

Alberto dos Santos Abade

Maria da Conceição Tavares: Abade, depois que saiu do Banco você foi para a Companhia de Celulose da Bahia?

Alberto dos Santos Abade: Sim, de onde saí aborrecido com coisas que aconteceram na Bahia e talvez mais aborrecido com a maneira como o Banco me tratou. Na Bahia bati de frente com o poder político e o poder econômico. Fui para a Bahia sem saber que, na verdade, estava sendo engajado num projeto político. O Luiz Sande de Oliveira, então presidente do BNDE, insistiu muito para que eu fosse, apesar de eu querer fazer uma quarentena de dois anos. Parece que a empresa não engrenava por problemas de gestão. Então, aceitei ir e em vez de parar de trabalhar fui para lá dirigir a empresa. Na época, o diretor da Fibase, que acompanhava o projeto, me disse claramente: “Estávamos pensando que você seria convidado para presidir o Conselho, não para conduzir a empresa.” Respondi que presidir o Conselho eu não aceitaria, e como o problema era de gestão eu teria que ficar no executivo. Mas quando vi que havia um mal-estar propus uma solução. A Fibase me daria três nomes para cada cargo de diretoria e eu escolheria entre eles. Assim foi montada parte da diretoria. Quando me deram o primeiro nome de diretor industrial, que era o mais urgente (eu não entendia nada de fábrica), havia coisas negativas, mas a última experiência profissional dele tinha sido instalar uma fábrica de celulose.

MCT: Que era do que se tratava.

AA: E tinha dirigido a única fábrica aqui no Brasil que já tinha produzido celulose de sisal, que era a Piraí, aqui no Estado do rio de Janeiro. Assim aceitei este nome sem esperar a apresentação de mais dois.

MCT: Enfim, não criaram caso na montagem da direção, mas não o alertaram sobre os problemas que você ia ter.

AA: Acho que não sabiam. O Sande não abriu o jogo para ninguém. O que ouvi de um diretor da BNDESPAR, na fase da minha saída, eu não disse até hoje a ninguém. Primeiro porque não adiantava nada, era a palavra dele contra a minha, e segundo porque até hoje torço para ter ouvido mal. Porque é inacreditável que alguém do BNDE pensasse daquela maneira. Quanto à montagem da diretoria, os cargos de diretor Industrial e o de Administração e Finanças foram preenchidos na forma citada. O da área Agrícola, esperei mais de três anos para receber os três nomes dentro do critério acordado e, nesse período, ocupei de fato a Diretoria Agrícola até ter visualizado o caminho a seguir e depois, não esperei mais e parti para um recrutamento num universo bem amplo, quando optei por um agrônomo israelense que trabalhara no deserto de Neguev e em países africanos.

O fato de o diretor da Fibase, depois do seu comentário, ter aceito o esquema conciliatório que propus, foi traduzido por mim como efetiva falta de confiança na minha capacidade gerencial.

MCT: Sobre a sua carreira no Banco, há um período em que você sai e entra muitas vezes, entre 1962 e 1967. Eu li a sua biografia inteira e reparei nisso.

AA: Você exagerou. Eu estive dois anos fora, um em 1962 (ESG), e depois, de meio de 1964 a meio de 1965 (CNP).

MCT: Na gestão do Leocádio de Almeida Antunes, você ia e vinha. Ele tomava decisões e depois mudava?

AA: O Leocádio era um homem de província. Inteligente. E sustentava a palavra dele ao longo do tempo. No dia da posse, ele me pediu uma colaboração e assumiu um compromisso comigo. Eu abri mão desse compromisso, mas ele só sossegou quando mais de um ano depois pôde cumpri-lo.

MCT: Que veio com a tropa dele, é claro!

AA: Um mês depois que ele assumiu a presidência, o pessoal do gabinete começou a reparar que para qualquer reunião que ele tivesse fora, por exemplo, do Conselho Monetário, não levava nenhum dos assessores que trouxe do Rio Grande do Sul. E levava quem? O Juvenal Osório Gomes. O Leocádio começava uma reunião, jogava umas perguntinhas e podia ser analfabeto naquele assunto, mas quinze, vinte minutos depois já tinha assimilado a essência do problema.

MCT: Todo mundo dizia que ele era inteligente. E aquela coisa pejorativa em relação ao Leocádio? Porque ele levou junto uma tropa de políticos...

AA: Quanto ao pessoal que veio, só convivi com dois ou três, com os restantes não sei se tinha fundamento. Ele me chamou no dia em que assumiu e disse que

eu não seria chefe de gabinete dele, mas que eu ficasse duas ou três semanas. O problema político dele é que queria nomear o Cibilis Viana. E o Cibilis queria ser superintendente. Isso, em plena época do parlamentarismo, e aquela discussão sobre quem tinha o poder de nomear: Tancredo Neves ou João Goulart? E o Cibilis vinha apoiado por Jango e Brizola. O Leocádio, mais uma vez, mostrando que era inteligente, por sua vez, não cobrava a nomeação de ninguém e ia acumulando enquanto isso, era presidente e superintendente. Quando ele pediu essas duas ou três semanas que depois foram três ou quatro meses, me assegurara que a seguir me daria um cargo do mesmo nível. E o cargo do mesmo nível foi o departamento administrativo, que eu recusei e optei pela divisão de estatística que estava vaga. Mas ele insistiu que teria de ser do mesmo nível de departamento e, em 1963, quando eu estava no corpo permanente da ESG ele me chamou para reassumir a chefia do seu gabinete.

MCT: Para variar! Mas conte o que aconteceu depois que você saiu.

AA: O Cibilis foi nomeado, assumiu uns dois dias e foi requisitado pelo presidente Jango, para o seu gabinete. Então veio um chefe de gabinete substituto. Entrei em férias, depois do curso, mas eu sabia que havia um parecer negativo do Banco para eu continuar no corpo permanente da Escola. O que considero errado, porque na Escola Superior de Guerra, não havia folha de pagamento. Todo o pessoal que estava lá era por conta do empregador e metade era das Forças Armadas.

MCT: Como é até hoje, quando você vai para a Escola, eles não pagam.

AA: Passaram-se uns quinze dias, eu na ESG. Ele me chamou e me perguntou se eu estava disposto a assumir a chefia de gabinete. Ele ia sair dentro de alguns meses. Saí dali e fui conversar com o comandante da Escola, que na mesma hora se comprometeu a solicitar ao EMFA que me liberasse. No dia em que eu tomaria posse na chefia do gabinete da presidência, o Genival de Almeida, o novo diretor superintendente, tomaria posse também. Este insistia para que eu integrasse a sua equipe, assumindo a chefia do departamento administrativo e eu informava o compromisso que tinha com o dr. Leocádio e que, de qualquer forma, não aceitaria aquele departamento. No final do dia, o dr. Leocádio me chamou e me liberou do compromisso que tínhamos. Então acertei com o superintendente assumir o DA com a condição dele, a partir daquele momento, procurar um substituto e depois colaboraria com ele no seu gabinete.

MCT: Que por suposto não procuraram.

AA: Depois o Genival me tirou do departamento administrativo e fui para o financeiro. Fiz o balanço de 1963 e, no final de março do ano seguinte, veio a revolução. Por volta de julho ou agosto, o marechal Emílio Maurell Filho, que era presidente do Conselho do Petróleo, me convocou. Não era convite, era convocação. Fui, tomei posse e trabalhei um ano. Dois meses depois que saí do CNP, recebi a visita de uma pessoa que trabalhava no Conselho, e que, eu não sabia, era um agente do SNI. Ele disse: “Não vou lhe fazer nenhuma pergunta, só vou lhe mostrar um relatório e queria sua colaboração de alertar-me se encontrar alguma inverdade”. Trabalho perfeito. Cheguei à conclusão que aquele funcionário estava ali só para me acompanhar, sabia tudo. Todas as ocorrências que poderiam ter me aborrecido estavam registradas e ele destacava uma que, segundo sua avaliação, teria de forma explícita me desautorizado mas eu não sentia assim pois só soubera da providência do marechal um mês depois, quando minha decisão já tinha alcançado integralmente seus objetivos. Dizia-lhe apenas que as razões da minha saída estavam fora do Conselho, mas tenho certeza que não consegui convencê-lo. De volta ao BNDE, fui encarregado de implantar o serviço de processamento de dados. Três meses depois de estar funcionando, procurei o presidente e pedi a liberação do cargo, ele insistia para que eu continuasse, mas disse-lhe que estava em fim de carreira, não ia virar técnico de computação, voltar à estaca zero. Eu vinha da área de administração, entrei no Banco numa carreira auxiliar, como assistente administrativo e havia chegado à chefia de Gabinete e à chefia de Departamento.

MCT: Claro, mas o José Pelúcio Ferreira também entrou como carreira auxiliar, naquele concurso de 1955. E depois ninguém o discriminou.

AA: Um dia, numa defesa de dissertação, ouvi de um funcionário do Banco que a população técnica do BNDE é fundamentalmente de economistas e engenheiros, o resto é coadjuvante.

MCT: O Marcos Vianna entrou no final de 1970, e para onde você foi?

AA: Eu era chefe de gabinete do Jayme Magrassi de Sá. Estava certo de que sairia do gabinete. Arrumei minhas gavetas, mas para surpresa minha o Marcos me chamou e fiquei de chefe de gabinete dele. Nesse meio tempo o governo proibiu o Marcos Vianna de viajar com dois assessores. Ele ia para uma reunião nos Estados Unidos, estava levando um chefe de departamento e outro assessor, mas, para redução de custos, o governo bloqueou. O Marcos reagiu: “Se eu não tenho capacidade para identificar quando preciso de um assessor ou não, então

não há como dirigir o Banco.” Foi fazer a viagem, mas disposto a não reassumir. Eu estava no exercício da presidência, substituindo o Marcos Vianna e ele não queria reassumir. Não sei se estava blefando, mas sei que a moeda que cobrou foi a segunda vaga. Foi quando o Affonso José Guerreiro entrou um mês depois de mim na diretoria do BNDE. O Marcos Vianna – acredito que a engenharia tenha sido dele – montou uma empresa na área de computação, que o SNI depois destruiu. Ele conseguiu reunir numa empresa, que podia ser acusada de monopolista, mas tinha tudo para ser eficiente, treze entidades financeiras privadas e os três grandes bancos do governo, além da Receita Federal: Caixa Econômica, Banco do Brasil e BNDE. Era a Cobra, Computadores e Sistemas Brasileiros S.A., fundada na década de 70.

MCT: Que foi destruída depois. Como foi isso?

AA: Havia uma empresa com esse nome que devia dar apoio à Marinha, que tinha comprado fragatas com a tecnologia Ferranti, mas não funcionava a contento. O problema veio para o Banco. É aquela história: qualquer caroço vinha parar no Banco. O ministro da Marinha, o Marcos Vianna e eu fomos almoçar para conversar sobre a Cobra. O Marcos Vianna fez a seguinte pergunta ao ministro: “O que a Marinha espera da Cobra?” O ministro: “Uma empresa eficiente, que nos preste serviço. Se for só para prestar serviço e não for eficiente como empresa, então eu monto uma equipe, se necessário mando meia dúzia de oficiais para treinar na Inglaterra”. Tempos depois o Marcos Vianna me apareceu com essa estrutura, negociada. Imagino que articulada por ele.

MCT: Ah, sim, seguramente, pois era um bom negociador.

AA: Essa empresa Cobra inicial era presidida por um almirante da reserva. E para atender ao almirante que estava lá, o colocaram como presidente do conselho de acionistas, e ao presidente da diretoria não deram o título de presidente, mas o de vice-presidente executivo. Era um profissional recrutado no mercado. Eu representava o Banco no Conselho da Cobra. Pelo acordo de acionistas, a presidência do conselho era indicada pelas estatais, e a vice-presidência pelos sócios privados. O vice-presidente era o representante do Bradesco. Não sei o que houve, se foi o almirante que não topou, ou se foi a diretoria, só sei que o Bradesco tentou fazer uma importação através da Cobra, quis sair na frente na automatização do atendimento bancário. Só mudava o carimbinho da caixa, depois a embalagem era feita aqui, depois já tinha uma pecinha etc...

MCT: O de sempre: pacote fechado de tecnologia. O de sempre: a caixa preta.

AA: Não sei os argumentos que a Cobra apresentou, mas não fez a importação. Então o Bradesco constituiu uma concorrente da Cobra e fez a importação. Aí o vice-presidente do Conselho disse: “Não vamos sair da sociedade, vamos continuar com o apoio financeiro, mas não me sinto bem, sendo o responsável por uma concorrente aqui dentro da administração da Cobra e renunciou. Cabia aos bancos privados indicar o vice-presidente. Não sei se não se entenderam entre eles, mas o fato é que indicaram como vice-presidente, como representante dos bancos privados, Alberto dos Santos Abade.

MCT: Sua história é absolutamente fantástica.

AA: Três meses depois o almirante renunciou e assumi a presidência. Eu já estava na Bahia, e só vinha à Cobra para presidir as reuniões do Conselho. Um dia, quando cheguei para uma reunião, para a qual havia sido negociada a recondução da diretoria da empresa, fui tomar um cafezinho com o coronel Lúcio, chefe de gabinete do Sande de Oliveira e ele me disse que tinham recebido um telefonema do gabinete do ministro da Indústria e Comércio dizendo que não era para reconduzir a diretoria, mas para prorrogar o mandato por um mês porque o governo ia mudar a diretoria. O negócio soou mal. Quando cheguei à reunião, na antessala, ouvi uma voz: “O BNDE mudou de opinião”. Era o Roberto Rodrigues. Ele era conselheiro, como diretor do Banco Noroeste do Estado de São Paulo. Virei-me e disse-lhe: “O Banco não mudou de opinião”. A fábrica da Cobra ia ser inaugurada ali perto da Cidade de Deus. Liguei para o Lúcio e ele disse: “Não consegui falar com o Sande, mas agora o próprio ministro confirmou que não é para reconduzir a diretoria”. Mandei entrar o pessoal e propus que não fizéssemos aquela reunião na sexta, mas na quarta, na fábrica que seria inaugurada nesse dia. Ninguém perguntou nada, percebendo que era jogada minha. Depois o Sande me confirmou que o governo ia realmente mexer na diretoria e que eu aguardasse, não fizesse a reunião na quarta-feira. Nessa ocasião ele se referiu ao fato de que uns oficiais da Marinha que trabalhavam no SNI tinham tido um atrito com a Cobra. A empresa entregou um programa que eles diziam que não funcionava. Então o pessoal da Cobra pediu os dados para ver onde estava pegando. E o pessoal do SNI não dava, alegando que eram secretos. Depois me deu um estalo: por trás dos oficiais estava o almirante. Passaram-se umas três semanas e o Sande me disse que eu já podia convocar a reunião. E eu naquela posição ingrata: era presidente do Conselho de uma empresa com maioria do governo, mas representava ali os bancos privados. Pedi ao Sande que mandasse a Cobra providenciar as

convocações, e depois, no dia da reunião, eu enviaria à empresa um telegrama dizendo que naquele dia não conseguiria sair da Bahia. Então não compareci à reunião da Cobra que elegeu os nomes aprovados pelo SNI. Depois soube que a ordem tinha partido do ministro Medeiros, chefe do SNI. Nunca mais acompanhei a vida da Cobra. Por acaso um dia pedi umas cópias de microfilme no arquivo do Banco do Brasil, de uns cheques antigos, e a gerente me disse que eu teria de pagar porque era um serviço terceirizado, da Cobra. Então vi que tinha se transformado numa empresinha do Banco do Brasil, mas recentemente fiquei sabendo que Cobra também presta serviços de manutenção ao Banco do Brasil.

MCT: Era para existir um grande polo de informática em Jacarepaguá, e dado que a Cobra faliu, não houve polo algum.

AA: Um ano depois desse lance, recebi um telefonema do próprio Roberto Rodrigues perguntando se eu teria cacife para conseguir a privatização da Cobra. Eu disse: “Não tive nem para manter uma diretoria, quanto mais para privatizar.” Era sinal de que eles estavam lamentando perder uma estrutura, uma montagem cuja engenharia foi do Marcos Vianna.

MCT: Todos tinham interesse na informática, claro. O Geisel tinha dito que ia fazer uma revolução na informática, fez uma lei especial. Aí o Marcos me monta uma diretoria da Cobra dessa maneira, não podia funcionar mesmo. Uma linha de intrigas atrás da outra, cada um puxando por seus interesses. Imagine uma estrutura dessas lidando com os engenheiros do ITA, ligados à Aeronáutica, que estavam ali para fazer tecnologia, coitados. Por outro lado, havia intrigas com a Marinha, que também queria fazer, porque tinham o laboratório deles. Olhe a confusão. E sem falar do Projeto Aramar de computadores, da Marinha. Já havia a rivalidade entre as duas forças, e isso não era brincadeira. Quem nunca faz nada nessas coisas é o Exército, que como é gigantesco, manda politicamente, mas não faz tecnologia. O ITA é que salvava, do meu ponto de vista, os militares da Aeronáutica. Chateavam o tempo inteiro, eram muito nervosinhos politicamente, mas em compensação tinham o pessoal da engenharia, que era de primeira. A da Marinha também era boa, mas o fato é que deu rivalidade, isso se dá em toda parte do mundo. Além disso, tinha o Banco, e eu até entendo o que o Marcos quis fazer, seguramente com a autorização do Geisel. O fato é que foi um fracasso o projeto de informática. Nós nos arrebatamos na informática pública, só fizemos informática de banco.

MCT: Agora me fale do Sistema BNDES, que sempre me confunde. O que é propriamente o Sistema? É o conjunto de concessionárias, mais bancos de

desenvolvimento estadual e regional? Os bancos privados de repasse do recurso do Finame também entram?

AA: Ao longo da história o significado foi mudando. Teve uma época em que eram certas redes de agências privadas. Depois criaram as subsidiárias. Hoje, Sistema BNDES é o Banco, Finame e BNDESPAR. O Finame tem uma curiosidade: foi criado por uma lei baseada num decreto-lei, num período em que não havia decreto-lei. Houve um decreto muito extenso que definia uma série de aspectos da Finame. Depois, em algum momento, levantaram a dúvida se aquilo era assunto para decreto. Aí, quando voltaram os decretos-lei, houve um, se não me engano o de nº 45, que dizia: “o texto do decreto número tal, que a este se incorpora...”. E a partir dali o decreto passou a ser lei.

Hildete Pereira de Melo: O Decreto-lei nº 45 data de 18 de novembro de 1966, e autoriza o Banco a criar uma sociedade por ações, que incorporará o Finame. O Decreto-lei, no uso das atribuições do Ato Institucional nº 2, diz: “A Agência Especial de Financiamento Industrial – Finame, criada pelo decreto nº 59.170, de 2 de setembro de 1966, cujos termos ficam fazendo parte integrante deste decreto-lei...”

MCT: E aí passa a ser uma empresa. Autoriza-se a sociedade por ações. Hoje faz parte do Sistema. Ela e o BNDESPAR são mais ou menos da mesma natureza. É caixa único. Se fosse empresa para valer, não seria caixa única. Foi quando começou a enrolar. A outra coisa que eu acho que começou a enrolar foi quando o BNDESPAR fundiu as três subsidiárias e, na verdade, passou a atuar como uma espécie de agência financeira de mercado de capitais do Banco. Aí também foi criada uma brecha. A turma da casa que queria fazer projetos, construir, era uma, e a turma do BNDESPAR era outra, lembra?

AA: Na própria privatização, se tivessem encarregado o Banco de examinar quais as empresas, as condições...

MCT: Teriam feito melhor serviço do que o que se fez.

AA: A Vale do Rio Doce era um cartão de visita que o Brasil apresentava no mundo todo, que nunca deu prejuízo. Havia uma dificuldade de avaliação tremenda, pois não se sabe exatamente o que há debaixo da terra. Venderam coisa que não sabíamos o que estavam vendendo, tudo a preço de mercado...

MCT: Essa Transit de que você fala...

AA: Era de transistores, feita com benefícios da Sudene, ficava no norte de Minas Gerais. Era conduzida por Hindenburg Pereira Diniz, que era sobrinho

do Assis Chateaubriand. Os relatórios eram repetitivos, passavam-se três meses e o projeto não andava. E ele dizendo que o *chip* ia mudar o mundo em 20 anos. Dali a três meses, ele apresentava a mesma coisa e repetia aquele vaticínio, depois, já terminado o governo Geisel, eu chego a uma reunião da Transit e quem me aparece presidindo, como presidente da diretoria? O ex-ministro Euclides Quandt de Oliveira, das Comunicações na época do Geisel. Quando cheguei à Bahia fiz uma cartinha, contando que estava difícil com os meus encargos na Bahia continuar no Conselho e pedindo dispensa. A capacidade de ele iludir estava indo longe demais.

MCT: Vou te contar! Que coisa essas empresas de tecnologia da informação em que você esteve...

AA: Anos depois, cheguei à conclusão de que o Hindenburgo não era louco. Louco era eu que não estava acreditando, porque o *chip* acabou mudando o mundo mesmo.

MCT: Sem dúvida, só que ele não foi capaz de fazer a fábrica andar. E perdemos a primeira fábrica de *chip* porque a Transit faliu. Palavra de honra, se tivesse sido uma conspiração dos gringos contra a indústria de tecnologia da informática, eu acreditaria. Começamos na década de 1970 os projetos importantes, mas faliram todos. Só o dos bancos deu certo, que hoje é considerado um *software* nosso. Nós temos os bancos mais avançados em sistemas de computação do mundo, mais do que os americanos. Voltando ao BNDES, na Fiat o Banco chegou a entrar, quando eles se instalaram? O Banco financiou ou foi só o governo de Minas?

AA: O Banco não. Pode ter sido financiamento do Finame.

MCT: Essa era a técnica. O Banco não podia financiar diretamente, mas fazia através do Finame.

AA: Havia dois apoios, ou ele apoiava o comprador ou o vendedor. Não podia de um lado, podia do outro.

MCT: O Marcos Vianna diz que nunca financiou capital estrangeiro, aquilo era apenas apoiar a comercialização. Mas apoiar de um lado ou do outro é o mesmo que emprestar, ou não é? E não sei se as regras do Finame permitiam ou não. A legislação deles é complicada, e também foi a agência que mais se modificou dentro do Banco. O próprio Marcos criou um Finame especial. Aí o movimento era ao contrário, era para que as nossas nacionais pudessem concorrer lá fora. Já estavam com muita capacidade e as estrangeiras vinham, se instalavam aqui e elas não aguentavam a competição. Agora, que o Finame sem querer financiou o

capital estrangeiro, através desse tipo de mecanismos, financiou. E outra coisa, tinha o CDI, que era do Ministério da Indústria. Tenho a impressão de que o Pratini de Moraes também autorizou alguma coisa através do CDI, onde não havia a ressalva do capital estrangeiro. Não é que ele emprestou, mas deu incentivos fiscais, creditícios.

AA: Abria a porteira para uma série de projetos aprovados. Alguns vinham de lá aprovados, provavelmente o da Krupp, cujo apoio pelo Banco foi desmentido. Nossos critérios eram outros, diferentes dos critérios do CDI. No apoio ao empresário nacional, o risco era que se gerasse uma mentalidade de que o governo ia dar tudo. Não era isso. Um dia depois de sair do banco, participei de uma reunião do Brazil Investing Integração onde um empresário da área do Proálcool fazia uma palestra. Ao responder uma pergunta que lhe foi feita sobre o que faltava para melhores resultados do programa, ouvi a seguinte resposta: o governo financiar 100% do investimento.

MCT: Quem aprovava em última instância? Era a diretoria toda, com prévio parecer da área de operações?

AA: Havia competência da presidência mas em nível baixo. Na grande maioria das operações a competência era do colegiado. Antigamente, antes do Marcos Vianna, o diretor da área era um “parecerista de luxo”. Os departamentos encaminhavam ao presidente os pareceres e este encaminhava a um diretor para relatá-los. Nos primeiros anos em que estive na diretoria, todas as operações diretas passavam por mim, mas depois a área foi dividida em duas e eu gerenciei alternadamente as duas.

MCT: Isso ainda foi no tempo do Médici-Delfim, ou foi só depois, no Geisel, quando você foi para a Área de Operações?

AA: Em 1972, foi no governo Médici.

MCT: No governo Médici, quando o ministro da Indústria e Comércio era o Pratini de Moraes. O que ele devia mandar para o Banco, pedindo financiamento para projetos, primeiro passava por ele.

AA: Um colega meu no curso da ESG, civil, foi a primeira pessoa que indicou o meu nome ao general Geisel, quando chefe do Gabinete Militar do presidente Castelo Branco, para o CNP. Antes de ele tomar posse na presidência, pediu-me que eu não assumisse nenhum compromisso porque iam precisar de mim. Tempos depois, me repetiu o alerta e eu comentei que estava bem no BNDE, ele perguntou-me o salário e afirmou que o cargo que estava sendo pensado era muito melhor.

Paralelamente fui convidado, entre outras, duas vezes. Um dia fui convidado por um conhecido meu, diretor de um banco, para almoçar, éramos três pessoas: eu, quem convidou e o general Gobery. Duas semanas depois o convite se repetiu. Tudo caminhava para o Golbery ir para o Planejamento, do contrário, não ia perder dois horários de almoço comigo. Eu estava certo de que estava almoçando com o futuro ministro do Planejamento e que jamais alguém me levaria para almoçar com o general se não fosse a pedido dele. A história depois me confirmou que, de fato, a decisão do presidente eleito era de contar com o general Golbery no Planejamento e que o general e o banqueiro que me convidou eram grandes amigos. Como depois o presidente mudou a colocação do general no ministério, não houve mais nenhum contato. Quanto aos contatos do meu colega, posteriormente num almoço que tive com ele e o vice-presidente da Caixa Econômica, fiquei sabendo que o cargo cogitado para mim era o de diretor daquela entidade.

Quanto ao outro contato me lembrei de um erro de interpretação que cometi. Um dia o Jayme Magrassi chegou de uma reunião do Conselho Monetário e me disse que tinham decidido que o Banco do Brasil, a Caixa Econômica e o Banco Central iam ter os salários igualados. E me passou um papelzinho com os valores, proventos etc. Eu olhei e fiquei com dúvida quanto as gratificações. Fui ver o chefe de gabinete do Nestor Jost, mas em vez de pedir: “Traduza isso aqui”. Eu disse: “Interpretei assim, assado”. Ele disse “É!”. Então não sei se não ouviu o que eu disse ou se não se animou a contestar. Como chefe de gabinete, preparei o expediente para o conselho baseado na interpretação que tinha dado à papeleta recebida, representativa do acordo entre os presidentes dos grandes bancos públicos, daí o meu colega ter dito que o salário era bem maior, pois o salário dos diretores do BNDE não havia sido igualado aos demais.

MCT: Voltando. Quando você se refere à lei está se referindo ao Decreto nº. 4131...

AA: A lei do capital estrangeiro.

MCT: É, lei. Como você disse, decreto-lei só passou a existir depois do regime militar. As subsidiárias alteraram os procedimentos do Banco em relação ao capital estrangeiro, não há dúvida de que alteraram. O Finame, você já concordou. No caso da Krupp, sei que vocês foram contra. A Krupp queria fazer uma fábrica de bens de capital em Minas? Mas você diz que não passou e que houve uma disputa entre você e o Roberto Lima Neto. Ele dizia que se fosse do governo mineiro, não

pediria a Açominas, que era um escândalo. O caso da Açominas o Marcos Vianna me contou em detalhes, porque aquilo foi demais. O Mário Henrique Simonsen, mais uma vez, com o seu mestre Campos...

AA: O Campos em três momentos, profissionalmente, seguiu o meu avanço de carreira. Mas eu o admirava pela coerência das suas posições e pela sua inteligência. Eu estava no Conselho Nacional de Petróleo e a Revolução tinha apresentado ao Congresso um projeto mexendo nos impostos sobre combustíveis e lubrificantes e na mecânica de formação dos preços. E, então, quando o presidente Castello decidiu o que ia vetar, me mandaram uma cópia de como ia ficar a lei. Pediram que eu calculasse os preços e que tão logo estivesse pronto informasse para ser publicada a lei junto com a tabela no mesmo Diário Oficial. Fiz os cálculos e dava uma média de aumento de preços de combustíveis de 53%. Então, sugeri ao marechal que antes de publicar mostrasse a tabela ao Roberto Campos. Depois o marechal me transmitiu o comentário do Roberto Campos. Ele perguntou para um dos assessores: “Quanto foi o aumento de maio?”. “Em maio subiu 84%”. “Por que os 53% estão assustando o Abade?” Mas são coisas incomparáveis, os 84% eram a correção de toda aquela defasagem do governo Jango. Ali não, ali era um ato da Revolução, que sem considerar qualquer efeito inflacionário chegava a 53%. Tinha que ser pensado de outra maneira.

MCT: Mas o Campos não se interessava por petróleo.

AA: Aconteceu outra história. Entrou um processo no meu gabinete e eu o retive. Algumas pessoas souberam que estava na minha gaveta e vieram me alertar que era muito importante e que eu não deveria retê-lo. Era um processo em que o Ministério das Minas e Energia pedia para eu recalcular ou fornecer os valores dos estoques das distribuidoras por ocasião do aumento dos preços. Quando o recebi, fui conversar com o chefe de gabinete do ministro, para ver o que havia por trás daquilo. Ele não abriu o jogo, mas na conversa acabou me dizendo que o governo queria obter das distribuidoras a subscrição de 5 bilhões em letras do Tesouro. O João Goulart, sempre que havia alteração de preço, cobrava das distribuidoras o valor acrescido nos estoques. E, pela cabeça do Campos, precisaríamos substituir aquele estoque, e quando chegasse o substituto iria ser no preço novo. O Geisel, que era chefe do gabinete militar, queria cobrar, como o Jango vinha cobrando, mas o Campos não admitia cobrar. E na área econômica quem mandava era o Campos. Quando o chefe de gabinete me disse o que o governo desejava das companhias, as distribuidoras tinham 13 bilhões de dívidas

com o governo. Não precisavam pedir coisa nenhuma. No dia seguinte, mandei um memorando para a refinaria de Manguinhos, punindo a maior devedora estrangeira e a maior nacional. Eu não podia suspender a entrega de gasolina, o que daria um tumulto, mas unitariamente o que dava mais lucro para as distribuidoras eram os solventes. Então determinei à refinaria suspender a entrega de solvente para aquelas duas empresas até que liquidassem as parcelas em atraso. A estrangeira estava fazendo enorme investimento com dinheiro do governo a custo negativo. Na semana seguinte a grande distribuidora pagou as três prestações, eu refresquei, e no mês seguinte pagou duas prestações e colocou em dia. E as outras acompanharam. E o processo ficou lá, nunca ninguém o pediu. Um mês depois, o sindicato dos distribuidores me mandou uma correspondência, e, em anexo, vinha uma circular do meu chefe, o marechal Maurell Filho. Nela, se dizia às empresas que estavam atrasadas que atualizassem o recolhimento, porque senão estariam sujeitas a um processo administrativo, que no Conselho levaria pelo menos meio ano, e, dependendo, estariam sujeitas a sanção prevista no decreto-lei número 38, da época do Estado Novo. A multa eram 10 cruzeiros. Dava um total de atrasos de 13 bilhões, daqui a seis meses as empresas pagariam 1% de juros de mora, e uma multa de dez cruzeiros. A circular dele era de 48 horas depois do meu memorando, quer dizer, dava a impressão de que alguém teria ido a ele com meu papel e ele me desautorizara, mas fui aos arquivos e examinei o andamento do processo e não fiquei com nenhuma dúvida de que tinha sido mera coincidência.

Numa ocasião, perguntei a um militar por que tinham cassado o presidente Jânio Quadros e um general, meu colega de turma, na primeira lista de cassações, se a Revolução viera para moralizar e a bandeira do Jânio era a vassoura... e o general, meu conhecido, nada mostrava de corrupto ou de esquerdista. O coronel me deu a explicação de que o presidente Jânio Quadros nunca teve a preocupação de montar um bom relacionamento com os militares. Quanto ao general, ele teria dado “carona” a um concorrente na sua promoção a general, a última do governo JK. Quando participava do conselho da Aracruz, um colega nesse colegiado me relatou uma passagem assistida por ele que confirma a explicação quanto ao presidente Jânio Quadros. O que o conselheiro da Aracruz me contou é que o Jânio, sempre que no fim de semana ia para São Paulo, fazia reuniões no Palácio do Governo. E houve um dia em que chamou o amigo para almoçar. Este estava no salão de espera onde havia um grupo de generais cinco estrelas. Às duas e meia,

o Jânio apareceu: “Desculpe, venha cá depressa, vamos almoçar”. E não cumprimentou os militares que estavam lá aguardando para falar com Sua Excelência. Um deles era o Costa e Silva.

HPM: Então o Costa e Silva o pôs na lista.

AA: O Costa e Silva participava do comando supremo da revolução.

MCT: O Finsocial é de setembro de 1982, uma invenção do Delfim. Havia muito projeto atrasado e ele não tinha orçamento porque estava numa dura política de estabilização. Portanto, social que é bom...

AA: Foi para pegar mais recursos. Quando eu ainda estava no Banco, sempre havia coisinhas sociais que se podiam espalhar pelo Brasil todo, mas tinha que ser para banco que estava espalhado, como a Caixa Econômica.

MCT: Portanto, não era para o social que o Delfim criou aquilo, mas para ter mais recursos e usá-los. E como era ministro do Planejamento, passou o Banco para o Planejamento.

AA: Sobre o social, vou lhe contar uma coisa. A empresa da Bahia tinha uma parceria com a maior produtora de celulose do mundo. Começaram a comprar nossa celulose. Montamos uma parceria, mandávamos material para que eles fizessem testes de novos papéis, etc. Fomos recebendo visitas de funcionários, de técnicos, e até do presidente. Sinal de que estavam acreditando no projeto ou gostando do produto. Tempos depois, por um empresário brasileiro, pedi que arrancasse do tal presidente, Robert William, a avaliação não do projeto, porque do projeto eu sabia que a avaliação dele era boa, mas da minha administração. Sabe qual foi a resposta dele? Estava preocupado achando que eu, sendo um homem do governo, daria mais peso ao social do que ao econômico. E realmente havia muito de social no projeto.

MCT: Daí a sua danação com os subsídios, porque eles lhe negaram subsídios quando tinham dado milhões de subsídios para projetos megalômanos.

AA: O grande mérito da CCB era a criação de emprego. Os plantios eram na região de Valente, Riachão de Jacuípe, Santa Luz. A maior dificuldade que a companhia teve foi conseguir mão de obra. Então comecei a trabalhar com os prefeitos pedindo que não estimulassem a criação de frentes de trabalho. Até que um dia eles me chamaram: “Veja com o governo estadual se resolve isso, porque nós aqui estamos nos desgastando muito.” Então fui falar com o secretário do Trabalho. Resposta pessoal do secretário: “Não posso fazer nada, o governador acha que se a Bahia não pegar 40% das verbas das dotações federais que vêm para

o Nordeste, para as frentes de trabalho, é um desprestígio para o estado.” Então meu objetivo era criar empregos, o objetivo do governo da Bahia era captar recursos. Aí fui ao Dilson Funaro, que me disse: “Não posso acreditar. Uma vez você me disse que o salário médio do seu trabalhador rural é um salário mínimo e meio, a frente de trabalho paga meio salário. Como acreditar que alguém vá deixar de ganhar um salário mínimo e meio para ganhar meio salário?” E eu: “Você não conhece a região nem conhece o que é frente de trabalho. Ele vai, inscreve a mulher, aí, meio com meio, já é um salário. Depois inscreve três ou quatro filhos com mais de 14 anos, e acaba com três ou quatro salários para fingir que trabalha”. Tempos depois vi numa entrevista, num ano em que a Globo passou um dia só fazendo entrevistas sobre a seca, as palavras de Celso Furtado: “Só quero ver daqui a dois ou três anos, se isso se repetir, como é que a gente vai obrigar aquele caboclo a trabalhar.” Esse conhece...

HPM: Essa fábrica foi fechada?

AA: Se o cupim ainda não comeu tudo, tenho nos meus arquivos o trabalho da consultoria que o Funaro encomendou. Ele tinha minha opinião, a de outras pessoas do Banco, mas queria a de terceiros. Sugeri o Ciro Guimarães, o engenheiro que implantou a Aracruz. O Ciro disse: “Isso é trabalho para uma equipe, não posso pegar isso”. Pensou-se na Jaakko Poyry, a consultora finlandesa, e monopolista no mundo em papel e celulose. O Ciro ficou como interface, acompanharia o estudo e quando viesse o relatório ele endossaria ou criticaria. Assim foi feito. Quando recebeu o trabalho da Jaakko Poyry, ele me procurou: “Eu vou encaminhar para a BNDESPAR propondo que o Banco não se desfaça da empresa agora. Que nos próximos três anos ele apoie esse programa assim assim - era o programa que eu vinha seguindo - e, no final de três anos, o Banco pense em vender.” Sinal de que a Jaakko Poyry e o Ciro estavam com visão positiva. Mas eu tinha uma informação de que a BNDESPAR estava numa posição muito firme, muito consolidada, de que o sisal era inviável. Eu passei esta informação ao dr. Ciro que fez um esforço de conciliar a posição dele com o desejo da BNDESPAR. Propôs que ao vender o projeto a BNDESPAR negociasse em dois momentos o valor da operação. No primeiro avaliaria o custo da matéria prima e definiria um valor provisório, O comprador se obrigaria a executar nos três anos seguintes, com financiamento do banco, o programa que vinha sendo desenvolvido. No final seria feita uma avaliação da matéria prima. A evolução refletiria no valor final da venda. É claro que essa sugestão não tinha a menor viabilidade já que havia

apenas um comprador interessado e o BNDES não estava negociando um projeto de fabricação de celulose e sisal já que considerava isso inviável economicamente. Registro que essa avaliação é de quem avalia à distância a partir do conhecimento do sisal historicamente comercializado no nordeste. De fato, depois dos anos que passei no projeto, posso dizer com convicção que houve dois erros básicos na concepção do projeto: a escala inicial da fábrica e o fornecimento da matéria prima a partir do sisal cultivado da forma tradicional.

MCT: E alguém fez uma fábrica de celulose a partir do sisal ou não?

AA: A Klabin, quando comprou, era claramente para abandonar o sisal como matéria-prima. Ela não ia fechar a fábrica, mas ia adaptá-la à madeira. No momento já havia madeira na Bahia. Era o caminho que eu ia seguir. Quando eu tivesse madeira, adaptaria a fábrica para produzir celulose de madeira, alternativamente, e operaria com sisal quando tivesse mercado e matéria-prima. Nos primeiros anos, operaria menos com sisal. Nos seguintes, iríamos elevando o percentual de sisal, até ficar uma fábrica só de celulose de sisal. Hoje a empresa produz um tipo de celulose especial e o seu controle não é mais da Klabin, pertence a uma empresa de Cingapura e a última informação que tenho é que a holding que detém o controle dessa empresa é sediada em Xangai. A China hoje já é o segundo produtor de sisal no mundo. Espero que não seja a China o primeiro a montar aquilo que o Brasil recusou.

MCT: Fazer desenvolvimento no Brasil é complicado. Que perspectivas você vê para o Banco?

AA: Na ocasião em que terminava o governo Geisel eu pensava que o Banco deveria se prender à lei inicial que enumerava uma série de setores, que na época da Comissão Mista foram identificados como os gargalos. Eu achava que estava na hora de fazer um repasse. Já em 1978 se via que a área de transportes ia ter problemas no futuro. A Embrapa, em determinado momento, era pioneira no ramo de pesquisa agrícola. Então seria o caso de avançar nesses horizontes: extensão territorial, energia, potencial agrícola etc.

MCT: Mas agora parece que o Banco vai ter que financiar por causa do PAC. Os projetos são nessa direção, porque é claro que acabou acontecendo um gargalo. Nós voltamos sempre a duas coisas: aos gargalos de infraestrutura e ao endividamento externo. Obrigada pela entrevista.