

MIROW, Kurt Rudolf. **A ditadura dos cartéis (anatomia de um subdesenvolvimento)**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

MISSÃO TÉCNICA AMERICANA. **A Missão Cooke no Brasil**: relatório dirigido ao Presidente dos Estados Unidos da América pela Missão Técnica Americana enviada ao Brasil. Trad. Centro de Estudos de Problemas Brasileiros da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1949.

NASCIMENTO, B. H. **Formação da indústria automobilística brasileira**. São Paulo: Instituto de Geografia/USP, 1976.

_____. **O desenvolvimento e seu modelo**. São Paulo: IEB/USP: .São Paulo, 1986, p. 135.

_____. **A ordem nacionalista brasileira**. São Paulo: Humanitas/FFLCH/USP: IEB/USP, 2002.

NEGRELLI, A.L. M. R. et OLIVERA, N. C. **Osasco e seus imigrantes**: uma volta ao passado. São Paulo: Scortecci Editora, s/d.

NELSON, R. **National system of innovation: a comparative analysis**. New York: Oxford University Press, 1993.

NELSON, R. et WINTER, S. **An evolutionary theory of Economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NORTH, D. **Economic performance through time**(mimeo). 1993.

OLIVEIRA, F. A. de. **A reforma tributária de 1966 e a acumulação de capital no Brasil**. São Paulo: Ed. Brasil Debates, 1981.

OLIVEIRA, N. C. de et NEGRELLI, A. L. M. R. **Osasco e sua história**. São Paulo: GG Editora, 1992.

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Estudos econômicos da OCDE**: Brasil 2000-2001. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ORSENIGO, L. **The emergence of biotechnology**: institution and markets in industrial innovation, Pinter Publishers, 1989.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1967.

PINDYCK, R. S. et RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5ª ed. Prentice Hall: São Paulo, 2002.

PONDÉ, J. S. P. L. **Coordenação e aprendizado**: elementos, para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. Dissertação de mestrado, Instituto de Economia-Unicamp: Campinas, 1993.

PORTER, M. E. **A Vantagem competitiva das nações**. São Paulo: Campus, 1993.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia in: **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PRADO JÚNIOR, C. **História quantitativa e método da historiografia**. São Paulo: Debate & Crítica, 1975.

QUEIROZ, P. R. C. **Notas sobre a experiência das ferrovias no Brasil** in História Econômica & História de Empresas. São Paulo: Hucitec/ABPHE II. 1 (1999), pp. 91-111.

_____. **Uma Ferrovia entre dois mundos: a Estrada de Ferro Noroeste do Brasil na primeira metade do século XX**. Bauru, SP:EDUSC. Campo Grande, MS: Ed. UFMS, 2004.

RATTNER, H. Acumulação de capital, internacionalização da economia e as PME in **Revista de economia política**, vol. 4, nº 3, julho-set. 1984, p. 85-103. São Paulo: Brasiliense, 1984.

ROCKWELL BRASEIXOS S.A. **Diretoria de recursos humanos. Programa de relações trabalhistas e sindicais**. Osasco, s/d.

ROMBOLI, Silton Marcell et PUGA, José Carlos C. A empresa familiar: do nascimento a sucessão in **Revista IMES**, nº 49, maio/ agosto 2000, ano XVII, p 53-60.

SAES, Flávio Azevedo Marques. **As ferrovias de São Paulo: Paulista, Mogiana e Sorocabana (1870-1940)**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 1974, p. 230.

SANTOS, M. **Por uma geografia nova**. São Paulo: Hucitec, 1978.

SÃO PAULO, Secretária de Economia e Planejamento, Coordenadoria de Planejamento e Avaliação. **Organização e participação da população de baixa renda na Região Metropolitana de São Paulo**. São Paulo, 1979 (Estudos e Pesquisas, 31).

SCANTIMBURGO, J. de. **Gastão Vidigal e sua época**. São Paulo: Fundação Gastão Vidigal de Estudos Econômicos, 1988.

SCHUMPETER, J. **A história da análise econômica**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril C.cultural, 1982.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SILVA, Edmundo Macedo Soares e . A engenharia brasileira no projeto de Volta Redonda: Um capítulo do planejamento econômico in: **Boletim do círculo de técnicos militares**, nº 22, dezembro de 1944. Rio de Janeiro, 1944.

SIMEFRE – **Relatórios de 1982, 1988 e 1999**.

_____. **Ferrovias nos trilhos da modernidade**. Série Estudos. São Paulo: Simefre, s/d.

SIMON, H. A. **Models of bounded. behavioral economics and business organization** – Vol. 2 – Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

SIMONSEN, R. C. **A evolução industrial do Brasil**. São Paulo: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, 1939.

_____**A indústria e o comércio de São Paulo ao Exmo. Sr. Getúlio Vargas Dd. Presidente da República**. Memorial apresentado a S. Excia. por ocasião de sua visita a São Paulo, em novembro de 1941. São Paulo: s.ed., 1941.

_____**O aprendizado industrial in A evolução industrial do Brasil e outros estudos**. São Paulo: Cia. Ed. Nacional-EDUSP, 1973.

_____**A Controvérsia do planejamento na economia brasileira**: coletânea da polêmica Simonsen x Gudín, desencadeada com as primeiras propostas formais de planejamento da economia brasileira ao final do Estado Novo. Rio de Janeiro: Ipea/Inpes, 1977.

SINGER, P. Evolução da economia e vinculação internacional in: SACHS, I. et alii (orgs.) **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2003, p. 78-131.

SKIDMORE, T. **Brasil: de Getúlio a Castelo**, 1930-1964. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

SOLA, L. **Idéias econômicas, decisões políticas**. São Paulo: Edusp/Fapesp, 1998.

SUZIGAN, W. **Indústria brasileira, origem e desenvolvimento**. São Paulo: Editora Hucitec; Editora da Unicamp, 2000.

_____**Experiência histórica de política industrial no Brasil**. Texto para Discussão nº 48. Campinas: Unicamp-IE, 1995.

VIDIGAL FILHO, Luis Eulálio Bueno. **Por exemplo**: comissão coordenadora da campanha de Luis Eulálio Bueno Vidigal Filho à presidência da FIESP e do CIESP: São Paulo, 1980.

VIDIGAL, A.C. **Gastão Vidigal, um empresário moderno**. Rio de Janeiro: Xenon Ed., 1991.

VIEIRA, M. P. A. et alii **A pesquisa em história**. São Paulo: Editora Ática, 1998.

VILAR, P. **Iniciación al vocabulário del análisis histórico**. Barcelona: Editorial Crítica, 1960.

_____**Desenvolvimento econômico e análise histórica**. Lisboa: Editorial Presença, 1961.

VILLELA, A. V. **Alguns aspectos da infra-estrutura econômica no Brasil na perspectiva histórica**. Anais 3º Conferência Internacional de História de Empresas (Vol. 1). Niterói: ABPHE-UFF, 1996 (p. 9-34).

JORNAIS

Folha de S. Paulo de 10/11/1967, 27/11/1967, 29/11/1967, 2/5/1968, 11/5/1968, 17/7/1968, 18/7/1968, 20/7/1968, 23/7/1968, 24/7/1968, 15/8/1968, 15/8/1973, 7/12/1973, 7/6/1978, 14/11/1981, 5/2/1983, 17/2/1983, 27/3/1985, 28/9/1986, 8/1/1987, 15/2/1987, 29/4/1987, 30/4/1987, 15/5/1987, 23/6/1987, 1/7/1987, 6/8/1987, 6/10/1987, 7/10/1987, 8/10/1987, 17/11/1987, 6/3/1991, 7/3/1991, 8/3/1991, 9/3/1991, 2/6/1991, 26/10/2003
Gazeta Mercantil de 3/2/1983, 17/2/1983, 18/4/1983, 5/6/1989, 18/12/1990, 6/3/1991, 20/3/1991, 9/1/1995, 19/12/1996, 1/11/2002, 3/2/2003.

Jornal do Brasil de 29/4/1987, 6/3/1991.

Jornal da Tarde de 17/7/1968, 17/1/1972, 1/3/1979, 4/2/1983, 24/6/1989, 24/10/1989, 2/2/1991, 6/3/1991, 7/3/1991.

O Estado de S. Paulo de 11/9/1958, 19/7/1968, 20/7/1968, 24/7/1968, 6/1/1982, 3/2/1983, 18/5/1983, 27/1/1984, 10/4/1987, 6/3/1991, 29/1/1992, 5/3/1992, 29/11/1992, 5/3/1992, 19/1/1993, 30/8/1993, 12/8/1994, 14/10/1994, 9/8/1995.

O Globo de 8 de março de 1991.

O Popular (Goiânia) de 20 de julho de 1968.

Primeira Hora de 16 de julho de 1998.

Valor Econômico: 11 de novembro de 2003, 12 e 13 de janeiro de 2004.

Jornais da Empresa Cobrasma:

Linha Direta, março de 1994, nº 14. (Boletim Informativo da Cobrasma e Fornasa).

O ELO, Ano I, n 4, 7 e 8/1974 Ano II, 8, 6/1975, n 11, 5/1975, n 12, 6/1975, n 19, 1/1976 Ano III, n 23, 5/1976, Ano IV, n 33, 3/1977, n 35, 5/1977, Ano V, n 44, 2/1978, n 50, 8/1978, n 51, 9/1978, Ano VI, n 55, 1/1979, n 62, 8/1979, Ano IX, n 95, 5/1982, Ano X, n 107, 5/1983, n 112, 10/1983, Ano XI, n 125, 11/1984, n 126, 12/1984, n 128, 2/1985, n 130, 4/1985, Ano XII, n 132, 6/1985, n 137, 11/1985, Ano XIII, n 146, 8/1986, n 147, 9/1986, n 151, 1/1988, n 155, 5/1988, n 162, 12/1988, n 168, 7/1989, n 170, 9/1989.

Jornal do Sindicato: Visão Trabalhista, 1972 a 2005.

REVISTAS

Dinheiro nº 164, 18/10/2000.

Dinheiro nº 165, 25/10/2000.

Cadernos do Presente nº 2, julho de 1978.

8 ANEXO I

8.1 ENTREVISTADOS

Albertino Oliva em 03/08/2004.

Entrou para a Cobrasma em setembro de 1945 aos 18 anos para chefiar o Departamento de Pessoal quando a empresa ainda não havia contratado nenhum funcionário. Saiu em 1962 após sofrer uma transformação pessoal que o levou a ajudar a organização dos trabalhadores dentro da empresa antes que coibi-la como era de seu comportamento anterior. Advogado, ex-presidente da OAB-Osasco.

Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

Engenheiro começou antes da criação propriamente dita da Cobrasma, pois fez parte do grupo que propôs a criação da empresa, como assistente de Ary Torres no Setor de Produção Industrial. Depois de criação da empresa, de 1944 a 1948, foi para outra empresa, e, em 1948, voltou como Superintendente da Fundição da Cobrasma. Em 1951 passou a Diretor. Em 1968 saiu para ser Superintendente do IPT, onde ficou durante 17 anos, de 1968 a 1985. No momento da entrevista era presidente do Conselho do IPT.

Antonio Lino Fortes em 06/09/2004.

Engenheiro entrou na Cobrasma ainda como estagiário em janeiro de 1962, foi chefe dos laboratórios, em seguida passou a responder por toda a parte metalurgística, depois assumiu a Inspeção, sendo convidado em 1974, a fazer parte da equipe que iria projetar a nova fábrica em Sumaré, sendo posteriormente promovido a Diretor Adjunto e Diretor.

Antonio Roberto Espinosa em 05/08/2004.

Entrou para a Cobrasma aos 14 anos e meio, lá trabalhando de 1961 a 1966. Trabalhou na seção de pessoal, depois na forjaria, sempre como Office-boy, na fundição trabalhou como auxiliar de laboratório de areia. Depois foi para o escritório na fundição, e antes de ir para o exército, passou a encarregado do depósito de modelos. Em seguida foi para o RH. Espinosa foi da VPR e preso cumpriu vários anos na prisão. Ao sair da prisão participou como jornalista da Editora Abril, sendo diretor. Saiu da Editora Abril, para fundar um jornal em Osasco, Primeira Hora.

Aparecida de Fátima Carvalho em 18/11/2004.

Secretária, entrou na Cobrasma em 1976 já em Hortolândia no início da construção, ainda na etapa de terraplenagem e saiu em 1998. Foi a grande impulsionadora da criação da Associação dos Proprietários da Fábrica da Cobrasma de Hortolândia.

Benedito Vaciloto em 20/10/2004.

Entrou na Cobrasma em 17 de janeiro de 1953, aos 13 anos, como office boy no almoxarifado. Saiu em agosto de 1982 aposentado, como chefe do departamento de almoxarifado. Foi secretário de Administração da Prefeitura de Osasco.

Carlos Heubel Sobrinho em 25/08/2003.

Entrou na Cobrasma em 1967, onde trabalhou por 17 anos na Modelação, de onde saiu aposentado em 1984. Foi diretor do Sindicato dos Metalúrgicos, e participava da diretoria quando da greve de 1968. Foi presidente da UAPO.

Carlos Roberto Seiscentos em 20/05/2006 e 03/07/2006.

Entrou para a Cobrasma aos 21 anos em 1964 como auxiliar de escritório na parte de ferramentaria. Em 1968 foi transferido para a Braseixos. Em 1990 sai da Braseixos e cria a Bolsa de Aço, em 1997 arrenda parte da antiga Cobrasma para uma pequena fábrica, em 2002 arrenda toda a fundição e logo a seguir com a crise de falta de aço e o aumento da demanda por vagões passa a fornecer aço líquido direto para a Amsted-Maxion que produz em larga escala material ferroviário, parte do qual é exportado. Presidente do Grupo Flanel/Flanaço.

Edson Aurélio em 29/09/2003.

Entrou para a Cobrasma em 1980, onde trabalhou por 19 anos, até 1999. Inicialmente no setor financeiro onde ficou cerca de quatro anos, depois foi para a área de O&M onde ficou dez anos, em seguida foi para a chefia do Departamento de Pessoal por quatro anos, e finalmente o tempo restante no setor de Desenvolvimento Organizacional. Professor universitário.

Evandir Megliorini em 08/08/2003.

Trabalhou na empresa de 1973 a 1986, na área de custos, de auxiliar a supervisor. Professor e doutor em Contabilidade pela USP.

Geraldo Daré em 12/11/2005.

Trabalhou de 1985 a 1994 na Cobrasma como analista de treinamento além de coordenar parte dos programas de administração participativa. Professor universitário.

Henos Amorina em 13/08/2003.

Presidiu o Sindicato dos Metalúrgicos de três de julho de 1965 a 12 de julho de 1967, e novamente de 25 de março de 1972 até 24 de março de 1981.

Horácio Monteiro Filho em 29/08/2003 e 11/09/2003.

Trabalhou na Cobrasma de 1975 a 1996. Iniciou como ajustador de preços. Em 1994 foi transferido para Hortolândia. Trabalhou em vendas e gerência de contratos, tendo sido gestor de contratos. Professor Universitário.

João Joaquim da Silva em 04/06/2004.

Migrante, ao chegar à Cobrasma foi trabalhar na limpeza e acabamento, no setor de trabalho mais pesado o jato de areia, passou a apontador e quando foi demitido da empresa após a greve era inspetor de qualidade. Participante da Comissão de fábrica, primeiro secretário do Sindicato dos Metalúrgicos no período da greve, anistiado político, participante da ACO-Ação Católica Operária e durante muito tempo vice-presidente da Coopergran.

João Tavares Friestino em 17/09/2004.

Entrou na companhia em 1945, saindo em 1946, retornou em fevereiro de 1949 onde ficou até 1984. Começou como entregador de ferramentas, e encerrou como chefe do almoxarifado, quando se transferiu para Sumaré em 1976 onde foi chefe do departamento de serviços auxiliares, inclusive a manutenção de engenharia civil da empresa.

Jonas Reginaldo Prado em 26/08/2003.

Entrou na Cobrasma como Analista de Cargos em 07 de novembro de 1967 e saiu como chefe do Departamento de Organização em 30 de março de 1989. Professor Universitário.

Júlia Sueli das Graças Vernalha em 22/02/2002

Entrou para a Cobrasma em 1969 onde permanece até hoje, sendo responsável por todas as negociações trabalhistas, inclusive no período crítico de fechamento de Osasco e fechamento de Hortolândia. Gerente de Recursos Humanos.

Maurício Novinsky em 19/10/2004 e 02/11/2004.

Engenheiro começou na Cobrasma em 1º de setembro de 1946, tendo trabalhado no IPT, na Sofunge e na Siderúrgica Barra Mansa. Foi enviado aos EUA para estágio e acompanhar as máquinas a serem adquiridas. Saiu como diretor da Braseixos em 1984.

Moacir Ferreira Marques em 25/01/2005.

Entrou na Cobrasma como aprendiz de datilógrafo em 1959, quando saiu em 1978 era Chefe da área de Recursos Humanos. Em 1978 foi para a Braseixos como diretor de Recursos Humanos, saiu da Braseixos em 1/2/1993 já como diretor de Suprimentos. Consultor e Professor Universitário.

Octaviano Pereira dos Santos em 25/08/2003.

Admitido na Cobrasma em 1955, ficou até 1964. Começou na seção de Limpeza e Acabamento como braçal, chegou a maçariqueiro. Era vice-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos na greve de 1968, na época trabalhava na Brown-Boveri e, depois da greve e de sua cassação, durante três anos trabalhou no IPT a convite de Alberto Pereira de Castro. Foi gerente da Coopergran e atualmente é presidente da UAPO.

Oswaldo Marins em 09/09/2005.

Trabalhava na roça no Paraná, quando veio na década de 70 para Osasco. Estudou na escola Argos e conseguiu entrar na Cobrasma, como ajudante e logo passou para Torneiro Vertical, foi diretor do Sindicato dos Metalúrgicos na década de 90, participando ativamente das negociações entre o Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco, Vidigal Filho, Sindicato dos

Metalúrgicos de Campinas que tem a abrangência em Sumaré/Hortolândia e a Associação dos Proprietários da Fábrica da Cobrasma de Hortolândia, no processo final da Cobrasma.

Roberto Luiz Pinto e Silva em 25/06/2003.

Entrou na Braseixos em 15 de janeiro de 1960, sendo transferido para o Departamento de Pessoal da Cobrasma em setembro de 1962, onde ficou até 1995. Entrou como estudante de direito chegando a Diretor da área de Recursos Humanos.

Rubens Polo Filho em 18/11/2004.

Entrou na Cobrasma em 1979 no setor de sinalização ferroviária, depois foi para o departamento de compras, onde ficou a maior parte do tempo. Foi para Hortolândia em 1996 tendo saído em 1998, quando a produção total foi encerrada. No momento da entrevista era Diretor Financeiro da Associação dos Proprietários da Fábrica da Cobrasma de Hortolândia, entidade que conseguiu a adjudicação do terreno e das construções da Cobrasma de Hortolândia como pagamento dos débitos trabalhistas da empresa.

9 ANEXO II

9.1 LINHA GERAL DE PRODUTOS

No anexo referente à Linha Geral de Produtos, são elencados a ampla gama de produtos produzidos pela empresa, a seguir enumerados.

1 VAGÕES DE CARGA

- Gondola com bordas fixas
- Gondola tipo tremonha
- Gondola de bordas tombantes
- Gondola para transporte de lastro (tipo “hoper”)
- Gondola com basculante automático
- Gondola tipo “Dual”
- Fechados de todos os tipos
- Graneleiros, fechados para cereais a granel
- Tanques, para transporte de líquidos a granel
- Tanques para transporte de sólidos a granel
- Tanques para transporte de gases
- Frigoríficos
- Isotérmicos
- Gaiolas, para transporte de animais.
- Fechados tipo “All-Door”
- Fechados para transporte de fertilizantes a granel
- Plataformas de todos os tipos
- Caçambas para caminhão fora de estrada. (consta a partir do de 1989)
- Truques para vagões de carga (consta a partir do relatório de 1993)
- Componentes para toda linha de Vagões, tais como: freio manual, rodeiros, triângulos de freio, etc. (consta a partir do relatório de 1993)

2 CARROS DE PASSAGEIROS/ÔNIBUS/TROLEBUS

- Metrô
- VLT – Veículos Leves sobre Trilhos (Pré-Metrô)

- Subúrbios Ferroviários
- Longo Percurso
- Ônibus Rodoviário (a partir do relatório de 1993 não consta)
- Trolebus (não consta a partir do relatório de 1994)
- Truques para carro motor e reboques de passageiros (consta a partir do relatório de 1993)
- Truques para carros de passageiros de longo percurso (consta a partir do relatório de 1993)

3 – APARELHOS DE MUDANÇA DE VIA

- Aparelhos de mudança de via tipo AREA, de todos os tipos e pesos de trilhos
- Aparelhos de mudança de via tipo “M” equivalente ao UIC (Union Internationale de Chemins de Fer)
- Componentes para toda linha de aparelhos de mudança de via, tais como: cruzamentos, jacarés, agulhas, aparelhos de manobra, etc. (consta a partir do relatório de 1993)

4 OUTROS EQUIPAMENTOS E COMPONENTES FERROVIÁRIOS

(No relatório de 1993 não consta esse item)

- Truques para Carro Motor e Reboque de Passageiros
- Truques para Carros de Passageiros de Longo Percurso
- Truques para Vagões de Carga
- Componentes para toda linha de Vagões e Carros, tais como: Freio Manual, rodeiros, triângulos de freio, etc. (a partir do relatório de 1993 foi para item Vagões de carga outros)
- Componentes para toda linha de aparelhos de mudança de via, tais como: cruzamentos, jacarés, agulhas, aparelho de manobra, etc. (a partir do relatório de 1993 foi para item aparelhos de mudança de via)

5 MATERIAIS PARA O SETOR SIDERÚRGICO

(Não consta a partir do relatório de 1995)

Dentre os equipamentos que compõem a atual linha de produtos fabricados pela Cobrasma S.A. e destinados às indústrias siderúrgicas, destacamos os seguintes:

- Vagões lingoteiras

- Vagões para transporte de lingotes quentes
- Vagões torpedo
- Vagões para transporte de placas de escória de alto forno, de aciaria, de placas e bobinas
- Vagões de transferência de calhas de sucata
- Vagões de transferência de placas de aço
- Vagões balança
- Vagões basculante com descarga bilateral
- Vagões tremonha
- Vagões auto propulsor
- Placas para gusa e aço líquido
- Calhas para sucata
- Torres de posicionamento
- Plantas de sinterização de sub-produto de coqueria
- Fornos de reaquecimento de placas e recozimento de bobinas, etc.

6 EQUIPAMENTOS PETROQUÍMICOS

Equipamentos para as indústrias químicas e petroquímicas, papel e celulose, usinas nucleares:

- Permutadores de calor
- Caldeiras (não consta a partir do relatório de 1994)
- Vasos de pressão
- Torres
- Reservatórios
- Filtros
- Secadores Rotativos (não consta a partir do relatório de 1989)
- Condensadores
- Fornos de aquecimento direto
- Distribuidores de ar
- Vaporizadores (não consta a partir do relatório de 1989)
- Tanques de armazenamento
- Des aeradores
- Incineradores (não consta a partir do relatório de 1989)
- Reatores

- Colunas de destilação
- Refervedores
- Resfriadores
- Misturadores
- Autoclaves (não consta a partir do relatório de 1991)
- Evaporadores
- Torres de lavagem e absorção
- Resfriadores a ar, etc.
- Separadores de óleo e gás, etc. (consta a partir do relatório de 1988)

7 FUNDIDOS E FORJADOS DE AÇO

A partir de 31/10/94, por decisão da administração da empresa, as atividades fabris desta Divisão foram encerradas,e, assim todo o item 7 e suas subdivisões, não existe a partir dos relatórios de 1994.

- Componentes Ferroviários
- Truques integrais de aço fundido, para diversas bitolas, equipados com mancais de rolamento e bronze.
- Engates automáticos para vagões, carros de passageiros e locomotivas
- Aparelhos de choque e tração e braçadeiras
- Partes e peças separadas para vagões, truques, engates, etc.
- Eixos forjados de todos os tipos para vagões, carros de passageiros, locomotivas, metrô e pré-metrô
- Componentes para as Indústrias Automobilísticas, de Carretas e de Implementos rodoviários
 - Carcaças de diferencial para eixos traseiros de caminhões
 - Rodas de aço fundido, em bruto ou usinado, para caminhões e carretas
 - Quintas rodas “Cobrasma” para acoplamento do cavalo mecânico à carreta
 - Conjuntos de roda com tambor de freio e cubo com tambor de freio, totalmente usinados e montados
 - Peças de aço fundido em geral, para caminhões e carretas

Componentes para as indústrias de Tratores, de Máquinas de Terraplanagem e de Máquinas Agrícolas

Rodas guias e rodas motrizes fundidas para tratores, em bruto ou totalmente usinadas e tratadas termicamente

Peças de aço fundido em geral para tratores, scrapers, escavadeiras, pás carregadeiras, motoniveladoras, empilhadeiras, máquinas de compactação e máquinas agrícolas.

- Peças para as Indústrias de Cimento, Mineração e Britagem
 - Peças de aço fundido em geral, ao manganês ou carbono, martelos, mandíbulas, mantas e cones para britadores, dentes para escavadeiras, placas de revestimento e grelhas para moinhos, etc.
- Componentes para as Indústrias Mecânicas, Eletromecânicas, Naval e Geral
 - Peças de aço fundido em geral de até 12 toneladas (a partir do relatório de 1988 passou para até 20 toneladas)
- Forjados e Laminados de Aço (a partir do relatório de 1989 item é Forjados de Aço)
 - Aços laminados ao carbono ou ligados para forjamento.
 - Barras forjadas em aço carbono
 - Bolachas, anéis e discos
 - Peças especiais forjadas em prensas

8 SERVIÇOS DIVERSOS

(A partir do relatório de 1988 os itens 8,9 e 10 entraram em Outros, e nos relatórios de 1993 e de 1994 o item não consta, volta em 1995 sem subdivisões).

- Serviços de Supervisão de Montagens Industriais
- Serviços de usinagem
- Tratamento térmico (alívio de tensões)
- Testes de laboratório

9 EQUIPAMENTOS PARA MOVIMENTAÇÃO EM MINERAÇÕES, MINAS, PÁTIOS E INDÚSTRIAS

- Vagão diesel elétrico
- Guincho para arraste

- Giradores de vagões
- Vagonetas

10 AUTOS DE LINHA

- Autos de linha para transporte de pessoal
- Autos de linha equipados com máquinas para trabalhos e manutenções de ferroviárias
- Reboque para trabalhos conjuntos com auto de linha

10 ANEXO III

10.1 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Os processos de produção a seguir detalhados foram copiados dos relatórios enviados à CVM.

Quanto aos processos de produção utilizados pela Divisão de Equipamentos, tem-se o detalhamento a seguir apresentado.

1 FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PETROQUÍMICOS

A fabricação desses produtos necessita de equipamentos de vários tipos e de grande versatilidade devido às diferenças de tipos e dimensões dos diversos produtos.

Para atender esse objetivo a fabricação está organizada com os seguintes setores:

Corte

Preparação

Sub-montagem

Montagem de Virolas e Soldas

Usinagem

Preparação e Montagem de Feixes Tubulares

Tratamento Térmico

Pintura

Os setores de Corte e Preparação para a produção de equipamentos Industriais são comuns para toda a Divisão de Equipamentos que compreende a produção de equipamentos Petroquímicos, Siderúrgicos e Nucleares.

As chapas e perfis são cortados no seu formato de projeto. A seguir são encaminhados ao setor de preparação que executará, quando necessário, dobras, recortes, marcações, furações, estampagem, calandragem e tratamento térmico. As próximas operações do processo produtivo desses equipamentos, serão executadas conforme especificação do projeto de cada encomendante,

Montagem de Virolas e Soldas:

É feita com auxílio de jiges, dispositivos, macacos hidráulicos e mecânicos, viradores automáticos, mesa posicionadoras, máquinas para soldagem manual

semi automática e automática. A solda é feita de acordo com o procedimento qualificado e executada por soldadores classificados.

Preparação e Montagem de Feixes tubulares:

Os feixes tubulares são compostos de espelhos, chicanas e tubos. Os espelhos e chicanas são cortados normalmente a maçarico e usinados em tornos verticais e a furação é executada em furadeiras radiais. Os tubos dos feixes são cortados em serras de disco e preparados para a montagem do feixe. Quando é requerido o feixe tubular com os tubos em formato de “U”, os mesmos são curvados com roldanas e individualmente testados hidrostaticamente na pressão especificada no projeto. Os feixes são montados por meio de expansão dos tubos contra o espelho. Tal operação é executada utilizando-se aparelhagem apropriada para o controle de expansão. Em alguns casos os tubos são soldados ao espelho conforme exigência do projeto, neste caso são aplicados processos especiais de solda. O feixe após montado, é introduzido no corpo do aparelho. O aparelho é fechado e segue para os testes finais. Os testes são feitos normalmente por processo hidrostático ou por processos especiais conforme requisitos do projeto. (...)

Tratamento Térmico:

Os tratamentos são executados de acordo com as especificações do projeto. Os processos mais utilizados são a normalização e o alívio de tensões.

Pintura:

As superfícies a serem pintadas são preparadas e limpas por jato de areia ou granalha de aço e pintadas conforme especificação do projeto.

II – FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS SIDERÚRGICOS

Descrevemos abaixo os setores que compõem a fabricação de equipamentos siderúrgicos, indicando os principais processos:

Corte e Preparação:

Em geral todo o material é cortado utilizando os mesmos equipamentos descritos anteriormente, ou seja, banco de corte, foto célula, plasma, etc.

Tanto as virolas como os cones são curvados em prensas ou calandras, exigindo nesse caso a confecção de gabaritos (chapelonas) e dispositivos para facilitar o manuseio.

Algumas peças necessitam de pré-aquecimento antes da conformação, para tanto são aquecidas em fornos instalados junto aos equipamentos de dobragem.

Na preparação todos os componentes são montados, utilizando para tanto jiges e dispositivos especiais confeccionados na própria oficina.

Usinagem:

A usinagem dos componentes dos equipamentos siderúrgicos é executadas utilizando-se de madrilhadoras, tornos verticais, tornos horizontais, furadeiras radiais, etc.

Faz-se necessária a confecção de diversos dispositivos de fixação em virtude das peças terem grandes dimensões.

Montagem e solda:

As virolas são colocadas sobre os giradores de tanque ajustadas entre si, ponteadas e soldadas com o auxílio das torres de soldagem. Os cones, tanto do torpedo como das painéis são posicionados em jiges junto as torres para receber a solda longitudinal, a solda circunferencial é feita sobre giradores de tanque.

Tratamento Térmico:

Todos os tratamentos são executados de acordo com as especificações, sendo os mais utilizados a normalização e o alívio de tensões.

Limpeza e Pintura:

A limpeza das superfícies é obtida por intermédio do jato de areia ou granalha de aço, e a pintura é executada conforme especificações do projeto.

III – FABRICAÇÃO VAGÕES, CARROS DE PASSAGEIROS, ÔNIBUS RODOVIÁRIO E TRÓLEBUS

Processos de Produção utilizados pela fábrica de vagões, carros de passageiros e ônibus rodoviário e Trolebus

Descrição do processo de produção de vagões de carga

A fabricação de vagões de carga inicia-se na área de corte e dobra onde as chapas e perfis sofrem as operações mencionadas através de processos mecânicos e oxiacetilênico.

Executam-se também nesta área as furações através de puncionadeiras ou furadeiras radiais e os recortes através de máquinas especiais de corte.

Estes materiais são em seguida encaminhados para as áreas de preparação leve e pesada onde serão na primeira, trabalhados em bancadas e na segunda em dispositivos de sub-montagem.

Na preparação pesada, há sub-montagem das caixas, estrados, laterais,

coberturas vigas centrais e das cabeceiras do vagão. Em seguida há o fechamento da caixa através de solda elétrica e a colocação do truque definitivo.

O vagão é transportado para a área de acabamento onde haverá a colocação do freio, das peças finais de acabamento, da tubulação situado abaixo do estrado, o jateamento da estrutura, a primeira demão de tinta a secagem, a pintura de acabamento, a aplicação de revestimento de madeira (se for o caso), pintura de letreiros e os testes de freio. O vagão é transportado para as linhas do pátio onde aguardará a inspeção final do cliente e a formação de comboios para a sua expedição.

Descrição do Processo de produção de carros de passageiros

A fabricação de carros de passageiros em sua fase inicial é idêntica à fabricação de vagões de carga, até a etapa de sub-montagem de estrados, laterais, coberturas, etc. A fase seguinte do processo é o acabamento, onde o carro receberá todo acabamento interno, desde o isolamento até a colocação de equipamentos elétricos e pneumáticos.

Preparação: *é a fase inicial da fabricação abrangendo:*

Estiramento de perfis em aço inoxidável

Corte, recorte, furação e dobramento de chapas e bobinas em aço carbono e aço inoxidável.

Corte de madeira e fórmica para revestimento interno.

Corte de extrudado de alumínio para revestimento interno

Corte, dobramento, rosqueamento e fosfatização de tubos do sistema do freio

Pequenas sub-montagens: *Após o processo de preparação, as peças sofrem o processo de sub-montagem, com larga utilização de solda a resistência elétrica para as peças de aço inox e solda a arco elétrico para as peças de aço carbono.*

Grande sub-montagem: *Após a pequena montagem a etapa seguinte é as grandes montagens, tais como: estrados, laterais, cobertura, cabeceiras e fechamento da caixa. Os processos utilizados em grande escala também nesta área são de solda a resistência elétrica e solda a arco elétrico.*

Acabamento: *Nesta fase de fabricação o carro receberá todo o acabamento interno, desde o isolamento, piso, fórmica nas divisões, laterais, cabeceiras e coberturas., luminárias, pega-mão, bancos, bagageiros, painel de comando, fiações elétricas, equipamentos elétricos e pneumáticos.*

Montagens sobre truques: *O truque é fabricado a partir de chapas de aço*

carbono, recortadas e estampadas, formando uma estrutura rígida, soldada a arco submersa. Após a soldagem a estrutura sofre um processo de alívio de tensões utilizando-se um forno para essa finalidade. O processo seguinte é a usinagem geral da estrutura do truque utilizando-se um pórtico frezador. Nesta fase de fabricação a estrutura está pronta para entrar na linha de montagem onde recebe todos os componentes do truque tais como: suspensão primária e secundária, molas, rodeiros, timoneira do freio, motor e pintura final. O carro é arriado sobre os truques e nivelado. O carro é arriado sobre os truques que são compostos por suspensão primária e secundária, molas, rodeiros, timonarias de freio e motor.

Teste final: É o funcionamento em conjunto do carro motor e carros reboques a fim de atender as especificações de teste.

Limpeza: É a etapa final de fabricação, onde o carro recebe lavagem externa e limpeza interna.

Descrição do Processo de Produção de ônibus rodoviário

(Não consta a partir do relatório de 1991)

O processo inicia-se com a preparação de sub-conjuntos em aço inox que depois de montados, formarão a estrutura da carroceria. O aço inox é recebido em bobinas, em diversas bitolas e larguras, e após o endireitamento, corte, estiramento e dobra, já no formato de peças, são encaminhadas para a sub-montagem. Com o auxílio de gabaritos e a utilização de equipamentos de solda a ponto, compõem-se das cabeceiras dianteiras e traseiras, as laterais, o teto e o assoalho, que seguem posteriormente para a área de montagem, onde se encontra o chassi-fornecido por terceiros com todos os componentes mecânicos, pronto para receber os sub-conjuntos. Esses sub-conjuntos são montados com o auxílio de rebites e solda a ponto, e formam a estrutura da carroceria, que recebe em seqüência o assoalho emcompensado naval e as máscaras dianteiras e traseiras, moldadas previamente em fibra de vidro.

A próxima etapa é a colocação de todos os componentes de acabamento, de acordo com diversas opções escolhidas pelo cliente, tais como: poltronas, vidros, cortinas, sanitário, formação interna, iluminação, porta pacotes, etc. Esses componentes são fornecidos em sua maioria por terceiros, e faz-se o uso em larga escala de mão-de-obra, com pouca utilização de equipamentos. Após o acabamento, são efetuados os testes de rodagem e estanqueidade, e recebendo a

aprovação final, o ônibus encontra-se à disposição do cliente.

Descrição do Processo de Produção de trolebus

(Não consta a partir do relatório de 1990)

No Departamento de engenharia de processos são gerados folhas de Operação, projeto de ferramental e lay-out de produção. No Departamento de produção, a seqüência é a seguinte:

Preparação de peças: *as peças são produzidas utilizando-se máquinas e equipamentos adequados, para cada tipo de processo, por exemplo, dobradeiras, bancos de estiramento de perfis em inox, máquinas de curvar cambotas, etc.*

Sub-montagem e grande montagem: *as sub-montagens da superestrutura são feitas utilizando-se os processos de solda por resistência a arco e rebitagem. O revestimento externo em alumínio é rebitado à estrutura.*

Instalação de equipamentos elétricos de tração, eixos dianteiros e traseiros, transmissão, direção, etc.

Revestimento interno: *são geralmente lixados utilizando-se rebites e parafusos.*

Pintura: *a pintura é executada em cabine fechada isenta de poeira ou qualquer outra impureza.*

Lavagem e limpeza final.

Processos de Produção Utilizado pela fábrica de Aparelhos de Mudança de Via.

Abaixo estamos apresentando o processo de produção de aparelhos de mudança de via:

Os núcleos e pontas de manganês são fundidos na própria Cobrasma e as ajustagens dos mesmos são feitos por meio de esmeris manuais e, em alguns casos por meio de plainas de mesa. As partes fundidas dos aparelhos de manobra são usinadas em frezadores, furadeiras e tornos. Os trilhos sofrem várias operações de usinagem e dobramento, obedecendo as normas especificadas no projeto. Os componentes estampados ou forjados são comprados de terceiros e, em alguns casos, produzidos em nossas oficinas. De posse de todos os componentes necessários, são feitas a ajustagem e montagem do aparelho de mudança de via completos. Após a montagem, os aparelhos de mudança de via são pintados e então inspecionados de acordo com os padrões exigidos pela norma e liberados para a expedição.

Processos de Produção Utilizados pela Fundição

(Esta divisão foi desativada por decisão da administração, a partir de 31/10/94)

Processo de Produção de Aço

A aciaria utiliza o processo de forno elétrico de fusão, trifásico, de revestimento básico.

A seqüência de operações para a fabricação de aço por esse processo é a seguinte:

Supondo terminada a corrida anterior, remove-se a abóbada do forno;

Fecha-se o canal vazamento com a mistura dolomita/melaço;

Carrega-se o forno com uma primeira carga de sucata;

Coloca-se cal sobre a camada de sucata e inicia-se a fusão;

Forma-se metal líquido;

Passa-se a controlar as quantidades de fósforo, enxofre, carbono e manganês;

Após a análise do laboratório, calcula-se as quantidades de ferro ligas a serem adicionadas para se atingir a composição requerida;

A seguir adiciona-se alumínio ou CASI (cálcio Silício) para facilitar a desoxidação;

Cessa-se o fornecimento de energia elétrica, levantam-se os eletrodos e despeja-se a escória;

Adiciona-se o desoxidante;

Torna-se a fornecer energia elétrica;

Adicionam-se escorificantes para formação de escória redutora;

Faz-se prova carbono-manganês e adiciona-se alumínio estrela para melhor desoxidação;

Faz-se o controle de composição e verte-se o metal líquido nas panelas de vazamento.

Processo de Fundição de Peças

O processo de fundição de peças é composto das seguintes etapas: Moldagem, aplicação de machos, vazamento, desmoldagem e limpeza e acabamento.

Moldagem e aplicação de machos

A moldagem das peças a serem fundidas, é feita com modelos as quais seguem em duas formas a saber:

Modelos em placa

Modelos soltos (peças grandes ou de baixa produção)

Moldagem com modelos em placas pelo processo convencional.

A seqüência de operações de moldagem com modelos em placas pelo processo convencional é a seguinte:

Colocação da placa na máquina de moldagem

Aplicação de areia de faceamento junto às paredes do modelo

Colocação de areia de enchimento

Socamento da areia, através da própria máquina mediante golpes verticais consecutivos por cerca de 30 segundos

Em seguida a máquina vira a caixa, através de vibrações aplicadas à mesma extrai-se o modelo

A seqüência de operações vista acima, aplica-se tanto para tampa como para o fundo da caixa.

Saindo das máquinas as caixas seguem uma linha de roletes, onde são feitas as seguintes operações: acabamento do molde, colocação de machos e aplicação de resfriadores. Finalmente a caixa é limpa com ar comprimido, fechada colocado o copo de vazamento, seguindo para o pátio de vazamento.

Moldagem com modelo em placas pelo processo de cura a frio

Este processo consiste no seguinte: a caixa de moldagem é colocada sobre o modelo em placa e é transportada até a mesa compactadora. Em seguida são feitas as aplicações que consistem em colocar areias especiais nas regiões críticas e posteriormente colocação da mistura areia, resina e catalizador previamente preparada num misturador contínuo.

A mesa vibradora é acionada e é colocado um estrado sobre o molde, sendo este em seguida empurrado sobre roletes até a área de cura a frio.

Em seguida faz-se a extração de molde o qual por meio de carro de transferência é levado para a área de acabamento de moldes, seguindo o modelo em placa de volta para a área de preparação.

A seqüência de operações desde a mesa compactadora até a área de acabamento é a mesma tanto para a tampa como para o fundo do molde. Nesta área é feita a pintura, a colocação dos machos, fechamento do molde e colocação do copo de vazamento. Finalmente o molde é transportado para um carro de transferência até a área de vazamento. Após o vazamento é levado ao demoldador vibratório especial para o processo de cura a frio, onde é desmoldado.

Moldagem com modelos soltos

Em se tratando de peças grandes ou de baixa produção, a moldagem é feita manualmente. Após a retirada do modelo da caixa de moldagem, segue-se a aplicação de resfriadores, colocação de machos, fechamento da caixa, colocação

do copo de vazamento, seguindo esta então para o pátio de vazamento.

Processos de fabricação de machos

Utilizamos-nos de dois processos para a fabricação de machos, a saber: O convencional e o cura a frio.

Processo convencional de fabricação de machos

Dependendo do tipo de macho e da quantidade a ser produzida o mesmo será feito mecanicamente em máquinas de soprar ou manualmente (socamento realizado com auxílio de socadores pneumáticos).

Após o socamento da areia na caixa de machos, no caso manual e do soprimento da mesma na mancharia mecanizada, as caixas são colocadas em máquinas de virar, onde através de vibrações aplicadas pela máquina na caixa, os machos são retirados.

Segue-se a eliminação de rebarbas, aplicação de cantoneiras e resfriadores e a pulverização dos machos com água ou tintas refratárias.

Feito isso, os machos (na maioria dos casos) seguem para a estufa onde são curados, adquirindo a necessária consistência. Em se tratando de machos feitos por partes, estes são posteriormente colocados um aos outros, usando-se para isso cola refratária, especialmente preparada.

Fabricação de machos pelo processo de cura a frio

Inicialmente a caixa de machos é transportada a mesa compactadora.

Em seguida são feitas as aplicações que consistem em colocar areias especiais nas regiões críticas do macho e posteriormente colocação da mistura: areia, resina e catalizador, previamente preparada num misturador contínuo.

A mesa vibradora é acionada após o que a caixa de machos é transportada sobre roletes para a área de cura a frio onde o macho adquire a consistência dentro da própria caixa.

Em seguida extrai-se o macho que recebe uma aplicação de tinta.

Vazamento e desmoldagem

Uma vez fechadas as caixas, e colocado sobre cada uma delas um copo de vazamento, o conjunto está pronto para ser colocado no pátio de vazamento e recebem metal líquido. Uma vez feito o vazamento as caixas permanecem no local até que as peças solidifiquem e esfriem razoavelmente, após o que são transportadas por pontes rolantes para a desmoldagem.

Esta se realiza com o auxílio de uma grade vibratória onde, as caixas suspensas

pela ponte são apoiadas e através das vibrações transmitidas pela grade de areia, esta se solta das caixas e das peças, caindo sobre uma estufa que a leva para os sistemas de areia novamente.

Limpeza e Acabamento

Após a desmoldagem das peças no desmoldador, as mesmas são encaminhadas para a área de corte, quebra de canais e massalotes e em seguida para o forno de normalização visando a eliminação de estrutura bruta de fundição.

A mesma seqüência se aplica para peças grandes e de alta produção que antes de sofrerem a normalização passam pelas operações abaixo descritas:

Corte e quebra de canis na linha de resfriamento:

Algumas delas de acordo com a quantidade de areia passam após a quebra de canais por um martelo pneumático horizontal com a finalidade de diminuir as incrustações de areia. Em seguida são encaminhadas às cabinas fechadas onde sofrem um coorte de acabamento, seguindo para o tratamento térmico de normalização.

Após o tratamento térmico, as peças são colocadas numa máquina de limpeza, onde serão submetidas a um jato de granalha de aço.

Seguem-se os trabalhos de soldagem das eventuais trincas ou vazios surgidos durante a solidificação do metal, fazendo-se com isso a recuperação das peças, após o que as mesmas serão esmerilhadas, rebarbadas e calibradas.

Uma vez realizados os trabalhos de soldagem, esmerilhamento e rebarbação, as peças que porventura apresentarem empenamento, são prensadas a quente ou a frio, dependendo do aço ter ou não possibilidade de se quebrar facilmente. Desde que uma peça esteja aprovada pelo controle de qualidade a mesma segue para pesagem e expedição.

Processo de Fabricação de Lingotes

A descrição do processo de lingotamento é a seguinte:

Supondo início de jornada, as lingoteiras são transportadas por meio de uma ponte rolante para a área de preparação onde sofrem as seguintes operações: limpeza com escova, pintura, colocação de lingoteira sobre pallet e colocação da cabeça quente.

Desta área, as mesmas são enviadas ao vazamento por intermédio de um carro de transferência motorizado.

Após o vazamento, as lingoteiras permanecem no local até o lingote solidificar-se, após o que são levadas, via carro de transferência para a área de resfriamento. Em seguida faz-se o alívio do lingote. Em seguida, ocorre a operação de estripagem a qual consiste na retirada do lingote da lingoteira. O lingote é enviado ao controle de qualidade e a lingoteira ao tanque de resfriamento. Os pallets e as lingoteiras retornam à preparação.

IV – DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE AREIA

Areia Verde

As areias novas serão inicialmente estocadas no pátio de areias.

Posteriormente sofrerão uma secagem (quando úmidas) após o que serão transportadas pneumaticamente para os silos de armazenamento. Após passarem por um misturador, serão utilizadas no faceamento dos moldes e na confecção de machos.

Areias usadas

As areias de enchimento após a desmoldagem das peças são transportadas em correias e elevadores até os silos de armazenagem.

Ao longo do percurso passam por esteiras magnéticas e por peneiras, visando a eliminação de impurezas ferrosas e de torrões de areia.

Uma vez carregada no silo, esta areia é transportada para o misturador onde lhe é adicionada aglomerantes de água. Em seguida, é transportada por meio de correias transportadoras para os silos de armazenamento da moldagem e a seguir utilizadas na confecção dos moldes. No caso de areia usada que necessita ser recuperada, a mesma segue após a desmoldagem para um recuperador que tem a finalidade de eliminar por sucção os finos contidos na mesma; sendo posteriormente utilizada como areia de faceamento.

Areia de cura a frio

Após a desmoldagem dos moldes confeccionados com areia de cura a frio, esta areia é transportada para um sistema de recuperação composto de:

moinho

resfriador de areia

sistema de exaustão de fornos

Após a recuperação a areia de cura a frio é transportada pneumaticamente para o silo de armazenamento e daí para o misturador onde lhe é adicionada resina e catalizadores.

Processos de Produção Utilizados pela Fábrica de Eixos Ferroviários. (não consta a partir do relatório de 1994)

Abaixo descrevemos o processo de fabricação de eixos ferroviários.

I – Forjamento

O lingote de aço fundido, matéria prima do eixo ferroviário é aquecido e a seguir deformado numa prensa até alcançar a forma de um tarugo de secção redonda. Descarta-se do mesmo as duas extremidades e corta-se o tarugo remanescente em comprimento denominados geratrizes, cujo volume é equivalente a um determinado tipo de eixo.

As geratrizes são aquecidas e submetidas a forjamento em prensas obtendo-se assim, os eixos forjados em bruto.

Tratamento Térmico

Os tratamentos térmicos aplicados aos eixos forjados em bruto são a normalização e o revenimento.

Usinagem

A seqüência das operações de usinagem é a seguinte:

Os eixos em bruto são serrados no comprimento próximo do acabado

Pré-centragem em máquina especial

Descasque total do eixo em torno copiador, deixando um sobremetal no diâmetro para acabamento.

Acabamento dos topos consistindo em faceamento, centragem final, furação e rosqueamento.

Acabamento do eixo em torno copiador

Retífica final

Operações Finais

Os eixos são armazenados em caixas de madeira e os semi-elaborados (eixos que terão a usinagem final feita pelo cliente) o vão sobre o piso.

A seguir ambos os eixos acima, são expedidos para os clientes.

Processos de Produção Utilizados pela Fábrica de Rodas (Usinagem de rodas Fundidas)

(Não consta a partir do relatório de 1994)

Abaixo descrevemos os processos de usinagem de rodas de caminhões e tratores.

Rodas de Caminhões

(Não consta a partir do relatório de 1994)

O processo inicia-se com o recebimento da roda bruta proveniente da fundição.

A seguir são feitas as operações de usinagem abaixo descritas:

Usinagem em torno vertical do lado do assento do tambor;

Usinagem em torno vertical do lado da face de rodagem;

Recuperação com solda, esmerilhamento de usinagem em torno, dos defeitos de usinagem e fundição;

Usinagem em torno vertical das sedes de rolamentos e do retentor assim como da face de apoio;

Abertura de furos de diversos diâmetros nos dois lados das rodas, com furadeiras múltiplas;

Rebaixamento dos furos do cubo da roda com furadeira radial;

Faceamento dos furos da face do assento do tambor, com furadeira;

Abertura de roscas no cubo da roda e nas castanhas, com rosqueadoras.

Montagem de componentes a saber, tambor de freio, prisioneiros, peças e capas de rolamento. Esta operação é executada quando o cliente a solicita.

Após esta última operação, as rodas de caminhões estão prontas para serem embaladas em estrados ou em caixas de madeira.

Rodas de Tratores

(Não consta a partir do relatório de 1991)

O processo inicia-se com o recebimento da roda bruta proveniente da fundição.

A seguir são feitas as operações de usinagem abaixo descritas:

Usinagem em torno vertical da pista de rodagem e do cubo da roda;

Recuperação com solda, esmerilhamento e usinagem em torno, dos defeitos de usinagem e fundição;

Têmpera superficial;

Abertura de furos no cubo da roda, com rosqueadeiras;

Após esta última operação as rodas de tratores estão prontas para serem embaladas em estrados ou em caixas de madeira.

11 ANEXO IV

11. 1 FOTOGRAFIAS

Figura 16: Passeata dos trabalhadores da Cobrasma na Campanha Salarial

Figura 17: Campanha Salarial em 1989.

Fonte: Coleção particular de José Luiz Alves de Oliveira

Figura 18 : Vista aérea antiga 1948

Figura 19: Vista aérea antiga – 1948

Fonte : Coleção particular de José Luiz Alves de Oliveira

Figura 20: Vista aérea 1996
Fonte: Coleção particular de José Luiz Alves de Oliveira

Figura 21: Oficina de construções industriais e ferroviárias
Fonte: Revista de divulgação da Cobrasma AS, s.d.

PROTESTO NA AVENIDA DOS AUTONOMISTAS EM 1962

Figura 22: Protesto dos trabalhadores em 1962

Fonte: Coleção particular de José Luiz Alves de Oliveira

FOTO 30 – VISTA PARCIAL DA ACIARIA (DEZ/02)

Figura 23: Vista da aciaria na época da reativação da empresa

Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

Figura 24: Fotografia do estado dos equipamentos antes da reativação

Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

Figura 25: Fotografia do estado dos equipamentos antes da reativação
Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

FOTO 70 – ACIARIA, VISTA PARCIAL (DEZ/02)

Figura 26: Aciaria, vista parcial dez 2002
Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

FOTO 86 – ROÇAGEM DO MATO NO ENTORNO DO SISTEMA DE DESPOEIRAMENTO (DEZ/02)

Figura 27: Roçagem do mato no entorno do sistema de despoeiramento
 Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

FOTO 30 – VISTA PARCIAL DA ACIARIA (DEZ/02)

Figura 28: Vista parcial da aciaria dezembro 2002
 Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

FOTO 30 – VISTA PARCIAL DA ACIARIA (DEZ/02)

Figura 29: Vista parcial da aciaria

Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

Figura 30: Depois do processo de reativação
 Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

Figura 31 e 32: Forjaria: Lixa barras
 Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

Figura 33 e 34: Forjaria Lingotes Fundição
 Fonte: Coleção particular de Carlos Seiscentos

12 ANEXO V

12. 1 A MOBILIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS TRABALHADORES

“A história de todas as sociedades até a presente é a história das lutas de classes.”⁴¹⁸

Na história da empresa, os trabalhadores tiveram papel importante, enquanto artífices e criadores da riqueza da empresa, mostraram, em diversas oportunidades, uma grande capacidade de aprendizagem e solidariedade para com ela. Nos relatos colhidos, sempre esteve presente um compromisso e um reconhecimento, por eles, do papel da empresa nas suas condições de vida.

É evidente que, contar a história de uma empresa não significa se ater simplesmente aos números econômicos e de desempenho, muitas vezes frios, e que, via de regra, ocultam muitas outras variáveis. Da mesma forma, para contar a participação dos trabalhadores na vida da empresa, tem que se ter uma visão abrangente, e para isso há que se levar em conta a formação de sua consciência de classe, os fatores que influíram em seu comportamento, a inserção, no conjunto de atividades que o forjam, seja no interior da empresa, seja na constituição da comunidade em que se integra e aí se incluem a criação da cidade, com seu movimento emancipacionista, e as entidades que dirigem suas lutas e as próprias lutas, como, entre outras, o caso da greve de 1968.

Cabe aqui uma referência à dimensão espacial, que não deve ser, de forma alguma, marginal à análise. Dados do IBGE mostram que Osasco, sede da empresa, passa de uma população de cerca de 12.000, em 1934, para 43.427, em 1950, e chega aos 705.450 habitantes em 2005.⁴¹⁹ Ora, isto significou, particularmente no período inicial, um forte componente migratório, ou seja, uma boa parcela dos funcionários da empresa foi de migrantes vindos do setor rural, que se qualificaram trabalhando no interior da fábrica. Neste sentido, ela se constitui em um lugar específico, com características próprias que devem ser

⁴¹⁸ MARX, Karl et ENGELS, Friederich. **Manifesto do partido comunista**. 6^a ed. Coleção Clássicos do Pensamento Político nº 24, trad. Marco Aurélio Nogueira et Leandro Konder. Petrópolis: Vozes, 1996, p.66.

⁴¹⁹ Projeção do IBGE para 1º/07/2005. Desde 1970, Osasco é considerada totalmente urbanizada, isto é, sem área rural. A cidade foi fundada pelo imigrante italiano Antonio Agu.

contempladas. O espaço é, também, resultado da interação de forças históricas e sociais e, portanto, é também produzido.⁴²⁰

Um exemplo dessa importância, é a construção do Ginásio Estadual Antonio Raposo Tavares, na década de 50, que foi um marco na educação da cidade, e vai ser transformador das lutas dos estudantes, o seu centro. São operários da Cobrasma que se transformam em estudantes, como José Ibrahim, e outros como Barreto e Zanardi, que tombaram na luta contra o regime militar. Em 1968, com a ampliação das ofertas de vagas, grande número de metalúrgicos passam a estudar, facilitando o processo de transformação de consciência da classe em si para classe para si. A simbiose entre os estudantes e os trabalhadores, em particular metalúrgicos da Cobrasma, terá influência na criação das Comissões de Fábrica, e especialmente na sua transformação em instrumento de luta trabalhista, mas que, em determinados, instantes vai superar o caráter simplesmente reivindicatório, passando para dimensões políticas de luta contra o Regime Militar. O que repercutirá, de forma contundente, na Cobrasma, com a greve de 1968.

A Cobrasma incorporou em seus quadros uma boa parcela de migrantes, semi-alfabetizados, pouco preparados tecnicamente mas que, em vista disso, se sujeitavam a trabalhos pesados e insalubres como, por exemplo, o realizado na fabricação de aço, extenuante, na boca dos fornos.⁴²¹

⁴²⁰ SANTOS, Milton. **Por uma geografia nova**. São Paulo: Hucitec, 1978. "O espaço vivido, aquele que é construído socialmente a partir da percepção das pessoas" LENCIONI, Sandra. **Região e geografia**. São Paulo: Edusp, 1999. p.153.

A Cobrasma, sem dúvida influenciou neste espaço: "Eu posso dizer pela experiência de vida, que houve dois momentos para Osasco: um é antes da Cobrasma e outro depois". Entrevista de Albertino de Souza Oliva em 03/08/2004.

Como a cidade (Osasco se emancipou em 1962), era pequena, a Cobrasma durante muito tempo foi a principal empregadora, fazendo com que todos se sentissem unidos em torno da empresa e das suas atividades. O Clube, que inicialmente era uma Associação Atlética, transformou-se no Cobraseixos (composição de Cobrasma e Braseixos) um complexo esportivo e de lazer no centro da cidade, palco das principais atividades esportivas e festivas, e de animados embates eleitorais para sua diretoria.

⁴²¹ Uma boa parcela dos trabalhadores da Cobrasma migrantes do meio rural tinha maior dificuldade em se especializar, e, quando o fazia, era uma grande conquista. Vários depoimentos colhidos indicam que havia uma diferença razoável entre os operários da Braseixos e os da Cobrasma. A maior parte dos trabalhadores da Braseixos poderiam ser classificados como da elite operária, profissionais com alguma formação, em relação aos da Cobrasma.

A diferença de perfil se devia ao "tipo de produção, pelo tipo de linha, a Braseixos tinha uma produção mais seriada. E a Cobrasma mais produção sob encomenda. A Braseixos tinha uma linha automobilística, enquanto que a Cobrasma produzia para as ferrovias. A estrutura da Braseixos era mais organizada pelo próprio tipo de produto. Cultura diferente. Se bem que era mais gostoso trabalhar na Cobrasma, sempre achei. Era mais humano." Entrevista de Jonas Reginaldo Prado em 26/08/2003.

Não só havia insalubridade como também a incidência de acidentes de trabalho era grande:

*“A seção recorde foi a fundição. E [quanto aos] acidentes de trabalho a Cobrasma foi evoluindo com resistências terríveis. Por que antigamente, quando eu entrei lá, dificilmente se via uma pessoa ... isso daí em 53, com o óculos, quando usava o esmeril.”*⁴²²

Por sua vez, a Cobrasma sempre teve uma atitude menos rígida em relação às demissões,⁴²³

“Verdade que, o pessoal da Braseixos, era um trabalho um pouco mais delicado (...) Dentro da Cobrasma, vagão era uma atividade muito elementar, ainda não houve muito desenvolvimento tecnológico dos vagões.” Entrevista de Maurício Novinski em 19/10/2004, que em princípio concordou que o produto que se produz define o trabalhador que se vai ter.

“Existia uma diferença básica, o trabalhador da Cobrasma era uma mão-de-obra menos especializada. O trabalhador da Braseixos era torneiro-mecânico, era ferramenteiro, eram frezadores, todos voltados a uma tecnologia da máquina e o nosso era muito mais trabalhador braçal; nosso elemento que trabalhava na fundição era quase todo trabalhador braçal (...) na área ferroviária sempre foi qualificada e era muito difícil de se encontrar no mercado, então a gente tinha que ter um treinamento constante para manter essa mão-de-obra, a gente teria sempre que competir com as empresas que utilizavam esse tipo de mão-de-obra.” Entrevista de Roberto Luiz Pinto e Silva em 25/06/2003.

“A Cobrasma era mais diversificada, tinha a fundição, que mesmo sendo uma fundição moderna era um serviço bruto; tinha a forjaria que foi montada durante essa época que também é um serviço bruto, e treinamos gente a partir ... tinha gente que tinha vindo do campo e estava sendo treinada na forjaria, um dos capatazes da forjaria, me lembro que o cargo anterior dele antes de entrar na Cobrasma era aqueles que fazem o arruamento de café no cafezal.” Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

⁴²² Entrevista de Benedito Vaciloto em 20/10/2004.

“Mas, é claro, que a máquina tem que ter segurança, senão quebra a máquina e o pessoal não consegue trabalhar.” Entrevista de Maurício Novinski em 19/10/2004.

“A Fundição da Cobrasma, por exemplo, era horrível, você ficava na boca do forno, enorme, aquele calor insuportável e tinha que ficar ali. Mas na Cobrasma pouquíssimas pessoas pediam demissão”. Rubens Polo Filho entrevista em 18/11/2004.

“A primeira luta que eles [Comissão de Fábrica] ganharam [em 1962] foi a insalubridade.” Entrevista de Albertino de Souza Oliva em 03/08/2004.

Notícia a Folha de S. Paulo: *“Os operários da metalúrgica Cobrasma, em Osasco, que trabalham no setor de fundição, estão com a saúde seriamente ameaçada. Eles manuseiam há aproximadamente um ano substância cancerígena, conhecida como risa, que compõe material refratário de amianto.”* Fora prometido mudar o produto mas o Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco estava denunciando a chegada de mais dez toneladas do produto. Folha de S. Paulo de 27 de março de 1985, Banco de Dados de S. Paulo, arquivo.

“Não havia segurança, nem na operação das máquinas e nem para os operadores. Todo mundo trabalhava sem equipamentos de segurança [em 1954]” Entrevista de Lídio Giaretta ex-funcionário da Cobrasma ao “O Diário Regional” de 16/17 de abril de 2005, p.3

Ou no caso de o testemunho, de um operário no jubileu de prata da forjaria, que foi iniciada em 1954: *“naquele tempo não havia segurança nem nas máquinas e nem pra nós. Todo mundo trabalhava sem equipamentos de segurança. O calçado da moda era o Alpargatas-Roda, que, para quem não conheceu e nem ouviu falar, era um sapato de lona com sola de corda e não durava nada. Tudo era no muque. A gente carregava peças pra lá e pra cá. Hoje, para cada serviço, existe uma máquina que faz força no nosso lugar.”* O ELO, ano VI nº 59 maio de 1979, p.3.

A empresa proporcionou, através do Senai, ou mesmo através de cursos internos, a oportunidade de os trabalhadores conseguirem um ofício, uma profissão⁴²⁴. A partir dessa base inicial, entrava a criatividade pessoal, gerada pela necessidade, conforme declaração de um operário de manutenção que aprendera no Senai a trabalhar com máquinas, iniciando cursos de mecânica e desenho industrial, além do mais: “*o mundo é uma grande escola. O importante é a gente ter uma boa base porque os detalhes e as variações a gente vai aprendendo na prática.*” Outro aspecto importante na criação de vínculos afetivos com a empresa, era a possibilidade de participar de todas as etapas da produção, como foi o caso do supervisor Antonio do Carmo, que afirmou: “*cresceu minha satisfação de participar desde o início da montagem até o acabamento do vagão.*”⁴²⁵ Isso tudo permitia um maior grau de consciência do trabalhador sobre sua atividade, desse modo diminuindo sua alienação.⁴²⁶

⁴²³ Em 1994, a média de permanência era de 20 anos. Entrevista com Júlia Vernalha em 20/02/2002. Octaviano Pereira dos Santos, em seu depoimento, conta de um movimento realizado na Cobrasma, na sua seção, antes de 1964, para garantia de recebimento de horas extras para quem trabalhasse no 7 de setembro, e que a partir daí criaram uma comissão específica da Limpeza e Acabamento, e quando do golpe ninguém foi demitido nesta seção comandada pelo engenheiro Júlio Queiroz Neto. Conclui o Tigrão: “*Era que ele queria produzir melhor e para produzir melhor tinha que todo mundo trabalhar contente!*” Entrevista em 25/08/2003.

Carlos Heubel Sobrinho, ao afirmar que as empresas se comunicavam para saber a folha corrida do candidato a emprego, ressalta que ouviu do próprio Vidigal Filho de que “*aqui pode vir quem quiser falar que esse daqui é fascista, é comunista, eu não quero saber de nada disso, eu quero saber que ele entra na fábrica e vai trabalhar, então dê produção, lá fora eu não quero saber de nada dele.*” Entrevista em 25/08/2003.

Albertino tem uma interpretação diferenciada: “*A verdade é que a direção da Cobrasma queria dar uma aparência de boazinha, ela não queria nunca dizer que cedeu, mesmo por que ela era machista, autoritária, centralizadora, então eles não são afeitos a aceitar a idéia de que eles foram forçados a dar, eu vejo assim.*” Entrevista de Albertino de Souza Oliva em 03/08/2004.

⁴²⁴ Existiu a Escola de treinamento de Pessoal, criada e dirigida por Rubens Capp e que era mantida pela Associação Atlética Cobrasma, antes de sua absorção pela companhia. O objetivo era suprir a falta de formação adequada do pessoal de produção.

“*A Cobrasma tinha predominantemente pessoas que tinham sido formadas na prática não eram pessoas que tiveram oportunidades de se instruir para depois trabalhar, o êxodo rural na época era muito grande então o pessoal vinha do interior sem nenhum tipo de conhecimento maior e ia trabalhar porque o tipo de trabalho permitia, não era nenhum trabalho sofisticado que exigisse conhecimentos técnicos avançados, agora, na medida em que houve um boom econômico a briga para se ter empregados gabaritados era grande, as empresas viviam roubando empregados umas das outras e esse processo fez com que aumentassem os ganhos do trabalhador qualificado, havia uma grande falta de ferramenteiro, de pessoas que trabalhassem nos modelos eram gente que tinha formação profissional bem apurada, eram verdadeiros artistas.*” Entrevista de Albertino Souza Oliva em 03/08/2004.

⁴²⁵ ELO, ano I, nº 2, março/abril de 1974, p. 3.

⁴²⁶ Alienação é o estado no qual um indivíduo, ou um grupo, não tem percepção da totalidade daquilo que produzem. BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2.001, p.5.

“*Todo mundo que trabalhou na Cobrasma, é apaixonado pela Cobrasma, até hoje.*” Entrevista de Aparecida de Fátima Carvalho em 18/11/2004.

As duas Cooperativas, nascidas em seu bojo; a de Crédito Mútuo, muito próxima da alta direção e por ela dirigida e ajudada, e a de Consumo, no início uma lojinha que, tutelada, acabou se desligando inclusive fisicamente da empresa.⁴²⁷ Todas estas iniciativas, embora pelo menos no início, de alguma forma, sendo incentivadas pela empresa, acabam sendo instrumento de organização e consciência dos trabalhadores.

O Sindicato dos Metalúrgicos, inicialmente sub-sede do Sindicato de São Paulo, através do empenho de um sindicalista socialista, Conrado del Papa, o Papão, foi criado com a emancipação da cidade. Em 1964, com o Regime Militar, Papão é preso e o Sindicato fica sob intervenção, o que terá influência sobre a organização dos trabalhadores na Cobrasma, que passam a ter como referência central a Comissão de Fábrica e a se aglutinar em torno da Frente Nacional do Trabalho-FNT.⁴²⁸ É o caso de José Ibrahim,⁴²⁹ cuja participação

“Existia uma característica muito forte, no caso da Cobrasma, as pessoas gostavam muito de trabalhar lá, muito. Isso é uma coisa que acho que todo mundo até te falou, todo mundo gostava muito de trabalhar lá. Eu pelo menos tinha verdadeiro amor(...) Eu saí de lá numa época boa, eu saí para ser gerente na Santa Marina e indicado pela Cobrasma, para ser gerente lá.” O RH fazia esse trabalho. Entrevista com Jonas Reginaldo Prado em 26/08/2003.

⁴²⁷ *“A Fundação da Cooperativa de Consumo, [que] durante muitos anos foi exclusivamente nossa e cuja primeira Diretoria foi formada da seguinte maneira: Presidente: Dr. Pedro França Pinto, Diretor Secretário: Albertino Sousa Oliva, Gerente: João Tavares Friestino. Desta vez, quem muito nos ajudou e estimulou foi o Dr. Fernando Jorge Larrabure.”* Entrevista de João Tavares Friestino in O ELO ano XI nº 126 dez de 1984, p.3.

“A lojinha como era chamada a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cobrasma Ltda. foi criada em 1946, tendo como primeiro administrador um velhinho simpático e dedicado: Augusto Veloso. A escrituração e fiscalização da Cooperativa eram feitas pela contabilidade da Usina. Com a saída do Adolfo Veloso, passou a gerenciá-la o Mário Torres Marinho da Seção de Pessoal.” Entrevista de Augusto P. Pinto. O ELO janeiro de 85 ano XII nº 127, p. 3.

A mudança de Cooperativa tutelada para independente é um momento importante nesse processo de organização dos trabalhadores. *“(...) Era praxe sempre o candidato para a cooperativa era sempre um da chefia, e a gente demonstrou (...) que poderia ser um trabalhador como foi o caso do Norvindo.”* Entrevista de Carlos Heubel Sobrinho em 25/08/2003.

“Mas, funcionava dentro da Cobrasma mesmo, aonde que é o prédio hoje de recursos humanos, ou era, hoje já não é mais. Então, tinha assembléias, por que tinha sócios, e numa assembléia estava marcado quem ia ser o novo diretor, e o Norvindo consegue levar para a assembléia um número maior de associados que ninguém esperava, que chegou lá, votaram e ele se elegeu.” Entrevista de Benedito Adelermo Vaciloto em 20/10/2004.

⁴²⁸ *“Com o Sindicato dos Metalúrgicos nas mãos do interventor, os operários osasquenses estabeleceram um vínculo maior junto a FNT. Foi nesse momento também que a Comissão de Fábrica da Cobrasma também se fortaleceu”.* Ari Marcelo Macedo Couto: Ao Soar do apito a greve começou. Cobrasma: lutas e resistências (1962-1968). Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC/SP, 2001, p. 50.

O município recém emancipado também sofreu intervenção, sendo o prefeito eleito Hirant Sanazar afastado do cargo.

A Frente Nacional do Trabalho-FNT defendia o dialogo com patrões e empresários, e se contrapunha á influência dos comunistas. Congregava elementos da ACO e da JOC.

“As primeiras lutas foram contra o FGTS, contra a intervenção no Sindicato dos Metalúrgicos e pela convocação de novas eleições. Mesmo antes de 64 já vinham se travando lutas pela criação de uma base na

começou em 64, pois com a queda dos dirigentes sindicais, as lideranças de base assumiram a dianteira do processo de luta. Os trabalhadores, experimentados em lutas anteriores em aliança com a nova base (jovens das comissões) que haviam permanecido na fábrica, deram continuidade à luta.

O movimento de emancipação de Osasco é um caso a parte, uma luta popular que envolveu a todos, serviu de referência de mobilização e conquista para os trabalhadores, contribuindo para sua maior conscientização.⁴³⁰ Embora as duas campanhas pela emancipação, a primeira com a vitória do não e a segunda com a do sim, tenham se caracterizado por fraudes grosseiras e generalizadas.⁴³¹ Esse grau mais elevado de participação teve seus reflexos na eleição para prefeito em 1966, quando o candidato da oposição Guaçu Piteri fez acordo com os trabalhadores e estudantes. Com sua vitória, José Ferreira Batista, como representante dos trabalhadores e Roque Aparecido da Silva, dos

*Cobrasma, dentro da visão de que o sindicalismo não é só uma direção do sindicato que está fora da fábrica, mas sim a luta do dia a dia do trabalhador dentro da fábrica, colocando a questão sindical sob a responsabilidade de cada trabalhador, e não só da diretoria do sindicato.” IBRAHIM, José in: AMORINA, Henos. et alii, Movimentos de Trabalhadores. **Cadernos de memória de Osasco nº 1**, Prefeitura do Município de Osasco, Secretaria de Educação e Cultura, Maio de 1984, p. 11.*

⁴²⁹ José Ibrahim, nascido em Osasco, começou a trabalhar na Cobrasma com 14 anos, passou um ano preso após a greve e 10 anos no exílio, foi trocado com mais 14 prisioneiros pelo embaixador norte-americano, seqüestrado em novembro de 69.

⁴³⁰ A campanha pela emancipação tem sua origem na criação da Sociedade Amigos de Osasco e explode com a vitória do sim no plebiscito de 21/12/1958, embora só em 19 de fevereiro de 1962 tome posse o primeiro prefeito da cidade. “*É no contexto da urbanização caótica dos anos 50 e 60, não apenas em Osasco, que se insere o desejo pela emancipação, como uma maneira de resolver definitivamente os problemas do então bairro da Capital*” COELHO, Maria Inês Zampolim. **Osasco: geografia, violência e segurança pública**. Osasco: Fundação Instituto Tecnológico de Osasco-FITO, 2.001, p.40.

⁴³¹ “*Nesse primeiro plebiscito (1953) foi uma roubalheira, venceu o Não, as urnas ficaram no cartório e eles como eram do Não trocaram os votos, e até as urnas.. (...) No segundo plebiscito, em 1958, todos tiveram que roubar para não perderem novamente, cada um roubou de um jeito.*”Entrevista de Idamis Veronesi Negrelli in OLIVEIRA, Neyde Collino de et NEGRELLI, Ana Lúcia M. Rocha. **Osasco e sua história**. São Paulo: GG Editora, 1992, p. 127.

Há atuante, ainda hoje, a Ordem dos Emancipadores de Osasco, criada em 19 de fevereiro de 1974.

“*A campanha emancipacionista foi o evento político mais importante que envolveu os trabalhadores e as classes populares do município, Foi a oportunidade em que setores populares se viram mais diretamente concitados a resolver uma questão de poder, não importando a forma como eles foram cooptados para participar e legitimar os interesses reais dos setores dominantes*”.São Paulo (Estado) Secretária de Economia e Planejamento, Coordenadoria de Planejamento e Avaliação. Organização e participação da população de baixa renda na Região Metropolitana de São Paulo. São Paulo, 1979 (Estudos e Pesquisas, 31) p. 20. Para essa publicação o movimento emancipacionista teve uma característica mais forte politicamente que a greve de 1968, pela mobilização em torno da possibilidade de acesso e organização do poder municipal.

estudantes, ambos ativistas da Cobrasma, foram contratados como assessores pela prefeitura.⁴³²

Albertino de Souza Oliva, que entrara quase garoto na empresa para organizar o departamento de pessoal, em depoimento, considera que, durante muito tempo, sua função era quase que de um feitor.⁴³³ Sua aproximação com a Frente Nacional do Trabalho – cuja sede em Osasco foi instalada em 1962 - e com seu idealizador, Mário Carvalho de Jesus, mudou seus conceitos e sua atuação na fábrica passou de repressor a estimulador. Ao fazer sua opção, Albertino passou a ser *persona non grata* à direção, foi despachado para o escritório em São Paulo, até que se desligasse. Durante o período em que agiu vinculado à FNT, houve ascensão na organização dos trabalhadores da Cobrasma.⁴³⁴

⁴³² Após a greve, Pedro Tintino, da comissão de fábrica, perseguido e sem conseguir emprego, foi acolhido pelo prefeito Guaçu que lhe arrumou um cargo para que pudesse sustentar sua numerosa família.

⁴³³ “*Como chefe de pessoal eu tinha, entre outras funções explícitas ou implícitas, a responsabilidade de estar atento aos focos de organização interna dos trabalhadores e cada vez que aparecia alguém com capacidade de liderança e dava sinais que estava organizando o pessoal dentro da Cobrasma eu comunicava ao meu superior e o cara era posto para fora, então a gente evitava a organização dos trabalhadores, principalmente dentro dos sindicatos, tinha-se a preocupação, já naquela época, em pedir informações para outras empresas para saber quem é quem, (...) pessoas que eram marcadamente militantes em sindicatos eram barrados imediatamente, (...) e isso aconteceu até a emancipação de Osasco. Quando houve a primeira eleição eu ainda era empregado da Cobrasma e eu participei e fui candidato a vice-prefeito e nessa ocasião [entrei] em contato com a realidade, com outra realidade, essa miséria, essa ignorância (...), então esses conflitos todos, para uma pessoa que tinha certa formação, isso chocou muito e houve um processo lento mas profundo de mudança de mentalidade e eu que vivia como sargento percebi o papel que estava desempenhando. Resolvi passar a trabalhar em favor da classe menos favorecida, houve, inclusive, uma mudança de ordem religiosa, eu tive uma mudança muito profunda de modo que eu passei a dar apoio aos grupos dentro da Cobrasma. (...) Passei a dar atenção, passei a participar de encontros, discussões e isso tudo por conta desse choque da realidade. (...) E por causa disso houve um momento que a direção da Cobrasma descobriu e queria que eu entregasse os trabalhadores que eu tinha contato e eu disse que não ia trair as pessoas que confiaram em mim. (...) Como eu tinha mais de 10 anos de Cobrasma fui mandado para o escritório central (...) e logo depois eu fiz um acordo e fui ser advogado(...) sai e fui trabalhar na Frente Nacional do Trabalho” Conclui Albertino : “ (...) Logo depois que eu sai começou o trabalho para organizar a Comissão de Fábrica, que não tinha a ver com a greve, a greve começou por causa da radicalização por parte da direção da empresa, e não apenas por vontade da Comissão” Depoimento de Albertino de Souza Oliva colhido em 03/08/2004.*

Em depoimento Octaviano Pereira dos Santos o Tigrão relata um processo de insalubridade que através da Frente Nacional do Trabalho os trabalhadores da Cobrasma abriram contra a empresa. Naquela oportunidade o Dr. Albertino, pressionou-o para retirar o processo, e, na época como não tinha muita consciência, cedeu e retirou. Segundo ele, João Cândido um dos líderes da comissão de fábrica (comissão dos 10) da Cobrasma, católico e membro da FNT, conseguiu “fazer a cabeça” do Dr. Albertino Souza Oliva. Entrevista em 25/08/2003.

⁴³⁴ João Tavares Friestino, por seu turno, ao dizer que não foi sindicalizado, justifica que o diretor Pedro França Pinto o desaconselhou sob o argumento de conflito de interesses, embora, não considere no geral, que houvesse postura diferente dos outros empregadores em relação ao sindicato. Entrevista com João Tavares Friestino em 17/09/2004.

Albertino Oliva conta que Alberto Pereira de Castro perguntou-lhe de que lado estava. E que não dava para ficar dos dois lados. Apesar dessa colocação, o afastamento de Alberto Pereira de Castro, segundo ele, prejudicou o diálogo com a Comissão: “*A empresa mudou o enfoque, Alberto era um sujeito muito culto, além de ser preparado, inteligente, e ele acreditava no diálogo até que ele foi afastado dessa expectativa porque o pessoal autoritário do quem manda sou eu, não aceitava essa conversa, então a coisa começou a ficar difícil, começou a*

Quem o sucedeu foi Roberto Luiz Pinto e Silva, que foi transferido da Braseixos em setembro de 1962.⁴³⁵

Para Orlando Miranda,⁴³⁶ no fim da década de 50 até 1964/65, houve modernização da administração da fábrica em Osasco, acelerada após 1964. As relações empregatícias sofreram mudanças. No caso da Cobrasma havia, para ele, uma relação paternal entre chefe e trabalhador. Com as mudanças, há quebra na relação burocrática e rígida então existente, com repercussão quase instantânea no âmbito do movimento sindical. Segundo Miranda, era fácil mobilizar para uma greve, mas o trabalho interno na fábrica, de organização, era mais difícil, poucos se dispunham a fazê-lo, como resultado desta relação paternal patrão/empregado.

Pouco antes de 1964, surgem movimentos de base, que devem muito à Frente Nacional do Trabalho. A FNT, organização ligada à Igreja Católica, se contrapõe, de um modo geral, à organização socialista ou comunista do Sindicato, e defende a organização dos trabalhadores a partir de comissões de fábrica e do seu próprio local de trabalho. A crescente organização, ainda segundo Orlando Miranda, propicia a aliança entre a FNT e o Sindicato. No caso da Cobrasma, há uma primeira comissão que, embora não tenha sido eleita, pois seus

haver atrito entre a Comissão e a direção da empresa, o sindicato começou a se movimentar mais, porque antes a Comissão era independente do sindicato, mas a partir do momento que a empresa endureceu o sindicato aproveitou para se aproximar, os trabalhadores precisaram de apoio, então a partir daí a coisa cresceu e deu na greve, é verdade que não foi só por causa do endurecimento da Cobrasma foi também por causa da situação política, por que os sindicatos eram dominados por radicais.” Depoimento de Albertino de Souza Oliva colhido em 03/08/2004.

Alberto Pereira de Castro confirma: “ *O movimento é mais ligado aos católicos, a Frente Nacional do Trabalho, com Albertino Oliva. Até mais ou menos nessa época, foi que eu falei: Olha Albertino, não dá para você ter dois chapéus, você tem que dar um jeito nisso*” Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

Na questão da relação do Sindicato com os trabalhadores, há informação de que houve conflitos: em Osasco a relação “*com os trabalhadores era difícil, porque os trabalhadores não queriam fazer greves, o salário era pago em dia, eram os melhores salários de Osasco, mas aí era uma situação difícil porque tem pessoas que dependem de uma greve para conseguir os objetivos, no geral a Cobrasma fazia greve parcial, o trabalhador sempre em solidariedade aos outros*”.Entrevista de Rubens Polo Filho em 18/11/2004.

Em Hortolândia “*aqui era a mesma coisa, havia uma resistência contra greves, só no final que era outra situação*”.Entrevista de Aparecida de Fátima Carvalho em 18/11/2004.

No entanto, havia represálias contra os trabalhadores que entravam em greve.”*Eu mesmo uma vez, um dia não deu pra entrar, então eu falei para o pessoal do meu grupo ir embora e resolver depois as coisas, no dia seguinte veio o gerente, Adriano, me demitir. Então existia pressão, eles ligavam para as pessoas e falavam: - Vem trabalhar senão...”* Entrevista de Rubens Polo Filho em 18/11/2004.

⁴³⁵ Roberto Luiz Pinto e Silva entrevista em 25/06/2003.

⁴³⁶ Escritor e professor, ex-trabalhador da Cobrasma, com tese de livre docência na USP, sobre o movimento sindical de 1957 até 1971 in AMORINA, Henos. et alii, Movimentos de Trabalhadores. **Cadernos de memória de Osasco nº 1**, Prefeitura do Município de Osasco, Secretaria de Educação e Cultura, Maio de 1984. Nos diversos depoimentos realizados em outubro de 1983, onde é analisada a questão sindical em Osasco, conclui-se que seu centro de convergência era dado pela movimentação na Cobrasma, principal empresa metalúrgica da região e fonte permanente de surgimento de novas lideranças para o movimento sindical.

membros são voluntários, passa a liderar o processo, com Albertino Oliva protetor, em última instância, contra represálias, como era comum anteriormente. Com esse respaldo, a comissão passa a ganhar poder de negociação dentro da empresa, legitimando-se.⁴³⁷

Dentro da fábrica havia conflito entre os setores modernos e os antigos:

*“Havia o Dr. Pedro França Pinto, (...), que era a pessoa que representava o setor patronal. Todos os mestres se relacionavam com ele, que decidia tudo. Mas a administração moderna tentava se [introduzir], e houve um processo de substituição dos mestres por engenheiros. Um processo de se conseguir as coisas por vias burocráticas para todos, e não somente para quem fosse da simpatia do chefe. Isso cria uma certa luta interna, inclusive em nível de empresa. E nesse momento a parte moderna da empresa chama e aceita esse diálogo com os operários. Acontece que isso era uma faca de dois gumes: servia a uma certa luta interna, favorecendo setores que lutavam por uma modernização, e por outro lado favorecia os operários em suas conquistas, ainda que pequenas, levando-os a uma possibilidade de mobilização mais rápida.”*⁴³⁸

Em pouco tempo não havia condições de se ter uma comissão de fábrica que não fosse eleita, explicitamente, pelos próprios trabalhadores. Desse modo, José Ibrahim é eleito diretamente na primeira comissão de fábrica da Cobrasma. A partir daí, essa comissão passará a ser o núcleo de oposição à diretoria do sindicato. Em seguida, o movimento passa a sair da esfera simplesmente reivindicatória para a esfera de luta.⁴³⁹

Conclui Orlando Miranda, que:

⁴³⁷ “Nós criamos reuniões sistemáticas entre a direção da usina e o corpo da Frente [Nacional] de Trabalho. Mas depois, entrou o movimento mais do lado dos esquerdistas, comunistas, e eu tive o aviso de um industrial forte de São Paulo, de que os comunistas iriam tomar posição, mas os católicos eram fortes.” Entrevista de Alberto Pereira de Castro em 14/09/2004.

“A diretoria da Cobrasma via isso com bons olhos; (...) inicialmente era promoção do Luís Eulálio, do Roberto Pinto, o cara que sucedeu o Albertino na seção de pessoal; eles deviam enxergar isso como uma coisa moderna. A participação dos empregados na gestão (...) minimizando a influência do sindicato, de ter outro tipo de organização...(...) então a comissão de fábrica, ela era uma conta da própria direção da empresa, em parte para esvaziar o Sindicato. Isso não correspondia aos anseios de um pessoal ligado à Frente Nacional do Trabalho, esse pessoal não se entendia bem com os comunistas e isso era uma forma da Frente se fortalecer, a partir da Cobrasma, que era a grande metalúrgica. Nas eleições para a comissão de fábrica, todo mundo votava, era uma campanha intensa, na Cobrasma inteirinha, mais que um candidato em cada seção e colocavam urnas lá, duravam dois dias e a empresa dava toda a cobertura.” Entrevista de Antonio Roberto Espinosa em 05/08/2004.

⁴³⁸ Orlando Miranda in: AMORINA, Henos. Op. cit. p. 9.

⁴³⁹ “A memória do pessoal era muito voltada para a greve de 1957. Da lembrança dessa greve surge uma disposição para a luta, o que vai levar a um choque entre a ascensão do movimento sindical, no sentido de ganhar adeptos, e a castração provocada pelo golpe de 1964. Em Osasco não chega a acontecer um longo período dessa ascensão. Ela é logo cortada pelo golpe. Mas o movimento sindical entra num processo de luta que vai avante, enquanto o governo vai fechando todos os canais de negociação. Toda essa movimentação surge na defesa dos direitos do trabalhador e no emprego da legislação trabalhista, embora esta já estivesse ultrapassada na época.” MIRANDA, Orlando in: AMORINA, Henos. et alii, Movimentos de Trabalhadores. **Cadernos de Memória de Osasco nº 1**, Prefeitura do Município de Osasco, Secretaria de Educação e Cultura, Maio de 1984, p. 10.

*“A classe operária não é alguma coisa que exista dentro da fábrica e não exista fora da fábrica. Para entender bem a classe operária em Osasco, seria preciso também apontar uma série de movimentos culturais que fazem parte da história da cidade sem serem propriamente sindicais.”*⁴⁴⁰

A criação da comissão de fábrica na empresa propicia estabelecer-se uma sistemática de articulação entre o núcleo revolucionário e a Frente Nacional do Trabalho,⁴⁴¹ que, liderada por um jovem metalúrgico da Cobrasma, de 21 anos, José Ibrahim, ganha as eleições do Sindicato. Com a vitória da chapa Três, o Sindicato viveu o período da chamada mobilização pela base, partindo de dentro da empresa.⁴⁴² Havia grande efervescência, participaram de vários congressos, inclusive o de fundação do MIA – Movimento Inter Sindical Anti Arrocho.

No Primeiro de Maio de 1968, ocasião em que o governador Abreu Sodré foi praticamente expulso do palanque, houve participação do MIA, dos sindicatos e das organizações de bairro de Osasco.⁴⁴³ Este pode ser considerado um marco da radicalização política em Osasco, cujo ápice se dá na greve de 68.⁴⁴⁴

Greve efetiva de um dia, no máximo três dias,⁴⁴⁵ embora tenha se prolongado por mais alguns dias em outras empresas, no sexto dia já não havia mais nenhuma empresa parada, mas marcou de forma indelével a empresa e a vida de muitos que dela participaram.

⁴⁴⁰ Amorina, Henos. et alii, Movimentos de Trabalhadores. **Cadernos de Memória de Osasco nº 1**, Prefeitura do Município de Osasco, Secretaria de Educação e Cultura, Maio de 1984, p. 10.

⁴⁴¹ A eleição da primeira comissão de fábrica legalmente constituída na Cobrasma se dá em 1965. Em 1966 é eleita nova comissão.

⁴⁴² Na chapa vencedora *“a Cobrasma tinha a hegemonia. A fábrica que decidiu a eleição a favor da chapa verde, foi a Cobrasma, foi uma lavada. Nas outras todas tinha sempre um equilíbrio.”* Entrevista de Antonio Roberto Espinosa em 05/08/2004.

⁴⁴³ No ato, houve operários que ao tomarem o palanque discursaram *“pregando a luta armada como única maneira de enfrentar a ditadura”* Folha de S. Paulo de 2 de maio de 1968, Banco de dados de S. Paulo, arquivo. José Ibrahim, negando a participação do sindicato de Osasco nos distúrbios do 1º de maio, enfatiza, no entanto a consigna: *“Contra a lei do arrocho, o Fundo de Garantia, a lei de greve, o cerceamento da liberdade sindical e a lei de segurança nacional.”* Folha de S. Paulo de 11 de maio de 1968. Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

⁴⁴⁴ Pelo fato de ser uma minoria dentro da Diretoria, *“tinha que conquistar a maioria na posição política dele na assembléia, tinha que ser levado para assembléia, porque o pessoal da Frente era meio calmo em excesso e a molecada era mais esquentada e a ‘manha’ de buscar a legitimidade era a assembléia.”* Entrevista de Antonio Roberto Espinosa em 05/08/2004. Nesse depoimento Espinosa acrescenta que *“um mês e meio após a greve mais ou menos, aí o Ibrahim foi ganho para a VPR, depois da greve.(...) Passou a ser militante depois disso, e, de imediato, ele acabou sendo cooptado para a coordenação urbana da VPR, a coordenação operária, e no final do ano, ele acabou sendo cooptado para a coordenação geral da VPR.”*

⁴⁴⁵ No segundo dia da greve (17 de julho) a Cobrasma continuava parada e vigiada pela Força Pública. *“Cerca de 500 operários dos 2.700, se apresentaram ao trabalho na manhã de ontem. Foram dispensados por força da condição de trabalho”* Folha de S. Paulo de 18 de julho de 1968, Banco de dados de S. Paulo, arquivo. Em 20 de julho a Folha destaca que no dia anterior todas as fábricas de Osasco funcionaram e que *“Vidigal Filho, diretor-administrativo da Cobrasma e Braseixos, informou que só os trabalhadores que ainda estão presos deixaram de comparecer”*, embora o policiamento permanecesse. Folha de S. Paulo, Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

A greve de 1968, transformada em um enfrentamento, não só contra a política de arrocho, mas contra o regime militar, terá repercussões duradouras na empresa, talvez maiores no inconsciente coletivo de classe. Em primeiro lugar, pelo nível de tensão estabelecido, com a invasão da empresa pela polícia, prisão em massa de trabalhadores e, logo a seguir, com a demissão de suas lideranças e a desarticulação que se segue na organização operária na fábrica e no Sindicato da categoria, colocado sob intervenção. Apesar de sua curta duração, movimentou forças de tal ordem de grandeza que é considerada um marco na luta da resistência democrática contra o regime militar.

Na sua gestação, duas concepções antagônicas se contrapunham, uma mais trabalhista e reivindicatória, oriunda da Frente Nacional do Trabalho – FNT e outra vinculada às organizações clandestinas de oposição ao regime, cujo objetivo era a criação de condições para sua desestabilização.⁴⁴⁶

Em 23 de julho a Folha noticia *“Osasco tranqüila continua policiada” e que “Está praticamente normalizada a situação em Osasco, com o esvaziamento do movimento grevista e o comparecimento quase que total dos operários ao trabalho. Somente cerca de três ou quatro por cento não voltaram ao trabalho. São os cabeças do movimento, que temem uma repressão policial e punições dos patrões”*. No mesmo jornal é anunciado o indiciamento pelo DOPS de quarenta trabalhadores e denunciados oito como cabeças de greve. Entre os quais o padre operário Pierre Joseph Vauthier, retificador de ferramentaria na Cobrasma. (Primeira Hora de 16 de julho de 1998, p.3). Folha de S. Paulo, Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

O jornal Primeira Hora, p.4, cita depoimento de Valentim Júlio Philip Martin, diretor-adjunto da Braseixos, no Deops : *“A grande maioria voltou ao trabalho no dia seguinte, mas a normalidade só foi restabelecida 48 horas depois após a greve.”*

“Muito embora os líderes operários insistissem na afirmação de que a greve continua, cerca de noventa por cento dos trabalhadores já retornaram ao serviço, determinando praticamente o fim do movimento paredista de Osasco” O Popular de 20 de julho de 1968, p.3.

O Jornal da Tarde, Agência Estado, Pasta 25490, noticiava em 17 de julho de 1968 o desencontro de informações: *“O Sindicato informa que as seis fábricas continuam inteiramente paradas, hoje; as direções das fábricas informam que estão trabalhando com 20 a 40% do pessoal.”*

O Estado de São Paulo de 19 de julho de 1968, Agência Estado, Pasta 25490, dá destaque à normalização da situação das fábricas: *“Na Cobrasma e na Braseixos, que têm cerca de 3.500 funcionários, o comparecimento chegou a quase 100%.”*

Em 20 de julho o jornal publica a manchete: *“Chaminés de Osasco voltaram a fumar: As chaminés das fábricas de Osasco voltaram ontem a soltar fumaça, refletindo a volta ao trabalho de 97% dos metalúrgicos.”* O Estado de São Paulo de 20 de julho de 1968, Agência Estado, Pasta 25490.

O gen. Gaia, delegado regional do Trabalho, informa que todas as indústrias dispensariam todos os que considerassem líderes da greve e, que a Cobrasma não pagaria ao pessoal da manhã os dias de greve, por considerá-los responsáveis pela greve. Já o pessoal da tarde receberia se a empresa os considerasse sem culpa. Folha de S. Paulo de 24 de julho de 1968, Banco de dados de São Paulo, arquivo.

⁴⁴⁶ *“(…) tinha uma parte da diretoria que era comunista, a gente sabia porque um dia eu fui convidado pra participar da reunião, falei não, eu não vou participar de reunião política, eu vim para o sindicato para brigar pelo trabalhador.”* Carlos Heubel Sobrinho entrevista em 25/08/2003.

“Para a Frente Nacional o movimento sindical deveria combater apenas o arrocho salarial e conquistar melhores condições de trabalho dentro da fábrica. Acreditavam no diálogo permanente entre patrões e empregados para resolver mazelas. O Grupo de Osasco discordava. Eram adeptos ao movimento integrado entre estudantes – que naquele momento protestavam contra a política educacional vigente e pela falta de liberdade civil – e operários. Visavam efetivamente a derrubada do poder e a implantação de um governo dirigido pelos trabalhadores” COUTO, Ari Marcelo Macedo. **Ao Soar do apito a greve começou.** Cobrasma: lutas e resistências (1962-1968). Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC/SP, 2001 p.7.

No meio deste choque de interesses, ficou a empresa que acabava de passar por um processo de modernização produtiva, e em que se procurava delimitar o âmbito de manobra da Comissão de Fábrica, colocando-a como benefício, consentido pela empresa, em contraposição à sua caracterização de direito adquirido através da organização e luta dos trabalhadores.⁴⁴⁷ As diferenças entre estas duas posições não são desprezíveis com repercussão no processo de organização dos trabalhadores, hierarquia e estratégia empresarial.

A alternativa radical da greve,⁴⁴⁸ que ia além da reivindicação, e que, no caso da Cobrasma, com forte cunho voluntarista, sem planejamento, acreditando piamente que a vontade e a coragem de alguns poucos desencadearia mudanças substanciais, foi derrotada. A concepção de classe, e de luta dentro da própria Cobrasma, que emerge durante o regime militar, e que dará, em certa medida, o tom das lutas daí por diante, é muito mais próxima da alternativa, não hegemônica em 68, da Frente Nacional do Trabalho, a partir de uma proposta de aliança entre o capital e o trabalho. Com a entrada nas diretorias do sindicato de ativistas operários jovens, sem vinculação política mais acentuada e que se forjam nas lutas específicas

Esse é importante estudo sobre a greve e as concepções que se entrecrocavam na sua gestação e encaminhamento. O autor, em seu levantamento, constata que “*após a greve grande parte do grupo de Osasco aderiu à VPR*” p. 99. Esse grupo comandou a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos, Grêmios Estudantis e Sociedades Amigos de Bairro. p. 88.

⁴⁴⁷ MIRANDA, O. **Obscuros Heróis de Capricórnio**: Contribuição à Memória Brasileira. São Paulo: Global Editora, 1987 p. 173. “*Outro fator que tem efeitos contraditórios sobre a dinâmica da modernização é a luta sindical. É comum as empresas implantarem inovações tecnológicas, relegando a um último escalão do processo de tomada de decisões, as condições de trabalho e os problemas do desemprego*”. DIAZ, Álvaro. Crise e modernização tecnológica na indústria metalmeccânica brasileira in: **Automação e movimento sindical no Brasil**. São Paulo: Hucitec/Cedec/OIT/PNUD/Ipea, 1988, pp. 25-65, p. 52. Ver também COUTO, Ari Marcelo Macedo: **Ao soar do apito a greve começou**. Cobrasma: lutas e resistências (1962-1968). Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC/SP, 2001.

⁴⁴⁸ João Joaquim da Silva, relata a queda de braço de Zequinha Barreto, ex-cabo do exercito, que de cima de um vagão encarou a companhia que ameaçava invadir a Cobrasma no início da greve e voz de comando (...) disse “*que aquela era uma greve justa contra o imperialismo, contra a repressão, contra a falta de salários dos trabalhadores, e que os soldados tinham muitos parentesque trabalhavam ali dentro e estavam na mesma situação de todos, e que os soldados ficavam um ano no quartel e no outro ano estariam ali trabalhando; termina conclamando para que ao invés de reprimir os trabalhadores dessem um tiro no comandante!*” (entrevista em 04/06/2004).

O forte conteúdo voluntarista da Comissão e do Sindicato teve consequências duras, como a intervenção no sindicato, o desbaratamento da Comissão e a o vazio de lideranças. Apesar de tudo “*a Comissão de Fábrica da Cobrasma tem um significado ímpar(...). De um lado, seus equívocos e desvios voluntaristas colocam de modo dramático o problema da articulação entre os aspectos especificamente sindicais, especialmente a questão da organização nas bases, e a dimensão política que tem sido impacientemente perseguida pelo sindicalismo no Brasil. (...) A fábrica tinha sido descoberta como matriz do conflito capital-trabalho.*” CASTRO, Manoel Cabral. **Participação ou controle**: o dilema da organização e representação operária nos locais de trabalho. Tese de Doutorado. São Paulo: FFLCH-USP, Departamento de Ciências Sociais, 1986, p. 144/5.

derivadas de reivindicações trabalhistas, solidifica-se (não é por acaso que o nome do jornal do sindicato é Visão Trabalhista).⁴⁴⁹

A Cobrasma, nas etapas posteriores de sua existência, vai se beneficiar bastante desta concepção, para enfrentar, com apoio do Sindicato e dos trabalhadores, o seu longo declínio, sem radicalizações expressivas do movimento sindical.

A idéia era desencadeá-la em novembro no período do dissídio coletivo de Osasco, Guarulhos e São Paulo.⁴⁵⁰ José Ibrahim admite que houve precipitação.⁴⁵¹ Até porque o período de férias escolares inviabilizou a solidariedade efetiva do movimento estudantil.

⁴⁴⁹ “A pequena tragédia do sindicato oficial de Osasco está em que levou, mais longe que qualquer outro, o esforço de ‘renovar’ a estrutura sindical. Sobre as bases das ‘comissões de fábrica’, levou-se ao extremo o processo de democratização sindical e, poucas vezes, um sindicato no país terá chegado a um nível tão elevado de participação da base. Contudo, o que poderia parecer o embrião de uma alternativa à estrutura sindical oficial terminou sendo apenas um fato indesejável dentro da estrutura vigente. Apenas um núcleo isolado de vitalidade operária dentro de uma estrutura que a repele por lei, pela tradição burocrática da maioria dos sindicatos e (...) pela vontade dos governos”. WEFFORT, Francisco. **Participação e conflito industrial: Contagem e Osasco**, 1968, São Paulo: Cebrap, 1972, p.52.

⁴⁵⁰ “Houve uma preparação para a greve, ela começou a rigor em novembro de 67, quando a negociação do dissídio não foi bem sucedida, então a partir desse momento, começa-se a articular visando a greve em novembro de 68: uma articulação na porta de fábrica, o que envolvia o Sindicato, mas era muito mais amplo que o Sindicato.(...) Tinha que ser uma greve não de fora para dentro, mas de dentro para fora. (...) As bases sabiam que haveria uma greve, só não sabiam qual seria o dia, como ela aconteceria mais ou menos, a direção da empresa, acho que sabia porque tinha informantes, porque não tinha uma negociação formal com ela: tem tal coisa ou então nós faremos a greve; isso não existiu! (...) A reivindicação levantada era a diferença não conseguida em novembro de 67, era 35% de aumento e era um índice altíssimo naquele tempo”. Entrevista de Antonio Roberto Espinosa em 05/08/2004.

Havia claramente uma visão militarista na condução da greve, decorrente da visão política hegemônica, que influiu na antecipação da greve. Uma novidade na greve de Osasco “foi a ocupação da fábrica, com os operários assumindo os postos dos vigilantes, passando a dirigir o refeitório.” Espinosa, Antonio Roberto *Cadernos do presente: 2. Greves operárias (1968-1978)* São Paulo: Editora Aparte S.A., julho de 1978, p.41.

Abreu Sodré, governador de São Paulo em 1968, declara a propósito da greve e da repressão desencadeada: “É que os operários ocuparam as fábricas, principalmente a Cobrasma, e eles passaram a gerir essas fábricas. A cidade de Osasco ficou 48 horas sob o domínio dos grupos extremistas de esquerda.” *Cadernos do presente: 2. Greves operárias (1968-1978)* São Paulo: Editora Aparte S.A., julho de 1978, p. 31.

“Assim, embora o movimento estudantil tenha aberto espaços efetivos para a mobilização operária; apesar de ter ido ‘cutucar’ os operários lá onde eles estavam e de haver obtido respostas, acabou também influyendo sobre o isolamento e a radicalização dos setores mais organizados da classe operária (Osasco e Contagem). Espinosa, Antonio Roberto in *Cadernos do presente: 2. Greves operárias (1968-1978)* São Paulo: Editora Aparte S.A., julho de 1978, p. 39.

“Então, se houve ocupação tanto em Contagem quanto em Osasco foi em função de um clima de guerrilhas em que predominava a idéia de assalto ao poder.” Weffort, Francisco in *Cadernos do presente: 2. Greves operárias (1968-1978)* São Paulo: Editora Aparte S.A., julho de 1978, p.65.

“O que houve foi uma estratégia fizeram reféns uma série de engenheiros e chefes, que ficaram presos no seu local de trabalho, e eles se reuniram num ponto e tinham contato por telefone. Fizeram uma troca entre o pessoal da forjaria que era mais da Cobrasma, tinha sido vendida para a Braseixos. (...) O pessoal de liderança da forjaria veio para a Cobrasma e da Cobrasma foi para lá, para dificultar a identificação.” Entrevista de Moacir Ferreira Marquesem 25/01/2005.

⁴⁵¹ Carlos Heubel Sobrinho, o Carlucho, indica uma outra falha, o dia da greve caiu no dia de adiantamento –vale – e iniciou-se a greve sem recebimento do adiantamento, e como consequência da perseguição, após a greve, famílias passaram muitas dificuldades. Conta inclusive sobre a família de Pedro Tintino, que visitada por ele e

“Nossa greve começou na Cobrasma e na Lonaflex. Essas duas fábricas começaram a trabalhar a partir das 7 horas da manhã, e a partir das 8 horas na Cobrasma, e a partir das 14 horas na Lonaflex, começou a paralisação. Foi a primeira vez também, no movimento sindical, que as greves não aconteceram através de piquetes de fora para dentro da fábrica. A nossa greve começou de dentro da fábrica, a partir de uma organização interna dos trabalhadores. (...) No entanto, ao contrário de Contagem onde o governo havia negociado, em Osasco endureceu, com o objetivo de destruir a organização nas fábricas via comissões de fábrica, tanto é, que já no primeiro dia ocuparam a cidade militarmente, cercaram os sindicatos e as empresas foram invadidas. Só na Cobrasma foram presos quase 600 trabalhadores. Houve repressão e muita cacetada. O Sindicato dos Metalúrgicos sofreu intervenção e várias lideranças foram presas. (...)”⁴⁵²

pelo padre francês Jacques – um dos padres operários envolvidos na greve, encontram quadro tão aflitivo, que o pouco que tinham deixaram com a esposa de Tintino.. O sentido revolucionário da greve e de certa forma irrealista é também relatado por Carlucho, que ficou 10 dias sem ir para casa, e logo no dia posterior foi a uma Igreja no Piratininga e mostraram um quarto cheio de panfletos para distribuir, *“O padre - padre estudante-, falei, ih, agora não tem condição rapaz, não estou nem indo para casa, está tudo cercado em cada lugar que vai... Isso aqui está até um perigo, é para jogar no Tietê e acabar... Aí concordaram...”* Entrevista realizada em 25/08/2003.

A militância dos chamados padres operários em Osasco tem destaque em reportagem da Folha de S. Paulo de 29 de novembro de 1967, Banco de dados de S. Paulo, arquivo, com os padres da Missão Operária São Pedro e São Paulo com o título sugestivo: “Cristo entre operários em Osasco”. Um desses padres, francês, Joseph Pierre Vautier, acusado de participar ativamente da greve na Cobrasma é preso e expulso do país em 22 de julho de 1968.

Com interpretação igual, Octaviano Pereira dos Santos, vice-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, na época funcionário da Brown-Boveri, ao conclamar os trabalhadores para paralisar a empresa em solidariedade à greve da Cobrasma, apresentou uma série de reivindicações improvisadas na hora *“que nem reivindicação nós tínhamos preparado para fazer, mas eu bolei na hora”*. Mas, ao organizar para que os trabalhadores saíssem em passeata em direção ao Sindicato, para evitar a entrada da polícia e do exército na empresa e os trabalhadores acabassem sendo espancados, acrescentou *“Outra coisa, não quero que ninguém saia quebrando nada por aí, nem quebre a empresa, porque aqui é o nosso ganha-pão, a greve terminada nós temos que voltar aqui para trabalhar e produzir normalmente e se nós quebrarmos nós vamos perder o nosso ganha-pão, o lugar em que nós podemos cuidar de nossas famílias.”* Entrevista em 25/08/2003.

⁴⁵² IBRAHIM, José in: AMORINA, Henos. et alii, Movimentos de Trabalhadores. **Cadernos de Memória de Osasco nº 1**. Prefeitura do Município de Osasco, Secretaria de Educação e Cultura, Maio de 1984, p. 14.

As demissões na Cobrasma foram seletivas: *“(...) o que eu penso até hoje, o Roberto, Vidigal, eles também são políticos, então eu acho que eles pensaram assim: nós não vamos despedir todos, vamos pegar aqueles mais maneira, seria assim quem não tem se exaltado muito, porque tinha diretor lá que achou que a gente ia ganhar a guerra, certeza! Então, passou da medida.”* Ofereceram, inclusive, através do General Gaia, delegado do Trabalho, aos que ficaram, permanecerem no sindicato, ao que não sendo aceito cassou toda a diretoria. Entrevista de Carlos Heubel Sobrinho, o Carlucho, em 25/08/2003.

“Os trabalhadores sitiaram os engenheiros e chefes no escritório da fundição que ficava em frente ao depósito de gasolina, que José de Campos Barreto ameaçava explodir.” Entrevista de Benedito Adelermo Vaciloto em 20/10/2004.

O episódio da tentativa de explodir a bomba de gasolina, por Zequinha Barreto, posteriormente morto no sertão da Bahia junto com Carlos Lamarca, foi marcante: *“queriam botar fogo na bomba de gasolina que ficava em frente ao prédio da fundição. E os sindicalistas gritavam de dentro da fábrica, próximo à cerca, para o pessoal da administração.”* Entrevista de Jonas Reginaldo Prado em 26/08/2003.

“Engenheiro saindo, na minha sala ficou um monte de gente se escondendo debaixo de uma bomba de gasolina, embaixo da minha sala tinha onde guardava os moldes de madeira, queriam botar fogo lá embaixo, foi uma tragédia...” Entrevista de Antonio Lino Fortes, em 06/09/2004, que no dia da greve não estava na empresa. Conta, no entanto, o episódio de Antônio Leme Mourão, que viria ser presidente da Cooperativa de Consumo-Coopergran, e que no dia da greve invadiu sua sala sentou em sua cadeira e colocou o pé na mesa e disse que

Entre os presos estava João Batista Cândido, secretário-geral do Sindicato e da Frente Nacional do Trabalho, do Departamento de Manutenção da Cobrasma, que se empenhou na hora da invasão para que os trabalhadores não reagissem e quando foi levado preso lamentou: *“O Sindicato não tem mais vez aqui, há muito que não manda mais!”*⁴⁵³

No processo de ocupação da fábrica cerca de 15 engenheiros e 30 funcionários categorizados ficaram sitiados. E até *“Às 23 horas, mais de dois mil operários ainda estavam*

“gostaria que o Dr. Lino estivesse aqui, para perguntar para ele quem mandava. Aí, no outro dia, me contaram essa história, tinham várias pessoas ali, eu chamei o Mourão, tava na caça às bruxas, ele era um cara ativo, ele entrou, eu não sentei na minha cadeira, falei: Mourão senta na minha cadeira, ele não sentou. Falei: põe o pé na minha mesa agora, aí ele baixou o rosto”.

“O que houve foi uma estratégia fizeram reféns uma série de engenheiros e chefes, que ficaram presos no seu local de trabalho, e eles se reuniram num ponto e tinham contato por telefone. Fizeram uma troca entre o pessoal da forjaria que era mais da Cobrasma, tinha sido vendida para a Braseixos. (...) O pessoal de liderança da forjaria veio para a Cobrasma e da Cobrasma foi para lá, para dificultar a identificação”. Entrevista de Moacir Ferreira Marques em 25/01/2005.

“Ibrahim perdeu completamente o contato com o movimento.(...) Cerca de 400 pessoas são presas naquele momento e são revistas, mandadas para o DOPS. (...) Barreto acabou ficando acho que 87 dias. (...) Mas, enfim, depois a repressão se segue nas fábricas, eles constroem barreiras entre as seções na Braseixos, proíbe de sair de uma seção para outra, na Cobrasma também, e em todas as fábricas da região há demissão sistemática em massa, não só diretores do Sindicato, mas também lideranças...(...) Quando eles sabiam que tinha alguém assim, eles demitiam; isso antes do golpe. Agora, depois disso foi impressionante, um monte Zé Cândido, o Tião, todo mundo ... rua, não ficaram necessariamente presos ou passaram por uma prisão rápida, mas eles foram demitidos, foram para outros lugares, de repente foram para São José dos Campos e passou a existir uma lista negra, uns 300 nomes, que era o grosso dessa vanguarda. Porque foi um movimento grevista liderado por pessoas que acharam que a cidade era uma guerrilha, porque a nossa transformação ideológica nos chamava mais para a guerrilha.” Entrevista de Antonio Roberto Espinosa em 05/08/2004.

Avaliação diferente foi colocada por Moacir Ferreira Marques: *“Num primeiro momento com certeza, até acredito que uma série daqueles membros da Comissão foram inicialmente julgados como líderes do movimento, mas não havia nada disso. Mas em um tempo de um ou dois meses depois as coisas já tinham voltado à normalidade, foi esquecido com muita facilidade.”* Entrevista de Moacir Ferreira Marques em 25/01/2005.

“Eu fui refém e fiquei em cima do prédio que eles ameaçavam explodir. (...) Essa greve deixou marcas, como ser humano, me deixou muitos anos preocupado com a cena que eu vi, por exemplo, hoje meu diretor industrial é o Domingos, que trabalha comigo, e o outro o Shiguel, então só na minha diretoria eu tenho três que ficaram naquele confinamento naquela greve. . Eu lembro perfeitamente do Domingos rezando e chorando(...) se conseguissem abrir o tanque de gasolina, nós já tínhamos virado notícia para o mundo!” Entrevistas com Carlos Seiscentos em 13/03/2006 e 03/07/2006.

⁴⁵³ Jornal da Tarde de 17 de julho de 1968, Agência Estado, pasta 25490.

Muito tempo depois da greve, José Cândido fez a seguinte avaliação: “o maior prejuízo da mobilização foi a interrupção de um rico e inédito processo de participação e conscientização da classe que se desdobrava, em Osasco. No seu entendimento, esse retrocesso comprometeu o trabalho de organização e preparação de quadros para uma ação consistente e planejada com mais fôlego. Segundo ele: A greve interrompeu um projeto novo de sindicalismo que vinha sendo construído há 6 anos.” COUTO, Ari Marcelo Macedo: **Ao soar do apito a greve começou. Cobrasma: lutas e resistências (1962-1968)**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC/SP, 2001 p.76.

*no interior da Cobrasma, escondidos nos galpões e casa das máquinas, divididos em grupos de 200 a 300, ocupando cerca de 10 setores da fábrica.”*⁴⁵⁴

Evidentemente, existem outras visões sobre a greve, as motivações além de políticas, tinham um substrato econômico. A indústria ferroviária passava por mais uma de suas periódicas crises. A falta de pedidos levava as empresas a diminuir o seu quadro de funcionários (redução de 20% em 1968) e restringir o atendimento de reivindicações trabalhistas. Havia um Plano Ferroviário, concluído em 1966, que deveria ser executado a partir de 1968, e que continuava sem implementação. Enquanto o Plano apontava para a necessidade básica de 3.000 vagões novos por ano, os pedidos efetivos haviam sido de 860 vagões no primeiro semestre. A diversificação de produção, encaminhada pela Cobrasma que, mais na frente, cobrará seu preço em ineficiências produtivas, é resultado da busca de alternativas para sua sobrevivência. Aliado a isso, os financiamentos externos com exigências de contrapartida nacional de compra casada, implicavam em deprimir mais ainda a demanda efetiva de material ferroviário. Esse é o caldo de cultura para a efervescência das lutas sindicais.⁴⁵⁵

Outros embates ocorreram, outras greves, mas nenhuma com o simbolismo da greve de 1968.⁴⁵⁶ Os trabalhadores e sua organização no interior da empresa, a influência das demandas e reivindicações trabalhistas no planejamento empresarial são importantes fatores de diferenciação. A greve de 1953 teve participação dos trabalhadores da Cobrasma. Em 1957, na greve que envolveu 350 mil trabalhadores, a Cobrasma foi paralisada por dez dias e houve invasão pela polícia.

Em 1962, houve uma paralisação em protesto pela morte de um trabalhador devido à explosão de um forno.⁴⁵⁷ Na greve de 1963, paralisação de 700 mil, feita pelo PAC- Pacto de

⁴⁵⁴ Folha de S. Paulo de 17 de julho de 1968, Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

⁴⁵⁵ Folha de S. Paulo de 24 de julho de 1968.

“Mas a luta de classe também significa e, sempre significou antes de mais nada, a luta travada pela classe dominante, e pelo Estado agindo em seu nome, contra os trabalhadores e as classes subordinadas.” MILIBAND, R. The coup in Chile. In: Blackburn, Robin ed. Revolution and class struggle. London, Fontana, 1977, p.412-3. citado in DREIFUSS, René Armand. 1964: **A conquista do estado. Ação política, poder e golpe de classe**. Petrópolis: Vozes, 1981, p. 488-9.

⁴⁵⁶ O general Geisel em reunião do Alto-Comando Militar chegou a afirmar que *“Osasco é o Vietnã brasileiro.”* Primeira Hora de 16 de julho de 1998, p.4.

⁴⁵⁷ *“Eu estava fazendo essas reuniões de trabalhadores e (...) uma das coisas que eles reivindicavam era a insalubridade, então, toda vez que alguém estava falando em insalubridade era posto para fora, mas, agora como eu não estava mais lá eles conseguiram se organizar até que em um determinado ponto nós conseguimos deflagrar um processo que de uma certa maneira foi o estopim. Em um determinado dia houve uma reação fora do normal de um forno e saiu uma labareda muito grande, como se fosse uma explosão e pegou o trabalhador que estava próximo e ele morreu e no dia que ele foi enterrado foi proposto que, na hora que o enterro saísse da*

Ação Conjunta, cujo foco era a unificação da data base, novamente os trabalhadores da Cobrasma participam.

Em 1966, na Cobrasma, há uma operação tartaruga por aumento de salário. Os operários seguram a produção, que cai cerca de 30%. Houve também movimento, quando a empresa resolveu demitir 40 soldadores, da montagem de vagões, na campanha salarial, por justa causa. A disposição de luta dos trabalhadores e da comissão, a despeito do posicionamento túbio do Sindicato, levou a Cobrasma a readmitir alguns dos demitidos e a indenizar os demais.

No entanto, nem a greve de 1968, nem as demais que vieram posteriormente, ou no passado, como a greve geral de 1957, ou a de 1963,⁴⁵⁸ podem ser consideradas motivações fundamentais para que a companhia optasse, mais à frente, para uma das suas decisões mais questionadas e, para muitos, causa fundamental do *débâcle*, a ida para Sumaré/Hortolândia.⁴⁵⁹

No regime militar, até pelas dificuldades naturais de expressar as lutas, a postura é mais conciliadora, inclusive, por exemplo, no jornal do sindicato ao noticiar o atendimento

casa, que a fábrica seria paralisada em homenagem, respeito ao companheiro que morreu, então foi dito que as tantas horas alguém iria tocar o apito que tinha lá e era muito potente, de navio, e na hora que tocou a fábrica inteira parou, a direção da empresa levou um susto, então a partir daí houve a abertura do processo de conquista dos direitos dos trabalhadores, fazer hora extra, a insalubridade e daí para frente, esse foi um marco, eu entendo que foi um marco. (...) Foi exatamente naquela época que eu estava naquela ebulição e vivíamos um momento muito radical, era branco no preto, não tinha cinza, é gozado como hoje na perspectiva tinha uma necessidade muito grande de afirmação, (...) estava perdendo as raízes de um lado e não tinha [ainda] raízes no outro.” Depoimento de Albertino de Souza Oliva colhido em 03/08/2004.

⁴⁵⁸ Em 1965, houve a greve geral deflagrada em 18 de agosto em Osasco, São Paulo e Guarulhos.

⁴⁵⁹ “O que ficou marcante na Cobrasma e aqui em Osasco, foi uma greve que teve, essa fábrica foi tomada pelos empregados, (...) A polícia entrou e desocupou a fábrica de uma forma que foi comentada; até hoje se comenta. Foram presos mais de 100, 200 empregados, na época, algumas lideranças políticas e muito menos operários. Um deles, por exemplo, foi morto, junto com o capitão Lamarca, que foi um dos líderes da tomada da fábrica, ele se chamava Campos Barreto.” Na questão da relação com o Sindicato: “Eu dividiria isso em dois períodos. Durante o período da ditadura, era uma relação muito difícil com o Sindicato, mesmo porque o Sindicato se antepôs à ditadura, então era muito difícil essa relação por que, para o Sindicato, o empresário é que dava sustentação à ditadura, então era o inimigo. Essa fase foi uma fase muito difícil, mais na greve de 68, etc. Agora, a partir da abertura, a relação entre o Sindicato e os patrões, foi a mais aberta possível e principalmente nos últimos anos quando o Dr. Luis resolveu mostrar e abrir ao Sindicato as dificuldades que estava passando a empresa e o Sindicato passou a ser parceiro, tentando ajudar a resolver os problemas, não só o Sindicato de Osasco, que nunca foi filiado à CUT, mas o Sindicato lá da região de Campinas, de Hortolândia, que é filiado à CUT, que é um Sindicato de trabalhador mais radical, eventualmente poderia ser chamado de mais radical, mas não é, e, que deu uma grande sustentação para a Cobrasma, até a época que hoje os empregados são donos da fábrica, sem nenhuma grande crise violenta, nenhuma. A Cobrasma fechou as duas fábricas, sem violência e olha, sem poder pagar os direitos trabalhistas, portanto, só podia fazer isso com a ajuda do Sindicato; então, a relação da Cobrasma com o Sindicato nos últimos anos foi a melhor possível.” Não acha que a greve de 68 prejudicou a Cobrasma, que “foi uma greve política, muito mais política do que de natureza econômica, de reivindicação, que na realidade a gente não sabia nem o que era reivindicado; foi uma greve contra a ditadura mesmo, não foi contra a Cobrasma. (...), na realidade nós paramos três dias tomados aqui, sem saber o que eles queriam. É evidente que depois de uma greve com prisões, com violência, sempre fica, nos primeiros meses, sempre fica, cada um com o pé atrás, mas isso com o tempo vai esquecendo.” Entrevista de Roberto Luis Pinto e Silva em 25/06/2003.

pela Cobrasma de reivindicações dos trabalhadores da aciaria. A empresa solicitara ao sindicato proposta de esquema sobre revezamento, que resolvesse o problema, o que foi feito com a ajuda do Dieese. O jornal registra : *“e, mais uma vez através do diálogo leal e franco chegou-se a um acordo. Vale aqui um elogio à filosofia da direção da empresa que demonstrou boa vontade em atender os reclamos de seus empregados.”*⁴⁶⁰

Demonstração desse espírito menos belicoso, a mensagem aos empregadores sobre a reivindicação de integração das horas extras no pagamento das férias e no 13º salário, aceita em geral nos tribunais:

*“Entendemos que a solução justa e negociada é sempre possível quando as partes procuram lealmente a verdade, mantendo mútuo respeito e observando regras de boa convivência. Acreditamos que temos procurado assim agir e temos contado com a compreensão e interesse da parte patronal.”*⁴⁶¹

E também a solidariedade para com a empresa e à indústria nacional, por exemplo, o sindicato apóia a denúncia e ação popular contra a importação de 5.900 vagões da Romênia e Iugoslávia por cerca de 200 milhões de dólares.⁴⁶²

Depois de 1968, com o endurecimento do regime militar, os movimentos grevistas só retornam em 1978. Com o início das greves do ABC,⁴⁶³ também pipocaram greves em Osasco e região. Depois de 10 anos, ao se reativar o movimento grevista em Osasco, a preocupação sempre foi a de não radicalização. Na Braseixos e na Cobrasma sete mil pararam e, na Cobrasma, os trabalhadores conseguiram um aumento real de 17,65%, não descontado no dissídio em novembro, as horas paradas não seriam descontadas e havia o compromisso de não se punir nenhum funcionário em função da greve. Passados 10 anos, novamente se manifestavam os trabalhadores. Na Cobrasma a paralisação foi de quatro dias, de cinco a oito de junho de 1978, paralisação de mais de 50% dos trabalhadores.⁴⁶⁴

⁴⁶⁰ Visão Trabalhista nº 9, jan/fev. 1974 ano 2, p.1.

⁴⁶¹ Visão Trabalhista nº 16 abr/mai. 1975 ano 3, p.2.

⁴⁶² Visão Trabalhista nº14 nov/dez 1974 ano 2, p.2.

⁴⁶³ Em maio de 1978 os operários da ScâniaVabis na região do ABC de São Paulo, iniciam uma greve que desencadeará em cadeia uma explosão de várias greves.

⁴⁶⁴ Antonio Toschi sem nunca ter participado de uma assembléia, sem um passado de lutas, assumiu a secretária geral do sindicato, o que não o impediu de em 1978, com dois meses de mandato, iniciar a greve. A diretoria sem experiência conduziu as assembléias e as negociações com os patrões. *“Acho que isso tudo nos trouxe para o sangue o autêntico sindicalismo: combativo, de respeito à vontade da categoria. Acho que a partir daí (...) houve um período ocioso no movimento sindical. A gente tem certeza que esse hiato foi graças a repressão que existiu nessa época toda, e que fez o sindicalismo amargar, a boca fechada, amarrada, e os sindicatos ficarem inativos, com dificuldades de avanço em suas lutas.”*⁴⁶⁴ TOSCHI, Antonio in: AMORINA, Henos. et allii ,

A movimentação e reativação da luta dos trabalhadores não assusta Vidigal Filho, então presidente do Sindpeças, sindicato patronal, apesar de a Cobrasma ser a principal empresa metalúrgica da região, com tradição de organização interna. O movimento, segundo ele, foi bom, pois não radicalizou. Ao término da greve na Cobrasma, declara que teria sido fruto de reivindicação legítima apesar de, no seu entendimento ser ilegal, e conclui com referência implícita à greve de 68. *“A greve não teve a mãozinha do estudante, do padre ou de um político. Foi feita pelos trabalhadores, sem fins políticos e ideológicos.”*⁴⁶⁵

Nas campanhas salariais, sempre houve disputa no interior do conjunto dos metalúrgicos. É o caso da campanha de 1979, quando foi pedido reajuste de 83%, *“o índice mostrou-se ilusório desde o início, imposto por uma minoria demagógica ligado às chamadas oposições sindicais,”* segundo a direção do sindicato. Para ela, a proposta irreal, teria ajudado a desmobilizar os trabalhadores. A greve, decretada no dia 29 de outubro, logo no dia seguinte foi suspensa. Apesar disso, na Cobrasma e na Braseixos, trabalhadores e diretores do sindicato foram presos pelo DOPS. Nas contas da direção do sindicato, pararam 150 de 4167 trabalhadores na Braseixos e 200 de 4672 na Cobrasma.

A campanha havia sido feita em conjunto com os sindicatos de Guarulhos e São Paulo. Enquanto em Osasco a proposta de acordo foi rejeitada, os outros dois sindicatos aceitaram e, nesse ponto, a posição de Osasco ficou difícil.⁴⁶⁶ Os operários do Grupo Cobrasma foram os primeiros a parar.

A recessão do período 1981-83 traz seus reflexos em termos de demissões. Como forma de resistência são criadas comissões de fábrica clandestinas, seção por seção, inicialmente na Cobrasma e Braseixos.⁴⁶⁷

Em fevereiro de 1982, é realizada greve através das comissões clandestinas de fábrica e a diretoria do sindicato, como resposta às demissões de 175 trabalhadores na Cobrasma. A

Movimentos de Trabalhadores . **Cadernos de Memória de Osasco nº 1**, Prefeitura do Município de Osasco, Secretaria de Educação e Cultura, Maio de 1984, p. 18.

⁴⁶⁵ A referência é em relação à greve de 68, quando houve participação de padres e estudante operários.

⁴⁶⁶ *“O final todos já sabem: nos impingiram um acordo que, em sã consciência, trabalhador nenhum aceitaria; acordo que em certas cláusulas fere frontalmente direitos adquiridos por nossa categoria; os juízes do tribunal estenderam o acordo feito pelos dois sindicatos e rejeitado em Osasco.”* Visão Trabalhista nº 31, 1979 ano 5.

⁴⁶⁷ Em 13 de novembro de 1981, por exemplo, a Braseixos demite 536 trabalhadores (13% do total), dos setores de forjaria, usinagem de eixos, controle de qualidade, matrizaria, entre outros. O diretor de relações industriais, informou ao Sindicato, de que caso não houvesse reativação do setor automobilístico até o início de 1982, novos cortes ocorreriam, inclusive no setor administrativo. Folha de S. Paulo de 14 de novembro de 1981. O Sindicato tem nova diretoria, Antônio Toschi foi eleito presidente em disputa com chapa encabeçada por Zé Pedro.

partir da greve, foi estabelecido acordo para os demitidos, conseguiu-se um salário a mais, além do aviso prévio. *“Cada companheiro receberá também um compromisso da empresa de que, assim que a situação se normalizar, serão readmitidos, com salários reajustados.”*⁴⁶⁸

A Folha de S. Paulo,⁴⁶⁹ sobre o assunto, informa que a dispensa está ligada à pressão exercida pela Rede Ferroviária Federal para redução dos preços na compra de 1.400 vagões, com recursos liberados pelo Finame. Vidigal Filho confirma que, desde o final de 1981, a RFFSA vem tentando deprimir os preços do mercado de vagões, mas encontra resistência por parte da indústria ferroviária. *“Sem esperança de acordo, iniciamos as dispensas dos empregados no setor de fundição da empresa. Afetado pela redução de atividade da fábrica de vagões.”*

Rumores de demissões em massa levam os trabalhadores da Cobrasma a entrar em greve em 2 de fevereiro de 1983, com exigência de estabilidade de um ano. A empresa, de imediato, endureceu a negociação, recusando-se a negociar com grevistas e ameaçando demitir aqueles que não comparecessem ao trabalho. A proposta do Sindicato é o pagamento de cinco salários a título de indenização pela demissão, com a empresa contrapondo dois avisos para as demissões voluntárias.⁴⁷⁰ No dia seguinte houve suspensão da greve, para negociação de corte de 400 trabalhadores, com a participação de Vidigal Filho, então presidente da Fiesp, que elogia a decisão de suspensão da greve: *“devido a um diálogo aberto com um sindicalismo que se mostrou igualmente maduro”*. Por sua vez, o presidente do Sindicato, Antonio Toschi, afirmou que *“voltamos ao trabalho, mas se a empresa romper o acordo e um único operário for demitido, paralisaremos novamente e aí, sim, poderemos partir para a radicalização de posições.”*⁴⁷¹

Vidigal Filho achava, então, que a redução da jornada em uma empresa como a Cobrasma que *“trabalha com unidades de produção independentes, não seriadas, é impossível,”* ao contrário da indústria automobilística com linha de montagem, onde essa

⁴⁶⁸ Visão Trabalhista: nº 43, março de 1982, p.1.

⁴⁶⁹ 27 de fev. de 1982.

⁴⁷⁰ O Estado de São Paulo de 3 de fevereiro de 1983.

⁴⁷¹ Jornal da Tarde de 4 de fevereiro de 1983, Agência Estado, pasta 25490. Nos últimos dois anos cerca de 6.000 operários, 35% do seu quadro, foram demitidos. Segundo Vidigal Filho tal medida situava-se dentro da necessidade de ajuste às novas condições de mercado. A receita do grupo de US\$ 500 milhões em 1980 havia caído para US\$ 400 milhões em 1981, as despesas financeiras cresceram 180% e a dívida consolidada estava em US\$ 58 milhões.

alternativa seria mais viável. Tempos depois essa seria uma das medidas tentadas para amenizar a crise da empresa.

A greve geral, realizada em 21 de julho de 1983, é a primeira greve depois de 1968 com preocupação mais forte do que negociação salarial. Com o tempo, recompuseram o espírito de luta da categoria.

“Em fevereiro de 1983 tivemos a primeira greve na Cobrasma depois de 78. Foram necessários quatro anos e alguns meses para que os trabalhadores da Cobrasma voltassem a fazer uma greve pela estabilidade no emprego. No dia 21 de julho de 1983 Osasco participou de uma greve geral, que não foi nacional porque teve participação de apenas dois Estados. E fomos, no nosso entendimento, o exemplo de greve consciente, de trabalho árduo e demorado. Não houve piquetes e os companheiros ficaram em casa. Repudiaram toda a política econômica de hoje, todos os homens incompetentes que estão lá em cima, com uma greve.”⁴⁷²

Também na unidade de Sumaré/Hortolândia os trabalhadores se organizam e lutam contra demissões. Por exemplo, a demissão de 107 operários da Cobrasma, em janeiro de 1984, desencadeia movimento paredista na fábrica, declarado ilegal pelo Tribunal Regional do Trabalho. O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, Cid Ferreira de Souza, solicita a presença do Secretário do Trabalho de São Paulo, Almir Pazzianoto, que tenta intermediar as negociações. Os trabalhadores exigem assistência médica por seis meses para os demitidos, além de abono de cinco salários, reconhecimento da comissão de fábrica, entre outras reivindicações, o que não é aceito pela empresa que justifica as demissões pelo alto índice de ociosidade resultante da crise do mercado.⁴⁷³

No Governo Sarney⁴⁷⁴, Cláudio Camargo Crê, o Magrão, metalúrgico da Cobrasma, então diretor do Sindicato, lidera passeata da porta da Cobrasma até o Sindicato. Em época de inflação galopante a luta era pelo reajuste trimestral de 100% do INPC.

No período de vigência do Plano Bresser, a principal matéria do jornal do sindicato,⁴⁷⁵ é a paralisação em protesto pela demissão de 350 trabalhadores na Cobrasma e 280 na

⁴⁷² “Aquilo que aconteceu em 68, a busca da organização das comissões de fábrica, continua até hoje como bandeira principal de qualquer sindicato que se preze. Nós não temos nenhuma comissão de fábrica legalizada, mas nós temos várias clandestinas, e companheiros organizados em todas as empresas da região. Companheiros dispostos, combativos e ativistas, aos quais a gente agradece, pois é graças a eles que o Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco é autêntico, respeitado e combativo.”

Antonio Toschi in Amorina, Henos. et alii, Movimentos de Trabalhadores. **Cadernos de Memória de Osasco nº 1**, Prefeitura do Município de Osasco, Secretaria de Educação e Cultura, Maio de 1984, p. 20.

⁴⁷³ O Estado de São Paulo de 27 de janeiro de 1984, Agência Estado, pasta 25490.

⁴⁷⁴ Visão Trabalhista outubro de 1985, p.1.

⁴⁷⁵ Visão Trabalhista de 7 a 11 de julho de 1987, p.2.

Braseixos, em 1º de julho de 1987. Na negociação, embora as empresas não suspendessem as demissões, anteciparam o resíduo para os demitidos, garantindo o mínimo de Cz\$ 5 mil.

Com o lançamento do Plano Verão (denominado feijão com arroz), os trabalhadores da Cobrasma fazem aquela que foi uma das greves mais longas da história de Osasco, 22 dias de greve, conseguem 15% por cento de aumento. *“Ao contrário do que dizem alguns, não houve derrota. Os trabalhadores voltaram de cabeça erguida e, no momento apropriado, a sua força e organização se farão presentes novamente”*.⁴⁷⁶ Por causa da greve a polícia foi para a porta da Cobrasma. Nessa época houve várias greves setoriais e pequenas na Cobrasma.

Publicação da Braseixos, elenca diversas propostas para o comportamento dos chefes na consecução de programa de relações trabalhistas e sindicais. Coloca atenção especial à greve de março de 89, reconhece que a empresa e o sindicato endureceram nas negociações, e sugere que, nesse momento, o chefe deve agir rápido: orientar, conversar, explicar e tirar a distância [entre ele e o empregado]. No caso da Cobrasma, há um comunicado (anexo) em que a empresa conclama a volta ao trabalho (20/03/89) e promete benefícios para quem voltar ao trabalho e represália para quem não retornar e insiste que: *“A Cobrasma não fará nenhuma proposta de reposição salarial, porque continua sofrendo cortes de pedidos e os nossos clientes (governos Federal e Estaduais) não estão pagando o que nos devem.”*⁴⁷⁷

Em abril de 1989, com o governo Sarney perto do seu fim legal, a mensagem editorial, d'O ELO, repercute a situação crítica da empresa e do país e dá um recado para seus funcionários⁴⁷⁸ :

“Momentos difíceis, momentos duros. (...) A crise, por ser muito forte e duradoura, está atingindo todas as camadas da sociedade. (...) As empresa de bens de capital, como a Cobrasma, vivem um drama particular, nesse contexto, que acaba atingindo os funcionários no delicado item do salário. Como se sabe, a produção quase integral das empresas do grupo Cobrasma é destinada a atender encomendas do governo. Lamentavelmente, porém, as empresas estatais não estão pagando o que devem, há meses. Ao mesmo tempo, o governo raramente tem assinado novas encomendas, principalmente na área de transportes, o que compromete sem dúvida o nosso trabalho. Premidos de um lado por reivindicações salariais que, em si, têm o seu aspecto meritório, comprimidas, de outro, pelos problemas que enfrentam em nível de encomendas e pagamento por parte do governo, e ainda por cima cercadas por uma política econômica que comprime os preços de serviços e produtos, a Cobrasma e suas empresa do grupo estão obrigadas a praticar uma política de grande

⁴⁷⁶ Visão Trabalhista de março de 1989, p.2.

⁴⁷⁷ Editada pela Diretoria de Recursos Humanos: Programa de relações trabalhistas e sindicais, sem data, mas provavelmente elaborada em fins de 1989 ou começo de 1990 (possivelmente motivada por greve tão extensa, 28 dias) .

⁴⁷⁸ O ELO, nº 165 abril de 1989, p.1.

austeridade, Seria ótimo poder atender reivindicações, mas, no momento, o aperto de cintos é realmente grande, para que possamos sobreviver como grupo industrial, prosperar e com isso garantir o emprego dos milhares de funcionários que constituem a nossa força de trabalho. Novamente, a tônica da nossa mensagem é a de solicitar paciência, tolerância, compreensão. Juntos, e apenas juntos, é que poderemos vencer o temporal e nos preparar para dias melhores.”

Apesar da discordância do Sindicato, que solicita a abertura da contabilidade da empresa para o exame da sua real situação, em 1990, os trabalhadores da Cobrasma aceitam a proposta de redução temporária dos salários e da jornada. Para Vidigal Filho, o que se estava fazendo era um empréstimo dos funcionários à empresa, a ser pago mais à frente.⁴⁷⁹

Com a concordata em 1991, Vidigal Filho se aproxima mais dos trabalhadores, solicitando apoio. A empresa havia, junto com o pedido de concordata, demitido 150 funcionários (em 1990 com o Plano Collor havia demitido 750).⁴⁸⁰ Os trabalhadores fizeram greve em protesto, e para a formação de uma comissão de acompanhamento da concordata. Foram suspensas 40 demissões e abertura para que os outros 110 fossem substituídos, em um sistema de troca, pelos trabalhadores que desejassem sair da empresa. Na assembléia, realizada no pátio da Cobrasma, Vidigal, em cima de um carro de som, comprometeu-se a se reunir com uma comissão, eleita pelos trabalhadores, quinzenalmente, para avaliação da situação, os trabalhadores, por sua vez, se surpreenderam com a presença de Vidigal, pois nunca o tinham visto no chão de fábrica.⁴⁸¹

O movimento contra as demissões parou Osasco e chamou a atenção de todo o Brasil através da tv e forçou Vidigal Filho a comparecer, pela primeira vez na vida, diante dos empregados para se explicar e pedir ajuda.

⁴⁷⁹ Gazeta Mercantil de 18 de dezembro de 1990, Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

⁴⁸⁰ Sérgio Soares, diretor do Sindicato dos Metalúrgicos e funcionário da Cobrasma, questiona: “*Nos meses de abril e maio [1990], a empresa propôs e os trabalhadores aceitaram, redução de 25% na jornada e nos salários. Passados estes 60 dias, a empresa tentou a prorrogação do acordo de redução, mas os trabalhadores rejeitaram.*” *Nos dias seguintes, 600 funcionários foram demitidos em represália. Em fevereiro deste ano [1991], a Cobrasma dispensou mais 750 funcionários.*” *Novamente depois de um acordo de redução salarial com os empregados*”. Jornal do Brasil de 6 de março de 1991, p. 12.

⁴⁸¹ Folha de S. Paulo de 7, 8 e 9 de março de 1991, Banco de dados de S. Paulo, arquivo. A passeata realizada em protesto, no dia 6 de março, parou em frente à Câmara e Prefeitura. Francisco Rossi, então prefeito da cidade, que havia apoiado Collor para presidente, foi cobrado para que intermediasse junto ao presidente o pagamento dos débitos da União para com a Cobrasma e que fossem reativados os pedidos suspensos. Jornal da Tarde de 7 de março de 1991, Agência Estado, pasta 25490.

Evidente, que essa transparência e participação dos trabalhadores e suas entidades, pode ser discutida, pois só acontece após a grande crise e a partir da necessidade da ajuda dos trabalhadores, não só como testemunhas de defesa, mas também como coniventes da não falência da empresa.

O ex-presidente do Sindicato, Antonio Toschi, havia sido eleito vice-prefeito na chapa de Rossi.

*“Ficou mais uma vez provado que o trabalhador só é ouvido, e consegue avançar suas lutas, quando cruza os braços e faz barulho. Na Cobrasma das cento e cinquenta demissões anunciadas 40 foram suspensas e 110 entraram no esquema de voluntariado. E, mais importante, o patrão foi obrigado a dar satisfações aos trabalhadores numa assembléia promovida pelo Sindicato, fato raro nas relações capital/trabalho no Brasil. O movimento dos trabalhadores da Cobrasma botou também o prefeito de Osasco para trabalhar em defesa dos empregos ameaçados pela recessão e o calote patrocinado pelo Governo Collor. Depois de apertado pelos metalúrgicos na porta da Prefeitura, o prefeito prometeu e foi para Brasília pedir ao governo que pague milhões de dólares que deve à empresa e que ajudaram a provocar o pedido de concordata e a ameaça de falência. E a luta não vai parar por aí, salvar a Cobrasma é salvar o emprego de milhares de metalúrgicos, e por isso o Sindicato também vai brigar em Brasília para ajudar a resolver o problema das dívidas e das encomendas suspensas.”*⁴⁸²

No entanto, a concordata, após a redução dos salários, cria uma situação de maior desconfiança. Os trabalhadores protestam, e um cartaz é publicado pelo jornal do sindicato com a expressão: *Vidigal: tanto sacrifício em vão. O que valeu nossa redução?*

De toda forma, a partir desse acontecimento, a relação de Vidigal Filho com os trabalhadores e o Sindicato se estreitou cada vez mais.

Em outubro de 1991, com a inflação ascendente, a briga era pela reposição dos 84,32% expurgados pelo Plano Collor. Com adesão de mais de 90% da categoria a greve (movimento conjunto com os Sindicatos de São Paulo e Guarulhos), decretada em 5 de outubro, resulta em reajuste de 113,04% sobre os salários de outubro de 91.⁴⁸³

O peso da Cobrasma, apesar de muito combalida estruturalmente, se faz presente pela organização dos trabalhadores, por exemplo, nas eleições para a direção do sindicato em 1992, dos 47 membros, 10 (21%) eram trabalhadores da Cobrasma, inclusive o presidente, Magrão, ferramenteiro.

Em 25 de fevereiro de 1994, o diretor superintendente da Cobrasma, Vidigal Filho, completando, no dia, 35 anos de empresa, participa de Assembléia com todos os funcionários de Osasco e o sindicato da categoria. Vidigal Filho, anteriormente, em três Assembléias informara os trabalhadores sobre a situação da empresa.

Ao prestar contas sobre a situação praticamente incontornável, mostra as medidas necessárias para o enfrentamento dos problemas que rapidamente se avolumavam. Estima em 50% o grau de ociosidade da empresa, em Osasco, Hortolândia e na Fornasa. Em seu entender, 1/3 da área bastaria. Mas, ainda tenta passar uma imagem de otimismo. Seu pronunciamento é esclarecedor:

⁴⁸² Visão Trabalhista : março de 1991 nº 67 ano 17, p.2.

⁴⁸³ Visão Trabalhista nº 71- ano 17, de outubro de 1991, p.2.

*“A Cia., seja a Divisão de Aços ou de Equipamentos, foi criada com o objetivo de produzir e comercializar material e equipamento ferroviário. É isso que sabemos fazer com custos adequados e tecnologia avançada. Em várias oportunidades pude repetir que faz mais de quatro anos que não recebemos uma única encomenda sequer do governo na área ferroviária e saibam que Hortolândia tem capacidade para produzir até três mil vagões por ano”.*⁴⁸⁴

Ou seja, identifica os erros estratégicos cometidos, por não se ter conseguido criar alternativas realistas ao Governo, e a perda de foco, ao optarem de forma atabalhoada e sem muito critério, pelo investimento em setores nos quais não tinham massa crítica de conhecimento para serem competitivos. O indicador mais significativo dessas opções negativas foram os investimentos na fabricação de ônibus. Em seguida, enumera contratos em atraso nas encomendas para o Pré-Metrô do Rio de Janeiro e Belo Horizonte, CBTU, Angra I e II, entre outros, no valor, segundo ele, de US\$ 257,4 milhões o que levou a empresa a um endividamento de cerca de US\$ 185 milhões.

Acrescenta que a Fundação foi obrigada a procurar novos mercados e tecnologias para fugir à dependência ferroviária. Por não estar em seu foco ferroviário, perdeu competitividade. No setor de Equipamentos, os contratos interrompidos por injunções econômicas, afetaram negativamente a empresa que, em muitos casos, já havia realizado investimentos e despesas.

Comprometeu-se a fazer todo o esforço para que nenhum funcionário do grupo deixasse de receber salários e direitos nas demissões. Seu objetivo era viabilizar a fábrica e manter o maior número de empregos. Após a leitura do depoimento, Vidigal Filho se dispôs a responder às perguntas dos funcionários.

Na primeira pergunta o funcionário reconhece que a empresa sempre honrou a folha de pagamentos, mas por sua vez a família Vidigal, apesar da dívida anunciada de 185 milhões de dólares, acumulou patrimônio considerável. A preocupação era, caso a Cobrasma fechasse as portas, quais as garantias para o recebimento dos direitos trabalhistas. Vidigal Filho, em resposta, afirma que a garantia é seu compromisso de fazer todo o possível para não deixar de pagar nenhum direito. Complementa:

*“Eu acho que a história mostra que, nas fases mais difíceis que a Cobrasma já passou, em 1967, 1982 e 1987, nós jamais deixamos de cumprir com os nossos compromissos com os funcionários que estão trabalhando ou que foram demitidos. Mais do que isso eu estaria mentindo e eu jamais faria isso com vocês.”*⁴⁸⁵

⁴⁸⁴ Boletim Informativo da Cobrasma e Fornasa: Linha Direta, março de 1994, nº 14, p.2.

⁴⁸⁵ Horácio Monteiro Filho, saiu em um PDV em julho de 1996, tendo sido transferido em 1994 para Sumaré. A Cobrasma pagou metade do parcelamento do acordo: “até o final do ano de 1996, e aí ela entrou naquele problema onde vários outros fornecedores começaram a pedir a falência dela, e aí houve aquele problema com quem foi demitido em janeiro de 97 eles suspenderam o pagamento de todos, isto provocou reação dos

Sobre a transferência dos funcionários para Hortolândia, topou fazer mais do que manda a lei, pretendendo, e aí entra uma condição, se a lei o permitisse, “*oferecer 45 dias de condução, um salário por ocasião da mudança e a manutenção do emprego com estabilidade de pelo menos seis meses.*” O que significou custo adicional, em momento de crise.

Um trabalhador perguntou o motivo da empresa continuar com “*alguns dinossauros sem função, em serviços com altos salários, ajudando a levar a empresa ainda mais para o buraco*” ao que ele respondeu que precisaria identificar os altos dinossauros para tomar alguma atitude. Joga a parcela maior da culpa na falta de plano de Governo, pois o fornecedor das estatais não tem condições de estabelecer um planejamento mínimo. Como exemplo, cita que ainda não havia sido aprovado o orçamento do exercício de 1994.

A uma dúvida sobre o prejuízo da empresa, “*com todo esse serviço que tem?*” respondeu que o prejuízo fora analisado pelo Sindicato, com assessoria do Dieese, acrescenta que abrisse os livros e a contabilidade da empresa, aponta o Magrão (então presidente do Sindicato) como testemunha.

Admitiu que deveria ter feito a mudança do setor de Engenharia para Hortolândia há um ano, só não o fez devido à falta de recursos. Existiria trabalho para a fábrica, a mudança estava atrasada, e seria iniciada com o pessoal indireto, a saber, engenharia e projetos. Procurou a GM há cerca de quatro anos oferecendo a fábrica de Hortolândia e que *se “estivesse interessada em pagar o que achamos que vale poderíamos vendê-la”*.

Houve entrada de recursos provenientes de dívidas antigas, pagas pelo governo, mas por sua vez, houve suspensão de vários contratos novos, sem levar em conta outros prometidos. Não havia investimento, manutenção adequada e nem entrada de equipamento novo. Confirmou também que a fábrica inteira estava penhorada, para os Bancos do Brasil, América do Sul e Econômico. Alguns equipamentos foram dados em garantia, em ações executivas do ICMS.

Questionamento semelhante ao do ministério público em outro momento, foi feito, nesta oportunidade, por um metalúrgico: a Companhia ia mal, mas a família permanecia com a sua riqueza intacta. Mais explicitamente, a Cobrasma em crise e os membros da família Vidigal Filho de carro importado, enquanto o professor ia trabalhar de Monza, modelo antigo. Vidigal Filho se justificou: possuía carro importado desde 1970, comprado com recursos de

funcionários com aquela ação coletiva do sindicato de Osasco, do sindicato de Hortolândia, mas eu assim como poucas pessoas, eu não participei dessa ação coletiva, fiz uma ação particular com uma advogada, de Osasco.” Entrevista em 29/08/2003.

outras fontes. Além disso, os carros importados dos filhos eram mais baratos do que os nacionais e, como a filha ganhava menos que o salário mínimo, fora ele que comprara o dela.

Informou sobre contrato muito bom à vista, que daria para dar uma boa aliviada no FGTS e alguns impostos. Existiria outro contrato com a Usina de Jorge Lacerda que estava sendo reativada, que geraria recursos para o grupo, e também reformas de vagões da série 101 com financiamento do Banco Mundial, que entrariam até meados de março. Estes seriam os “*pedidos contratuais existentes*”. Na Fundição, segundo Vidigal Filho, os contratos de exportação ainda estavam em vigor, com preços não muito bons, aliás, ruins, porém não geravam dívida para a Empresa. Isentos de impostos, são peças cuja produção pode continuar se conseguir pagar o INSS e o FGTS, o que não pode, é continuar a se endividar com o ICMS, IPI, Finsocial e outros tributos.

Haveria interesse em vender a área do prédio e a PP, pois quem comprasse a frente da fábrica e dos escritórios estaria interessado no terreno inteiro, neste caso deveria ser vendido, inclusive, o resto da Divisão de Aços. Como, no momento, não havia interessados, a PP deveria continuar a trabalhar. Caso a PP viesse a ser vendida, poderia a Divisão de Aços ser transferida ou parar. A este propósito, foi questionado sobre a venda de uma seção que, apesar da crise, estava sempre produzindo, ao que concordou. Reconheceu que a PP vinha produzindo eixos para exportação com rentabilidade, se fosse viável e a oferta justificasse, poderia se transferir para outro local.

Um outro metalúrgico, indagou porque a Cobrasma não era cliente do Mercantil - Finasa, presidido por Gastão Eduardo Vidigal: “*Não quer dizer nada para mim, porque é de um tio meu, cujo relacionamento não existe. Tanto é fato que jamais a Cobrasma teve qualquer negócio desde 1962 até hoje, com o banco. (...) não falo com ele.*” Com essa resposta explicitamente reconhece e admite uma briga na família.⁴⁸⁶

Questionaram se os maus administradores já haviam sido demitidos e como acompanhava o trabalho de saneamento da empresa. Vidigal Filho afirmou que acompanhava diretamente a luta pelo saneamento da Cobrasma, e, sobre os maus administradores, seria difícil julgar, afinal ele poderia ser um dos maus administradores.

⁴⁸⁶ Já em 1972, reportagem do Jornal da Tarde (17/01/1972, Agência Estado, pasta 25490) indicava a falta de unidade de ação entre as duas principais empresas fundadas por Gastão Vidigal: “*O Banco Mercantil está totalmente separado da Cobrasma, com exceção da participação acionária detida pela PV Valores (10%). A Cobrasma não tem nenhuma operação ativa com o Banco Mercantil, mesmo de desconto de duplicatas operando com outros 15 bancos, com movimento muito maior no Banco do Brasil e no Banco do Estado, nessa ordem.*”

“Mas acho que estamos fazendo todo o esforço para racionalizar, modernizar e todos aqueles que não queriam colaborar ou que tiveram dúvidas em colaborar, foram demitidos. Acho que, pelo menos, posso afirmar uma coisa: se forem bons ou ruins, é muito difícil e é pessoal, mas os que ficaram querem trabalhar e colaborar e estão dispostos a se sacrificarem para ajudar a Cobrasma. Isso eu posso garantir. A competência é muito difícil.”

Deste modo, admite que as demissões não foram por méritos ou critério semelhante, permaneciam os que vestiam a camisa, estavam dispostos a se sacrificar e não os melhores, que efetivamente poderiam ajudar na busca de soluções mais viáveis para a empresa. Mostra que não queria revolução na cultura da empresa, sim adeptos, aliados. Por sua vez, a sua afirmativa de que acompanhava diretamente os trabalhos de saneamento, é falaciosa, há muitos depoimentos em sentido contrário, de que era muito ausente. No chão de fábrica só pisou quando a situação estava totalmente comprometida.

Sobre a verdadeira situação - não seria um caixa dois?- da Hewitt assim como da Lagidiv, discordou:

“Não porque a Lagidiv é uma empresa que existe desde 1966, é minha e de minha família (minha mulher e meus filhos), e foi criada única e exclusivamente para administrar os meus bens e com o intuito de diminuir o Imposto de Renda que na pessoa física, com empréstimo compulsório, chegava a quase 70%. Na pessoa jurídica era 30%. Ela nunca teve um único negócio com a Cobrasma, exceto ser seu acionista. A Hewitt, já expliquei, existe para, entre outras coisas, apresentar propostas da Cobrasma e representá-la em concorrências públicas. Além disso, trabalha com outros equipamentos somente na área de representação, dentro e fora do Brasil”.

Os vagões da MBR teriam sido faturados pela Cobrasma em Osasco, e não pela Hewitt como se comentava. Ao encerrar, salientou a interlocução do Sindicato, e reafirmou que todos os problemas e sugestões deveriam ser passados através do Sindicato.⁴⁸⁷

Em relação ao questionamento sobre o posicionamento do sindicato patronal, haja vista que só o sindicato dos trabalhadores procurava soluções:

“Nós não temos um sindicato específico. Temos o Sindicato de material Ferroviário que tem feito um trabalho que acho que poderia ser melhor. Mas como ex-presidente da FIESP, de certa forma, consigo utilizar a própria FIESP e Confederação Nacional da Indústria – CNI para falar com o Governo e fazer pressão junto ao Congresso. Temos ido ao Congresso, o presidente da FIESP já foi comigo algumas vezes e o senador Albano Franco também me acompanhou ao Presidente Itamar Franco e ao Ministro Fernando Henrique Cardoso. Mas a grande verdade é que o orçamento engessou de uma vez aquelas possibilidades que nós tínhamos, a não ser as que nós já mencionamos.”

⁴⁸⁷ Osvaldo Marins, confirma a interlocução constante do Sindicato com Vidigal Filho, embora nem sempre muito amistosa. Entrevista em 09/09/2005.

O registro, embora sucinto, de algumas das manifestações do movimento dos trabalhadores, as mais significativas, em Osasco e na Cobrasma, é ponto de partida para, entre outras deduções, estabelecer-se se a motivação da construção de Sumaré/Hortolândia teve como foco a organização mais aguerrida do sindicato dos trabalhadores metalúrgicos de Osasco. Apesar de todas as lutas travadas, como já foi dito, esta não é uma conclusão do presente trabalho. Até por uma questão de tempo, quando se decidiu construir nova área industrial em 1974, com o II Plano Nacional de Desenvolvimento, não havia nem sombra, naquele instante, de reativação do movimento sindical em Osasco e no Brasil.⁴⁸⁸

O testemunho de todo esse período é de pressão e negociação, mas ao fim das contas, de solidariedade e compromisso com a sobrevivência da empresa.⁴⁸⁹ Em processo relatado, diretores do sindicato, também funcionários da Cobrasma, testemunharão em defesa de Vidigal Filho, que registrou, em período anterior, seu entendimento em relação ao movimento dos trabalhadores:⁴⁹⁰

⁴⁸⁸ Exatamente nesse período o Sindicato constrói sua colônia de férias em terreno cedido pelo Governo do Estado e com doações das indústrias de sua base, entre as quais a Cobrasma, Braseixos e Brasprensas. O ELO, Ano II nº 11 Maio de 1975, p.2.

“(...) porque o Vidigal deu um dinheiro lascado pra nós lá” Entrevista com Carlos Heubel Sobrinho em 25/08/2003.

⁴⁸⁹ *“Olha, eu vou falar bem da empresa, viu, porque a Cobrasma pra mim foi muito importante. Por que importante? Porque ela me propiciou a oportunidade de um desenvolvimento profissional, que a época talvez fosse favorável. (...) Comprei minha casa trabalhando na Cobrasma, comprei meu primeiro carro, tive meus filhos, criei até um certa idade. A empresa permitia crescimento profissional, crescimento salarial, porque ela sempre fazia pesquisas de mercado e isso proporcionava aumentos salariais. A época também, trabalhar em uma empresa desse tipo proporcionava prestígio às pessoas. (...)E não se demitia, também, facilmente alguém. Então te dava uma certa estabilidade. (...) Eu gostava da empresa, daquilo que ela me proporcionou no período em que lá estive!”* Depoimento de Evandir Megliorini, em 08/08/2003.

Segundo Júlia Vernalha *“O Dr. Luiz [Vidigal Filho] diz que as únicas pessoas leais a ele eram os operários.”* Entrevista com Júlia Vernalha em 22/02/2002.

Ouso afirmar, que era mais imprescindível aos trabalhadores, que em última instância são os que têm menos defesa econômica, ao contrário dos proprietários, pois a empresa em crise aguda, eles tinham recursos de outras “atividades” que lhes permitiam possuir carros importados.

⁴⁹⁰ O ELO nº 155, maio de 1988, p. 2. Até porque declaração do engenheiro Walter Ros, chefe do Departamento de Eixos Ferroviários (conhecida por PP) enfatiza essa necessidade do compromisso dos trabalhadores: “Nosso sistema de fabricação, não se utiliza de uma tecnologia muito avançada. Diríamos até que o nosso sistema é de semi-artesanato. Por assim ser, o nosso funcionário, é um elemento primordial para a consecução dos nossos objetivos, porquanto, uma falha sua, redundaria na perda inevitável do produto”. O ELO Ano IV, nº 33, março 1977, p.3.

“As greves que realmente marcaram foi a de 68 e depois a de 78, que foi movimento praticamente generalizado, greves individualizadas não houve nunca.” Sobre as greves de maneira geral Moacir Ferreira Marques em entrevista em 25/01/2005 declarou: *“movimento de Sindicato só da Ibope nos grandes, o Sindicato que tem uma área de abrangência muito grande não vai fazer nem greve nem movimento na esquina, em uma empresa pequena, isso não atrai televisão, nem reportagem, que a gente sabe que é importante, por isso que eu acho que a Cobrasma e outras sempre foram empresas visadas.”* Quanto a influência negativa, ou melhor se atrapalhavam

“Se empresários e operários partirem para um esquema de trabalho conjunto, com a seriedade que esse tipo de relacionamento exige, muitos problemas poderão ser evitados ou contornados com maiores benefícios para ambos os lados. Por isso, julgo que o relacionamento entre patrões e empregados não deve se limitar a uma negociação por salários uma vez por ano, mas, sim, ser estreitado com vantagens para todos.”⁴⁹¹

É claro que tais palavras podem ter um sentido somente para exportação, ou de propaganda. Com certeza, não é o que se depreende dos vários depoimentos colhidos. Pelo contrário, vários são os exemplos que corroboram o entendimento entre empresa e seus funcionários.

No entanto, com tudo isso, as demissões constantes no período de crise foi criando um passivo trabalhista nada desprezível, mostrando que a relação “cordial” entre os dois pólos da luta de classe, por mais harmônica que aparentemente seja, é em última instância, uma luta, entre os que têm o mando e os que são mandados.⁴⁹²

ou não a empresa: *“Se eu disser que não, seria ignorância da minha parte. Atrapalhava, mas com raríssimas exceções não tivemos movimentos muito longos, toda vez que existe um movimento ou greve, é problemático e a Cobrasma soube trabalhar isso, ela tomava providências durante a greve, não depois, não haviam perseguições e demissões, não fazia parte da filosofia da Cobrasma. Acabava a greve acabava tudo e voltava-se ao normal. A supervisão era orientada para recuperar o processo, para não se guardar mágoas.”*

A relação entre o trabalhador e a empresa, do ponto de vista trabalhista, foi relativizada por Roberto Luiz Pinto e Silva em depoimento de 25/06/2003: *“Eu acho que os trabalhadores, a partir do momento que entram com processo trabalhista, eles agem normalmente, não são mais solidários ou menos solidários, mesmo porque a atuação não é mais deles, é dos advogados e o advogado não pode amolecer, não há esse tipo de solidariedade não...”*

⁴⁹¹ VIDIGAL FILHO, Luis Eulálio Bueno. **Por exemplo:** Comissão Coordenadora da Campanha de Luis Eulálio Bueno Vidigal Filho à presidência da FIESP e do CIESP: São Paulo, 1980, p.49.

⁴⁹² A Cobrasma anuncia em dezembro de 1996 a demissão de todo seu efetivo em Hortolândia, cerca de 1.300 trabalhadores, a partir de 6 de janeiro de 1997, com encerramento das suas atividades. *“A diretoria do Sindicato [Metalúrgicos de Campinas] estima que a dívida trabalhista da empresa, após as demissões, poderá chegar a R\$ 26 milhões. O diretor da entidade, João Roberto Leite, diz que a Cobrasma tem R\$ 590 milhões em dívidas bancárias – com o Banco do Brasil e América do Sul, entre outros – e com o INSS. Além disso, deixou de depositar em 1989 o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) dos funcionários da fábrica de Osasco, desativada em 1994, e dos trabalhadores de Hortolândia entre 1990 e 1993 e 1995 e 1996. Em julho último, a fábrica demitiu 200 operários que ainda não receberam integralmente suas rescisões.”* Gazeta Mercantil de 19 de dezembro de 1996, Banco de dados de S. Paulo, arquivo.

14 ANEXO VI

14.1 COMUNICADO SOBRE A GREVE

COBRASMA S/A

COMUNICADO

A Cobrasma não fará nenhuma proposta de reposição salarial, porque continua sofrendo cortes de pedidos e os nossos clientes (governos Federal e Estaduais) não estão pagando o que nos devem.

Entretanto, se você voltar ao trabalho, hoje, 2ª feira (20/03/89) nós garantiremos que:

1. Vosso pagamento de MARÇO será integral.
2. Você receberá Vale de Adiantamento no dia 28.
3. Você não perderá 12 dias de Férias.
4. Você não perderá 20 horas do 13º Salário.
5. Você terá desconto de apenas 2 dias por mês (a partir de abril) dos dias de greve, num total de 15 dias.
6. Não haverá dispensa de ninguém da produção, em razão da greve, nos próximos 30 (trinta) dias.

Porém, se você decidir não retornar ao trabalho:

1. Perderá os 20 dias do mês de MARÇO, mais 2 descontos (sexta-feira santa, domingo, além de parte do sábado).
2. Não receberá o Vale no dia 28.
3. Perderá 12 dias de férias.
4. Perderá 20 horas do 13º Salário.
5. Perderá, ainda, todas as outras garantias.

A decisão é sua. Volte hoje ao trabalho|

DIVISÃO DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS

20/03/89.

15 ANEXO VII

15. 1 ATOS REGISTRADOS NA JUNTA COMERCIAL EM MINUTA (DIRETORIAS)

Diretoria \ Datas	Data de Constituição	20/2/1947 Assembléia Geral Extraordinária	14/9/49 Assembléia Geral Extraordinária	28/3/1950 Assembléia Geral Ordinária	Assembléia Geral Extraordinária 9/1/51	Assembléia Geral Extraordinária 10/5/51
Presidente	Gastão Vidigal		Prorrogado o mandato da Diretoria até 31/3/1950	Gastão Vidigal	Horácio Lafer em substituição a Gastão Vidigal falecido	Ary Frederico Torres
Vice -Presidente	Heitor Freire de Carvalho			Luiz Tavares Alves Pereira		
Superin Tendente	Ary Frederico Torres			Ary Frederico Torres		Alcides da Costa Vidigal
Dir. Comercial	José Gavião Gonzaga			João Gavião Gonzaga		Substituem Horácio Lafer e Ary Frederico Torres demissionários
Diretor		João Fleury Silveira		Henrique Bastos Filho		

Datas Diretoria	**AGE 10/9/51	**AGE 12/5/52	****RD 1/8/52	*AGO 31/3/53	*AGO 28/3/55	***ARD 18/4/55
Presi- dente		Gastão de Mesquita Filho	Eleitos p/ preencher dois cargos vagos até próxima AG: Fernando Larrabure e Alberto Pereira de Casto	Confirma Fernando Larrabure e Alberto Pereira de Castro como diretores	Gastão de Mesquista Filho Pres.	
Vice- Presi- dente	Eleitos mais dois diretores: 2º Vice-Presidente: Gastão de Mesquita Filho e Dir. Jurídico: Luis Eulálio de Bueno Vidigal	Ficam vagos os dois cargos de diretores			Vice: Luiz Tavares Alves Pereira	
Superin- tendente					Super. : Alcides da Costa Vidigal	Licença por tempo indeterminado do Dir. Sup.
Dir. Comer- cial					D.com.: José Gavião Gonzaga	
Diretor					D. Juríd.: Luis Eulálio de Bueno Vidigal	
						Diretores: Fernando Jorge Larrabure, Alberto Pereira de Castro

Datas	**AGE 18/8/55	####AD 24/10/55	**AGE 3/7/56	*AGO. 26/3/57	**AGE 27/06/57	“AE 10/2/58	“AE. 13/6/58
Diretoria							
Presidente	Novos estatutos Dir. de 7 membros eleitos por 5 anos.	Dir. Sup. Alcides da Costa Vidigal reassumiu o cargo	Mudança de denominação para Cia. Brasileira de Material Ferroviário - Cobrasma	Falecimento do Dir. Comercial . vago o cargo	Dir. será composta de 6 membros: Dir. pres., Dir. Vice-Pres., , Dir. Sup., Dir. Jurídico, Dir. Industrial e Dir. Técnico Comercial	Aprovada a venda de um terreno, feita pela Cobrasma à Cobrasma – Rockwell Eixos S.A.	Autorizada a Diretoria a hipotecar o edifício da forjaria terreno e maquinário para garantia ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico pelo aval que dará a Cobrasma ao Export-Import Bank
Vice-Presidente							
Superintendente							
Dir. Comercial							
Diretor							

Datas	“AE 3/1/59	“AE 22/3/60	*AGO 22/3/60	“AE 20/6/60	“AE 28/12/60	“AE de 21/2/61
Diretoria						
Presidente	Dir. superintendente. falece, eleito para seu lugar: Luis Eulálio de Bueno Vidigal	Diret. Composta de Presidente , Superintendente., e cinco diretores sem designação especial com mandato de 2 anos	Pres. Gastão de Mesquita Filho, Dir. Super. Luis Eulálio de Bueno Vidigal Diretores: Fernando Jorge Larrabure, Alberto Pereira de Castro, Pedro Augusto Fleury da Silveira, Victor Resse de Gouvêa, Paulo Meirelles Reis.	Autorizou a Diret. a prestar fiança ao Banco Nacional de Desenvolvimento em virtude de empréstimo feito pelo mesmo à Cobrasma- Rockwell Eixos S.A.	Renúncia do Dir. Fernando Jorge Larrabure	Diret. Composta por Pres., 1 Superintendente, e de 1 a 4 Diretores
Dir. Comercial						
Diretor						
						Autorização a Diret. a vender à Company – Técnica Administradora Comercial S.A. imóvel da Sociedade sito em Osasco

Datas	*AGO. 3/4/62 Eleição dir.	*AGO. 1/4/63	**AGE. 18/11/63	*AGO. 30/3/64	*AGO 29/3/65	*AGO. 21/3/66
Diretoria						
Presidente	Gastão de Mesquita Filho	Reeleição atual Diretoria. Eleito para o Conselho Consultivo Joaquim Monteiro de Carvalho Reeleitos os demais membros.	Alter. Art. 3º Denominação: Cobrasma S.A.. Objeto: indústria metalúrgica e a de construção mecânica, em especial a de material ferroviário e automobilístico, podendo ainda estabelecer ou explorar diretamente ou mediante participação em outras empresas, indústrias relacionada com aquele objetivo. Tb. o comércio, inclusive o de importação e o de exportação, por conta própria ou de outrem, dos materiais acima. Para a execução do disposto neste artigo a sociedade poderá adquirir os imóveis e subscrever as ações que para isso se tornarem necessários.	Eleição da Diretoria	Eleição Diret.	Eleição Diret.
Vice- Presidente						
Superin- tendente	Luis Eulálio de Bueno Vidigal					
Dir. Comercial						
Diretor	Alberto Pereira de Castro			Diretores: Alberto Pereira de Castro	Diretores: Alberto P. de Castro	Diretores: Alberto P. de Castro
	Pedro Augusto Fleury da Silveira			Dir. Pedro Augusto Fleury da Dilveira	Pedro Augusto F. da Silveira	Pedro Augusto F. da Silveira
	Victor Resse de Gouvêa			Dir. Victor Resse de Gouvêa	Victor Resse de Gouvêa	Victor Resse de Gouvêa
	Paulo Meirelles Reis			Dir. Paulo Meirelles Reis	Paulo Meirelles Reis	Pulo Meirelles Reis
Conselho Consultivo	Amadeu Gomes de Souza			Cons. Consult.: Amadeu Gomes de Souza	Cons. Consult.: Amadeu Gomes de Souza	Cons. Cons. Amadeu Gomes de Souza
	Antonio Aymoré Pereira Lima			Cons. : Antonio Aymoré Pereira Lima	Antonio Aymoré Pereira Lima	Antonio Aymoré Pereira Lima
	Cássio da Costa Vidigal			Cons. Cássio da costa Vidigal	Cássio da Costa Vidigal	Cássio da Costa Vidigal
	Fábio da Silva Prado			Cons.: Gastão Eduardo de Bueno Vidigal	Gastão Eduardo de Bueno Vidigal	Gastão Eduardo de Bueno Vidigal
Cons. Cons. Cont.	Gastão Eduardo de Bueno Vidigal			Cons. Hermann de Moraes Barros	Hermann de Moraes Barros	Hermann de Moraes Barros
	Hermann de Moraes Barros			Cons.: J.J. Cardoso de Mello Neto	J.J. Cardoso de Mello Neto	n/c J.J. Cardoso de Mello Neto
	J.J. Cardoso de Mello Neto			Cons.: José Ermírio de Moraes	José Ermírio de Moraes	José Ermírio de Moraes
	Jayme de Ulhoa Cintra			Cons.: Joaquim Monteiro de Carvalho	Joaquim Monteiro de Carvalho	Joaquim Monteiro de Carvalho
	José Ermírio de Moraes			Cons. Valentim F. Bouças		
	Olavo Egydio de Souza Aranha					
	Valentim F. Bouças					

Datas	*AGO 27/3/67	*AGO 3/4/68	####RD: 13/8/68	**AGE. 30/4/69	*AGO 23/4/69	**AGE. 11/3/70
Diretoria						
Presidente	.	Gastão de Mesquita Vidigal	Renúncia do Diretor Alberto Pereira de Castro Eleito para substituí-lo Marcos Vidigal Xavier da Silveira.	Alt. Das funções dos diretores s/ designação José Teixeira Beraldo e Marcos Xavier da Silveira passam p/ dir. de Produção e Dir. Gerente respectivamente.] Art. 5º passa a ter a seguinte redação: Diretoria composta por 6 membros: Dir. Presidente, Dir. Superintendente, Dir. Gerente, Dir. de Produção e dois diretores sem designação		Criação de um cargo na Diretoria que passa a ser composta de 7 membros (6 anos?) D. Pres., D. Superint., dir. Gerente, Diret. De Produção, e mais dois diretores.
Vice-Presidente						
Superin Tendente		Dir. Super. Luis Eulálio de Bueno Vidigal				
Dir. Comercial						
Diretor	Eleitos Diretores Diretores: Alberto Pereira de Castro	Diretores: Alberto Pereira de Castro			Eleitos p/ dir.: Pedro Augusto Fleury da Silveira	
“	Pedro Augusto Fleury da Silveira	Pedro Augusto Fleury da Silveira			José Teixeira Beraldo	
“	Paulo Meirelles Reis	José Teixeira Beraldo			Marcos Xavier da Silveira	
“	José Teixeira Beraldo	Alfredo do Amaral Osório			Alfredo do Amaral Osório	
Conselho Consultivo	Cons. Consult.: Amadeu Gomes de Souza; Antonio Aymoré Pereira Lima; Cássio da Costa Vidigal ;Gastão Eduardo de Bueno Vidigal; Hermann de Moraes Barros; José Ermírio de Moraes; Joaquim Monteiro de Carvalho				Cons. Consult.: Amadeu Gomes de Souza; Antonio Aymoré Pereira Lima; Cássio da Costa Vidigal; Gastão Eduardo de Bueno Vidigal; Hermann de Moraes Barros; José Ermírio de Moraes; Mario Bernardo Garnerio	

Datas Diretoria	*AGO. 25/3/70	*AGO 24/3/71	*AGO. 8/3/72	*AGO. 4/3/73	*AGO. 13/3/74	*AGO 12/3/75
Presidente	Eleitos p/ cargos vacantes em virtude de expiração dos mandatos dos atuais ocupantes		Eleição da Diretoria	Reeleição da Diretoria e dos conselheiros consultivos.	Eleição da Diretoria: Presidente Gastão de Mesquita filho	Reeleição da Diretoria e do Conselho Consultivo
Vice-Presidente	Antonio Augusto de Bueno Vidigal (criado pela extra de 11/3/70)				Álvaro Augusto de Bueno Vidigal	
Superintendente					Luis Eulálio de Bueno Vidigal	
Dir. Gerente	Marcos Vidigal Xavier da Silveira	Reeleitos: Marcos Vidigal Xavier da Silveira	Marcos Vidigal Xavier da Silveira		Marcos Vidigal Xavier da Silveira	
Dir. de Produção	José Teixeira Beraldo	José Teixeira Beraldo	José Teixeira Beraldo		José Teixeira Beraldo	
Diretor sem designação especial	Alfredo do Amaral Osório	Renúncia do dir. Alfredo do A.Osório eleito p/subst. Pedro Paula L. de Barros	Pedro Paula Leite de Barros	Eleito para o cargo vago de Diretor sem designação especial: Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho	Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho e Pedro Paula Leite de Barros	
Cons. Consultivo	Amadeu Gomes de Souza;Antonio Aymoré Pereira Lima; Cássio da Costa Vidigal; Gastão Eduardo de Bueno Vidigal; Hermann de Moraes Barros; José Ermírio de Moraes	Antonio Aymoré Pereira Lima Cássio da Costa Vidigal Gastão Eduardo de Bueno Vidigal Hermann de Moraes Barros José Ermírio de Moraes	Antonio Aymoré Pereira Lima Gastão Eduardo de Bueno Vidigal Hermann de Moraes Barros			

Datas Diretoria	*AGO 15/3/76	**AGE 17/05/76	**AGE 17/05/76	**AGE 20/12/76	**AGE 7/2/77	*****RCA 17/2/77	**AGE 21/6/77 *****RCA 4/7/77
Presi dente	Reeleição da Diretoria:	Abertura de filial cidade de Sumaré SP	Alteração do art. 5º A Cia terá um Presidente, um Vice-Presidente, um Dir. Super., um Dir. Gerente, um Dir. de Prod., um Dir. de Finanças, um Dir. sem designação especial e 10 Diretores Adjuntos.	Renúncia do Dir. Pres. Gastão de Mesquita Filho	Rat. do mandato do Pres. Luis Eulálio de Bueno Vidigal	Dir. Gerente passa a Vice-Presidente, dir. Prod. passa a Dir. Gerente, Dir. de Fin. passa a Vice-Presid.	Eleição de Marcos Vidigal Xavier da Silveira para Vice-Pres. antes Dir. Ger.
Vice- Presi dente				Extinção cargos de Presidente e Vice-Presidente Alteração denominação cargo de Superintendente	Eleição dos Direts.	Dir. s. desig. Esp. passa à Dir. de Fin. e dos 12 dir.adjuntos, 4 passam a dir. s/ desig. especial.	Entra vigor o mand. dos dir. Luis Eulálio B. Vidigal Filho, antes dir. Fin. e agora Vice-Pres.; Paulo Darcy C. de Araújo, Mario M.Torres, Durval José Maria Jannuzzi, Eduardo Luiz Pinto e Silva, Ercio Pinto Tavares Martinez, Fenando Ferreira, Antonio Augusto de Azevedo Antunes, João Arruda Meyer Filho, Alberto Martinez.
Superin tendente				Alteração da denominação do cargo de Superintendente			
Diretor Gerente Diretor de Produção	Marcos Vidigal Xavier da Silveira José Teixeira Beraldo		O cargo ocupado pelo Dir. Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho até então sem des. especial passa a Dir. de Fin.		Dir. Gerente: Marcos Vidigal Xavier Silveira Dir. Fin.: Luis Eulálio B.Vidigal Filho .		
					D. Prod. José Teixeira Beraldo		
Diretor sem Designação	Pedro Paula Leite de Barros Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho		Eleitos para os novos cargos de dir. Adjuntos: Ercio Pinto Tavares, Mario Mello torres, Paulo Darcy Cantuária do Araújo, Eduardo Luiz Pinto e Silva, Alberto Martinez, Durval José Maria Jannuzzi, Bernanrdo Ferreira, Rubens Cerdeira Soares, Antonio Augusto de Azevedo Antunes, João Arruda Meyer Filho.		Diretor sem designação especial: Pedro Paula Leite de Barros Diretores Adjuntos: Ercio Pinto Tavares, Mário Melo torres, Paulo Darcy Cantuária de Araújo, Eduardo Luiz Pinto e Silva, Alberto Martinez, Durval José Maria Jannuzzi, Fernando Ferreira, Rubens Cerdeira Soares, Antonio Augusto de Azevedo Antunes, João Arruda Meyer Filho.		Eleição do Dir. Adjunto Julio Drebtchinsky,
Conse lho Consultivo	Reeleitos C.Consultivo: Antonio Aymoré Pereira Lima Gastão Eduardo de Bueno Vidigal Hermann de Moraes Barros			Subs. Cons. Consul por Cons. de Adm.Eleitos: Silvio de Bueno Vidigal, Álvaro Augusto de Bueno Vidigal, Antonio Carlos de Bueno Vidigal, Luiz Eulálio de Bueno Vidigal			

Datas Diretoria	***** RCA. 02/02/78	***** RCA 01/09/78	***** RCA. 15/03/79	***AGO/ AGE 2/03/79	*****RCA 31/01/80	***** RCA 04/02/82	***** RCA 06/04/82
Presi- dente	Eleição da	Eleição da Diretoria	Reeleição da Diretoria	Reeleição do Conselho de Administração	Reeleição da Diretoria Pres.: Luis Eulálio de Bueno Vidigal	Reelei- ção do Cons. Admi- nis- tração	Eleito p/ Diretor sem designação especial: Erccio Pinto Tavares e p/ Dir. Adjunto Eduardo Hubert k. Monteiro
Vice-Presi- dente	Diretoria; Reeleitos: Diretor Gerente: José Teixeira Beraldo, Dir. de Finanças: Pedro Paula Leite de Barros	Diretores Adjuntos: Roberto Luiz Pinto e Silva, Sylvio Giordano	Diretor Gerente: José Teixeira Beraldo, Diretor Financeiro: Pedro Paula Leite de Barros	Sylvio de B. Vidigal, Luis Eulálio de Bueno Vidigal, Álvaro Augusto B. Vidigal e Antonio Carlos de B. Vidigal	Vice-Presidente: Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho e Marcos Vidigal Xavier da Silveira Diretor Gerente: José Teixeira Beraldo Dir. Finanças: Pedro Paula Leite de Barros		
Dire- tor	Diretores: Eduardo Luiz Pinto e Silva, Mario Mello Torres, Durval José Maria Jannuzzi, Paulo Darcy Cantuária de Araújo		Diretores sem designação: Eduardo Luiz Pinto e Silva, Mário Melo Torres, Durval José Maria Jannuzzi, Paulo Darcy Cantuária de Araújo		Diretores sem designação especial: Eduardo Luiz Pinto e Silva, Mario Melo Torres, Durval José Maria Jannuzzi, Paulo Darcy Cantuária de Araújo, Ercio Pinto Tavares, Alberto Martinez, Antonio Augusto de Azevedo Antunes, João de Arruda Meyer Filho, Julio Drebtchinsky, Roberto Luiz Pinto e Silva, Sylvio Giodarno, Rubens Cerdá Soares		
	Diretores Adjuntos: Ercio Pinto Tavares, Fernando Ferreira, Alberto Martinez, Antonio Augusto de Azevedo Antunes, João de Arruda Meyer Filho, Júlio Drebtchinsky, Rubens Cerda Soares.		Diretores Adjuntos: Ercio Pinto Tavares,. Alberto Martinez, Antonio Augusto de Azevedo Antunes, João de Arruda Meyer Filho, Júlio Drebtchinsky, Roberto Luiz Pinto e Silva, Rubens Cerda Soares				

Datas Diretoria	#AGO/E 30/04/82	***** RCA 07/02/83	**AGE 18/11/83	***** RCA 22/2/84	***** RCA 26/02/85	#AGO/E 10/04/85
Presidente	Reelei ção mem bros da Dir.	Reeleitos c/ mandato até 1986 Presidente: Luis Eulálio Bueno Vidigal	Incorpora-se à esta soc. a empresa Cobrasma Sumaré.	Reeleição Dir. Dir. Ger: José Teixeira Beraldo, Eduardo Luiz Pinto e Silva. Dir. Finan.: Pedro Paula Leite de Barros.Dirs. s/ desig. esp: Paulo Darcy Cantuária de Araújo, Ercio Pinto Tavares, Durval Jose M.Jannuzzi, Sylvio Giordano, Rubens Cerda Soares. Dir. Adj: Alberto Martinez, João de Arruda Meyer F.ilho, Julio Drebtchnsky, Roberto Luiz Pinto e Silva, Sergio M. Moniz Freire, Eduardo Hubert Kirmaier Monteiro.	Eleição Dir. Gerentes: José Teixeira Beraldo, Eduardo Luiz Pinto e Silva. Dir. Finanças: Pedro Paula Leite de Barros. D. s/Desig. Espl: Paulo Darcy Cantuária de Araújo, Ercio Pinto Tavares, Durval José M. Jannuzi, Sylvio Giordano, Rubens C. Soares.Dir. Adj: Alberto Martinez, João de A. Meyer Filho, Julio Drebtchinsky, Roberto Luiz Pinto e Silva, Sergio M Moniz Freire, Eduardo Hubert K. Monteiro, Murilo Rodrigues da Cunha, Antonio Lino Fortes, José Peres Fernandes.	Reeleição do Cons. Administração até 88: Silvio de Bueno Vidigal, Luis Eulálio de Bueno Vidigal, Álvaro Augusto de Bueno Vidigal, Antonio Carlos de Bueno Vidigal.
Vice-Presi dente		Reeleitos c/ mand. até 1986 Vice-Presid. Luis Eulálio de B. Vidigal Filho, Marcos Vidigal Xavier da Silveira	Eleição da diret. : dir. Ger: Eduardo Luiz Pinto e Silva, Diret. S. desig. Esp.l: Paulo Darcy Cantuária de Araújo, Sylvio Giordano, Ercio P. Tavares, Rubens Cerda Soares. Dir. Adj: Antonio Augusto de Azevedo Antunes, Eduardo Hubert Kirmaier Monteiro, Sergio Mascarenhas Moniz Freire			
Diretor		Reeleitos c/ mandato até 1984: Diretor Gerente: José Teixeira Beraldo, Dir. Finanças: Pedro Paula Leite de Barros e Dir. sem designação especial: Durval José Maria Jannuzzi Diretores Adjuntos: Alberto Martinez, João de Arruda Meyer Filho, Júlio Drebtchinsky				

Datas Diretoria	##ARCA 27/02/86	“AE de titulares de Ações Pref. Sem direito de voto 05/05/86	*****RCA 28/04/86	*****RCA 12/03/87	##ARCA 25/02/88
Presidente	Reel. Cons. Adm.(?) Pres. Luis Eulálio de Bueno Vidigal	Alt. Do art. 3º A cia. poderá criar ações pref. Sem direito de voto.	Aprovação eleição da Diretoria, sendo eleitos: José Milled Haspo Filho e Carlos Alberto Nóbrega Correa	Aprov. Reeleição do cons. Adm:	Eleição
Vice-Presidente	Vice: Luis Eulálio de B. Vidigal Filho e Marcos Vidigal Xavier da Silveira				
Diretor Gerente	José Teixeira Beraldo e Eduardo Luiz Pinto e Silva			Dir. Gerentes:José Teixeira Beraldo, Ercio Pinto Tavares.	Diretor Gerente: Ercio Pinto Tavares
Dir.Finanças	Pedro Paula Leite de Barros				Diretor de Finanças: Pedro Paula Leite Barros
Diretores sem designação especial	Paulo Darcy Cantuária de Araújo, Ercio Pinto Tavares, Durval José Maria Jannuzzi, Sylvio Giordano e Rubens Cerda Soares			Dir. S/Desig. Durval José Maria Jannuzzi, Rubens Cerda Soares, Silvyo Giordano , Geraldo Rocha Menezes, Sergio Moniz Freire.	Diretores sem Designação especial: Durval José Maria Jannuzzi, Sylvio Giordano, Rubens Cerda Soares, Geraldo Rocha Menezes, Sergio Mascarenhas Moniz Freire.
Diretores Adjuntos	Alberto Martinez, João de Arruda Meyer Filho, Julio Drebtchinsky, Roberto Luiz Pinto e Silva, Sergio Mascarenhas Moniz Freire, Eduardo Hubert Kirmaier Monteiro, Geraldo Rocha Menezes, Murillo Rodrigues da Cunha, Antonio Lino Fortes, José Peres Fernandes			Diretores Adjuntos: Julio Drebtchinsky, Roberto Luiz Pinto e Silva, Eduardo Hubert Kirmaier Monteiro, Murillo Rodrigues da Cunha, Antonio Lino Fortes, José Peres Fernandes, José Milled Haspo Filho, Carlos Alberto da Nóbrega Correa e Norberto Fonseca de Souza Aranha.	Diretores Adjuntos: Julio Drebtchinsky, Roberto Luiz Pinto e Silva, Eduardo Hubert Kirmaier Monteiro, Murilo Rodrigues da Cunha, Antonio Lino Fortes, José Peres Fernandes, José Milled Haspo Filho, Carlos Alberto Nóbrega Corrêa, Norberto Fonseca de Souza Aranha.

Datas	##ARCA 28/04/88	#AGO/E de 28/04/88	##ARCA 25/10/88	**AGE de 23/01/89	##ARCA de 22/02/89
Diretoria					
Presidente	Aprov. a eleição de : Marcos Vidigal Xavier da Silveira, filho e Álvaro Vidigal Xavier da Silveira.	Alt. Art. 3º A Cia terá um presidente, dois Vice-Presidentes, um Diretor Gerente, um Diretor de Finanças e dezessete diretores sem designação especial. Eleição do conselho de	Aprov. Contratar o Banco do Brasil S.A. o financ. de Cz\$ 500.000.000,00 destinado a reforço de capital de giro da cia. podendo aceitar e estipular livremente valores, taxas, juros, comissões, condições de pagamento... Dar em hipoteca cédular ao Banco do Brasil S.A. para garantia do reembolso imóveis de propriedade da Cobrasma S.A.	Aprov. Extinção de um cargo de Vice-Pres. Alt. Do art. 5º que passará a ser: A Cia. terá um Pres., um Dir. Superintendente, um Dir. Gerente, um Dir. de Finanças e 17 Diret. sem designação especial	Aprov. Eleição Da Diret., sendo eleitos: Pres.: Luis Eulálio de Bueno Vidigal Dir. Super.: Luis Eulálio Bueno Vidigal Filho com mandato até 1992
Vice-Presidente		Administração com mandato de três anos: Silvio de Bueno Vidigal, Luis Eulálio de Bueno Vidigal, Álvaro Augusto de Bueno Vidigal, Antonio Carlos de Bueno Vidigal.	Arca 31/08/88 Aprov. Autorizar a Diret. a dar em hipoteca ao Banco do Brasil S.A. os imóveis de propriedade da Cobrasma S.A.		Reeleição da Diretoria: sendo reeleitos:
Diretor Gerente			ARCA de 01/08/88 Aprov. Autorizar a Diret. a contratar com o Banco do Brasil S.A. o financiamento do montante de Cz\$ 1.000.000.000,00 destinado à reforço de capital de giro da Cia.		Diretor Gerente: Ercio Pinto Tavares
Dir.Finanças					Dir. de Finanças: Pedro Paula Leite de Barros
Diretores sem designação especial					(reeleitos)Diretores sem designação especial: Durval José Maria Jannuzzi, Rubens Cerda Soares, Geraldo da rocha Menezes, Sergio Mascarenhas Moniz Freire, Julio Drebtchinsky, Roberto Luiz Pinto e Eilva, Eduardo Hubert Kirmaier Monteiro, Murilo Rodrigues da Cunha, Antonio Lino Fortes, José Peres Fernandes, José Milled Haspo Filho, Norberto Fonseca de Souza Aranha, Álvaro Vidigal Xavier da Silveira Todos com mandato até 1990 e eleito para Dir. sem designação especial: Alberto Martinez.

Datas Dire Tória	##ARCA de 22/02/90	##ARCA de 06/04/90	****RD 22/06/90	Várias ARCAs de empréstimos	##ARCA 24/01/91	**AGE 18/03/91
Presidente	Reeleição do Conselho Administrativo	Aprovado Contratar com o Banco do Brasil, o financiamento no montante de NCZ\$ 65.000.000,00 destinado a reforço de capital de giro da Cia.	Aprov. Indicação p/ diretor Wilhelm Conradin Joos, suíço, para substituir Roland Edward Wechsler no período de 27/06/90 à 23/07/90 (?)	ARCA 31/10/90 aut. p/ emprest. Banco do Brasil S.A./ ARCA 14/12/90 aut. p/ emprest. América do Sul S.A.. ARCA 30/01/91 aut. p/ emprest. América do Sul S.A.. (depois pedido concordata). ARCA 18/02/91 aut. p/ emprest. América do Sul S.A. no montante de Cr\$ 122.385.770,98 ARCA 27/02/91 aut. p/ emprest. América do Sul S.A. no montante de Cr\$ 150.000.000,00	Aprovada alteração Art. 5º do Estatuto Social indicar Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho para exercer a função de Dir. Relações c/o mercado.	Aprovada Autorização para Diretoria pedir judicialmente concordata preventiva.
Diretores sem Designação Especial	Dieretores .sem Desig. Especial: Durval José Maria Jannuzzi, Geraldo da rocha Menezes. Sergio Mascarenhas Moniz Freire, Julio Drebtchinski, Roberto Luiz Pinto e Silva, Eduardo Hubert Kirmaier Monteiro, Murilo Rodrigues da Cunha, Antonio Lino Fortes, Jose Peres Fernandes, José Milled Haspo Filho, Norberto Fonseca de Souza Aranha, Alberto Martinez Eleitos Dir; s/ design. Especial: Luis Eulálio de Bueno Vidigal Neto.					

Datas Diretoria	*AGO 22/04/91	## ARCA 28/01/91
Presidente	Eleição Conselho Administrativo. Reeitos p/ o cargo de Conselheiros: Luis Eulálio de Bueno Vidigal, Luis Eulálio de Bueno Vidigal Neto e eleito Marcos Vidigal Xavier da Silveira.	Aprovada autorização p/ a Diretoria substituir os bens dados em alienação fiduciária ao Banco América do Sul

* AGO = Assembléia Geral Ordinária

ARCA Ata da reunião do Conselho de Administração

**AGE = Assembléia Geral Extraordinária

*** ARD = Ata Reunião Diretoria

####RD = Reunião da Diretoria,

AGO/E = Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária,

***** RCA= Reunião Conselho Administrativo

.. AE = Assembléia Extraordinária

AGO/E = Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária

*****RCA Reunião Conselho Administrativo