

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv5n1c1>

FORDLÂNDIA E BELTERRA: AS CIDADES DE HENRY FORD NA AMAZÔNIA Fordlândia and Belterra: Henry Ford's cities in the Amazon

ANTONIO MARCOS DUARTE JR. – antoniomarcosdj@uerj.br

Faculdades Ibmecc/RJ e Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Submissão: 05/06/2014 | Aprovação: 29/10/2014

Resumo

Ao final de 1945, a Ford Motor Company apresenta sérios problemas de gestão. Nesse contexto, Henry Ford II precisa decidir o que fazer com Fordlândia e Belterra, as duas problemáticas cidades construídas por seu avô na Amazônia brasileira.

O caso foi elaborado para utilização em disciplinas na área de finanças corporativas, abordando temas relacionados a análise econômica e de riscos presentes em projetos de investimento. Pode ser interessante também em diferentes disciplinas que tratem de temas como cultura organizacional, tomada de decisão, gestão internacional de empresas, operações e liderança. Em um momento de internacionalização de várias empresas brasileiras, o caso ilustra alguns problemas que os gestores brasileiros podem enfrentar quando implantando projetos no exterior.

Palavras-chave: Finanças corporativas, Análise econômica, Análise de riscos, Internacionalização, Henry Ford.

Abstract

At the end of 1945, Ford Motor Company had serious management problems. Within this particular context, Henry Ford II needed to decide what to do with Fordlândia and Belterra, the two problematic cities built by his grandfather in the Brazilian Amazon region.

The case was prepared for use in disciplines in the corporate finance area, dealing with topics related to the economic and risk analysis present in investment projects. It might also be interesting for use in different disciplines that deal with topics like organizational culture, decision-making, international business management, operations and leadership. At a time when various Brazilian companies are internationalizing the case illustrates some of the problems that Brazilian managers may face when introducing projects abroad.

Keywords: Corporate Finance; Economic Analysis; Risk Analysis; Internationalization; Henry Ford.

Ao final de 1945, a Ford Motor Company havia investido na Amazônia brasileira mais de US\$ 500 milhões¹ para o estabelecimento da maior plantação de seringueiras do mundo, algo determinado pessoalmente por seu acionista controlador, Henry Ford. Entretanto, ele agora estava afastado da empresa, em função da idade. Seu único filho, Edsel Ford, nunca havia demonstrado interesse pelos investimentos que o pai fizera na Amazônia e, subitamente, havia falecido em 1943,

¹ Valores de 2014.

aos 49 anos, forçando a transição rápida de poder na empresa para seu primogênito, Henry Ford II, com apenas 28 anos.

A Ford Motor Company apresentava sérios problemas internos de gestão ao final de Segunda Grande Guerra. Naquele momento, a concorrência havia capturado parte substancial do mercado de automóveis, até então dominado pela empresa nos EUA, o que requereria do novo presidente uma atuação ágil e firme. Implicava, portanto, pouco tempo para Henry Ford II se dedicar aos antigos empreendimentos da empresa na distante Amazônia brasileira.

Era chegado o momento de Henry Ford II decidir o que fazer com Fordlândia e Belterra, as duas cidades construídas por seu avô na Amazônia brasileira.

Hevea brasiliensis

A seringueira (*Hevea brasiliensis*) é uma árvore originária da Amazônia. É do látex da seringueira que se fabrica a borracha natural (ver Anexo 1).

Apesar de utilizada pelos índios da Amazônia para diversos fins, o primeiro relato descrevendo na Europa as características da borracha natural ocorreu somente em 1774, após viagem pela Amazônia (brasileira e peruana) do naturalista francês Charles Marie de La Condamine. Ele descreveu a borracha natural como um material flexível, que se deformava quando achatado, mas que recuperava a forma original quando descomprimido, além de possuir ótima capacidade de vedação. A descrição de La Condamine chamou a atenção de vários industriais na vanguarda da Revolução Industrial. Chamou também a atenção de vários oportunistas.

Henry Wickham, britânico, era um desses oportunistas. Ele não foi o primeiro a tentar levar sementes e mudas de seringueiras para fora do Brasil sem o conhecimento dos brasileiros, seguindo ordens do diretor do Real Jardim Botânico de Kew, Sir William Hooker. Entre 1869 e 1872, Wickham viajou por toda a região do rio Tapajós, até conseguir enviar para o Reino Unido quase 70 mil sementes de seringueiras para estudo e aclimação. O envio dos primeiros 2.500 pés de seringueiras do Real Jardim Botânico de Kew para o efetivo plantio nas colônias britânicas do sudeste asiático ocorreu em agosto de 1876. Nunca se soube o quanto o Real Jardim Botânico de Kew pagou a Wickham por seu trabalho de biopirataria, mas ele foi devidamente recompensado com um título nobiliárquico: Sir Henry Wickham. Ele, como a maioria dos oportunistas, acabou se atrapalhando com o sucesso e dinheiro repentinos, e morreu pobre em Londres.

Primeiro Ciclo da Borracha

O interesse internacional na borracha natural mudou a vida econômica da região amazônica na segunda metade do século XIX e início do século XX. Da Europa e da América do Norte, partiram visionários, empreendedores e oportunistas; do Oriente Médio e norte da África, partiram sírios, libaneses, turcos e judeus para o mercado de varejo de bens diversos, nas margens dos rios e pequenas cidades; e, do nordeste brasileiro, partiram os que estavam fugindo das secas. Paradoxalmente, os únicos que nunca se mostraram interessados no látex da seringueira foram os governantes brasileiros baseados no Rio de Janeiro, em parte pela distância e pelo ambiente político conturbado do País, em outra parte pela falta de visão econômica e desenvolvimentista.

O Primeiro Ciclo da Borracha é também conhecido como a *Belle Époque Amazônica*, época de desenvolvimento da região sem precedentes. Dois dos teatros mais belos existentes no Brasil foram inaugurados naquela época: um em Belém, o Teatro da Paz, em 1876, e o outro em Manaus, o Teatro Amazonas, em 1896. Outras duas construções importantes para o desenvolvimento da região foram os portos de Manaus e Belém, ambos inaugurados em 1909, sendo o de Manaus até hoje o maior porto flutuante do mundo. Belém e Manaus vivenciaram outros avanços, nas áreas de saneamento e transportes urbanos (com bondes elétricos), o surgimento de linhas regulares de navios diretamente para a Europa, assim como se tornaram dois dos principais centros de negócio de diamantes no mundo no início do século XX, rivalizando diretamente com Londres e Nova Iorque.

Por fim, o crescimento populacional das duas maiores cidades da região foi elevado, com a população de Belém multiplicada por quatro nas duas primeiras décadas do século XX.

O Primeiro Ciclo da Borracha acabou de maneira abrupta, ao final da segunda década do século XX, quando as plantações dos britânicos no sudeste asiático passaram a oferecer borracha natural ao mercado internacional em escala crescente, a preços menores que o Brasil, derrubando os preços internacionais e levando à estagnação econômica da região amazônica. Por exemplo, no auge, as exportações brasileiras de borracha natural superaram 40 mil toneladas/ano em meados da primeira década do século XX, caindo para menos da metade desse valor em 10 anos, e para menos de um quarto em 20 anos. Quanto aos preços, entre 1910 e 1920, despencaram quase 70%.

Henry Ford

Henry Ford nasceu em Dearborn, subúrbio de Detroit, Michigan, EUA, durante a Guerra Civil Americana. Seu interesse por veículos começou na fazenda da família, onde reparava os motores dos tratores. Aos 24 anos, construiu seu primeiro motor a explosão de gasolina e, aos 40 anos, com 11 sócios e US\$ 28 mil, fundou a Ford Motor Company em Dearborn, Michigan, no ano de 1903. (Ver Anexo 2 para um resumo das operações da Ford do Brasil entre o seu estabelecimento no País, em 1919, e o final de Segunda Grande Guerra, em 1945.)

Henry Ford é considerado um dos empresários que levaram os EUA à posição de potência mundial no início do século XX. Ele revolucionou a indústria norte-americana e mundial em vários aspectos.

Henry Ford não gostava das cidades, e sempre dizia que somente conseguia respirar no campo. Ele se manifestou publicamente em várias oportunidades no sentido de seus funcionários trabalharem durante o dia nas suas fábricas e, após o serviço, plantarem e produzirem seus próprios alimentos, em vez de buscarem bebidas, cigarros, jogos de azar e prostitutas.

Mais que ideias, sua proposição de uma vida que combinasse o trabalho nas fábricas e a agricultura familiar foi testada nas chamadas “aldeias industriais” na região dos Grandes Lagos, EUA. Essas aldeias eram mantidas sempre limpas, floridas, calçadas e com toda a infraestrutura julgada necessária, como bons professores, dentistas e médicos. Em outras palavras, Henry Ford não se preocupava apenas com a vida profissional de seus funcionários, mas gostava de interferir na vida pessoal de cada um.

Henry Ford acreditava que seus funcionários deveriam receber salários que permitissem a compra dos produtos que eles mesmos fabricavam, motivo pelo qual, em 1914, criou o Dia de Cinco Dólares. Nem todos os funcionários da Ford Motor Company, entretanto, eram elegíveis ao Dia de Cinco Dólares: somente “aqueles que se mantivessem sóbrios... e não desperdiçassem o dinheiro em uma vida mundana”. Para aqueles elegíveis, era necessário o testemunho de um membro do Departamento Sociológico da Ford Motor Company, que visitava a casa dos funcionários para verificar como dormiam, gastavam o dinheiro recebido, o que comiam, se possuíam contas bancárias e investimentos, chegando a questionamentos relacionados à vida afetiva e sexual do casal.

Na segunda década do século XX, a dependência da Ford Motor Company quanto à produção de borracha natural dos britânicos atingiu o ponto máximo, incomodando substancialmente Henry Ford, que passou a considerar ter a sua própria plantação de seringueiras. Mas onde as plantar? Que tal na região de onde as sementes das plantações do sudeste asiático haviam sido furtadas pelos britânicos?

Henry Ford determinou a um de seus principais colaboradores, Ernest Liebold, que enviasse uma missão exploratória à região do rio Tapajós, Pará. Mais de um ano depois, quando o botânico Carl La Rue retornou a Dearborn, após subir o rio Tapajós desde o encontro com o rio Amazonas, até a região habitada pelos índios Mundurucus, a expectativa era enorme. A descrição feita pelo botânico sobre o rio Tapajós e a Floresta Amazônica foi de exuberância: água limpa e morna, elevado potencial hidroelétrico, árvores gigantescas com enorme capacidade de exploração comercial, solo rico e vegetação luxuriante. La Rue descreveu também as condições de vida dos

ribeirinhos: alimentação pobre baseada na mandioca, casas de chão batido que, durante a época das chuvas, ficavam enlameadas, pessoas com hepatite, malária e febre amarela sem tratamento médico, nenhum serviço odontológico, crianças com vermes que se vendiam (trabalho e prostituição) por um prato de comida, trabalhadores explorados pelos latifundiários locais e por estrangeiros que detinham o comércio ao longo do rio.

O homem mais rico do mundo podia, finalmente, tomar a decisão quanto ao local onde estabeleceria aquela que seria a maior plantação de seringueiras do mundo.

O planejamento de Fordlândia

O governador do Pará, Dionísio Bentes, recebeu a notícia dos prováveis investimentos de Henry Ford no estado com felicidade incontida. Bentes cogitou oferecer gratuitamente à Ford Motor Company um terreno de 10 milhões de hectares², localizado próximo à atual cidade de Belterra. La Rue acabou sugerindo outro terreno, localizado subindo o rio Tapajós, conhecido então como Boa Vista, depois rebatizado Fordlândia, com um milhão de hectares, entre os atuais municípios paraenses de Itaituba e Aveiro.

A seguir, Henry Ford enviou funcionários para detalhar contratos e tomar posse do terreno. Todos foram muito bem recebidos por Bentes, que, para facilitar o processo de vinda da Ford Motor Company, sugeriu que os próprios norte-americanos escrevessem o texto que deveria ser submetido e aprovado na Assembleia Legislativa do Pará – o que de fato ocorreu, rapidamente, por influência direta de Bentes. A Companhia Ford Industrial do Brasil teve a sua escritura pública aprovada em 10 de outubro de 1927 pela Junta Comercial do Pará, sob o número 271, sendo nomeado seu presidente Edsel Ford, filho único de Henry Ford.

Os funcionários da Ford Motor Company solicitaram tudo que puderam imaginar aos governantes brasileiros, com todas as reivindicações aceitas: isenção total de tarifas de exportação e importação, direito de exploração de todos os recursos existentes no terreno, construção de qualquer obra de engenharia ao longo do rio Tapajós sem consulta aos brasileiros, abertura de bancos e representações comerciais em seu terreno, constituição de força policial etc. Em troca de todas as solicitações feitas, a Ford Motor Company se comprometeu a cumprir alguns poucos pontos, sendo o mais difícil plantar, em até dois anos, seringueiras em 400 hectares do terreno cedido (ou seja, 0,04% da área total), mais 400 hectares no terceiro ano e, por fim, mais 400 hectares no quarto ano.

Com tudo acertado com os governantes brasileiros, as obras podiam começar em Fordlândia. Vários funcionários da Ford Motor Company partiram dos EUA. Entre os enviados, não havia nenhum engenheiro florestal, botânico, biólogo, entomologista ou agrônomo. A maior plantação de seringueiras do mundo seria estruturada por pessoas que nada entendiam de botânica, de engenharia florestal, da Amazônia e que desconheciam a seringueira.

Construção de Fordlândia

Dois navios foram enviados dos EUA diretamente para Fordlândia. Os porões dos navios continham tudo o que se podia imaginar para a construção de uma cidade: tratores, geradores, enxadas, pás, machados, máquinas para estradas, britadeiras, equipamentos hospitalares e para a produção de concreto, material de escritório, roupas de trabalho, comida, uma fábrica de gelo etc.

Todo o planejamento foi feito pelos norte-americanos, em Dearborn, sem conhecimento da realidade amazônica. Por exemplo, os dois navios enviados chegaram a Santarém na época da estiagem, quando a navegação pelo rio Tapajós até a localidade de Fordlândia não era possível para navios daquele calado. Foi necessário, portanto, desembarcar todo o material em Santarém e levá-lo até o local das obras em pequenas quantidades, em barcos menores, dificultando sobremaneira o início da plantação e aumentando os custos de transporte. Por exemplo, sem as serras elétricas e equipamentos pesados (como tratores), a remoção da floresta foi feita com querosene e fogo, o que

² A área do estado de Santa Catarina é de aproximadamente 10 milhões de hectares.

causou danos ao solo (pelo uso excessivo de querosene) exatamente onde seriam plantadas as seringueiras.

Os enviados iniciais de Henry Ford não possuíam conhecimento sobre urbanismo e saneamento, o que resultou em um acampamento sem higiene, causando grande quantidade de moscas no refeitório (dado que não havia telas de proteção) e de mosquitos nos dormitórios (também pela falta de telas de proteção), entre outros pontos negativos. Naturalmente, as doenças típicas da região amazônica (por exemplo, malária) atingiram vários trabalhadores, incluídos os norte-americanos.

Para complicar ainda mais a situação, a docilidade demonstrada inicialmente pelos trabalhadores brasileiros evaporou dada a qualidade ruim da comida servida (diferente da servida aos norte-americanos), atrasos nos pagamentos e tratamento cada vez mais insultuoso (gritos, humilhações etc.). Os trabalhadores brasileiros se revoltaram e ameaçaram os norte-americanos com facões e machados, sem feridos ao final de tudo.

Diante da revolta, os diretores norte-americanos foram substituídos, algo que ocorreria mais três vezes nos próximos dois anos, sempre em função de problemas com os trabalhadores brasileiros e da falta de planejamento adequado por parte dos norte-americanos.

O processo de recrutamento de mão de obra também ia muito mal naquele momento. Não havia na região homens em quantidade suficiente e com experiência profissional para operar e realizar a manutenção de máquinas em geral (tratores, serras elétricas, caldeiras etc.). Pior, para os poucos que iam para Fordlândia, o nível de retenção era baixo, por motivos diversos, sendo o principal o tratamento insultuoso dispensado aos brasileiros.

Àquela altura o calor, os mosquitos, as moscas, a umidade e as doenças tropicais haviam vencido vários norte-americanos, causando seu retorno aos EUA, mas o trabalho seguia adiante, sem restrições financeiras, apesar da Crise de 1929, que havia atingido duramente a Ford Motor Company, com a redução de quase 50% de sua produção nos EUA.

Fordlândia pronta

Ao final de 1930, finalmente, Fordlândia tinha a aparência de uma pequena cidade norte-americana em plena Amazônia, com suas casas com jardins na frente, seus hidrantes vermelhos nas calçadas, esgotos, uma estação de captação e tratamento da água do rio Tapajós, uma escola bilíngue, o hospital (que se tornaria referência não somente regional, mas nacional), a serraria, a usina de força, assim como a caixa d'água (que se tornaria referência para os navegantes no rio Tapajós), sem esquecer a ferrovia, com cinco quilômetros de extensão.

Os norte-americanos viviam em casas confortáveis, teladas e com varandas. A chamada Vila Americana era iluminada e ornamentada com jardins e mangueiras. A principal diversão dos homens norte-americanos era matar jacarés, peixes-boi e felinos. Suas esposas viviam vidas completamente diferentes daquelas nos EUA, onde tinham várias tarefas domésticas, como cozinhar, limpar as casas e cuidar das crianças – em Fordlândia, elas tinham babás, faxineiras e cozinheiras, o que as fazia ociosas e dificultava sua adaptação ao local. Pior, nunca se dispuseram a aprender o português para conversar com suas empregadas domésticas, o que atrapalhava a execução dos trabalhos, e, quando algo errado acontecia, gritavam com as brasileiras, em inglês, sem que as locais as entendessem. Se as esposas dos enviados de Henry Ford se entediavam rapidamente em Fordlândia, o mesmo não podia ser dito das crianças, que se divertiam em brincadeiras, passeios de bicicleta, jogos de futebol e de beisebol. Ao contrário de suas mães, as crianças norte-americanas aprendiam o português e se comunicavam muito bem com suas companheiras brasileiras.

As riquezas imaginadas por Henry Ford e seus funcionários não se concretizaram, o que gerou insatisfações em Dearborn e dúvidas sobre a viabilidade do projeto entre os norte-americanos em Fordlândia. Naquele momento, as seringueiras não produziam borracha, os minérios e pedras preciosas não haviam sido encontrados, e a madeira seguia sendo o único produto rentável produzido.

Tantas dúvidas e insatisfações se traduziram em pior tratamento dispensado aos brasileiros, o que sairia caro para os norte-americanos em pouco tempo.

Os estrangeiros achavam os brasileiros preguiçosos e fracos, e passaram a se dirigir de maneira discriminatória, com apelidos pejorativos usualmente relacionados à cor da pele, menor estatura e eventuais deficiências físicas. Impuseram aos brasileiros o mesmo horário de trabalho de Dearborn, com controle de ponto, onde longas filas se formavam, estando os trabalhadores na Amazônia acostumados a começar a trabalhar antes do nascer do sol e terminar após o pôr do sol, com parada para sesta no horário mais quente do dia. Pior, os brasileiros estavam acostumados a trabalhar mais na época da estiagem e menos na época das chuvas intensas, algo que os norte-americanos escolheram ignorar também, seguindo as determinações vindas de Dearborn.

O Departamento Sociológico da Ford Motor Company tentou educar os brasileiros, impondo várias restrições ao modo de vida dos trabalhadores. Por exemplo, os funcionários do Departamento Sociológico visitavam as residências dos brasileiros para verificações de como estavam vivendo: condições de higiene nas casas, como a comida estava armazenada e era preparada, se as roupas eram limpas e secas em varais, se tomavam banho nos banheiros (em vez de no rio Tapajós), se as vacinas estavam em dia e se os remédios estavam sendo tomadas regularmente. Ao final, se algo estivesse errado, o trabalhador e sua família eram repreendidos.

O principal ponto que incomodava os brasileiros era a obrigatoriedade de comer comida norte-americana, conforme as preferências de Henry Ford. Por exemplo, o peixe e a farinha não se encontravam disponíveis, mas derivados de soja (leite, hambúrgueres, doces, margarinas etc.), vindos diretamente dos EUA, eram frequentes nos cardápios do refeitório. O que mais incomodava os norte-americanos eram as constantes visitas dos brasileiros solteiros à Ilha da Fantasia, na margem oposta do rio Tapajós, local onde todos podiam beber, fumar e pagar por sexo.

Ao final de 1930, os norte-americanos decidiram alterar a rotina do refeitório, o que gerou ainda mais irritação entre os brasileiros. O refeitório havia sido reconstruído, com material trazido de Dearborn (metal galvanizado, concreto, amianto etc.), o que resultava em um ambiente quente e pouco arejado, especialmente nos dias de maior calor, ao meio-dia, durante o almoço.

No dia 22 de dezembro de 1930, um trabalhador brasileiro faminto, após longo tempo na fila do refeitório, cansado de ficar diretamente exposto ao sol, forçou a entrada no refeitório e acabou agredido fisicamente por um norte-americano. O estopim da segunda revolta dos brasileiros estava aceso: Fordlândia seria destruída na chamada Revolta Quebra-Panela.

Revolta Quebra-Panela

Vários norte-americanos foram ameaçados por trabalhadores brasileiros portando porretes, facões e machados. Alguns norte-americanos correram em direção à floresta e outros tomaram pequenos barcos e atravessaram o rio Tapajós para buscar refúgio na outra margem. Ao final, não houve mortos.

No que se refere às instalações de Fordlândia, o prejuízo foi enorme. Tratores, caminhões e carros foram jogados no rio Tapajós, os vidros das instalações industriais foram quebrados, louças no refeitório foram jogadas no chão e pisoteadas até se tornarem apenas cacos, a máquina de marcação de ponto foi destruída, e o estridente apito que havia sido colocado no topo da estrutura da caixa d'água, e que regia a vida de todos naquela região do rio Tapajós, arrancado e quebrado a golpes de marreta.

Para controlar a revolta dos trabalhadores brasileiros, o Exército Brasileiro foi solicitado pelo representante da Ford Motor Company em Belém, chegando apenas no terceiro dia, quando a situação já estava calma. Com os soldados ao redor, os norte-americanos demitiram praticamente toda a força de trabalho de Fordlândia (mantendo menos de duas centenas de um total de três mil), e aproveitaram para destruir várias das instalações que existiam ao redor do projeto (como a Ilha da Fantasia), assim como expulsar vários proprietários brasileiros que tinham terras próximas a Fordlândia (os quais foram obrigados pelas autoridades locais a “vender” as suas terras para os

norte-americanos). Fordlândia caiu em depressão após a revolta, como o resto do mundo, no início de 1931. Em particular, os norte-americanos ficaram assustados com o ocorrido, e nunca mais se sentiram confortáveis ao lidar com os trabalhadores brasileiros.

Como a força de trabalho remanescente não era suficiente para reconstruir Fordlândia, surgiu a dúvida entre abandoná-la ou reinvestir para torná-la produtiva no futuro. A decisão tomada por Henry Ford em Dearborn foi pela reconstrução completa da cidade, com o envio de novo dirigente para Fordlândia, Archibald Johnston, o quinto em pouco mais de dois anos. Além de reconstruir as instalações depredadas pelos revoltosos, Johnston se concentrou em tentar produzir látex e recontratar a força de trabalho necessária.

Johnston se provaria o melhor gestor indicado por Henry Ford. Ele se preocupou com o lazer dos moradores de Fordlândia. Por exemplo, foram construídas quadras de tênis e um campo de golfe de 18 buracos para os norte-americanos, conforto inimaginável até mesmo para os moradores de Belém e Manaus, sendo o de Fordlândia o único na Amazônia brasileira naquela época. Um clube foi erigido para os norte-americanos, com piscina, restaurante e hotel, no qual várias festas e bailes passaram a ocorrer, seguindo o calendário dos EUA.

Várias atividades foram também desenvolvidas para a diversão dos trabalhadores brasileiros, com o segundo objetivo de civilizá-los. Todos deviam frequentar bailes e dançar músicas tipicamente norte-americanas, ouvir poesias (traduzidas) de autores norte-americanos, assistir filmes sobre os parques nacionais norte-americanos (como Yellowstone) e sobre viagens de exploradores norte-americanos à Antártida, assim como ouvir explicações sobre a aerodinâmica dos novos modelos produzidos pela Ford Motor Company nos EUA. Cursos de jardinagem foram oferecidos aos brasileiros, até mesmo com a instituição de concursos nos quais as famílias com os jardins mais bonitos passaram a receber prêmios em dinheiro. Os gestores em Dearborn decididamente não sabiam com quem estavam lidando: pessoas que nunca haviam visto montanhas, não sabiam o que era neve e temperaturas negativas, nunca haviam plantado roseiras e cuja maioria era analfabeta.

Em 1932, o fungo *Microcyclus ulei* atacou as seringueiras e causou o chamado mal das folhas, destruindo praticamente toda a plantação naquele momento. As folhas das seringueiras secaram e as árvores definharam. Em adição, percevejos e lagartas atacaram as seringueiras já fragilizadas com grande apetite.

Johnston, cansado pelos seguidos fracassos, solicitou a presença de um botânico – o primeiro que seria enviado pela Ford Motor Company desde o início da construção de Fordlândia – que os pudesse auxiliar naquele momento crítico. O escolhido foi James Weir, então trabalhando na Indonésia para a Goodyear Tire & Rubber Company, que foi enviado para Fordlândia para tentar resolver o problema.

A recomendação final de Wier foi replantar as seringueiras no terreno que havia sido inicialmente oferecido pelo governador do Pará em 1927 (onde hoje se localiza Belterra), em vez de no terreno sugerido por La Rue (onde hoje se localiza Fordlândia), dado que, no segundo, as condições para a plantação de seringueiras eram consideradas mais difíceis do que no primeiro.

O auge da infestação em Fordlândia ocorreu em 1934, com a consequente decisão final pelo abandono da plantação naquele local e concentração de todo o esforço na nova plantação, na região de Belterra. Até aquele momento, não havia produção de látex e exportação de borracha natural.

Mudança de planos: rumo a Belterra

Johnston comunicou a Dearborn seus planos para construir Belterra de maneira mais econômica quando comparada a Fordlândia, quando recebeu uma reprimenda, lembrando que Henry Ford tinha também uma visão social em sua iniciativa e que, portanto, não deveria haver economia para o conforto, educação e saúde dos moradores de Belterra.

Diante das ordens recebidas dos EUA, Johnston construiu Belterra com casas ainda mais confortáveis que as de Fordlândia, ruas planejadas, hidrantes vermelhos, um hospital de qualidade,

outro campo de golfe, uma casa para receber Henry Ford, três escolas para as crianças brasileiras e norte-americanas, entre outras instalações.

No que se refere ao tratamento dispensado aos brasileiros, muitos dos erros cometidos em Fordlândia não foram repetidos. Os costumes continuaram sendo monitorados, entretanto, como aqueles relacionados à higiene. Açougues, padarias, alfaiates e outros pequenos comércios foram estimulados pelos norte-americanos, que permitiram até mesmo o estabelecimento de uma sucursal das Casas Pernambucanas na cidade. É importante também mencionar que em Belterra, em 1938, exceto pelos 10 cargos de chefia dos norte-americanos e de dois holandeses especialistas em enxertos em seringueiras, todos os demais cargos de maior senioridade eram exercidos por brasileiros. O controle de fumos e bebidas seguia como em Fordlândia, mas agora os caboclos conseguiram mais facilmente traficar cachaça no interior de melancias e melões. Por fim, a presença de religiosos católicos nunca foi bem vista pelos norte-americanos, embora alguns freis viessem de barco de Santarém, por conta própria, para evangelizar, de modo clandestino, principalmente os seringueiros e operários brasileiros mais humildes. Nunca ocorreu uma revolta em Belterra como as duas de Fordlândia.

Johnston seguia preocupado com a produção de borracha natural para envio aos EUA, e buscou concentrar-se na plantação de seringueiras. Por exemplo, no início de 1937, havia mais de 700 mil seringueiras plantadas em Belterra, com um viveiro com mais de 5 milhões de mudas. O mal das folhas reapareceu em Belterra e, embora pudesse ser mais bem controlado, dado que o terreno da plantação era plano e facilitava a pulverização (contra fungos e insetos), acabou por elevar os custos e multiplicou dificuldades para os norte-americanos. Apesar de todos os problemas, a plantação de Belterra progredia, ao contrário do ocorrido em Fordlândia.

Johnston e Weir mantinham aberta a discordância entre eles sobre vários pontos no que se referia às seringueiras e às cidades de Fordlândia e Belterra. O relacionamento dos dois chegou a tal ponto que Weir decidiu retornar aos EUA sem comunicar a ninguém em Belterra, tendo simplesmente tomado um navio de volta aos EUA, abandonando, assim, o projeto no início de 1938. Johnston solicitou um substituto (para Weir) a Dearborn, mas nunca o recebeu, tendo que se contentar com os assistentes que Weir deixou.

Àquela altura, no início de 1938, o governo norte-americano passou a se interessar pelas plantações de seringueiras no continente americano, onde sua influência política e seu poder naval garantiriam um fluxo contínuo do produto em um mundo cada vez mais próximo de outra grande guerra. As plantações da Ford Motor Company seriam alternativas interessantes, assim como novas plantações no Panamá e na Costa Rica. Como opção, seria possível também incentivar o Brasil a produzir mais borracha por conta própria, o que resultaria no Segundo Ciclo da Borracha.

Beltterra produziu mil toneladas de borracha natural para envio aos EUA em 1941. Era a primeira vez que as seringueiras de Henry Ford produziam borracha natural em quantidade suficiente para justificar o envio para Michigan.

Dúvidas sobre Fordlândia e Belterra

Quando tudo parecia caminhar na direção correta, os EUA foram forçados a entrar na Segunda Grande Guerra (após o ataque japonês a Pearl Harbor, no final de 1941) e, no ano seguinte, outra infestação do mal das folhas ocorreu nos seringais dos norte-americanos em Belterra (no final de 1942). O desânimo ficou patente em Johnston e seus colaboradores norte-americanos, todos preocupados com os EUA lutando em duas frentes (Europa e Ásia) em plena guerra.

A Ford Motor Company agora produzia grandes quantidades de veículos militares e aviões, sem recursos humanos e materiais para serem enviados de Dearborn para a Amazônia nem capital para dedicar aos projetos do agora senil Henry Ford.

Em 1945, o governo norte-americano atuava diretamente em Fordlândia e Belterra. As ações do governo norte-americano incluíam a propaganda, como o envio de Walt Disney a Fordlândia e Belterra (em 1943) para a produção de um documentário – *The Amazon Awakens* – mostrando como

a Ford Motor Company havia transformado o padrão de vida dos amazônidas. Em função da emergência da URSS no cenário político mundial, manter o Brasil (e, por consequência, o restante da América do Sul) sob a influência norte-americana era importante, logo a decisão sobre o que fazer com Fordlândia e Belterra não cabia mais somente a uma pessoa, Henry Ford II, mas envolvia interesses estratégicos dos EUA.

Não seria uma decisão fácil quando os cinco principais pontos favoráveis à manutenção do projeto em Fordlândia e Belterra (ver Anexo 3) fossem contrapostos aos cinco principais pontos favoráveis ao seu abandono (ver Anexo 4) na próxima reunião de diretoria da Ford Motor Company em Dearborn. O que Henry Ford II proporia para as cidades que seu avô havia construído ao longo dos últimos quase 20 anos na Amazônia brasileira? Abandonar as duas cidades ou investir ainda mais para produzir borracha natural no continente americano? Como a sua decisão poderia impactar as relações bilaterais Brasil-EUA?

Anexo 1

Informações sobre o mercado de borracha natural

Duas Possibilidades para a Produção da Borracha	A origem da borracha pode ser natural ou sintética. No primeiro caso, sua origem é o látex das árvores da borracha, enquanto, no segundo caso, é produzida como um derivado do petróleo. O primeiro a produzir borracha sintética foi o químico alemão Fritz Hofmann, que patenteou o processo em 1909. O maior impulso para a produção de borracha sintética ocorreu durante a Segunda Grande Guerra, após a conquista dos seringais britânicos, franceses e holandeses no sudeste asiático pelos japoneses. Existem características que favorecem cada tipo de borracha, motivo pelo qual as duas seguem sendo produzidas no mundo. Nos últimos 15 anos, o consumo mundial de borracha natural oscilou em torno de 40% do consumo mundial de borracha sintética. Estimou-se em cerca de 40 mil o número de produtos fabricados com a borracha natural no final de 2013.
Maiores Produtores de Borracha Natural	Os cinco maiores produtores de borracha natural no mundo em 2012 foram: Tailândia (31%), Indonésia (27%), Malásia (8%), Índia (7%) e Vietnã (6%). A produção total mundial ficou em 11.300 mil toneladas no mesmo ano.
Maiores Consumidores de Borracha Natural	Os quatro maiores consumidores de borracha natural no mundo em 2012 foram: China (33%), Comunidade Europeia (11%), EUA (10%) e Japão (7%). O consumo total mundial ficou em 11.100 mil toneladas no mesmo ano.
Principal Uso da Borracha Natural	A produção de pneus consumiu quase 75% da produção mundial de borracha natural em 2012. Desse total, 55% foram utilizados por apenas três produtoras de pneus: Michelin, Bridgestone e Goodyear.
Borracha Natural no Brasil	No início do século XX, o Brasil era o maior produtor de borracha natural no mundo, com sua produção tendo atingido 40 mil toneladas/ano. O Brasil produziu 172 mil toneladas de borracha natural em 2012 e consumiu 343 mil toneladas. A produção de borracha natural no Brasil vem crescendo anualmente nas últimas duas décadas, subindo de 48 mil toneladas (em 1995) para 172 mil toneladas (em 2012). Em 2012, a produção de borracha natural no Brasil se concentrou em São Paulo (55%), Mato Grosso (25%) e Bahia (13%). Até 1990, a região norte era a maior produtora de borracha natural no País, mas, hoje, encontra-se amplamente superada pelas plantações paulistas. Duas regiões se destacam em São Paulo na produção de borracha natural: São José do Rio Preto e Barretos.

Fontes: International Rubber Study Group, ABIARB, ANIP e APABOR

Anexo 2

Dados sobre a produção e venda de veículos da Ford no Brasil de 1919 a 1945

1909	O primeiro veículo produzido pela Ford Motor Company a rodar no Brasil foi importado por um rico fazendeiro paulista: um Modelo T. O veículo havia sido produzido pela Ford Motor Company nos EUA.
1919	São Paulo se tornou a segunda cidade na América Latina a receber uma unidade de montagem da Ford Motor Company. A filial brasileira foi aberta com recursos (humanos e financeiros) vindos da unidade de Buenos Aires, a primeira da América Latina. Nesse primeiro ano, foram montados automóveis Modelo T e caminhões Ford TT. No final do ano, foram contabilizadas 2.447 unidades vendidas.
1920	As instalações da Ford do Brasil passaram por melhorias. No final do ano, mais de 4 mil unidades foram vendidas.
1921	A Ford do Brasil construiu nova unidade em São Paulo, ampliando sua atuação no País para a produção também de tratores.
1923	A filial brasileira atingiu a capacidade de produção anual de 4.500 veículos e caminhões, assim como 360 tratores Fordson.
1924	Foram vendidos 24.250 veículos Modelo T, recorde para um modelo que somente foi atingido mais de 40 anos depois, com a venda do modelo Ford Corcel.
1925-1927	Novas unidades da Ford do Brasil foram abertas no Rio de Janeiro, Recife e Porto Alegre. O Modelo A substituiu o Modelo T como o veículo mais vendido no Brasil, algo que se manteve nos anos seguintes.
Década de 1930	As unidades de produção no Rio de Janeiro, Recife e Porto Alegre foram fechadas, fruto da recessão econômica causada pela Crise de 1929.
Segunda Grande Guerra (1939-1945)	Dificuldades de importação forçaram a nacionalização de boa parte da produção na Ford do Brasil, algo que seria atingido em sua quase plenitude nas duas décadas seguintes.

Fonte: Ford Motor Company

Anexo 3

Pontos favoráveis à manutenção de Fordlândia e Belterra

1	O mercado mundial de borracha experimentaria grande crescimento após a Segunda Grande Guerra. Naquele momento, não era fácil prever como seria a demanda pela borracha natural <i>versus</i> borracha sintética ao longo das próximas décadas, em função dos novos desenvolvimentos surgidos ao final da guerra. Por exemplo, a borracha natural era útil para a produção de artigos que necessitavam de maior elasticidade e maior resistência, enquanto a borracha sintética era melhor nos casos onde havia necessidade de menor sensibilidade à ação de produtos químicos (como solventes).
2	Os norte-americanos haviam aprendido a conviver com as diferenças em relação aos amazônidas, motivo pelo qual não havia ocorrido nenhuma revolta em Belterra, ao contrário de Fordlândia. Em outras palavras, o ambiente de trabalho de norte-americanos e brasileiros havia melhorado substancialmente.
3	A atuação de uma empresa norte-americana na América Latina com a dimensão econômico-social de Fordlândia e Belterra reforçava a presença dos interesses dos EUA nos desenvolvimentos dos países da região, mantendo-os, por conseguinte, longe da esfera de influência da URSS.
4	Por sua proximidade em relação a Santarém, a cidade de Belterra havia se provado uma escolha superior quando comparada a Fordlândia. Por exemplo, era possível acessá-la com navios de grande calado durante o ano todo, algo que não era possível no caso de Fordlândia durante a estiagem na região. O fluxo de norte-americanos estava facilitado também, após a criação de uma linha aérea regular com hidroaviões ligando Belém a Manaus, com escala em Santarém.
5	As infraestruturas de Belterra e Fordlândia já estavam totalmente montadas, com bairros residenciais, escolas, hospital, ruas, comércio, portos, oficinas, esgotos, água clorada e encanada etc. Não haveria necessidade de mais investimentos em infraestrutura no médio prazo.

Anexo 4

Pontos favoráveis ao abandono de Fordlândia e Belterra

1	A expectativa era de que fosse mais fácil produzir borracha sintética do que borracha natural no futuro ³ , embora a demanda por energia para a produção de uma tonelada da primeira superasse a demanda de energia relacionada à mesma quantidade da segunda entre seis e 10 vezes (dependendo do processo utilizado, qualidade do petróleo etc.).
2	Dificuldade para a contratação e manutenção de mão de obra brasileira em quantidade e qualidade suficientes. A importação de mão de obra de outros países americanos não era do agrado das autoridades brasileiras e, portanto, dificilmente seria concedida.
3	O custo de operação de Fordlândia e Belterra era elevado em função da infraestrutura que havia sido montada. Por exemplo, os hospitais das duas cidades eram considerados pelos próprios médicos brasileiros muito superiores a qualquer outro hospital no norte do Brasil.
4	O mal das folhas seguia sem possibilidade de controle total, mesmo em Belterra, onde as pulverizações eram mais fáceis e o clima, propício para a plantação de seringueiras próximas umas das outras.
5	O desejo de Henry Ford sempre foi unir, em Fordlândia e Belterra, a dimensão econômica e a dimensão social, ao construir duas cidades idílicas na Amazônia, com infraestruturas que em muito superavam as das cidades da região norte brasileira. Por exemplo, foi o desejo pessoal de Henry Ford que permitiu recursos para reconstruir Fordlândia após a Revolta Quebra-Panela, mesmo com o mundo vivendo a recessão decorrente da Crise de 1929.

³ Por exemplo, o acesso ao petróleo estava facilitado em comparação ao trabalho demandado pela coleta manual de borracha natural em florestas tropicais ou plantações.