

*Jorge Caldeira e
Gastão Mesquita*

DE OLHOS ABERTOS E PÉS NO CHÃO

COMPANHIA MELHORAMENTOS NORTE
DO PARANÁ: PROJETOS VISIONÁRIOS PARA
UM SÉCULO DE TRANSFORMAÇÃO
TERRITORIAL, INDUSTRIAL E DE ENERGIA
RENOVÁVEL NO BRASIL



SEXTANTE

PRÓLOGO

Melhoramentos: cem anos de futuro e trabalho

Gastão Mesquita | *Memória* e **Jorge Caldeira** | *História*

FOSSEM AS HISTÓRIAS TRIVIAIS, ESTE LIVRO FALARIA DE UMA EMPRESA QUE ATUA no mercado de energia renovável, com características próprias de inovação: multiplicação da produção por cinco na última década, receitas do mercado de captura de carbono, emprego de inteligência artificial para manter o cenário da natureza tão intacto quanto possível na produção de etanol e eletricidade. Um cenário com futuro.

Mas a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP) tem muito passado, completando um século de existência em 2025. Tem também uma história bastante incomum. Tão inusitada que admite uma forma própria, a da narrativa em dupla: uma pessoa contando e outra escrevendo.

Esse contraponto de duas vozes não é acidente nem artificialismo. Aca- bou se impondo ao final de um longo trabalho que durou cinco anos. No começo da pesquisa, em 2019, a ideia era simples: buscar documentos e escrever um livro institucional anônimo para o centenário da empresa. Esse prazo, em si mesmo, já ajudava muito: era algo possível apenas quando se pensa a longo prazo, o que é uma raridade no Brasil.

Permitiu sobreviver aos percalços da conjuntura. Já de cara houve um impacto forte. A epidemia de covid-19 impediu qualquer pesquisa física presencial e qualquer contato com a realidade produtiva da empresa. Ainda assim, o tempo foi bem aproveitado: a equipe de pesquisadores foi capaz de montar um banco de dados e uma cronologia referenciada, toda baseada em documentos públicos disponíveis na internet, especialmente no acervo do jornal *O Estado de S. Paulo* e em sites de pesquisa universitária.

Quando, afinal, puderam acontecer reuniões presenciais, a cronologia já acumulava perto de 3 mil eventos arrolados, cada qual com uma base de

DE OLHOS ABERTOS E PÉS NO CHÃO > 11

referência própria. Em situação normal, o suficiente para um historiador sentir-se relativamente confortável com o assunto a ser tratado. Com essa segurança, fiz a primeira apresentação do projeto para a diretoria da Melhoramentos.

Gastão Mesquita foi duro e direto na crítica: era o projeto de um livro que falava muito de um passado longínquo e muito pouco da empresa presente e dos negócios que se abriam para o futuro. Fiquei bastante abalado, mas fiz minha primeira lição de casa. Discutindo o desvio para o passado com a equipe, tentamos encontrar um caminho para escapar de algo incontestável: cerca de 90% dos eventos da cronologia de fato se referiam aos primeiros cinquenta anos de vida da empresa. Para balancear o material de pesquisa, tentamos nos concentrar nas fontes possíveis para atenuar o desequilíbrio. Meses de esforço levaram a uma conclusão: os números refletiam com exatidão o estado do material disponível para um historiador que trabalha com documentos – e as alternativas eram praticamente inexistentes.

Do aprofundamento ficou uma constatação: a mistura de períodos de alta documentação com outros de quase total inexistência de registros era uma característica ainda mais marcante. Um exemplo basta para explicar.

As versões existentes para a fundação da empresa refletem um momento de alta visibilidade. Lorde Lovat desembarcou no Rio de Janeiro com todos os predicados de atração de sua figura: família nobre desde os tempos de Guilherme, o Conquistador; viajante do mundo, aventureiro que atravessou a pé meia África; herói de duas guerras; jogador do time de hóquei sobre o gelo do rei, em partidas no Palácio de Buckingham; figura proeminente na Câmara dos Lordes; empresário rico e admirado na City londrina; bem-casado e dono de uma das casas onde se reunia a elite britânica. No Brasil, a sua agenda inicial esteve à altura desses predicados: reuniões com o presidente da República e seus ministros, banquetes oficiais e animadas festas sociais. Não faltaram jornalistas para registrar nem depoimentos pessoais.

A abundância de documentos vale também para o primeiro dia de lorde Lovat no sertão brasileiro – uma visita às matas tropicais, às plantações de algodão e à fazenda de seu anfitrião, o major Barbosa Ferraz, em Cambará, no norte do Paraná, em 10 de janeiro de 1924. Também é conhecida em detalhes a apresentação ali feita por um jovem engenheiro de 28 anos, Gastão de Souza Mesquita Filho, durante a qual este delineou um

plano de desenvolvimento regional que envolvia loteamento de terras e o prolongamento de uma ferrovia que estava sendo construída, com o objetivo mais amplo de gerar desenvolvimento econômico no norte do Paraná.

Esse se tornou um momento histórico, uma vez que o plano acabou sendo colocado em prática. Mas não foi aí o momento de formação da empresa. Sua fundação ocorreu após uma segunda viagem de lorde Lovat ao Brasil – dessa vez distante dos holofotes. Dela não ficaram sabendo nem mesmo os jornais escoceses, sempre muito bem-informados de seus passos. A quase totalidade dos registros documentais foi minerada pela equipe de pesquisa em meio à massa de dados de arquivos ingleses e de arquivos pessoais brasileiros. Lovat veio em companhia de Friedrich Eckstein, o maior sócio na Sudan Cotton Plantations, a grande empresa que controlavam. E no Brasil eles vieram encontrar outro grupo organizado: os sócios que empreendiam a ferrovia, bem como experientes legisladores brasileiros. Desse encontro surgiu um novo modelo de negócios concebido para tornar realidade o projeto. Modelo muito ousado até para os padrões londrinos: uma empresa organizada sob a lei brasileira – de um lado, a Companhia de Terras Norte do Paraná (CTNP) funcionando a partir de 24 de setembro de 1925, e, de outro, uma holding inglesa, a Parana Plantations. Foi necessário mandar um legislador brasileiro até Londres, para explicar o tamanho da autonomia da filial brasileira – até porque o capital de 500 mil libras era alto demais para ser exposto a riscos inúteis.

O primeiro presidente da empresa foi Antônio de Moraes Barros. Dado o tamanho da capitalização, este era apenas um acionista minoritário. Mas coube a ele conduzir todo o processo de adequação daquela gigantesca imobilização de recursos em terras de matas, de criação de procedimentos jurídicos na lei brasileira e – sobretudo – de demarcação da propriedade e análise de solos. Tudo isso sob o mesmo manto de discrição da viagem. Para entender a história desse momento, foi preciso pesquisar muito. Mas, sobretudo, ter conversas que serão relatadas mais adiante.

Quatro anos depois, em 1929, o silêncio deu lugar a uma abundante produção de documentos. O empreendimento tinha uma escala gigantesca: 515 mil alqueires de matas muito pouco frequentadas. E um objetivo comercial de massa: transformar tudo em 40 mil propriedades rurais e 100 mil lotes urbanos. Objetivo que seria alcançado em pouco mais de três décadas, com a formação de 63 municípios e aglomerados urbanos,

entre os quais Londrina, Maringá, Arapongas e Umuarama. E centenas de milhares de pessoas foram atraídas para a região graças a uma estrutura nacional de propaganda incomum para os padrões brasileiros da época: anúncios em todos os meios de comunicação e em boa parte do país, impressão de folhetos, formação de equipes de vendas.

Todas essas atividades resultaram numa imensa riqueza da documentação. Além disso, o progresso econômico da região, entre as décadas de 1930 e 1960, criou memórias muito positivas naqueles que ali prosperaram. E esse conjunto de documentos acabou predominando no banco de dados.

Ótimo para contar o sucesso do projeto inicial – mas nem tão bom para contar o que mais interessava, ou seja, a história da empresa. A simbiose entre a trajetória da empresa e a trajetória da região deixou de explicar o negócio a partir de 1951, quando seu nome foi trocado para o atual Companhia Melhoramentos Norte do Paraná. Desde então o objetivo passou a ser o de formar um conglomerado industrial de bens de capital, deliberadamente montado para assegurar a sobrevivência do negócio após a venda dos derradeiros lotes.

Nessa etapa, houve um novo descasamento documental, que perdura até o presente. Se o loteamento de terras precisa de publicidade, o setor de bens de capital e, mais adiante, o da produção agrícola são aqueles nos quais o esforço documental é supérfluo para fazer a história emergir. Começou então uma nova combinação entre algo muito visível para historiadores, mas quase imperceptível para a imensa maioria das pessoas. Tudo que era interno ao negócio refletiu-se em baixa produção documental, o que colocou um problema crucial de pesquisa: como contar a história sem esses registros materiais?

Felizmente havia um fio invisível para suprir a falta de documentação escrita, um fio que poderia servir de guia no labirinto: a memória pessoal. E não se tratava de uma memória pessoal qualquer. Gastão Mesquita, o atual presidente da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, é neto de Gastão de Souza Mesquita Filho, o jovem engenheiro de 1924 – e bisneto de Antônio de Moraes Barros, o primeiro presidente da Companhia de Terras Norte do Paraná. Mais que isso, um homem que carrega nomes e datas na cabeça e os desfia com precisão invejável. Tão capaz de recompor o todo invisível da história como de tocar o negócio ao qual vem se dedicando com discrição há 53 anos.

Como o leitor poderá constatar ao ler a história a seguir, esse conhecimento íntimo ainda ajudava a deslindar aspectos do negócio que não são

apenas superficiais. A informalidade tácita, quando se quer, não é exatamente accidental na vida da empresa. Um exemplo maior: mesmo sendo uma sociedade anônima, desde 1944 ela nunca teve acordo de acionistas. Durante meio século, até 1994, seus controladores tomaram todas as decisões societárias e de investimento na base do fio do bigode. Ou seja, na tradição do fiado, a mais secular das instituições econômicas brasileiras – ainda que esta nunca tenha merecido um livro que a estudasse.

Conversando com Gastão Mesquita e ouvindo essas histórias (pois não estavam documentadas em lugar nenhum além das lembranças dos dirigentes), entendi: não haveria um bom livro sem mesclar os milhares de documentos reunidos a essa tradição que não consta dos papéis escritos. Para juntar as coisas e contar para o leitor, só articulando Memória e História.

Acostumado aos estudos de cultura popular, em que a tradição oral impera sobre a palavra escrita, e tendo feito um grande estudo sobre uma cadeia de negócios inteiramente montada sobre o fiado no século XVII (a biografia do padre Guilherme Pompeu de Almeida, em *O banqueiro do sertão*), enxerguei na memória de Gastão Mesquita um caminho. Propus que ele gravasse um longo depoimento contando suas memórias. Depois disso, pedi para gravar os relatos de todos os membros da família ligados à empresa e de todos os colaboradores que nela tivessem desempenhado papel significativo. Todos esses depoimentos acabaram se revelando essenciais para organizar os acontecimentos do período – e conferir maior riqueza à narrativa.

Com esse programa de recuperação da memória, o todo começou por fim a ganhar coerência. Assim consegui elaborar um plano geral do livro e iniciar a redação. Tudo para criar um livro no qual História e Memória dialogassem – porque essa era uma necessidade imperiosa para chegar a uma narrativa rica e instigante. E também repleta de conexões: o século de trabalho da Melhoramentos mescla um grupo multinacional, um conglomerado nacional, uma loteadora, empresas de cimento, metalurgia, materiais ferroviários, seguros, produção agrícola e pecuária, etanol, uma empresa de energia renovável. Tudo ligado por um nexo altamente improvável.

A constante segue uma família que inclui o engenheiro de 1924, o presidente de subsidiária de 1925, a transformação do engenheiro em sócio controlador a partir de 1944. Mas tudo isso numa estrutura que nunca teve nada de empresa controlada por uma família até 1994 – 69 anos depois da fundação. Mais um mistério que só pôde ser devidamente narrado com

apelo ao fio subterrâneo da informalidade. Algo que apenas a memória pessoal é capaz de resgatar com alguma integridade.

Por isso, ao longo de todo o processo fui recorrendo à memória de Gastão Mesquita. Informalmente, conversando e avaliando, tentando entender a relação entre o que eu sabia pela documentação e o que ele sabia pela história familiar. Nada se formalizou: eram conversas e almoços que resultavam em ideias. Ele sempre interessado, sempre com sugestões, sempre buscando conversas e informações nos documentos da família, entre os colaboradores, entre os antigos sócios. A partir desse centro foi sendo tecida a rede de memórias capaz de contar com a maior integridade possível uma história que, de outra forma, seria inacessível à escrita.

Até a aprovação final do texto pela Melhoramentos, valeu a regra contratual da obra institucional anônima – afinal, o que estava escrito no papel. Mas havia o acréscimo das conversas pessoais, que iam melhorando a história. Por fim, nos demos por satisfeitos com o esforço. Texto pronto.

Foi nesse dia que fiz uma sugestão, em benefício de você, caro leitor: que Memória e História ganhassem a devida vestimenta autoral. A esperança era que a leitura explícita do que se teceu entre o visível dos documentos escritos e o sensível da memória pessoal ajudasse a entender melhor as imensas peripécias que marcaram a história da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná. E assim um livro contado por dois e escrito por um chega a você, com a honesta expectativa de que a leitura, além de iluminar, mostre a dimensão do que se precisa para chegar ao fim de cem anos de empresa buscando futuros para o Brasil.

*Jorge Caldeira e
Gastão Mesquita*

CAPÍTULO 1

> *Cambará, 10 de janeiro de 1924*

GASTÃO DE SOUZA MESQUITA FILHO GUARDOU LEMBRANÇAS PRECISAS DE SUAS atividades diurnas da quinta-feira, 10 de janeiro de 1924, no então distrito de Cambará, município de Jacarezinho, no Paraná, quando ele tinha 28 anos: “Convidaram-me para fazer parte da comitiva que acompanharia lorde Lovat na sua viagem de observação ao norte do Paraná. Tive a oportunidade, então, de assistir a cenas interessantíssimas. Recordo-me de que viajávamos de automóvel. Frequentemente, nosso convidado pedia que parássemos junto a uma lavoura de algodão, cujo aspecto naquele ano era excepcionalmente promissor. Descia. Examinava os arbustos carregados, media os galhos e contava as maçãs em cada pé. Depois, voltava-se para nós entusiasmado e comentava: ‘Este é um ideal que vocês, brasileiros, atingiram, e que para nós, agricultores no Sudão, não passa de um sonho.’”

Mas as lembranças do que aconteceu naquela noite são ainda mais detalhadas: “Depois do jantar, passamos para o salão de jogos. Fui convidado pelo major Barbosa Ferraz para expor o plano de construção da estrada de ferro até Cambará, e o seu prosseguimento no rumo das extensas glebas de terras roxas que existiam, ainda por desbravar, além dos rios das Cinzas, Laranjinha, Tibagi e Ivaí. Sabia que Lovat desejava comprar terras para plantar algodão, mas o meu intuito era despertar sua atenção para as imensas áreas de terras fertilíssimas que uma colonização racional, feita com os recursos suficientes, que não faltavam aos ingleses, poderia transformar em fonte de riqueza para muitos agricultores, e também para o estado do Paraná e para a nação. Sobre uma mesa de bilhar, na casa do major Barbosa Ferraz, eu estendi um mapa e mostrei a Lovat o traçado dos primeiros quilômetros de ferrovia que deveria ser construída como espinha dorsal de um ambicioso plano de colonização. Nada mais era do que o traçado Cincinato Braga de ligação com o Paraguai, que anos antes havia sido proposto no Congresso e que não chegara a ser aprovado, embora fosse muito mais conveniente procurar atingir esse país via Cambará e Guaíra. Ao expor o plano eu ia desvendando a Lovat as possibilidades de obter

DELEGACIA DE TECHNICA POLICIAL
Serviço de Identificação

S. Paulo, (Brazil) 5 de Março de 1925

Registro Civil 50.865

Nome Gastão de Souza Mesquita Filho

IDADE 28 annos, NASCIDO a 18 de Abril de 1896

Estado Civil Casado Pai Gastão de Souza Mesquita
Mae Elisa Ferraz Mesquita

Nacionalidade Brasileira

Natural de Simoes

Profissão Engenheiro

Residencia Barão Gomes, 7

Observações Consolidada a requisição da 3ª Deleg. Civ. para o fim especificado no cartão de matrícula 8.º

Notas chromatleas, etc.

Cutis Branca

Cabellos Castanhos

Barba Sem

Bigodes Raspados

Olhos Castanhos

Marcas, clatrizes, etc.

O CHEFE DE POLICIA:

Assinatura do portador:

Gastão de Souza Mesquita F.

Não é valido o retrato que não tiver o sinete em relevo

Retrato tirado em 5 de Março de 1925

Chefe do Serviço de Identificação:

Leandro

Gastão de Souza Mesquita Filho tinha 28 anos quando se encontrou pela primeira vez com lorde Lovat. Documento de identidade de Gastão de Souza Mesquita Filho feito em 5 de março de 1925, acervo IIGMF.

lucros e ao mesmo tempo servir ao país através da abertura de estradas de ferro e da concomitante colonização racional das terras por elas cortadas.”

As lembranças incluíam o dado pessoal: “Esse foi sempre o meu fascínio, desde menino, desde estudante de engenharia, quando passava horas e horas diante dos mapas de regiões virgens pensando em como alcançá-las e como aproveitá-las. Foi por isso que não hesitei um só instante em deixar tudo – a cidade, os amigos, o conforto – para me embrenhar no mato e construir o trecho ferroviário Ourinhos-Cambará. Eu era recém-casado e por isso deve ser creditada à minha esposa, à minha querida Isa, que felizmente me acompanha até hoje, a parcela mais significativa do que consegui realizar. Na pessoa dela eu faço questão de prestar uma homenagem a todas as mulheres que ajudaram a colonizar o norte do Paraná, heroínas anônimas, nem sempre lembradas nas crônicas e nos compêndios de história, mas cuja dedicação ao marido, cuja resignação diante das dificuldades, cuja coragem para enfrentar o desconhecido, merecem tanta admiração quanto os gestos audaciosos de comprar terras, de derrubar florestas, de plantar extensas lavouras.”

Mas o assunto principal não se perdeu: “Falava a Lovat das vantagens da colonização, apoiada na construção de estradas de ferro e na repartição inteligente das terras por elas atravessadas. E não havia melhor ilustração para as minhas palavras do que as áreas colonizadas em Cambará, para onde se dirigiam os trilhos da ferrovia que eu estava construindo, vilazinha que então pertencia ao município de Jacarezinho. O prefeito dessa cidade, Willie Davids, um homem de grande visão, havia loteado algumas glebas urbanas de Cambará e vendia a 50 mil-réis o lote de meio quarteirão. Pois bem. Quando as notícias da aproximação dos trilhos de ferro começaram a circular, os preços dessas datas foram subindo até atingirem, em um ano, 50 contos de réis. É natural, portanto, que Lovat se mostrasse deslumbrado diante de uma valorização de mil por cento, quando na Inglaterra os bons negócios se faziam na base de cinco por cento ao ano. Estou convencido de que essa demonstração da boa oportunidade de lucro, possível com a aproximação de uma ferrovia e através de um plano inteligente de vendas de terras férteis, conscienciosamente divididas, constituiu a semente da Companhia de Terras Norte do Paraná.”¹

Lorde Lovat, o homem que ouviu o jovem e entusiasmado engenheiro, estava então com 53 anos e também vivia um dia especial. Havia pisado

no Brasil pela primeira vez dez dias antes. Após desembarcar no Rio de Janeiro, hospedou-se no Hotel Glória. Junto com seus colegas da Missão Montagu, enviada pelo governo inglês para tratar com o governo brasileiro, dedicara os primeiros dias a encontros com as mais altas autoridades e empresários do país – com banquetes nos intervalos. Na primeira oportunidade, porém, escapuliu para um programa pessoal. Começou por Cambará: aquele era seu primeiro dia conhecendo o Brasil que existia para além da capital e da Presidência da República, o ambiente que frequentara nos dias anteriores.

Além de avaliar fazendas de algodão, parte relevante de seus negócios na Inglaterra, teve o primeiro contato com algo que realmente o entusiasmava: matas. Visitara as melhores de vários países, era o presidente do Serviço Florestal britânico – e ele mesmo conduzia uma das maiores explorações florestais do reino,² nos vastos domínios da sua família. Também tinha uma peculiaridade ao traçar planos, como notou seu colaborador de toda a vida, Arthur Thomas, por ocasião da morte de Lovat: “Para o homem imaginativo, há qualquer coisa de irresistível na contemplação de mapas em que aparecem grandes áreas desabitadas, mas com grandes potencialidades. Seu pensamento voa ao encontro de meios e maneiras de acesso, colonização e desenvolvimento, e seus sonhos logo descortinam um futuro no qual o deserto se cobre de flores e da terra brotam imensas riquezas.”³

Essa nota talvez ajude a entender como recebeu a mensagem da visão de futuro expressa pelo jovem engenheiro com a ajuda de um mapa. O dia avaliando o negócio local de algodão em Cambará gerara comentários positivos; a noite de projeções de novos mundos em torno do mapa gerou um recado entusiasmado, devidamente registrado no livro de visitas da Fazenda Água do Bugre: “Gostaria de deixar uma nota de agradecimento para dizer quanto apreciei a hospitalidade do major Barbosa. O Brasil é um país maravilhoso e seu rápido progresso se deve a homens como nosso anfitrião, que combina coragem com capacidade de organização. E gostaria que os demais membros da Missão Inglesa pudessem apreciar eles mesmos o convite do senhor Barbosa.”⁴

E tudo terminou de imediato. Na manhã seguinte, o ilustre visitante partiu atrás de outros negócios de algodão, outros mapas, outros planos. O jovem engenheiro voltou para suas obras de terraplanagem, seus trilhos,

I would just like to write one line of thanks & to say how much I have appreciated the hospitality of Mr. Barbosa. Brazil is a wonderful country, its rapid advance has been due to men like one that who have combined courage with capacity. I only wish the other members of the British Mission had been able to avail themselves of Mr. Barbosa's invitation.

Lovet

Brasília-Carte
Brasília
Scotland

Jan 10th. 24.

Rupert Trantou
Arthur Reinholdsen
Salvador
Cuba de Sousa

Hylo S. Pearse
Cristina de Sousa

Depois de haver a esta feita a área dentro da qual deveria cumprir a evolução a sua grande obra: a nacionalidade da brasileira, — o paulista — por alguns séculos, aos seus limites práticos. Não a agna, que a lança para a frente, e não a força de ratificação brasileira. A brasileira, nomeada e dirigida pela brasileira, a sua marca individual em...

Lorde Lovat agradece a estadia na fazenda Água do Bugre, em 10 de janeiro de 1924.

Álbum de Visitas da Fazenda Água do Bugre, 1924, acervo Carmen Rein Barbosa Ferraz (Cia Agrícola Barbosa).

suas locomotivas – e seus mapas de futuro. Mas aquela noite não caiu no esquecimento. Um ano e meio depois de negócios e fracassos vultosos, lorde Lovat estava de volta à Fazenda Água do Bugre. Para se envolver de vez no entusiasmo gerado pela exposição de sua primeira noite depois de ver as matas brasileiras.

Em abril de 1925, ele veio para discutir como transformar a visão do mapa em negócio. Ouviu as ideias que o grupo do jovem engenheiro vinha colocando em prática para construir o progresso. E vislumbrou como uma injeção de capital faria esse projeto andar. Houve um entendimento. O resultado foi, em 24 de setembro de 1925, a fundação da Companhia de Terras Norte do Paraná, filha de uma visão de futuro e um acordo para realizar.

A empresa nasceu na lei brasileira e tinha um presidente brasileiro: Antônio de Moraes Barros, o homem certo por vários motivos. Tinha a mesma idade de lorde Lovat e uma vivência semelhante: muita experiência política, uma vida de atividade empresarial, um grande conhecimento das matas, nesse caso as brasileiras. Além disso, mantinha sólidos vínculos históricos com todo o grupo de empresários de Cambará – sem contar que era sogro de Gastão de Souza Mesquita Filho. Agregou tanto uma forte capacidade de enfrentar não apenas os obstáculos legais e institucionais para levar adiante o projeto quanto o conhecimento da floresta para comandar os desafios da implantação no campo.

Todas essas tarefas foram deixadas sob a responsabilidade do presidente da nova empresa brasileira. Enquanto isso, lorde Lovat concentrou esforços no outro lado do planeta. Comandou a frente londrina do empreendimento, formando uma empresa holding para controlar a subsidiária brasileira, buscando a captação de capitais de longo prazo, no volume adequado para realizar as obras capazes de dotar com uma infraestrutura moderna a região então ocupada por povos originários e caboclos, e nela instalar uma rede de cidades voltadas para a geração de desenvolvimento econômico.

Um século depois, a realidade local dessa região paranaense era radicalmente outra. No dia da visita inicial de lorde Lovat, em 1924, havia apenas um aglomerado urbano nos 400 quilômetros entre Cambará e Guaíra, esta na fronteira do Paraguai. O capital levantado em Londres permitiu adquirir uma área de 515 mil alqueires, uma fração do norte paranaense. Muito trabalho silencioso se fez para preparar a mudança. E ela foi implementada. Hoje, no espaço que um dia foi essa propriedade única, existem

63 aglomerados urbanos, nos quais se produzem 21,4% do PIB do Paraná. Londrina e Maringá estão entre os sessenta municípios mais ricos de todo o Brasil; outros cinco (Cambé, Apucarana, Umuarama, Arapongas e Rolândia) constam entre os quatrocentos mais ricos.⁵

Para que essa transformação fosse possível, de 1923 a 1943 o grupo empresarial montado por Lovat construiu, com capital próprio, 269 quilômetros de ferrovia, ligando Ourinhos, ainda no estado de São Paulo, a Apucarana. Também abriu e manteve mais de 5 mil quilômetros de estradas de rodagem, depois incorporadas ao patrimônio público; planejou, implantou e manteve o arruamento dos 63 núcleos urbanos, além de investir nas estruturas de água, eletricidade e saúde de muitos deles.

Esses grandes investimentos eram apenas a base física do negócio. O coração do projeto, a marca da união eficiente entre um grupo de empresários conhecedores da realidade das leis locais e um gestor de capitais capaz de levantar fundos inimagináveis no mercado de capitais brasileiro, era a crença no valor da propriedade segura como alavanca para o progresso econômico. Dito assim parece simples e natural, ao menos desde a perspectiva de um século depois.

No entanto, foram necessários anos de esforços árduos e silenciosos, tanto no interior da zona de matas compradas como em torno de trâmites administrativos inovadores para permitir a venda segura de lotes. Para dar uma ideia, as tarefas consumiram quatro anos. Só depois disso se conseguiu uma escritura pública registrada, a forma jurídica de propriedade considerada segura. Apenas quando tal segurança jurídica foi alcançada se fez a primeira venda de um lote, também em estilo inovador.

A Companhia de Terras Norte do Paraná foi concebida para vender muitos lotes pequenos para muita gente; e para trazer população empreendedora de fora. Desde o primeiro dia, um meio para chegar a esse fim foi um forte esquema publicitário. O argumento mais relevante empregado para criar um liame entre vendedor e compradores foi sempre o da segurança jurídica do investimento. A empresa afirmava claramente que estaria do lado do comprador em caso de contestação jurídica do negócio.

Nunca precisou fazer isso: vendia parcelas de terra com demarcação física no local, mapas claros representando essa área física no papel – e escrituras passadas em cartório referidas muito precisamente a essa base. E repetiu essa operação até criar uma rede de nada menos de 40 mil pro-

priedades rurais e mais de 60 mil lotes urbanos. Tudo isso no período entre 1930 e 1966, no qual essa foi a principal atividade da empresa.⁶

O tamanho médio das propriedades rurais vendidas pela Companhia de Terras Norte do Paraná foi de 14 alqueires, ou seja, a empresa foi uma grande fábrica de pequenas propriedades. E fábrica numa escala que deixou marca na estrutura fundiária do estado. Em 1970, quando a empresa já não buscava mais terras para lotear, a propriedade média no Paraná tinha 17,6 alqueires – um pouco acima da média das propriedades vendidas pela empresa. Nessa altura a grande propriedade inicial era já uma lembrança distante; e o estado do Paraná apresentava então a terceira distribuição de propriedade mais bem equilibrada entre todos os estados do Brasil.⁷ O futuro antevisto na mesa de bilhar foi capaz de atrair gente capaz de transformar uma visão de progresso em realidade social coletiva de progresso e era agora evidente no presente de realizações daqueles que haviam adquirido as suas propriedades.

Só isso justificaria a história do empreendimento. Mas as oportunidades que este trouxe para pequenos proprietários – e pequenos empresários urbanos nas cidades que loteava – permitiram outra espécie de progresso para os negócios. As oportunidades abertas foram aproveitadas por um empreendedor muito especial. Gastão de Souza Mesquita Filho passou para a condição de pequeno acionista quando a empresa inglesa capitalizada absorveu a ferrovia que construía. Nessa condição, ele foi criando oportunidades empresariais com o dinheiro recebido pela venda de parte de suas ações. Entre outros negócios, abriu uma pequena empresa de eletricidade em Campos do Jordão e outra em Avaré. Voltou ao norte do Paraná como empresário do setor, montando a Empresa Elétrica de Londrina.

Além de ver longe, soube escolher os caminhos para criar futuro ao alcance dos recursos que dispunha. Conhecia como ninguém os meandros do empreendimento paranaense. E soube aproveitar uma oportunidade única. Em plena Segunda Guerra Mundial, reuniu um grupo de investidores brasileiros para comprar a empresa que realizava sua visão de jovem engenheiro, adquirindo-a dos controladores ingleses em 1944 – numa negociação plena de emoções, que acabou também com a ferrovia sendo estatizada.

Encarou sua nova posição de dirigente da Companhia de Terras Norte do Paraná com a mesma grandeza de visão de duas décadas antes. Perce-

beu que as condições do projeto original, focado num imenso território a ser desenvolvido, já não eram as mesmas – por causa do próprio desenvolvimento da região, que era também do país. E isso em 1947, quando menos da metade da terra havia sido loteada – e Maringá ainda era um aglomerado provisório.

A aquisição da empresa havia sido realizada por vários compradores; sem ter maioria acionária, Gastão de Souza Mesquita Filho dependia de convencimento para comandar. E foi discutindo o futuro do empreendimento com Gastão Vidigal, também acionista. Da conversa chegaram a uma nova visão para o negócio. Na base dela, a constatação de que as oportunidades para repetir o primeiro sucesso talvez não se repetissem. Ferrovia privada e glebas de grande porte estavam se tornando pressupostos fora de cogitação na realidade brasileira. Com tal tendência, a venda daqueles lotes existentes indicava apenas que a empresa poderia acabar quando eles acabassem.

Em compensação, investimentos em infraestrutura, como aqueles da Empresa Elétrica de Londrina, mostravam possibilidades de longo prazo. Gastão Vidigal vinha se concentrando nesse tipo de empreendimento desde os tempos em que ele mesmo investira, como sócio minoritário, no momento de abrir o capital dessa empresa de eletricidade; também era acionista majoritário em alguns projetos no setor da indústria de base. Ambos cultivavam um modo comum de pensar o futuro: bons projetos estavam acima de detalhes como o controle da empresa. Em torno dessa afinidade pouco usual – mas nada estranha para um negócio que começara com a associação entre um lorde inglês majoritário e o grupo que incluía o jovem engenheiro – se fundou uma nova visão para o empreendimento. Gastão Vidigal faleceu em 1950, pouco antes de sua implementação, mas seus herdeiros mantiveram o acordo a que os dois chegaram.

Em 1951, a Companhia de Terras Norte do Paraná foi renomeada como Companhia Melhoramentos Norte do Paraná. Passaria a aplicar uma parcela dos lucros da atividade loteadora em investimentos para formar indústrias de base, num país que se industrializava: açúcar, cimento, material ferroviário, siderurgia, eletricidade, seguros. E, já a partir de 1953, a Companhia Melhoramentos Norte do Paraná passou a investir também em uma nova maneira de organizar a produção agrícola – aquilo que duas décadas mais tarde seria nomeado como agronegócio. Seria pioneira em cultivo de café voltado para melhoria de qualidade, pecuária de alto rendi-

mento e precocidade, produção de sementes de soja, milho e outros cultivos, montagem de fazendas com outra noção de preservação ambiental.

No decorrer das décadas seguintes, sua atividade se estenderia muito além do Paraná. As fábricas resultantes dos investimentos se espalharam por vários pontos de São Paulo, Minas Gerais e Goiás; fazendas foram implantadas em Mato Grosso, Minas Gerais e Pará. O crescimento dos negócios apoiava-se sobretudo na estrutura informal de comando: em vez da subordinação administrativa e financeira regulada por um acordo de acionistas, tudo se resumia à confiança na palavra empenhada e uma regra simples: nas empresas nas quais um Mesquita fosse o investidor mais relevante, este ocuparia o cargo de diretor-superintendente; já o outro grupo ficaria com o cargo de representação de presidente – uma herança da organização do tempo de lorde Lovat. Daí resultava uma grande autonomia, muito adequada para um tempo no qual o Brasil, embora crescendo como um todo, ainda era muito pouco conectado. Na organização informal, o custo de conexão e supervisão administrativa era quase nulo; o aproveitamento de vantagens locais, muito alto.

A visão de construir uma empresa que não dependesse da venda de lotes mostrou todo seu valor com a catástrofe de 1975, quando uma geada de enormes proporções destruiu a produção de café do Paraná, então a maior do Brasil – e cujo centro era justamente a área loteada pela Melhoramentos. O impacto foi tão grande que o fluxo de pessoas se inverteu: uma região na qual a população crescera a uma média de 7% ao ano na década anterior passou a expulsar gente. Não fosse a diversificação, a empresa teria grandes dificuldades para sobreviver à catástrofe. Mas a visão de longo prazo permitira consolidar um destino empresarial já desvinculado do êxito na atividade de vender pequenas propriedades.

Gastão de Souza Mesquita Filho faleceu em 1979. Foi sucedido no comando por Gastão Mesquita Neto, que soube buscar futuro e escolher oportunidades para bons negócios em um período nacional que já não era mais o do crescimento da economia – mas sim o início de uma era de recessão e inflação. Para navegar nela, sob sua orientação, a Melhoramentos foi uma das pioneiras na produção do etanol, montando a primeira destilaria a partir de 1980. E também soube aproveitar vantagens de custo para se estabelecer no setor de ferroligas.

Acima de tudo, porém, soube dar ouvidos às novas gerações – que di-

ziam a mesma coisa em ambos os lados da parceria: os tempos das vantagens da informalidade haviam passado, as exigências da realidade eram outras. Um novo mundo conectado surgia em meio aos percalços brasileiros da época e gerava as melhores oportunidades de negócio. A maneira mais simples e eficiente para se adequar ao mundo globalizado, indicavam, seria desfazer os cruzamentos de investimentos, deixando cada parte com o controle e a responsabilidade de se adaptar à globalização. Em 1994, depois de cinquenta anos de convivência sem rusgas, os dois grupos fizeram uma cisão pacífica, ordenada – e comandada pela nova geração.

Gastão Mesquita Neto fez mais que autorizar o filho Gastão Mesquita a negociar a cisão em nome da empresa; entendeu que o desafio era outro. Por sete décadas, a excelência da empresa esteve em implantar novidades, seja desenvolvendo o território antes distante do sertão, seja organizando empresas em atividades industriais num país que carecia delas. Após setenta anos de sucesso dessa visão, a cisão levava ao movimento contrário: concentrar. Na nova visão de futuro, a terceira na vida da Melhoramentos, chegava a hora de crescer fazendo melhor em vez de fazer mais.

Para tanto, foi preciso começar encolhendo a estrutura que se tornara tradicional. A cultura do café fora o pano de fundo e a razão de ser do negócio. Fora mantida mesmo depois da geada de 1975, quando foi geral o abandono da atividade. Em 1994, a empresa era a maior produtora de café do Paraná – mesmo tendo prejuízos com o negócio. Gastão Mesquita começou a reestruturação com o encerramento dessa atividade. Isso significou reduzir o contingente de colaboradores a um terço do que era antes.

A demissão de 2 mil pessoas provocou uma onda sísmica forte. Por muitas décadas, os trabalhadores da empresa foram construindo apoios para o desenvolvimento – começando as cidades do zero, abrindo as estradas, levando o progresso; na área agrícola, as fazendas e áreas de desenvolvimento de técnicas de cultivo serviam de norte para todos. A administração pública na região se organizava a partir da transferência de estruturas da empresa para os gestores municipais e estaduais. Mas tudo isso já havia se transformado em progresso regional e ficara no passado para a empresa. A ruptura com esse passado, com o apoio a terceiros, teve um preço: em 1995, depois de décadas, o balanço fechou com prejuízo, gerando percalços que serão narrados a seu tempo.

Só assim houve a possibilidade de buscar outro futuro – a partir da

capacidade de focar o crescimento da empresa na unidade interna. E isso significou investir muito nas pessoas. Em tempos de descentralização, a qualidade do pessoal derivava da capacidade de resolver problemas sem recorrer à sede. Com isso a empresa fora capaz de manter profissionais proativos em muitos locais distintos – sem que estes se coordenassem. Uma grande qualidade, mas que já não era diferencial, na era da internet.

A união de méritos pessoais isolados numa rede de alta competência fundou a nova capacidade empresarial. Ela passou a ser construída de dentro, a partir das qualidades e da qualificação das pessoas – a certificação ISO 9000 foi estendida da empresa de ferroligas, que precisava atender exigências para exportar, até o pessoal temporário que trabalhava no campo. Ao mesmo tempo, a atividade no Paraná foi progressivamente se concentrando em torno da produção de etanol. Na via inversa, atividades nas quais não havia como competir com excelência – especialmente o cimento – foram sendo diluídas. Com isso abriu-se uma nova fase de crescimento, na qual o etanol passou a representar 40% das receitas; as ferroligas respondiam por outro tanto, e 20% vinham do açúcar. E foi assim até 2011, quando uma nova cisão acomodou os interesses dos acionistas.

A partir dela, surgiu uma empresa que tinha uma atividade principal – algo que não acontecia há 65 anos. Foi preciso refazer a visão de futuro, centrando-a no crescimento dessa atividade principal, a produção de etanol. E achar força para crescer combinando a visão de longo prazo com o empenho cotidiano para chegar lá – uma combinação já presente na apresentação junto à mesa de bilhar de 1924 –, mostrando que o tempo vivido reforçava os valores permanentes de busca de excelência.

Entre 2012 e 2024, o volume de processamento de cana foi multiplicado por cinco, passando de 1,5 milhão para 7,5 milhões de toneladas. Mas não se tratou apenas de um crescimento quantitativo. Ele envolveu tecnologia. Pouco mais de uma década antes, a realidade produtiva ainda envolvia plantio e colheita manuais; hoje, plantio e colheita são feitos por equipes muito treinadas, com equipamentos que percorrem os canaviais guiados por computadores e dados transmitidos por satélite. Mas essa tecnologia nova se combina com equilíbrio natural: o trato da cultura é baseado na nutrição tão orgânica quanto possível do solo, com o emprego de cama de frango e de controle biológico de pragas – inclusive com drones e robôs capazes de aplicações individualizadas de agentes até o nível de cada planta.

Essa combinação foi ajudando a buscar um novo cenário de futuro para a empresa: ter um papel na transição da empresa para a economia de baixo carbono. Em vez de ser apenas uma produtora de etanol, começou a ser montada uma empresa de energia renovável. Na última década houve uma diversificação dos produtos. Primeiro, a produção de energia elétrica a partir do bagaço de cana – que marcou a transição do produto único combustível para o mercado de bioenergia. A partir de 2022, com a compra da Vale do Paraná, a empresa diversificou também para o açúcar, entrando no mercado da produção de alimentos.

Mas a variedade gerou uma nova unidade. A Companhia Melhoramentos Norte do Paraná criou as métricas para controlar seu balanço de carbono – e passou a ter receitas derivadas da captura de carbono no processo de produção do etanol, entrando efetivamente na era da economia de carbono neutro. A partir daí, a empresa foi ampliando o futuro com os mecanismos do mercado de carbono. Como empresa de energia renovável, consegue desenvolver projetos de expansão que mesclam mais produção e melhores metas ambientais – capazes de merecer financiamento de longo prazo com taxas de juros associadas à ESG (*Environment Social Governance*, “governança ambiental e social”), compatíveis com essa possibilidade de comprometimento. Tudo isso devolvendo maior preservação ambiental.

Desde aquela remota noite ao redor de uma mesa de bilhar, o futuro é o guia da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná. Mas a visão de longo prazo é sempre atualizada, à medida que cada etapa vai sendo realizada. Em seu centenário, esse futuro é baseado em uma nova relação entre homem e natureza – dando início a um novo ciclo, inverso daquele de cem anos atrás, quando o progresso era pensado a partir da ocupação da mata.

Mas esse novo ciclo entrevisto não é feito apenas das grandes linhas de uma visão desenhada num mapa. Numa empresa com um século de existência, é feito também de memória, da anotação pessoal das alterações do percurso que, sem se perder o norte, permitiram contornar os acidentes intransponíveis do caminho, adaptar-se ao contingente.

A combinação entre futuro imaginado e construção que supera obstáculos e cria alternativas de desenvolvimento exigiu o cuidado fundamental de valores. Estes precisavam ser sólidos o suficiente para justificar a passagem do entusiasmo de uma noite de 1924 para a aplicação de dinheiro

num projeto de longo prazo – décadas, no mínimo. E foram mudando com o progresso. Esse equilíbrio delicado entre os indicativos da bússola e os registros da estrada, com o norte dado pelos valores e os resultados pelo suor, vai ser contado ao longo das próximas páginas, com todas as suas nuances. Uma delas é essencial: a história empresarial, nesse caso, tem uma relação muito peculiar com a memória, inclusive a coletiva.

A história da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná alterna momentos de trabalho extremamente discreto e outros de altíssima visibilidade. Nesse último quesito, nada mais forte que a memória deixada pela combinação de publicidade em escala nacional com as lembranças de centenas de milhares de pessoas que, dispostas a construir uma nova vida, se fixaram nos lotes comprados da empresa no norte do Paraná. Décadas depois, qualquer pesquisador que for aos arquivos, físicos ou eletrônicos, para lidar com a documentação histórica da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná vai encontrar abundantes referências a esses períodos de alta visibilidade – e quase nada referente ao trabalho necessariamente feito com pouco alarde, mas nem por isso menos importante na vida da empresa. Em alguns casos, a situação de falta quase absoluta de documentos históricos se estende por longos períodos. O mais relevante deles é o do esforço de reestruturação completa da empresa, que durou de 1994 até o presente. Todo ele se passou com pouco registro documental. Por isso, apenas com o recurso à memória oral se podia contar o ponto de vista da empresa.

A realização dessa possibilidade se deve a uma decisão pessoal corajosa de Gastão Mesquita: registrar em gravações, tão detalhadamente quanto possível, suas memórias de empresário. Depois, permitir e incentivar que os participantes mais relevantes de todo o processo fizessem o mesmo. Assim se abriu o caminho para esta história. Bem-vindos a cem anos de visão de futuro e trabalho diário.

sextante.com.br

