

CONSUELO

DIEGUEZ

BILHÕES E

LÁGRIMAS

A ECONOMIA

BRASILEIRA

E SEUS ATORES

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.

Consuelo Dieguez

BILHÕES E LÁGRIMAS

A economia brasileira
e seus atores



BILHÕES E LÁGRIMAS

*A meus pais, Angel e Ludy
À minha prima Lídia.*

SUMÁRIO

Introdução

I. Anais das finanças

1. De elefante a formiga
2. Todos contra Daniel Dantas
3. Bilhões e lágrimas
4. Sérgio Rosa e o mundo dos fundos
5. O setembro negro da Sadia
6. O desenvolvimentista
7. O dono da inflação

II. Questões estatais

8. Tesouro submerso
9. O desafio do pré-sal
10. O petróleo depois da festa
11. Colheita amarga
12. A disputa que matou a Varig

Agradecimentos

INTRODUÇÃO

EM MEADOS DE 2006, tornei-me colaboradora da revista *piauí*, que seria lançada em outubro daquele ano. A reportagem que me foi encomendada para ser publicada na segunda edição — um perfil do banqueiro Luiz Cezar Fernandes, ex-dono do Pactual — me pareceu inusitada. Cezar, como era chamado por seus pares, em pouco mais de uma década tinha deixado a condição de mito do mercado financeiro para mergulhar numa melancólica bancarrota que o levou a perder o banco que fundara, expulso pelos sócios que ele levava para lá. Mas o epílogo dessa história havia ocorrido em 1999, e a saída de Cezar do banco fora noticiada de forma estrondosa pela imprensa. O que mais haveria para ser contado? Naquele ano, Cezar era uma figura praticamente esquecida do mundo das finanças, recolhido à sua fazenda em Correias, região serrana do Rio de Janeiro.

Foi para lá que rumei numa manhã de maio com a missão de resgatar uma história que, como eu descobriria ao longo da reportagem, estava longe de ter sido contada em sua totalidade. Ela possuía todos os ingredientes de uma grande tragédia: ambição desmedida, sucesso, traição, derrocada, abandono. Eu também descobriria, ao cruzar o portal da fazenda Marambaia e mergulhar no mundo de Cezar, uma forma totalmente diferente de fazer jornalismo, embora, naquela época, com mais de vinte anos de

formada, eu já tivesse passado pelas principais redações de jornais e revistas brasileiros.

O homem taciturno que me recebeu na porta do casarão rosado nada tinha a ver com o que eu conhecera nos seus tempos de glória do Pactual. De botas, camisa xadrez e calça surrada, ele se assemelhava mais a um pacato fazendeiro do que ao mago das finanças pelo qual se tornara conhecido. No hangar, que um dia servira de garagem para seu helicóptero, ele montara uma empresa com a qual esperava se reerguer e assumir novamente um papel relevante no mercado. Apesar de tudo que passara, conservava uma trágica dignidade. Nos três dias que passei com ele e sua família na Marambaia, me dei conta do drama por trás daquela história. Ao perder o banco para os sócios, Cezar sofreu todas as humilhações. Deprimido, recolheu-se na montanha. Chegou a ponto de não ter dinheiro nem sequer para pagar as contas da fazenda. Era isso que me cabia contar. Uma história profundamente humana: o triunfo de um homem, sua queda e sua desesperada tentativa de se reerguer. Em determinado momento da conversa, ele soltou a frase que, pelo seu desencanto, se transformaria no título da matéria. “Comparar minha situação atual com a do tempo do Pactual seria o mesmo que querer comparar um elefante a uma formiga.”

A partir desse perfil, entendi que meu trabalho não seria só contar histórias que nunca tivessem sido contadas. Mas contá-las de maneira totalmente diferente. Eu teria, como fizera com Luiz Cezar Fernandes, que revelar o lado avesso dos perfilados. Descrever seus maiores e menores sentimentos. Observar cada detalhe, cada gesto, cada frase dita ao acaso. Usar de toda sensibilidade para buscar um pouco da alma de cada um dos personagens reportados, entender suas razões, sua forma de ver o mundo, as circunstâncias que os levaram a se comportar de uma ou outra forma e as consequências de suas atitudes para suas vidas. Havia outro desafio: o de

contextualizar aqueles relatos pessoais com o momento em que vivíamos, de forma que, por meio deles, se pudesse compreender uma parte da história atual do Brasil.

Se o perfil de Luiz Cezar Fernandes era carregado de drama, o que me coube a seguir — do banqueiro Daniel Dantas, uma das mais controvertidas figuras do mercado financeiro — era uma história de confrontação. Um personagem que se encaixaria em todos os clichês — o economista brilhante que se transformou, na visão de muitos, no banqueiro frio, ganancioso, desleal, disposto a tudo para atingir seus objetivos. Foi essa audácia que o levou a enfrentar o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva até as últimas consequências. Dantas, que sempre tivera boas relações com o poder, viu-se, no governo petista, “metido na maior disputa societária da história do capitalismo brasileiro”, como definiria Luiz Gushiken, ministro das Comunicações de Lula. O alvo da contenda era o controle de companhias de telecomunicações, saneamento e transporte. Seu mais duro oponente: a Previ, o fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil, o maior da América Latina.

Desde a privatização das teles, no governo Fernando Henrique, Dantas, embora minoritário, mantinha-se no controle das companhias e vivia às turras com os sócios. Mas foi no governo Lula que a Previ, apoiada pela cúpula do poder, conseguiu arrancá-lo do comando de todas as empresas e expulsá-lo dos negócios.

Além de traçar o seu perfil, eu teria que explicar aquela escaramuça. Durante os quatro meses que convivi com Daniel Dantas e com seus ex-parceiros, esquadrinhei as estratégias dos envolvidos no conflito. De um lado, um banqueiro obcecado, tentando manter, a qualquer custo, sua participação no negócio. Do outro, um governo valendo-se de todos os estratagemas, inclusive a utilização do aparelho de Estado — Dantas chegou a ser preso pela Polícia Federal — para levá-lo a capitular. A disputa era tão

encarniçada que me obrigava a voltar várias vezes aos entrevistados para checar as acusações que eles se faziam mutuamente.

No lado pessoal, Dantas era uma personalidade ambígua. Em nossos encontros, além de sua reconhecida grandiloquência e competitividade feroz, demonstrou um insuspeito senso de humor que incluía uma impagável capacidade de imitação. Agitado, dificilmente ficava sentado enquanto falava, preferindo circular pela sala — o que me obrigava a vários giros de cabeça. Tinha a permanente sensação de estar sendo espionado, mas parecia desprovido de medo (“Medo? Só da Polícia Federal”, ele diria em tom de deboche durante um jantar num restaurante em Ipanema). Foi quase profético: poucos meses depois da declaração ele seria preso.

Dois anos após vencer a queda de braço com Dantas, a Previ, junto com outros fundos de pensão, havia aumentado muito sua participação em várias empresas privadas, de diversos setores. Na *piauí*, esse movimento começou a nos chamar a atenção. Decidimos tentar entender o que havia por trás dessa história. Concluimos que Sérgio Rosa, o presidente da Previ, ex-diretor do Sindicato dos Bancários de São Paulo — que tinha tido um papel decisivo na derrocada do dono do Opportunity na disputa pelas teles —, seria peça-chave para desvendar a trama.

Em janeiro de 2009, fiz o primeiro contato com a Previ, informando o interesse da revista em fazer o perfil de Sérgio Rosa. No final de março, após muitas negociações, ele concordou com a ideia da reportagem. Ao contrário de Daniel Dantas, Rosa fala pouco, quase não ri e raramente gesticula. Jamais se agita ou aumenta a voz. Seus amigos e parceiros creditam a vitória sobre Dantas, em boa parte, ao temperamento glacial de Rosa, que nunca se descontrolou, mesmo nos momentos mais duros das negociações com o Opportunity.

Durante os dois meses que me dediquei ao perfil de Rosa, foi possível compreender que a tomada das teles fora só o começo de uma estratégia desenhada pelo governo para que o Estado, por meio dos fundos de pensão das estatais, fincasse o pé em setores considerados estratégicos na economia. Capitaneados pela Previ, os fundos aumentaram sua participação em várias empresas. Algumas delas, como as de petroquímica, que haviam sido privatizadas nos governos anteriores, voltaram ao controle do Estado.

Sem chamar a atenção, sem valer-se de discursos ideológicos, o governo Lula começara a mudar o projeto de desestatização desenhado ainda no governo Itamar Franco. Foi a partir do perfil de Sérgio Rosa que nos demos conta do surgimento de um novo capitalismo, que classificaríamos de capitalismo de Estado. Boa parte dessas empresas passaria a ser utilizada para atender às políticas de desenvolvimento idealizadas pela cúpula do governo petista.

A compra da Sadia pela Perdigão escancarou essa estratégia. Quando a Sadia quebrou, em 2008, resultado de sua gestão desastrosa, os donos da empresa tentaram se socorrer junto ao BNDES como haviam feito, com sucesso, várias outras empresas. O governo disse não. A ajuda só viria caso os donos concordassem em fundir a empresa com a Perdigão, que já pertencia aos fundos de pensão. O plano era criar a maior empresa de alimentos da América Latina. Em contato com alguns herdeiros conseguimos reconstituir toda a operação um ano após sua concretização.

A essa altura, pode parecer que tínhamos, desde o início, nos planejado para contar a história do capitalismo brasileiro a partir do governo Lula, dado o encadeamento de todas as reportagens que vínhamos fazendo. No entanto, não houve nenhuma estratégia nesse

sentido. Foi só olhando para trás que tomamos consciência de que havíamos revelado como se dera o expressivo aumento da participação do Estado na economia.

No início, durante as discussões de pauta — algumas propostas por mim, outras pelo comando da redação —, tínhamos apenas o interesse de esmiuçar cada nova história individualmente. Mas, aos poucos, fomos nos dando conta da ação do governo por trás de todas essas operações. Foi ficando cada vez mais claro que nada do que acontecera até então — desde a disputa pelo controle das teles à recompra das empresas de petroquímica e a criação da Brasil Foods por meio da fusão da Sadia com a Perdigão — tinha sido um ato de voluntarismo dos fundos. Todas essas iniciativas contavam com o firme apoio do BNDES. Decidimos que para amarrar esse processo, precisávamos ter acesso ao economista Luciano Coutinho, presidente da instituição. Coutinho era um dos principais mentores do projeto de capitalismo de Estado. Foi ele, por exemplo, quem capitaneou a operação de fusão das duas empresas de alimentos. A Previ e os fundos, junto com o BNDES, passaram a ser o braço financeiro desse novo modelo de gestão.

Durante meses tentei, sem sucesso, entrevistar Luciano Coutinho. Aveso a entrevistas, ele estava reticente. Decidimos que faríamos a matéria independentemente de sua disposição em participar, apesar de essa não ser uma prática da revista. O acesso aos nossos perfilados é o que torna as nossas reportagens mais vibrantes. Nesse caso, porém, achávamos que se fizéssemos um levantamento detalhado das operações que vinham sendo tocadas pelo BNDES, poderíamos entender as mudanças que vinham se processando na forma de o Estado intervir mais diretamente nas estratégias empresariais.

O primeiro passo foi conversar com executivos do banco para que nos explicassem o objetivo das operações. O BNDES havia decidido

apostar em algumas empresas e, para viabilizar o projeto, não só emprestaria dinheiro como entraria de sócio nos negócios, dividindo os riscos. Foi assim com a JBS Friboi e várias outras companhias. O fato é que o banco passou a apoiar basicamente setores produtores de commodities em vez de incentivar empresas de tecnologia de ponta, como a Índia e a China haviam feito, o que provocou uma saraivada de críticas do mercado. Quando Coutinho, após insistentes pedidos de entrevistas — um repórter nunca deve poupar esforços para conseguir uma boa reportagem —, finalmente concordou em falar, nos deu sua visão da estratégia. Disse que a tecnologia de ponta brasileira havia sido destruída e que seria difícil desenvolver esse setor a curto prazo. Por isso, naquele momento, era fundamental que se desse suporte a empresas que tinham mais condições de enfrentar a competição internacional. E cabia ao governo ajudar nesse esforço.

Empertigado, um tanto arrogante, mas avesso a polêmicas, Coutinho, forjado no pensamento econômico desenvolvimentista, contava com toda a simpatia de Dilma Rousseff, então ministra da Casa Civil, e do presidente Lula para levar adiante suas ideias. Foi ele quem implementou o plano de socorro às empresas nacionais durante a crise de 2008, evitando que o país entrasse em recessão. Suas políticas explicitaram que o projeto de austeridade do governo anterior seria abandonado, apesar dos esforços iniciais do então ministro da Fazenda, Antonio Palocci, de conservá-lo nos primeiros anos de Lula.

A política industrial do governo, no entanto, é de difícil classificação. Se por um lado o BNDES enterrou fortunas para viabilizar empresas de baixa tecnologia, como as de alimento, não houve nenhum planejamento para um setor fundamental para o país: o de aviação civil. Isso ficaria claro na reportagem sobre os últimos momentos da Varig, publicada em julho de 2013. Durante

três meses ouvi ex-executivos e ex-funcionários da companhia, funcionários do governo que participaram das discussões sobre que destino dar à Varig, especialistas do setor, diretores de outras companhias aéreas. O que pude perceber durante as conversas foi um grande despreparo para lidar com um problema tão grande. Quando a Varig já demonstrava poucas chances de sobreviver, o governo dividiu-se sobre qual caminho seguir. De um lado, o Ministério da Fazenda, comandando por Antonio Palocci, defendendo uma solução de mercado. Ou seja, se a empresa não pudesse sobreviver por seus próprios meios, que fechasse as portas sem que o governo interferisse. Do outro, a Casa Civil, comandada por José Dirceu, advogando a incorporação da Varig pela TAM, por meio de financiamento do BNDES. Uma proposta que objetivava apenas fortalecer a concorrente em vez de buscar uma reestruturação do mercado.

Sem uma política para o setor, a Varig, a maior empresa de aviação da América Latina, cuja operação claudicava graças à má gestão de seus administradores, acabou quebrando, e seus restos foram vendidos para a Gol. Sua derrocada contribuiu para o caos aéreo que viria a seguir. O setor se desmantelou. Tempos depois, a TAM seria vendida para a Lan Chile numa operação ainda não bem explicada, já que a legislação brasileira, até o momento, proíbe que companhias estrangeiras detenham mais de 20% de uma empresa aérea. A Gol, também combatida, já vendeu 3% de sua participação para a americana Delta, que, com isso, ganhou poderes para interferir nas rotas da empresa brasileira. Sem uma companhia aérea de peso, o Brasil vem perdendo bilhões de dólares ao ano com remessa de divisas das companhias aéreas estrangeiras que passaram a transportar a maioria dos brasileiros em viagens ao exterior.

Se se omitiu na aviação civil, o governo não poderia ter sido mais intervencionista quando tratou de discutir o setor de petróleo. Em outubro de 2007, geólogos da Petrobras confirmaram a existência de petróleo em algumas das áreas pesquisadas na camada do pré-sal, que vai do Espírito Santo a Santa Catarina. Testes subsequentes concluíram que em apenas uma das regiões sondadas a quantidade de petróleo equivalia à metade das reservas brasileiras. Houve uma euforia, e os técnicos da Petrobras chegaram a prever reservas de mais de 70 bilhões de barris em toda a extensão da camada. A partir daí, o governo mudou sua forma de ver o setor.

Em fevereiro de 2008, a *piauí* decidiu investigar melhor essas descobertas. Demo-nos conta de que era algo muito mais espetacular do que fora noticiado pela imprensa. Reconstituímos a história desde o momento em que a Petrobras comunicou a descoberta ao presidente Lula e o que veio a seguir. Lula, à época, ao tomar conhecimento do tamanho das reservas disse a integrantes do governo que participavam da exposição dos diretores da Petrobras, no prédio do Centro de Pesquisas da companhia, no Rio de Janeiro: “Não posso entrar para a história como um presidente que viu isso acontecer e não fez nada”. Decidiu, então, cancelar a nona rodada de leilão de blocos de petróleo que seria realizada pela Agência Nacional de Petróleo, a ANP, e retirar os blocos de petróleo na área do pré-sal. Sabedor de que a medida poderia causar desconfianças nos investidores de que o Brasil estivesse mudando as regras de exploração, Lula foi assertivo: “Vamos cancelar a nona rodada. Foda-se o mercado”.

A descrição do que significavam essas descobertas para o Brasil foi a primeira reportagem que a *piauí* fez sobre o pré-sal. Faríamos mais outras duas a respeito do assunto. Uma delas, intitulada “Como explorar o pré-sal”, contava a saga dos pesquisadores que durante quase dez anos buscaram petróleo abaixo da camada do sal,

uma odisseia jamais tentada por qualquer outra empresa ou país. Além de revelar todo o processo, apontamos também as dificuldades que se seguiriam para produzir petróleo a sete quilômetros de profundidade, o que equivaleria perfurar do topo do monte Everest até sua base.

A terceira reportagem da série sobre o pré-sal, publicada em setembro de 2013, quase cinco anos depois de anunciadas as descobertas, não era tão animadora. Em “O petróleo depois da festa”, revelamos o impacto negativo sobre a cadeia do combustível com a decisão do governo de alterar o modelo de exploração que vigorava até então e a demora em se apresentar uma nova solução. O projeto que adequava a lei do petróleo às novas descobertas empacou no Congresso. Virou alvo de interesses de todos os partidos. Governadores dos estados não produtores de petróleo pressionavam suas bancadas para que a distribuição dos royalties fosse revista. A discussão se arrastou por anos, paralisando a realização de novos leilões. Com isso, os projetos de exploração, necessários para que se façam novas descobertas, também ficaram empacados. Empresas pequenas começaram a quebrar e as grandes, a suspender operações. Na esteira desse encolhimento, os fornecedores, preparados para um boom de vendas de equipamentos, viram seus negócios minguarem. Conseqüentemente, a produção futura de petróleo ficou ameaçada. Foi apenas em setembro do ano passado, após a publicação da reportagem na *piuí*, que o governo decidiu reiniciar os leilões fora e dentro da área do pré-sal. Agora o Brasil trava uma corrida contra o tempo para encontrar e produzir o combustível sem ter que voltar a importar, como nos anos 1980.

Nesse conjunto de reportagens publicadas entre 2006 e 2012 fomos, aos poucos, fazendo as conexões que nos permitiriam compreender o novo modelo de capitalismo desenhado pelo governo

petista desde 2003. Nada aconteceu por acaso. Por trás dos embates, das falências, das fusões, das mudanças de legislação, existia um projeto de governo de colocar de novo o Estado no papel de protagonista; não de forma ostensiva como no regime militar, mas, sutilmente, por meio das operações dos fundos de pensão e do BNDES. Talvez sejam necessários outros dez anos para saber aonde tudo isso nos levará.

Desde a sua criação, em 2006, a *piauí* conserva uma característica que pareceria difícil de ser levada adiante numa época em que tudo é rapidamente descartado. Na qual a velocidade da informação é uma contingência. Nós não temos pressa. Nossas histórias requerem tempo para ser apuradas e contadas. Por isso, pacientemente, observamos. E então, quando menos esperamos vem a frase, o instante, a palavra que define tudo. O gesto que pode mudar o rumo de toda uma história.

Em 2008, fui encarregada de fazer o perfil Luis Stuhlberger, um dos mais bem-sucedidos administradores financeiros de sua geração. Quando cruzei a porta do Credit Suisse Hedding Griffo, a administradora de recursos da qual é sócio, imaginava encontrar um impávido financista. Stuhlberger é o oposto. Tímido, atrapalhado e, como ele mesmo se define, medroso. Estar no topo lhe custou muito — e ainda lhe custa. Seus medos e angústias profissionais nunca o abandonaram. Os bilhões que administra não o privaram das lágrimas. *Um barril de risadas e um vale de lágrimas*, do cartunista e humorista americano Jules Feiffer, era um dos livros que mantinha por perto quando o entrevistei, talvez um alerta permanente para os solavancos emocionais a que todos estamos sujeitos. Stuhlberger tem medo da queda. E, por isso mesmo, nunca se arrisca demais. Sua constante vigília mantida pela certeza de que tudo pode mudar em um segundo foi o que talvez

tenha preservado o fundo que administra de grandes prejuízos quando o mercado financeiro mundial veio abaixo em 2008.

Esse balanço entre euforia e dor era tão marcante em Stuhlberger que a chamada da revista para o seu perfil não foi outra senão “Bilhões e lágrimas”. Ao discutirmos o título para este livro, a editora Thais Pahl sugeriu resgatá-lo. Afinal, dinheiro e lágrimas estiveram juntos em todas as reportagens que integram este volume: na história do banqueiro que perdeu tudo; do que desafiou o governo e foi enxotado; do bancário que enfrentou pressões descomunais numa disputa societária; das empresas que quebraram; dos negócios que não deram certo; das operações malsucedidas e até das bem-sucedidas, mas que custaram aos envolvidos muitos momentos de angústia e desesperança. No fundo, bilhões e lágrimas talvez sejam mesmo inseparáveis.

I
Anais das finanças

1

De elefante a formiga*

VISTA DE BAIXO, a estradinha serpenteante parece intransponível. Estreita e esburacada, ela chega ao topo do morro mais alto da fazenda Marambaia, em Correias, na serra fluminense. O dono da fazenda, Luiz Cezar Fernandes, não se enjoa de percorrê-la. Ao menos duas vezes por semana, o seu Land Rover branco escorrega e resfolega para vencê-la. É com uma baforada no cachimbo que Fernandes comemora, lá em cima, a impressão que a paisagem causa na visitante. Ele aponta os picos da Serra dos Órgãos, espécimes em flor da Mata Atlântica, o casarão cor-de-rosa que serve de sede para a Marambaia, emoldurado por um jardim desenhado nos anos 1940 por Burle Marx. Aponta então o estábulo e o antigo hangar, ao pé do morro. Eles abrigam a sua empresa de internet sem fio e de telefonia via internet, a Taho. É ali que ele busca reconstruir a vida profissional desde que perdeu, há sete anos, o seu banco, o Pactual, para quatro sócios. Em maio de 2006, o grupo suíço UBS comprou o Pactual por 2,6 bilhões de dólares. No dia 26 de outubro, o presidente Lula assinou o decreto autorizando a transferência do banco para os suíços. Foi um dos maiores negócios já realizados no Brasil. O fundador do banco não ganhou um tostão com a venda.

Luiz Cezar Fernandes é um homem baixo e atarracado, de 67 anos, que tem a barba e os cabelos fartos e inteiramente brancos. Ele não se separa do cachimbo. Fala baixo e pouco. É capaz de contar uma história e, logo em seguida, sem nenhum constrangimento, apresentar uma versão diferente. Conta, por exemplo, que sua primeira mulher, Maria do Carmo, era de esquerda e participava de movimentos políticos, e, minutos depois, afirma que ela era uma jovem burguesa que jamais teve envolvimento político. Luiz Cezar pouco sorri, jamais gargalha, quase não gesticula. Costuma usar calças de brim, botas e camisas de algodão. Seus ternos, que ele veste quando tem encontros de negócios no Rio, são simples e fora de moda.

Ele é lacônico ao comentar a transação que tornou seus quatro ex-sócios bilionários. “Foi, sem dúvida, um excelente negócio”, diz com frieza. E poderia haver alguma relação entre o antigo banco e seus novos empreendimentos? “Seria como querer enxergar alguma semelhança entre a formiga e o elefante”, reconhece, rapidamente. “Não só no tamanho, mas no charme do negócio, na influência que você exerce na economia.” As instalações da empresa são amplas e surpreendentes: o escritório do proprietário e a área comum de trabalho estão acomodados no estábulo, de oitocentos metros quadrados, e as baias foram transformadas em salas de reunião. Ao lado fica o hangar de novecentos metros quadrados que abrigava o helicóptero de Luiz Cezar; agora estão instaladas ali as catorze mesas do telemarketing que atendem aos clientes da Taho. A pujança da empresa se esgota na aparência. Seus negócios são poucos e pequenos. Há dias em que o dono não recebe um cliente sequer. O celular de Luiz Cezar Fernandes quase não toca e, quando isso acontece, raramente são chamadas comerciais. Um silêncio impensável há poucos anos, quando o senhor do Pactual recebia ligações contínuas dos quatro cantos do planeta.

A internet sem fio já lhe consumiu 5 milhões de dólares. A telefonia via internet, outros 14 milhões, quatro deles em publicidade. “Os investimentos ainda não deram retorno”, constata. Ainda assim, a empreitada está em melhor situação do que outras iniciativas do ex-banqueiro. Em 2002, em sociedade com o embaixador Jorio Dauster — o tradutor de Vladimir Nabokov que foi negociador da dívida externa brasileira e presidente da Vale do Rio Doce —, ele montou um banco de investimento, o Invixx. Poucos meses e alguns milhões de dólares depois, o Invixx fechou as portas. “Não é que eu tenha saudades do mercado”, diz ele, contradizendo os seguidos ensaios de reaproximação. “Eu queria fazer algo mais substantivo.” No momento, ele aguarda a resposta do Banco Central ao pedido de uma carta patente para abertura de uma distribuidora de valores.

Alguns amigos se preocupam com o que classificam de “obsessão” de Luiz Cezar em resgatar seu passado de banqueiro. E temem que ele acabe perdendo ainda mais dinheiro. Um deles, Francisco Gros, presidente do Banco Central no governo Collor, avalia que o setor bancário hoje “é diferente de quando nasceu o Pactual: existe mais competição, principalmente de grupos estrangeiros, e, para entrar nesse jogo, é necessário muito capital”.

De fato, o Pactual foi fundado, em 1983, com um capital quase irrisório: 200 mil dólares. Dez anos depois, acumulara um patrimônio de 600 milhões de dólares. Chegou a crescer a uma média anual de 33%. Era como se a cada três anos surgisse um novo Pactual. Naquela época, a fortuna de Luiz Cezar ultrapassava os 300 milhões de dólares. No momento, ele tenta conseguir um empréstimo equivalente a 100 mil dólares junto à Financiadora de Estudos e Projetos, a Finep, órgão do governo federal, para desenvolver um laboratório de inseminação artificial de ovelhas.

O Land Rover leva mais de uma hora para ir do topo do morro até o estábulo onde funciona a Taho. Luiz Cezar para e inspeciona sua criação de ovelhas da raça santa inês, que ele mantém há quase vinte anos e que só agora começa a explorar comercialmente. Examina os pastos e dá instruções aos tratadores: “Não varre assim que joga verme nas ovelhas”. Entra nos currais (livres de moscas e de mau cheiro graças ao permanente serviço de limpeza) para afagar os animais e conferir a comida e a água nos cochos. “Já sou o terceiro maior produtor desse tipo de ovelha no Brasil”, gaba-se. Estaciona em frente ao estábulo. Ali, numa ampla baia, instalou seu escritório. Luiz Cezar se acomoda em frente à mesa de vidro, pede café (uma das mais de quinze xícaras que toma por dia) e pergunta à secretária, Roberta Basílio, como foi o desempenho do mercado financeiro. Ela passa as informações, acrescentando que ele acertou no palpite para aquele dia. “Estou ensinando a Roberta a operar no mercado”, conta. “Por isso ela costuma sair daqui depois do horário.”

Segundo o ex-banqueiro, é esse tipo de esforço que faz as pessoas crescerem profissionalmente. “Se eu tivesse trabalhado apenas oito horas por dia, nunca teria chegado onde cheguei.” Às seis horas, Greta, uma cadela branca e peluda, da raça maremano, que pastoreia as ovelhas da fazenda, entra no escritório e esparrama-se aos pés do dono. Todo dia, à mesma hora, ela cumpre esse ritual. É o sinal de que o expediente está se encerrando. Mas não para Roberta: ela liga para o namorado e avisa que vai sair mais tarde outra vez. O chefe precisa que ela fique. “Eu, quando comecei a trabalhar no banco, levava até pijama para dormir na agência”, conta Luiz Cezar.

Isso foi na adolescência, quando, depois de uma briga terrível com o pai, foi viver com a avó em São Paulo. Tinha catorze anos. As relações com o pai, funcionário da Caixa Econômica Estadual em

São Carlos, sempre haviam sido difíceis. “Ele era severo demais, e eu, levado demais.” Para se sustentar, Luiz Cezar foi trabalhar como contínuo no Bradesco, cujo nome ainda era Banco Brasileiro de Descontos. “Era um banco pequeno, e meus amigos mexiam comigo dizendo que eu trabalhava no Banco Brasileiro de Dez Contos.” A jornada era pesada. Ele tinha de caminhar as avenidas Nove de Julho e Paulista quase que de ponta a ponta, entregando correspondência. Um dia, cansado das andanças, jurou a um colega que ainda seria banqueiro. Na busca de seu objetivo, voltava para a agência, sentava-se ao lado do gerente e lhe pedia pequenas tarefas burocráticas — o tal do esforço adicional. Dois anos depois, com apenas dezesseis anos de idade, havia sido promovido a procurador, uma espécie de gerente administrativo da agência. Aos dezessete, foi transferido para o Rio. Ganhava 350 cruzeiros, pouco mais do que o salário mínimo de bancário. Não se aquietou. Queria subir na vida.

Luiz Cezar Fernandes reconhece que se casou com sua primeira mulher, Maria do Carmo, uma prima do ramo mais bem de vida da família, na tentativa de atingir mais rápido a meta. Mas o sogro, um advogado, colocava-o para baixo. “Nos almoços de domingo, ele me chamava de ignorante, de analfabeto”, conta. Com Maria do Carmo, teve duas filhas, Priscila e Renata. A família morava num apartamento apertado, no Flamengo, num prédio apelidado de Chiqueirópolis. Ele trabalhava numa agência do banco em Madureira e tomava um ônibus que levava quase duas horas para chegar ao destino. Quando foi promovido a gerente de uma agência em Belo Horizonte, pediu demissão. “Se eu era tão bom para dirigir uma agência, por que me deixaram mofar tanto tempo em Madureira?”, justifica.

Não passou duas horas desempregado. Enquanto caminhava pelo Centro da cidade pensando no que fazer da vida, encontrou um

primo, que imediatamente lhe apresentou aos donos do Banco Campina Grande, que começava a operar no Rio. Foi contratado. No novo emprego, o salário era o dobro do que Luiz Cezar ganhava no Bradesco. Meses depois, em novembro de 1969, transferiu-se para o Escritório Levy, uma corretora, também no Centro, onde passou a ganhar 1500 cruzeiros. O ano de 1970 trouxe um novo convite de emprego, dessa vez para o Banco União Comercial, com salário de 7 mil cruzeiros. Logo em seguida, mais um, para a corretora Libra; salário: 50 mil cruzeiros. Ele se espanta: “Em um ano, meu salário aumentou quase 150 vezes”.

Foi na Libra que ele conheceu um jovem economista chamado Jorge Paulo Lemann. Os dois não podiam ser mais diferentes. Lemann, formado em Harvard, era frequentador do Country Club, campeão de tênis e inclinado à disciplina suíça. Luiz Cezar vinha de família de classe média baixa, estudara apenas até o segundo ginásial, era sedentário e tinha dificuldade em cumprir horários. Em 1971, quando Lemann fundou a corretora Garantia, chamou Luiz Cezar para se juntar à sociedade. “De repente, eu estava rico”, diz Luiz Cezar. Descobriu, então, que não precisava nem da mulher nem do sogro para se alavancar socialmente. Comprou um apartamento de quatro quartos na Lagoa e separou-se de Maria do Carmo.

A explicação para a súbita riqueza estava na maneira como a corretora Garantia remunerava seus operadores. Em vez de serem funcionários da instituição, eles eram contratados como sócios e podiam aumentar sua participação de acordo com o próprio desempenho. A promoção era por mérito, e não por laços de parentesco. A corretora se destacou rapidamente. Ao abrir as portas, funcionava numa salinha acanhada, num prédio no Centro do Rio. Em poucos meses, passou a ocupar o andar inteiro.

Em março de 1972, Lemann despachou Luiz Cezar para Nova York, para um estágio de dois meses no JP Morgan e na Goldman Sachs. Por não falar inglês, Luiz Cezar levou, como intérprete, um jovem estagiário da corretora, Marcel Telles, hoje presidente da InBev — a fabricante de cerveja criada pela fusão da AmBev com a belga Interbrew — e de muitos outros negócios, em sociedade com Lemann. A dupla voltou dos Estados Unidos com ideias para a formação da Cetip e da Selic, sistemas eletrônicos para liquidação e custódia de títulos públicos e privados. Até então, a custódia do título era física: o cliente ficava de posse do seu CDB e, se o perdesse, perdia todo o dinheiro aplicado, pois não tinha como resgatá-lo. “Nós trouxemos para o Brasil palavras que nem existiam no dicionário, como open market e overnight”, vangloria-se Luiz Cezar.

O trunfo dele na Garantia era a enorme rede de relacionamentos. “O seu papel não era ficar na mesa”, atesta um ex-sócio. “Ele era mais de correr atrás, de se aproximar das pessoas certas.” Fazia o trabalho para o qual os sócios diplomados torciam o nariz: o contato com funcionários do governo, por vezes acompanhado de distribuição de agrados, grandes e pequenos. Em 1975, Luiz Cezar procurou o então gerente financeiro da Telebras, Walter Guerra, para propor um negócio com ações. Enquanto conversavam, Guerra recebeu um telefonema da filha, pedindo ao pai que lhe conseguisse lápis de propaganda. “Quando saí dali, liguei para um amigo na Johann Faber e pedi que me arrumasse tudo o que pudesse de lápis de propaganda”, conta Luiz Cezar. Dias depois, voltou ao escritório de Guerra com duas caixas de sapato cheias dos tais lápis. A partir daí, as relações entre os dois se estreitaram, e Luiz Cezar fechou uma operação de 150 milhões de dólares, o maior negócio feito até então no Brasil. Graças a um pequeno agrado.

“Luiz Cezar trazia ideias que, para muitos dos sócios, pareciam puro delírio”, conta Zeca Borges, diretor executivo do Disque-

Denúncia, que é presidido por Luiz Cezar. Nos anos 1970, Borges era operador no mercado financeiro e costumava bater papo com a turma da Garantia no final do expediente. Numa dessas visitas, Luiz Cezar sentou-se com ele por quase duas horas, tentando catequizá-lo para a ideia de transformar a corretora em banco. Quando a conversa acabou, Borges levantou-se e foi até a mesa de Lemann, que, bem-humorado, perguntou se “o Cezar também estava enchendo a cabeça dele”. Pouco depois, no entanto, todos os sócios se convenceram de que a Garantia podia dar o salto. Luiz Cezar valeu-se de seus contatos no Banco Central e conseguiu comprar a carta patente de um banco quebrado, o Ipiranga, passando na frente das duzentas instituições que aguardavam na fila. Em 1976, a antiga corretora Garantia virou banco, e Luiz Cezar, finalmente, banqueiro.

As desavenças entre os sócios não demoraram a acontecer. Muitos reclamavam que Luiz Cezar era indisciplinado, chegava tarde, que suas relações com altos funcionários públicos, apesar de muito úteis, eram heterodoxas, que tinha formação precária e, no entanto, mantinha uma participação na sociedade muito maior que a deles. Começaram as pressões para que saísse. Um dos que mais batalharam para isso foi Carlos Alberto Sicupira, hoje presidente das Lojas Americanas. O desligamento acabou ocorrendo no fim de 1982.

O telefone toca às nove da noite. A governanta pergunta a que horas pode servir o jantar. Greta, a cadela, deixa o seu posto e se dirige à porta, pressentindo a saída iminente do dono. Em menos de cinco minutos o Land Rover chega ao casarão cor-de-rosa. “Pelo menos não pego engarrafamento para ir do trabalho para casa”, brinca Luiz Cezar. A porta principal da sede dá para um hall de cem metros quadrados, onde um enorme lustre de cristal Lalique pende do teto, quatro metros e meio acima. Duas escadas sinuosas levam ao andar

superior, que abriga sete suítes. Luiz Cezar mudou-se para a Marambaia em 1987, depois de se separar da segunda mulher, Heloísa, com quem teve um filho, Pedro, hoje no mercado financeiro. “Paguei um milhão de dólares pela fazenda”, conta.

Luiz Cezar exhibe a casa (segundo ele, decorada em apenas duas semanas) com o afeto de um velho guia de museu. Na sala estão expostos quadros de Visconti, Di Cavalcanti e Lasar Segall. Esculturas de bronze francesas do século XVIII espalham-se pelos ambientes, onde sofás modernos misturam-se a móveis antigos. As mesas de centro e os aparadores estão cobertos por pratarias, porcelanas e muitas, muitas orquídeas. Uma escada de mármore leva a um porão bem iluminado, onde uma adega abriga mais de mil garrafas de vinho, embora o dono da casa raramente beba, em razão do diabetes. Ao longo de um comprido corredor de tijolo aparente, enfileiram-se freezers e geladeiras abarrotados de comida. “Estou preparado para receber de cinco a duzentas pessoas”, diz Luiz Cezar. Abre a porta de uma despensa de cerca de trinta metros quadrados, onde guarda louças e cristais. No fim do corredor há um elevador — uma das poucas modificações que Luiz Cezar fez no projeto original da casa, para facilitar a locomoção da filha Renata. Com 36 anos, ela sofre, desde a adolescência, de uma doença degenerativa rara, a síndrome de Niemann-Pick, que aos poucos lhe tira os movimentos e a fala. Nos últimos meses, a doença se agravou. Renata respira com a ajuda de aparelhos e passa o tempo todo na cama, numa das suítes.

No andar térreo fica a sala de jantar, com uma mesa de jacarandá para 24 lugares. É nela que, todas as noites, Luiz Cezar janta com a mulher, Cecília, com quem está casado há dezoito anos, e a sogra, que mora na fazenda. Um mordomo serve a mesa. Participam

também do jantar as duas cunhadas e os quatro sobrinhos de Luiz Cezar, que moram em Minas e vieram visitá-los. Cecília aparenta ter por volta de cinquenta anos, tem cabelos e olhos castanhos. É economista e conheceu o marido no Garantia, onde era analista. Ao contrário dele, é alegre, extrovertida, engraçada, cheia de vida. Os amigos de Luiz Cezar dizem que é uma mulher forte, que sempre o apoiou. Ela brinca, dizendo que as ovelhas da fazenda são mais bem tratadas do que ela. “Passo dias sem ir à manicure e ao cabeleireiro, mas as ovelhas têm os cascos e o pelo lustrados todos os dias.” Depois do jantar, todos desaparecem silenciosamente. Na sala de estar, uma lareira torna o ambiente aconchegante. Luiz Cezar conta, em voz quase inaudível, a história de seu banco.

*

O Pactual surgiu como distribuidora de valores num momento de ebulição financeira. A ebulição foi fruto do longo período de inflação e instabilidade econômica. O governo, por falta de caixa para honrar seus compromissos, buscava financiamento no mercado. Para obtê-lo, o Banco Central vendia títulos da dívida pública pagando altas taxas de juros. As instituições financeiras compravam esses papéis e se financiavam com investidores privados no mercado aberto. A volatilidade dos papéis permitia *spreads* (a diferença entre o preço de compra e o de venda) consideráveis; os ganhos eram expressivos. Esse ciclo do financiamento público foi chamado de ciranda financeira. Quanto mais juros o governo pagava, maiores eram as suas dificuldades de caixa e maior a necessidade de vender papéis a juros cada vez mais altos.

Para Luiz Cezar, o sucesso do banco se explica em grande parte pela contratação de dois jovens economistas: Paulo Guedes e André Jakurski. Ele mesmo financiou os dois para que se associassem ao empreendimento (as iniciais de Paulo, André e Cezar inspiraram o

nome do banco). O trio trabalhava afinado. Enquanto Luiz Cezar captava negócios, Jakurski atuava na mesa de operações e Paulo Guedes empregava seus conhecimentos de macroeconomia, apurados num doutorado na Universidade de Chicago, para traçar cenários econômicos. Uma de suas apostas mais acertadas foi a de que o Plano Cruzado não se sustentaria. Com isso, todas as operações do banco foram direcionadas para preservar os ganhos da instituição quando o plano fatalmente fracassasse, o que ocorreria meses depois da edição do plano, em 1986.

Enquanto a economia funcionou para garantir os lucros do mercado financeiro, o Pactual não teve limites no sucesso. Em 1993, no aniversário de dez anos do banco, Luiz Cezar e o seu Pactual apareceram na capa da revista *Exame*, com o título “Colheita de ouro no caos”. No ano anterior, o banco havia tido rentabilidade de 59% (a maior taxa de retorno sobre o capital entre as instituições da mesma categoria) e lucro líquido de 17,5 milhões de dólares. Isso num ano em que a economia esteve praticamente paralisada. O número de sócios havia subido para dez.

Para comemorar o aniversário e os resultados formidáveis do banco, Luiz Cezar promoveu uma festa no Museu da Chácara do Céu, no bairro de Santa Teresa, de onde se tem uma vista estupenda do Rio de Janeiro. Compareceram mais de 5 mil convidados, entre banqueiros, empresários, diretores de instituições públicas e jornalistas. A preocupação de Luiz Cezar era uma só: a chegada de Jorge Paulo Lemann, então presidente do Banco Garantia, do qual ele fora sócio por onze anos. Mesmo tendo sido forçado a sair do Garantia, Luiz Cezar continuava a cultuar Lemann, modelo que ele sempre tentou emular e que é sua referência até hoje. Um ex-sócio do banco contou recentemente, durante um almoço num restaurante carioca, que, naquela comemoração, Luiz Cezar, aflito,

perguntava o tempo todo se Jorge Paulo (como Lemann é conhecido) havia chegado. Quando o convidado finalmente apareceu, Luiz Cezar não saiu do lado dele durante os trinta minutos em que ele permaneceu na festa. Lemann, por sua vez, tem pouco a dizer sobre o ex-sócio. Num e-mail, afirma: “Luiz Cezar é sinônimo de dinamismo, de correr atrás. Sua criatividade foi crucial no início do Garantia”. Na mensagem, não comenta a saída de Luiz Cezar do Pactual. “Ninguém melhor do que ele para explicar o que se passou”, diz, e acrescenta: “O Pactual ainda existe e isso é resultado das marcas de alguém especial”. Ao tomar conhecimento do comentário de Lemann, os olhos de Luiz Cezar se encheram de lágrimas. A admiração desmedida pelo ex-sócio e o desejo de seguir seus passos são apontados por alguns amigos como uma das maiores razões para os seguidos fracassos de Luiz Cezar.

O ex-banqueiro atíça o fogo na lareira, cuidando para que as fagulhas não caiam sobre o tapete persa, e prossegue o relato. O Garantia, lembra, foi pioneiro em negócios inovadores, como a aquisição das Lojas Americanas por meio de um *take-over*, operação em que se compram discretamente ações de uma empresa, até alcançar a posição de acionista majoritário. Em 1989, o grupo adquiriu o controle acionário da Brahma e, dez anos depois, promoveu a fusão com a Antarctica. Ao longo de sua trajetória, participou de consórcios de privatização. Luiz Cezar achava que o Pactual também devia fazer operações fora do mercado financeiro. “Eu não queria que o banco se limitasse à compra e venda de títulos”, diz ele. “Havia coisas muito mais interessantes a serem feitas.” Os sócios preferiam continuar a ciranda a se aventurarem em negócios ligados à produção.

Mas hoje alguns deles reconhecem que o banco chegou onde chegou graças a novidades introduzidas por Luiz Cezar. “De cada dez ideias

que ele trazia, nove iam para o lixo, mas a que sobrava era espetacular”, diz um deles. Com 51% das ações, Luiz Cezar podia impor suas ideias, ainda que os sócios fossem contra. Foi ele quem forçou o banco a entrar no negócio de gestão de recursos de terceiros. “Ele foi muito criticado pela cúpula do banco, mas agora essas operações dão um retorno absurdo para o Pactual”, diz o ex-sócio. Quando Luiz Cezar deixou o banco, em 1999, as operações de gestão de recursos de terceiros chegavam a 6 bilhões de dólares. No ano passado, a gestão de ativos de terceiros havia alcançado a cifra de 23 bilhões de dólares. Ele enfrentou a maioria dos sócios ao decidir trabalhar, no início dos anos 1990, com reestruturação de empresas. Algumas dessas operações tiveram êxito na época, como a da Varig, da Mesbla e da Lacta.

Luiz Cezar vivia o seu auge como executivo. Não saía das páginas dos jornais, exibindo-se como o banqueiro mais bem-sucedido do Brasil. Bem antes de concluída a reestruturação da Lacta, por exemplo, posou jogando bombons Sonho de Valsa para o alto. Levava vida de novo-rico. Em 1987, comprou um helicóptero, no qual fazia diariamente o percurso entre a Marambaia e o prédio do Pactual, no Centro do Rio. Viajava ao exterior só para assistir a corridas de Fórmula 1. “Saía do Rio na sexta-feira e voltava na segunda”, conta. Nas festas que oferecia, transformava o hangar do helicóptero num imenso salão. Orquestras se revezavam a noite inteira. Nos bufês, cascatas de camarão, lagosta e salmão eram servidas em bandejas de prata. Numa dessas ocasiões, em 1995, Luiz Cezar recebeu os convidados fantasiado de Pierrô, o triste personagem traído pela Colombina. Talvez tenha sido uma curiosa antecipação da traição que ele conta ter sofrido três anos depois.

As festas eram o único momento em que os sócios confraternizavam. Fora dali, as relações eram frias. “Havia uma competição muito forte entre os mais jovens”, diz Edson Macedo, ex-

sócio do banco e hoje dono da Solfin, que lida com reestruturação de empresas, em São Paulo. “O Cezar estimulava a disputa porque achava saudável para os negócios.” O que sobrava em criatividade no Pactual, de acordo com Macedo, faltava em humanidade. “Se você gerava resultados, estava dentro; senão, caía fora.” Esse pragmatismo se refletia na alta rotatividade no banco, uma das maiores do setor. A máxima de Luiz Cezar sobre o tema era darwinista: leões mais fracos são devorados por leões mais fortes.

A tensão entre os sócios mais antigos cresceu. As desavenças de Luiz Cezar com Paulo Guedes e André Jakurski se aprofundavam. Os dois discordavam não só dos projetos do controlador, mas também da política de distribuição de bônus, que permitia aos sócios recentes terem participação cada vez maior no capital do banco. Guedes e Jakurski se opuseram ao aumento da participação de Eduardo Plass, funcionário que cuidava da parte administrativa e se tornara braço direito do dono do Pactual. Luiz Cezar conheceu Plass, então engenheiro da Camargo Corrêa, durante uma visita à empreiteira, em São Paulo. “Chovia muito e eu estava parado na porta da empresa, esperando aparecer um táxi”, conta Luiz Cezar. “Surgiu o Plass no seu fusquinha e me ofereceu carona. Aceitei, e acabei fazendo o convite para ele trabalhar no banco.” Eduardo Plass entrou no Pactual com 27 anos. Gaúcho, ele fala com sotaque, tem olhos azuis, é magro e usa ternos de aparência barata. Ao narrar a sua ascensão e queda, Luiz Cezar Fernandes escala para Eduardo Plass o papel de Iago, o traidor.

A gota d’água para o fim da sociedade original foi a tentativa de Luiz Cezar, em 1997, de transformar o Pactual em banco de varejo. “Eu queria comprar o BCN”, lembra. “Estava apalavrado com o Pedro Conde, mas, hora de assinar os papéis, o Paulo e o André desistiram do negócio.” Segundo Luiz Cezar, o Pactual pagaria 300 milhões de

dólares. Seis meses depois, o BCN foi vendido ao Bradesco por 1,5 bilhão de dólares. A saída dos dois sócios fundadores, motivada pelo episódio, abriu espaço para o crescimento de três jovens que vinham fazendo carreira fulgurante no Pactual: André Esteves, Marcelo Serfaty e Gilberto Sayão. Os sócios mais velhos referiam-se ao trio como “os meninos do Cezar”. Esteves, numa das reuniões no banco, disse que acordava, tomava café, almoçava, jantava e dormia pensando no Pactual. Aos 25 anos, o jovem de classe média da Tijuca foi admitido no banco como analista de sistemas.

Enquanto a performance do Pactual era cada vez mais admirada, o dono soçobrava. O caminho para o desastre começou a ser trilhado em 1991, quando, ao sentir a resistência dos sócios a empreendimentos fora da área financeira, Luiz Cezar decidiu levar seus projetos sozinho. Montou uma holding, a Latinpart, para administrar novos negócios. Era uma experiência semelhante à da GP Participações, criada por Lemann para administrar os negócios não financeiros do Garantia. “A diferença é que ele não tinha um Marcel Telles nem um Carlos Alberto Sicupira para tocá-la”, afirma um ex-sócio e amigo de Luiz Cezar, Paulo Bilyk, dono da Rio Bravo, uma prestadora de serviços financeiros.

Nas pegadas de Lemann, que adquirira a Artex, Luiz Cezar comprou as Indústrias Têxteis Berberá (Teba), fabricante de linho. Comprou também a Overprint, fabricante de embalagens, e entrou no ramo de processamento de suco de laranja, com a aquisição da CTM Citrus (Citromatão). Todos eles fiascos. Bilyk considera a história da Latinpart um paradoxo: Luiz Cezar criara um banco de excelência inquestionável e possuía um grupo de empresas cuja gestão era um desastre. Outro sócio do Pactual afirma que, na Teba, os gestores insistiam na produção de linho para vestuário, embora o tecido não tivesse boa aceitação no mercado. “Os estoques

encalhavam, porque o que o mercado queria era linho para decoração”, diz o ex-sócio. Na Citromatão, uma auditoria constatou que as projeções de preço para o suco de laranja estavam descoladas da realidade.

Tudo na Latinpart e em suas subsidiárias era o oposto do que Luiz Cezar pregava no banco. Os diretores dessas empresas tinham privilégios que jamais haviam sido concedidos aos sócios do Pactual, como cartão de crédito corporativo, carro com motorista e supermercado pago. Nas viagens internacionais, hospedavam-se em hotéis do nível do Plaza Athénée, em Paris. “O Luiz Cezar tinha um comportamento bipolar em relação ao Pactual e a essas empresas”, avalia um amigo. “No banco, ele impunha um modelo espartano; nas outras empresas, imperava a cultura do desperdício.”

Havia, talvez, descaso de Luiz Cezar com relação à Latinpart. Embora passasse boa parte da semana na sede do Pactual em São Paulo, raramente aparecia no prédio da holding, no bairro do Itaim. Quando muito, ia à companhia na quinta-feira à noite ou na sexta pela manhã. Uma vez por mês, assinava um cheque pessoal para cobrir rombos nas empresas da Latinpart. “Todo o dinheiro que o Luiz Cezar ganhava de bônus no Pactual, e eram milhões de dólares por semestre, ele enterrava na Latinpart”, diz um ex-sócio.

Edson Macedo relata que, em fevereiro de 1998, recebeu um telefonema aflito. Era Luiz Cezar, que enviara o helicóptero para buscá-lo em São Paulo. “Quando cheguei, ele me disse, aos prantos, que estava quebrado.” Macedo tomou um choque, ao analisar a planilha que Luiz Cezar lhe apresentou: a Latinpart tinha um rombo de 142 milhões de dólares. De que maneira o dono do mais bem-sucedido banco de investimentos do país, mentor de operações exemplares de recuperação de empresas, chegara a tamanho desastre em seus negócios pessoais? “Ele confiou demais nos administradores”, avalia Macedo. De certa forma, Luiz Cezar

concorda. “Acho que tenho um grave defeito”, diz. “Acredito mais nas pessoas do que elas em mim.”

No encontro com Macedo, ficou acertado que Luiz Cezar abriria a situação para os sócios do Pactual. A saída seria propor que eles o financiassem. Luiz Cezar pagaria as dívidas com seus bônus semestrais. “Seria o mais justo, já que havia financiado a todos nós”, diz Macedo. Foi marcada uma reunião com os quatro grandes sócios — André Esteves, Eduardo Plass, Gilberto Sayão e Marcelo Serfaty — e com Paulo Bilyk, cuja participação começava a aumentar. A proposta a princípio foi aceita. Edson Macedo ficaria responsável pela renegociação das dívidas da Latinpart com os credores, e Luiz Cezar seria financiado pelo Pactual. Dias depois, porém, Eduardo Plass comunicou a Luiz Cezar que os sócios, com exceção de Paulo Bilyk, haviam mudado de ideia: para receber os recursos, teria de vender a eles suas ações do banco.

Até hoje Luiz Cezar não se conforma. “O Plass era o meu braço direito, o meu homem de confiança, a pessoa que eu tirei do nada”, desabafa. “Eu confiava tanto nele que o nomeei tutor da minha filha Renata, caso um dia eu faltasse.” Durante anos, Luiz Cezar procurou tratamento para a filha no Brasil. Ouviu doze diagnósticos, todos errados. Finalmente, chegou a um neurologista em Nova York, Edwin Kolodine, que diagnosticou a doença como a síndrome Niemann-Pick. Para que Renata pudesse ser tratada no Brasil, os americanos sugeriram o geneticista Danilo Moretti, da Universidade Estadual Paulista, a Unesp, que iniciava estudos na área. Na tentativa de acelerar o desenvolvimento de tratamento para a doença, Luiz Cezar passou a financiar pesquisas no Brasil e nos Estados Unidos. A Fundação Lucentis, criada por Moretti, recebeu dele mais de 1 milhão de dólares. Com o tempo, várias empresas passaram a ajudar a instituição, que hoje está construindo, em

Botucatu, um centro de atendimento a pacientes com doenças genéticas. O prédio leva o nome de Renata Amaral Fernandes, em homenagem a Luiz Cezar. “Ele tem adoração por essa filha”, diz o médico paulista. “Quando nomeou o sócio como tutor, estava lhe entregando seu bem mais precioso.”

“O Luiz Cezar foi o único responsável pelo desastre nos seus negócios”, diz Edson Macedo, “mas não merecia ter passado pelo que passou.” Cada vez que ele precisava levantar recursos para pagar as dívidas, os sócios o obrigavam a se desfazer de uma parte do banco. Certo dia, Plass entrou no casarão da Marambaia aos berros, exigindo que Luiz Cezar aparecesse para assinar os papéis da venda das ações. O banqueiro entrou em depressão. Passava dias trancado no quarto, sem falar com ninguém. Ou então pegava o carro, subia até o topo do morro e ficava lá, sozinho. À medida que os quatro sócios aumentavam a participação no banco, mais exigências faziam. “Eles enfraqueceram todas as áreas de influência do Luiz Cezar”, diz um ex-funcionário. “O André Esteves dizia nos corredores, para quem quisesse ouvir, que até a telefonista sabia que o Luiz Cezar era um imbecil.”

Em junho de 1998, o médico Danilo Moretti recebeu uma ligação do banqueiro. Moretti estava no Rio, no táxi que o levaria ao aeroporto. “Quando ouvi o tom de desespero na voz dele, mandei o taxista tocar para Correias”, conta. Lá, descobriu que Luiz Cezar não tinha nem sequer como pagar as contas da fazenda. “Todo o dinheiro que lhe restava estava em ações do banco”, diz, “e os sócios só liberavam mais mediante a venda dos papéis.” O médico sacou o dinheiro da sua fundação de pesquisas e o emprestou a Luiz Cezar. “Eram 400 mil reais, mas eu jamais negaria ajuda a um homem que tinha sido absolutamente generoso no financiamento do nosso trabalho.” De acordo com Moretti, Luiz Cezar fez questão de pagar o

empréstimo com juros e correção. “É verdade”, admite Luiz Cezar, “fiquei sem um tostão, comi o pão que o diabo amassou.”

No dia 24 de julho, foi marcada uma reunião no Pactual para rediscutir a participação acionária do controlador. “Nunca vou esquecer esse dia”, conta Luiz Cezar que, à luz bruxuleante da lareira, parece adquirir o semblante do rei Lear. “Eu estava na cabeceira da mesa, pitando o meu cachimbo e, em volta, os quatro sócios que me tomariam o poder.” Luiz Cezar conta que todos falavam baixo, com excessiva polidez. Disseram-lhe que teria de passar o controle. As falas lhe soaram ensaiadas. Luiz Cezar contemplava os sócios e rememorava os passos de cada um no banco. “O Esteves havia sido dinâmico e atuante, mas sempre tive consciência de que ele venderia a mãe para ter o poder; o Gilberto, uma água morna; o Serfaty, quando começou no Pactual, todos o chamavam de cachorro louco. Fiz um esforço enorme para torná-lo um profissional. Sempre fiquei do lado dele e por isso não perdoo a traição.”

A maior mágoa é com Eduardo Plass: “Era o meu braço direito e foi o primeiro a me apunhalar”. Um ano antes, Luiz Cezar havia alçado Plass à presidência executiva do Pactual. Quando lhe entregaram um papel para que assinasse, formalizando a perda do controle, Luiz Cezar disse que “precisava fazer pipi”. Um dos sócios insistiu em que lesse o documento. Ele se recusou e disse que iria ao banheiro. “Atravessei os corredores do banco apressado, louco para sair daquele covil”, relembra. Os sócios esperaram por mais de uma hora, até se darem conta de que ele havia fugido. Luiz Cezar nunca mais voltou ao Pactual. Dias depois, os documentos com sua destituição da presidência foram entregues a Edson Macedo, que os levou para que ele assinasse.

Em janeiro de 1999, a participação de Luiz Cezar no banco reduzia-se a 14%. O mercado estava em crise por conta da desvalorização do real e das denúncias sobre a suposta venda de informações privilegiadas para alguns bancos, por parte de sócios do então presidente do Banco Central, Francisco Lopes. O Ministério Público suspeitava que pelo menos dois bancos — o Marka, de Alberto Cacciola, e o Fonte Cindam — haviam comprado informações de Sérgio Bragança, sócio de Lopes numa consultoria. Só que Bragança teria repassado informações erradas, levando à quebra dos dois bancos.

Espalhou-se a história de que o Pactual faria parte do esquema. A fonte do boato, comentou-se com intensidade, seria Luiz Cezar Fernandes. Cacciola, em seu livro de memórias, acusa Luiz Cezar de ter inventado a versão da compra de informações para chantagear os sócios e forçá-los a pagar um preço melhor por suas ações no banco. Luiz Cezar não quer ouvir falar do assunto. Pela primeira vez, depois de horas de conversa que vararam a madrugada, ele levanta a voz: “Eu não respondo a bandido”, ruge, referindo-se a Cacciola. “Se soubesse que este assunto seria abordado, não teria recebido você em minha casa.” O Pactual foi investigado pelo Ministério Público. Não se encontrou nenhuma prova que incriminasse a instituição.

No dia 21 de setembro de 1999, ele vendeu por 84 milhões de dólares as ações que ainda detinha. Luiz Cezar, que acabou por se descobrir o leão mais fraco, foi devorado pelos filhotes. A reunião que formalizou o término da sociedade teve início às nove horas da manhã e se estendeu até às nove da manhã seguinte. “Estávamos todos exaustos, mas o Luiz Cezar fazia questão de ler e reler cláusula por cláusula”, conta um dos presentes. Dias depois da assinatura dos papéis, o motorista de Luiz Cezar foi ao Pactual

recolher os pertences pessoais do ex-banqueiro. Estavam acomodados numa caixa de leite Ninho.

Nos anos seguintes, o quarteto de sócios foi aos poucos se dissolvendo. Plass e Serfaty deixaram o banco. O primeiro abriu uma administradora de recursos em Ipanema, a Opus. Recentemente, envolveu-se num acidente de lancha na baía de Angra dos Reis, no qual morreram duas pessoas. Serfaty foi trabalhar com Paulo Guedes numa empresa chamada Fidúcia. Sayão assumiu os negócios não financeiros do Pactual. Esteves se tornou responsável pelas operações financeiras do banco e ficou com as glórias de ter vendido a instituição para o UBS. Em entrevista logo depois da venda, disse que foi feito para ganhar dinheiro. Não deixa de ser curioso o fato de o banco ter passado para as mãos do sócio de pior condição econômica — o menino de classe média da zona norte carioca — e formação educacional menos brilhante. “De certo modo, ele era o mais parecido com o Luiz Cezar”, analisa Paulo Bilyk. Esteves acabou, inclusive, por copiar um pouco o estilo de vida do ex-sócio, que tanto criticava. Mora numa mansão em São Paulo, tem helicóptero e fazenda no interior.

Luiz Cezar se diz um homem feliz. “Tenho uma família equilibrada e os amigos que me restaram são os verdadeiros.” O ex-banqueiro confessa que sua maior ansiedade é precisar fazer uma ligação “para alguém importante” e ouvir uma desculpa qualquer, não ser atendido. Ele não se considera carta fora do baralho: “Ainda tenho muito que realizar, não sou um imbecil”.

*Publicado em novembro de 2006.

NUMA TARDE ENSOLARADA do começo do outono, a “Serenata nº 13 em sol maior”, de Mozart, ecoava pela sala envidraçada que abriga a presidência do banco Opportunity. A ela, seguiram-se sonatas, sinfonias, concertos. O ocupante da sala, o economista Daniel Dantas, surpreendeu-se com a pergunta sobre o seu apreço por música clássica. “Como?”, reagiu, sem entender. “Ah, a música!”, disse, afinal. Com um sorriso maroto, caminhou em direção à janela, apontou um pequeno vão no teto, entre a janela e a persiana, e informou: “Descobrimos microfones aqui, estavam ouvindo as conversas e antecipando nossos movimentos”. Dantas mandou instalar um sistema de som no forro do teto do banco — o Opportunity ocupa o 28º andar de um dos maiores prédios do Centro do Rio — para dificultar a gravação do que se diz ali.

Para evitar que adversários registrassem suas palavras, chegou a fazer reuniões nas nuvens. O jato particular decolava do aeroporto Santos Dumont e não ia a lugar nenhum. Dava voltas sobre o Rio, às vezes por mais de uma hora, para que executivos do Opportunity pudessem conversar livres de grampo. Alguns códigos não verbais foram criados para a comunicação entre Dantas e seus diretores, reduzindo a necessidade de conversas. Ele recorre a

videoconferências apenas para se comunicar com seus advogados em São Paulo, Paris, Nova York e Londres. E só em último caso, diz, usa o telefone para tratar de “assunto sério”.

Quando era ministro, no primeiro mandato do presidente Lula, Luiz Gushiken deu um depoimento na Comissão Parlamentar de Inquérito sobre corrupção nos Correios. O ex-chefe de Comunicação definiu com precisão o “assunto sério” que, há oito anos, mobiliza as energias de Daniel Dantas. Gushiken disse na CPI que o Opportunity é o pivô da “maior disputa societária da história do capitalismo brasileiro”. O alvo da contenda é o controle de companhias de telecomunicação, saneamento e transportes que, juntas, estão avaliadas em mais de 20 bilhões de reais. A disputa, que se desdobra em dezenas de ações judiciais em três continentes, opõe um dos maiores bancos americanos, o Citi, uma das grandes companhias de comunicação da Europa, a Telecom Italia, e dois gigantescos fundos de pensão brasileiros, a Previ (do Banco do Brasil) e a Petros (da Petrobras). Os quatro pesos-pesados classificam Daniel Dantas como inimigo. Em decorrência dessa briga maior, o banqueiro tem um rol de adversários que se estendem do mundo político à imprensa, do Judiciário ao Ministério Público, do empresariado à Polícia Federal.

Aos 52 anos, de altura mediana e magreza de adolescente, o que lhe dá um ar de fragilidade, Dantas conserva uma aparência jovem, embora os fios de cabelo no topo da cabeça estejam rareando. Tem olhos grandes, de um azul opaco, que se desviam com frequência do interlocutor, como se lhe incomodasse ser observado com atenção. Caminha quase o tempo todo enquanto fala. Seja qual for a pergunta, jamais altera o tom de voz. Ainda que prefira se refugiar em abstrações a se deter em casos concretos, Dantas é um fino imitador. É com um cômico sotaque baiano-americano, por

exemplo, que repete uma das máximas de Roberto Mangabeira Unger: “É a décima terceira badalada que desmoraliza o sino”. Unger, professor em Harvard, para quem Lula criou a famosa Secretaria Especial de Ações de Longo Prazo, prestou assistência a Dantas na área de direito internacional. Foi pago pela Brasil Telecom, empresa controlada pelo Opportunity, e recebeu 2 milhões de dólares entre 2002 e 2005.

O bom humor demonstrado pelo banqueiro destoava de sua reputação no mundo corporativo, no qual é visto como negociador ardiloso e desleal. “Daniel é incapaz de cumprir um acordo: para ele, um negócio é bom quando só ele ganha”, diz um executivo de uma empresa em litígio com o banqueiro. É difícil encontrar um empresário que se disponha a elogiar o criador do Opportunity.

Sérgio Andrade, dono da Telemar e da Andrade Gutierrez, é exceção. Num almoço recente, num restaurante no Leme, comentou com um amigo sobre o ex-sócio no metrô carioca: “Ele tem uma rapidez de raciocínio prodigiosa”. Andrade contou que, já há alguns anos, tomara a decisão de não brigar com Dantas. “Acho ele simpático”, disse, sorrindo. A conversa foi por outros rumos. Dez minutos depois, perguntado se ainda tinha alguma operação na internet, Sérgio Andrade respondeu que não. “Bem que eu gostaria, mas o Daniel me tomou o IG”, completou, já sem sorrir. Em 2004, a Telemar anunciou a compra do portal — estava prestes a adquirir a participação de um fundo de investidores estrangeiros. Faltava apenas a avaliação final do negócio. Ao tomar conhecimento da proposta da Telemar, Dantas ligou para o representante do tal fundo e ofereceu pagar à vista, naquele mesmo instante, sem avaliação, os 50 milhões de dólares que a concorrente estava oferecendo. Levou a empresa na hora.

Em 1997, a iniciativa do governo Fernando Henrique de privatizar empresas de telefonia, transporte e saneamento foi recebida como

uma atualização, tardia e urgente, do capitalismo no Brasil. Daniel Dantas juntou-se a um grupo de investidores para disputar os leilões e participar de uma empresa adequada às novas regras, com capital privado nacional e estrangeiro, além de uma participação estatal. A promissora sociedade logo se transformou numa fonte de conflitos. Ao longo de uma década, Dantas se indisputou com todos os seus parceiros. Primeiro se afastaram os canadenses da TIW, companhia telefônica que se associara a ele na compra das operadoras de celular Telemig e Amazônia, e os argentinos da Cometrans, com os quais tinha sociedade no metrô do Rio. Os dois o acusaram de tê-los ludibriado. Em seguida, Dantas se desentendeu com dirigentes dos fundos de pensão. Por fim, perdeu o apoio do parceiro estratégico, o Citibank. Como se fosse pouco, abriu uma frente de batalha com a Telecom Italia.

A origem das desavenças está na estrutura societária montada por Dantas, que lhe garantia o controle das companhias privatizadas, embora sua participação acionária fosse bem menor do que a dos demais sócios. O banco tinha a maioria no conselho das empresas e, portanto, era quem ditava as normas. Cabia a Daniel Dantas decidir a estratégia, escolher os dirigentes e até os fornecedores. O banqueiro sustenta que a arquitetura jurídica — desenhada por ele, mas inicialmente aceita por todos os parceiros — lhe conferia o controle das empresas. Seus adversários, sentindo-se lesados, deflagraram uma feroz batalha legal e o tiraram do controle das operadoras de celular, do metrô carioca e do seu empreendimento mais valioso: a Brasil Telecom, companhia de telefonia fixa que cobre os estados do Sul e Centro-Oeste.

Daniel Dantas se levantou da mesa de reuniões, onde se sentara por um breve momento, e reiniciou seu delírio deambulatório. Ele sempre trabalha em pé. Perto da janela há uma bancada de madeira

de cerca de um metro de altura. É em torno dela que, de pé, Dantas despacha com as secretárias, fala ao telefone, consulta o laptop e escreve. “Eu penso muito melhor assim”, explicou. O escritório é decorado com sobriedade. Logo na entrada está a mesa de reuniões, de mármore cinza, cercada por cadeiras pretas. As paredes são ocupadas por estantes baixas, repletas de livros. Um painel de vidro emoldura um aforismo do presidente americano Abraham Lincoln, impresso em letras graúdas, de computador. Lê-se, em inglês: “Se eu fosse prestar atenção e, pior ainda, responder a todos os ataques que me fazem, não teria tempo para mais nada”.

Há pelo menos cinco anos Dantas não faz outra coisa senão responder (ou iniciar) ataques. “Gasto 80% do meu tempo com advogados”, ele conta. Por que se envolveu nessas brigas infernais? Ele respondeu com outra pergunta: “O que eu poderia fazer?”. Apontando para uma rua indeterminada no Centro do Rio, explicou: “É como se eu estivesse num carro e fosse cercado por ladrões que quisessem me levar tudo. Fui obrigado a me defender. Não foi briga, foi uma resistência. Dá para negociar com ladrões? Dá pra dizer: ‘Olha aqui, seu ladrão, leva esse relógio, mas deixa esse anel?’. Não tenha dúvida: sou a grande vítima nessa história”. Depois de uma pausa, concluiu a metáfora: “Aí os policiais se aproximaram — mas para proteger os ladrões e tentar me prender”. Ele não acha que as disputas societárias tenham comprometido o desempenho das empresas. “Tanto que na Brasil Telecom nós deixamos um caixa de 2,4 bilhões de reais.”

Dantas retornou à mesa trazendo à mão o telefone sem fio do qual nunca se separa. É através dele que se comunica, várias vezes a cada hora, com as três secretárias que há anos trabalham com ele. Chama as três de Vitória, nome da que ele contratou há mais tempo. Raramente usa “por favor” ou “obrigado”. Ligou e ordenou: “Chame o Arthur”.

Arthur Carvalho, que trabalha no lado oposto do corredor, entrou na sala instantes depois. É um dos seus sócios no banco, além de cunhado (é irmão de Maria Alice, mulher de Dantas). Carvalho também é baiano, magro, pequeno. Aparenta menos do que os seus cinquenta anos. É tímido a ponto de algumas vezes se manter quase encolhido. Parece ter medo de se expor, e só se manifesta quando instado pelo banqueiro.

— Arthur, diga aí, por que os canadenses e os argentinos nos deixaram? — perguntou Dantas. A resposta veio em forma quase de sussurro:

— Porque as empresas deles estavam quebrando e eles queriam sacar o dinheiro das nossas companhias.

— E a Telecom Italia?

— Porque eles queriam pagar um preço alto demais por uma empresa, e nós não concordamos. O mais estranho é que os fundos de pensão apoiaram todos eles — concluiu Carvalho, referindo-se aos sócios de Dantas.

— Está vendo? — indaga o banqueiro, como se a verdade definitiva tivesse sido revelada.

Carvalho olhou ansioso para o chefe.

— O.k., Arthur, pode ir — disse-lhe Dantas.

Com 215 funcionários, o Opportunity administra, atualmente, 13,1 bilhões de reais dos seus mais de mil clientes, entre pessoas físicas, jurídicas e institucionais. De acordo com a Associação Brasileira dos Bancos de Investimento, o banco de Dantas ocupa o 19º lugar no ranking dos fundos brasileiros. Na avaliação dos próprios executivos do Opportunity, não fosse pelas disputas judiciais, o banco poderia administrar um patrimônio bem maior. A chefe do departamento jurídico, Danielle Silbergleid, uma jovem alta, magra, de cabelos longos, não ameniza os prejuízos sofridos pela instituição. “Não só perdemos clientes, como deixamos de atrair

novos investidores”, diz a advogada. Eis aí um motivo, paradoxalmente, para mais brigas: Danielle considera que o banco está no direito de processar os sócios pelas perdas contabilizadas.

A batalha pelo controle dos negócios já consumiu das partes envolvidas cerca de 100 milhões de dólares. Dantas tem contratos com cinco grandes escritórios de advocacia do Rio. Responde a dois processos movidos pelo Ministério Público, e tem seis pedidos de prisão preventiva expedidos contra ele. Em Nova York, o Citibank entrou com uma ação exigindo-lhe uma indenização de 300 milhões de dólares, alegando má gestão dos recursos da corporação no Brasil. Executivos e ex-dirigentes do Opportunity são alvo de mais de meia centena de processos. “Embora Daniel seja o causador de toda a confusão, quem acaba sendo processado são seus colaboradores”, acusa um ex-diretor do banco. “Ele não assina nada e joga tudo para cima dos outros.”

Com 24 anos, Daniel Dantas chegou ao Rio de Janeiro em 1979, para cursar o mestrado em economia na Fundação Getulio Vargas, a FGV. Poderia ter ficado em Salvador, onde trabalhou no grupo Odebrecht, depois de se formar em engenharia civil na Universidade Federal da Bahia. Seu pai, Raimundo Dantas, empresário do setor têxtil, era amigo de infância do senador Antonio Carlos Magalhães e tinha boas relações na política baiana. Mas, desde a adolescência, Dantas queria ter seu negócio. Aos dezessete anos montou uma fábrica de sacolas de papel com dois amigos. O empreendimento deu tão certo que, dois anos depois, ele o vendeu com lucro. Com os mesmos sócios, entrou para o ramo de distribuição de bebidas. “Nós estocávamos a cerveja e, quando chegava o verão, esperávamos o produto escassear para vender o nosso estoque com um lucro espetacular”, conta.

Ele completou o mestrado e o doutorado em apenas dois anos, na própria FGV. A economista Clarisse Messer, sua colega de curso, foi certa vez ao apartamento que ele alugava em Ipanema. “Não parecia uma casa. Era um local de trabalho, lotado de livros, arquivos e com uma grande mesa de estudos”, diz ela. A dedicação de Dantas à vida acadêmica era tamanha que, em 1980, ele adiou o casamento para participar de um congresso de economia promovido pela Fundação. Os convites já estavam impressos e tiveram de ser refeitos. “Eu ia casar de qualquer maneira, era só questão de adiar a cerimônia por uma semana”, justifica. Durante o tal congresso, Dantas foi encarregado de ciceronear Franco Modigliani, prêmio Nobel de Economia. Os dois se aproximaram, e o italiano o indicaria para um pós-doutorado no Instituto de Tecnologia de Massachusetts, o MIT.

Moyses Glat, professor de Dantas na FGV, lembra da proximidade de seu aluno com outro professor, Mario Henrique Simonsen, ministro da Fazenda do governo Geisel. “Nós até ficávamos um pouco enciumados, porque o Simonsen passava horas no seu gabinete conversando com o Daniel.” Os dois tinham personalidades opostas. Simonsen era um hedonista que engolia o mundo. Lançava-se com igual voracidade a um bom prato de comida, um novo livro de matemática, um vinho tinto de boa safra ou uma ópera de Wagner. Não perdia um festival em Bayreuth, o templo dos wagnerianos. Dantas era, e continua a ser, um asceta. Enquanto o mestre se atracava com costeletas de cordeiro, grapas e suflês de chocolate, o pupilo se contentava em acompanhá-lo com uma insossa salada de tomate com palmito. O professor falava de música, e ele consultava a HP. A relação entre os dois era cerebral, alimentada pela necessidade, compartilhada por ambos, de aprender constantemente.

Ao seguir para o pós-doutorado em Boston, Dantas já era sócio de uma corretora no Rio, a Triplic. “Eu saía de Boston na sexta-feira à noite, passava o fim de semana no Rio trabalhando, voltava no domingo à noite e ia direto do aeroporto para a aula”, diz. No retorno do pupilo ao Brasil, Simonsen o indicou ao empresário Antônio Carlos Almeida Braga, o Braguinha, dono da Seguradora Atlântica Boavista, recém-anexada ao Bradesco. O empresário gostou do jovem baiano, e pouco depois Dantas se juntava aos irmãos Kati e Luis Antônio, filhos de Braguinha, na formação do Banco Icatu, em 1986. Ali, trabalhando em parceria com os irmãos, ele adquiriria a reputação de mago das finanças. Tinha pouco mais de trinta anos.

No Icatu, Dantas foi responsável por algumas tacadas espetaculares. Uma delas foi investir em mercadorias como café, laranja e cacau pouco antes da edição do Plano Collor — que, em março de 1990, confiscou todos os ativos financeiros. Enquanto o grosso do empresariado e dos banqueiros via seus recursos serem congelados, o Icatu exportou as mercadorias que havia estocado e conseguiu atravessar a crise de liquidez.

Houve um custo pesado: começou a circular o boato de que o Icatu não sofrera com o confisco porque Dantas havia recebido informações prévias sobre o Plano Collor. Dizia-se, também, que, às vésperas do congelamento, ele havia sacado uma fortuna do banco. No mesmo dia em que os jornais aventavam a possibilidade do saque, ladrões tentaram invadir o apartamento de Dantas, acreditando que encontrariam ali o dinheiro retirado. Um porteiro foi baleado e morto pelos assaltantes. Dantas recebeu ameaças telefônicas e decidiu mandar a filha para o exterior. Começavam ali os arranhões na sua reputação. Os boatos, entretanto, eram tão somente boatos: Gustavo Loyola, diretor do Banco Central, garantiu, na época, que não houve nenhuma grande movimentação

de recursos por parte do Icatu nos dias que antecederam a decretação do Plano Collor.

O segundo grande acerto profissional de Dantas ocorreu em 1993. Por determinação sua, o Icatu começou a investir em ações de estatais do setor elétrico e de telecomunicações. Dantas já antecipava as privatizações. “Embora fôssemos um banco menor, nos estruturamos antes dos outros”, diz ele. Sua teoria é simples: negócios são uma corrida sem hora para a largada. Portanto, “se você tem um carro mais fraco, o segredo é largar na frente”. Sua explicação para a aposta nas privatizações é de que bastava constatar o que acontecia no mundo. Era inevitável que o Brasil embarcasse na onda. “Temos uma mentalidade colonizada, e sempre acabamos imitando o que se faz lá fora”, avalia. Com uma carteira privilegiada de ações de estatais prestes a serem privatizadas, notadamente as da Telebras, o Icatu obteve ganhos extraordinários.

Embora os ganhos de Dantas para o Icatu tenham sido mais do que expressivos, suas relações com Kati e Luis Antônio se esgarçaram. O mal-estar veio da resistência de Dantas em reduzir sua participação na sociedade, para que fossem aumentados os ganhos dos demais executivos. Os irmãos deram um prazo para que Dantas revisse a política de remuneração. Ele protelou a questão indefinidamente. De comum acordo, houve a separação: o Icatu não precisava mais de Dantas, e Dantas não precisava mais do Icatu.

O economista fundou o Opportunity com os 70 milhões de dólares que lhe couberam na saída do Icatu. Ao abrir as portas, em 1994, o banco contava com seis pessoas, ele aí incluído. Em menos de um ano, já eram noventa. “O calor era insuportável, o ar-condicionado não dava vazão para tanta gente”, conta Verônica Dantas, irmã do banqueiro. Ela é responsável por toda a administração do banco e é a pessoa em quem Dantas mais confia. Como o irmão, Verônica é magra e tem grandes olhos azuis. “Eu sou o Daniel de saias”, ela

avisa, ao se apresentar, “com a diferença de que ele pensa, e eu executo.” Seus longos cabelos, tingidos de preto, estão sempre penteados. Sua roupa, impecavelmente arrumada, parece que acabou de sair de uma loja. “A maior decepção da minha vida adulta foi descobrir que não existia ninguém melhor do que o Daniel”, diz ela. “Ninguém era mais inteligente do que ele. Isso não é bom, porque dá a impressão de que não há mais descobertas a serem feitas. Você já está ao lado da pessoa mais preparada que conhecerá na vida.”

Verônica ocupa uma mesa na ampla sala de operações, de onde parece vigiar tudo o que acontece. “Eu sou cobra de duas cabeças: cuido da administração e ajudo a controlar a gestão de recursos”, explica. Trabalham com ela setenta pessoas, todas atentas ao nervosismo dos mercados. Ainda assim, a sala é silenciosa. Não se ouvem risadas, as conversas nunca sobem de tom. A austeridade no trabalho é uma marca de Dantas, que a aprendeu no Bradesco, cuja sede, na Cidade de Deus, em São Paulo, ele frequentava com Braguinha. “Existia ali uma disciplina rigorosa, era tudo silencioso, quase monástico”, ele recorda com admiração.

Como no Bradesco do fundador Amador Aguiar, o ritmo de trabalho do Opportunity é estafante. Os funcionários costumam entrar às oito e meia da manhã e não têm hora para sair. Nos momentos de crise — frequentes nos últimos anos —, não há noite nem fim de semana. A maioria não deixa o banco nem para almoçar. Um serviço interno atende a todos: o pedido é feito por computador, e o preço vem descontado do salário. A atmosfera é sempre de urgência. A diretora Maria Amalia Coutrim costuma dizer: “Aqui não é full time, é *full life*”. Nos corredores, nunca se veem pessoas circulando. Dantas passa o dia trancado na sua sala. Só uns poucos executivos entram ali. Seu contato com os funcionários é quase inexistente. Ele chegou a sugerir a Verônica

que pedisse aos funcionários que não lhe dirigissem a palavra, nem mesmo um bom-dia (a irmã disse não).

Dantas jamais muda o figurino: terno azul-marinho ou preto, camisa azul-clara, gravata de um azul mais forte e sapatos pretos, de amarrar. “Me visto assim porque acho mais prático”, explica. “São cores discretas, e eu não preciso aparecer muito.” Vegetariano, seu prato predileto são legumes cozidos. Só em dias de grande extravagância come um peixe, desde que grelhado. Não bebe, não ouve música, não vai ao cinema nem ao teatro. Não faz passeios. Todos os dias, sai de seu apartamento, de frente para o mar, em Ipanema, às sete da manhã, e só volta do trabalho depois das dez da noite. Circula num Omega blindado, com chofer. É seguido por um Santana com dois guarda-costas. Os fins de semana são dedicados a leituras técnicas. Um de seus autores prediletos é o bilionário americano Warren Buffett. Sua mulher passa a maior parte do tempo nos Estados Unidos, acompanhando a filha, que estuda na Califórnia. Ele dorme cinco horas por noite. Tem poucos amigos. É solitário. Jamais vai à praia. Limita os exercícios à esteira de casa. Não se lembra da última vez que foi ao cinema, e muito menos o nome do filme. A última obra de ficção que leu foi o romance *Ensaio sobre a cegueira*, do português José Saramago.

Ele acha graça quando ouve que seus hábitos são esquisitos. “Outro dia, num restaurante, insistiram que eu tomasse um vinho caríssimo”, disse. “Argumentei que seria um desperdício oferecerem um vinho daqueles a uma pessoa que não tinha paladar apurado para apreciá-lo. Aí, me sugeriram aprimorar o paladar.” Fez uma pausa e massageou a testa, parecendo refletir sobre o assunto. “Acho uma aporrinhação esse negócio de aprimorar paladar. Se consigo gostar de um vinho que encontro em qualquer lugar, porque vou

arrumar meu paladar e só ter prazer quando tomar uma coisa rara, de altíssima qualidade? É um contrassenso. É muito mais fácil gostar de qualquer coisa. Depois, eu teria que comprar uma adega climatizada, e aí acabaria a luz, e tudo viraria um inferno.”

Ele tem um patrimônio estimado em cerca de 1 bilhão de dólares. No entanto, não tem casa de campo ou de praia, apartamento no exterior, helicóptero, iate e outros bens comuns a bilionários. Um de seus lemas é o seguinte: “Quando leio que um empresário comprou um iate, desconfio que a empresa dele vai quebrar”. As paredes da cobertura onde mora — comprada num leilão judicial — são decoradas com pôsteres do Museu de Arte Moderna de Nova York. Embora tenha quadros de pintores brasileiros, como Di Cavalcanti e Portinari, eles foram comprados a título de investimento. Por que tanto ímpeto em ganhar dinheiro, se tem tão pouco gosto em gastá-lo? “O que me dá satisfação não é o dinheiro em si”, responde. “É o negócio.”

Embora o Opportunity tenha multiplicado seu patrimônio, o banco se mantém como empresa familiar. Dantas é o controlador, ainda que seu nome não figure na relação de sócios. Ali aparecem Verônica Dantas, o ex-marido dela, Carlos Rodenburg, e Arthur Carvalho. O quarto sócio é Dório Ferman, engenheiro pernambucano de sessenta anos, o único fora do círculo familiar e das origens baianas. “O Dório conseguiu sobreviver àquela estrutura”, avalia um ex-diretor do banco. “O Daniel só confia na família dele, e é difícil trabalhar com alguém que te vê sempre como um intruso”, afirma um ex-executivo do banco. Essa dificuldade de se relacionar com os de fora faz com que Dantas acabe afastando auxiliares que poderiam ajudá-lo em momentos de crise. “O resultado é que, com exceção do Dório, só sobrou quem é subserviente ao Daniel”, completa.

Dório Ferman ocupa uma mesa ao lado de Verônica. Ele é o responsável pela gestão dos fundos de investimento do Opportunity. Seu convívio com Dantas vem da época em que estudaram juntos na FGV. O que os uniu foi o interesse pelo mercado de ações. Ferman tinha uma pequena distribuidora de valores, chamada Lógica. Dantas começou a frequentá-la. Os dois passavam as tardes estudando balanços de empresas. Uma vez, enquanto se ocupavam com ativos e passivos alheios, perceberam que o movimento no centro da cidade era anormal para o horário, cinco da tarde. “Estava tudo calmo, não havia trânsito. Ficamos preocupados. Achamos que podia ter acontecido alguma coisa enquanto estávamos ali, entretidos nos números”, lembra Ferman. Foi quando se deram conta de que era 31 de dezembro. Indagado se, quando jovens, afora ler balanço, saíam para se divertir, Ferman solta uma risada: “E tem coisa mais divertida do que ler balanço?”.

Ser considerado o pupilo dileto de Mario Henrique Simonsen fez com que instituições respeitáveis e poderosas se abrissem para Dantas. Quando, em 1997, o Citibank escolheu o Opportunity — com apenas três anos de existência — para ser o gestor de um dos maiores fundos de investimento no Brasil, ainda se vislumbrava, por trás da decisão, a sombra do ex-ministro, que fora membro do conselho do Citigroup. Dantas ficara relativamente conhecido no mercado externo em 1989, quando, no Icatu, criou o Fundo Brasil para vender ações de empresas brasileiras na Bolsa de Nova York. Ganhou mais experiência em privatizações ao se associar, em 1995, a um grupo de fundos de pensão de estatais para participar dos leilões da Escelsa, Espírito Santo Centrais Elétricas, da Cemig, Companhia Energética de Minas Gerais, e da Vale do Rio Doce. Esses negócios o ajudaram a atrair parceiros para a privatização das

teles. Mas ser escolhido pelo maior banco americano para gerir seus investimentos no Brasil deu-lhe uma credibilidade extraordinária.

A Telecom Italia, por exemplo, que estava de olho na Telesp, a empresa de telefonia fixa de São Paulo, já havia fechado parceria com um consórcio formado pelas Organizações Globo, pelo Bradesco e pelo grupo Vicunha. No entanto, em 1997, com a crise asiática respingando no Brasil, os italianos ficaram temerosos de que a Globo recuasse para não comprometer sua operação principal, a televisão. A representante da empresa no Brasil era Carla Cico, uma executiva de pouco mais de quarenta anos e físico de corredora. Ela procurou o Opportunity: a Telecom Italia queria participar da compra de outra empresa de telefonia, caso o consórcio com a Globo não vingasse.

Para o banco de Dantas, contar com a Telecom Italia seria um reforço no consórcio que vinha montando para a compra da Tele Norte-Leste, atual Telemar. Depois da conversa com o banqueiro, Carla Cico pediu sigilo, explicando que teria de informar o comando da companhia sobre a proposta. Nesse mesmo dia, uma sexta-feira, ela embarcou para a Itália. Estava satisfeita, e chegou a comemorar seu aniversário, com bolo e tudo, durante o voo. Na segunda-feira, bem cedo, acordou com um telefonema do presidente da Telecom Italia. Ele queria saber o que ela estava tramando com o Opportunity. A conversa com Dantas vazara para os jornais e, naquele momento, os presidentes da Globo, do Vicunha e do Bradesco viajavam para a Itália. A Telecom decidiu continuar no primeiro consórcio, mas aderiu também ao do Opportunity. Anos depois, Carla diria a amigos que devia ter percebido, naquele incidente, que Dantas não era confiável: tinha certeza de que fora ele quem vazara a informação.

O Opportunity se preparou para a privatização formando três fundos: um nacional, com dinheiro dos fundos de pensão; um

estrangeiro, nas ilhas Cayman, com dinheiro do Citibank; e um terceiro, do próprio Opportunity, também no Caribe, para investidores estrangeiros. Meses antes, Dantas convidara Pécisio Arida para se juntar ao Opportunity como um de seus principais sócios. Ex-presidente do Banco Central, Arida tinha boas relações com dois homens-chave na privatização: o ministro das Comunicações, Luiz Carlos Mendonça de Barros, e André Lara Resende, presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES. O Opportunity contratou também a economista Elena Landau, ex-diretora do BNDES. Na época, ela e Arida eram namorados.

Dantas estava com os consórcios montados quando, certa tarde, Carlos Jereissati — dono do grupo Lafonte e irmão de Tasso Jereissati, um cacique do PSDB, o partido do governo — entrou numa sala do banco onde os consorciados se reuniam. O empresário queria participar do consórcio da Telemar. Houve resistência. Jereissati disse que tinha ordens do PSDB para participar do negócio. “Ordens de quem?”, perguntou-lhe Elena Landau. “De Tasso”, respondeu ele. A economista, que já havia trabalhado com o ex-governador do Ceará, ligou para ele na mesma hora. Tasso negou a informação, e Jereissati saiu batendo as portas. Em pouco tempo, de olho na Telemar, formaria outro consórcio com a GP Participações e a Andrade Gutierrez.

A ruptura levou à criação, dentro do governo, de duas alas, cada qual apoiando um dos grupos. A manipulação da privatização e a proximidade de governantes e empresários viriam à tona em grampos telefônicos divulgados pela imprensa. As gravações demonstravam que Mendonça de Barros e Lara Resende estimularam a formação do consórcio Opportunity — segundo eles, para garantir a concorrência entre consórcios e aumentar o valor das empresas em leilão. O grupo de Carlos Jereissati contava com o

auxílio do diretor de investimentos do Banco do Brasil, Ricardo Sérgio de Oliveira, que tinha ascendência sobre os fundos de pensão.

No dia do leilão, tudo parecia definido. O zum-zum do mercado era de que a espanhola Telefónica adquiriria a Tele Centro-Sul (mais tarde rebatizada de Brasil Telecom). A Globo, com seus parceiros, compraria a Telesp. O Opportunity e seus sócios — Citibank, Telecom Italia e fundos de pensão — levariam a Telemar. O que ninguém esperava é que os italianos depositariam um envelope com uma proposta de compra da Tele Centro-Sul. Dentro do Opportunity, apenas Dantas tinha conhecimento dessa oferta. Houve outra surpresa: os espanhóis ofereceram 5,7 bilhões de dólares pela Telesp, derrotando o consórcio da Globo. Automaticamente, a oferta da Telefónica para o leilão seguinte, da Tele Centro-Sul, foi desconsiderada — pelas regras, nenhum consórcio poderia comprar mais de uma empresa. Sobrou a proposta do Opportunity, que levou a Tele Centro-Sul por um valor baixo, apenas 6% acima do preço mínimo. Por falta de concorrente, a Telemar caiu nas mãos do consórcio de Jereissati, que comprou a empresa pelo preço mínimo.

Dantas continua a negar que sabia da oferta dos italianos pela Tele Centro-Sul. Mas sua negativa tem a mesma credibilidade da décima terceira badalada do sino. Ele admite apenas o óbvio: que fez um excelente negócio. “Pagamos 2 bilhões de dólares por uma boa companhia, menos da metade dos 5 bilhões que pagaríamos pela Telemar.” Até hoje, a história desse leilão está envolta em névoas. Caso os espanhóis da Telefónica não tivessem levado a Telesp, é certo que Dantas não compraria a Tele Centro-Sul com uma proposta tão acanhada. Os italianos faziam parte do seu consórcio e também do da Globo, derrotado pela Telefónica.

A desestatização das teles contrariou as expectativas de que os negócios entre o Estado e a iniciativa privada inaugurariam uma era de transparência republicana. Foram os fundos de pensão das estatais que entraram com grande parte dos recursos para a compra das empresas, enquanto os investidores privados eram financiados pelo BNDES. Foi também o Estado, através do Banco do Brasil, que forneceu as garantias — ou seja, o avalista do negócio foi o próprio vendedor. Alguns integrantes do governo de Fernando Henrique se comportaram como manipuladores. Outros agiram como fantoches de grandes empresas. Empresários, por sua vez, atuaram como gângsteres, trocando golpes baixos e grampeando-se uns aos outros.

No começo de 1999, a diretoria da Previ foi renovada. Entre os novos diretores, havia representantes dos sindicatos dos bancários, ligados ao PT. Um deles era Sérgio Rosa. Iniciou-se uma auditoria dos contratos com o Opportunity. Foi constatado que os fundos, depois de investir 1 bilhão de dólares, não tinham direito ao prêmio de controle, caso as empresas fossem vendidas. Tampouco teriam preferência de compra, se um dos sócios saísse do negócio. Por fim, o Citibank e o Opportunity haviam firmado um acordo paralelo, garantindo vantagens que não se estendiam aos demais sócios.

Os dirigentes dos fundos tentaram uma renegociação dos contratos. “Discutíamos as mudanças com os representantes do Opportunity, mas quando íamos ler o novo contrato, descobríamos que ele tinha sido alterado”, relata um representante dos fundos. Para Dantas, não havia mesmo nada a ser discutido. “Se os que fizeram os acordos não leram as cláusulas antes de assinar, a culpa não é nossa”, afirma. “O que não podíamos aceitar é que, depois de tudo acertado, os novos diretores dos fundos quisessem rasgar os contratos.” A permanência de Dantas na gestão das empresas era garantida por uma cláusula que estabelecia que ele só poderia ser deposto se mais de 90% dos cotistas votassem contra ele. No

entanto, um dos fundos de pensão, cotista com mais de 10% dos votos, era patrocinado por uma empresa controlada pelo Opportunity.

O desconforto era generalizado. Os sócios operadores (como os canadenses da TIW, com 49% das ações da Telemig e da Amazônia Celular) se ressentiam de não poder influir no destino das companhias. Antes do leilão, a empresa e o Opportunity assinaram uma carta de intenções, na qual ficara acertada a participação da operadora na gestão das companhias. O banco adiou o quanto pôde a assinatura do contrato definitivo, até que a carta expirou. A TIW, que havia investido 380 milhões de dólares na empresa, não tinha poderes para indicar sequer um funcionário. Ao cabo de cinco anos, os canadenses venderam sua participação para o Opportunity por 70 milhões de dólares.

Na Brasil Telecom, o embate era com a Telecom Italia. Os italianos queriam antecipar as metas de investimento estabelecidas pela Anatel, a Agência Nacional de Telecomunicações, para poder operar com telefonia celular e internet. O Opportunity atrasou os investimentos, impedindo o desenvolvimento das novas operações. Era um modo de forçar a Telecom Italia a vender sua participação. Os italianos resolveram enfrentar.

Dantas foi acusado de haver feito um leasing de três aviões sem autorização dos sócios. O consórcio, de nome Voa, custou 35 milhões de dólares às três empresas de telefonia. A administração dos aviões era feita pelo Opportunity, que jamais prestou contas de seu uso. “Este é o ponto mais vulnerável de Dantas em toda a história”, diz um ex-colaborador. “Os aviões não eram utilizados pelos executivos das empresas, e sim por ele, sua família e por políticos que o apoiavam.” Os gastos com os aviões chegaram a 96 milhões de reais. “Daniel Dantas, como único administrador desse consórcio, terá de prestar contas desses gastos e indenizar as

empresas que foram forçadas a arcar com essas despesas”, diz um advogado que acompanha o processo. Dantas contesta as acusações.

Segundo o banqueiro, as dificuldades começaram em fevereiro de 2000, quando a Brasil Telecom, por questões regulatórias, foi obrigada a comprar a CRT, companhia de telefonia fixa que pertencia à Telefónica. Segundo ele, os sócios da Brasil Telecom propuseram pagar 730 milhões de dólares pelo negócio. A Telecom Italia ofereceu 850 milhões. “Nós não aceitamos, porque a empresa não valia isso. Era claro que, por trás do acordo, alguém estava sendo beneficiado”, diz Dantas. O Opportunity, pressionado pela Anatel, acabou concordando em pagar 800 milhões de dólares. “Foi depois disso que começamos a ser atacados por todos os sócios”, alega ele.

Com receio de que a pancadaria e as suspeitas de corrupção afugentassem investidores estrangeiros, Fernando Henrique enviou um ministro para conversar com Dantas. O banqueiro disse ao emissário que havia montado uma estrutura societária juridicamente inatacável. O ministro o alertou: “Daniel, o seu negócio é fazer parcerias, e não controlar empresas. Desse jeito, você vai inviabilizar o seu negócio, pois nunca mais conseguirá atrair nenhum parceiro”.

Dantas se meteu ainda numa outra peleja, dessa vez com um sócio de menor expressão dentro do próprio banco: Luís Roberto Demarco. Contratado em 1997, uma de suas funções seria supervisionar o investimento do Opportunity no Esporte Clube Bahia, em Salvador. O negócio não deu certo, Demarco se desentendeu com Dantas e acabou saindo do banco. Cobrou a fatura: uma participação de 3,5% no fundo CVC-Opportunity, nas Ilhas Cayman, que acertara com Dantas ao entrar para o banco. O banqueiro se recusou a pagar. No ano passado, o tribunal de Cayman deu ganho de causa a Demarco. Além de sofrer a derrota,

Dantas acabou expondo uma irregularidade maior: o CVC-Opportunity não poderia ter recebido dinheiro de brasileiros, já que se tratava de um fundo exclusivo para investimentos estrangeiros. Agora, Dantas responde a processo na Comissão de Valores Mobiliários.

A fortaleza do dono do Opportunity começou a esboroar de vez com a chegada de Lula ao Planalto, em janeiro de 2003. Luiz Gushiken, ex-presidente do Sindicato dos Bancários de São Paulo, virou um dos homens fortes do governo. Ele havia tido negócios em sociedade com Demarco e era companheiro de longa data de Sérgio Rosa, também sindicalista em São Paulo. Gushiken indicou Rosa para a presidência da Previ. Além de malvisto por Gushiken e Rosa, Dantas até então só cultivara políticos do PFL e do PSDB. Resolveu procurar, no próprio governo, uma força maior na qual se apoiar. Aproximou-se de José Dirceu, chefe da Casa Civil, que disputava espaço com Gushiken no governo. Pouco depois da posse, o banqueiro reuniu-se com Dirceu em seu gabinete no Planalto.

Dantas conta que o ministro se interessou em saber detalhes da briga e elogiou o desempenho das empresas sob o controle do Opportunity. Dirceu, no entanto, criticou o fato de os fundos não participarem da administração das companhias. Dantas respondeu: “Ministro, as empresas vão bem porque os fundos estão fora da administração. Caso contrário, elas já estariam no buraco”. Dirceu sugeriu que ele procurasse o então presidente do Banco do Brasil, Cássio Casseb, que dava a última palavra na Previ. Dantas seguiu a orientação a contragosto: Casseb fora conselheiro na Brasil Telecom e tivera relações conflituosas com os representantes do Opportunity.

No começo de maio, Dantas se reuniu com Casseb na sede do Banco do Brasil, em Brasília. No dia 14 daquele mês, enviou um e-mail à representante do Citibank no fundo do Opportunity, Mary

Lynn Putney, revelando o teor da conversa: “Prezada Mary Lynn: minha conversa com o Cássio se deu de maneira muito estranha. Ele gastou três minutos com delicadezas antes de entrar no assunto. Ele disse que queria desfazer o acordo de acionistas que temos com os fundos de pensão”. Algumas semanas mais tarde, Casseb convocou Arthur Carvalho para uma reunião. Carvalho resume o que ouviu do presidente do Banco do Brasil: caso o Opportunity não cedesse o controle para os fundos de pensão, o governo “ia passar por cima” de Dantas.

O primeiro golpe letal foi desferido pela Previ. Com um patrimônio de 106 bilhões de reais, o fundo proibiu as mais de cem empresas nas quais tem participação de fazerem negócios com o Opportunity. Entre elas estão algumas das maiores companhias brasileiras, como a Vale do Rio Doce e a Petrobras. A decisão da Previ foi seguida pelos outros fundos das estatais.

Em outubro de 2003, os fundos conseguiram destituir o Opportunity da condição de gestor de seus investimentos, substituindo-o por uma empresa nova no mercado, a Angra Partners. Foi um período difícil para o banqueiro: seu pai morreria dali a poucas semanas por problemas cardíacos. No enterro, Dantas passou mal e foi internado às pressas num hospital de Salvador. Diagnosticou-se que 40% das artérias de seu coração estavam entupidas. Ao receber alta, tornou-se vegetariano.

Um ano depois, Dantas teve de fugir do país para não ser preso pela Polícia Federal, numa ação chamada de Operação Chacal. Armados e encapuzados, os agentes entraram no banco, no apartamento dele, no escritório da Kroll — multinacional especializada em investigação empresarial — e na casa da ex-presidente da Brasil Telecom, Carla Cico, em Brasília. Levaram documentos e o disco rígido de um computador do Opportunity com informações sobre as operações dos clientes do banco. Dantas e

Carla Cico foram acusados de contratar a Kroll para espionar autoridades brasileiras e a Telecom Italia.

A Polícia Federal agira a partir de um CD, entregue pela Telecom Italia, com informações sobre empresários e pessoas do governo que estariam sendo espionadas pela Kroll. O processo está na Procuradoria de São Paulo e corre em sigilo de Justiça. Dantas admite que a Brasil Telecom contratou a empresa para investigar a companhia italiana, mas alega que não mandou a Kroll espionar governantes. Segundo ele, tudo não passou de um artil da Telecom Italia, que adulterou os arquivos da Kroll para incriminar o Opportunity.

No começo do ano passado, a Procuradoria italiana começou a investigar uma vasta rede de espionagem montada por altos funcionários da Telecom Italia. A empresa grampeou telefones e e-mails de políticos, jornalistas e empresários da Itália. Trinta pessoas foram presas. No curso das investigações, os procuradores italianos descobriram que os mesmos executivos violaram também os arquivos da Kroll — nos Estados Unidos e no Brasil — que continham informações sobre a Brasil Telecom. Os envolvidos na espionagem confessaram que a Telecom Italia pagou gente no Brasil para subornar políticos, juizes, gente da Polícia Federal e do Executivo, com o intuito de arregimentá-los para uma ação contra o Opportunity. “Hoje, está claro que a Telecom Italia resolveu corromper o Brasil inteiro; não sou eu que estou dizendo, é a imprensa italiana”, afirma Dantas. Ele acredita que, quando a Procuradoria italiana divulgar o nome dos brasileiros subornados, a República tremerá.

A Polícia Federal afirma que, bem antes de a Telecom Italia aparecer com o CD, seus agentes já investigavam o dono do Opportunity. A Polícia Federal busca provar que a Kroll fez escutas

telefônicas e teve acesso a e-mails de jornalistas e empresários. Entre os documentos recolhidos há mensagens trocadas entre Demarco e Gushiken (mas num período anterior à posse dele no ministério); teriam sido obtidos pela Kroll com a ex-mulher de Demarco.

A Operação Chacal paralisou o Opportunity. O caso ricocheteou no governo, que foi acusado de usar o aparelho do Estado para interferir numa disputa privada. Um deputado federal do PT de Minas Gerais, Paulo Delgado (que não seria reeleito) subiu à tribuna e declarou na época: “A Polícia Federal atormenta a vida do pessoal do Opportunity com um viés penal, visivelmente favorecendo um dos lados”.

Dantas faz uma pequena pausa. Em tom professoral, explica a ação mais violenta do governo para tirá-lo do negócio: a pressão sobre o Citibank. “Por estar associado a mim, o Citi foi simplesmente impedido de operar com papéis de qualquer companhia na qual a Previ tivesse participação”, disse.

O banqueiro voltou a procurar figuras do governo que pudessem ajudá-lo. O responsável pelos contatos foi Carlos Rodenburg, seu ex-cunhado e amigo de infância. Falante e sorridente, Carlinhos, como é conhecido, é a face simpática do Opportunity. Ele contactou o publicitário Marcos Valério para intermediar uma aproximação com o governo. Outra tentativa de conseguir apoio à causa foi a contratação do advogado Antônio Carlos Almeida Castro, o Kakay, amigo de José Dirceu. Kakay recebeu 8 milhões de reais da Brasil Telecom para prestar-lhe consultoria.

Dantas contratou ainda um consultor especial, Roberto Amaral, que nos anos 1980 e 1990 fora diretor da Andrade Gutierrez em São Paulo e, nessa condição, fizera inúmeros negócios com Paulo Maluf e Orestes Quércia. “Eu precisava de alguém que me explicasse como funciona o Brasil do poder, e o Roberto era o homem ideal”, ele

explica. Buscando melhorar a imagem do banqueiro, Roberto Amaral marcou uma reunião, no seu apartamento, de Dantas com o jornalista Mino Carta. “Foi uma conversa amena, na qual o Mino me pediu que botasse anúncios na sua revista”, recorda Dantas. O Opportunity publicou um anúncio na *Carta Capital*. Apesar disso, pelas contas do banqueiro, a revista o colocou 37 vezes na capa, sempre de maneira negativa. “A revista me trata como a pior pessoa do mundo, pior até que o Bush, que teve menos capas do que eu”, diz.

Todo o seu esforço de aproximação com o governo fracassou. “José Dirceu jamais me ajudou”, diz Dantas, “e Gushiken me perseguiu.” Descrevendo a ação do governo em relação ao Citibank, o banqueiro diz existirem dois documentos que comprovariam as pressões sobre o banco americano. O primeiro seria um comunicado no qual o BNDES faz saber ao Citi que, caso continuasse a manter negócios com o Opportunity, seria excluído de todas as operações com o banco estatal. O outro documento, bem mais grave, seria um relatório interno do Citi, no qual teria sido transcrita a súmula de uma reunião de Lula, em junho de 2004, com executivos da instituição. Nela, o presidente teria pressionado o banco americano a romper com o Opportunity. (Dantas afirma que não pode mostrar os documentos porque estão sob sigilo de Justiça, em Nova York.)

Em 9 de março de 2005, o Citibank comunicou ao mercado o rompimento com Dantas, sem sequer avisá-lo previamente. O banqueiro, que costuma reagir com frieza aos baques, dessa vez balançou. “Ele ficava olhando para o teto, custando a acreditar no que havia acontecido”, conta um ex-executivo do banco. Em setembro, em razão das ligações com Marcos Valério, ele foi convocado a falar na CPI do mensalão. Num depoimento de doze horas, contou que, com Lula eleito, Delúbio Soares, o responsável pelas finanças do PT, o procurou pedindo ajuda para pagar as

dívidas de campanha. “Eu perguntei de quanto se tratava, e ele, para meu espanto, disse que eram 50 milhões de dólares”, conta Dantas. O banqueiro disse que se negou a dar o dinheiro. Por isso, teria sido perseguido.

*

Dantas se acomoda na cadeira da sala de reuniões e mostra um ar contrafeito. Sua conclusão é de que brigar com ele foi lucrativo para muitos. Desde que rompeu com o Opportunity, o Citibank, por exemplo, dobrou sua rede no Brasil. Em um ano, pulou de sessenta para 109 agências. Em termos relativos, foi o banco que mais se expandiu no ano passado. “Parece que eles foram muito bem recompensados”, comenta Dantas. Perguntado se se sente solitário, ele admite: “Eu não tenho aliados. As pessoas que arregimentei para a briga estão ligadas a mim por interesse”.

Durante o tempo em que esteve à frente da Brasil Telecom, a empresa foi uma grande patrocinadora de filmes e peças de teatro. Não porque Dantas tivesse interesse maior em artes e espetáculos. Longe disso. Quando estava no Icatu, costumava perguntar a Kati Almeida Braga por que ela ia ao teatro, se nada do que acontecia no palco era verdade. “O que você sente?”, perguntava, com curiosidade de patologista. Ao contrário do que ocorreu quando a Varig soçobrou, nenhum artista veio a público defendê-lo. Ele não guarda mágoas. “A Fernanda Montenegro disse que estava disposta a me prestar solidariedade, publicamente, mas não havia por que ela fazer isso”, conta o banqueiro.

No final de maio, Dantas sofreu novo revés. Seus principais colaboradores — a irmã Verônica, o cunhado Arthur Carvalho e a diretora Amalia Coutrim — foram proibidos pela Comissão de Valores Mobiliários de participarem, por dois anos, do conselho de administração de qualquer empresa. Os três foram acusados de

terem prejudicado a Telemig e a Amazônia Celular quando eram seus conselheiros. Por ordem dos três principais assessores de Dantas, as duas empresas desembolsaram 17 milhões de reais para pagar advogados que defenderam o Opportunity na briga societária.

Dias depois, num restaurante em Ipanema, diante de um prato de legumes grelhados, durante um jantar, Dantas analisa os movimentos que vêm sendo feitos para fundir a Brasil Telecom com a Telemar, operação que a legislação vigente não permite: “O governo tem um discurso nacionalista, dizendo que é melhor fundir as duas empresas a deixar que uma delas seja comprada por algum grupo estrangeiro”. Na sua avaliação, contudo, a intenção dos petistas é fazer uma reestatização do setor, ou uma “previtização”, trocadilho que criou para se referir ao espaço que a Previ passaria a ocupar. Hoje, os fundos de pensão estatais têm grande participação nas operadoras.

Caso a fusão venha a se concretizar, o Estado será o acionista majoritário, com 63% do capital da nova empresa. Porém, com uma vantagem em relação a uma estatal: os fundos de pensão não estão sujeitos à fiscalização do Tribunal de Contas da União. “Nesse caso, o governo vai poder fazer contratações e dispor do caixa dessas empresas, que somam 6 bilhões de reais, sem ter que dar nenhuma satisfação”, afirma.

Dantas se serve de um pouco de água mineral e continua a desenvolver a tese. Para ele, a fusão das companhias dará ao governo muito mais do que o simples controle do caixa. O que ele vislumbra é que as empresas serão um instrumento de controle de informação, pois, juntas, cobrem todo o país, com exceção de São Paulo.

Seja qual for o futuro das empresas, Dantas está numa posição confortável. Se as companhias se fundirem, o Opportunity deverá

ficar com cerca de 10% do novo negócio, já que possui participação nas duas. Segundo conta, sua intenção é vender as ações e sair do negócio. “Eu sei que os meus desafetos vão dizer que estou blefando, mas é verdade”, afirma. Perguntado se vislumbraria uma reconciliação entre Carlos Jereissati e Daniel Dantas, Sérgio Andrade não hesita: “É claro que sim”, diz. “Antes de tudo, eles são pragmáticos.”

Dantas conta que agora está se voltando para outros interesses: o etanol, que considera a energia do futuro. Tanto que já comprou 100 mil hectares de terra no Pará para plantar cana-de-açúcar e desenvolver o combustível. Ele interrompe a conversa para atender o celular. Fala rapidamente. Ao desligar, faz um comentário misterioso. “Me ligaram para dizer que estão tramando alguma coisa contra mim.” Não fica preocupado? “Não. Já me acostumei a viver assim.” Mas, afinal, não existe nada de que tenha medo? Ele solta uma gargalhada e responde: “Da Polícia Federal”.

*Publicado em junho de 2007.

3

Bilhões e lágrimas*

“SEMPRE ACHEI QUE não seria nada na vida. A única coisa que eu tinha para oferecer, até 1979, era o meu histórico escolar. Em todo o resto, era um zero à esquerda”, disse Luis Stuhlberger, sorrindo timidamente: “Acho que eu precisaria de muitas doses de uísque para contar essa história.” Voltou-se para a xícara de café e os biscoitos de chocolate à sua frente — os únicos estimulantes à mão — e continuou a autoanálise. “Naquele ano, se tivesse de escrever uma página sobre Luis Stuhlberger, diria que ele fora um dos melhores alunos do Colégio Bandeirantes, um dos melhores estudantes de engenharia da Escola Politécnica da USP [Universidade de São Paulo], uma pessoa de boa índole, de bom caráter, um bom ser humano. Fora isso, era uma pessoa inexpressiva em todos os campos: no social, no pessoal, na liderança, nos relacionamentos.”

Fez uma pequena pausa e se esmerou ainda mais na composição do retrato do jovem perdedor: “No meio que eu frequentava, se fosse apontar quem se destacaria, eu era a última pessoa para quem você olharia. Eu não era escolhido para nada. Era do grupo dos feios. A única coisa a meu favor era a inteligência em potencial, senão não seria um dos melhores alunos da classe. Daí, para pôr

qualquer coisa em prática, foi um grande desafio. E fui muito infeliz com isso. Achava que seria um eterno fracassado, como muita gente que conheço. Gente inteligente, preparada, que fez boa escola, mas que não conseguiu construir nada”.

A copeira trouxe mais café e biscoitos. Enquanto mastigava, Luis Stuhlberger fez, finalmente, uma consideração positiva. Disse que o sofrimento talvez seja o responsável pela disciplina e perseverança que veio a demonstrar nos negócios. “Eu acordo todo dia e agradeço muito a Deus pelo que sou, por conseguir fazer bem o que faço e estar feliz: sou uma mistura bem-sucedida do Forrest Gump com Chance Gardener”, disse, referindo-se a papéis feitos no cinema por Tom Hanks e Peter Sellers (em *Muito além do jardim*). Pelos modos inseguros e desajeitados, ele lembra os dois personagens. Quando se entrega a confissões autodepreciativas, parece um dos tipos angustiados de Woody Allen.

Eram nove horas da noite e Stuhlberger estava sentado à cabeceira da mesa da sala de jantar de seu apartamento de 450 metros quadrados, na Vila Nova Conceição — um dos bairros mais caros de São Paulo —, onde um imóvel como o dele não sai por menos que 4,5 milhões de reais. A sala de jantar, com mesa de mármore de doze lugares e uma tapeçaria antiga que ocupa toda uma parede, funciona como escritório. É nela que passa boa parte do tempo, inclusive fins de semana, lendo, estudando, analisando e decidindo investimentos. Stuhlberger é um dos sócios da Credit Suisse Hedging-Griffo, administradora de recursos com 40 bilhões de reais em carteira. Mas o que o tornou um mito no mercado financeiro é o fundo que ele administra sozinho: o Hedging-Griffo Verde, com 10 mil clientes e patrimônio de 11 bilhões de reais.

O Verde é um fundo multimercado, conhecido no jargão como *hedge fund* (composto por ações, moedas, títulos públicos e privados, e derivativos — operações que têm como base cotações de

ativos negociados na Bolsa de Mercadorias e Futuros, a BM&F). É o maior fundo do tipo no mundo, excetuando-se os americanos. Seu desempenho não é acompanhado nem de longe pelos concorrentes. De 1997 até julho passado, os recursos investidos no Verde tiveram uma valorização de 3684,2%. Alguém que, há onze anos, tivesse entregado 30 mil reais ao Verde teria hoje mais de 1 milhão. Stuhlberger é um fazedor de milionários. A começar por ele mesmo, cujo patrimônio é estimado em várias centenas de milhões de reais.

“Não há nada que se compare ao Verde no mercado”, disse Paulo Bilyk, um dos sócios da Rio Bravo, uma prestadora de serviços financeiros. “O que mais se aproxima dele são os fundos do Pactual do começo dos anos 1990, que tiveram desempenho espetacular.” André Jakurski, dono da JGP, uma administradora de recursos carioca, e o responsável pelo sucesso dos fundos do Banco Pactual aos quais Bilyk se refere, definiu Stuhlberger como “o gestor mais brilhante da nova geração”. E acrescentou: “Ele é excepcional”.

No domingo, 14 de setembro, quando saíram as primeiras notícias de que o Lehman Brothers, o quarto maior banco americano, pediria concordata e que o Merrill Lynch seria vendido na bacia das almas, Stuhlberger estava em Pequim, num quarto de hotel. Ligado no laptop, dava instruções ao seu pessoal no Brasil. O que lhe passava pela mente, conforme contou depois, era um misto de “temor” e “atenção às oportunidades”. Precisava decidir se era hora de aproveitar a queda dos preços das ações para comprar barato. Nos primeiros dias da semana, enquanto o mercado desabava, preferiu não se mexer: sua experiência dizia que não se deve tentar “trocar o pé” no meio do terremoto.

O Verde estava com 67% do seu patrimônio em papéis de renda fixa. Desde que o sistema financeiro americano dera sinais de marchar para o desastre, em agosto do ano passado, Stuhlberger

começara a se desfazer de ações. E lamentava que, quando a crise chegou, elas fossem responsáveis por 33% da carteira do fundo. “O ideal seria ter menos de 30%”, disse. Estava angustiado, e não em pânico: tinha lastro para esperar. Não precisava vender ações na baixa para fazer caixa e atender a possíveis saques. O fundo podia sofrer perdas, avaliava, mas nada que colocasse seu patrimônio em perigo.

Na quinta-feira, “o dia do pânico total”, como Stuhlberger o batizou, ele estava em Xangai. Quando a Bolsa brasileira foi ao fundo do poço, Stuhlberger vislumbrou uma oportunidade. “No meio do furacão, dei uma ordem de grande compra de papéis de primeira linha, principalmente Petrobras e Vale”, contou. No dia seguinte, quando o governo americano anunciou medidas de salvação das finanças, comprou mais. “Com a cavalaria americana em cena, comprei Eletrobras, Telemar, Lojas Americanas, Porto Seguro e mais um monte de outras empresas. A carteira de ações do Verde subiu para 40%.” Naquela semana, ele gastou 500 milhões de reais em ações e ganhou, mais uma vez, um dinheirão. Mesmo assim, ele descreveu como “um pesadelo” a semana de tumulto financeiro mundial. “Dormia umas duas horas por noite, não parava de falar com o Brasil”, acrescentou.

Para ele, a crise foi produto do descaso dos bancos de investimento com o dinheiro do cliente, ganância e conflito de interesses entre acionistas e executivos que não são donos do negócio. “Esses executivos pegam o dinheiro do acionista e o aproveitam ao máximo, pensando apenas nas metas que têm que cumprir e nos seus ganhos.” Depois do abalo, Stuhlberger acredita que o modelo será questionado. Serão as gestoras de recursos, com uma relação mais estreita com os clientes, que ganharão visibilidade nos Estados Unidos. Num artigo no *The New York Times*, Bill Wilhelm, professor de finanças da Universidade de Virgínia, escreveu que “as

relações humanas entre o cliente e o investidor, mais do que programas de computador, serão o diferencial no mercado a partir de agora”. É assim que Stuhlberger tenta fazer em sua empresa.

No final de 2006, depois de meses de negociação, o Credit Suisse First Boston comprou, por 635 milhões de reais, 51% das ações da Hedging-Griffo. “Juntamos a força de um banco com a agilidade e a inteligência de uma boutique”, disse Stuhlberger. Antes do Credit Suisse, a Hedging-Griffo já havia sido procurada por outro grupo suíço, o UBS, mas não houvera acordo. “Além de a proposta não ser interessante, olhei nos olhos do pessoal do UBS e tive a sensação de que não gostaria de trabalhar com eles”, disse. Com o Credit Suisse, as conversas foram mais fáceis, principalmente porque algumas das pessoas que estavam no comando do banco no Brasil já eram conhecidas de Stuhlberger. Elas vinham do Banco Garantia, de Jorge Paulo Lemann, que tinha sido comprado pelo Credit Suisse em 1998. A associação, em vez da compra, também favoreceu o entendimento. “Ia ser muito duro para mim e para os outros sócios da Hedging-Griffo ser funcionários da empresa da qual tínhamos sido donos”, disse.

Ter se associado ao banco deu a Stuhlberger a garantia de que não teria que cumprir metas. “No momento que você vende e passa a ser apenas um executivo, sua preocupação será conseguir ganhar dinheiro para o banco e assim aumentar sua participação nos lucros”, disse, repetindo a sua visão do mecanismo que provocou a crise de setembro. “Isso vira um conflito de interesses entre o executivo e o cliente.” Nesse negócio, o dinheiro dos outros não pode virar objetivo. “Um dos motivos de eu proteger o patrimônio dos clientes nas crises é nunca ter tido na vida um taxímetro ligado no traseiro, marcando o quanto eu tenho que ganhar.”

Stuhlberger não se destaca numa sala, e muito menos numa multidão. Magro, nem alto nem baixo, está com 54 anos. Os cabelos pretos são cortados rente à cabeça, revelando duas entradas. Seus olhos são grandes e passam a impressão de constante surpresa. O raciocínio é rápido e nervoso como sua fala e seus gestos. Na comprida mesa de jantar, ele tem pilhas de relatórios, anotações manuscritas, uma calculadora financeira HP e um enorme mapa de São Paulo. Em um nicho espelhado na parede atrás dele há mais relatórios, com trechos marcados à caneta, uma infinidade de gráficos e livros de assuntos disparatados: *Brasil: Raízes do atraso*, do economista Fabio Giambiagi, *Um barril de risadas, um vale de lágrimas*, do cartunista e humorista americano Jules Feiffer, e *The Year of Living Biblically*, de A. J. Jacobs.

Ter feito da sala de jantar um gabinete de trabalho provocou atritos com sua mulher, Lílian. Ela gostaria de manter o lugar arrumado, enfeitado com orquídeas brancas, em vez de vê-lo transformado num estoque de papelada. Para agradá-la, prometeu comprar um apartamento maior, de 650 metros quadrados, com escritório de verdade. “O problema é que é tudo muito caro”, disse ele. “Como existem poucos imóveis desse tipo à venda, o mercado imobiliário se aproveita. Estão pedindo 14 mil reais pelo metro quadrado, o que é um absurdo.” Não que a quantia lhe seja um problema. Mas pagar mais do que uma mercadoria vale é, para Stuhlberger, uma agressão. “Algumas pessoas me sugeriram que, quando aparecesse alguma coisa de que eu gostasse muito, eu não deveria fazer contas, eu deveria pensar apenas no prazer de conseguir comprar algo”, contou. “Mas eu não consigo; se fizer um negócio sabendo que é um mau negócio, vai me tirar todo o prazer.”

Stuhlberger comentou que há meses carrega certa culpa em relação à mulher. No começo do ano, ele fez um investimento pessoal que lhe causou prejuízo: comprou rúpia, a moeda indiana,

na expectativa de que ela se valorizasse, o que não ocorreu, e perdeu o equivalente a um apartamento de 650 metros quadrados, a 14 mil reais o metro. “Nem sabia como contar para ela”, disse, constrangido. “A sorte é que acertei em outras operações, que compensaram a perda.”

Ele está casado com Lílian há 27 anos e não tem dúvida de que foi ela quem o tirou do rumo do fracasso. “A partir do meu envolvimento com ela, passei a confiar em mim, a ter uma vida social, a me relacionar com as pessoas, a não ser tão tímido.” Os dois se conheciam de vista desde a adolescência, mas não se falavam. “Ela era do grupo dos bonitos”, ele brincou. Foram se reencontrar na USP, em 1979 — ela cursando arquitetura —, e começaram a namorar.

Stuhlberger fazia pós-graduação em administração porque desistira da carreira de engenheiro. Fizera o curso influenciado pelo pai, David, que também se formara em engenharia civil pela mesma Politécnica. Nos anos 1970, com a prosperidade da sua construtora, a Stuhlberger, David juntou-se a sócios para montar uma petroquímica e um banco, o Expansão, que tinha participação em uma corretora, a Griffó. Em 1980, Stuhlberger foi trabalhar no banco e na corretora. “Comecei a analisar o mercado financeiro e fiquei fascinado por aquele mundo”, disse. “Foi uma felicidade descobrir o que eu queria fazer na vida, e o melhor é que eu tinha emprego garantido nos negócios do meu pai.”

Experimentava, pela primeira vez, a sensação de que tudo se encaixava na sua vida, tanto no lado profissional como no afetivo. Não era mais atormentado pela autodepreciação. Em dezembro, casou-se e saiu em viagem de lua de mel. Quinze dias depois, ao retornar ao trabalho, descobriu que havia sido demitido do banco e não era mais herdeiro de nada. O Expansão teve de ser vendido às pressas para cobrir o rombo da petroquímica. Com o choque do

petróleo, cujo preço saltara de dez dólares o barril para trinta, a empresa afundara e arrastara o banco junto. Somente a construtora sobreviveu, mas foi reduzida a um tamanho insignificante.

David teve de recomeçar praticamente do zero, aos 55 anos. A pedido dele, Stuhlberger continuou na Griffó. Ali, a remuneração era de acordo com o desempenho dos operadores. Como ele tinha pouca experiência, não ganhava nada. Durante um ano e meio, foi LÍlian quem sustentou a casa com seu salário de arquiteta.

A Griffó tinha uma pequena empresa, a Hedging, que operava o mercado de commodities, recém-implantado no Brasil, negociando ouro, café e boi. Como o negócio não deslanchava, a empresa foi vendida a três empresários da área de café, e Stuhlberger mudou-se para a nova casa. Trabalhava com outros nove operadores. O trabalho era comissionado, e 30% dos ganhos eram divididos entre eles. Os que geravam mais lucro ficavam com a maior parte do bolo. Os últimos, só com os restos. E era nessa categoria que Stuhlberger se encontrava. Mas em poucos meses ele começou a se destacar, logo virou o melhor operador da empresa e passou a ganhar as maiores comissões.

Não foram tempos felizes. “Todos me odiavam”, disse. “Eu era um outsider, ninguém gostava de mim.” José Leopoldo Figueiredo era um deles. Ele é alto, forte e tem os cabelos grisalhos. Fala devagar, sem nenhuma ansiedade, e trabalha rodeado de miniaturas de brinquedos e fotografias onde aparece cercado de amigos. “Acho que somos complementares”, disse Figueiredo. “O Luis é focado na administração do negócio, e eu não sei mexer com dinheiro. Sou mais ligado na parte emocional, no trato com as pessoas.” Para ele, se não houvesse esse equilíbrio, a situação dos dois seria a seguinte: “Eu seria ‘pobre de marré’ e o Luis não teria empresa”. Eles trabalham juntos há 27 anos e hoje são sócios do Credit Suisse.

Figueiredo se impressionou que Stuhlberger tivesse falado de sua dificuldade de relacionamento na Hedging: “Acho que ele nunca superou isso. Até passamos uma longa madrugada falando do assunto. Ele nos acusou de tê-lo tratado mal. Mas há o outro lado da moeda. Ele era muito duro com as pessoas. Fazia exigências desnecessárias e, às vezes, botava os funcionários em situações humilhantes”.

Certa vez, Stuhlberger mandou protestar um funcionário que tinha passado dezoito cheques sem fundos. “Era o cara mais querido na empresa e todos ficaram com ódio do Luis”, lembrou Figueiredo. “Ele podia ter tido mais tato. Podia ter, pelo menos, avisado que ia protestá-lo.” Quando a Hedging foi vendida, e Stuhlberger continuou na companhia, a reação dos operadores foi a pior possível. “Ninguém o queria lá, ele foi muito hostilizado.”

A primeira providência dos colegas foi deixar Stuhlberger sozinho, isolado numa mesa de operações, enquanto trabalhavam juntos noutra mesa. A diversão dos camaradas era amarrar o fundo da gaveta dele com um cordão: quando ele fazia força para abri-la, o fio se rompia e a gaveta vinha toda para fora de uma vez e despencava no chão. “Era uma gargalhada geral”, contou o sócio. “Fora os trotes, que o deixavam enlouquecido. Acho que houve algum abuso, mas éramos um bando de garotos.”

Stuhlberger se afirmou por meio do desempenho. “Não há quem não respeite uma pessoa talentosa”, disse Figueiredo. Jogou a cabeça para trás, acomodou-se melhor na cadeira e concluiu a análise: “Talvez a perda do banco tenha sido benéfica para o Luis. Ele era inseguro, vivia à sombra do pai, por quem ele tem uma admiração enorme. Acho que na Hedging ele se deu conta do seu valor. Se deu conta de que podia fazer as coisas sozinho.”

No final de 1982, Stuhlberger era a estrela mais brilhante do mercado de ouro. O Brasil estava no auge da crise da dívida externa,

não tinha reservas, e o ouro era um dos poucos ativos fortes que qualquer um podia deter legalmente. Sua cotação estava atrelada ao dólar, portanto, ter ouro era como possuir a moeda americana. “Começaram a me chamar de rei do ouro”, contou.

A Hedging funcionava numa sala no 13º andar do edifício CBI Esplanada, no Centro de São Paulo. Num começo de tarde de 1984, Stuhlberger estava em sua mesa, comendo um sanduíche, quando o telefone tocou. Era Emilio Garofalo, chefe do Departamento de Operações Internacionais do Banco Central. Stuhlberger gelou ao se saber convocado para uma reunião, já no dia seguinte, em Brasília. “Ele não me falou do que se tratava e fiquei imaginando se tinha feito algo errado”, disse. “Cheguei ao Banco Central apavorado.” Garofalo o surpreendeu com o melhor convite que poderia receber: o Banco Central queria que ele atuasse como seu representante junto a todos os operadores de ouro, ou, na linguagem do mercado, dealer. O convite deu enorme prestígio à corretora.

Garofalo tem hoje uma consultoria num prédio nos Jardins, em São Paulo. Ele contou que Stuhlberger era o único operador de ouro que fazia um trabalho impecável, inteiramente dentro das normas: “O Luis era sério, não blefava. Foi uma tranquilidade para o Banco Central poder contar com uma pessoa como ele, já que tínhamos que comprar e vender ouro diariamente”, disse. Para Garofalo, foi Stuhlberger quem profissionalizou o mercado de ouro no Brasil.

Quando veio o Plano Collor, em 1990, o câmbio se normalizou e o ouro perdeu a importância. Mas a abertura comercial permitiu a internacionalização do mercado financeiro, e tiveram início as grandes operações no mercado futuro de juros, de câmbio e de ações. Com a experiência acumulada no ouro, Stuhlberger não teve nenhuma dificuldade para operar com esses ativos na BM&F. “Para boa parte dos operadores esse mercado era um mistério, enquanto eu me sentia em casa”, disse. “Como saímos na frente, fizemos bons

negócios.” Ele, Figueiredo e outros operadores que haviam se tornado sócios da Hedging compraram a Griffó.

Eram dez e meia da noite quando Lílian apareceu, sorridente, na sala de jantar. Ela é *mignonne*, jovial, tem os cabelos claros e ondulados, cortados na altura da nuca. Dona de um pequeno escritório de arquitetura, foi ela quem decorou o apartamento. O piso do saguão de entrada e da área social é de mármore branco. Na sala de estar há um grande sofá cinza e poltronas na mesma cor. As mesas laterais são em vidro, metal e madeira. Um quadro de Vik Muniz ocupa toda uma parede. No lado oposto fica uma tela de Beatriz Milhazes. Stuhlberger não se interessa nem por decoração nem por artes plásticas. “No meu trabalho, percebo que muitas pessoas usam a casa para se exhibir”, disse ela. “É claro que gostamos de ter uma casa bonita, mas jamais compraríamos qualquer coisa na intenção de ostentar.”

Dias depois, encontrei-me com Lílian no misto de sala de jantar e escritório. Ela achou graça no que o marido havia dito sobre a importância dela na sua mudança de vida. A imagem que tem dele naqueles tempos era de uma pessoa tímida, desajeitada e malvestida. “Ele não era um boa-pinta, mas era extremamente inteligente; entendia tudo de cinema, de teatro, de rock, era um cara brilhante”, disse. Porém, quando ela levou o namorado para a família conhecer, sua mãe disse: “Minha filha, que menino esquisito você foi arrumar!”. No início do casamento ela diz que tentou arrumá-lo um pouquinho melhor. Logo desistiu.

“O Luis está sempre envolvido com grandes questões, a cabeça dele não é nada funcional”, continuou. O apartamento foi ela quem escolheu. Ele só esteve no imóvel uma vez antes de se mudarem. A mesma coisa com a casa da praia. “Ele soube que tinha uma à venda num condomínio que eu gostava e me ligou avisando que tinha

fechado o negócio sem nem ver a casa.” Ela não gostou do imóvel e resolveu reformá-lo. Tocou a obra sozinha. “Eu trazia uma amostra de piso ou de azulejo para ele ver, mas ele nunca olhou”, disse.

Lílian admitiu que às vezes se ressentia com isso: “Ele fica plugado 24 horas no trabalho. Nas férias não temos mais sossego. Ele fala no celular até esquiando. Agora eu estabeleci algumas regras nas nossas viagens. Ele não pode falar no telefone na hora do jantar. E de manhã, antes de ligar, sempre me pergunta se pode”. O casal tem três filhas — Diana, de 21 anos (que Lílian considera a cópia do pai: “Ela é inteligentíssima. Uma das melhores alunas da FGV. Mas também é tímida”), Renata, de dezenove, e a caçula, Beatriz, de nove.

Stuhlberger chegou do trabalho carregando uma nova pilha de papel. Foi trocar de roupa e voltou descalço, de bermuda azul-escura e camiseta de malha azul-clara. Explicou que era o seu uniforme de trabalhar em casa. Através da grande porta envidraçada que dá para a varanda, era possível ver uma imensa lua cheia. Alertado, custou um pouco para perceber do que se tratava. “Ah, a lua”, disse. “Engraçado, moro nesse apartamento há dez anos e nunca tinha reparado que era possível ver a lua daqui.” Lílian saiu. Como faz uma vez por semana, há doze anos, ia cantar no coral. “O Luis cantava também, mas agora não tem mais tempo”, disse-me ela.

Stuhlberger acorda às sete e meia da manhã e trabalha em casa até às nove. Lê três jornais, acompanha os mercados da Ásia e vai para a empresa. Lá, reúne-se com analistas e operadores, discute o mercado e toma decisões administrativas. Sai invariavelmente para almoços de trabalho. Fica até oito e meia da noite na empresa e volta para casa, onde continua na labuta até a hora de dormir. Nos fins de semana, costuma dar uma caminhada e volta para seus estudos. A casa é o lugar adequado para fazer o que considera a parte mais importante da sua atividade: ler relatórios sobre o desempenho das

economias e de empresas no Brasil e no mundo, e analisar pesquisas sobre temas econômicos — consumo, tendências, renda etc. O Credit Suisse Hedging-Griffo gasta 500 mil dólares por ano só com pesquisas. “A massa de informações é monstra”, disse. “A dificuldade não é ter o que ler, é saber o que ler e como processar tudo isso.”

Seus almoços de trabalho são com analistas e empresários. Ele diz que esse contato com a economia real é fundamental para antecipar tendências. “Através dos relatos das vendas de um exportador, por exemplo, posso prever o que irá acontecer em determinado setor ou o que está acontecendo na economia de determinado país”, contou. Nesse aspecto, se julga diferente de seus pares: “A maioria dos gestores que conheço fica ligada na tela do computador olhando o movimento dos mercados em todo o mundo. Eu não faço isso. O mercado para mim é maria vai com as outras. É igual a concurso de miss. Ninguém vota na mais bonita, votam na que acham que os outros vão achar mais bonita”.

No começo da década de 1990, começaram a surgir os fundos multimercados administrados por gestores independentes. Até então, eles eram geridos por bancos comerciais e de investimento. Stuhlberger achava que os fundos multimercados, embora tivessem um risco grande, podiam dar ganhos espetaculares para os clientes, se administrados com cautela. Começou então a amadurecer a ideia de se transformar em gestor, mas não se sentia seguro para o negócio. Em 1994, encontrou, por acaso, Ibrahim Eris, ex-presidente do Banco Central no governo Collor, que lhe contou que estava abrindo uma gestora de recursos, a Linear. Stuhlberger sugeriu que a Linear operasse com a Hedging-Griffo. A Linear montaria o fundo de investimento e a Hedging-Griffo indicaria seus clientes para investirem nele.

*

Durante dois anos, Stuhlberger acompanhou o trabalho dos gestores da Linear, aprendendo como funcionava uma administradora de recursos. Quando constatou que aprendera tudo, tomou coragem para abrir seu próprio fundo de investimento, o Verde. O patrimônio inicial era pequeno, 500 mil reais. “Uma coisa era pegar o dinheiro dos clientes e aplicar em fundos já conhecidos no mercado, como os do Pactual, os do Garantia, os do Opportunity, os da Linear — as grifes da época”, contou. “Outra era dizer que eu queria gerir o dinheiro deles. Afinal, quem era eu nesse mercado? Um vira-lata.” Havia ainda o complicador da má fama dos corretores na época. “A imagem da classe era pior do que a de congressista e de vendedor de carro usado”, brincou. “Naqueles anos selvagens, era comum uma corretora quebrar e desaparecer com o dinheiro do cliente.”

Começou a operar o Verde na contramão do mercado. Nos primeiros meses de 1997, enquanto boa parte dos bancos e gestoras apostava na estabilização da economia após o susto provocado pela crise do México, Stuhlberger olhava o futuro com preocupação. “Para mim estava claro que a economia brasileira ia muito mal: o preço das commodities estava lá embaixo, havia um déficit em conta-corrente de 30 bilhões de dólares, e uma política fiscal que dava déficit primário. Eu achava que a única maneira que o governo teria de não desvalorizar o real em relação ao dólar, que era a base da política de estabilização, seria aumentar as taxas de juros.”

No dia 23 de outubro, o Banco Central, comandado por Gustavo Franco, fixou a taxa de juros em 19%. O mercado acreditou que a taxa estava dada para o mês e não subiria mais. Boa parte dos investidores correu para a BM&F, para comprar papéis prefixados naquele patamar, apostando que os juros iam cair. No dia seguinte,

seu aniversário, Stuhlberger foi almoçar com os sócios no restaurante Charlô. Durante o almoço, recebeu um telefonema avisando que a situação da Ásia havia piorado. Foi o que ele chama de “a gota d’água”, a informação-chave, definidora.

Ainda no restaurante, ligou para a empresa e ordenou a compra de uma enorme quantidade de contratos de juros para trinta dias na BM&F — mas apostando na alta das taxas. No dia 27, o mercado asiático desabou. Três dias depois, com a ameaça de fuga de capitais também no Brasil, o Banco Central elevou os juros para 43%. Stuhlberger se empolgou contando a história e explicou por que: “Foi um ganho espetacular para o Verde. Nós capturamos a variação dessa taxa. Não podia haver um começo melhor para o nosso fundo”.

Enquanto a Hedging-Griffo comemorava, a maioria do mercado se desesperava. O Banco Garantia foi tão afetado que teve de ser vendido. A Linear, que também havia apostado na queda dos juros, praticamente encerrou suas operações. Em um só dia, os recursos investidos na empresa tiveram desvalorização de 30%. Os clientes da Hedging-Griffo que tinham aplicações ali sofreram o baque. A Hedging-Griffo só não perdeu a credibilidade porque, ao perceber a deterioração, recomendou aos clientes que sacassem tudo o que tinham na Linear. O relacionamento de Stuhlberger com Ibrahim Eris gelou.

Stuhlberger começava, aos 43 anos, sua carreira de gestor. Vibrava com sua primeira vitória quando voltou a ser assombrado pelos sentimentos de insegurança. Nessa época, ele fazia trabalho voluntário em um colégio da colônia judaica, o Bialik. Com a crise, muita gente perdeu dinheiro e houve inadimplência nas mensalidades da escola. Como administrador, ele precisava se virar para pagar as contas. “Tinha que me responsabilizar por um negócio que não era meu e ninguém me ajudava”, lembrou. “Entrei

em pânico porque achei que não tinha capacidade para fazer aquilo.” Pouco tempo depois, adoeceu. Sentia dores insuportáveis no abdômen. Passou o ano de 1998 doente, fazendo todos os tipos de exame, sem descobrir do que padecia. “Não tinha a menor condição de trabalhar, pensei que fosse morrer”, lembrou.

Na ausência de diagnóstico, um dos médicos lhe prescreveu o antidepressivo que ele toma até hoje. Começou também a psicanálise, que não acabou. No meio desse turbilhão, Lílian engravidou. Sua filha Beatriz nasceu em 18 de dezembro daquele ano, dia em que o casal comemorava dezoito anos de casado. Ele descobriu aí seu lado supersticioso: “Havia uma conjunção de fatores positivos. Além da coincidência das datas, dezoito é um número auspicioso para a religião judaica. Acho que a Beatriz veio trazer sorte para a nossa família”, sustenta. Coincidência ou não, após o nascimento da filha, as dores desapareceram junto com a ansiedade — e a Hedging-Griffo não parou mais de crescer.

Com quatrocentos funcionários, a empresa ocupa três andares de um prédio na avenida Juscelino Kubitschek. No sexto andar ficam as mesas de operação. Uma delas é exclusiva do Verde, onde trabalham quarenta pessoas. Cercado de gente, Stuhlberger toma sozinho todas as decisões de investimento. “É como se eu tivesse quarenta botões para apertar”, comparou. “Todos eles são muito bons individualmente, mas se eu os deixo tomarem a decisão, o grau de acerto não é tão bom.” Esse centralismo, ele admite, gera frustrações. “Sei que acabei excluindo uma série de pessoas boas porque elas não aceitam meu estilo.” Nesse tipo de fundo, o mais comum são os operadores terem mais independência. Mas ele não consegue operar assim. E esse modelo de gestão foi um dos fatores que levaram a Hedging-Griffo a se associar ao Credit Suisse. “Como não consegui formar um sucessor, tínhamos de pensar no futuro da

empresa”, explicou. Figueiredo concorda que é o estilo de Stuhlberger que impede o surgimento de sucessores: “Ele não dá autonomia e é pouco hábil no trato com as pessoas. Suas críticas são arrasadoras”.

A partir de 2004, a Hedging-Griffo se transformou numa máquina de gerir fundos. Como o Verde havia atingido seu limite de captação — o fundo hoje não aceita mais cotistas —, a empresa começou a oferecer novos produtos. Ainda assim, o número de pessoas interessadas em ter seus recursos geridos pela administradora era maior do que o que eles tinham para ofertar. Para atender a demanda, a empresa teria de criar uma estrutura gigantesca, que exigiria a contratação de centenas de funcionários, ampliação de espaço e de custos, o que estava fora dos planos dos sócios. Stuhlberger teve então a ideia de vender fundos de terceiros. Passou a estimular jovens gestores, nos quais acreditava, a formar seus fundos de investimentos, que eram oferecidos na Hedging-Griffo. Dessa forma, a empresa formou uma rede comercial para vender produtos financeiros.

“Eles conseguem captar recursos para montar um fundo numa velocidade muito grande”, contou Paulo Bilyk. “Se eles anunciam um novo fundo, em dois meses conseguem captar 200 milhões de reais. Qualquer outro que tente fazer isso levará, no mínimo, seis meses.” A relação com esses parceiros é eficaz. “É bom trabalhar com o Stuhlberger porque ele é transparente, tem disposição para negociar e joga limpo o tempo todo”, disse Pedro Cerize, dono da administradora de recursos Skopos, um dos fundos encubados na Credit Suisse Hedging-Griffo.

Stuhlberger serve de chamariz, já que nos últimos anos virou um astro no mercado de fundos. A palestra que dá a investidores, todos os anos, em maio, costuma atrair mais de mil pessoas. O público fica em silêncio, atento às informações. Até os celulares emudecem.

Numa dessas palestras, ele se encontrou com uma colega de adolescência, que frequentava o mesmo grupo de jovens descendentes de judeus asquenazis, imigrantes da Europa Oriental. Ela o cumprimentou e disse que ficara impressionada com sua desenvoltura. “Ela comentou que nunca me imaginaria fazendo aquilo, porque, na adolescência, eu não conseguia levantar os olhos para falar com ela”, ele disse. “A verdade é que fiz um esforço para me superar e enfrentar grandes plateias. Mas sei que o medo e a inibição da juventude não desapareceram, continuam escondidos lá no cantinho.”

Enquanto circulava rapidamente por entre as mesas de operação, mal olhando para os funcionários, Stuhlberger lembrou o momento em que a Hedging-Griffo passou a chamar a atenção do mercado por seus acertos. No final de 1998, ele estava preocupado com a rápida deterioração da economia brasileira e achava que a única saída do governo era desvalorizar o real. “Era lógico: como Fernando Henrique Cardoso tinha acabado de ser reeleito, teria quatro anos para consertar a economia”, disse. O mercado estava dividido, já que com Gustavo Franco à frente do Banco Central o câmbio não seria desvalorizado. “Ou o Gustavo caía e o câmbio se desvalorizava, ou o governo teria que subir os juros de novo para 40%. Mas isso levaria o país de vez para o buraco.”

Fez, então, uma pausa para criticar: “Acho que o Gustavo Franco, com sua política de juros altos e a insistência em manter a paridade cambial, deu mais prejuízos para o país do que todos os corruptos juntos”. Em seguida, voltou à história e contou que, em janeiro de 1999, teve novamente a informação gota d’água que o fez mudar os investimentos: a moratória da dívida de Minas Gerais, decretada pelo governador Itamar Franco. “Eu vi que ali não havia mais como o real se sustentar.”

Naqueles dias, ele tinha programado uma viagem com as filhas mais velhas, enquanto a mulher ficava em casa com a recém-nascida. “Eu estava muito angustiado e não viajaria em paz com a situação econômica daquele jeito”, contou. “Dois dias antes da viagem, fiz uma enorme posição em dólar na BM&F para proteger o dinheiro dos clientes no caso de desvalorização.”

No dia 13 de janeiro, às 9h45, Stuhlberger contemplava as Cataratas do Iguaçu quando recebeu um telefonema da empresa: Gustavo Franco caíra. Logo em seguida veio a desvalorização do real. Além do acerto no câmbio, ele fez outra operação milionária. No mesmo dia da desvalorização, quando o índice da Bolsa de São Paulo despencou para 5 mil pontos, ele comprou grande quantidade de ações de empresas exportadoras. “Era claro que, com a desvalorização, elas iam vender mais e suas ações iam subir”, explicou. “Não deu outra: no dia seguinte, houve uma valorização de mais de 10%.” O resultado foi um ganho de 135% nos recursos investidos no Verde naquele ano.

Stuhlberger esteve na posição certa na crise argentina, em 2001. Ganhou também na eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002, ao apostar no governo. A certeza veio de uma reunião no dia 22 de outubro, quando o senador Aloizio Mercadante fez uma palestra para investidores na sede da Hedging-Griffo. “No dia do encontro fazia um frio horroroso e ele chegou muito agasalhado”, contou Stuhlberger. “Na hora da palestra, fiquei a menos de um metro dele e, ali, eu tive certeza de que o PT não faria nenhuma bobagem. Tenho essa sensibilidade: quando estou fazendo um negócio, olho nos olhos das pessoas e sei quando estão sendo sinceras.” Depois da conferência, ele se desfez de posições que apostavam na crise, como os contratos de alta do dólar.

Na época, o Verde já tinha um patrimônio de 1 bilhão de reais. Em 2003, ele acertou novamente e o fundo ganhou mais prestígio. Havia uma sensação no mercado de que Lula não conseguiria governar com o Congresso. Em maio, Stuhlberger almoçou com um cliente, empreiteiro do Nordeste, que conhecia política a fundo, e ouviu dele a advertência de que quem apostasse contra o governo erraria. “Ele me disse que o Lula ia colocar o Congresso no bolso”, recordou. “Saí do almoço convencido e comprei tudo que podia: ações, títulos da dívida externa, tudo. Todos os papéis se valorizaram. É por isso que eu digo que não adianta falar com o mercado. Meus clientes me ensinam muito mais.”

Sua penúltima grande tacada foi no ano passado. Em maio, se convenceu de que a inflação voltaria a subir e comprou papéis indexados ao índice. “Foi pura análise econômica”, explicou. “O governo gasta muito e não investe. Na Coreia, para cada cem unidades que o governo gasta, 25 são investimento e 75, custeio. No Brasil, 96 são custeio e quatro, investimento. Por isso não saímos nunca dessa armadilha de juros altos para conter a elevação dos preços.”

Lembrou que passou meses angustiados: “Todo o mercado estava na direção oposta à minha. Cheguei a escrever um relatório para meus clientes confessando minha aflição. Eu me sentia feito Muhammad Ali na histórica luta contra George Foreman, no Zaire, em 1974. Ali ficou na defensiva, apanhando até o oitavo round. Quando Foreman se cansou, ele deu apenas um soco e o derrubou. Foi o que aconteceu. Eu apanhei do Brasil inteiro. Era o único que achava que a inflação ia subir. Perdi dinheiro durante meses, mas quando a inflação subiu, no começo deste ano, os papéis capturaram a alta do índice e o fundo teve um ganho significativo”.

A jornalista Mara Luquet, que está escrevendo sua biografia, prevista para ser lançada em dezembro, contou recentemente,

durante um almoço, um episódio que, para ela, é revelador da forma de Stuhlberger atuar: “Em maio do ano passado eu acabei me atrasando para um compromisso com ele porque não achava vaga para estacionar. Quando expliquei o motivo do atraso, ele comentou: ‘Essa informação é muito importante. É sinal de que está havendo um excesso de consumo. Carro demais na rua. Essa economia não vai aguentar. A inflação vai subir’”.

No final de agosto, Stuhlberger teorizou: “Está claro que o governo americano não vai deixar o sistema financeiro quebrar. Quem vai começar a sofrer agora é a Europa, que está com problemas em seu sistema financeiro. Por isso fiz operações de dólar contra euro”. Ele pegou um papel e começou a desenhar o cenário que projetou. Traçou um boneco sobre uma linha reta representando o euro. Fez uma linha levemente inclinada para explicar como o mercado está vendo a queda da moeda europeia. Depois, traçou um risco vertical, para baixo, explicando sua visão: o euro despencando. “Essa é uma enorme oportunidade que ninguém está vendo.”

Há meses ele vem comprando papéis e moeda americanos a preços baixos para seu fundo internacional, o Global. É assim que ele ganha. “Tudo o que eu faço é comprar barato.” No Verde, ele tem posições compradas em câmbio na BM&F. Está convencido de que o dólar, no Brasil, não volta para os patamares inferiores a 1,70 de real. Já as ações, ele acredita que devem apresentar uma estabilização nos preços. “Não terão mais as grandes altas de 2007.”

O que o faz acertar quando boa parte do mercado erra? Ele acredita seus acertos, primeiro, a análises exaustivas das conjunturas econômicas brasileira e mundial. “Eu sou muito disciplinado nos meus estudos, leio uma quantidade absurda de relatórios e depois tiro minhas conclusões”, disse. E filosofou: “O mercado tenta o tempo todo prever o futuro. Só que a maioria dos gestores faz isso

olhando para o mundo de forma setORIZADA, através das informações que chegam pela tela do computador. Eu tento olhar esse mundo um pouco mais de cima. Não tão do alto que não enxergue a cidade nem da rua. Faço uma análise macro e uma análise micro de cada setor, e vou para a economia real ouvir as pessoas”.

Seu segundo ponto forte, avalia, é trabalhar com várias teses de investimento: “Sempre faço um investimento protegendo o outro. Se perco numa ponta, ganho na outra”.

E existe um valor conceitual, que ele diz ser a base de todo o sucesso do Verde, a responsabilidade com o dinheiro dos outros: “Acho que nesse mercado existe muita ganância. E também muita gente jovem que nunca viu uma crise. Isso faz as pessoas tomarem riscos desnecessários. Isso eu não faço nunca”.

No Verde, ele opera basicamente com ações, títulos públicos e privados. A quantidade de ações no fundo pode variar de 50% a 15% do total da carteira. Nunca mais e nunca menos que isso. “Eu gosto de ações”, confessou. Elas podem cair nas crises, mas, passado o vendaval, voltam ao normal. Nas operações com derivativos ele só entra quando percebe uma boa oportunidade ou quando recebe a informação gota d’água. “Esse é um mercado muito arriscado”, disse. “Se você perder, perde tudo. Eu me pergunto, meu cliente precisa disso? Não. Por essa razão, todas as operações que eu faço na BM&F são muito cautelosas, e só entro em momentos bem específicos.”

Stuhlberger diz que jamais age por instinto. “O único instinto que uso é o da sobrevivência, que está no meu DNA judaico”, brincou. “Todas as minhas decisões são bem embasadas. Acho que meu negócio dá certo porque sou o gestor mais covarde que existe. Morro de medo de perder o dinheiro dos outros. E o meu também.”

No ano passado, numa carta dirigida aos clientes, ele descreveu “a felicidade do ponto de vista de um gestor”. Nela, listou oito conceitos para descrever “o nirvana” do mercado. O primeiro é gostar da atividade, já que o trabalho toma 24 horas por dia, 365 dias por ano. Segundo, os momentos de euforia têm de ser maiores que os de angústia. “Se não for assim, o gestor não será feliz.” O oitavo conceito, ele classificou de o “instinto selvagem de felicidade”, que seria: ganhar quando todos ganham; perder pouco quando todos perdem; não perder nada quando ninguém perde; e, finalmente, o nirvana: ganhar quando todos perdem.

Num jantar recente em sua casa, que o obrigou a desmontar parte do escritório, foi servido um vinho que o casal trouxe de uma viagem à Toscana. Foi Lílian quem o comprou, em uma vinícola. Stuhlberger comentou que não entendia nada de vinhos. E descreveu o estereótipo do mundo que habita: “Tem uma coisa que me aborrece nessa história de ser rico. Todo mundo, quando começa a ganhar dinheiro, acha que tem que entender de vinho, de música clássica, de charuto, e tem que dar dinheiro para o rabino”.

Ele detesta música clássica — em concertos, fica impaciente a ponto de sacar a caneta e começar a fazer anotações de trabalho —, não compra vinhos caros, odeia charuto e, definitivamente, não dá dinheiro para rabino. “É uma questão de princípio”, justificou. “Muitas vezes o dinheiro que vai para a sinagoga não é para ajudar causas sociais aqui no Brasil. Não acho justo. Este país acolheu os judeus perseguidos de forma generosa. É aqui que eu vivo. Foi aqui que minha família progrediu.”

A família de Stuhlberger — o avô, a avó, seu pai e seu tio, ainda pequenos — deixou a cidadezinha de Nowy Sacz, na Cracóvia, ao sul da Polônia, em 1929, fugindo do antissemitismo. Seu avô era encanador e veio trabalhar na Klabin Papel e Celulose, em São

Paulo, de propriedade de três irmãos lituanos de origem judaica. Parte da família imigrou também para os Estados Unidos e para a Colômbia. Todos os parentes que permaneceram na Polônia morreram durante a perseguição nazista na Segunda Guerra Mundial.

Desde que começou a sobrar dinheiro, o que ele diz ter acontecido a partir de 1999 (até então ele nunca tinha feito uma viagem de negócios), Stuhlberger aumentou as doações. “Ajudo porque é uma forma de retribuir toda a sorte que tenho”, disse. Além das contribuições pessoais a entidades de caridade, a Fundação Hedging-Griffo, criada por ele, ampara a União Brasileiro-Israelita do Bem-Estar Social. Ele admite existir aí um pouco de superstição. “No fundo, acho que se eu não ajudar, Deus vai me punir e me tirar tudo”, contou. “Eu não peço a Deus que me dê nada. Acho que eu mesmo tenho que correr atrás de minhas coisas. Só peço que Ele não me tire.”

*Publicado em outubro de 2008.

4
Sérgio Rosa
e o mundo dos fundos*

FALTAVA POUCO PARA AS NOVE HORAS DA NOITE de uma chuvosa sexta-feira de junho quando Sérgio Rosa entrou no salão de festas do clube dos funcionários do Banco do Brasil no Rio, que fica em frente à lagoa Rodrigo de Freitas. Carregava uma caixa de uísque Red Label, vestia camisa cor-de-rosa e calça cáqui e tinha ao lado o filho Mateus, de doze anos, que usava uma roupa exatamente igual. Compenetrado, inspecionou as mesas cobertas com toalhas verde-claras, sobre as quais havia velas, flores e guardanapos brancos. Perguntou ao DJ se estava tudo certo com a aparelhagem de som e cumprimentou os garçons.

Sérgio Rosa acompanhou passo a passo a organização da festa do seu aniversário de cinquenta anos. O convite foi ele mesmo quem bolou: um jornalzinho intitulado *Tribuna do Sérgio Rosa* — *fundado em 23 de junho de 1959* (data do seu nascimento). Logo abaixo, uma foto dele menino e outra, atual, de óculos, cabelos negros sem um fio branco, e um raro sorriso. Junto delas, a afirmação: “Pronto. Cheguei até aqui. Meio século de vida. O que posso falar desse tempo e de mim?”.

O garoto de calças curtas tornou-se presidente do maior fundo de pensão da América Latina, a Previ, a caixa de previdência dos funcionários do Banco do Brasil, que tem um patrimônio de 121 bilhões de reais. Comanda a entidade desde que o Partido dos Trabalhadores subiu ao poder. A Previ é sócia de algumas das maiores empresas do Brasil, entre elas a Vale do Rio Doce, de mineração, a Oi/Telemar, de telefonia, a Brasil Foods, de alimentos, e a Empresa Brasileira de Aeronáutica, fabricante de aviões.

No jornalzinho-convite, Sérgio Rosa aludiu a um verso de Fernando Pessoa para dizer que espera um futuro “que valha a pena, e que a alma não seja pequena. Com minha mulher, meus filhos, amigos, companheiros e parceiros”. Nenhum dos grandes empresários que são parceiros da Previ foi à festa. Os amigos e companheiros compareceram em peso.

Pouco antes das dez horas, entrou no salão o então presidente do PT, Ricardo Berzoini, acompanhando a mulher de Sérgio Rosa, Gema, uma morena magra e sorridente, trajando um vestido preto com um cinto prateado. Chegou em seguida Luiz Gushiken, o ex-ministro de Comunicação de Lula. O círculo íntimo do aniversariante se fechou com a entrada de Wagner Pinheiro, o presidente da Petros — o fundo de pensão da Petrobras —, de Guilherme Lacerda, dirigente da Funcef — o fundo da Caixa Econômica Federal —, e do gerente executivo de Comunicação Institucional da Petrobras, Wilson Santarosa, que é também presidente do Conselho Deliberativo da Petros.

Na última campanha de Ricardo Berzoini para deputado, Sérgio Rosa, Wagner Pinheiro e Guilherme Lacerda doaram, cada um, 10 mil reais para o amigo. À exceção de Lacerda, o grupo é egresso do sindicalismo bancário paulista, liderado nos anos 1970 e 1980 por Gushiken. Eles fizeram oposição aos pelegos ligados à ditadura e ao Partido Comunista Brasileiro, foram eleitos para a diretoria do

sindicato e participaram da formação do PT e da Central Única dos Trabalhadores, a CUT. Por fim, migraram para os fundos de pensão de companhias estatais, nos quais combateram as privatizações promovidas pelos tucanos durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Com Lula no poder, chegaram à presidência dos fundos, passaram a defender as privatizações e a gerir centenas de bilhões de reais.

Sérgio Rosa nasceu em São Paulo, numa família de classe média no bairro da Penha. Seu pai veio de Portugal com dezessete anos para trabalhar com um dos catorze irmãos, dono de um açougue na cidade. Continuou no ramo e montou seu próprio negócio, o Açougue Gouvêa. Aos treze anos, Sérgio Rosa foi convocado pelo pai para aprender o ofício. Todos os dias, depois das aulas na escola pública, o menino rumava para o açougue. Sua função era desossar as carnes, coisa que odiava. A parte mais terrível era limpar peças de contrafilé, cheias de ossinhos. “Eu não tinha a menor habilidade, ficava lá manobrando a faquinha, mas era um desastre”, contou Sérgio Rosa durante um almoço num restaurante carioca, onde comeu peixe grelhado com espinafre. “O pior de tudo era ficar com a carne entranhada debaixo das unhas.”

Em meados dos anos 1970, o açougue prosperou, e o pai construiu uma casa para dar mais conforto à mulher, uma brasileira filha de portugueses, e os três filhos — Sérgio Rosa e duas irmãs. Mudaram-se, mas a alegria durou pouco. O pai tomou empréstimos para fazer a obra e, um ano e meio depois, teve de vender a casa para pagar as dívidas. “Fomos morar de aluguel, mas não foi nada dramático”, contou o presidente da Previ. “Tínhamos uma vida boa, tranquila, sem necessidades.”

Sérgio Rosa chegou ao fim da adolescência cheio de dúvidas quanto ao futuro. Pensava em cursar direito, mas também em ser

piloto de avião, que ele associava a desafios e aventuras. Acabou optando pelo jornalismo. “Eu gostava de ler e, como no direito, o jornalismo está envolvido em grandes causas, investigações e debates”, ele explicou.

Passou no vestibular e, em 1977, começou a cursar a Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, a USP. Na ECA, logo se envolveu no ativismo estudantil. “O movimento operário e o sindicalismo começavam a crescer, mas o movimento estudantil ainda estava na dianteira das lutas sociais”, lembrou. Tornou-se militante da Organização Socialista Internacionalista, a OSI, um grupo trotskista clandestino com forte presença na escola.

“Ele era muito sério, organizado e disciplinado”, contou o jornalista Eugênio Bucci, que foi presidente da Radiobrás no primeiro mandato de Lula, e militou na mesma célula de Sérgio Rosa. “Ele tinha uns lábios de Mick Jagger, raramente sorria, e nunca o vi brincando ou conversando à toa. Dava a impressão de ter vindo ao mundo para fazer a revolução. Era um bolchevique de cabo a rabo.”

Como secretário de uma célula da OSI, cabia a ele fixar metas e fiscalizar o cumprimento de tarefas dos camaradas, que iam da venda de exemplares do jornal *O Trabalho* até o número de pessoas que cada um tinha que atrair para o grupo, passando pela arrecadação de fundos para a organização. “Ele fazia isso com enorme facilidade”, contou outro jornalista, d’*O Globo*, que conheceu o presidente da Previ naquela época. “Nenhum de nós sabia e nem tinha paciência para ficar fazendo organograma e controlando desempenho.”

Sérgio Rosa se divertiu ao saber dos comentários dos ex-companheiros. “Eu era o chato do grupo, aquele que cobrava resultados e enviava relatórios para o comando”, reconheceu. “Era o

responsável pelas broncas e punições. As drogas eram proibidas, mas imagina controlar isso na ECA?”

Antes de se formar, Sérgio Rosa tentou se empregar como jornalista e não conseguiu porque, em função da fracassada greve da categoria em 1979, os jornais e revistas de São Paulo haviam cortado dezenas de vagas. Como precisava trabalhar, aceitou a primeira oferta que apareceu e foi vender enciclopédias de porta em porta. A orientação da empresa era que os vendedores fingissem fazer uma pesquisa. Em seguida, deveriam elogiar as respostas dos entrevistados e lhes dizer que haviam sido premiados por isso. Junto com o recibo do prêmio, o cliente acabava assinando, sem saber, a compra de uma enciclopédia. “Fui desmascarado logo na minha primeira venda”, contou. “Levei uma bronca do cliente, lhe dei razão e nunca mais voltei à empresa.”

A saída foi fazer concurso para o Banco do Brasil. Aprovado em 1980, começou a dar expediente no Departamento de Digitação do banco, no bairro de Santo Amaro. “Eu era o mais reles dos escriturários, tinha que digitar documentos a 3 mil toques por hora”, disse, soltando em seguida uma risada. “Acho que pensavam que, assim, eu poderia empregar meu vasto conhecimento de jornalista.”

Ali ele conheceu outro jovem bancário, Ricardo Berzoini, e logo se tornaram amigos. “A comida era um horror, e nós elegemos o Berzoini como fiscal do restaurante”, contou. “Acho que foi a primeira atuação política dele.”

*

No começo de julho, encontrei Ricardo Berzoini na sede do PT, num prédio escondido no Setor Comercial Sul, em Brasília. Seu gabinete fica numa sala mal-ajambrada, cujas paredes estão cobertas por bandeiras do partido. O presidente do PT fez um esforço para

lembrar-se do Departamento de Digitação e disse: “Uma característica marcante do Sérgio desde sempre é a frieza. É bom estar do mesmo lado que ele numa negociação porque ele nunca se descontrola. Ele é calculista e perspicaz”, avaliou.

O Sindicato dos Bancários elegera, em 1979, uma chapa de oposição bastante atuante. Berzoini e Rosa participaram de várias greves juntos. O presidente do PT falou de uma que o marcou: “Os bancários estavam em greve havia várias semanas e o movimento começava a enfraquecer. Sérgio Rosa estava em Brasília, negociando com a direção do banco, quando recebeu a notícia do esvaziamento do movimento. Ele então ligou para São Paulo, onde estava sendo realizada uma assembleia, e pediu que o telefone fosse acoplado a um alto-falante. Falou por mais de vinte minutos, sem alterar o tom de voz. Ao final, a assembleia votou pela continuidade da greve”.

Militando então numa das células de bancários, Sérgio Rosa ficou amigo de Luiz Gushiken, um funcionário do Banespa que fora eleito vice-presidente do sindicato e integrava o comitê central da Organização Socialista Internacionalista. E se aproximou de outros dirigentes da organização, como o médico Antonio Palocci, a arquiteta Clara Ant, o sociólogo Glauco Arbix e Luiz Favre, que fazia a ligação do grupo com os trotskistas franceses.

“O Sérgio é desses amigos para a vida inteira”, disse-me Clara Ant, assessora especial do presidente Lula. “Temos muitos anos de afeto. Foi engraçado ele ter se casado com a Gema. Todo mundo brincava que eu era a Clara e ela, a Gema.” Os dois militaram juntos no setor sindical da OSI numa época de crise. “Nos reuníamos uma vez por semana e ele sempre trazia ideias novas”, disse. “Ele era muito dedicado. É uma alegria quando consigo arrancar uma gargalhada dele.”

A crise da organização dizia respeito ao Partido dos Trabalhadores. Uma parte dos militantes defendia a integração total

ao PT, e a outra a independência dos trotskistas como corrente do partido. O grupo explodiu e a maioria aderiu à ala do PT liderada por Lula e José Dirceu. Entre os que abandonaram o trotskismo, Clara, Gushiken e Palocci foram eleitos deputados. Arbix veio a presidir o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, o Ipea. Favre trabalhou em campanhas eleitorais de Lula. Sérgio Rosa chegou à presidência da Confederação Nacional dos Bancários.

Ele teve poucos contatos com Lula antes de se tornar presidente da Previ. Mas classificou como um dos momentos mais fortes da sua vida ter visto Lula em ação, no início dos anos 1980, durante uma greve em São Bernardo: “Ali compreendi a diferença entre os estudantes e os operários. Quando a tropa de choque chegou e bloqueou a passeata, os estudantes correram. Os metalúrgicos ficaram. Foi uma pancadaria. Com a explosão de bombas de gás lacrimogêneo, a cidade virou um inferno. Não tinha carro de som, não tinha mais nada. Quando Lula chegou, ouviu-se aquele coro uníssono: Luuuuuuula!”. Ao lembrar o episódio, Rosa embargou a voz. Foi a única vez, em várias entrevistas, em que demonstrou emoção.

Numa das reuniões de bancários, em Brasília, Sérgio Rosa conheceu Gema, uma advogada trabalhista. Quem os apresentou foi o ministro do Planejamento Paulo Bernardo, então diretor do Sindicato dos Bancários do Paraná. “O Paulo Bernardo vinha para nossas reuniões numa Caravan caindo aos pedaços”, disse. “Ele fazia a viagem até Brasília em tempo recorde.” (Recentemente, o ministro teve a carteira apreendida por excesso de multas, algumas delas por dirigir acima da velocidade permitida.) Gema e Sérgio Rosa namoraram durante um ano, casaram e têm dois filhos, Leonardo, de dezessete anos, e Mateus. Ela é a principal assessora do presidente da Petros, Wagner Pinheiro.

Foi Luiz Gushiken, ainda no início dos anos 1990, o primeiro sindicalista a atentar para a importância dos fundos de pensão. Na Previ, o Banco do Brasil indicava três diretores, e os funcionários elegiam outros três. Durante anos, os diretores eleitos eram ligados à Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito, que os petistas chamavam de pelegos. Na prática, os cargos nos fundos funcionavam como cabides de emprego para sindicalistas aposentados.

Zélia Cardoso de Mello, ministra da Economia no início do governo Collor, colocou os fundos das estatais em evidência em 1991. Ela pressionou a Previ, a Petros e a Funcef, os três maiores fundos, a investir 12 milhões de dólares na compra de ações da Sade, uma empresa praticamente falida, cujo dono era o empresário Nelson Tanure, amigo da ministra. “Aí nós começamos a ver que precisávamos tomar conta do nosso patrimônio”, disse Rosa.

Não só no Brasil, os fundos de pensão tornaram-se uma força recente e poderosa na economia. No livro *Os novos capitalistas*, Stephen Davis, Jon Lukomnik e David Pitt-Watson sustentam que o grosso da riqueza financeira mundial não está mais nas mãos de investidores individuais, e sim na de trabalhadores com recursos aplicados em fundos de pensão. Nos Estados Unidos, segundo os três autores americanos, os mil maiores fundos de aposentadoria gerenciam mais de 5 trilhões de dólares em recursos de terceiros. Os cinco maiores representam os funcionários públicos da Califórnia, Nova York e da Flórida. “Em conjunto”, diz o livro, “os trabalhadores, por meio de suas poupanças, são acionistas majoritários das empresas mais poderosas do mundo.” Em 1970, os fundos de trabalhadores tinham participação de apenas 19% nas ações das empresas. Hoje, a fatia chega a 52%.

Um ex-dirigente do PT me contou que Gushiken levou a questão dos fundos das estatais à direção do partido. “Lula e José Dirceu foram alertados de que os fundos de pensão eram o *business*”, disse esse militante. “Os fundos entraram no projeto de poder que a Articulação desenhou em 1992, quando o grupo percebeu que a batalha pelo poder, dentro e fora do partido, não poderia ser ganha apenas ideologicamente. Que partido não gostaria de ter acesso a esse caixa milionário?” Os sindicatos de bancários passaram a se empenhar na eleição de seus quadros para cargos de diretoria da Previ e da Funcef. Tiveram êxito. Hoje, quase todos os representantes dos funcionários são sindicalistas ligados ao PT.

O geógrafo Demétrio Magnoli, outro ex-militante da OSI, mas que hoje tem posições próximas às dos tucanos, prepara um estudo sobre os fundos de pensão. “Antes havia um antagonismo entre os diretores indicados pelas estatais, subordinados ao Executivo, e os diretores eleitos pelos sindicatos, ligados ao PT”, disse ele. “Dessa forma, criava-se um equilíbrio de forças, já que os representantes sindicais cumpriam o papel de fiscalizar o uso político dos fundos. Mas agora, como os sindicatos são ligados ao PT e à CUT, o controle desapareceu.”

Para Magnoli, “o Estado, através dos fundos de pensão das estatais, controla setores inteiros da economia, como petroquímica, mineração, telefonia, distribuição de energia, alimentação”. O recente caso da Sadia serviria de exemplo. Como a empresa foi comprada pela Perdigão, que já era controlada pelos fundos, o Estado tornou-se um dos donos da maior empresa de alimentação do país, a Brasil Foods, surgida da fusão dos dois grupos. O mesmo ocorreu com a petroquímica, que vem sendo, de certa forma, reestatizada, através da compra do controle das empresas pelos fundos. “Isso se chama capitalismo de Estado”, concluiu Magnoli.

Foi no governo Fernando Henrique Cardoso, e não no do PT, que os fundos assumiram o papel de grandes protagonistas na economia nacional. Na privatização da Vale do Rio Doce, em 1997, a Previ foi convocada a entrar com boa parte dos recursos necessários ao negócio, já que os consórcios interessados não tinham caixa para bancar a compra da companhia, leiloada por 3,3 bilhões de reais. A atuação maior dos fundos se deu no ano seguinte, quando da privatização do setor de telecomunicações. Foram eles que garantiram o grosso do capital, enquanto o Estado atuava também na outra ponta, financiando os investidores privados através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES.

Valmir Camilo, um homem de olhos claros, cabelo e barba totalmente grisalhos, é presidente da Associação Nacional dos Funcionários do Banco do Brasil. Na época da privatização das empresas de telecomunicação, ele era um dos diretores eleitos da Previ. Camilo lembrou a compra de uma das companhias, a Telemar, por um consórcio integrado pelo grupo La Fonte, de Carlos Jereissati (irmão de Tasso, o senador tucano), e pela empreiteira Andrade Gutierrez: “Tanto a Andrade quanto a La Fonte tinham apenas 150 milhões de reais cada para comprar a empresa. O negócio só se viabilizou porque o BNDES foi obrigado a emprestar o dinheiro que faltava”. A Telemar foi arrematada por 1 bilhão de reais. Na época da privatização das teles, a Previ tinha um patrimônio de 20 bilhões de reais. Hoje a cifra é seis vezes maior. O fundo tem participação em setenta empresas e direito a indicar 285 conselheiros.

Logo no início do governo Lula, um intelectual de primeira hora do PT, o sociólogo Francisco de Oliveira, rompeu com o partido em função da política adotada pelo presidente. No ensaio “O ornitorrinco”, de 2003, ele aprofundou as razões da sua discordância e defendeu uma tese ousada, a da “nova classe”:

O aparente paradoxo de que o governo Lula realiza o programa de FHC, radicalizando-o, não se trata de equívoco, nem de tomada de empréstimo de programa, mas [do surgimento] de uma nova classe social, que se estrutura sobre técnicos e economistas *doublés* de banqueiros, núcleo duro do PSDB, e trabalhadores transformados em operadores de fundos de pensão, núcleo duro do PT. A identidade dos dois casos reside no controle do acesso aos fundos públicos, no conhecimento do “mapa da mina”. Há uma rigorosa simetria entre os núcleos dirigentes do PT e do PSDB no arco político, e o conjunto dos dois lados simétricos é a nova classe.

Segundo Oliveira, os formuladores da política econômica de Fernando Henrique Cardoso vieram da Pontifícia Universidade Católica do Rio, onde lecionaram e estudaram Pedro Malan, Armínio Fraga, Gustavo Franco, Pérsio Arida e André Lara Resende.

Já o núcleo duro do PT teve origem na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, onde Luiz Gushiken e Ricardo Berzoini se formaram, o ministro Guido Mantega foi professor e Celso Daniel (destinado a ser ministro da Economia, mas assassinado em 2002) fez seu mestrado.

Numa tarde ensolarada, Sérgio Rosa me recebeu em uma das salas de reunião da Previ, num prédio espelhado da praia de Botafogo. Vestindo calça esporte e camisa social com as mangas arregaçadas, não parecia um alto executivo e, muito menos, um bolchevique. Assemelhava-se a um gerente de banco, de semblante inescrutável ao ouvir um pedido de empréstimo. Ele disse ter uma relação respeitosa com os sócios da Previ, mas sem maiores intimidades: “Não gosto de muita aproximação. Detesto essa coisa de tapinha nas costas, de sair para beber ou jantar fora. Isso eu reservo para meus amigos íntimos”. Tem tido pouco tempo para esses prazeres. Seus fins de semana se restringem a compras no supermercado, um ou

outro concerto no apartamento onde mora, no Leblon, e a levar o caçula a festas de aniversário.

Rosa listou de cabeça os principais investimentos do seu fundo. Na Brasil Foods, a Previ tem 15% e é o maior investidor individual. Na CPFL, a distribuidora de energia de São Paulo, tem 31%. Na Embraer, detém 14% das ações. O seu maior investimento é na Vale do Rio Doce, na qual o fundo tem aplicados 30 bilhões de reais, além de deter 50% da Valepar, que controla a mineradora. Isso faz de Sérgio Rosa o presidente do Conselho da companhia, com poder de veto nas decisões.

Sessenta por cento dos investimentos da Previ são no mercado acionário. Em 2007, sua carteira de ações valia 90 bilhões de reais. Com a crise no sistema financeiro, encolheu para 66 bilhões, no fim do ano passado. “A Bovespa caiu 43%, enquanto nós, apenas 24%”, ressaltou. Parte da perda já foi recuperada com a alta da Bolsa este ano. A Previ tem 166 mil participantes, entre aposentados, pensionistas e funcionários da ativa do Banco do Brasil. Até 2002, o patrimônio do fundo era de 43 bilhões de reais, mas havia um déficit acumulado de 2 bilhões, o que significava que faltariam recursos para honrar os benefícios futuros.

A partir de 2003, sobretudo em função do boom da Bolsa, a Previ passou a registrar superávit, que chegou a 52 bilhões de reais em 2007. “Temos reservas para pagar os benefícios até o último funcionário se aposentar”, disse Sérgio Rosa.

Em 1999, Sérgio Rosa se tornou diretor de Participações da Previ e decidiu fazer uma auditoria nos contratos do fundo com o Opportunity. A Previ era sócia do banco na Brasil Telecom e em outras empresas, como a Telemig, a Amazônia Celular e o Metrô do Rio, num fundo chamado CVC Opportunity — um negócio de mais de 20 bilhões de reais que também tinha a participação do Citibank. Mesmo tendo investido 2 bilhões de reais na sociedade, a Previ não

tinha direito ao prêmio de controle, caso as empresas fossem vendidas. Também não tinha preferência de compra se um dos sócios saísse do negócio. Além disso, o Citibank e o Opportunity haviam firmado um acordo paralelo garantindo vantagens que não se estendiam aos outros sócios.

“Era um acordo extremamente prejudicial aos fundos”, justificou Sérgio Rosa. “Os nossos representantes que aceitaram esse acordo com o Opportunity agiram, no mínimo, de forma descuidada.” Ele disse que foram feitas várias tentativas de negociar com o dono do Opportunity, Daniel Dantas, para que os fundos não ficassem em desvantagem. “Como o Opportunity recusou todas as nossas propostas, acendeu-se a luz amarela de que o que o banco queria era nos tomar o negócio.”

A Previ contratou advogados para provar que os contratos assinados com o Opportunity não eram apenas desvantajosos, mas também continham irregularidades. Uma delas referia-se à prestação de contas do fundo CVC. Segundo Sérgio Rosa, o Opportunity supervalorizava o patrimônio para cobrar uma taxa maior de administração. A cobrança acabou sendo revertida pela Comissão de Valores Mobiliários.

Quando Lula venceu as eleições, Rosa foi chamado a Brasília para participar do governo de transição. Ficou responsável pelo comando do grupo que discutia as estatais. Tinha três padrinhos poderosos no ministério em gestação: Luiz Gushiken, que foi para a Comunicação, Antonio Palocci, nomeado ministro da Fazenda, e Ricardo Berzoini, o titular da Previdência. Saiu de Brasília com a indicação para ser o presidente da Previ. “O nome do Sérgio Rosa foi nossa sugestão”, disse-me Berzoini. Em 2005, num depoimento na Comissão Parlamentar de Inquérito do Mensalão, Rosa garantiu aos senadores que sua nomeação partira da direção do Banco do Brasil.

Unido aos diretores da Petros e da Funcef, também recém-empossados com o aval de Gushiken, ele aprofundou a ofensiva contra Daniel Dantas. Sérgio Rosa se ajeitou na cadeira e disse: “Passávamos horas discutindo com os representantes do Opportunity mudanças nas cláusulas que nos eram prejudiciais. Quando íamos ler o novo contrato, descobríamos que eles tinham alterado tudo o que havia sido combinado. Percebemos que não havia possibilidade de acordo. Nossa única saída seria destituí-lo da gestão do fundo”. Começou aquilo que Gushiken chamou de a maior disputa societária do capitalismo brasileiro.

Como o Opportunity só poderia ser destituído da gestão do CVC com a aprovação de mais de 90% dos cotistas, Sérgio Rosa procurou a Telecom Italia, que também se ressentia de estar alijada da gestão da Brasil Telecom. O passo seguinte foi atrair outro sócio estratégico: o Citibank, que era aliado de Daniel Dantas.

Sentindo o cerco se fechar, Dantas procurou José Dirceu, o chefe da Casa Civil. Em meados de 2003, reuniu-se com o ministro em seu gabinete no Palácio do Planalto. No bate-papo inicial, Dirceu disse que, por ser de origem modesta, custou a valorizar o prazer de tomar um bom vinho e saborear uma boa refeição. E se impressionou quando o banqueiro respondeu que, por vir de uma família rica, havia saboreado todo tipo de iguaria na juventude e não se encantava mais com essas coisas. Dirceu ficou ainda mais surpreso ao saber que Dantas acabara de chegar de uma reunião de trabalho em Paris, onde passara 24 horas, desperdiçando a chance de flunar por uns dias.

Na parte substantiva da conversa, José Dirceu criticou o Opportunity por impedir que os fundos participassem da administração das empresas. Daniel Dantas retrucou que era exatamente por isso que elas iam bem. O ministro desafiou-o a

provar o seu ponto. O banqueiro puxou uma folha com números e mostrou que a tarifa dos telefones da Brasil Telecom era mais barata que a dos concorrentes. E disse que os acionistas da empresa, igualmente, recebiam dividendos maiores que os dos competidores.

José Dirceu quis saber como ele conseguia o milagre de oferecer um produto mais barato que, no entanto, dava um lucro maior. “É simples”, respondeu Dantas, sorrindo. “Eu não bebo vinho, não perco horas almoçando e jantando, e vou a Paris num dia e volto no outro.” Ao final da reunião, o ministro disse que o governo não iria se envolver na disputa do Opportunity com os fundos.

Pelo seu lado, os fundos procuraram o Citibank. “Nosso advogado foi a Nova York a fim de tentar uma conversa com a direção do banco”, contou o presidente da Previ. “Depois de horas mofando na recepção, ele foi finalmente recebido por um advogado de quinto escalão, que não deu abertura para qualquer negociação.” O advogado americano sugeriu que se os fundos tivessem alguma reclamação, a enviassem por escrito. “Em nenhum momento o Citi se dispôs a negociar conosco, tamanha a confiança que tinham em Daniel Dantas”, disse Sérgio Rosa.

O Citibank, no entanto, reviu a sua posição. E aceitou rediscutir com os fundos a estrutura societária da administração dos negócios que tinham em comum, geridos pelo CVC Opportunity. Sérgio Rosa negou que o governo brasileiro tenha pressionado o banco americano, creditando aos advogados e administradores dos fundos de pensão a responsabilidade pela mudança. “Teria sido muito fácil se o governo tivesse participado da briga”, disse-me ele. “Isso teria nos poupado um trabalhão.”

Uma correspondência entre executivos do Citibank, logo depois de uma visita do uruguaio Gustavo Marin, presidente do Citi no Brasil, ao ministro Antonio Palocci, conta uma história diferente. Num e-mail endereçado ao vice-presidente mundial do Citibank, Michael

Carpenter, e a Jorge Bermudez, alto executivo do banco, com data de 28 de agosto de 2003, Marin relatou a reunião:

Em menos de 24 horas tive dois encontros sobre esse assunto ontem. O ministro Palocci me chamou a Brasília para uma conversa privada. Dois tópicos foram discutidos, um deles, o CVC Opportunity. O ministro abriu a conversa dizendo que o governo do Brasil — ele mencionou que tinha discutido o assunto com o presidente Lula — não quer nenhum antagonismo com o Citi. Eles valorizam demais a nossa presença no país. Ele nos encorajou a aumentar a presença no Brasil. Contou que tem proximidade com os fundos. E que os fundos foram preparados para agir agressivamente contra Daniel Dantas. Ele pareceu não saber de detalhes e confessou que não entendia por que os fundos de pensão estavam fazendo isso, e que falaria com o ministro Dirceu, que tinha dedicado mais tempo ao assunto.

Pouco depois, Gustavo Marin teve uma reunião com Cássio Casseb, o presidente do Banco do Brasil, que tinha sido consultor da Telecom Italia, também em litígio com Dantas. O e-mail prossegue:

Tive um café com Casseb. Ele passou as mensagens do governo do Brasil: Lula, Palocci e Dirceu — odeiam Daniel Dantas e vão tirá-lo do seu papel de gerente. Que a briga não é contra o Citi, ele repetiu duas ou três vezes. Mas a imagem da nossa franquia ficaria inevitavelmente impactada pela futura batalha. Que os fundos queriam ter controle direto dos investimentos, e não através de Daniel. Eles escolheram o Pactual, que não concordou. Que uma mudança na gerência não provocaria impacto no valor do nosso investimento porque contrataríamos um gestor competente. Fiquei em silêncio. Histórias de corrupção. O monólogo foi interrompido apenas por uma chamada de Carmelo Furci, da Telecom Italia, para marcar um encontro com Tronchetti Provera (presidente da empresa).

Gustavo Marin encerrou a mensagem com um alerta à direção do banco: “Nossa melhor opção é preservar nossos investimentos. Temos que evitar qualquer confronto depois da oferta do ministro Palocci”.

Ou seja: José Dirceu dizia a Daniel Dantas que o governo não se envolveria na disputa; Palocci dizia ao presidente do Citi que o governo não tinha nada contra o banco, mas que os fundos agiriam agressivamente contra o Opportunity; e Cássio Casseb avisava que Lula, Palocci e Dirceu odiavam Dantas, que a imagem do Citi ficaria prejudicada e o banco não perderia se trocasse o Opportunity por outro gestor.

Um mês depois, o próprio Michael Carpenter foi convidado para uma reunião com o ministro José Dirceu no Palácio do Planalto. A essa altura, Daniel Dantas havia contratado Roberto Amaral para ser seu consultor. Figura mítica nas relações do empresariado com o poder político, Roberto Amaral fora executivo da Andrade Gutierrez durante três décadas. Graças a ele, a construtora conseguira contratos fabulosos em São Paulo durante as prefeituras e governos estaduais de Jânio Quadros, Paulo Maluf, Orestes Quéricia e Luiz Antonio Fleury. Amaral privara com políticos de todos os quadrantes, dera presentes a eles, emprestara jatinhos da companhia e ajudara suas campanhas eleitorais. “Contratei o Roberto para ele me explicar como funciona o Brasil”, me disse Daniel Dantas em 2007.

Foi Roberto Amaral quem concebeu a coreografia da visita de Michael Carpenter a José Dirceu. Ele disse a Daniel Dantas que convencesse o vice-presidente do Citibank a viajar ao Brasil no maior jatinho que pudesse arrumar. Que fosse à reunião e retornasse imediatamente aos Estados Unidos — sem se reunir com a diretoria do banco no Brasil, sem visitar agências e sem falar à

imprensa. A ideia de Amaral era demonstrar ao governo brasileiro o quão importante era o assunto para o Citibank.

No dia 17 de setembro, Carpenter aterrissou em Brasília num jato Gulfstream acompanhado de Paulo Caldeira, diretor do CVC Opportunity na América Latina. Às duas e meia da tarde, eles se reuniram com Dirceu e retornaram em seguida para Nova York. O ministro lhes repetiu que o governo brasileiro não se envolveria na briga. (José Dirceu não quis ser entrevistado para esta reportagem.)

O efeito da visita foi curto. Semanas depois, o Citibank foi impedido de operar com papéis de qualquer companhia na qual a Previ tivesse participação. E, em outubro de 2003, os fundos finalmente destituíram o Opportunity do posto de gestor de seus investimentos, depois de conseguir cassar na Justiça o direito de voto do fundo de pensão controlado pelo banco.

A gestão do CVC passou primeiro para a distribuidora de títulos do Banco do Brasil, a BB DTVM e, em abril de 2004, para uma empresa novíssima no mercado, a Angra Partners. Foi uma escolha estranha, já que a empresa havia sido fundada apenas em fevereiro daquele ano e vencera uma concorrência contra o experiente Banco Pactual. No e-mail de Gustavo Marin, ele diz, no entanto, que o Pactual “não aceitou”.

O principal executivo da Angra Partners é Ricardo Knopfmacher, conhecido como Ricardo K., ex-presidente da Pegasus Telecom, uma empresa de transmissão de dados da Andrade Gutierrez que teve vida curta. Outros dois sócios são o executivo carioca Alberto Guth e Pedro Paulo Campos, ex-executivo do Citigroup. “O Pedro Paulo foi muito importante para nos aproximar do Citi”, disse Sérgio Rosa.

A vitória dos fundos não era definitiva. Mesmo após a destituição do Opportunity, Daniel Dantas continuava mandando nas empresas do CVC, ainda com o apoio do Citibank, que, com os seus 45% de

participação, somados aos 10% do banqueiro, lhe garantia o controle. A disputa se acirrou. Em 2004, a Brasil Telecom contratou o advogado Antonio Carlos de Almeida Prado, apelidado de Kakay, para representá-la num caso específico. Depois, o próprio Daniel Dantas negociou diretamente com o advogado e o contratou no dia em que sofreu uma operação de busca e apreensão no seu apartamento, em Ipanema. Kakay, que era amigo de muitos anos de José Dirceu, recebeu uma remuneração de 8 milhões de reais da Brasil Telecom.

A Brasil Telecom também contratou o advogado Roberto Teixeira, compadre do presidente Lula, e lhe pagou 1 milhão de reais. A empresa investiu, ainda, 100 mil reais por mês, durante um curto período, na Gamecorp, uma empresa de jogos de vídeo de propriedade de Fábio Luiz da Silva, filho do presidente. “Alguns executivos da Brasil Telecom achavam que, se contratassem pessoas ou empresas próximas ao governo, mostrariam que a companhia não tinha nada contra o PT ou o presidente”, me disse Daniel Dantas certa vez. A Telemar de Carlos Jereissati e Sérgio Andrade, adversários do Opportunity, também se movimentou e investiu 5 milhões de reais na Gamecorp.

Em dezembro de 2004, o ministro Palocci teve uma nova reunião com quatro dos principais executivos do Citibank. Três meses depois, em março de 2005, o Citi comunicou ao mercado seu rompimento definitivo com o Opportunity, sem tê-lo avisado previamente. Daniel Dantas tentou uma última cartada. “Quando nós pensávamos que tínhamos finalmente conseguido destituí-lo, ele sacou da cartola um tal de acordo Umbrella”, contou Rosa. O acordo, assinado por Dantas em nome de todos os sócios, dava ao Opportunity o direito de decidir sobre os investimentos dos fundos e do Citibank. A pendência foi novamente parar na Justiça.

Os fundos conseguiram uma liminar garantindo o controle das empresas. Pouco depois, uma outra liminar de uma juíza no Rio voltou a dar o comando para Daniel Dantas. “Foi um momento muito tenso, porque nós temíamos que a justiça brasileira desse ganho de causa a Dantas”, contou um dos advogados da Previ. Os sócios reuniram-se na sede da entidade em Botafogo para buscar uma solução. Havia gritaria na sala e os advogados não se entendiam. Segundo um dos participantes, foi então que Sérgio Rosa, com calma monástica, disse que, apesar de a decisão da juíza ser um escândalo, a solução era simples. “Ele falou que o Daniel Dantas não ia querer ser impedido de entrar nos Estados Unidos por ir contra uma decisão judicial americana”, contou o participante. “Então, a saída seria pedir ao Citi que movesse um processo nos Estados Unidos contra o Umbrella.”

Rosa telefonou para o Citibank, que entrou com um pedido de liminar contra o Opportunity no Tribunal Distrital Federal de Nova York. A decisão do juiz Lewis Kaplan foi forte: “Não tenho ingerência sobre a justiça soberana de outro país, porém, na ação que me compete, se o Opportunity fizer qualquer coisa para mudar o status quo das empresas, vou considerar seus dirigentes *in contempt of court*”. Ou seja, Dantas estaria desrespeitando a Corte americana e seria proibido de entrar nos Estados Unidos. O banqueiro recuou, liberando o Citi do Umbrella.

No Brasil, porém, por decisão do Judiciário, o Umbrella continuava valendo. Em maio de 2005, uma ordem judicial do ministro Edson Vidigal, do Superior Tribunal de Justiça, determinou que as empresas passassem definitivamente para o controle dos fundos. Em junho, foi marcada uma assembleia na sede da Brasil Telecom, em Brasília, para que os fundos assumissem formalmente o controle da empresa. Mas, novamente, o

Opportunity conseguiu uma liminar garantindo a manutenção dos seus administradores.

Às dez horas da manhã, Maria Amália Coutrim, diretora do Opportunity e representante do conselho da Brasil Telecom, abriu a assembleia que avalizou a permanência dos administradores do banco de Daniel Dantas. Às 10h30, ela encerrou a reunião. Quinze minutos depois, quando os advogados dos fundos chegaram com uma ordem do ministro Vidigal determinando a transferência do controle, as portas já estavam fechadas e não havia mais ninguém para recebê-los.

Os fundos conseguiram marcar uma nova assembleia para destituir o Opportunity somente para 9 de setembro. Quando seus representantes chegaram à sede da Brasil Telecom, acompanhados de um oficial de justiça com a ordem para que lhes fossem entregues os livros da companhia, a energia do prédio havia sido cortada. “Fizemos a reunião no escuro, no saguão da empresa”, contou um representante dos fundos. “Tivemos que comprar uma impressora a pilha para imprimirmos a ata da assembleia. Foi assim, no escuro, que conseguimos recuperar a companhia”, contou.

Embora fora do controle, Daniel Dantas continuou sócio da Brasil Telecom. Durante um jantar em um restaurante em Ipanema, em junho de 2007, ele fez uma análise dos movimentos que o governo poderia fazer dali para a frente. Sua avaliação era de que seria feita a fusão da Telemar com a Brasil Telecom. Como a legislação não permitia a fusão, perguntei como ela poderia ser feita. “O governo está com um discurso nacionalista, dizendo que é preferível fundir as duas empresas a deixar que uma delas seja comprada por algum grupo estrangeiro”, respondeu ele. Dantas sugeriu que a intenção dos petistas era fazer uma reestatização do setor, ou uma

“previtização”, trocadilho que criou para se referir ao espaço que a Previ ocuparia.

Daniel Dantas acertou no atacado e errou no varejo na sua previsão. Seis meses depois, Arthur Carvalho, sócio do Opportunity e ex-cunhado do banqueiro, foi procurado por Alberto Guth, da Angra Partners. O executivo trazia uma mensagem clara do governo: todos os sócios da Brasil Telecom teriam de vender sua participação para a Telemar. Teriam também de vender, diretamente para Sérgio Andrade e Carlos Jereissati, as ações que possuíam na Telemar. A ideia do governo era mesmo fazer a fusão das duas companhias, como Dantas imaginara.

Só que, ao contrário do que previra, o controle passaria para Sérgio Andrade e Carlos Jereissati, e não para os fundos de pensão. A decisão do governo pegou os fundos de surpresa. Eles esperavam que, por terem uma participação maior no negócio, seriam os compradores, e não os vendedores. “Os fundos resistiram o quanto puderam, mas a ordem veio de cima”, contou um representante das entidades. Sérgio Rosa me disse que isso é um delírio: “O que houve é que não tínhamos dinheiro para comprar a participação do Sérgio Andrade e do Carlos Jereissati”. Quem financiou os empresários foi o BNDES e o Banco do Brasil, dois bancos estatais. Perguntei por que, então, não financiaram os fundos. “Não importa”, disse o presidente da Previ. “Nós estamos satisfeitos com a nossa participação.” Juntos, os fundos terão 25% da nova empresa.

Às seis da manhã do dia 4 de junho de 2007 — o mesmo mês em que Daniel Dantas fez as suas previsões —, uma equipe da Polícia Federal tocou a campainha de uma casa modesta em São Bernardo do Campo. O dono levantou da cama, desceu a escada, abriu a porta e os policiais lhe mostraram um mandado de busca e apreensão. Ordenaram-lhe que ficasse sentado na cozinha. Com o vozerio, sua

mulher saiu da cama de camisola e, ao descer as escadas, tropeçou e caiu. Levantou-se e recebeu a ordem de, sem falar com o marido, sentar-se num sofá da sala.

Os policiais começaram pelo térreo uma revista minuciosa. Fuçaram armários, olharam atrás do tanque, embaixo dos sofás e até na caixa-d'água. No andar superior, entraram no quarto da filha do casal, que ainda dormia. Disseram-lhe que ficasse de pé, de camisola. Reviraram tudo. Ao chegar à gaveta das calcinhas, um policial pinçou uma delas, levantou-a, balançou-a e perguntou à moça: “Essa aqui é para ocasiões especiais, não?”

Sem encontrar nada de comprometedor, a equipe da Polícia Federal foi embora com uns papéis inofensivos. Assustado, o dono da casa, Genival Inácio da Silva, irmão do presidente Lula, procurou o telefone de um amigo advogado. Encontrou um cartão de visita com o nome de Luiz Eduardo Greenhalgh e, chorando, ligou-lhe e contou o que acontecera.

Veterano defensor de presos políticos na ditadura, fundador do PT e eleito quatro vezes deputado pelo partido, o advogado foi direto para a sede da Polícia Federal. Soube que Genival, cujo apelido é Vavá, havia sido indiciado por tráfico de influência no Executivo e exploração de prestígio no Judiciário. A operação da PF, batizada com o nome de Xeque-Mate, visava incriminar uma máfia de máquinas caça-níqueis que subornava policiais. Greenhalgh fez um escarcéu na Polícia Federal, acusando delegados e policiais de, ilegalmente, constrangerem Vavá e sua família sem qualquer prova consistente. (Vavá, no final do inquérito, não foi denunciado.)

*

Passaram algumas semanas e Greenhalgh recebeu um telefonema de Gilberto Carvalho, o secretário do presidente. Ele lhe disse que Lula passaria por São Paulo e queria vê-lo. O encontro foi marcado na

área de autoridades da Base Aérea. Entre cigarrilhas e cafés, o presidente perguntou ao advogado se era verdade tudo aquilo que Vavá lhe contara. Greenhalgh disse que sim, até porque o tom de voz de Genival, quando lhe telefonou, era de emoção exaltada.

Lula reclamou que o ministro Tarso Genro, da Justiça, não tinha controle da Polícia Federal . (Tarso havia sido informado da busca na casa de Vavá pouco antes de ela acontecer. Não a impediu porque julgou que não cabia ao ministro da Justiça fazer isso. Tarso Genro disse a Lula que só poderia determinar medidas contra os policiais que entraram na casa do seu irmão se Vavá desse entrada com uma queixa formal, o que não foi feito.)

O presidente agradeceu a ajuda que Greenhalgh dera a Vavá, perguntou o que ele andava fazendo e como iam sua mulher e os filhos. O advogado contou que mudara de vida. Havia se separado, casado de novo e, quase aos sessenta anos, tinha uma nova filha, ainda bebê. Perdera a eleição para a presidência da Câmara para Severino Cavalcanti, se desiludira e se afastara da política. Voltara a advogar em tempo integral. Disse a Lula que não defendia só causas políticas. Como precisava ganhar a vida e criar uma filha pequena, ampliara o leque de clientes e advogava para empresários. Contou ao presidente que era advogado de Daniel Dantas.

O dono do Opportunity contratara Greenhalgh para dar uma vista geral nas suas querelas judiciárias. O advogado passou semanas numa sala no 28º andar do banco, de frente para a baía de Guanabara. Reviu os processos, entrevistou outros advogados do banqueiro e levou sua conclusão a Daniel Dantas: o melhor era fazer um acordo com os fundos e sair da Brasil Telecom com o que tinha direito. Depois de relutar, o cliente concordou.

Lula perguntou a Greenhalgh o que o banqueiro queria e ouviu: um acordo. O presidente objetou que Daniel Dantas não era confiável, que sempre rompia a corda. O advogado lhe garantiu que

dessa vez o acordo seria para valer. O presidente o incentivou a ir adiante.

Luiz Eduardo Greenhalgh procurou Sérgio Rosa para tentar distender as relações entre a Previ e o Opportunity. A conversa se transformou numa altercação. “Você não pode confiar mais em Dantas do que em nós”, disse a ele o presidente do fundo. “Esse cara não vale nada.” O advogado defendeu o cliente e o acordo, e o presidente da Previ reagiu: “Greenhalgh, entenda uma coisa: há um rio entre nós. Agora estamos em lados opostos”. Ofendido e irado, Greenhalgh exigiu que Sérgio Rosa o respeitasse e disse que ele não tinha moral para lhe dar lição de ética. O advogado saiu de lá certo que os fundos resistiriam ao acordo.

Em fevereiro de 2008, houve uma reunião decisiva, em Nova York, para sacramentar a conciliação entre os fundos e o Opportunity. Os representantes dos fundos voltaram ao Brasil e disseram a Greenhalgh que, mais uma vez, os advogados de Dantas haviam mudado de posição na última hora, colocando exigências descabidas. Greenhalgh entrou furioso na sala de Dantas e o acusou de estar dificultando o acordo. O banqueiro garantiu que não estava criando nenhum empecilho. Pediram aos advogados uma ata da reunião em Nova York e concluíram que os fundos haviam sido os responsáveis pelo impasse. Mas como uma cláusula das negociações determinava que todas as propostas deveriam ser secretas, para evitar especulações, o Opportunity não podia provar ao governo que eram os fundos que remanchavam as negociações.

Greenhalgh redigiu então um documento pelo qual o seu cliente abria mão do sigilo. Na prática, isso significava que autoridades da República, se estivessem interessadas, poderiam pedir para ver qual era, afinal, a proposta de Daniel Dantas para sair do negócio. O

documento foi encaminhado à Previ e as negociações finalmente deslancharam.

As conversas finais foram feitas no escritório de advocacia Leoni Siqueira, um prédio de vidro marrom no Centro do Rio. As reuniões entre as dezenas de advogados e representantes dos sócios eram realizadas no último andar do prédio, numa sala grande, com piso de mármore bege e paredes com detalhes em madeira escura. Uma suntuosa escadaria leva à cobertura, onde há um pequeno restaurante. Ali, por volta das dez horas da noite, o grupo se reunia para comer pizzas com refrigerantes trazidas por um entregador.

Durante mais de um mês, inclusive nos finais de semana, os negociadores deixavam o escritório de madrugada para voltar pela manhã. Todo fim de tarde, eram visitados por Otávio Azevedo, principal executivo da Andrade Gutierrez. Sempre de terno, ele cobrava que os participantes acelerassem o fechamento do acordo. “Ele assumiu o comando”, me disse um dos advogados. “Dava bronca em todo mundo. Queria saber, de um por um, por que o acordo não andava.”

Na reta final, a tensão aumentou. “Tinha muita gritaria e bateção de boca, principalmente entre o pessoal do Opportunity e do Citibank”, disse um participante. Na madrugada do dia 25 de abril de 2008, o acordo foi fechado. Às dez da manhã, o grupo seguiu para a sede da Telemar, na praia de Botafogo. Lá, um mapa indicava a ordem das salas onde cada um dos sócios teria que passar para assinar os vários documentos. Às oito horas da noite a sessão foi concluída. Só o pessoal da Telemar comemorou.

O governo mudou a lei das teles permitindo a fusão da Brasil Telecom com a Telemar. O negócio foi sacramentado e a nova empresa passou a se chamar Oi. Sérgio Andrade e Carlos Jereissati ficaram com o controle da maior companhia de telefonia do Brasil.

Daniel Dantas recebeu cerca de 1 bilhão de reais pela sua parte na sociedade.

Luiz Eduardo Greenhalgh ficou satisfeito com o acordo. Achava que o seu cliente fora remunerado justamente, apesar de Dantas considerar que suas ações valiam mais. Fazendo piada com um amigo, ele disse que mandaria fazer um cartão de visitas no qual, embaixo do seu nome, botaria uma frase com algo como “solucionador de divergências insolúveis”.

Num domingo, no início de julho de 2008, o advogado foi convidado a almoçar no apartamento de Verônica Dantas, irmã de Daniel e diretora do Opportunity, de frente para a praia de Ipanema. Ao chegar na entrada do prédio, notou que havia seguranças armados. Durante o almoço, no qual se falou sobretudo do futuro, Greenhalgh comentou a presença dos seguranças. Verônica disse que não eram seguranças dela. O advogado imaginou que fossem de outro morador. Saiu de lá e foi se encontrar com a mulher e a filhinha na Livraria da Travessa, nas imediações, onde compra livros há anos.

Dias depois, em 8 de julho, uma caravana da Polícia Federal entrou na sede do Opportunity e nas casas dos seus principais executivos no Rio. Mais de dez pessoas foram presas, inclusive Daniel Dantas. Na mesma hora, em São Paulo, também eram detidos o investidor Naji Nahas e o ex-prefeito de São Paulo, Celso Pitta. Foram todos acusados de corrupção e lavagem de dinheiro.

Começava a Operação Satiagraha, comandada pelo delegado Protógenes Queiroz, da Polícia Federal, que envolveu dezenas de policiais da Polícia Federal, mais de oitenta homens da Agência Brasileira de Inteligência, a Abin, e detetives particulares. Um deles fotografou Luiz Eduardo Greenhalgh na porta do prédio de Verônica Dantas e na Livraria da Travessa com a filha e a mulher.

Os policiais invadiram também, por engano, a sede da Angra Partners, que pensaram pertencer a Daniel Dantas. Dali, levaram não só os computadores, mas também os cadernos em que Alberto Guth anotava à mão, diariamente, desde 2005, as ações da empresa para recuperar as companhias nas mãos do Opportunity para os fundos. São anotações frequentemente sumárias e, às vezes, cifradas.

Num dos cadernos está reproduzida uma carta do advogado Roberto Rosas, contratado pela Angra, relatando como conseguiu obter do ministro Edson Vidigal a decisão de mandar o Opportunity realizar a assembleia na qual os fundos tomariam o controle das empresas. Na carta, endereçada a Alberto Guth, Rosas explica que, um dia depois de o juiz Itagiba Catta Preta haver impedido a realização da assembleia, ele procurou o ministro Edson Vidigal, às oito e meia da manhã. Às 10h45, o advogado já estava de posse da liminar do ministro, ordenando a realização da assembleia.

O Opportunity ingressou no Supremo Tribunal Federal um pedido de suspensão dessa liminar. Rosas procurou então o presidente do STF, Nelson Jobim, que se disse impedido e sugeriu que ele procurasse a ministra Ellen Gracie. A ministra cassou o pedido do Opportunity. Rosas encerrou a carta com o seguinte pedido: “Diante dessa exposição, solicito a compreensão para nova cobrança de honorários apenas com referência à decisão da ministra Ellen Gracie e do ministro Edson Vidigal, no valor de 250 mil cada atuação, no total de 1 milhão”. Uma contabilidade no caderno da Angra Partners revela que a empresa pagou mais de 50 milhões a advogados.

Outra anotação de Guth, num canto superior de página, dá a entender que o governo brasileiro já discutia em 2005, num contexto internacional, o futuro da Brasil Telecom. A anotação faz referência ao encontro do presidente Lula com Silvio Berlusconi,

primeiro-ministro da Itália, e com Tronchetti Provera, presidente da Telecom Italia, na Sardenha, em outubro de 2005. Guth escreveu:

Lula na Sardenha com Silvio Berlusconi e Provera

Pontos SR — antecipar

1 - Houve negociação

2 - $\Delta = 10\%$

3 - Fizemos última proposta

4 - Vendedores

Um mês antes do encontro na Sardenha, o investidor Naji Nahas, que representava os interesses da Telecom Italia no Brasil, deu uma entrevista à *Folha de S.Paulo* que se revelou profética. Era tido como certo no mercado que a Telecom Italia, sócia dos fundos e do Citibank na Brasil Telecom, queria comprar a companhia. Tanto os fundos como o Citi se diziam interessados no negócio. Nahas não pensava assim. “Não tenho certeza se os fundos querem vender para a Telecom Italia. A Telemar não desistiu de comprar a Brasil Telecom”, disse ele à repórter Janaína Leite. Ou seja, desde 2005 o governo brasileiro planejava a venda da Brasil Telecom para a Telemar.

Em 7 de maio de 2007, as negociações para a compra da Telecom Italia parecem finalmente estar prestes a se concretizar. Guth escreveu num caderno:

1 - Contrato com Telecom Italia

A) Aprovação prévia SPC [Secretaria de Previdência Complementar] não é problema

B) Fechar logo

C) Flexibilidade 25 US\$ não oficial

No dia 18 de julho, dois meses depois, a Telecom Italia vendeu sua participação de 19% na Brasil Telecom para os fundos de pensão.

O Congresso instalou uma Comissão Parlamentar de Inquérito para investigar a Operação Satiagraha que, entre outros, gravou telefonemas da ministra Dilma Rousseff e Gilberto Carvalho. Encontrei-me com o relator da CPI, o deputado Marcelo Itagiba, do PMDB, em seu gabinete, na avenida Beira-Mar, no Rio. Delegado licenciado, Itagiba disse que, quando o superintendente da Polícia Federal, Paulo Lacerda, foi transferido para a Abin, fez um único pedido ao presidente Lula: que pudesse dar sequência ao inquérito para apurar de onde tinha partido o dossiê, publicado pela revista *Veja* e jamais comprovado, insinuando que integrantes do governo, inclusive o próprio Lacerda, além de Lula, Gushiken, José Dirceu e outros, tinham contas secretas em bancos no exterior, um dos quais seria o Delta Bank. As suspeitas de Lacerda recaíam sobre Daniel Dantas.

Segundo testemunhas ouvidas pela CPI, Paulo Lacerda pediu ao novo superintendente da Polícia Federal, Luiz Fernando Corrêa, que desse suporte a Protógenes Queiroz. Como a investigação se estendesse interminavelmente, Corrêa começou a retirar os recursos materiais que sustentavam a operação. Protógenes foi buscar na Abin, junto a seu ex-superior na Polícia Federal, Paulo Lacerda, o apoio necessário.

Itagiba disse que a Operação Satiagraha foi resultado de uma disputa de grupos dentro do governo em torno da fusão da Brasil Telecom com a Telemar. “De um lado estavam o presidente e a ministra Dilma defendendo a fusão para a criação de uma grande empresa nacional de telefonia”, afirmou. “Do outro, o grupo de Gushiken, que queria que o controle ficasse com os fundos. Por isso tanta gente envolvida no negócio foi grampeada.”

O deputado acredita que o pano de fundo da disputa são as próximas eleições presidenciais. “Os grupos no PT estão se digladiando de olho nas eleições de 2010. O caixa milionário da nova empresa de telefonia é um trunfo para quem o controlar”, disse. E fez uma especulação: “Talvez para o presidente seja mais seguro ter no comando da companhia um empresário amigo do que um companheiro com quem disputa o poder”.

O empresário amigo seria Sérgio Andrade, que conhece Lula há mais de duas décadas e transformou a empreiteira Andrade Gutierrez numa potência das telecomunicações e num dos maiores grupos privados da América Latina. O companheiro com quem disputa o poder estaria no “núcleo duro” identificado por Francisco de Oliveira em “O ornitorrinco”, capitaneado por Luiz Gushiken e operado por Sérgio Rosa.

Sérgio Andrade, um mineiro de voz e gestos suaves, pediu tempo para dizer o que pensava de Sérgio Rosa. Estivera com o presidente da Previ apenas uma meia dúzia de vezes, achara-o silencioso e não tinha uma opinião formada sobre ele. Depois de falar com executivos da Oi, ele fez uma descrição parecida com a que ouvi dos ex-companheiros trotskistas de Sérgio Rosa: “Ele é um homem sereno, que nunca se altera”, disse Sérgio Andrade. “Mas é um cobrador infatigável de resultados. Não quer saber de nomear gente ou se meter na administração, o que é certo para um gestor. O que ele quer são resultados.”

Procurei Francisco de Oliveira para perguntar se aprofundara a sua tese da “nova classe” — aninhada nos fundos de pensão das estatais e com trânsito junto ao grande empresariado — à luz da guerra feroz pela telefonia. O sociólogo, que está com 75 anos, me falou:

Lamento dizer, minha filha, mas a questão é muito mais prosaica, banal e triste. Não tem nada a ver com programa de governo nem com ideologia. Eles estão brigando por uma empresa que é um filão. O grupo liderado por Gushiken tem o controle da Previ, que está em todos os negócios. Os administradores desses fundos estão mais preocupados com a sua rentabilidade, que está associada ao bom desempenho das empresas onde têm participação, do que com o bem-estar dos trabalhadores dessas companhias — para não falar dos trabalhadores em geral. O PT, que controla os fundos através dos sindicatos, virou uma casamata onde uns atiram nos outros — é um conjunto de gangues que desfruta dos bens públicos. José Dirceu se transformou em um homem de negócios que tem aliados em várias empresas importantes. Na outra ponta há um empresário sem escrúpulos, o Daniel Dantas.

“E quanto ao presidente?”, perguntei. O sociólogo respondeu que “Lula é mais próximo de Gushiken, tem com ele uma camaradagem de boteco. Já o José Dirceu ele teme, por ser muito inteligente e metido a refinado. Está claro que o Gushiken queria um candidato que não fosse a Dilma. O Lula é forte para ganhar a eleição, mas não para manipular o partido. Isso quem faz é José Dirceu. Toda essa briga está acontecendo porque há muito dinheiro e muito poder em jogo”.

Passava da meia-noite quando os mais de 150 convidados da festa de Sérgio Rosa reuniram-se em volta do bolo, enfeitado com um boneco que amparava uma bola com o distintivo do Corinthians, para os parabéns ao aniversariante. No telão, eram projetadas imagens de sua vida, sua família, seus amigos. Lá, de novo, estavam Gushiken e Berzoini, que haviam passado a noite no terraço do clube conversando e bebericando. Ao final da cantoria, Rosa fez um rápido discurso de agradecimento. Depois, olhou para a mulher e perguntou: “E aí, Geminha? Como continua essa festa?”.

*Publicado em agosto de 2009.

O setembro negro da Sadia*

WALTER FONTANA FILHO SENTOU-SE próximo ao avô, Attilio Fontana, que ocupava a cabeceira da comprida mesa de vidro da sala de reuniões do conselho de administração da Sadia, em São Paulo. Empresa com ações na Bolsa, a Sadia vinha perdendo capital, naquele ano de 1983, com as tempestuosas oscilações do mercado. Para evitar que os controladores da empresa saíssem perdendo, o conselho decidira meses antes recomprar boa parte dos papéis da companhia e transferi-los para a Fundação Attilio Fontana, o fundo de pensão dos funcionários. A recompra ficara a cargo do diretor de administração, Osório Furlan, genro do patriarca Attilio Fontana.

Walter Fontana, ou Waltinho, como era chamado pela família, fizera na surdina um levantamento da compra e da venda de ações da Sadia nos últimos tempos. O resultado da enquete era o trunfo que exibiria naquela manhã aos parentes com assento no conselho da empresa. Expondo uma sequência de gráficos, ele demonstrou que sim, Osório Furlan havia realmente comprado papéis da Sadia. Mas, em vez de repassá-los para a fundação, anexara uma parte substancial deles ao seu próprio portfólio.

Sem que ninguém no clã soubesse, Osório ultrapassara o teto de 10% das ações que cabiam individualmente a cada sócio

controlador. Abocanhara 14% das ações e, caso seduzisse alguns familiares, mandaria na empresa. Nada mal para Osório, que fora garçom em Concórdia, a cidadezinha catarinense onde a Sadia nascera, antes de se casar com a filha mais velha de Attilio Fontana e virar diretor da empresa.

“Moleque mentiroso!”, berrou Osório Furlan ao ouvir o relato do sobrinho Walter Fontana. “Moleque e incompetente!”, continuou urrando, enquanto socava a mesa com os punhos. Raul dos Reis, um dos genros de Attilio Fontana, entrou na briga: “Moleque é você, Osório. Você é um velhaco que enganou a todos”. Osório passou a mão num cinzeiro e o jogou em Raul dos Reis. O cinzeiro se espatifou na mesa e quebrou o tampo de vidro. Reis revidou atirando uma xícara de café contra Osório Furlan. Atingiu-o no supercílio, que começou a sangrar.

Ao sentir o sangue nas têmporas, Furlan deixou a sala, correu até seu escritório e pegou um revólver na gaveta da escrivaninha. Foi contido antes de voltar para a sala do conselho. Levado para fora do prédio, anunciou aos gritos que apresentaria queixa à polícia.

Dias depois, houve outra reunião do conselho de administração. Apaziguador, Osório Furlan disse ao sogro: “Seu Attilio, o senhor pode votar com as minhas ações também, me abstenho de votar sobre a minha situação aqui”. Attilio Fontana, que aos 83 anos tinha a palavra final, respondeu secamente: “Pois então o senhor se considere fora da empresa com o voto de 100% dos acionistas”. Ao ouvir a sentença, Furlan encarou cada um dos sócios, com quem trabalhava há quase quarenta anos, e, dramático, vaticinou: “Um dia eu volto”.

Attilio Fontana não se dava muito bem com Osório Furlan. Tolerava-o na empresa por ser pai de Luiz Fernando, o neto predileto, a quem considerava o seu delfim. Menino, Luiz Fernando Furlan acompanhava o avô por todo lado e, durante anos, foi seu

secretário particular. Era o neto mais parecido com o patriarca não só no físico (ambos altos e delgados, de lábios finos e sorriso inexpressivo) como no temperamento mais político. Na briga, porém, Luiz Fernando Furlan se alinhou com o pai, que sempre considerou injustiçado. Embora continuasse na Sadia, manteve distância da família Fontana. E nunca perdoou o primo Walter. Mais de 25 anos depois do voo do cinzeiro e da xícara, os dois se falam protocolarmente.

A cizânia acionária levou os donos da Sadia a abrirem, em 1986, uma corretora. Deram-lhe o nome de Concórdia em homenagem ao berço da companhia e na esperança de que apaziguasse o clã. A ideia inicial era de que operasse apenas com as ações da empresa. Mas ela obteve resultados tão bons que acabou oferecendo serviços a terceiros. Saiu-se bem também nessa seara e se consolidou. O sucesso inicial da Concórdia no mercado financeiro serviu de impulso para que, duas décadas depois, a Sadia fosse incendiada por papéis podres.

Attilio Fontana desconfiava do mercado financeiro. Toda vez que um banco lhe oferecia ganhos espetaculares com papéis, ele dizia não. Um dos herdeiros da Sadia contou que, certa vez, após ter recusado um investimento, Fontana reuniu os conselheiros da companhia, à época todos da família, e perguntou: “Essa empresa existe para quê?”. Ele mesmo respondeu: “Para vender frango, vender peru e fazer *solsicha*. Se é para fazer diferente, melhor abrir um banco. Mas não quero ter um banco, quero ter um frigorífico”.

Quarenta anos antes, numa fria manhã de 1943, Attilio Fontana entrou na sede do Moinho Concórdia, uma construção amarela, de telhados triangulares e janelas brancas, para participar de uma assembleia de acionistas. O prédio ficava no centro de um terreno plano, de terra batida, que durante a estação das chuvas virava uma

lama espessa, difícil de atravessar. Fontana pediu a palavra e, para surpresa dos sócios, anunciou sua saída do negócio.

Ele era um comerciante bem-sucedido e com um bom nome em Concórdia e nos arredores, o oeste de Santa Catarina. Atendera ao pedido do prefeito da cidade para entrar na sociedade e evitar a falência da S.A. Indústria e Comércio de Concórdia, nome oficial da empresa, que incluía também um frigorífico. A companhia, um empreendimento ousado para uma cidade de apenas 3 mil moradores, fora criada dois anos antes por empresários locais. O negócio não deu lucro. Com a entrada de Attilio, o moinho saiu do vermelho.

Ao ouvir o apelo dos sócios para que não os abandonasse, Attilio lhes disse que aceitaria ficar, desde que tivesse mais de 50% do negócio e se tornasse o controlador. E lhes apresentou a conta: todos os sócios teriam que vender a ele suas ações pela metade do preço, com a opção de saírem e receberem o dinheiro à vista, ou continuarem como cotistas minoritários. Para sua surpresa, todos concordaram. E a maioria optou por permanecer na sociedade.

“Nem de longe eu podia imaginar que, naquela assembleia, estivesse decidindo o passo fundamental da minha carreira de empresário”, relatou Attilio Fontana em seu livro de memórias, *História da minha vida*, escrito às vésperas de seus oitenta anos. O passo fundamental, que ensaiava havia anos, era deixar o comércio e virar industrial.

O gaúcho Attilio Fontana nasceu em 1900, em Santa Maria da Boca do Monte. Foi o oitavo dos doze filhos de Thereza Dalle Rive e Romano Fontana, originários do Vêneto, que chegaram da Itália no final do século XIX, compraram uma fazendola e botaram os filhos para trabalharem a terra. O menino Attilio alfabetizou-se no dialeto do Vêneto, foi usar sapato pela primeira vez aos quinze anos e

nunca perdeu o sotaque da colônia: dizia *caro* em vez de carro e *solsicha* no lugar de salsicha. Recém-casado, se mudou para Santa Catarina e prosperou no comércio.

Seu primeiro desafio como sócio majoritário da S.A. Indústria e Comércio de Concórdia foi dar um jeito no frigorífico, que precisava de maquinário. Com o mundo em guerra, os oceanos transformados em palco de batalha, era impossível importar qualquer equipamento da Europa ou dos Estados Unidos. Attilio Fontana soube que um frigorífico em Guaporé, no Rio Grande, havia falido e os donos queriam vender as máquinas. Foi para lá e fechou o negócio.

Um dos empregados do frigorífico falido era o jovem Vittorio Galeazzi, a quem coube desmontar algumas das velhas máquinas que seriam levadas para Concórdia. Fontana se impressionou com a destreza do rapaz de 22 anos e convidou-o a mudar de emprego. “O seu Attilio andava muito arrumado e estava de terno cinza, gravata e chapéu quando me chamou para trabalhar com ele”, disse Galeazzi numa manhã chuvosa, em setembro, na sede da Associação dos Aposentados de Concórdia.

Ele embarcou no caminhão que levava o maquinário e chegou a Concórdia três dias depois, no fim da tarde de sexta-feira. Cinco meses depois, no dia 22 de novembro de 1944, as máquinas entraram em operação. “Eu sangrei o primeiro porco”, disse-me Galeazzi, que hoje tem 87 anos. “Os outros empregados ficaram olhando porque não sabiam como usar aqueles equipamentos. Sangrei trinta porcos só no primeiro dia. Eles vinham pendurados numa roldana e aí eu passava a faca.” Os porcos eram destrinchados em mesas de madeira onde viravam linguça, salsicha, salame e banha. Em seis meses, o frigorífico abatia duzentos porcos diariamente. Attilio Fontana mudou o nome da empresa:

combinando as iniciais da S.A. Indústria e Comércio com a sílaba final de Concórdia. Criou a Sadia.

O odor dos animais mortos chegava até a casa de Fontana, a poucos metros do frigorífico, separado da rua apenas por uma cerca de arame. Quando sua filha Maria Therezinha, adolescente, reclamava do mau cheiro, ele respondia: “Minha filha, isso é cheiro de dinheiro, cheiro de vestido novo, de sapato novo”. A dedicação ao negócio era total. “Às vezes, trabalhávamos quinze horas por dia, e os diretores, quase todos da família, ficavam lá com a gente”, contou Galeazzi. “Acreditávamos que estávamos participando de uma coisa muito grande. Chamávamos a empresa de Família Sadia.”

A chegada de Victor Fontana, sobrinho de Attilio, deu um novo elã ao frigorífico. Victor se formara em engenharia química, em Porto Alegre, e trouxe técnicas de higiene e de conservação de carnes que reduziram as perdas. O passo seguinte foi o investimento em frangos e perus congelados. Atrás de novas ideias, a empresa começou a enviar funcionários aos Estados Unidos e à Europa para estudar a produção de alimentos semiprontos e congelados. Abriu escritórios e fábricas no Paraná e em São Paulo.

Duas décadas depois de criada, os patrões ainda mantinham proximidade com os funcionários. “Alguns diretores jogavam truco com a gente na hora do almoço”, contou Valdir Schumacher, que trabalhou trinta anos na companhia. “O trabalho era pesado, mas tínhamos a sensação de que os donos se importavam com os empregados, e isso nos fazia sentir parte da companhia. Fazíamos qualquer coisa pela Sadia.”

Já na cúpula da Sadia as relações eram conflituosas. Victor Fontana, que assumira a diretoria industrial, defendia que o trabalho dos operários não deveria ser interrompido, para que os produtos não estragassem na linha de produção. Osório Furlan, que cuidava da administração, discordava: não queria que a empresa

gastasse mais com horas extras. Um dia, depois de Osório ter dispensado os funcionários, Victor os chamou de volta. Os dois se atracaram na frente dos operários. Foram parar na sala de Attilio Fontana, que deu razão ao sobrinho. A briga deu origem ao rumor de que Osório Furlan urinava na banha para arruinar o trabalho de Victor Fontana.

Attilio Fontana usou o que ganhou na Sadia para se projetar na política. Em 1946, elegeu-se vereador, foi depois deputado e chegou a senador. “Ainda que não estivesse todo tempo na Sadia, ele mantinha a empresa sob seu comando”, disse um dos seus herdeiros. “Quando não gostava de alguma coisa dizia: ‘*Non*, isso aqui *non*’, e todo mundo obedecia.” Quando visitava as fábricas, ia direto para a linha de produção e passava horas conversando com os operários. “Ele sabia tudo o que se passava na empresa através do chão de fábrica”, contou o herdeiro.

Só havia uma coisa que Attilio não tolerava. Que seus empregados falassem mal de seu partido, primeiro o PSD e depois, na ditadura militar, a Arena. “Se alguém dizia que era do MDB, era demissão na certa”, contou Iburici Fernandes, que trabalhou 33 anos na companhia.

*

No começo dos anos 1950, a Sadia ainda sofria com as perdas de produtos perecíveis. Elas ocorriam, sobretudo, no transporte, por causa do longo trajeto de caminhão de Concórdia até os centros consumidores. Mortadelas, presuntos cozidos e salsichas chegavam ao destino com o prazo de validade quase vencido. Omar, filho do meio de Attilio Fontana, teve a ideia de transportarem a carga por avião. E a Sadia alugou um Douglas DC-3, da Panair.

Como a Panair só cedia o avião aos domingos, a Sadia o comprou. Mas surgiu um novo problema: o alto custo do combustível. Para ter

acesso aos benefícios fiscais que o governo dava às companhias aéreas, entre eles redução no preço do querosene de aviação, Omar Fontana sugeriu que mais dois aviões fossem arrendados, caracterizando assim a existência de uma empresa aérea. Com essa pequena frota foi criada, em 1955, a Sadia Transportes Aéreos.

Como no caso da corretora Concórdia, o departamento criado para atender uma necessidade interna da Sadia teve grande sucesso. O transporte por avião deu uma vantagem competitiva à Sadia: seus produtos chegavam aos consumidores mais rápido que os de seus concorrentes. Nas horas ociosas, os aviões eram usados para servir a terceiros. Com o tempo, a Sadia Transportes Aéreos virou a Transbrasil, que chegou a ter mais de vinte jatos e rotas para o exterior. A essa altura, a Sadia não usava mais o transporte aéreo: com o surgimento de caminhões refrigerados e a melhoria das estradas, ficou mais barato fazer o transporte por terra. No ano 2001, depois da morte de Omar Fontana, a Transbrasil quebrou.

Já no reinado dos caminhões frigoríficos, houve um atrito de monta entre Osório Furlan e os familiares. Uma vistoria burocrática descobriu que os caminhões da Sadia transportavam também produtos de uma distribuidora de bebidas, a Frederico Bruck, que Osório Furlan acabara de comprar. Ele foi acusado de usar a Sadia em proveito próprio.

Attilio Fontana, que ocupava a presidência de honra do conselho, morreu em 1989. Deixou registrada em seu livro de memórias a esperança que depositava nos descendentes: “Eles são o meu orgulho. A eles confio o legado do meu nome e da minha memória, bem como o fruto do meu trabalho”. Um acordo de acionistas serviria, em tese, para manter os herdeiros unidos. Segundo o documento, as ações dos controladores só podiam ser vendidas para outros descendentes. Mas, em situação igualitária, nenhum deles, individualmente, tinha condições de comprar ações do outro.

Com isso, muitos continuaram na empresa quase à força, sem ter o que fazer na prática, a não ser dar palpites. As brigas entre eles fermentaram.

Em 1994, o comando da companhia foi transferido para a terceira geração, a dos netos do patriarca. Luiz Fernando Furlan, o predileto, filho de Osório, assumiu a presidência do conselho de administração. Walter Fontana Filho, que denunciara Osório, ficou com a presidência executiva. A escolha dos dois foi decidida pelas nove famílias dos filhos do fundador, além das dos sobrinhos. (A Sadia tem hoje quase cem herdeiros.) Havia consenso de que os dois eram os mais indicados para os cargos. Luiz Furlan fora preparado pelo avô para sucedê-lo no conselho e, embora nunca tivesse tocado a operação, conhecia bem os números da companhia e passava credibilidade aos acionistas. Walter Filho, o Waltinho, passara por todos os setores da fábrica, da produção até a logística e a administração.

Entre 1994 e 2003, no entanto, a Sadia viveu uma situação insólita: o presidente do conselho e o presidente executivo mal trocavam palavras. As ordens de um e as contraordens do outro, e vice-versa, se sucediam, deixando atônitos executivos graduados.

A companhia tornou-se errática. As últimas filiais de peso que a Sadia abriu — Tóquio, Milão e Buenos Aires — datam do começo dos anos 1990. Com Luiz Furlan e Walter Fontana Filho se trombando no comando, a empresa fez poucas aquisições. As mais importantes datam de 1999: a Miss Daisy, de sobremesas congeladas, e a Granja Rezende, de pesquisa genética e produção de aves e suínos.

As divergências entre eles não tinham, para os que não estavam alinhados com um ou outro, motivações estratégicas. “Começou a ficar cada vez mais marcada a diferença entre o clã Furlan e o clã Fontana”, contou-me um herdeiro. “Os Furlan se comportavam

como se não fossem da família. Eles eram fechados em seu grupo, não acreditavam que os Fontana pudessem administrar qualquer coisa.”

A primeira herdeira a expor as divergências do clã foi Yara Fontana D'Ávila, neta de Attilio Fontana. Ela trabalhou na companhia num plano de benefícios para os funcionários e montou um programa de controle do alcoolismo que, posteriormente, teve algumas partes adotadas pela Organização Mundial da Saúde. Passou nove anos na empresa, segundo contou, confinada a uma “salinha sem janela”. Raramente tinha acesso a reuniões de cúpula. Sentindo-se marginalizada, entrou em depressão e se demitiu.

Fora da Sadia, atacou o machismo de seus primos Walter e Luiz Fernando, e também o do seu próprio irmão, Eduardo, então diretor industrial da empresa. Fez tudo isso num livro chamado *Como fritar as Josefinas: A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*, que publicou em 1996. Josefina era o nome de uma linguiça fabricada pela Sadia, e a sua fritura, no livro, é uma referência à falta de consideração com que eram tratadas as herdeiras.

Num dos capítulos, Yara lista sete razões para uma empresa familiar quebrar. Uma das mais importantes é a ganância: “Dentro de um grupo familiar, a ganância é responsável pelas piores brigas, por mais poder, mais dinheiro, mais status, mais direitos. Esse pecado atropela a competência. A ganância faz o ganancioso dar um passo maior que as pernas. E, quando a esperteza é demais, engole o esperto”.

Apesar das desavenças, a Sadia crescia. As exportações saltaram de 500 milhões de dólares em 1994 para 2,3 bilhões em 2007. E seu valor de mercado passou de 450 milhões para 3,8 bilhões de dólares no fim de 2007. Nesse ano, a companhia pagou 74 milhões de

dólares em dividendos. O avanço financeiro, no entanto, não encontrava correspondência no negócio concreto da Sadia. Negócio que, segundo Attilio Fontana, era fazer salsicha.

Nesse mesmo período, sua maior concorrente, a Perdigão, entrou em recuperação judicial. Fundada pela família Brandalise, também de imigrantes italianos, a empresa estava à beira da falência em 1994, quando foi comprada por nove fundos de pensão, entre eles a Previ, dos funcionários do Banco do Brasil. Ironicamente, a Perdigão chegou a ser oferecida primeiro à Sadia, que não se interessou pelo negócio.

Para a presidência executiva da Perdigão, os fundos chamaram Nildemar Secches, um executivo egresso do BNDES. Reorientada, a empresa atingiu o valor de 4,6 bilhões de dólares, em 2007, superando a Sadia pela primeira vez na história das duas companhias. No entendimento de seus fornecedores e dos grandes atacadistas, a Sadia, apesar de se sair melhor que a Perdigão em termos de variedade de produtos e marketing, continuava com uma gestão confusa.

O diretor financeiro da empresa, Adriano Ferreira, por exemplo, se reportava ao presidente do conselho de administração, Walter Fontana, em vez de se subordinar diretamente ao presidente executivo, Gilberto Tomazoni — o que era visto como uma aberração corporativa.

Hoje os sócios da Perdigão consideram Walter Fontana um excelente profissional na área de logística. E acham Luiz Furlan um empresário com bom trânsito junto a governos e associações de classe. Já Gilberto Tomazoni não desfruta de boa reputação. “Se nem a Sadia confiava nele, a ponto de desvincular a diretoria financeira da presidência executiva, por que nós confiaríamos?”, explicou um sócio da Perdigão.

No entendimento da Perdigão, o maior erro de Tomazoni foi impor uma administração contrária aos princípios que nortearam a Sadia durante décadas. Ele era adepto de modismos administrativos, ditados por gurus corporativos. “Tomazoni contratou a consultora Betania Tanure e queria adotar uma política de resultados como a da Ambev, quando a cultura da Sadia era a do comprometimento”, contou um ex-superintendente da empresa. Foi a época dos programas de treinamento em Atibaia, no interior paulista. “Eles ficavam lá andando de jipe, fazendo trilha, subindo em árvore, gastando uma fortuna, enquanto na fábrica nós tínhamos que economizar até nas luvas dos funcionários”, disse o ex-superintendente.

Certa vez, Tomazoni convocou alguns de seus executivos, traçou um risco no chão e os desafiou: “Quem quer crescer com a Sadia quer ficar de qual lado do risco? Ou estão comigo ou estão fora”. A ideia era replicar o exercício nas fábricas. “Queriam que fizéssemos isso com os peões”, disse um superintendente da unidade de Chapecó. “Recusamos porque, por ser tão ridículo, era capaz de todos ficarem do lado errado da linha.” Ao mesmo tempo em que acreditava em motivação, Tomazoni mal cumprimentava os funcionários quando visitava as fábricas. Isso era desagregador para uma companhia cujo dono e antigos diretores costumavam almoçar com os trabalhadores.

Os superintendentes e gerentes da Sadia passaram a reclamar da competição que foi criada entre as unidades. Eles eram obrigados a fazer relatórios intermináveis sobre o cumprimento de metas. “Ficávamos preenchendo papel em vez de acompanharmos a produção”, disse um deles. A unidade que se saísse pior perdia os bônus, que eram repassados para as de melhor desempenho. O resultado foi que as unidades começaram a maquiar seus resultados, para não perder os bônus. A competição interna abalou

a política de cooperação na qual a companhia se baseara durante décadas.

O economista Oscar Malvessi deixou a carreira de executivo, em 1998, para fazer doutorado em economia na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo. Sua tese buscou estudar os motivos que fizeram com que as empresas brasileiras perdessem valor no fim do século passado. Ele analisou dezenas de grandes companhias, entre elas a Sadia e a Perdigão. Em 2002, mostrou as conclusões de seu trabalho ao conselho de administração da Sadia, que incluía então executivos de fora do clã. Na apresentação, Malvessi chamou a atenção para o excesso de operações financeiras feitas pela companhia. Demonstrou em um PowerPoint que desde 1996 o lucro da Sadia vinha, em grande parte, de transações com papel, e não mais da venda de frango e peru.

O recurso às aplicações financeiras se deu quando o presidente do conselho era Luiz Fernando Furlan. Em 2003, ele deixou o cargo para se tornar ministro do Desenvolvimento de Luiz Inácio Lula da Silva. Antes de sair, ele fez cumprir o vaticínio de seu pai, em 1983: Osório voltou para a companhia como representante dos Furlan no conselho.

Oscar Malvessi fez mais duas apresentações na Sadia, a última em 2007. Nesta, disse que o lucro operacional — o que vem da venda dos produtos — representava 57% dos ganhos da empresa. Os outros 43% provinham de transações financeiras. “A Sadia estava totalmente fora da curva”, me disse Malvessi, em agosto, em seu escritório, na avenida Paulista. Nas grandes companhias, os ganhos em operações com papéis não ultrapassam 10% do lucro total.

Para Malvessi, uma olhada ligeira nos números da indústria alimentícia era suficiente para perceber que havia algo de muito errado na Sadia: entre 2002 e 2007, as vendas da Perdigão haviam

crescido 73% a mais que as da concorrente. “Todos estavam conscientes do risco que a Sadia corria”, afirmou. “Quando acabei minha exposição, os conselheiros me olharam sem qualquer espanto. Como se tudo aquilo fosse a coisa mais normal do mundo.”

Yara Fontana é uma mulher alta, sorridente e jovial. Seu sorriso desaparece quando comenta o desmanche da Sadia. Encontrei-me com ela em um restaurante em São Paulo. Contou-me que, em 2007, num almoço familiar, teve uma discussão com seu irmão Eduardo, que ocupava a vice-presidência do conselho de administração, e questionou os ganhos anormais da companhia no mercado financeiro: “Ele me disse para eu não reclamar da administração da empresa porque nunca tínhamos ganhado tantos dividendos na vida”.

O gestor de um grande fundo de investimentos me disse que a Sadia “era useira e vezeira” em fazer operações de risco. Perdeu muitas vezes, mas conseguiu escapar porque as crises não foram longas nem profundas. “Eles jogavam muito com o caixa da empresa, e todo o mercado sabia”, disse. “Por isso, há muito tempo o meu fundo não operava mais com ações da companhia. Aquilo era a crônica de uma morte anunciada.”

Ao meio-dia de 12 de setembro de 2008, Walter Fontana Filho reuniu-se com os executivos da cúpula da Sadia. O encontro foi na sala de reuniões do escritório central da empresa, em São Paulo. Os diretores se sentaram em volta de uma mesa de mármore negro para fechar a proposta de compra do frigorífico Frangosul, do grupo francês Doux, o maior produtor europeu de aves e embutidos. Havia um cartaz na parede com a política da companhia, assinado por Walter Fontana Filho. O primeiro compromisso era “contribuir para a sobrevivência da Sadia, proporcionando o retorno adequado dos investimentos”. O valor de compra da Frangosul foi fechado em

1,2 bilhão de reais. A carta-proposta foi despachada naquele mesmo dia para Charles Doux, presidente da companhia na França.

No dia seguinte, às 8h20 da manhã, o diretor financeiro Adriano Ferreira entrou chorando na sala de Walter Fontana Filho. Disse-lhe para esquecer a compra da Frangosul e anunciou: havia perdido o controle das operações de câmbio e a Sadia estava com 5 bilhões de dólares a descoberto no mercado de derivativos. A empresa tinha fechado posições de câmbio a R\$ 1,60, apostando que o dólar não subiria. Mas, naquele dia, a moeda já havia ultrapassado R\$ 1,80, e essa diferença, pelo contrato com os bancos, teria de ser paga em dobro. São as chamadas operações dois por um: a cada subida do dólar, a Sadia tinha que fazer um depósito na Bolsa de Mercadorias e de Futuros para honrar seus compromissos. Como era obrigada a zerar diariamente essas posições, o caixa da empresa e sua liquidez estavam ameaçados.

A Sadia sangrava desde o dia 8 de setembro, quando, com a implosão do mercado imobiliário americano, o dólar começara a subir. Mas Adriano Ferreira mantivera as perdas em sigilo, acreditando que o quadro seria revertido. Já havia pago mais de 500 milhões de reais usando o capital de giro da companhia. Naquele 12 de setembro, a Sadia estava à beira de ficar sem dinheiro em caixa.

Atônito, Walter Fontana Filho convocou uma reunião de emergência com o núcleo da direção. Foram chamados Cássio Casseb, ex-presidente do Banco do Brasil, Eduardo D'Ávila, vice-presidente do conselho de administração, e Roberto Faldini, conselheiro responsável pelo comitê de auditoria. Vieram ainda José Antônio Gragnani, da corretora Concórdia, e João Ayres Rabello, um executivo contratado meses antes para ser presidente de um projeto que era a menina dos olhos da cúpula da empresa: a criação do Banco Concórdia. Antes mesmo da aprovação do Banco Central, os controladores da Sadia haviam providenciado uma sede

monumental para a nova instituição, na Torre Eldorado, em São Paulo.

A equipe ficou reunida até as oito horas da noite, quando conseguiu reduzir a exposição da Sadia de 5 bilhões para 3,4 bilhões de dólares. João Rabello sugeriu que sacassem o dinheiro dos cofres da Fundação Attilio Fontana, que tinha um patrimônio de 1,5 bilhão de reais. O presidente da fundação, Darcy Primo, reagiu dizendo que ali ninguém colocava a mão: Attilio investira 30% de seu patrimônio pessoal para capitalizá-la. “Ele dizia que a fundação era a sua filha mais nova”, contou um ex-diretor da companhia.

No sábado, dia 13, Walter Fontana convocou para a segunda-feira seguinte uma reunião extraordinária do conselho. No mesmo dia, Carla, a filha mais nova de Attilio Fontana e presidente do acordo de acionistas, foi avisada do rombo. Coube a ela contar aos outros herdeiros, muitos acima dos oitenta anos e há décadas dependentes dos dividendos da companhia, que a Sadia estava à beira da falência. “Foi um choque para todo mundo”, contou um dos herdeiros. “Como poderíamos imaginar que a maior empresa de alimentos do país tinha falido do dia para a noite? Era quase a história do *Titanic*.”

Walter Fontana Filho foi obrigado a fazer o que jamais imaginara: pedir ajuda ao primo Luiz Fernando. Dono de 23% das ações da companhia, Furlan saíra do governo meses antes, não retornara à companhia e se envolvera num projeto ambientalista na Amazônia. Estava no Japão, onde participava de uma reunião do conselho da Panasonic.

Nos dias que se seguiram, os executivos escalados por Walter se fecharam com Adriano Ferreira em sua sala para tentar entender o estrago. A cada chamada da BM&F — quando a empresa tinha que fazer novos depósitos em garantia —, eles se apavoravam com as dimensões do rombo. Um levantamento feito às pressas mostrava

que a Sadia vinha tendo perdas desde dezembro de 2007. Mas foi em agosto de 2008 que as transações com derivativos saíram do controle. Uma das operações, com apenas um banco, o inglês Barclays, era de 720 milhões de dólares. O padrão das operações era dois para um, ou seja, quando perdia, a Sadia perdia em dobro. Só ao Barclays a Sadia teria de pagar 1,4 bilhão de dólares.

Depois de horas de conversas, o banco inglês concordou em desfazer a transação. Mas a Sadia precisou pagar uma multa de 150 milhões de reais. Em meados da semana do dia 15, o caixa da Sadia, que no começo do mês era de 1,8 bilhão de reais, minguarda para 300 milhões. “A empresa estava entrando em colapso e em pouco tempo quebraria por falta de capital de giro”, contou um ex-diretor da companhia.

Para evitar a bancarrota, Cássio Casseb ligou para o presidente do Banco do Brasil e pediu uma linha de crédito emergencial. Naquela altura, com a quebra do Lehman Brothers, no dia 15 de setembro, nos Estados Unidos, todas as linhas de crédito para o Brasil estavam fechadas. Só restava a ajuda dos bancos brasileiros. O Banco do Brasil aprovou um empréstimo de emergência de 911 milhões de reais. No dia 25 de setembro, quando foi assinado o contrato com o Banco do Brasil, a Sadia divulgou uma informação oficial — o “fato relevante” — estimando suas perdas, em derivativos, em 720 milhões de dólares.

Adriano Ferreira é um moreno alto de 39 anos. Encontrei-me com ele, em agosto, num casarão na avenida Brasil, em São Paulo. Ali funciona a assessoria de imprensa que ele contratou para ajudá-lo. Vestia calça bege e camisa listrada de vermelho e azul. Também estava presente um de seus advogados. Ao me dizer sua idade, Ferreira perguntou, de cara, preocupado: “Você acha que aparento 39 anos?”. Respondi que parecia mais jovem. “Tem certeza de que

não fiquei enrugado?”, insistiu. Diante da nova negativa, disse: “Ainda bem, porque com toda essa crise fiquei com medo de ter envelhecido”.

Baiano, Adriano Ferreira formou-se em economia pela Universidade Católica de Salvador. Começou a carreira na empreiteira Odebrecht, como analista financeiro. Depois, mudou-se para Madri para trabalhar na Atento, uma empresa de *call center* da Telefónica de España, onde chegou a diretor de tesouraria. Voltou ao Brasil por pressão da mulher, advogada tributarista, que não queria mais morar no exterior. No fim de 2002, logo após a eleição de Lula, foi contratado como gerente financeiro da Sadia, por meio de uma firma de *head hunter*.

“Um dos requisitos era ter boa experiência em operações financeiras porque a companhia tinha uma corretora de valores, a Concórdia, embaixo dela”, disse. “Isso chamou minha atenção, porque não é comum uma indústria ter uma corretora.” Na empresa, espantou-se com o fato de a Sadia ter uma grande quantidade de títulos brasileiros em sua carteira. “Estranhei porque, naquela época, com o medo que o mercado tinha do Lula, ninguém queria ter títulos brasileiros. Se a empresa precisasse de dinheiro, não ia poder dispor daqueles títulos.” Uma das suas primeiras medidas, disse, foi diversificar a carteira de investimentos. “Não se pode colocar todos os ovos no mesmo cesto”, explicou.

A Sadia tinha planos de dobrar de tamanho em cinco anos. Suas exportações cresciam aceleradamente por causa da doença da vaca louca na Europa, Canadá e Estados Unidos. Adriano Ferreira pegou uma folha de papel e rabiscou alguns números. “Quando eu entrei, a empresa faturava 6 bilhões de reais ao ano. Quando saí, faturava 12 bilhões”, contabilizou, atribuindo ao seu trabalho grande parte do sucesso.

Por que se atirou com tanta voracidade nos derivativos? “Era um período de bonança, e os bancos começaram a oferecer diversos produtos financeiros”, ele respondeu. “Todos eles foram testados e utilizados pela Sadia, mesmo porque a empresa tinha experiência nisso. Quem poderia imaginar que o mundo entraria em crise?” Em 2006, ele foi promovido a diretor financeiro. “Tive diversas promoções”, afirmou. Esteve no centro nervoso da companhia e, segundo conta, nunca teve sua estratégia contestada: “Decidimos expandir as atividades financeiras do grupo. O primeiro passo seria a abertura do banco. O estudo foi capitaneado por mim. Eu fora escalado para ser o supervisor da *holding*: a empresa, a corretora e o banco”.

Tenso, Adriano Ferreira deu a sua versão para o setembro negro da Sadia. Disse que, desde o final de agosto, quando o dólar começou a subir, tentou se desfazer das operações de derivativos. Mas, com o agravamento da crise, no dia 8 de setembro, a situação se deteriorou rapidamente. No dia 25, ficou acordado até 1h30 da madrugada, tratando do empréstimo com o Banco do Brasil.

Às 8h30, voltou à Sadia para assinar o contrato. Às 12h30, assim que saiu para almoçar, recebeu um telefonema da secretária. Nervosa, ela contou que o pessoal da administração entrara na sua sala e levava seu computador. “Perdi o chão”, contou ele. “Eu estava na empresa havia seis anos. Era pessoa de confiança da família. Não tinha o menor sentido o que estavam fazendo comigo. Como, de uma hora para outra, eu posso ter virado um louco, um irresponsável?”

Ferreira não voltou à companhia naquele dia. No fim da tarde, após a Sadia soltar o “fato relevante”, sua secretária voltou a ligar. “Ela me avisou que o teor da nota não era nada bom para mim”, prosseguiu. “Eu não só fora demitido como estava sendo declarado culpado pela situação.” Só no dia seguinte ele foi comunicado

oficialmente da decisão anunciada na véspera ao mercado: “O Eduardo Fontana me chamou e me demitiu”.

A Sadia acabou perdendo 2,5 bilhões de dólares com derivativos, na sua avaliação, devido à demora dos executivos em cancelar as operações. Quando contou o problema para Walter Fontana Filho, no dia 12, Adriano disse ter sugerido que encerrassem todos os contratos antecipadamente. “Se tivéssemos feito isso, a perda para a companhia teria sido, no máximo, de 900 milhões de dólares”, avaliou. Segundo ele, começou uma discussão em torno de duas alternativas. Uma era a antecipação dos contratos. A outra, aguardar mais um pouco para ver se o dólar caía.

“Era muita gente dando palpite, inclusive o Luiz Furlan”, disse Ferreira. “Quanto mais tempo eles demoravam para tomar a decisão, mais o prejuízo aumentava. Eles encerraram os contratos só em dezembro, quando o dólar já estava na casa dos dois reais e cinquenta. Saíram no pior momento. Por isso o prejuízo foi tão grande.”

Ao tomar conhecimento da argumentação de Ferreira, um ex-diretor da Sadia reagiu: “Íamos pagar com o quê se a empresa não tinha caixa nem para honrar os compromissos com os produtores? Ele secou o caixa da companhia”.

O administrador de um grande fundo de investimentos explicou-me que o problema das empresas que se metem a operar no mercado financeiro é a falta de conhecimento. “Os bancos e os gestores de recursos têm uma inteligência voltada unicamente para analisar essas operações. As empresas não. Cabe ao diretor financeiro, que tem mil outras coisas para cuidar, ficar brincando de operador”, afirmou.

Walter Fontana Filho foi afastado do comando da empresa no dia 4 de outubro do ano passado, menos de um mês após a história ter

vindo à tona. Estava deprimido e cinco quilos mais magro. Coube a Luiz Fernando Furlan tomar a frente das negociações para tentar salvar a Sadia. Seu primeiro passo foi procurar Lula. O presidente prometeu ajudar. Mas não da forma como Furlan e os outros herdeiros da Sadia desejavam: com um aporte de capital do BNDES. A preocupação do governo era que, mesmo com apoio financeiro do banco, a Sadia ficasse vulnerável e fosse comprada por uma multinacional. Lula e seus assessores queriam evitar a quebra da empresa e, ao mesmo tempo, tirá-la das mãos dos Fontana e dos Furlan.

Luciano Coutinho, o presidente do BNDES, começou a estudar a possibilidade da compra da Sadia pela Perdigão. Ele marcou uma reunião com Sérgio Rosa, o presidente da Previ — o fundo é o maior acionista da Perdigão —, na sede da entidade, no Rio. Sérgio Rosa mal podia acreditar que a Sadia estava lhe caindo nas mãos. Dois anos antes, a Perdigão tinha sido alvo de uma oferta hostil da concorrente. Ou seja, a Sadia saiu no mercado comprando ações da empresa para, dessa forma, se apropriar dela. Sérgio Rosa liderou, junto com os outros sócios, uma contraofensiva que barrou as pretensões da concorrente.

A tentativa de compra da Perdigão manchou a imagem da Sadia não só pelo fiasco da investida. Foi, principalmente, porque a empresa se envolveu em um grotesco caso de vazamento de informação. Dias depois da oferta hostil, descobriu-se que o então diretor financeiro da Sadia, Luiz Murat, tinha comprado ações da companhia. Murat foi demitido, respondeu a processo na CVM, a Comissão de Valores Mobiliários, e na SEC, a agência reguladora que controla o mercado financeiro americano. Foi condenado a pagar uma multa pelos dois órgãos. Teve ainda que se expor a uma constrangedora retratação. De pé, na frente de todo o conselho da

companhia, confessou sua culpa, pediu desculpas e demitiu-se. Adriano Ferreira foi chamado para assumir o cargo.

Luiz Murat não foi o único punido. Examinando o movimento anormal de compras de papéis da Sadia e Perdigão no mercado americano, a SEC chegou ao nome de Romano Ancelmo Fontana, filho de Ancelmo Fontana, um sobrinho de Attilio que estava na Sadia desde a fundação da companhia. Ancelmo Romano também comprou ações valendo-se de informações privilegiadas. Retratou-se e deixou a Sadia, criando mais constrangimentos para a família.

As investigações sobre o vazamento de informações ainda não se encerraram. A CVM averigua a compra, na mesma época, de ações da Perdigão no mercado internacional pela Coinvalores, de São Paulo. A empresa pagou 23 milhões de dólares pelas ações dois dias antes do anúncio da oferta hostil, e as revendeu por 28 milhões pouco depois. Um dos donos da Coinvalores é Fernando Telles, cunhado de Luiz Fernando Furlan.

Sérgio Rosa não esqueceu a investida da Sadia na Perdigão, mas as relações da Previ com a empresa já eram ruins havia bem mais tempo. A Previ tinha uma participação de 5% na Sadia e, durante anos, tentou ter assento no conselho. A direção da Sadia se valeu de vários subterfúgios para evitar que isso acontecesse, até telefonar para outros acionistas minoritários pedindo que se juntassem para barrar a entrada da Previ. Por isso, quando a Previ exigiu uma assembleia extraordinária para ver as contas da Sadia, logo depois do escândalo dos derivativos, Luiz Furlan procurou Sérgio Rosa para pedir que ele não expusesse ainda mais a empresa, apontando culpados. Rosa concordou, mas quis que uma consultoria da sua confiança, a Trevisan BDO, assumisse o lugar da KPMG, escolhida pela Sadia, na auditoria das contas da empresa.

Depois da conversa com Luciano Coutinho, Sérgio Rosa telefonou para Nildemar Secches, presidente do conselho da Perdigão, e

avisou que o governo queria que a Previ comprasse a Sadia. Secches convidou Walter Fontana Filho para um almoço no restaurante Le Coq Hardy, no Itaim, e lhe esboçou uma proposta. Dias depois, no começo de novembro, Nildemar Secches chamou Furlan para uma conversa e lhe propôs oficialmente a compra da Sadia. Furlan disse que não venderia a empresa. Explicou que ainda tinha esperanças de que o BNDES injetasse dinheiro na companhia e virasse sócio. Não seria diferente do que o banco já fizera com dois frigoríficos, o JBS e o Bertin.

Do lado da Perdigão também se duvidava de que o negócio pudesse ir adiante. “Achávamos que a Sadia resistiria”, disse um sócio da Perdigão. “Ela ficaria menor, é claro, mas nunca imaginamos que acabasse vendida.” Mas, assim como fizera nas telecomunicações, quando usou os fundos de pensão para forçar a venda da Brasil Telecom para a Oi, o governo Lula viu na crise da Sadia a oportunidade de criar uma grande empresa nacional, agora no setor de alimentos.

No dia 10 de dezembro de 2008, num outro encontro com Nildemar Secches, Furlan se deu conta de que não tinha saída. Ao sair da reunião, ele telefonou para alguns familiares e disse: “O mistério está desvendado, o governo quer a fusão”.

No dia 26 de dezembro houve mais uma reunião, para se acertar detalhes do negócio, dessa vez no BNDES. Participaram Furlan, Secches, Walter Fontana e Luciano Coutinho. Secches saiu em férias e voltou em fevereiro. Nesse meio-tempo, a Sadia foi procurada pela Tarpon, uma administradora de recursos, que queria entrar como sócia da empresa. A Tarpon se disporia a fazer a capitalização necessária para salvar a Sadia. Furlan reuniu-se com os acionistas e expôs a nova opção. A maioria decidiu pela fusão com a Perdigão. “Os herdeiros estavam exaustos, ninguém queria arriscar mais nada”, contou um deles.

No dia 27 de março passado, a Sadia anunciou seus resultados de 2008. Fechara o balanço com um prejuízo de 2,5 bilhões de reais, o primeiro em toda sua história. Em seguida, Furlan chamou os controladores para uma reunião. Yara Fontana compareceu à reunião no prédio da Fundação Attilio Fontana, na Vila Anastácio, em São Paulo, usando uma faixa preta como braçadeira, em sinal de luto. “É por causa do Corinthians?”, perguntou-lhe Furlan, segundo ela, em tom de deboche. “Achei aquilo completamente desrespeitoso”, disse Yara. “Tínhamos perdido a empresa fundada por nosso avô e o Luiz ainda tentou fazer graça.”

Em abril, uma assembleia da Sadia aprovou a abertura de um processo contra Adriano Ferreira por perdas e danos. Ferreira reagiu e processou a empresa por danos morais. “É vergonhoso o que fizeram comigo”, disse ele. “A direção e o conselho sabiam o que estava sendo feito. Todos os meses eu mandava relatórios explicando nossas posições. O comitê de risco tinha acesso on-line a tudo. Todo mundo estava muito feliz ganhando rios de dinheiro com os dividendos. Quando a farra acabou, trataram logo de arranjar um bode expiatório.”

Para processar Adriano, a assembleia baseou-se em um relatório de duzentas páginas feito pela Trevisan BDO, a auditoria contratada para analisar os estragos na Sadia. O relatório, que está em segredo de Justiça, sustenta que Adriano Ferreira, junto com o gerente financeiro Álvaro Ballejo Fiúza de Castro, fez operações às quais os conselheiros e executivos não tinham acesso. Mas a auditoria critica o comando da companhia por não ter controlado os subordinados, já que as operações com derivativos estavam sendo feitas desde julho de 2007. A Perdigão, por exemplo, que recebera as mesmas propostas dos bancos, recusou-as por considerá-las muito arriscadas.

Também pesaram na decisão de processar Ferreira as declarações que ele e Ballejo de Castro teriam feito de próprio punho, antes de deixarem a empresa. Nas declarações, que estão depositadas em um cartório de São Paulo, ambos teriam admitido ser responsáveis por operações que confundiram a direção da companhia.

Num inquérito que corre em sigilo na CVM, Bruno Tsuji, ex-analista de tesouraria da Sadia, diz que Ballejo de Castro decompunha as operações com derivativos em diversos programas para que o sistema não detectasse os riscos reais das operações. Para isso, Adriano Ferreira e Ballejo de Castro usavam um endereço de e-mail da Bloomberg que não passava pelo sistema de mensagens corporativas da Sadia.

Ao saber que a Sadia decidira processar apenas Adriano Ferreira, Yara mandou, no mesmo dia, um e-mail para Welson Teixeira Junior, diretor de relações com os investidores da companhia, dizendo:

Foi com muita tristeza que vi o resultado da assembleia da Sadia na data de hoje, na qual foi responsabilizado pelos problemas financeiros ocorridos somente o senhor Adriano Ferreira. Jamais imaginei que a empresa fundada por meu avô fosse um dia imputar aos peões a responsabilidade que cabe aos patrões.

“O Adriano Ferreira pode ter cometido todos os erros, mas é inadmissível que tenham deixado a responsabilidade de um caixa de 12 bilhões de reais nas mãos de um executivo jovem e sem muita experiência”, disse-me Yara. “O que todos os conselheiros estavam fazendo que não enxergaram isso? Ficavam sentados lá fazendo o quê?”

Adriano Ferreira continua desempregado. Sua mulher, grávida de gêmeos quando foi demitido, teve bebês prematuros, que passaram

semanas no hospital. “Tudo aquilo foi um show de horrores”, disse-me ele.

No dia 19 de maio, a fusão foi sacramentada. Surgiu a Brasil Foods, um gigante com 25 bilhões de reais em vendas, 10 bilhões em exportações, 4,2 bilhões em investimentos e 120 mil funcionários espalhados em 64 fábricas.

A Sadia ficou com 32% da nova empresa — sendo 12% da família — contra 68% da Perdigão. Coube a José Antônio Fay, da Perdigão, a presidência executiva. Furlan e Walter Fontana têm assento no conselho de administração. Depois da aprovação da fusão pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica, o Cade, em dezembro de 2009, um dos dois terá de sair.** Antes disso, Osório, o pai de Luiz Fernando Furlan, lançará seu livro de memórias, no qual critica “a irresponsabilidade e a ganância na Sadia”. O livro é editado pelo clã Furlan.

Concórdia reagiu mal ao anúncio de que a sede da Brasil Foods deverá ficar em Itajaí, também em Santa Catarina. Glaucemir Grendene, secretário de Desenvolvimento da prefeitura, contou que 45% da arrecadação de Concórdia vem da Sadia, que emprega 7 mil dos seus 70 mil habitantes. “Houve mudanças, outras empresas surgiram na cidade, mas a Sadia continua sendo a mãe de Concórdia”, disse ele. “Não apenas os empregados e suas famílias, mas toda uma cadeia, que vai do produtor até o comércio, ainda depende da empresa.”

Grendene disse que a fusão ainda não provocou impacto econômico: “O maior problema é psicológico. Os moradores tinham muito orgulho de a sede da Sadia ser aqui. Uma carteira de funcionário da Sadia abria portas do crédito mais do que qualquer outro documento. Há uma relação de amor muito forte com a empresa”.

Quando o negócio foi fechado, a Sadia anunciou que a Fundação Attilio Fontana, que paga uma aposentadoria complementar aos funcionários, seria extinta. “Foi uma angústia”, contou Agostinho Schiochetti, presidente da entidade. “Só agora conseguimos a garantia de que a fundação não vai acabar.” Vittorio Galeazzi, que ouvia a conversa, esfregou a mão na calva e disse: “Não sei como permitiram entregar a Sadia para a Perdigão. Nós éramos os maiores. Os melhores. Ninguém podia competir com a gente. É tudo muito triste”.

* Publicado em novembro de 2009.

** Ao final, ambos se tornaram conselheiros independentes, sem qualquer vínculo com a companhia, exceto participação no capital. (N. A.)

6

O desenvolvimentista*

ERAM OITO DA NOITE quando Luciano Coutinho entrou na sala de reuniões do 22º andar do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES, no Centro do Rio de Janeiro. O terno cinza, a camisa branca e a gravata azul que ele vestira às seis e meia da manhã continuavam imaculados. Os cabelos grisalhos e ralos também. Caminhou ao longo da mesa de quinze lugares e parou na cabeceira, onde estava escrito “presidente” numa tabuleta verde. Estendeu a mão frouxa para um cumprimento, sentou-se e aguardou o início da conversa mexendo num lápis. Tinha o ar contrafeito de quem está perdendo tempo.

Ele não gosta de entrevistas. Evita-as sempre que possível. Nos últimos tempos, sua aversão a repórteres aumentou. Há cinco meses, Luciano Coutinho e a instituição que preside desde 2007 têm sido criticados por economistas de correntes distintas e até por gente do governo, como Henrique Meirelles, o presidente do Banco Central. Coutinho não quer confrontos. O momento político lhe exige prudência.

Ele é próximo de Dilma Rousseff, de quem foi professor de economia na Universidade de Campinas, a Unicamp. Ela o consulta sobre os mais diversos assuntos: de macroeconomia a questões de

infraestrutura e política industrial. A proximidade tem gerado especulações de que, caso Dilma vença as eleições presidenciais, ele será o próximo ministro da Fazenda. Essa possibilidade desagradou banqueiros, operadores do mercado financeiro e rentistas, sobretudo os de São Paulo, que almejam a volta de Antonio Palocci ao cargo.

(Um ministro do presidente Lula informa que Palocci ainda não decidiu o que fará em um eventual governo Dilma. Se achar viável vir a disputar nas urnas o governo paulista em 2014, postulará antes o Ministério da Saúde. Mas se concluir que a violação do sigilo bancário do caseiro Francenildo dos Santos Costa não será esquecida com facilidade, Palocci pleiteará o comando da economia.)

Ao ouvir a pergunta sobre ser ministro da Fazenda, Coutinho abriu uma carranca e disse: “Não ouvi essa pergunta, ela é completamente extemporânea. Não ambiciono isso, quero continuar no BNDES”.

Ocorre que a sua gestão está na berlinda. O primeiro a criticá-lo foi Luiz Carlos Mendonça de Barros, ex-ministro de Fernando Henrique Cardoso. Num artigo, o economista tucano sustentou que transferências de recursos feitas pelo Tesouro ao BNDES aumentaram excessivamente a dívida pública.

Essas transferências começaram logo depois da crise financeira internacional, em setembro de 2008. Tinham como objetivo evitar a paralisação das obras de infraestrutura e dos projetos de longo prazo das empresas. Parte do dinheiro, contudo, foi usada no socorro a companhias que, apostando na desvalorização do dólar, especularam no mercado de derivativos de câmbio e foram à lona. Foi o que ocorreu com a Aracruz Celulose e a Sadia. Com o dinheiro do BNDES, a primeira foi comprada pela Votorantim. E a Sadia, pela Perdigão.

A primeira transferência do Tesouro para o banco, no valor de 100 bilhões de reais, foi tomada como uma saída para evitar a estagnação. As fontes de crédito haviam secado, e o BNDES foi uma das poucas instituições a continuar emprestando. Os ataques começaram quando o governo liberou, com a aprovação do Congresso, mais um aporte de 80 bilhões de reais para o banco.

Como os recursos não foram obtidos por meio do aumento de arrecadação, ou da redução de gastos, o Banco Central emitiu títulos da dívida pública, pagando juros de 14,5% pelos papéis. Os reais levantados com a venda dos títulos foram repassados ao BNDES, que os emprestou às empresas a juros de 5% ao ano. Ou seja: o governo pegou dinheiro caro no curto prazo para emprestar barato às empresas, que os saldaram em prazos longos. No final de setembro, o Tesouro transferiu mais 25 bilhões de reais ao banco.

“O Brasil não está gastando mais porque está arrecadando mais, e sim porque está aumentando a sua dívida”, disse Armando Castelar, ex-chefe do departamento econômico do BNDES e agora sócio da Gávea Investimentos, administradora de recursos de Armínio Fraga. “Esse é um modelo muito arriscado porque joga o problema para o futuro. Em algum momento, a conta terá que ser paga.”

No começo de julho, Henrique Meirelles reclamou publicamente que o nível recorde de empréstimos do BNDES freava a redução da dívida pública. Segundo ele, o excesso de dinheiro na economia obrigava o Banco Central a elevar os juros para evitar o aumento do consumo e, conseqüentemente, dos preços. Foi uma das poucas vezes que Luciano Coutinho reagiu: afirmou que os créditos concedidos ajudavam a aumentar o investimento. Para ele, ao aumentarem a produção e as vendas, as empresas pagam mais impostos, proporcionando maior arrecadação para o governo. “A receita gerada pela produção das empresas é maior que o subsídio concedido”, disse Coutinho.

Arno Agustin, secretário do Tesouro Nacional, é um gaúcho de olhos claros e barba eriçada no estilo dirigente sindical da década de 1980. No Ministério da Fazenda, ele é o responsável final pela liberação dos recursos para o BNDES. “Quando veio a crise, tínhamos que sustentar o nível de investimento porque tínhamos enormes dificuldades de retomá-los”, disse Agustin. “O aporte era a única forma de impedirmos que o Brasil voltasse à velha situação de crescer um pouquinho, interromper o crescimento e a produção, ter mais inflação, obrigando o Banco Central a dar uma porrada na política monetária, aumentando novamente os juros para conter os preços.”

Apontando para quadros e gráficos coloridos que indicavam aumento de arrecadação e controle dos gastos públicos, ele ousou uma previsão: as taxas de juros de curto prazo tenderão a cair no próximo ano. Agustin acha que “o aumento da dívida pública não tem nada que ver com a questão fiscal. Tem a ver com a política monetária”. Segundo ele, o que mais pressiona as taxas de juros é o câmbio valorizado. Como entram muitos dólares no país, o Banco Central é obrigado a trocá-los por reais e depois retirá-los da economia através da emissão de títulos da dívida pública.

Luciano Galvão Coutinho pertence a uma família tradicional do Recife. Seu pai era um médico conhecido na cidade e, por vários anos, dirigiu a Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Pernambuco. Uma das brincadeiras que se fazia na época era que, na faculdade, “quem não era Coutinho, era coitado”. O filho, que pensou em seguir os passos do pai, mudou de ideia ao ouvir uma palestra de Celso Furtado. No final dos anos 1960, mudou-se para São Paulo para cursar economia na Universidade de São Paulo, onde se aproximou do ex-ministro João Sayad e do ex-presidente da Petrobras, Philippe Reichstul. Envolveu-se com política estudantil e

por muito pouco escapou de ser preso, ao ser avisado a tempo por Sayad de que estava sendo procurado pela polícia.

Seguiu então para os Estados Unidos. Lá, se doutorou na Universidade Cornell com uma tese sobre grandes empresas nacionais. Voltou para o Brasil no final dos anos 1970 e foi chamado por Fernando Henrique Cardoso para trabalhar no Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, o Cebrap. Preferiu aceitar um convite de João Manuel Cardoso de Mello e tornou-se professor do Instituto de Economia da Unicamp.

Com a chegada do Partido do Movimento Democrático Brasileiro ao poder, foi convidado para a Secretaria Executiva do Ministério da Ciência e Tecnologia. Seus colegas Cardoso de Mello e Luiz Gonzaga Belluzzo também ocuparam cargos importantes no Ministério da Fazenda e foram responsáveis, com outros economistas, pelo Plano Cruzado, que pretendia controlar a inflação. Na Ciência e Tecnologia, Coutinho foi um defensor atilado da Lei de Informática, que, ao tentar proteger a indústria nacional da concorrência externa, atrasou em anos o desenvolvimento tecnológico brasileiro.

O Cruzado fracassou, ele deixou o governo e voltou para a vida acadêmica com Cardoso de Mello. Por pouco tempo. Logo abriu uma consultoria de planejamento de empresas, a LCA Consultores, da qual se desligou para ser presidente do BNDES. A consultoria assessora bancos em macroeconomia e orienta empresas em questões de concorrência, comércio internacional, fusões e aquisições. Opera com empresas cujo ativo total soma 30 bilhões de dólares.

No final dos anos 1990, a LCA participou de uma grande licitação, feita pelo BNDES, para o desenvolvimento de uma estratégia de planejamento para o Brasil, dentro do programa Mãos à Obra do governo Fernando Henrique. Perdeu para a americana McKinsey. “Ele nunca se conformou”, contou um ex-diretor do banco. “Foi

várias vezes ao BNDES para protestar, alegando ser um absurdo colocarem uma companhia estrangeira para planejar o Brasil.”

João Manuel Cardoso de Mello tem a compleição de um urso polar. É alto, grande, com uma cabeleira branca e desarrumada. Seus gestos são largos, expansivos e costumam ser pontuados por gargalhadas tonitruantes. “O Luciano sabe tudo de política industrial, não tem ninguém que entenda tanto do assunto quanto ele”, disse. Cardoso de Mello o descreveu como afetivo, fiel aos amigos e obsessivo por trabalho. “É difícil contar histórias interessantes de um cara que trabalha 24 horas por dia”, observou, gargalhando em seguida. O único hobby é a leitura. Lê, compulsivamente, de livros técnicos a romances. Tem mania de limpeza e odeia cigarro.

Cardoso de Mello lembrou que, numa época em que trabalhavam na Unicamp, os dois compraram um carro em sociedade com outros três colegas para viajarem juntos entre São Paulo e Campinas. “Como eu fumava, ele trouxe dos Estados Unidos uma espécie de exaustor portátil”, disse. “Era só eu acender um cigarro que ele colocava aquele sugador na minha cara. Era um saco.” Ele credita o temperamento reservado de Coutinho a uma enorme timidez. Os seus modos empertigados valeram-lhe o apelido de “Durinho”, cunhado pelo historiador Fernando Novais.

Coutinho está no segundo casamento. Do primeiro, teve dois filhos, um economista e outro publicitário. É vaidoso a ponto de ter feito cirurgia plástica para amenizar as rugas. Seus hábitos são espartanos. Come pouco e dá preferência a saladas e peixe grelhado. No Rio, mora em um apartamento próprio, no Leme. Exercita-se diariamente. Costuma chegar ao BNDES por volta das sete da manhã e sai às dez da noite.

Ao assumir a presidência do banco, fez apenas uma nomeação, a de João Carlos Ferraz, para a diretoria de Planejamento, que

trabalhava na Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, a Cepal, em Santiago do Chile. Os dois publicaram, nos anos 1990, um livro sobre política industrial. Coutinho manteve a equipe porque precisava que a máquina do banco, que passara por três presidentes em apenas cinco anos, funcionasse com rapidez.

A velocidade era necessária porque, até 2006, o orçamento do banco era maior do que a procura por empréstimos. No ano seguinte, houve a retomada dos pedidos de empréstimos para novos investimentos, que totalizaram quase 65 bilhões de reais. No meio de 2008, os empréstimos ultrapassaram os 90 bilhões de reais. “Era um momento mágico”, disse João Carlos Ferraz. “A produção, a produtividade e o emprego cresciam. E nós estávamos nos preparando para crescer a taxas chinesas.”

Em setembro, estourou a crise. “Era preciso decidir se continuaríamos crescendo ou se colocaríamos um freio na economia”, contou Ferraz. No começo de outubro, Coutinho, Ferraz e Ernani Torres, um dos superintendentes do banco, foram a Washington participar de um congresso do Fundo Monetário Internacional. O único assunto era a crise. A China anunciara investimentos de 600 bilhões de dólares para não paralisar a economia.

“Voltamos de lá convencidos de que se o Brasil parasse naquele momento, seria um desastre”, disse Ferraz. A questão era como captar recursos: todas as linhas de crédito, e não só para o Brasil, estavam fechadas. Assim que chegaram, Coutinho e Ferraz reuniram-se com Guido Mantega e o alertaram de que não haveria crédito do exterior. Era preciso encontrar, com urgência, um meio de a economia nacional não entrar em recessão. Começou a ser desenhado então o empréstimo de 100 bilhões de reais do Tesouro para o BNDES. A liberação foi anunciada em dezembro.

Os empréstimos colossais devolveram ao banco o prestígio que perdera no governo de Fernando Henrique Cardoso, quando alguns dos seus presidentes, como Pêrsio Arida e José Pio Borges, questionaram até a necessidade de sua existência. Eles argumentavam que o Brasil construía um mercado de capitais relativamente forte, que poderia suprir o papel de um banco de desenvolvimento. A iniciativa privada deveria buscar seus próprios caminhos para se financiar, liberando o Estado para investir exclusivamente no sistema público. Luciano Coutinho abomina essas ideias. Diz que os que minimizam a importância do BNDES “não conhecem um pingão de história econômica”.

“Os sistemas de crédito e de mercados de capitais são instáveis e cíclicos”, disse ele, ereto e quase imóvel na cadeira, falando professoral e pausadamente. “Nas expansões econômicas, eles impulsionam a ampliação de crédito, reduzem os requisitos de avaliação de riscos e levam à irresponsabilidade. E foi essa irresponsabilidade que produziu a crise financeira que paralisou o sistema por muitos meses e exigiu gastos de centenas de bilhões de dólares de subsídios públicos para evitar a derrocada da economia global. Instalado o caos, o crédito é contraído e há longos períodos de desinvestimento.”

Embora defenda associações do BNDES com o setor financeiro, Coutinho diz que o Estado não pode sair do negócio. Para ele, uma lição da crise é que os países que dispunham de bancos públicos, como Brasil, China, Índia e Coreia, conseguiram se safar com mais facilidade. “Os sistemas públicos que puderam expandir o crédito na hora em que o privado estava contraindo, impediram a ocorrência de problemas dentro do sistema produtivo, como quebras em série.”

Na opinião dele, a dificuldade que a Casa Branca vem tendo de impulsionar o processo de recuperação de sua infraestrutura é

resultado da falta de um banco como o BNDES: “O governo americano avalia hoje que a existência de um banco de desenvolvimento seria importante para alavancar a economia”, disse. “E muitos dos países da América Latina que varreram seus bancos de desenvolvimento do mapa, na década de 1990, estão absolutamente arrependidos.”

O Brasil se inseriu na economia mundial como um grande fornecedor de matéria-prima. Com a crise de 1929, que derrubou os preços agrícolas, entre eles o do café, principal produto da pauta de exportação brasileira, a dependência da agricultura foi posta em xeque. A ideia de industrialização, já presente no movimento tenentista, ganhou força no primeiro governo de Getúlio Vargas. O impulso modernizador se daria com a Segunda Guerra Mundial por meio daquilo que os manuais de economia chamam de substituição das importações. Seu maior símbolo foi a Companhia Siderúrgica Nacional, a CSN, construída em 1941 com apoio dos americanos, que queriam o aço brasileiro para sustentar sua indústria bélica.

O governo brasileiro acreditava que, terminada a guerra, poderia continuar contando com a ajuda dos Estados Unidos para acelerar a modernização. O presidente Franklin Roosevelt chegara a constituir uma comissão mista dos dois países para discutir um plano de desenvolvimento para o Brasil que incluía uma forte ajuda financeira. Com a sua morte, em abril de 1945, o projeto naufragou. A prioridade de seu sucessor, Harry Truman, passou a ser apoiar a reconstrução dos derrotados na guerra, Alemanha e Japão.

Quando Getúlio voltou ao poder, em 1951, o debate em torno das formas de modernizar o país foi influenciado pelas teses desenvolvimentistas da Cepal, um órgão das Nações Unidas que apostava na industrialização para tirar o continente do atraso. Foi

nesse contexto que o governo criou o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, o BNDE.

No dia 25 de julho de 1952, a primeira diretoria do banco tomou posse. Entre seus fundadores estava o economista Roberto Campos, mas havia quase de tudo na casa, da esquerda ortodoxa ao liberalismo radical. O banco iniciou suas atividades num espaço improvisado, no prédio do Ministério da Fazenda. Como as instalações eram “insuficientes e insatisfatórias”, mudaram-se dois meses depois para um prédio na rua Sete de Setembro, também no Centro do Rio, ocupando sete andares alugados.

No final de 1953, o BNDE lançou sua primeira publicação, o balanço de atividades Exposição sobre o Programa de Reparcelamento Econômico. Nas cinquenta páginas do pequeno livro de capa amarela — guardado como relíquia na biblioteca do banco — estão descritas a situação econômica brasileira, as necessidades de investimento, os desembolsos feitos durante o ano e a estrutura da instituição. Por ali, sabe-se que o BNDE operava com seis departamentos. Eles tratavam da coordenação de projetos, seus custos e produtividade, da análise de grandes números nacionais, como balanço de pagamentos, PIB, política monetária e fiscal, mercados e até de traduções. E tinha seis advogados, dez economistas e doze engenheiros, além de 31 assistentes técnicos, 58 assistentes administrativos e 91 auxiliares administrativos — escriturários, datilógrafos, arquivistas, correntistas e calculistas.

O cenário econômico, de acordo com o relatório, não era dos mais favoráveis — e poderia se aplicar em alguns pontos à situação de hoje. Os técnicos da instituição avaliavam que as taxas de investimento que mantiveram o crescimento nos anos anteriores não se repetiriam. O crescimento do país esbarrava na “deficiência de serviços básicos, entorpecedora da atividade econômica”. Seria fundamental “o reparcelamento de portos e dos sistemas de

transporte, aumento da capacidade de armazenamento, frigoríficos e matadouros, elevação do potencial de energia e desenvolvimento das indústrias básicas e da agricultura”. A solução duradoura para o problema “implicaria alterar fundamentalmente a estrutura econômica do país”.

Em 1948, o Estado bancava 21% dos investimentos totais. Em 1952, essa participação subira para 24%. A fim de se obter novos recursos destinados ao investimento, os técnicos do banco propunham uma racionalização das despesas públicas, com corte nas despesas correntes. Naquele ano, 30% dos recursos do banco tinham sido destinados à compra de estoques de mercadorias, como algodão, lã e sisal, para estabilizar os preços. Os outros 70% haviam sido empregados na construção de rodovias, ferrovias, portos, canais e dragagens, açudes e barragens e na compra de equipamento agrícola.

O primeiro grande desafio dos técnicos do BNDE foi entender os projetos antes de aprová-los e acompanhar o andamento das obras para garantir que seriam executadas. O treinamento foi feito com a ajuda de um manual trazido dos Estados Unidos por Roberto Campos. O Manual de Análises de Projetos ensinava como acompanhar desde a montagem de uma fábrica à construção de uma usina elétrica. Ele se tornou a bíblia do banco e ainda hoje é usado. Os modelos de financiamento também tiveram que ser aprendidos. Como os bancos privados brasileiros não financiavam no longo prazo, o BNDE se inspirou nas operações de crédito do Banco Mundial, que ajudava na reconstrução da Europa no pós-guerra.

A partir de 1955, o BNDE assumiu a dianteira do desenvolvimento. Boa parte de seus técnicos ajudou a elaborar o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek. Começaram a sair do papel projetos de construção de ferrovias, rodovias, hidrelétricas, siderúrgicas. Na

década seguinte, num primeiro momento, a ditadura cogitou acabar com o banco porque os seus técnicos estavam ligados à Cepal e eram considerados de esquerda. Mas como muitos dos generais haviam sido tenentes nas décadas de 1920 e 1930, e viam a industrialização como a saída para o atraso, o banco sobreviveu.

O banco passou também a financiar indústrias de substituição de importações. Surgiram fábricas de bens de consumo, como eletrodomésticos, geladeiras, televisores e têxteis, além de siderúrgicas e empresas petroquímicas, a maioria delas estatais. “Em 1967, a Argentina produzia muito mais carros do que o Brasil. Em 1970, a produção brasileira de automóveis já era uma vez e meia maior que a argentina”, contou Darc Costa, funcionário de carreira do banco, hoje dono de uma consultoria. O BNDE passou a apoiar também a indústria de bens de capital, construtoras de máquinas e equipamentos. Os grupos Bardella, Villares, Suzano e Votorantim se beneficiaram de créditos do banco.

Nos anos 1970, o Brasil já tinha uma base industrial muito mais robusta que a de seus vizinhos. O salto industrial foi tão grande que a economia brasileira, que ocupava o quinquagésimo lugar no começo dos anos 1960, transformou-se na oitava maior economia do mundo em apenas uma década. O Produto Interno Bruto crescia a taxas de 7% ao ano. O Rio passou a abrigar uma indústria naval, e São José dos Campos, em São Paulo, uma fábrica de aviões estatal, a Embraer. Ambas financiadas pelo banco. Mas, em meio à pujança, se repetiam os vícios das economias subdesenvolvidas.

O modelo parecia funcionar. Mas estava longe de ser politicamente republicano ou racionalmente capitalista: os militares favoreciam empresários amigos do regime com grandes obras e financiamentos. Foi assim na construção civil, na indústria de bens de capital e na indústria naval. Empréstimos do BNDE turbinaram a expansão de grupos de comunicação simpáticos à ditadura.

Para bancar a expansão, o Brasil se endividava no mercado internacional. Em 1973, quando houve o primeiro choque do petróleo, e o preço do barril decuplicou, a dependência da economia nacional veio a nu. Os países do grande capital aumentaram as taxas de juros, e o governo militar continuou se endividando no exterior para manter o crescimento. Além de dar crédito às empresas, o BNDE passou a financiá-las através de compra de participação acionária, tornando-se sócio das companhias. Não adiantou: o segundo choque do petróleo, em 1979, fez com que o preço do barril saltasse de dezessete dólares para cerca de oitenta e arrasou o projeto desenvolvimentista do regime. As taxas de juros dispararam, e o Brasil entrou na era da crise da dívida externa.

Os militares tentaram garantir o crescimento a qualquer custo, oferecendo crédito subsidiado para estimular os empresários a continuar investindo. Estipulou-se que, qualquer que fosse o índice de inflação, os empresários não pagariam mais que 20% de juros. Com a inflação batendo em 100% ao ano, muitos deles pegavam financiamento no BNDE a juros de 20%, e aplicavam o dinheiro no mercado financeiro embolsando a diferença. O setor naval é um exemplo. Seus donos embolsaram o dinheiro da construção dos navios, não entregaram as encomendas, faliram e deixaram enormes passivos no banco. No final da década de 1980, a indústria naval desapareceu.

Sem petróleo e sem divisas para pagar os juros da dívida externa, a economia brasileira afundou. E o BNDE, que se acrescentara um S com a justificativa de que passaria a investir no social — na verdade, uma manobra do governo para criar um novo imposto —, perdeu a função de banco de desenvolvimento. Seus desembolsos visavam apenas salvar empresas da falência. O economista Paulo Guedes apelidou o banco de “Recreio dos Bandeirantes”, tantas eram as

empresas familiares mal geridas de São Paulo que se socorriam na instituição.

Ficaram sem função centenas de técnicos de excelente formação — a maioria com doutorado no exterior — e com salários superiores aos da média do serviço público. Instalados numa torre de 22 andares de vidro negro, construída na época da abundância, viraram gerentes de banco: renegociavam dívidas e liberavam empréstimos para uma ou outra empresa. Eram operações que poderiam ser tocadas por outros bancos oficiais, como o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal.

No começo dos anos 1990, o BNDES, sem rumo, foi convocado para comandar as privatizações. “Não deixava de ser uma ironia o banco criado para desenvolver empresas estatais ser chamado para desestatizá-las”, disse um ex-diretor. O banco ajudou a montar os consórcios que comprariam as empresas estatais. E sofreu as mesmas pressões políticas do passado para proteger empresários amigos do governo. No leilão de telefonia, o então presidente do banco, André Lara Resende, e o ministro das Comunicações, Luiz Carlos Mendonça de Barros, foram flagrados em escutas telefônicas defendendo o consórcio liderado por Daniel Dantas no leilão da Telebras para a compra da Telemar (hoje Oi). A empresa acabou indo parar nas mãos da construtora Andrade Gutierrez e do grupo La Fonte. O vazamento das fitas obrigou Lara Resende e Mendonça de Barros a deixarem o governo.

A volta do banco às origens se deu no governo Lula. Quem assumiu o seu comando foi Carlos Lessa, um nacionalista de ideias desenvolvimentistas que defende um Estado planejador e indutor do crescimento, por meio do apoio a setores que possam enfrentar a competição global. Ele tem personalidade exuberante e adora confrontos. Na presidência do banco, antes mesmo da posse comprou briga com o ministro do Desenvolvimento, Indústria e

Comércio Exterior, Luiz Fernando Furlan, um dos donos da Sadia — só se refere a ele como “o frangueiro”.

Carlos Lessa mora num imponente chalé vermelho cercado por jardins, no bairro do Cosme Velho, no Rio. Numa tarde de setembro, na sala de visitas repleta de antiguidades orientais, vestia calça e camisa de linho claro, suspensórios escuros e portava uma bengala de bambu chinesa. “O Furlan queria que eu fosse a São Paulo para ser sabatinado por ele, e eu disse que não ia porque fui colocado no banco pelo presidente da República, e não por ele”, contou. “Além do mais, eu era responsável, no BNDES, pelas maiores empresas do Brasil. Ele só cuidava de uma meia dúzia de empresinhas sem importância.”

Em quinze dias de banco, Lessa mudou todos os diretores e superintendentes. “Aquilo lá estava coalhado de tucanos e gente favorável à privatização; eu não podia trabalhar com aquelas pessoas”, explicou. Funcionários tarimbados foram isolados em pequenas salas e deixados sem função. Alguns entraram em depressão e outros se aposentaram. Lessa fez um concurso público e aumentou o número de funcionários de 1600 para os atuais 2250. Os novos foram treinados no ideário desenvolvimentista e orientados a não conversar muito com os antigos. “Foi um período de horror”, contou um velho funcionário. “Havia até câmeras nas salas para vigiar os funcionários.”

“Eu queria defender o BNDES dos estragos feitos no governo Fernando Henrique”, justificou Lessa. Em relação aos empresários, também foi duro. “Um banco de desenvolvimento não pode sair emprestando dinheiro barato, isso é papel de banco de investimento”, disse. “Um banco de desenvolvimento tem que apoiar projetos que se encaixem num plano estratégico de crescimento. Eu exigia que as empresas me apresentassem metas de crescimento, criação de empregos, investimento em inovação tecnológica. Se é

para fazer mais do mesmo, vai pegar dinheiro com banco privado e pagar juros de mercado.”

Acabou criando atritos com Guido Mantega, na época ministro do Planejamento, que o acusou de atrasar alguns dos desembolsos do banco, comprometendo os investimentos de empresas. “O Lula me chamou para conversar e eu disse que banco de desenvolvimento não era padaria que fazia pão a metro”, ele disse. “Banco de desenvolvimento tinha que ter projeto”, justificou. O presidente pediu que ele se explicasse com a imprensa. Lessa repetiu o argumento da padaria para os jornalistas. No dia seguinte, o sindicato dos padeiros fez um protesto formal.

Lessa deu uma gargalhada ao lembrar a história: “Eu disse para eles que não tinha nada contra padeiros e que adorava pão. Mesmo porque tinha tido um câncer de garganta, e o primeiro alimento que senti o gosto foi o pão. E eles me mandaram quatrocentos pães de presente. Saí distribuindo pão para todo mundo no banco. Foi uma farra”.

Teve então um segundo embate com Luiz Fernando Furlan. A Vale do Rio Doce colocara um lote de ações à venda e Lessa comunicou a Furlan que o BNDES exerceria seu direito de comprá-las. Furlan avisou a intenção ao presidente da Vale, Roger Agnelli, que se adiantou e vendeu as ações para os sócios japoneses da empresa. No segundo lote de ações colocado à venda, Lessa manteve silêncio. “Estava tudo combinado para que os japoneses comprassem mais essas ações, mas um estudo do banco indicou uma alternativa melhor”, contou Lessa. “Vendi as ações que tínhamos da Votorantim, e, com o dinheiro, fomos lá e pagamos 500 milhões de dólares pelas ações da Vale. O Furlan, quando soube, queria me matar. Mas eu não podia deixar que as decisões sobre o patrimônio dos brasileiros fossem parar nas mãos dos japoneses.”

Ao saber da operação, Lula, que estava no exterior, ligou para Lessa. “A imprensa está me perguntando se nós estamos reestatizando a Vale”, disse-lhe Lula. “Eu expliquei que não, que o banco estava apenas exercendo sua preferência de compra. Com essa operação eu dei um lucro de 1 bilhão de dólares para o BNDES, já que as ações da Vale dispararam.” Dias depois, numa reunião em Brasília, Mantega e Furlan reclamaram da forma como o negócio tinha sido feito — de maneira autocrática, sem discussão nem comunicação aos ministros. “Se eu comunicasse, eles iam me passar para trás”, explicou Lessa.

“Todos os dias a imprensa dizia que eu ia ser demitido. Comecei a trabalhar com um gráfico de demissões na minha sala. Eles, finalmente, acertaram na 74ª vez que anunciaram minha saída”, ironizou.

Com a destituição de Lessa, Mantega foi para a presidência do banco. Pouco depois, deixou o cargo para assumir o Ministério da Fazenda, que ficara vago com a demissão de Palocci. Para seu lugar foi Demian Fiocca. Em 2007, Luciano Coutinho foi chamado para presidi-lo.

Aos poucos, Coutinho ocupou espaços no governo, e maiores dos que cabem ao presidente do BNDES. Passou a comandar as discussões sobre o setor elétrico junto com Dilma Rousseff. Ajudou a estruturar a operação da construção da Usina Hidrelétrica de Belo Monte e também participou da elaboração do programa do pré-sal. Foi o responsável pelas operações de fusão da Sadia e Perdiggão, que gerou a Brasil Foods, e da compra da Aracruz pela Votorantim, da qual resultou a Fibria. “O Lula confia muito no Luciano Coutinho e o escuta sobre tudo que diga respeito à economia”, disse um integrante do governo. “E gosta dele também porque o Luciano não cria confusão e sabe trabalhar em equipe.”

Algumas das suas ações, no entanto, foram criticadas. Nildemar Secches, antigo presidente da Perdigão e atual presidente do conselho da Brasil Foods, acha que, sem a intervenção do BNDES, teria comprado a Sadia por um preço muito mais baixo. “A Sadia não ia quebrar, quem ia quebrar eram os acionistas”, disse ele a um amigo. “Nós ficaríamos com a empresa por um preço muito menor.” Um dos acionistas beneficiados foi Luiz Fernando Furlan.

Os setores tradicionais da economia eleitos pelo BNDES de Luciano Coutinho para serem os campeões nacionais se concentram nas áreas de commodities. É uma contradição: um banco que foi criado para incrementar a industrialização está hoje mais voltado para o financiamento de empresas de matérias-primas. Os setores escolhidos — papel e celulose, alimentos, frigorífico, petroquímico, petróleo e mineração — não colocam o Brasil entre os grandes exportadores de bens de alta tecnologia. “Estamos voltando a ser exportadores de commodities. É uma volta à Velha República”, provocou Lessa. “Eu acho que a culpa não é do Luciano. Isso acontece porque não existe um projeto de desenvolvimento para o Brasil. O negócio do BNDES hoje é emprestar a quem pede.”

O economista Antônio Barros de Castro faz objeções semelhantes: “Estamos optando por fortalecer uma indústria do passado. A impressão é que há muito dinheiro para emprestar, mas faltam projetos. Não há um planejamento que nos permita pensar que o Brasil dará um grande salto industrial”.

O economista Mansueto Almeida Júnior trabalha numa pequena sala do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, o Ipea, no árido setor bancário de Brasília. Ali, se dedica a destrinchar uma a uma as operações feitas pelo BNDES. Ele não consegue ver sentido nelas. Os números catalogados pelo economista mostram que os

empréstimos do banco aos setores de baixa tecnologia são muito superiores aos concedidos às de alta tecnologia.

Um dos casos que mais chama a atenção é o apoio aos frigoríficos. A atividade — que se resume a matar e destrichar boi — recebeu 11 bilhões de reais em empréstimos do banco a partir de 2008. O maior beneficiário é o Grupo JBS/Friboi. Nascido em 1953, em Anápolis, no interior de Goiás, com o nome Casa de Carnes Mineira, ele nunca apareceu no ranking das duzentas maiores corporações brasileiras até 2005. E hoje, graças ao BNDES, é o segundo maior grupo privado nacional, atrás apenas da Vale do Rio Doce.

Com financiamento do BNDES, a JBS comprou a Swift na Argentina e a Swift Foods nos Estados Unidos. Em 2008, comprou mais três companhias americanas no ramo de carnes. Segundo um estudo de Mansueto Almeida Júnior, no ano passado a empresa tinha uma capacidade de abate de 58 mil cabeças por dia. “Qual o sentido de o BNDES fazer um investimento tão grande em um setor exportador de commodities?”, perguntou Almeida Júnior. “Qual é o ganho para a sociedade brasileira o banco financiar a compra de empresas nos Estados Unidos que sequer irão contribuir para aumentar as nossas exportações? Apenas para se ter uma empresa global?”

O Frigorífico Bertin era o maior competidor do JBS no Brasil. Luiz Gushiken, ex-ministro do governo Lula, era consultor do Bertin. O BNDES fez uma capitalização de 2,7 bilhões de reais no Grupo Bertin, que adquirira empresas de maneira atabalhoada e tinha problemas de caixa. A seguir, ele foi adquirido pelo JBS com apoio do BNDES, que entrou como sócio para que o negócio pudesse se realizar. O banco interveio para evitar que quebrasse e o repassou à Friboi. Em contrapartida, por aceitar o negócio, a Friboi recebeu sustentação do banco para comprar a Pilgrim's, a maior empresa americana de venda de aves, que estava em concordata.

Para viabilizar a operação, o banco fez uma emissão de debêntures no valor de 2 bilhões de dólares. O compromisso da Friboi era converter essas debêntures em ações ainda esse ano, mas com a escassez de dinheiro no mercado americano ninguém quer comprá-las. A conversão foi adiada para que o BNDES não tenha uma perda, que se anuncia enorme. “Nós nunca dissemos que todas as operações seriam acertadas”, justificou o diretor de Planejamento João Carlos Ferraz. “Um banco de desenvolvimento precisa correr riscos para que as empresas se desenvolvam. Alguns negócios dão muito certo, outros nem tanto.”

Pedi que um economista carioca, sócio de um banco de investimentos, analisasse os números sistematizados por Mansueto Almeida Júnior sobre os negócios do BNDES com a Friboi. “Simplesmente não entendo”, disse o analista depois de estudá-los. “Não consigo ver nenhuma sinergia com o mercado brasileiro. Eles não vão exportar a carne produzida nos Estados Unidos, e os Estados Unidos não são importadores de carne brasileira. A empresa comprada lá fora não vai gerar nenhum emprego no Brasil. O negócio parece bom apenas para os acionistas da Friboi.”

O Ibase, uma organização não governamental criada pelo sociólogo Herbert de Sousa, o Betinho, funciona num prédio antigo no Centro do Rio. Ali, há três anos, seus técnicos se dedicam a estudar as operações do BNDES. Criaram, junto com outras entidades, uma página na internet que analisa todos os negócios do banco. “É uma tarefa árdua porque o banco não é transparente”, disse o cientista político João Roberto Lopes Pinto, que coordena os trabalhos. Um estudo do Ibase diz o seguinte: “Chama a atenção os setores de mineração, siderurgia, etanol, papel e celulose, petróleo, gás, hidrelétrico e da agropecuária que receberam, juntos, quase a metade dos 500 bilhões de reais desembolsados pelo BNDES no

período Lula”. João Roberto Pinto não vê na ação do banco uma estratégia de política industrial. “Na verdade, quem está fazendo a política industrial brasileira é a China, porque compra nossas commodities.”

Para os analistas do Ibase, na crise financeira o BNDES só fez aprofundar o padrão de valorização das commodities, via o patrocínio de fusões e aquisições como a da Bertin pela JBS, a da Brasil Telecom pela Oi, a da Sadia pela Perdigão e a da Aracruz pela Votorantim. “Mais do que uma retomada do papel estatal, configura-se aí um alinhamento do Estado à dinâmica e às demandas de grandes grupos empresariais com posições sólidas no mercado pré-Lula.”

Quando, há dois anos, o BNDES forçou a fusão da Telemar com a Brasil Telecom, formando a Oi, controlada pela Andrade Gutierrez e pelo grupo La Fonte, o argumento foi o de fortalecimento de grupos nacionais. “A fusão das duas companhias não trouxe nenhuma vantagem para os consumidores”, disse Mansueto Almeida Júnior. “Os serviços prestados pela Oi são considerados os piores e os mais caros entre as operadoras aqui instaladas, de acordo os dados da Agência Nacional de Telecomunicações.”

A fusão da Telemar com a Brasil Telecom também não garantiu que o grupo ficasse nas mãos de brasileiros. Com menos recursos para investir, em função dos gastos feitos com a fusão, a Oi vendeu parte de suas ações para a Portugal Telecom. Os únicos que receberam pelo negócio foram a La Fonte e a Andrade Gutierrez, que, embora tenham uma participação minoritária na empresa, controlam a operação graças a uma intrincada estrutura societária.

Um dos articuladores da fusão foi o ex-ministro da Casa Civil, José Dirceu. Ele foi contratado como lobista de um dos sócios da Portugal Telecom, o grupo português Ongoing. Esse grupo é um dos

donos do jornal *Brasil Econômico*, do qual a namorada de José Dirceu, Evanise Santos, é diretora de marketing institucional.

“Quando o PT não estava no poder, os fundos de pensão das estatais, comandados por sindicalistas ligados ao partido, examinavam os negócios com lupa”, disse Mansueto Almeida Júnior, do Ipea. “Agora que eles fazem parte do negócio, a fiscalização acabou.”

O estudo do Ibase lista uma série de operações feitas com apoio dos fundos de pensão das estatais e do BNDES que acabam por beneficiar determinados grupos. Em 2008, por exemplo, a Vale do Rio Doce recebeu 7 bilhões de reais, o maior financiamento já dado a uma empresa privada pelo banco. No caso da construção de Belo Monte, as garantias apresentadas pelo consórcio vencedor não são o patrimônio de suas empresas, e sim os recebíveis — ou seja, sua receita futura na operação da usina, comprometendo o banco com a execução e os resultados do projeto. Na fusão da Votorantim com a Aracruz, o banco manteve o financiamento de 2,4 bilhões de reais para a Votorantim fechar a compra, ficando assim com 34,9% das ações da nova companhia, a Fibria. Só que o controle fica nas mãos da Votorantim, detentora de 29,3% do capital da empresa.

O favorecimento a grandes grupos acaba, em algum momento, tendo uma via de mão dupla. No caso do consórcio de Belo Monte, não havia um sócio operador para viabilizar o leilão, que corria o risco de não se realizar. A saída do governo foi enfiar a Bertin no negócio, com a alegação de que ela tinha experiência no setor. Na verdade, a Bertin construiu apenas três pequenas hidrelétricas, para consumo próprio, e tornou-se o gestor de um negócio de mais de 19 bilhões de reais. “Esse é o preço que as empresas têm que pagar por se associarem ao governo”, diz um analista.

Um estudo do Ipea mostra que o governo, junto com os fundos de pensão, tem participação nas trinta maiores empresas brasileiras.

“Se os empresários acham natural e saudável virarem sócios do governo, têm que aceitar também que o sócio interfira nos negócios”, disse Mansueto Almeida Júnior.

Luciano Coutinho mostrou a lógica de suas escolhas. “Optamos pelos setores onde o Brasil tinha maior competitividade, a agroindústria e as commodities”, disse. “O Brasil era um grande exportador, mas não havia possibilidade de projetar empresas internacionais nesses setores. Por isso, definimos que, onde havia capacidade competitiva, essa internacionalização seria implementada.”

E quais seriam os ganhos para o Brasil em internacionalizar frigoríficos, que estão entre as indústrias mais atrasadas do mundo? “Todas as economias emergentes e mais importantes internacionalizaram suas empresas”, disse. “O Brasil é o último da fila a fazê-lo. Até a Índia começou a internacionalizar mais cedo suas empresas.” Para Coutinho, o fato de a Índia estar internacionalizando software e fármacos, e a Coreia do Sul, assim como a China, automóveis e produtos de tecnologia de ponta, não diminui a importância da internacionalização das empresas brasileiras, ainda que, até o momento, elas se dediquem ao abatedouro de bois.

A Coreia do Sul adotou uma estratégia de desenvolvimento bem diferente. Lá, o governo convocou os grandes grupos industriais e avisou que colocaria dinheiro sob a condição de que diversificassem seus negócios. Assim, a Samsung, que era grande produtora e exportadora de produtos têxteis, recebeu apoio para produzir navios e produtos eletrônicos. Tornou-se um dos maiores grupos mundiais. “Aqui, quais as metas que estão exigindo da Friboi, da Brasil Foods, da Votorantim e da Vale para continuarem recebendo vultosos créditos do BNDES?”, indagou Mansueto Almeida Júnior. “A

Vale continua exportando minério para a China, que está produzindo aço e roubando o mercado brasileiro da Usiminas na Argentina.”

O BNDES não poderia exigir que as empresas que recebem empréstimos tivessem uma política de agregar tecnologia aos seus produtos? Luciano Coutinho parou um momento e contraiu as feições antes de responder. “Não quero fazer críticas a quem quer que seja”, avisou. “A nossa indústria de tecnologia de ponta foi destruída nos últimos anos. Não houve nenhuma política que incentivasse o seu desenvolvimento. Não se desenvolve, no curto prazo, um setor que foi destruído. A China levou vinte anos para ter a sua indústria tecnológica. A Índia, quinze anos. Essa é uma prioridade, mas é preciso formar engenheiros, cientistas.” Em seguida, tranquilizou os atuais tomadores de crédito. “Isso não significa que tenhamos que abandonar as empresas tradicionais que já tenham grande competitividade. Essas empresas não foram destruídas e continuarão sendo apoiadas.”

Um pouco mais relaxado, deu a sua interpretação para o fato de o banco estar sendo tão criticado. “Atribuo isso a uma excitação natural do período eleitoral. A maioria das críticas não tem fundamento. O banco não fez operação-hospital. As críticas vêm de motivação ideológica ou política, que é conjuntural”, disse.

Apesar das motivações políticas, ele acha que o debate evoluiu no sentido do consenso: “O Brasil precisa de um banco de desenvolvimento? Precisa. Precisa de política para desenvolver setores de alta tecnologia? Parece que sim. Precisa desenvolver um sistema de financiamento em bases privadas para não depender totalmente do BNDES? Parece que sim”.

*Publicado em outubro de 2010.

7

O dono da inflação*

A SEDE DO BANCO CENTRAL é o prédio mais alto de Brasília. A pesada caixa de vidro negro, cortada por quatro imensas colunas de concreto, começou a ser construída no regime militar, em pleno milagre econômico. Sua arquitetura afirmava a força da centralização, o poder do Estado como guardião da moeda. Não havia independência, o Banco Central fazia o que o ministro da Fazenda mandava. Quando o prédio ficou pronto, em 1981, a ditadura estava no ocaso, e a moeda, o cruzeiro, corroída pela inflação, perdia valor semanalmente. Com o milagre virando ruína econômica, a imponência do Banco Central limitava-se à fachada.

Na volta ao poder, os civis mantiveram o banco num papel subalterno. Sua situação só começou a mudar com o Plano Real, em meados dos anos 1990, quando a política de valorização cambial de Fernando Henrique Cardoso, que determinava que o valor do real fosse igual a um dólar, dependia da sintonia fina feita pelo banco. A sua transformação em peça-chave da engrenagem econômica ocorreu no fim do século, quando lhe coube a responsabilidade de manter a inflação dentro de uma meta fixada previamente pelo Conselho Monetário Nacional. Se a inflação sobe além da meta, a

responsabilidade é do presidente do Banco Central, que o gere por meio de sete diretores.

Desde o primeiro dia de 2011, o encarregado do índice é um economista gaúcho de 47 anos, Alexandre Tombini, funcionário de carreira do banco com passagem pelo Fundo Monetário Internacional. Com o rosto afável de um menino crescido, bochechas rosadas e cabelos grisalhos bem cortados, ele ficaria bem num uniforme de fuzileiro naval americano. Numa manhã clara de fevereiro, era de terno preto, camisa branca e gravata vermelha que, do seu gabinete no 20º andar, ele deu uma olhada no lago Paranoá, suspirou de maneira quase imperceptível e se preparou para a entrevista.

Não era um bom dia para falar a repórteres. Os jornais anunciavam naquela manhã que o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo, o IPCA, que acompanha a evolução do valor de alimentos, transportes, habitação e vestuário, entre outros itens de primeira necessidade, era o maior desde 2005. A inflação acumulada em um ano passara para 5,99%, e os analistas já previam, com base no resultado, que o índice superaria o limite máximo da meta de 6,5%. Nesse ritmo, dificilmente o Banco Central conseguiria trazer a inflação de volta para o centro da meta, estipulada em 4,5% para 2011.

Tombini sentou-se numa poltrona de couro preto, pediu água e café, e rebateu as previsões pessimistas. “Trabalhamos com instrumentos conhecidos, não há por que duvidar do cumprimento de nosso objetivo”, disse. O principal instrumento de que Tombini dispõe é a taxa de juros. Foi a ele que recorreu, em 19 de janeiro, na primeira reunião do Comitê de Política Monetária, o Copom, no governo de Dilma Rousseff: a taxa básica de juros passou de 10,75% para 11,25% ao ano, o maior nível desde março de 2009. “O banco precisa operar dentro de um regime de metas e para isso usa sua

capacidade operacional, que é principalmente a taxa de juros a curto prazo”, afirmou.

Exceto pelos banqueiros, que ganham com a medida por receberem mais pelos papéis que compram do governo, a alta dos juros costuma ser acompanhada de uma ampla chiadeira contra o Banco Central. Tombini não gosta do papel de vilão. “O Banco Central tem que ser bem-visto pela sociedade porque é um órgão de controle que tem a missão constitucional de assegurar o poder de compra da moeda”, disse.

A obrigação primordial de um Banco Central é impedir que a moeda do país perca valor. Para tanto, a inflação precisa estar sob controle. Quando a inflação sobe, é necessário mais dinheiro para comprar os mesmos produtos que se compravam antes. Nos piores anos de inflação, o trabalhador brasileiro recebia o seu salário no final do mês e já não conseguia mais comprar o que comprava no começo porque os preços tinham aumentado exponencialmente.

Essa é a missão mais percebida do Banco Central. Mas ele desempenha outras igualmente vitais, como a de determinar o volume de dinheiro que deve ser fabricado pela Casa da Moeda. Ao final de cada dia, ele verifica quanto de dinheiro os bancos têm em caixa e determina que parte desses recursos deverá ser retida pela instituição. Essa operação impede que os bancos fiquem com muito dinheiro disponível para emprestar. Para os bancos, o empréstimo é o melhor negócio, já que chegam a cobrar juros de 160% ao ano por determinadas operações, dez vezes mais do que a taxa de juros paga pelo BC. No caso de uma instituição precisar de dinheiro para cobrir alguma deficiência temporária, é ao Banco Central que ela precisa recorrer, através das operações de redesconto.

O BC é também o regulador do sistema bancário. É ele que determina o quanto de dinheiro acima do seu patrimônio as instituições financeiras podem emprestar e que operações cada uma

está autorizada a fazer. “As regras de operação do sistema financeiro são o produto da disputa permanente entre os técnicos do Banco Central e os grandes bancos”, repete sempre João Sayad, professor titular de economia da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e presidente da TV Cultura. “Os primeiros querem que a economia funcione de maneira ordenada e previsível e os grandes bancos querem lucros maiores.”

Cabe ainda ao banco fiscalizar as 2281 instituições financeiras existentes no Brasil, incluindo aí bancos, corretoras, seguradoras e cooperativas de crédito. É por meio da fiscalização que o banco acompanha a saúde financeira do sistema. Por fim, o Banco Central controla as relações do real com outras moedas. Toda entrada ou saída de moeda estrangeira do Brasil, seja através de investimentos, exportação e importação, tem de ser registrada no Banco Central.

Nos oito anos da presidência de Luiz Inácio Lula da Silva, coube ao engenheiro Henrique Meirelles manter a inflação em 4,5%, com tolerância de dois pontos percentuais para cima ou para baixo. Era uma meta ambiciosa para um país que até o início da década de 1990 convivia com inimagináveis taxas de 1000% ao ano. Meirelles travou vários embates internos com o governo e algumas vezes ficou com a cabeça a prêmio.

Quem implantou o regime de metas de inflação, em março de 1999, foi o presidente do Banco Central que antecedeu Meirelles, Armínio Fraga. Numa conversa em seu escritório no Leblon, em janeiro de 2011, ele comparou a sua gestão à de Meirelles. Disse que trabalhou num ambiente externo hostil: enfrentou crises como a da Argentina, em 2000, o setembro negro — causado pela derrubada das torres gêmeas, em Nova York — e a turbulência financeira provocada pela eleição de Lula, que apavorou o mercado. Internamente, porém, o ambiente era ameno.

“Eu tinha o apoio de todo o governo, do presidente FHC ao ministro Pedro Malan, da Fazenda”, disse Armínio Fraga. “Já Henrique Meirelles”, continuou, “viveu situação inversa.” Contava com um cenário externo favorável, mas, com a saída de Antonio Palocci do Ministério da Fazenda, que lhe servia de suporte, passou a sofrer ataques de outras alas do governo petista.

Dois dos que mais criticavam a política de juros altos de Henrique Meirelles eram o ministro da Fazenda, Guido Mantega, e Luciano Coutinho, presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES. Ambos se identificavam com o desenvolvimentismo, corrente que prioriza o crescimento da economia em detrimento da manutenção de taxas baixas de inflação.

No segundo mandato de Lula, Meirelles participava de reuniões no Palácio do Planalto em situação de desvantagem. Seus interlocutores eram a ministra da Casa Civil, Dilma Rousseff, Mantega, Coutinho e os economistas Luiz Gonzaga Belluzzo e Delfim Netto, que serviam de conselheiros ad hoc do presidente Lula. Meirelles cansou de ouvir piadas de Delfim Netto e contestações aos juros altos feitas por Belluzzo.

Na crise de 2008, quando o Banco Central elevou os juros em setembro, provocando um encolhimento na economia, Lula chegou a pensar em substituí-lo por Belluzzo. Depois recuou por temer que sua saída pudesse complicar ainda mais o cenário econômico. Mas os juros baixaram. E a economia se recuperou mais rapidamente do que o previsto.

Dilma cogitou levar Luciano Coutinho, que foi seu professor na Universidade de Campinas, para o comando do Banco Central. Ela continua a consultá-lo em questões que vão de política industrial à macroeconomia. Mas ele permaneceu no BNDES. Foi Meirelles quem

sugeriu ao presidente Lula o nome de Tombini para sucedê-lo, no final de 2010. Diretor de Normas e Organização do Sistema Financeiro do BC, Tombini atuava como mediador do banco com a Fazenda. Participou de uma das reuniões no Planalto e ganhou a simpatia da ministra Dilma. Suas principais qualidades são ser desconhecido, conciliador e vir da máquina do banco. “Ele interage melhor com a equipe econômica que seu antecessor; sua relação com Mantega e Coutinho é pacífica”, disse Luiz Gonzaga Belluzzo em seu apartamento, em São Paulo, em fevereiro de 2011.

Na ditadura, Ernane Galvêas foi duas vezes presidente do Banco Central e ministro da Fazenda. Agora ele dá consultoria à Confederação Nacional do Comércio, no Rio. Para ele, a projeção internacional de Meirelles, que foi presidente mundial do Bank Boston, dava credibilidade ao Banco Central. Mas era essa mesma projeção que incomodava parte da equipe econômica de Lula. “O Meirelles era um ás de ouros, e o Tombini é um valete de paus”, disse Galvêas, que pensou mais um pouco e continuou: “Mas não ser tão estrela é até melhor para um trabalho em grupo. O Tombini é respeitado, só que ainda precisa provar suas qualidades”.

Ou seja: cumprir metas de inflação não diz respeito só a números, depende também de crenças e expectativas, imagem, alianças políticas, marketing. É preciso que os grandes banqueiros e industriais, os economistas ouvidos pela imprensa e uns poucos políticos de renome tenham confiança no presidente do Banco Central e acreditem que a meta de inflação anunciada com um ano de antecedência pelo governo tenha boa chance de ser cumprida. Se o industrial, o comerciante e o profissional liberal entenderem que a inflação não subirá acima do fixado, tenderão a reajustar seus preços em torno daquele índice.

Como essa é a lógica da fixação de metas, o Banco Central precisa ter mecanismos precisos de acompanhamento de todas as variáveis

que possam influir no índice de inflação. Entram aí não só as coletas de preços de alimentos, produtos industrializados, roupas, mensalidade escolar, energia, mas também expansão do crédito, gastos públicos, taxa de câmbio, preços no mercado internacional e, por fim, mas não por último, o comportamento da economia mundial. Uma aceleração do crescimento na China, como ocorreu em 2011, pode aumentar a cotação de matérias-primas como ferro ou soja e afetar os preços dentro do Brasil.

O economista Altamir Lopes, um goiano sorridente de cabelos brancos, chefia o Departamento Econômico do Banco Central. Tem sob o seu comando 160 analistas, que se espalham pelos mais de mil metros quadrados do 10º andar do prédio de vidro preto. Lopes caminhou entre as mesas apontando para os terminais de computador. Ali se acumula uma quantidade absurda de informações. São 16 mil séries de acompanhamento periódico que incluem preços, oferta de produtos, consumo, exportação, importação, crédito, mercado internacional, resultados fiscais, dívida pública, superávit primário, juros.

As regionais do Banco Central, instaladas em seis capitais, também fazem um levantamento completo de preços, oferta de bens e consumo, situação do mercado imobiliário e aluguéis. “Nosso banco de dados está entre os melhores do mundo”, gabou-se Lopes. Todos esses dados são cotejados diariamente. “Nós acordamos e vamos dormir com números. Precisamos saber a tempo para onde a economia está caminhando.”

Ao lado dos domínios de Altamir Lopes fica o Departamento de Pesquisas Econômicas, que Tombini chegou a chefiar durante a gestão de Armínio Fraga. Ali, outra centena de analistas está encarregada de fazer projeções a respeito do efeito de todos esses dados sobre a inflação. Eles simulam a taxa de juros mais adequada

para manter a inflação dentro da meta. Os técnicos também estimam o impacto de outras medidas sobre o mercado, como câmbio e contenção ou expansão de crédito. “Essa transparência nos dados é que dá credibilidade à política de metas”, disse Altamir Lopes. “É preciso que os agentes econômicos confiem que não estamos maquiando a inflação como tantas vezes ocorreu no passado.”

Além das estimativas feitas por seus técnicos, todas as semanas o Banco Central consulta cem instituições — entre bancos, administradoras de recursos, corretoras e consultorias — para saber quais as projeções que elas estão fazendo para a economia. Esses dados são publicados no boletim *Focus*, que fica disponível no site do banco. Essa consulta ao mercado é considerada imprópria por economistas de diferentes credos. Eles avaliam que os analistas financeiros privados tendem a reagir de forma interessada, ou irracional, a muitos eventos econômicos e acabam distorcendo as expectativas de inflação, câmbio e juros. Em janeiro, boa parte das instituições ouvidas pelo Banco Central errou nas suas previsões.

A cada 45 dias, todas essas informações, projeções e cenários são sistematizados e levados aos diretores e ao presidente do Banco Central, no quadro de uma reunião do Comitê de Política Monetária. Aí o Copom aumenta, abaixa ou mantém as taxas de juros. Outros mecanismos também são eventualmente utilizados para calibrar a inflação. Em dezembro de 2010, por exemplo, o Comitê adotou medidas chamadas de “macroprudenciais” no jargão financeiro. Elas vieram na forma de arrocho no crédito dos bancos, fazendo maiores exigências para que eles pudessem conceder empréstimos. O objetivo era encarecer o crédito e, dessa forma, reduzir o consumo. Quando o consumo diminui, os preços tendem a se acomodar. Todas as medidas tomadas pelo Copom são explicadas numa ata divulgada dias depois da reunião. Escrita num

linguajar abstruso, a ata é interpretada e reinterpretada pelos grandes bancos, que tentam ver nas entrelinhas tendências de médio e longo prazo.

O médio e o longo prazos são as matérias-primas do Banco Central. Os dados que ele compila servem de base para se adiantar aos fatos econômicos propriamente ditos e, assim, detectar as fugidias e quase metafísicas “expectativas inflacionárias”. Foi devido a esse mecanismo que o Banco Central elevou as taxas de juros em janeiro de 2011. Desde o segundo semestre do ano anterior, as projeções apontavam para uma alta da inflação, que se confirmou no início do ano.

Parte da projeção tinha a ver com o aumento dos preços de matérias-primas. A outra, com os gastos públicos que, o mercado avaliava, tenderiam a crescer no governo Dilma. Os analistas acertaram na questão das commodities, mas erraram ao não acreditar que o governo adotaria medidas para conter o déficit. Como mais gastos tendem a pressionar a inflação, estimou-se que o índice sairia da meta. “Foi um erro de avaliação do mercado”, disse um ex-diretor do banco. “No relatório de setembro de 2010, o Banco Central já indicava que haveria uma redução nas despesas públicas. Isso se comprovou com o anúncio do corte de 50 bilhões de reais nas despesas do governo, anunciado em fevereiro de 2011.” Não havia inflação, e a mera “expectativa de inflação” bastou para que os juros fossem elevados, para assim fazer baixar a ansiedade.

Os gastos públicos costumam ser vistos como os vilões das políticas de estabilização. Todos os planos econômicos anteriores baixados no Brasil desde 1986, dizem os liberais, falharam principalmente por causa do descontrole nas contas do governo. De nada adianta elevar os juros indefinidamente, se na outra ponta o governo não para de gastar. Por isso, economistas ortodoxos olham com

desconfiança quando o controle da inflação fica concentrado no Banco Central.

A crítica aos gastos públicos voltou à tona com a crise de 2008, quando o Tesouro fez pesadas transferências de dinheiro ao BNDES e à Caixa Econômica para, através dos empréstimos e fomento das duas instituições, estimular o crescimento da economia. Como os recursos não foram obtidos por meio do aumento de receita ou da redução de gastos, o Tesouro teve que emitir títulos para financiar essas operações. “Não adianta o Banco Central querer controlar a inflação aumentando os juros se, do outro lado, tem 38 ministérios querendo gastar”, avaliou o diretor de um banco de investimentos. “Essa é uma política de risco. Em algum momento a economia estoura.”

José Serra é o crítico mais antigo e consistente da política de juros. Numa conversa no escritório de sua casa, no Alto de Pinheiros, em São Paulo, uma sala com as estantes cobertas por livros, sobretudo de literatura (mas também um estudo sobre Leon Trotsky anotado até a última página), ele desmontou a tese de que os juros “siderais”, como os classificou, são instrumento eficaz de controle da inflação. “Isso é uma falácia que pode ser demonstrada empiricamente: os juros brasileiros são, há muitos anos, os mais altos do mundo, e nesse longo período a inflação já recrudescer mais de uma vez”, disse.

E continuou: “A alta de juros estimula a entrada de dólares, que valoriza o câmbio. Com isso, as importações ficam mais baratas, as exportações mais caras em dólar, os preços caem e o consumo aumenta. Não são os juros que estão segurando a inflação via queda da demanda, e sim o câmbio valorizado. Os juros descomunais são, sim, eficazes para aumentar a dívida pública e o desequilíbrio fiscal”.

Para o candidato do PSDB na eleição presidencial de 2010, a política de metas de inflação precisaria ser acompanhada de rigor

fiscal, com cortes nos gastos correntes e nos subsídios, além de parcerias de verdade com o setor privado nos investimentos, o que não está sendo feito pelo governo de Dilma Rousseff.

Luiz Gonzaga Belluzzo segue a mesma linha de raciocínio: com juros de 12% não há como segurar o câmbio. Parte do dinheiro que está entrando no Brasil, diz ele, é para especulação na Bolsa e no mercado financeiro. O dólar baixo estimula a importação, o que acabará afetando a indústria nacional. “Está se criando uma distorção que vai resultar, no futuro, em perda de emprego industrial”, disse Belluzzo. “As exportações que crescem são as de commodities, de produtos básicos, e não de produtos industrializados.”

Henrique Meirelles sentou-se a uma das mesas de uma barulhenta confeitaria nos Jardins, em São Paulo. Pediu uma empada, em que não tocou, e, em seguida, um sorvete de coco, que devorou. Ele prefere não falar de economia por ter deixado o BC há sessenta dias. Teme que ainda possa influenciar as expectativas do mercado. Mas se sentiu à vontade para falar de inflação e déficit público. “O maior risco é a inflação estar acima da meta”, disse. E é isso que obriga o Banco Central a elevar os juros. “Quando a inflação volta para a meta, os juros caem e o déficit diminui.”

Quanto ao Banco Central trabalhar com as maiores taxas de juros do mundo, Meirelles foi sintético: “O caminho para termos uma taxa de juros no Brasil que se aproxime dos padrões internacionais no decorrer do tempo é exatamente continuar mantendo a inflação na meta. Na medida em que isso ocorra, os prêmios de risco cairão e as taxas de juros serão cada vez mais baixas”.

Resta, no entanto, a questão: dezessete anos depois da estabilização da economia, os juros brasileiros são exorbitantes. Com a crise de 2008, os juros despencaram para quase zero em

dezenas de países. E, no Brasil, a pretexto de conter os preços, continuam exorbitantemente altos.

Antonio Gustavo do Vale ocupa a Diretoria de Liquidações e Controle de Operações do Crédito Rural. Em sua sala, no 21º andar do Banco Central, tentou dar uma explicação enquanto desenhava arabescos numa folha de papel. “Temos um passado inflacionário enorme”, disse. “Há muita coisa indexada na economia: poupança, dívidas dos estados e municípios, impostos. Isso acaba alimentando a inflação.”

De bermuda, tênis e óculos escuros, aproveitando seu último dia de férias, o economista João Sicsú, diretor de macroeconomia do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, o Ipea, deu uma explicação psicológica, durante uma conversa num café, no Rio: o brasileiro é viciado em juros altos. “Há interesse de que a taxa seja alta porque muita gente se beneficia”, disse. “Como é possível se imaginar uma taxa de juros de 1% ou 2% ao ano como ocorre na maioria dos países, se os juros da caderneta de poupança, aqui, por lei, têm que ser de 6% ao ano? Isso fixa um piso para a queda das taxas.”

Ninguém contesta que o capital financeiro é o primeiro e principal beneficiário da política de juros altos. Desde a volta dos civis ao poder, a grande maioria dos presidentes e diretores do Banco Central ocupou postos de destaque em bancos e fundos de investimento antes e depois de trabalharem para o governo. Assim, há quem defenda que o interesse imediato deles explicaria a opção pelos juros altos. “Eles chegam ao Banco Central contaminados pelo pensamento do mercado financeiro”, disse um consultor. Comentário mais cáustico fez o administrador de um grande fundo de investimento, na forma de pergunta: “Com juros baixos, como diretores do BC encontrariam emprego nos bancos privados?”

No governo José Sarney, todos os sete presidentes do Banco Central vieram do mercado financeiro e a ele voltaram. O mesmo aconteceu com os dois comandantes do BC na curta administração de Fernando Collor, Ibrahim Eris e Francisco Gros. No governo Itamar Franco, três dos quatro presidentes vieram da academia ou do serviço público, e um veio do mercado. Ao deixarem o BC, foram para a iniciativa privada. Nos oito anos de Fernando Henrique, três dos quatro presidentes do banco vieram do mercado, mas depois todos foram para instituições financeiras. No governo Lula, Henrique Meirelles deixara de ser presidente do Bank Boston e, ao término de sua quarentena, deverá voltar a ocupar um cargo público, o de autoridade olímpica.

“Hoje em dia quase não há mais economistas pesquisando por conta própria”, disse-me o consultor. “Os melhores alunos vão para instituições financeiras que pagam os melhores salários.”

Nesse quadro, a atual diretoria do Banco Central é uma exceção em décadas: não só o presidente como a maior parte dos diretores são funcionários de carreira da instituição. Essa mudança foi possível porque, segundo Antonio Gustavo do Vale, desde o Plano Real o banco promove concursos e seleciona mestres e doutores para os seus quadros. “Antes não havia tanta gente especializada”, disse. “Agora, para acompanhar a política de metas de inflação, é preciso ter economistas muito bem preparados.”

O Banco Central tem 4700 funcionários, grande parte com mestrado e doutorado. Para manter seus funcionários atualizados, a instituição montou a Universidade do Banco Central do Brasil, a UniBacen, que funciona no próprio prédio, em parceria com outras universidades. Ela oferece pós-graduação em contabilidade e direito econômico da regulação financeira.

O Brasil foi o último país do Ocidente a ter um Banco Central. Sua criação só foi autorizada no regime militar, através de lei aprovada em 31 de dezembro de 1964. O banco passou a funcionar formalmente no ano seguinte, apesar da resistência de políticos, empresários e banqueiros, que por mais de um século conseguiram impedir a existência de uma instituição que controlasse a moeda e o sistema financeiro. A relação ao mesmo tempo promíscua e anárquica do Estado com o setor bancário explicava essa reação.

No livro *Política monetária: Ideias, experiências e evolução* (Editora FGV, 2010), o economista carioca José Júlio Senna traça um quadro minucioso da política monetária no Brasil nos últimos dois séculos. Ele relata que, com a chegada da família real portuguesa em 1808, acompanhada de um séquito de 15 mil pessoas, houve a necessidade de se fazerem gastos para desenvolver a infraestrutura do Rio de Janeiro. Para financiar essas despesas, fundou-se um banco público com capacidade de emitir moeda, o Banco do Brasil, que entrou em operação no fim de 1809.

O novo banco surgiu com muitos privilégios, como o de ser o intermediário único do Tesouro, fazer transferências de alguns impostos para os acionistas e cobrar empréstimos do banco como se fossem créditos do Estado. As cédulas do Banco do Brasil teriam aceitação geral, e não foi estipulado qualquer limite de emissão. A garantia para as emissões de notas de papel era dada pelas reservas em moedas de ouro depositadas no banco. Ocorre que elas foram feitas em volume muito superior às reservas, o que desvalorizou o dinheiro. A crise se agravou com a volta da família real e da corte para Portugal, em 1820. Antes de embarcar, dom João VI recolheu toda a reserva metálica e a levou consigo.

No começo do século XX, boa parte dos países europeus, seguindo o exemplo da Suécia e Inglaterra, começou a criar seus bancos centrais, encarregando-os de controlar os bancos e manter o poder

de compra da moeda. No Brasil, a desorganização do sistema era comparável à dos Estados Unidos, que até o começo do século passado também não tinha banco central: o controle contrariava os princípios liberais. Sem instituição reguladora, bancos abriam do dia para a noite — e quebravam com a mesma facilidade. A farra acabou comprometendo o funcionamento do sistema. E terminou em 1913, quando o presidente Woodrow Wilson determinou a criação de um banco central: o Federal Reserve.

Aqui, o Banco do Brasil foi remodelado em 1907 e, com o tempo, a instituição foi ganhando poderes: atuava simultaneamente como banco central, banco comercial, banco de fomento e agente do Tesouro. Toda vez que se pensava em criar um banco central, deixando o Banco do Brasil apenas com as funções de banco comercial, havia grita em várias esferas da elite. O setor rural e a indústria eram contra porque tinham medo de perder o crédito farto. O Banco do Brasil não queria perder o direito de emissão, que lhe fortalecia artificialmente o caixa. Os banqueiros receavam o controle. E os próprios governos resistiam: temiam que o controle na emissão de moeda expusesse suas deficiências fiscais.

Em 1945, no final do governo Vargas, a inflação levou Octavio Gouvêa de Bulhões a propor a adoção de mecanismos para conter a emissão da moeda e o déficit público. Para o economista, era fundamental existir uma organização acima do Banco do Brasil, para que as atividades de banco central e de banco comercial exercidas pelo Banco do Brasil não fossem tão embaralhadas. Sabendo das resistências, Bulhões tratou de torná-la mais palatável: levou ao então ministro da Fazenda, Souza Costa, a ideia de criação da Superintendência da Moeda e do Crédito, a Sumoc, que seria o embrião do Banco Central.

A Sumoc nasceu frágil. O Banco do Brasil continuou desempenhando funções típicas de banco central. À nova entidade

cabia normatizar o sistema financeiro. Em 1954, a Sumoc ganhou mais poder. Era o governo de Café Filho, no qual Eugênio Gudin ocupava o Ministério da Fazenda, Octavio Bulhões, a direção da Sumoc, e Clemente Mariani, a presidência do Banco do Brasil. O trio tinha formação ortodoxa e trabalhava afinado. Assim, foi possível transferir para a Sumoc os depósitos compulsórios dos bancos, que eram recolhidos pelo Banco do Brasil e usados na expansão do crédito.

Com Juscelino Kubitschek, o Banco do Brasil reinou e os gastos saíram de controle. Como queria investir em infraestrutura e na construção de Brasília, o presidente ignorou o programa de estabilização monetária de seu ministro da Fazenda, que fixava metas de expansão das operações do Banco do Brasil. A conta veio logo: em 1959, a inflação pulou de 15% para 40% ao ano. Quando Jânio Quadros assumiu o governo, esboçou medidas para tentar conter os preços, que não foram adiante por causa de sua renúncia. As turbulências do governo João Goulart inviabilizaram qualquer política de estabilização. Quando os militares deram o golpe, a inflação caminhava para 165% ao ano.

O marechal Castello Branco, ao assumir a Presidência da República, indicou Roberto Campos para o Planejamento e Octavio Bulhões para a Fazenda. Ambos tinham como objetivo combater a inflação, o que significava impedir que o Banco do Brasil emitisse moeda. Foi então que o Banco Central, idealizado vinte anos antes, foi finalmente instituído. Nasceu de um ato ditatorial visando fortalecer o Estado, mas, ao regular as querelas entre a elite burguesa, racionalizou e modernizou a economia. Pela legislação que o criou, seu presidente e diretores teriam mandato fixo. Seria um Banco Central independente, nos moldes dos europeus.

Seu primeiro presidente foi Denio Nogueira. Mas a independência teve vida curta, como conta Senna em seu livro. Com a sucessão de

Castello por Costa e Silva, Roberto Campos foi ao novo ditador, a pedido do que saía, para sugerir que o futuro presidente colocasse fim aos boatos de que substituiria o presidente do Banco Central. Na conversa, Campos lembrou-lhe que a lei estipulava mandato fixo para os dirigentes do banco e acrescentou que o Banco Central era o guardião da moeda. A resposta de Costa e Silva resumiu o que seria a instituição dali para a frente: “O guardião da moeda sou eu”. Em 31 de março de 1967, Ruy Leme assumiu o comando do banco no lugar de Denio Nogueira.

Os governos militares eram, eles também, desenvolvimentistas. Queriam gastar, e o Banco Central não tinha nenhum poder para controlar a moeda. O Brasil endividou-se em dólares para financiar os investimentos. Em 1979, houve o segundo choque do petróleo e o preço do barril saltou de doze para 32 dólares. A alta do combustível provocou uma inflação mundial. Nos Estados Unidos, o índice pulou de 9% no começo do ano para 13% em agosto. Em dezembro de 1980, Paul Volcker, o presidente do Federal Reserve, elevou a taxa de juros americana de 13% para 22%. Com a maior parte de sua dívida externa atrelada ao dólar, o Brasil quebrou em câmara lenta. No final da década, a dívida externa brasileira estava em 100 bilhões de dólares, e não havia reservas para pagá-la.

Emílio Garofalo Filho é secretário executivo da Câmara de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Nos anos 1980, ele assumiu o Departamento de Operações Internacionais do Banco Central. Instalado em sua sala, no 7º andar do Ministério, ele lembrou o desespero que foi aquele período para o Banco Central. “Decidiu-se que era o BC quem cuidaria da dívida externa”, disse. “Era uma confusão. Nem nós, nem os credores, sabíamos ao certo o tamanho da dívida.” Além disso, havia as dívidas dos estados e municípios contraídas sem controle, que

também passaram a ser negociadas pelo Banco Central. Como não havia computador, as contas eram feitas em máquinas de calcular mecânicas, movidas a manivela. As planilhas eram feitas à mão.

Quando se descobriu ouro em Serra Pelada, o governo achou, equivocadamente, que seria a solução final para a dívida externa. O governo montou um aparato, comandado pelo Serviço Nacional de Informações, o SNI, o Banco Central, a Casa da Moeda, a Polícia Federal e a Caixa Econômica Federal, para retirar o ouro da mina. “Como a Caixa tinha um departamento de penhora, alguns de seus especialistas foram incumbidos de checar se o ouro era verdadeiro”, contou Garofalo.

O ouro vinha de avião comercial de Belém, uma vez por semana, para o Banco Central. Certa vez, os agentes da Polícia Federal descobriram que havia três caixões no avião. O SNI levantou a possibilidade de serem ladrões, escondidos para roubar o metal. Retiraram-se os caixões do avião e, quando foram abertos, constatou-se que eram defuntos mesmo. A desconfiança em relação ao Brasil era tanta que os exportadores só liberavam o petróleo dos navios atracados no porto de Santos depois de receberem um comunicado do J. P. Morgan avisando que o ouro de Serra Pelada já estava depositado na conta para pagamento da importação.

Numa manhã de 1990, já no governo Collor, o novo diretor da Área Externa do BC, Antônio Cláudio Sochaczewski, entrou na sala de Garofalo com uma dúvida simples. Queria saber qual era a parcela de juros a ser paga aos credores naquele mês. “Ele me disse que o Tesouro tinha uma informação e que o Banco Central tinha outra, e queria saber qual das duas era a correta”, contou Garofalo. “Eu disse, para seu espanto, que provavelmente as duas estavam erradas.”

Foi somente em 1994, no governo Itamar Franco, que o Banco Central começou a se estruturar. Com Fernando Henrique na

Fazenda e Pedro Malan no Banco Central, a dívida externa foi renegociada com os credores e transferida para o Tesouro, que passou a acompanhar os pagamentos.

O grupo de economistas da PUC, entre eles Gustavo Franco, Edmar Bacha e Winston Fritsch, que tinha desenhado o Plano Real e estava compondo o governo, tinha um diagnóstico pronto: para que o plano desse certo, era preciso acabar com o Conselho Monetário Nacional, considerado o coração do descontrole financeiro. Tinham assento no CMN todos os ministros, além de representantes dos bancos e das indústrias. E todos reivindicavam gastos que, em regra, eram aprovados nas reuniões. Como o Tesouro não tinha recursos, o Banco Central emitia dinheiro sem a contrapartida da receita para pagar as despesas.

Num almoço no começo de 2011, Gustavo Franco contou que a equipe econômica que preparava o Real pediu a Henrique Hargreaves, o ministro da Casa Civil, que convencesse Itamar Franco a mudar a composição do Conselho Monetário Nacional. Sugeriram que seus integrantes fossem limitados ao ministro da Fazenda e ao presidente do Banco Central. Hargreaves voltou com a resposta de Itamar: para o presidente, não existia conselho de dois. Decidiram incluir o ministro do Planejamento. “Foi a primeira vez que o país administrou o Conselho tendo em vista a estabilidade da moeda”, disse Franco. “É impressionante que o Brasil só tenha começado a ter um Banco Central operando formalmente quase no final do século XX.”

Outro problema eram os bancos estaduais que faziam o que os governadores bem entendessem. Governadores foram chamados e avisados de que as instituições em dificuldades teriam que ser vendidas ou liquidadas. A reação foi péssima. O governador do Rio, Marcelo Alencar, foi um dos poucos a aceitar a privatização do “seu” banco, o Banerj. Mario Covas, de São Paulo, adiou o quanto pôde o

fim do Banespa, embora o banco tivesse um rombo monumental. O governador do Espírito Santo chegou a oferecer uma casa de campo ao Banco Central para pagar dívidas do banco estadual.

Gustavo Franco lembrou que um dos momentos mais tensos da sua passagem pelo governo foi quando se decidiu fazer uma fiscalização no Banco do Brasil. “Mandamos 150 técnicos para a sede do Banco do Brasil”, disse. “Não queriam deixá-los entrar. Disseram que ali o Banco Central não fiscalizava nada. Quase saiu bordoadada. O pessoal do Banco Central entrou à força.”

Em junho de 1995, Gustavo Loyola foi alçado à presidência do Banco Central. Especializado em normas bancárias, ele identificara que uma queda drástica da inflação iria expor a fragilidade do sistema bancário nacional. Era preciso sanear o sistema antes que houvesse uma quebradeira. Foi montado um programa de saneamento dos bancos privados, o Proer. Somente ficariam no sistema as instituições com “saúde, liquidez e solidez”, como dizia o comunicado do Banco Central. Na época existiam 3400 instituições financeiras operando através de 23 500 agências. O número de bancos chegava a trezentos. Com o Proer, mais da metade foi vendida ou liquidada.

Após sanear e capitalizar os bancos, o Banco Central fixou uma série de normas para o funcionamento das instituições financeiras de acordo com as recomendações do Banco de Compensações Internacionais, o BIS, o banco central dos bancos centrais. Em muitos casos, as medidas de segurança adotadas pelo banco brasileiro foram além do que exigia o BIS. “Nós adotamos medidas que fortaleceram as nossas instituições financeiras”, disse Gustavo Loyola, na sede da sua consultoria, a Tendências.

O Departamento de Operações Bancárias e de Sistema de Pagamentos fica no 15º andar do Banco Central. Ali funciona o

monitoramento de reservas. Todas as operações feitas pelos 158 bancos brasileiros são projetadas on-line em telões e terminais de computadores. Só em transferências entre contas-correntes — os TEDs — são cerca de 100 mil operações por dia. Também aparecem nas telas tanto um pagamento milionário, feito por uma empresa a um banco, como um simples saque de dez reais num caixa eletrônico.

O mais importante para os técnicos, no entanto, é avaliar o comportamento geral de cada instituição. Pela tela, é possível perceber se ela está com problemas de caixa. Se isso ocorre, o saldo negativo aparece registrado em vermelho. “Monitoramos segundo a segundo o que acontece no sistema”, disse o chefe do departamento, Ricardo Pereira de Araújo. “Somos uma espécie de torre de comando do banco.”

Outra função do sistema, implantada no final da gestão de Armínio Fraga, é avaliar o nível de crédito das instituições. Na prática, se estão emprestando demais ou de menos. Essas informações são fundamentais para prever o comportamento do consumo e seu impacto na inflação. Todos os movimentos bancários que possam vir a impactar a inflação, e, portanto, o regime de metas, são levados para análise do Comitê de Política Monetária.

No dia 15 de setembro de 2008, após a quebra do Lehman Brothers nos Estados Unidos, os analistas na sala de monitoramento das reservas do BC começaram a perceber, através do sistema, que estavam acontecendo saques exagerados em muitas instituições. “Havia muito resgate antecipado de CDB e de outras aplicações”, contou Antonio Gustavo do Vale. Na sexta-feira, o quadro se agravou. “Era um problema de falta de dinheiro no sistema, e não um problema de patrimônio. As instituições eram saudáveis, mas estavam sofrendo com o pânico do mercado.”

O diagnóstico era de crise. “Ficou claro que, se não agíssemos rapidamente, poderia haver uma quebradeira”, disse Vale. No domingo, Henrique Meirelles voltou de Nova York e convocou uma reunião para o mesmo dia, em São Paulo, em sua casa. Ali, os diretores decidiram as medidas que seriam anunciadas na segunda-feira. O Banco Central liberou os compulsórios dos bancos para injetar mais recursos no sistema e também garantiu a compra de carteiras de créditos das instituições em dificuldades por instituições maiores.

Mas foi a regulação que, no fim das contas, impediu a quebra das instituições. Algumas regras adotadas no Brasil há quinze anos estão sendo sugeridas agora pelo BIS para serem adotadas em escala mundial. No Brasil, por exemplo, existe um limite para as instituições emprestarem acima de seu patrimônio, o que não existia na Europa e Estados Unidos. “Por isso, muitos bancos quebraram: eles operavam muito acima do seu patrimônio”, disse Loyola. Nos Estados Unidos, a quebra do Lehman Brothers arrastou junto 273 instituições financeiras.

Outra medida adotada pelo BC brasileiro é se apossar do patrimônio dos administradores de instituições quebradas para pagamento das dívidas, o que aumenta a responsabilidade dos gestores. “Se a medida estivesse em vigor na Europa e Estados Unidos, talvez os administradores de instituições financeiras não tivessem feito tantas operações de risco para aumentar seus rendimentos”, disse Gustavo Loyola.

Parte da responsabilidade da quebradeira do sistema em 2008 é creditada ao ex-presidente do Federal Reserve, Alan Greenspan. Ele teria deixado o mercado correr frouxo, sem regulamentação rigorosa. Greenspan achava que engessá-lo lhe tiraria a “criatividade”. Sua crença era de que o mercado se autorregularia, e que o instinto de sobrevivência evitaria que o sistema fosse mal

usado. Estava errado. “É uma questão cultural dos americanos não intervir no mercado. Só que o ser humano tem suas fraquezas”, disse Loyola.

A crise reafirmou algumas obviedades. A primeira é que todas as vezes que há um período de bonança, o mercado se torna imprudente, pois fica autoconfiante. Por isso, é preciso haver regulação e fiscalização. Mas a maioria dos bancos centrais do mundo não se ocupa da fiscalização. Eles tratam, basicamente, de política monetária. “Os bancos centrais assumiram a ideia de que era só a estabilidade de preços que interessava”, disse Belluzzo. “Isso é imperdoável.” O BC brasileiro é um dos poucos no mundo a exercer as duas funções. Depois da crise, outros bancos centrais, como o da Inglaterra, estão assumindo também o papel de fiscalizadores.

A fiscalização no Brasil, porém, está longe de ser eficaz. Tanto que o Banco Central não percebeu o extraordinário rombo de 4,3 bilhões no Banco Panamericano, do empresário Silvio Santos. Para não quebrar, o Panamericano teve uma parte vendida para a Caixa e outra, depois, para o Banco BTG Pactual. O sistema é eficiente para perceber falta de liquidez imediata. Rombos patrimoniais, que são escondidos no balanço, são descobertos com a fiscalização no local. Às vezes, quando ela chega, já é tarde demais.

*Publicado em março de 2011.

II

Questões estatais

Tesouro submerso*

UMA GIGANTESCA CAMADA ROCHOSA DE SAL se estende no fundo do oceano Atlântico do Espírito Santo até Santa Catarina. Com oitocentos quilômetros de comprimento por duzentos de largura, ela fica a pouco menos de trezentos quilômetros do litoral. Para se ir da superfície da água até o topo da camada, no fundo do mar, é preciso submergir 5 mil metros. E para se chegar à base da formação salina é necessário atravessar outros 2 mil metros. A soma de água e rochas de sal equivale a uma montanha do tamanho do Everest. Durante 130 milhões de anos, essa imensidão branca permaneceu desconhecida e intocada. Há cerca de dois anos, com acesso à tecnologia sismológica mais recente, geólogos da Petrobras conseguiram enfim enxergá-la. Usaram aparelhos que parecem uma enorme ultrassonografia: navios-plataforma emitem ondas sísmicas cujo eco produz um retrato do fundo do mar. A imagem obtida revelou a camada de sal.

Os manuais de geologia ensinam que, sob cadeias submarinas de rochas de sal, costuma haver petróleo. Sondas especiais foram então enviadas para perfurar sete poços embaixo das rochas, na camada cujo nome técnico é pré-sal. Foi escolhida uma área conhecida como bacia de Santos, distante 286 quilômetros da costa do Rio de

Janeiro. O material, recolhido a diferentes profundidades, foi levado à análise em laboratórios da Petrobras. Em maio passado os primeiros resultados ultrapassaram as previsões mais otimistas. Eles indicavam a probabilidade de haver no pré-sal uma quantidade enorme de petróleo e de gás.

Em outubro de 2006 veio a confirmação. Dois testes realizados em uma das áreas pesquisadas — o campo de Tupi — revelavam, sem margem de dúvidas, a existência de reservas de 5 a 8 bilhões de barris. Ou seja, em apenas uma das sete áreas sondadas a quantidade de petróleo encontrada equivalia à metade das reservas brasileiras atuais, estimadas então em 14,4 bilhões de barris. Testes subsequentes aumentaram o impacto da descoberta. As amostras indicavam a existência de petróleo e de gás nas sete áreas. E mais: em todas elas, o petróleo encontrado era do mesmo tipo, o leve, de qualidade muito superior ao pesado, produzido na bacia de Campos. O petróleo leve, por ser mais propício ao refino e à produção de gasolina, é mais rentável e caro que o pesado.

O que deixou os pesquisadores da Petrobras eufóricos não foi a qualidade do óleo dos sete poços — foi a sua uniformidade. Isso indica a existência de enormes reservatórios, situados numa área contínua, e não apenas campos isolados. No caso do mar brasileiro, significa dizer que, por baixo da camada de sal, do Espírito Santo até Santa Catarina, muito provavelmente jaz um mar de petróleo.

Os cálculos da Petrobras estimaram que nessa área há reservas de cerca de 70 bilhões de barris. Se a estimativa estiver próxima dessa realidade, o Brasil pulará do 24º para o nono lugar no ranking mundial das reservas de óleo e de gás, ficando atrás apenas dos países do Oriente Médio, da Rússia, da Nigéria e da Venezuela. Com o preço do barril batendo nos 110 dólares, o Brasil teria hoje o equivalente a quase 8 trilhões de dólares — oito vezes o seu Produto Interno Bruto.

Como essas reservas podem mudar radicalmente a economia nacional, a Petrobras e o governo trataram a descoberta como segredo de Estado. Em meados de outubro, José Sérgio Gabrielli, o presidente da Petrobras, insistiu junto ao presidente da República que ele fosse ao Rio para assistir a uma apresentação sobre as pesquisas da empresa. No dia 26 daquele mês, Luiz Inácio Lula da Silva desembarcou na cidade, acompanhado do ministro interino das Minas e Energia, Nelson Hubner, e do ministro de Ciência e Tecnologia, Sérgio Resende. A comitiva seguiu direto para o Centro de Pesquisas da Petrobras, o Cenpes, uma construção em concreto aparente erguida na ilha do Fundão, na zona norte, onde se desenvolvem todas as pesquisas da companhia. Além de Gabrielli, aguardavam o presidente os diretores da Petrobras e alguns superintendentes e gerentes da companhia.

Todos se acomodaram na sala de projeção e receberam óculos especiais para visão simulada em três dimensões. A apresentação permitiu que o presidente Lula e seus ministros tivessem uma ideia concreta da pesquisa e da quantidade de óleo existente no fundo das águas territoriais brasileiras. Terminada a exposição, Gabrielli passou a palavra para Guilherme Estrella, o diretor de exploração e produção da empresa. Ele reiterou que os testes não deixavam dúvidas quanto à existência do petróleo embaixo de toda a camada de sal, e não apenas nas áreas sondadas. Entrou a seguir no terreno político. Estrella argumentou que, como o risco de exploração era nulo, qualquer empresa que perfurasse naquela faixa encontraria petróleo excelente e em grande quantidade. Seria um crime de lesa-pátria deixar que outras empresas, que não a Petrobras, explorassem o petróleo na área, teria dito Estrella, segundo me contou um dos participantes da reunião.

A discussão levantada por Guilherme Estrella não era teórica. A Agência Nacional do Petróleo, ANP, havia marcado (antes da

descoberta) a nona rodada de licitação de zonas petrolíferas para dali a um mês, no dia 27 de novembro. A rodada estabelecia o leilão de 312 áreas (“blocos”, no linguajar da licitação) em terra e no mar. Destas, 41 estavam bem na área sob a camada de sal, nas imediações do campo de Tupi. Estrella sustentou que a manutenção da nona rodada equivaleria a “entregar um bilhete premiado aos nossos concorrentes”. Com base nesse argumento, a direção da companhia pediu a Lula que cancelasse o leilão.

Todas as empresas de petróleo instaladas no Brasil — incluindo aí as maiores do mundo, como a anglo-holandesa Shell, as americanas Exxon, Chevron e Devon, a norueguesa Statoil e a espanhola Repsol — tinham grandes expectativas com a nona rodada. Isso porque, pelas regras da Agência Nacional do Petróleo, aquelas que se candidataram às licitações puderam comprar um pacote de dados sobre os blocos em leilão. Os pacotes, que custaram entre 1 milhão e 2 milhões de dólares, continham algumas informações sobre a camada de sal — embora não tivessem o resultado dos testes feitos pela Petrobras. Os geólogos das demais petroleiras, no entanto, fizeram a dedução elementar: a de que, embaixo do sal, poderia haver óleo.

Tanto Lula quanto os diretores da Petrobras estavam cientes de que o cancelamento da rodada repercutiria mal no setor e, fatalmente, levantaria suspeitas quanto à disposição do governo petista em manter a quebra do monopólio do petróleo, aprovada há dez anos pelo Congresso.

Um último argumento, também apresentado por Estrella, ajudou o presidente a tomar a sua decisão. Esbanjando irritação, ele revelou que, no mês anterior, o empresário Eike Batista contratara para a sua recém-criada empresa de petróleo, a OGX, duas figuras-chave na descoberta do lençol do pré-sal: o geólogo Paulo Mendonça, gerente executivo do departamento de exploração e produção da Petrobras,

e Luís Reis, seu gerente de contratos. E a OGX, liderada por Francisco Gros, que foi presidente da Petrobras no governo de Fernando Henrique Cardoso, vinha dando mostras de que estava disposta a fazer lances bem altos na nona rodada.

“O Paulo Mendonça e o Luís Reis tinham mais informações do que todos os diretores da Petrobras”, confirmou-me no mês passado um ex-diretor da empresa. “Eles sabiam não só das áreas onde havia mais petróleo, mas também dos preços que a Petrobras poderia oferecer por cada bloco, caso fossem a leilão.” No encontro na ilha do Fundão, por diversas vezes Estrella se referiu a Mendonça e a Reis como “traidores”, o que parece ter sensibilizado o presidente. Segundo um dos presentes na reunião, Lula selou a sua decisão com uma frase: “Vamos cancelar a nona rodada. Foda-se o mercado”.

Quatro dias depois, em 30 de outubro, o diretor-geral da Agência Nacional de Petróleo, Haroldo Lima, recebeu um telefonema da ministra-chefe da Casa Civil, Dilma Rousseff. Lima é um baiano bem-humorado, de cabelos grisalhos e olhos claros, que há 35 anos é dirigente do Partido Comunista do Brasil, o PCdoB. Ele começou a fazer política ainda no curso de engenharia elétrica da Universidade Federal da Bahia, passou para a clandestinidade em 1967, foi preso em 1976 e solto quase três anos depois, com a promulgação da lei da anistia.

Em março, na sua imensa sala da direção-geral da ANP, no Centro do Rio, Haroldo Lima rememorou o telefonema da ministra. “A Dilma me ligou e eu perguntei onde ela estava”, contou. “Ela disse que estava no hospital, toda espetada de agulhas. Nós rimos e eu chamei sua atenção por ela estar trabalhando daquele jeito.” A ministra, que convalescia de uma crise de diverticulite, lhe disse que Lula ligara pouco antes de Zurique — onde fora participar da reunião da Fifa que escolheria o Brasil para sediar a Copa do

Mundo de 2014 — e determinara que ela convocasse uma reunião extraordinária do Conselho Nacional de Política Energética, o CNPE.

A reunião foi marcada para o dia 8 de novembro, na sede da Petrobras, no Centro do Rio. Na manhã daquele dia, os treze integrantes do CNPE, entre eles o ministro da Fazenda, Guido Mantega, do Planejamento, Paulo Bernardo, e Dilma Rousseff, além de Lula, se reuniram no 18º andar do prédio. Foi feita uma apresentação semelhante à da ilha do Fundão, inclusive com os óculos em 3-D. “Foi uma comoção”, contou Haroldo Lima. “Ficamos todos muito impressionados com as descobertas.”

Os conselheiros foram então encaminhados para uma sala no 24º andar. Lá, o presidente Lula foi direto ao assunto: “Tudo o que vocês viram é para o Brasil uma notícia muitíssimo importante e positiva”. E em seguida enfatizou: “Não passarei à história como o presidente que tomou conhecimento de uma notícia dessa natureza e deixou tudo prosseguir como se nada tivesse acontecido”. Lula repetiu os argumentos da direção da Petrobras, de que a licitação dos blocos exploratórios se justificava apenas quando envolvia capital de risco, mas, naquele caso, o risco era quase inexistente. E ele então concluiu que, do ponto de vista do interesse nacional, seria recomendável cancelar a licitação.

“Todos os conselheiros concordaram com a proposta”, contou Haroldo Lima. Quando chegou a vez de o próprio Lima falar, o diretor-geral da ANP destoou. Ele lembrou que outros 271 blocos, em terra e em mar, também constavam da nona rodada, e argumentou que, para muitas empresas e municípios de pequeno porte, a exploração dessas áreas era fundamental. Boa parte desses blocos ficava em regiões pobres do Nordeste e, para elas, a exploração do petróleo significaria um grande reforço de caixa, por conta do pagamento dos royalties. Lima sugeriu então que, em vez

de se cancelar o leilão inteiro, se retirasse da nona rodada apenas os 41 blocos sob o sal.

Lula se entusiasmou com a proposta porque, dessa forma, o desgaste do governo diante das empresas e dos investidores seria menor. “Nada como a experiência de um velho comunista”, brincou Lula com o diretor-geral da ANP. Na hora do almoço, ele chamou Lima para a sua mesa e perguntou, preocupado: “Ô, Haroldo, você tem certeza que dá para tirar só os blocos sob o sal?”. Lima conta, rindo, que, naquele momento, sentiu certo pavor. “Eu tinha quase certeza que podia, mas quando o presidente da República te faz uma pergunta dessas à queima-roupa, a certeza vai para o espaço.” Ele pegou o celular e ligou para o procurador da ANP, Gustavo Takahashi, para se certificar. O procurador também não tinha certeza, e lhe pediu um tempo. “Takahashi, você não está entendendo, eu preciso dessa informação agora”, disse-lhe Lima. “Me liga assim que você tiver alguma posição”, pediu Lima quase desesperado. “O tempo ia passando e nada dele me ligar. Mas, antes do fim do almoço, ele confirmou a legalidade da operação.”

Coube à ministra Dilma comunicar à imprensa, depois do almoço, a exclusão dos 41 blocos da licitação. Ela justificou a decisão com a descoberta de “uma nova província petrolífera na área, de uma riqueza de proporções significativas”. Logo após a ministra falar, Sérgio Gabrielli e Guilherme Estrella disseram que as estimativas das reservas existentes no campo de Tupi iam de 5 a 8 bilhões de barris. No final daquela tarde, numa teleconferência com representantes de instituições financeiras, a direção da Petrobras finalmente disse que toda a área embaixo do sal, pertencente à União, tinha reservas estimadas em 70 bilhões de barris.

A decisão de se manter a nona rodada da ANP, embora com a retirada dos 41 blocos, frustrou as expectativas de dirigentes da

Petrobras. Gabrielli e Estrella achavam que o anúncio das reservas bilionárias seria uma excelente oportunidade para o governo defender a volta do monopólio da Petrobras na exploração e produção do petróleo. A posição inicial do presidente Lula, durante a reunião no Fundão, enchera os dois de esperança. Mas a decisão final do CNPE revelou que tanto o presidente como Dilma Rousseff preferiam ganhar tempo.

Desde a mudança da lei do petróleo, em 1998, a produção no Brasil saltou de 300 mil barris ao dia para 1,9 milhão, quase tudo produzido pela Petrobras. Nesse período, mais de setenta empresas nacionais e estrangeiras também passaram a explorar o petróleo em território nacional, pagando royalties e participações especiais aos cofres de União, estados e municípios. O estado do Rio, que em 1995 recebia como royalties pela exploração da bacia de Campos 40 milhões de reais, arrecada hoje, em abril de 2008, 6 bilhões de reais por ano. Entre 1998 e 2006, o total dos repasses para dez estados e 823 municípios saltou de menos de 1 bilhão para 68 bilhões de reais.

Apesar dos royalties, nenhum dos municípios teve mudanças expressivas no panorama econômico. Nem é garantido que, com a extração das reservas bilionárias, o Brasil também fique bilionário. A exploração de petróleo não significa nem riqueza econômica nem democracia política. No caso da África, o petróleo tem sido, historicamente, mais fonte de miséria e conflito do que de progresso. A Nigéria é o país mais populoso do continente e o sexto maior produtor de óleo no mundo. Mais de 250 bilhões de dólares em óleo já foram extraídos da água e do solo nigerianos nas últimas quatro décadas. Mas o país permanece mergulhado num fosso de pobreza e de bilhões de dólares em dívida. Além disso, a região de onde se origina 100% da produção nigeriana, o Delta do Níger, é uma das mais miseráveis do país, sem nem sequer serviços de saneamento básico. A poluição provocada pela extração do petróleo

provocou doenças e arruinou as únicas fontes reais de recursos dos moradores: a agricultura e a pesca.

Em Angola, a situação é semelhante. Ali, o Estado faz contratos de partilha com as multinacionais petrolíferas. Em troca da exploração, elas ficam com uma parte do produto extraído, e o governo com outra. A parcela estatal, contudo, não costuma ter como destino os cofres públicos. A maior parte do dinheiro escorre pelos ralos da corrupção, enriquecendo apenas umas poucas famílias de governantes, que, graças às fortunas amealhadas, compram bens na Europa e se eternizam no poder.

Esse panorama se repete na maioria dos países que são grandes produtores de petróleo. O dinheiro obtido com a exploração das reservas vem servindo para sustentar ditaduras, clãs corruptos, grupos mafiosos e fanáticos religiosos. Nos países árabes, o petróleo é o alicerce na manutenção de regimes semifeudais. Na Arábia Saudita, a dinastia familiar dos Saud tornou-se praticamente dona do país, a partir da descoberta do petróleo na década de 1930. No Irã, mulás se sustentam no poder com a força de milícias pagas com os ganhos da exportação de petróleo, que representa 70% das suas receitas. Na Rússia, desde a privatização das empresas petrolíferas, elas são disputadas por máfias que juntam políticos e bandidos. Na América Latina, no México e na Venezuela, há décadas grandes produtores não conseguiram se livrar de índices sociais sofríveis e de crescimento econômico medíocre. Os venezuelanos, por exemplo, sofreram durante quarenta anos com a corrupção de elites governamentais enriquecidas pelo petróleo. A revolta com a situação favoreceu o surgimento de Hugo Chávez, que usa os recursos do petróleo para desenvolver uma política populista.

Embora ainda às voltas com os problemas da pobreza e da desigualdade, o Brasil está longe da instabilidade política e social

reinante na maioria dos países petrolíferos. Além disso, o Brasil tem uma extensa pauta de exportação, que vai desde minério de ferro a produtos agropecuários e a manufaturados, o que em geral não acontece com os grandes produtores, cuja economia depende quase que exclusivamente da venda do petróleo. “O Brasil é o único país com democracia plena, regras estáveis e estabilidade social a possuir reservas acima de 70 bilhões”, avaliou Adriano Pires, do Centro Brasileiro de Infraestrutura, uma consultoria especializada em energia. “Isto cria um novo paradigma para a indústria petroleira mundial.”

Há dez anos, alguns críticos da quebra do monopólio estatal do petróleo diziam que o Brasil correria o risco de seguir os mesmos rumos dos países africanos, tornando-se apenas um fornecedor de óleo para as grandes multinacionais. “Naquele tempo, essa crítica já era descabida”, afirmou David Zylbersztajn, dono da DZ consultoria e o primeiro diretor-geral da ANP. Ele disse que todos os cuidados foram tomados para que grande parte dos equipamentos para exploração de petróleo fosse fabricada aqui. “Além disso, o Brasil já tinha uma indústria muito forte no setor, que atendia à Petrobras.” Entre 2000 e 2006, os investimentos da indústria do petróleo somaram 58 bilhões de dólares. Segundo o diretor-geral da Organização Nacional da Indústria do Petróleo, Eloi Fernández, o Brasil possui 1500 empresas fornecedoras de equipamentos para a indústria do petróleo. A estimativa é de que o conteúdo nacional nas plataformas, linhas de escoamento, torres de prospecção e válvulas submarinas seja de 50%. Ou seja, metade de tudo o que é produzido para o setor vem sendo fabricado aqui mesmo. “Esse é um excelente momento para a indústria nacional. Com o barril a 110 dólares, a demanda por equipamentos e serviços está superaquecida em todo o mundo”, afirmou Fernández.

Em março, as 36 empresas de petróleo — das quais 21 brasileiras — que arremataram blocos na nona rodada estiveram na ANP para assinar os contratos de concessão. Os investimentos dessas companhias, apenas na fase exploratória, somam 1,3 bilhão de reais. Entre as empresas privadas, a OGX de Eike Batista foi a que arrematou o maior número de blocos — 21, apenas seis a menos do que a Petrobras —, pagando bônus de mais de 1 bilhão de dólares. O presidente da OGX, Francisco Gros, admitiu recentemente que a empresa estava preparada para entrar pesado na compra dos blocos na área sob a camada de sal, que foram retirados dias antes da licitação. “Nós iríamos até o limite de nossas possibilidades”, disse-me ele.

Essas posições da OGX, e sobretudo a contratação dos dois funcionários da Petrobras, fizeram com que a companhia de Eike Batista fosse vista pela Petrobras como a sua principal adversária. “Esse ataque da Petrobras à OGX não faz o menor sentido”, reagiu Gros. “A estatal precisa entender que ela agora tem concorrentes, que não é mais uma empresa monopolista. Esses movimentos de contratação de funcionários são normais no mercado. Quem paga mais leva.”

Gros não se conforma com a posição que a estatal vem assumindo em relação à exploração na área do pré-sal. Sua avaliação é de que, ainda que o risco seja pequeno, qualquer empresa que se disponha a explorar ali terá de fazer investimentos gigantescos, até que os campos entrem em produção. “Estamos falando de prospecção de petróleo a 7 mil metros de profundidade”, disse ele. “Isso exigirá enormes gastos tecnológicos que só trarão benefícios.”

Ernani Torres, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES, espalhou sobre sua mesa, na sede da instituição, no Rio, uma pilha de gráficos para ilustrar um fenômeno. Os

financiamentos tomados pelas empresas junto ao banco indicam que a economia brasileira iniciou, em 2007, o maior ciclo de investimentos das últimas três décadas. Entre 2008 e 2011, os investimentos totais contratados somam 1,2 trilhão de reais. Só na indústria do petróleo e do gás serão investidos 202 bilhões de reais, sendo a Petrobras responsável por 75% disso. “O BNDES é o único financiador de longo prazo; por isso temos condições de avaliar com precisão os planos de investimentos das empresas”, disse ele. “Sabemos que estamos diante de uma brutal onda de investimentos no Brasil.”

A avaliação do BNDES é de que os investimentos em petróleo tendem a crescer de forma cada vez mais acelerada. A demanda mundial pelo combustível ainda é grande, apesar de os preços terem atingido patamares estratosféricos. Mesmo dando sinais de recessão, os Estados Unidos consomem 22 milhões de barris de petróleo ao dia, mais de dez vezes o que é consumido pelo Brasil. Depois dos americanos, são os chineses que mais utilizam o combustível: 10 milhões de barris ao dia. Não há ainda sinais no horizonte de que essa demanda irá arrefecer.

Desde que o governo tornou públicas as descobertas, em novembro de 2007, novos testes foram conduzidos por laboratórios independentes, como o HRT, do Rio. Todos eles confirmaram a possibilidade da existência dos níveis de reservas estimados pela Petrobras. Outra avaliação, feita pelo banco Credit Suisse, em janeiro, apontou para reservas superiores a 50 bilhões de barris. O Brasil, que há apenas um ano se dava por satisfeito por ter alcançado a autossuficiência na produção de petróleo, extraíndo 1,9 milhão de barris ao dia, vê-se agora diante da possibilidade de, até 2015, estar produzindo 5 milhões de barris de petróleo diariamente. Essa mudança no patamar das reservas brasileiras teve tanto impacto que o Departamento de Energia dos Estados Unidos

avaliou oficialmente que o Brasil se tornara uma nova fronteira do petróleo.

Essas descobertas chegam num momento em que alguns países dão sinal de enfraquecimento da sua produção. É o caso do México, que reduziu os seus investimentos em exploração e vem prospectando bem menos nos últimos cinco anos. Sem novas descobertas, as suas reservas, que já foram de 50 bilhões de barris, hoje são de 15,3 bilhões. A queda dos investimentos mexicanos se deve ao seu modelo de exploração do óleo, feito por meio de contratos de serviço. Nesse sistema, o país contrata companhias privadas para explorar o petróleo e as remunera por isso. As empresas não têm direito a nenhuma parcela do óleo, que é todo administrado pela Pemex, a estatal do setor. Para as petroleiras, o modelo foi se tornando desinteressante, em função de não lhes permitir acumular reservas. Um dos parâmetros usados para avaliar o desempenho das companhias é a comparação da produção com a sua capacidade de acumular reservas. Se a companhia produz em grande quantidade, mas, ao mesmo tempo, não repõe o que foi explorado, ela perde valor.

A produção da Inglaterra e da Noruega no mar do Norte — que teve grande expansão nos anos 1970 e 1980 — também entrou em declínio no começo da década. Os altos custos de produção em áreas cada vez menos acessíveis desestimularam a prospecção.

Ainda que o preço do barril seja um evidente incentivo a novos investimentos, as gigantes multinacionais do setor não têm se esforçado muito na busca do petróleo. Um estudo feito pela Rice University, dos Estados Unidos, revelou que os investimentos das cinco maiores petroleiras do mundo — BP, Chevron, ConocoPhillips, ExxonMobil e Shell — caíram de quase 10 bilhões de dólares, em 1997, para pouco mais de 6 bilhões de dólares, em 2005, apesar de todas estarem engordando o seu caixa, em função

da alta nos preços. No ano passado, em vez de prospectar, as cinco grandes usaram 56% do seu caixa para pagar dividendos aos acionistas.

O resultado é que a produção delas caiu de 10,2 milhões de barris ao dia em 1996, para 9,4 milhões de barris ao dia em 2005. Isso estaria ocorrendo porque haveria cada vez menos óleo para ser descoberto no mundo. Na própria Arábia Saudita, estudos recentes revelam o esgotamento de muitos poços. As gigantes petroleiras, porém, usam como justificativa para a queda da produção a dificuldade que vêm encontrando para explorar petróleo em muitos países. As maiores reservas estão nas mãos das empresas estatais de governos que dificultam a sua entrada no jogo. A Venezuela, por exemplo, tomou 50% dos campos explorados pelas grandes companhias e acabou expulsando a Exxon de lá.

O que se discute na Petrobras e no governo é a oportunidade de mudar a forma de concessão da exploração no Brasil, já que não existiria o risco exploratório. Pelas regras atuais, toda empresa interessada em prospectar e produzir petróleo (inclusive a Petrobras) tem de participar de uma licitação dos blocos exploratórios e assinar contratos de concessão. Esse modelo é utilizado na metade da produção mundial de petróleo. Por ele, a concessionária paga ao Estado um bônus pela aquisição do bloco de exploração e fica com o risco de encontrar ou não petróleo na área. Caso ela tenha sorte, a empresa paga ao Estado royalties e participações especiais pela sua produção.

Na direção da Petrobras, defende-se que o modelo ideal para o Brasil seria o de contratos de partilha de produção — o mesmo utilizado em Angola. Para que um contrato de partilha seja adotado, é necessária, porém, a existência de uma empresa 100% estatal, sem ações no mercado, já que ela ficaria responsável por todo o petróleo do país. No caso da Petrobras, a aplicação do modelo exigiria que a

empresa fechasse o seu capital. Hoje, 63% das ações da companhia estão nas mãos de investidores privados. Caso o fechamento de capital não ocorresse, o governo estaria garantindo um mercado gigantesco apenas para uma companhia, privilegiando unicamente os seus acionistas.

Os defensores do modelo de partilha argumentam que, com um controle maior do Estado, as reservas não correriam o risco de se esgotar precocemente. Levando-se em consideração o histórico da exploração do petróleo no Brasil, no entanto, o risco de esgotamento de nossos recursos petrolíferos parece muito distante. Desde 1933 — quando foi perfurado o primeiro poço de petróleo, em Lobato, na Bahia — até 2008, apenas 23 mil poços foram perfurados. Todos os campos em exploração e produção no Brasil representam apenas 5% das bacias sedimentares. Os Estados Unidos e o Canadá abrem 22 mil poços por ano. Juntos, os dois países, de território comparável ao do Brasil, têm 4,5 milhões de poços perfurados. Só no Texas, há 1 milhão de poços abertos. “Com o petróleo nesses preços, era o momento de se acelerarem os leilões da ANP, e não de se discutir se se deve ou não interrompê-los”, afirma o geólogo Giuseppe Bacocoli, pesquisador da Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. “Reservas embaixo do solo não geram riqueza.”

Quanto tempo o Brasil ainda pode esperar para decidir como explorar as suas novas reservas? Se a ideia de mudar a lei do petróleo e garantir a volta do monopólio vingar, pode-se colocar aí no mínimo uns oito anos. “Imagine toda a lei sendo votada novamente no Congresso, sob fortes pressões políticas”, disse David Zylbersztajn. É preciso também levar em consideração os interesses dos estados e de centenas de municípios que não se conformarão em perder as suas receitas. “Isso é briga para muitos anos”, afirmou ele.

“O risco é de, nesse período, o preço do petróleo cair, e o Brasil ficar com essas reservas micadas.”

Uma reserva só vale sob quatro condições. Em primeiro lugar, a de saber onde está o óleo. Em segundo, quanto há de óleo. Em terceiro, se existe tecnologia para extraí-lo. Em quarto, se a tecnologia torna a exploração economicamente viável. Sem um desses quatro fatores, o risco é de as reservas permanecerem para sempre embaixo do solo ou no fundo do mar. No caso do pré-sal, todas as quatro condições, em tese, estariam presentes. A estimativa da Petrobras é de que os avanços tecnológicos tornem mais baratas a exploração e a produção de um óleo que se sabe onde está, e cuja quantidade e qualidade são garantidas. Guilherme Estrella revelou, numa conferência, que a sondagem do primeiro dos sete campos pesquisados na área do pré-sal custou à Petrobras 240 milhões de dólares. Já a pesquisa no último deles caiu para 50 milhões. A estimativa da empresa é de que a produção na área do pré-sal permaneceria economicamente viável, ainda que o preço do barril caísse a 35 dólares.

Numa manhã de terça-feira, em 18 de março de 2008, a direção do Instituto Brasileiro de Executivos do Mercado Financeiro reuniu, em um seminário no Rio de Janeiro, especialistas e executivos da área de petróleo. A ideia era explicar as oportunidades para o setor em função das novas descobertas. Ficou claro que a maior preocupação de todos é saber o que o governo fará em relação à lei do petróleo. No painel de abertura do encontro estava prevista a presença de Haroldo Lima, mas ele foi substituído, em cima da hora, por outro diretor da ANP, Nelson Narciso, que explicou que Lima fora chamado com urgência a Brasília. A informação suscitou um comentário na plateia: “Quando o Haroldo Lima vai a Brasília é sinal de que teremos problemas”. Os representantes das empresas

privadas se perguntavam o que restaria para elas, caso o governo resolva mesmo voltar ao regime de monopólio. O presidente da Petrobras ajudou a elevar ainda mais o nível de tensão: ao encerrar o seminário, Gabrielli defendeu o modelo de produção compartilhada.

Dois dias depois, Haroldo Lima, já em seu gabinete no Rio, disse que mudar a lei seria um tremendo retrocesso, pois o impacto em toda a indústria petrolífera seria negativo: “Todos sofreriam, desde as petroleiras até os fabricantes e os trabalhadores”. Como foi deputado durante onze anos, Lima disse saber exatamente o que significa levar uma lei como essa no Congresso: “Sejamos realistas. Vai parar tudo. Levaremos anos até termos uma nova lei. Até lá essas reservas ficariam inexploradas?”.

Existe, segundo ele, uma medida mais simples e eficaz que poderia se reverter em bilhões de dólares para os cofres públicos. Seria a edição de um decreto-lei aumentando o percentual das participações especiais, que incidem sobre a receita de cada poço. Quando a lei do petróleo foi regulamentada, o preço do barril estava na casa dos dezessete dólares. Hoje, a 110, a lucratividade de todos os poços se multiplicou. Há dez anos, poços que produziam até 400 mil barris — o que então correspondia a uma receita de 68 milhões de reais — eram liberados do pagamento da participação especial. Agora, o ganho desses poços saltou para 400 milhões de reais, mas eles continuam isentos do pagamento do tributo. “O que faz sentido agora é aumentar a cobrança das participações especiais, principalmente nos blocos explorados na área do pré-sal”, reitera Lima. Existem situações em que os percentuais de taxaço poderiam chegar a até 80% da receita poço.

Deixar o nosso óleo dormindo, inexplorado, é uma cartada que interessa só às grandes potências. Os Estados Unidos estão hoje sentados sobre os 220 bilhões de barris das reservas iraquianas —

um óleo leve e de fácil extração. Caso países da Opep — que têm o poder de manter os preços altos, impondo cotas máximas de produção aos seus membros — comecem a criar problemas (principalmente a Venezuela de Hugo Chávez e o Irã de Ahmadinejad), os americanos podem simplesmente abrir as torneiras iraquianas e derrubar os preços.

O geólogo Márcio Mello é o dono do laboratório HRT de pesquisas em petróleo. Há oito anos ele deixou o comando do Cenpes para montar a sua empresa, que hoje faz análises em campos do mundo inteiro. Instalado no seu escritório, com uma estupenda vista para o mar de Copacabana, Mello disse: “O mundo inteiro está investindo para aproveitar essa alta dos preços. Se a discussão sobre as reservas for ideologizada, nós corremos o risco de perder o melhor momento desse mercado”.

Ao Brasil, a demora na exploração pode ter o significado da perda do que talvez seja o último sopro da civilização do petróleo. Cada vez mais, o mundo estará falando em hidrogênio líquido, em biocombustível e em combustíveis alternativos. A corrida do petróleo pode desacelerar. Ou, como alertou o xeque Yamani, ex-ministro do petróleo da Arábia Saudita, que entende do assunto, “a idade da pedra não acabou por falta de pedra”.

*Publicado em abril de 2008.

9

O desafio do pré-sal*

“CARMINATTI, AQUI NÃO TEM ÓLEO, só tem água.”

Era um domingo, no final de agosto de 2006. Mario Carminatti, o geólogo-chefe da Petrobras, acabara de tomar o café da manhã em sua casa, em Niterói, e ouvia, atônito e paralisado, a notícia que Gilberto Lima, o gerente-geral de operações exploratórias da companhia, lhe passava pelo telefone. Ao recobrar a fala, Carminatti, um gaúcho de 53 anos, cabelos tendendo ao grisalho, olhos azuis e sotaque carregado, respondeu: “Não é possível, tchê, não faz sentido. Vamos mais fundo nesse poço, tem que ter petróleo aí embaixo”.

As horas que se seguiram foram de angústia. Se a perfuração continuasse indicando que o poço RJS-628A, na bacia de Santos, não tinha óleo, significaria o fracasso de um projeto que começara seis anos antes, demandara milhares de horas de pesquisa e queimara milhões de dólares em complexas operações de engenharia.

Na segunda rodada da licitação da Agência Nacional do Petróleo, em 2000, a Petrobras arrematara quatro áreas — chamadas de “blocos” nos meios petrolíferos — na bacia de Santos, que era quase desconhecida pelos geólogos. Para obtê-los, a empresa se associara à British Gas, à portuguesa Petrogal, à espanhola Repsol-YPF e à

americana Chevron. Juntas, elas desembolsaram 285 milhões de dólares. Com uma participação de mais de 60% no negócio, a companhia brasileira entrara com a maior parte dos recursos.

Com as descobertas dos campos gigantes de Marlim e Roncador, na bacia de Campos, na década de 1990, Santos ficara abandonada. O desinteresse se justificava, ademais, pela incerteza de ali haver óleo: os estudos preliminares não haviam sido animadores. Com o fim do ciclo de descobertas na bacia de Campos, a Petrobras tinha de recompor suas reservas de 14 bilhões de barris. Só então a bacia de Santos surgiu como alternativa de prospecção.

Dirigida na época pelo economista Henri Philippe Reichstul, a estatal encomendou um programa de dados sísmicos em três dimensões — o maior desenvolvido até então no mundo — para mapear a área de 20 mil quilômetros quadrados dos quatro blocos. Por meio de explosões que emitiram ondas sísmicas, os aparelhos de 3-D instalados em navios-plataforma produziram imagens do fundo do mar. O programa levou dois anos até gerar dados que pudessem ser interpretados pelos geólogos da companhia.

As imagens captadas revelaram a existência de grandes elevações sob uma extensa camada de sal — em teoria, elas poderiam ser reservatórios de petróleo. “As evidências eram muito boas”, contou Carminatti durante uma conversa em sua sala, na sede da Petrobras, no Centro do Rio. “As imagens indicaram a existência de alguns dados vitais: uma rocha geradora de petróleo, com uma rota física por onde ele pudesse passar; uma rocha-reservatório, onde o óleo pudesse se acumular; uma rocha que pudesse aprisioná-lo e, por fim, um selo fechando toda essa estrutura. E não poderia haver selo melhor do que uma camada de dois quilômetros de sal.”

Em fevereiro de 2003, a elite dos técnicos da empresa — um grupo de vinte geólogos, geocientistas e engenheiros — reuniu-se a portas fechadas para ouvir as conclusões do estudo. Carminatti informou-

lhes que havia a possibilidade de existir grande quantidade de petróleo na região. Mas isso só poderia ser comprovado com a perfuração dos poços, o que gerava dois problemas desconhecidos. Primeiro, as áreas com potencial ficavam entre 5 e 7 mil metros de profundidade. E o máximo que a Petrobras havia atingido era uma profundidade de 1886 metros — o que já era um recorde mundial. Em segundo lugar, tratava-se de buscar petróleo em rochas desconhecidas, que estavam ali havia 120 milhões de anos, antes mesmo de serem cobertas pelo mar e de o sal ter se acumulado sobre elas.

Cabia àquele punhado de técnicos analisar, de início, se valia a pena dar continuidade ao projeto. A companhia estaria disposta a investir milhões de dólares num projeto novo e sem garantia de haver petróleo? Decidido o prosseguimento, seria necessário definir a prioridade na exploração — ou seja, dos quatro blocos adquiridos, qual seria prospectado primeiro, com base nos estudos sísmicos.

Havia, por fim, uma questão legal. Pelas regras da Agência Nacional do Petróleo, a ANP, as empresas que adquiriram blocos em leilão tinham um prazo para estudar os dados obtidos com os levantamentos sísmicos. Feito isso, deveriam optar ou não pela sua exploração, mas podiam permanecer com no máximo 50% das áreas, devolvendo o restante para a Agência. E era aquele grupo que teria que indicar as áreas a serem devolvidas. “Tudo isso gerou uma ansiedade muito grande”, lembrou Carminatti. “Todo o nosso conhecimento geológico estava sendo posto em xeque. Um erro de avaliação poderia causar pesados prejuízos à Petrobras e a seus parceiros.”

Àquela reunião seguiram-se inúmeras outras, cada vez mais tensas. Parte do grupo achava um delírio perfurar a mais de 5 mil metros de profundidade, numa área desconhecida. “Não era só a

questão de se haveria ou não o óleo, mas se teríamos equipamentos para descer a tal profundidade e como se comportaria a camada de dois quilômetros de sal, que nenhuma empresa no mundo jamais ousara atravessar”, disse Carminatti. O grupo não chegou a um consenso. A posição majoritária, de continuar com o projeto, foi levada a Guilherme Estrella, diretor de Exploração e Produção da Petrobras.

Guilherme Estrella é um geólogo de 66 anos, cujo rosto rechonchudo e a calva lhe conferem um aspecto bonachão. A imagem de sujeito pacato, avesso a celeumas, se desmancha logo que começa a falar sobre o pré-sal. No final de outubro, ele me recebeu em sua ampla sala, no 18º andar do prédio da Petrobras, de onde se tem uma bela vista para as montanhas de Santa Teresa. “Muita gente fala que tivemos sorte. Sorte uma ova”, disse. “O pré-sal é resultado do estabelecimento de metas exploratórias, da exploração de petróleo na ponta da broca, sem saber o que vai acontecer. Temos ferramentas que diminuem o risco, mas elas não garantem 100% o que vamos encontrar. Se não, qualquer um furava e encontrava o óleo.”

Estrella entrou na Petrobras em 1965 e trabalhou por 29 anos. Decidiu se aposentar em 1994, quando ocupava um dos cargos de maior prestígio: o de superintendente-geral do Centro de Pesquisas. Ele discordara da decisão da empresa de não promover dois geólogos por serem ligados à Associação dos Engenheiros da Petrobras, na época crítica ferrenha da direção da estatal. Viúvo, ele se mudou para Nova Friburgo, cidade na região serrana do estado do Rio, onde costumava passar as férias na infância. Lá, entregou-se pacatamente à leitura de livros de história natural e filosofia e à observação da natureza: “Sempre fui uma pessoa de múltiplos desejos e interesses. Fiz até curso de catador de semente, subindo em árvores”.

Em 2001, Estrella abandonou o idílio e envolveu-se com política partidária, tornando-se presidente do diretório do Partido dos Trabalhadores de Nova Friburgo. “Formamos uma chapa de oposição aos candidatos da direção nacional do PT e vencemos”, contou. “Nós éramos o que havia mais à esquerda do partido.” Com a vitória de Luiz Inácio Lula da Silva nas eleições de 2002, José Eduardo Dutra, ex-senador do PT de Sergipe, foi alçado à presidência da companhia e chamou Estrella de volta para a empresa, dessa vez para o cargo de diretor de Exploração e Produção. “Eu já estava aposentado havia oito anos, mas nunca havia perdido o contato com a empresa”, explicou. E brincou: “Ao contrário do que acontece com a maior parte dos relacionamentos, a Petrobras é uma relação para a vida inteira”.

Seu retorno deu-se em meio a críticas, boa parte vinda dos setores tucanos que haviam dirigido a empresa por oito anos. Dizia-se que era um risco colocar um técnico defasado na diretoria, que é o coração de qualquer companhia de petróleo. E se associou sua nomeação ao “aparelhamento” da empresa. “Para me desmerecer, diziam que a Petrobras tinha ficado tão ideologizada que estavam colocando na diretoria de Exploração e Produção o presidente do microdiretório de Nova Friburgo”, contou, rindo.

“Quando cheguei aqui de volta, não encontrei uma empresa de petróleo”, ele lembrou. “A Petrobras tinha se transformado em uma instituição financeira. Uma empresa de petróleo tem que correr riscos, tem que ser agressiva na exploração, tem que investir muito e desenvolver tecnologia e conhecimento geológico. Banqueiro não quer correr risco.” Seu discurso foi ficando mais inflamado: “Quiseram mudar a cultura da companhia e transformá-la numa empresa exclusivamente comercial. Quiseram trocar seu nome para Petrobrax, mas o povo brasileiro não aceitou. Do Oiapoque ao Chuí se levantaram as mais diferentes vozes, da esquerda à direita, e

destruíram aquela iniciativa imbecil de apagar o nome Brasil da maior empresa brasileira, nascida de nossas entranhas”.

Estrella apontou para um mapa em que estão demarcadas as áreas hoje em exploração e, mais calmo, continuou: “Veja como as orientações para a exploração de petróleo nos governos Fernando Henrique e Lula são completamente diferentes. Nós vínhamos reduzindo drasticamente a aquisição de blocos. Se não tivéssemos revertido essa tendência, chegaríamos ao final de 2009 praticamente sem áreas para explorar”.

Para comprovar sua tese, apresentou números que sabia de cor: “Em 1999, a Petrobras adquiriu 24,3 mil quilômetros quadrados de área para explorar. Em 2002, o número caiu para 14 mil. Em 2003, no governo Lula, subiu para 21 mil e, em 2005, foram 40 mil quilômetros quadrados de novas áreas”. Os investimentos em exploração, segundo ele, também aumentaram. Entre 1994 e 2002, a companhia investiu uma média anual de 536 milhões de dólares. De 2003 a 2006, a média saltou para 1,1 bilhão de dólares.

O geólogo José Coutinho, antecessor de Estrella no cargo, justificou a estratégia da Petrobras no governo Fernando Henrique em *Infraestrutura de energia e transporte*, livro organizado por José Luiz Alquéres. Nele, Coutinho, funcionário de carreira, sustenta que a estatal teve de se adaptar ao fim do monopólio do petróleo. Segundo ele, a Petrobras estava fragmentada em várias ilhas, num imenso arquipélago: “Cada ilha não compartilhava uma visão comum sobre o seu futuro no novo ambiente competitivo. Fez-se, então, um plano estratégico que reestruturou o sistema de governança corporativa e de gestão empresarial”.

A visão de que a Petrobras deveria ser uma empresa como qualquer outra — cujo objetivo é dar lucros a custos menores — é questionada por Estrella. No seu entendimento, hoje as empresas de petróleo estão separadas em dois grandes grupos: as NOCs, a

sigla em inglês para as companhias nacionais, e as INOCs, as internacionais. As NOCs são, entre outras, a mexicana Pemex, a venezuelana PDVSA e a saudita Saudi Aramco. Entre as INOCs estão a Shell, a Esso e a Chevron. “Ainda que joguemos o mesmo jogo, somos bichos diferentes”, disse Estrella. “As NOCs não podem estar preocupadas apenas em dar ganhos aos acionistas, devem também estar comprometidas com o desenvolvimento do país.”

Gilberto Lima é o responsável pelo controle de todos os poços em processo de perfuração pela Petrobras. Em sua sala, no 14º andar do edifício-sede, ele passa a maior parte do tempo colado na tela do computador, acompanhando on-line o que acontece em cada um deles. Quando foi dado o sinal verde para o projeto do pré-sal, em meados de 2003, Lima diz que a equipe se preparou para uma operação de guerra. “Passamos meses estudando que equipamentos usar, treinando equipes, contratando sondas e embarcações de apoio”, contou. “Pela primeira vez buscaríamos petróleo a tal profundidade e a trezentos quilômetros da costa do Rio.”

No dia 30 de dezembro de 2004, um navio-sonda foi enviado à bacia de Santos para a área — hoje chamada de Parati — apontada pelos geólogos como a primeira a ser perfurada. Começava, oficialmente, a exploração no pré-sal. A geóloga Sylvia Anjos é uma morena alta e sorridente. Ela recordou a expectativa dos seus pares com o início da perfuração. “Vínhamos de um período desanimador”, disse ela. “Tínhamos passado cinco anos sem encontrar petróleo em todas as áreas novas da bacia de Campos.” O mal-estar era tamanho que os geólogos ficaram malvistos pelos engenheiros.

A área de Parati foi escolhida porque haviam sido identificadas rochas turbidíticas, que ficam acima da camada do sal. Os turbiditos são formados de areia igual à da praia. É nesse tipo de

rocha que a Petrobras explora petróleo na bacia de Campos e onde estão assentadas 80% das reservas nacionais. A ideia era começar a exploração nessas rochas já conhecidas e, se encontrassem petróleo ali, mais tarde desviariam o poço e chegariam ao pré-sal.

O gaúcho Breno Wolff, gerente de Interpretação e Avaliação das Bacias da Costa Sul, é o responsável por toda a bacia de Santos. “Achávamos que começar a exploração pelos turbiditos era uma forma de economizar”, disse ele. “Aproveitaríamos a mesma operação para procurar óleo acima e abaixo do sal.” Deu tudo errado. “As rochas foram atravessadas e não se encontrou uma gota de óleo”, contou. E a operação acabou ficando muito mais cara do que o orçado.

Partiu-se, sem entusiasmo, para a perfuração nas rochas do pré-sal. Wolff lembra a angústia daqueles dias. Antes de alcançar o pré-sal, a sonda, uma espécie de broca gigante, encontrou uma camada de quinhentos metros de basalto — uma rocha dura, difícil de perfurar e sem acumulação de petróleo. O basalto geralmente é encontrado no final da perfuração, no que seria o fundo do poço.

A equipe decidiu, no entanto, atravessar a camada basáltica. Foram meses de perfuração. As brocas quebravam e o trabalho tinha de ser suspenso para que os equipamentos fossem reparados. E isso a um custo diário de aluguel de sonda de 500 mil dólares. “Enfrentamos todos os obstáculos nesse poço”, lembrou Wolf. “Operações que costumávamos fazer em uma semana em Campos, ali levávamos mais de um mês. Outras companhias talvez não tivessem tido a ousadia de ir até o final.”

Em meados de 2005, os parceiros no projeto — a Petrobras, a Chevron e a British Gas — haviam desembolsado mais de 100 milhões de dólares. E estavam longe de alcançar o pré-sal. Era um gasto inédito, quase absurdo. O poço mais caro do mundo tinha sido furado pela Pemex e custara 100 milhões de dólares, o que já

havia sido considerado um exagero. A média de custo de perfuração de poços na bacia de Campos, por exemplo, era de 18 milhões de dólares. Assustada com os custos e as dificuldades, a Chevron abandonou o projeto. Parte de sua participação foi comprada pela Petrobras e pela portuguesa Partex.

“O que nos fazia continuar era o fato de, durante a perfuração, terem surgido sinais de gás”, contou Wolff. No dia 30 de março de 2006, um ano e três meses após o início da exploração e a um gasto de 240 milhões de dólares, a perfuração de Parati finalmente chegou ao fim. Numa profundidade de 7600 metros, foi encontrado um campo gigante de gás e reservatórios de condensado, um óleo leve, indicado para querosene de aviação.

O resultado de Parati, apesar de a maior parte do reservatório ser de gás, e não de óleo, animou a Petrobras a continuar a perfuração em outros blocos. No dia 24 de março de 2006, uma sonda começou o trabalho de perfuração do poço RJS-628A. “Aquela seria a nossa prova de fogo”, contou Wolff. “Se não achássemos petróleo ali, o projeto do pré-sal teria de ser abandonado. Nem a companhia, nem os parceiros estariam dispostos a investir tanto dinheiro em outras áreas cujo resultado poderia ser o mesmo.” Os custos de exploração do novo poço estavam estimados em quase 100 milhões de dólares. Durante a perfuração, os técnicos envolvidos no projeto viravam noites acompanhando o trabalho da sonda.

Quando a broca finalmente atravessou a camada de sal e atingiu o reservatório, a primeira interpretação foi desanimadora: não havia óleo. Gilberto Lima lembrou que naquele domingo, no final de agosto de 2006, recebeu um telefonema com a má notícia logo cedo. Em seguida ele ligou para Carminatti. A sonda já havia atravessado 5 mil metros desde a superfície do mar. Com a ordem desesperada de Carminatti para continuar a exploração, a broca desceu um pouco mais. Só no final daquele dia eles puderam relaxar. O RJS-

628A, hoje batizado de Campo de Tupi, tinha óleo. Já na manhã de segunda-feira houve uma grande comemoração na empresa. “Foi uma descoberta tão espetacular que às vezes acho que estou sonhando”, contou Carminatti.

Em 2 de setembro, a perfuração foi encerrada. As análises indicaram que só no Campo de Tupi existiam reservas de 5 a 8 bilhões de barris. O sucesso levou à perfuração de mais sete poços. Em todos foi encontrado petróleo. No poço de Iara, próximo a Tupi, foram comprovadas reservas de 3 bilhões de barris. Em novembro de 2007, o presidente da Petrobras, Sérgio Gabrielli, e o diretor Guilherme Estrella contaram a boa-nova ao presidente Lula, numa reunião no Centro de Pesquisas da Petrobras. Disseram-lhe que toda a área do pré-sal — que se estende do Espírito Santo a Santa Catarina — poderia ser um gigantesco reservatório de petróleo. Como o risco exploratório era praticamente nulo, qualquer empresa que perfurasse ali encontraria óleo.

No encontro com o presidente, Estrella argumentou que seria um crime entregar essa riqueza a empresas que não correram o menor risco para encontrá-la. Diante dessa possibilidade, o governo retirou os blocos do pré-sal da nona rodada de licitação de zonas petrolíferas, que se realizaria dias depois. Ao lembrar esse episódio, Estrella se entusiasmou: “O presidente Lula tomou a decisão nacionalista de submeter as áreas do pré-sal a uma nova legislação. O petróleo faz parte do nosso patrimônio estratégico, não pode ser de alguém. Tem que pertencer ao povo brasileiro”, disse.

O governo estimou, inicialmente, que as reservas brasileiras poderiam chegar a 70 bilhões de barris. As análises dos outros poços perfurados alteraram essas projeções. As reservas, segundo as últimas estimativas, podem chegar a 150 bilhões de barris. Além de Tupi, os campos de Júpiter e Carioca, descobertos depois, foram listados entre os cinquenta campos gigantes do mundo. Estudos do

Departamento de Energia americano apontam que, em 2030, o Brasil será o quarto maior produtor mundial de petróleo. Na sua página na internet, o Brasil aparece atrás apenas da Arábia Saudita, da Rússia e dos Estados Unidos, com estimativas de produção de 5,7 milhões de barris ao dia.

Em 17 de julho de 2008, o presidente Lula instituiu uma comissão encarregada de propor a legislação de exploração do pré-sal. Seus integrantes — os ministros da Casa Civil, das Minas e Energia, da Fazenda, do Planejamento, o presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e o diretor-geral da ANP, Haroldo Lima — sentaram-se à sua volta na sala de reuniões no Palácio do Planalto. Lula olhou para o grupo e perguntou por que o presidente da Petrobras, Sérgio Gabrielli, não estava presente. Informado de que ele não tinha sido chamado por ser representante de uma empresa, Lula cofiou a barba e ordenou: “Mas essa é a única empresa que eu nomeio o presidente: coloca ele aí”.

No final de novembro, Haroldo Lima recebeu-me na sede da ANP, no Centro do Rio. Disse que a comissão vinha se reunindo de duas a três vezes por semana e explicou que todas as propostas seguiriam para a apreciação do presidente. Lima adiantou que há consenso na comissão quanto ao modelo para produção nas áreas de pré-sal — será o de “contratos de partilha”. Ou seja: a União contrata empresas para explorar o petróleo e as remunera com parte da produção, o que faz com que o governo tenha um controle estrito das reservas. Pelas regras atuais, o modelo é de concessão: as empresas adquirem blocos em leilões da ANP e, caso encontrem petróleo, ficam com tudo o que é produzido, pagando royalties e participações especiais à União, aos estados e municípios.

Se aprovado, o modelo exigirá a criação de uma nova estatal para negociar os contratos. A Petrobras, por ser uma empresa com ações na Bolsa, não poderia administrar contratos e, simultaneamente,

disputá-los com outras companhias. “Hoje, como mais de 60% das ações da Petrobras estão no mercado, ela não pode assumir interesses em nome do Estado, pois isso significaria dar privilégios aos seus acionistas”, disse Haroldo Lima.

Mesmo assim, a Petrobras será alvo de mudança. O governo quer recomprar parte das ações da companhia no mercado e aumentar a participação do Estado na empresa. Lima contou que há uma grande insatisfação no Planalto com o fato de boa parte das ações da estatal estar nas mãos de investidores estrangeiros. “Isso é o que mais incomoda os membros da comissão”, disse.

Outro ponto defendido pela comissão deverá provocar resistência dos políticos, tanto da situação como da oposição: os recursos obtidos com a produção nas áreas do pré-sal irão para os cofres da União. Não existe qualquer disposição do governo de dividir receitas com estados e municípios, como ocorre com o pagamento de royalties e participações especiais. A defesa desse ponto não é só da comissão, é de Lula. “O presidente foi taxativo: as rendas advindas do pré-sal devem ser controladas pelo governo federal”, disse Haroldo Lima. “Ele quer que esse dinheiro seja colocado a serviço do povo para acabar com a pobreza no Brasil.”

“Não é só o setor de petróleo que será alterado: será alterada a própria história do Brasil”, entusiasmou-se Lima. Antes de celebrar essa perspectiva, será preciso enfrentar desafios maiores do que descer a 5 mil metros de profundidade. José Formigli é o engenheiro responsável pelo planejamento do pré-sal. Cabe a sua equipe criar as condições para colocar os campos em atividade. Todo o esforço que vem sendo feito é para diminuir os custos de produção e tornar o projeto economicamente viável. “Nosso primeiro poço no pré-sal custou 240 milhões de dólares. A esse custo, a produção seria

inviável. Os últimos poços que furamos já estão na casa dos 80 milhões. Mas esses valores têm que cair muito mais”, disse.

Isso só será possível com o desenvolvimento de novas tecnologias. É preciso, por exemplo, uma metalurgia especial para revestimento de poços e dutos, a fim de evitar que sejam corroídos pela camada de sal. Algumas dessas tecnologias terão que estar disponíveis já em 2009, quando o projeto-piloto de Tupi será colocado em operação. A previsão é de que até 2010 o poço esteja produzindo 100 mil barris ao dia. As rochas-reservatório do pré-sal são diferentes daquelas de onde a companhia se acostumou a tirar óleo. São rochas carbonáticas, porosas, e o óleo fica entranhado em sua cavidade. Tirá-lo dali exige a criação de tecnologia. “Não é só colocar um canudinho e puxá-lo”, disse Formigli. Depois disso, outros poços terão que estar prontos para entrar em produção antes de 2017.

A crise econômica mundial colocou o projeto do pré-sal na sombra da incerteza. Uma das dúvidas é se a produção de petróleo em condições tão adversas continua factível, já que o preço do barril despencou de 150 para quarenta dólares em meados de dezembro. Adilson de Oliveira, do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, é especialista em energia. Do prédio do século XIX do instituto, na praia Vermelha, ele comandou uma equipe de professores e pesquisadores encarregada pelo governo de fazer um diagnóstico sobre a indústria brasileira de bens e serviços do setor de petróleo.

O resultado foi um relatório de mais de cem páginas. Quando o estudo foi encomendado, o barril havia superado os cem dólares. Mas a equipe de Oliveira nunca levou esse preço em consideração. “Era lógico que aquilo não ia se sustentar”, disse o economista. O estudo trabalha com dois cenários diferentes. Um, com o petróleo na casa de 62 dólares o barril, e outro a 46 dólares o barril. Em

ambos, o projeto do pré-sal continua rentável. “Estamos falando de preços que são, no mínimo, o dobro do que eram no começo da década”, lembrou Oliveira. No caso do petróleo a 62 dólares, estima-se que os investimentos no setor serão de 418 bilhões de dólares, de 2009 a 2025. A 46 dólares o barril, os investimentos necessários no mesmo período seriam de 337 bilhões de dólares.

O maior entrave no momento não é o preço do petróleo. Para a maior parte do mercado, a alta era irreal. O Departamento de Energia dos Estados Unidos, por exemplo, trabalha com estimativas de preços oscilando entre 55 a 90 dólares o barril, no período de 2007 a 2025, o que representaria um preço médio de 85 dólares. A Petrobras também não se assusta com a queda da cotação. Técnicos que trabalham no planejamento da produção no pré-sal asseguram que o projeto é viável com o preço do barril a 35 dólares.

Na avaliação de Oliveira, uma queda de preços abaixo desses patamares não é interessante para os países europeus, os Estados Unidos e a China. Eles sabem que, nesse caso, a produção de petróleo no Brasil, Canadá e África seria desestimulada, deixando-os dependentes dos países árabes e da Venezuela. Ele ilustra sua tese com uma entrevista concedida pelo então secretário de Estado americano, Henry Kissinger, nos anos 1970, durante a primeira crise do petróleo, quando os preços subiram de três para doze dólares o barril. Ao ser indagado sobre a questão, Kissinger disse que aquela era a melhor coisa que poderia ter acontecido, pois estimularia a produção de petróleo no mar do Norte. Foi exatamente o que aconteceu, garantindo estabilidade de preços nas décadas seguintes. “Tudo o que os Estados Unidos e a Europa não querem é ficar dependentes do Oriente Médio”, disse Oliveira.

O que mais assusta é a falta de financiamento. Com a crise internacional, as fontes de crédito secaram. A falta de recursos não compromete os investimentos das empresas de petróleo. No caso da

Petrobras e suas parceiras, os recursos necessários para a produção no pré-sal entre 2009 e 2015, estimados em 128 bilhões de dólares (sendo 98 bilhões bancados pela estatal), já estão garantidos. “As companhias de petróleo historicamente se autofinanciam”, explicou Oliveira. O problema é como garantir recursos para os fornecedores de equipamentos.

O aumento da produção de petróleo exigirá a ampliação significativa da infraestrutura até 2025. Segundo estimativas do governo, será necessária a construção de 59 plataformas, oito refinarias e 52 navios. Isso, fora os barcos de apoio, dutos e mais um sem-número de equipamentos periféricos. Como o Brasil não quer ser apenas um exportador de petróleo — como os países do Oriente Médio, da África e a Venezuela —, a ideia é produzir a maior parte aqui mesmo. A grande dúvida é se haverá crédito para financiar esses investimentos. Uma das alternativas, diz Oliveira, é atrair empresas de fora para se instalarem aqui, a fim de que elas banquem seu financiamento. Outra parte terá que ser garantida pelo governo brasileiro.

Existem três polos fornecedores de bens e serviços de petróleo. Um em Houston, nos Estados Unidos, com cerca de quinhentas empresas que fornecem para o golfo do México e Venezuela, responsável por adicionar 2,8 bilhões de dólares à economia americana por ano; outro na Ásia, focado na indústria naval; e o último na Inglaterra e Noruega. O que se quer é que o Brasil surja como um novo polo, fornecendo não só para a indústria nacional, mas para a América do Sul e África. Para isso há urgência em capacitar industrial e tecnologicamente os fornecedores locais de bens e serviços.

Ernani Torres, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES, diz que o modelo de política industrial que a Noruega adotou para capacitar sua indústria, na década de 1970,

após as descobertas de petróleo no mar do Norte, é o que o Brasil acredita ser o melhor a ser seguido. A Noruega estabeleceu como condição para as companhias explorarem petróleo a contrapartida de transferirem tecnologia e de adquirirem bens e serviços no mercado local. Também adotou uma política de incentivo direto aos fornecedores locais.

No BNDES, três grupos desenvolvem estudos com vistas a preparar a indústria nacional para as novas demandas por bens e serviços. Um dos gargalos é a pouca integração das empresas brasileiras com o sistema científico e tecnológico das universidades. A capacitação da mão de obra é outra grande dificuldade. O Programa de Mobilização da Indústria de Petróleo, coordenado pela Petrobras, já treinou 180 mil pessoas, e o objetivo é treinar mais 120 mil nos próximos dois anos. Mas ainda é um número reduzido em relação às necessidades.

Em 2025, com a produção brasileira saltando para 5,7 milhões de barris diários, espera-se que as receitas com exportação do combustível cheguem a 60 bilhões de dólares (caso os preços estejam estabilizados em torno de sessenta dólares o barril). A arrecadação fiscal com o petróleo seria de 120 bilhões de dólares.

“O risco de uma entrada tão fácil de recursos é de acomodação”, alerta Ernani Torres. “Isso aconteceu em vários países que deixaram sua indústria desaparecer para viver apenas das receitas geradas pela exportação do óleo.”

O governo terá de dar respostas rápidas a todas essas questões. As descobertas no pré-sal, ainda que espetaculares, podem ter acontecido no que talvez seja o último sopro da civilização do petróleo. É provável que, já no próximo meio século, novas fontes de energia estejam a ponto de substituí-lo. “Daqui a cinquenta anos, o petróleo ficará cada vez menos importante, como ocorreu com o carvão no final do século XIX”, disse Adilson Oliveira. “O pré-sal é

uma grande janela de oportunidade para o Brasil dar um salto tecnológico. Temos vinte, trinta anos para isso. É uma oportunidade fantástica, mas que não virá naturalmente.”

*Publicado em janeiro de 2009.

NO COMEÇO DE AGOSTO DE 2008, durante uma cerimônia no estado do Pará, o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva celebrou a descoberta das reservas de petróleo na camada do pré-sal. “Deus não nos deu isso para que a gente continue fazendo burrice. Deus deu um sinal. Mais uma chance para o Brasil”, disse a uma plateia entusiasmada. E prosseguiu, como vinha fazendo em todos os seus discursos: “É preciso que a gente aproveite esse momento e tente discutir como vamos utilizar esse petróleo, quem vai explorar esse petróleo”. A descoberta foi alardeada como um dos maiores feitos do seu governo e incorporada à campanha da candidata Dilma Rousseff. Passado o período de excitação e das falas exaltadas, o petróleo do pré-sal continua praticamente intocado no fundo do mar, a 7 mil metros da superfície. Não se definiu ainda o que fazer com tamanha riqueza.

A camada de sal tem oitocentos quilômetros de comprimento por duzentos de largura, e estende-se, no fundo do oceano Atlântico, do Espírito Santo até Santa Catarina. A Petrobras encontrou petróleo sob o sal em meados de 2007, durante a exploração do campo de Tupi (depois rebatizado de Lula), na bacia de Santos, a 286 quilômetros da costa do Rio de Janeiro. Testes subsequentes

confirmaram a existência, só nesse campo, de 5 a 8 bilhões de barris de óleo. Esse volume correspondia a quase metade das reservas brasileiras conhecidas até então, de 14,4 bilhões de barris. Outras descobertas na mesma região ampliaram as estimativas para 20 bilhões de barris. A sísmica feita no local, uma espécie de ultrassonografia gigante do fundo do oceano, detectou que há um reservatório colossal e contínuo sob toda a camada do sal. Os geólogos da Petrobras deduziram que há grande probabilidade de se encontrarem imensas quantidades de óleo em toda a sua extensão.

A descoberta não provocou euforia apenas no governo. O mercado inteiro se alvoroçou: petroleiras, fornecedores de máquinas e equipamentos, trabalhadores do setor, analistas e políticos que viram a chance de multiplicar a arrecadação de seus estados e municípios com os royalties sobre as áreas exploradas. Os prognósticos eram os mais favoráveis. Comemorava-se a possibilidade de geração de milhares de empregos, de construção de plataformas e navios e de encomenda de grandes volumes de equipamentos à indústria nacional.

Um estudo elaborado à época pela Universidade Federal do Rio de Janeiro concluiu que, para atender os projetos de exploração e produção no pré-sal, os investimentos mínimos seriam de 340 bilhões de dólares entre 2009 e 2025. A descoberta foi tão impactante que o Departamento de Energia americano chegou a prever que, em 2030, o Brasil seria o quarto maior produtor mundial, atrás apenas da Arábia Saudita, da Rússia e dos Estados Unidos. Esse clima de exaltação já não existe mais. Cedeu lugar a incertezas sobre a política do governo para o setor.

Sob a justificativa de que as reservas gigantes no pré-sal exigiam um tratamento distinto do que é dado a outras áreas, o governo decidiu fazer uma lei alterando o marco regulatório de 1997, que permitiu que outras empresas passassem a explorar e produzir

petróleo no Brasil. Após meses de discussão, uma comissão interministerial mudou a forma de exploração do combustível. Os contratos para a região do pré-sal não seriam mais de concessão, como os vigentes até então, mas sim de partilha. Na concessão, as empresas participam de leilões e pagam um bônus pelos blocos arrematados. Todo o petróleo encontrado fica com as companhias, que transferem ao governo royalties e participações especiais sobre a produção. No contrato de partilha, metade do petróleo encontrado fica com a União, que divide os riscos de exploração e depois ressarcе as empresas pelos investimentos feitos nas jazidas. As empresas continuam pagando royalties e participação especial sobre a produção.

A proposta da comissão interministerial foi enviada ao Congresso em agosto de 2009. Lá, virou alvo de disputas inflamadas entre políticos de estados produtores e não produtores de petróleo pelas receitas dos royalties. O novo marco regulatório demorou um ano e meio para ser aprovado. Lula sancionou a lei no final de seu governo, mas vetou toda a parte que tratava da distribuição dos royalties por ferir os contratos anteriores, feitos sob o regime de concessão. Coube à presidente Dilma, no começo de seu governo, enviar um novo projeto ao Congresso tratando especificamente dessa questão. A discussão se arrasta desde então na Câmara dos Deputados, retardando a exploração no pré-sal.**

Magda Chambriard, diretora-geral da Agência Nacional do Petróleo, a ANP, é uma mulher alta, elegante, de gestos delicados e voz suave. Ela teve seu nome aprovado pelo Congresso em agosto para um mandato de quatro anos à frente do órgão criado em 1997 com a finalidade de executar as políticas do setor. Numa segunda-feira no final de agosto, os brados dos funcionários em greve, que se reuniam em assembleia no térreo do prédio da ANP, no Centro do

Rio, podiam ser ouvidos de sua ampla sala, no 21º andar. Não pareciam afetá-la. “Está tudo se ajeitando”, disse com um sorriso. A sala de Magda é decorada com orquídeas e com uma espada-de-são-jorge, planta à qual se atribuem poderes de afugentar o mau agouro (apesar disso, ela, agnóstica, diz não acreditar em superstições). “É o toque feminino aqui na ANP”, brincou. Antes de ir para a Agência, Magda trabalhou durante trinta anos como engenheira da Petrobras.

A diretora-geral se sentou no sofá de couro, ajeitou o vestido tubo preto, combinando com os sapatos de salto alto na mesma cor, e comentou a demora do Congresso em decidir sobre a distribuição dos royalties no novo marco do pré-sal. “Descobrimos uma coisa que é muito boa. Temos uma jazida a licitar que, em princípio, deve ser Libra, na bacia de Santos, que teve um poço perfurado com descoberta estimada em 5 bilhões de barris”, disse. “E o Brasil não está podendo lançar mão dessa riqueza.”

A exploração, diz Magda, é fundamental para o futuro do setor: “Foi através da exploração que chegamos ao pré-sal”. Sua opinião é de que o governo já cumpriu a sua parte: fez a capitalização da Petrobras para aumentar a capacidade de investimento da estatal, regulamentou o contrato de partilha e autorizou a criação da Pré-Sal Petróleo S.A., a estatal que administrará os novos contratos. Ela credita unicamente ao Congresso a responsabilidade pelo atraso na implementação do novo marco.

Haroldo Lima é um baiano simpático, de olhos azuis, cabelos ralos e grisalhos. É dirigente do Partido Comunista do Brasil, o PCdoB, há quase quarenta anos. Foi nomeado diretor-geral da ANP no começo do governo Lula e cumpriu dois mandatos. Deixou o comando da agência em dezembro passado, sendo substituído por Magda. Lima participou da comissão interministerial que desenhou o contrato de

partilha, da qual também fizeram parte Dilma Rousseff, então ministra-chefe da Casa Civil, o ex-presidente da Petrobras José Sérgio Gabrielli, e o ministro das Minas e Energia, Edison Lobão. Cinco anos após a descoberta, ele lamenta o fato de nenhuma área nova do pré-sal estar sendo explorada. As perfurações hoje acontecem apenas nos blocos licitados nos primeiros leilões da ANP, antes de se saber que havia óleo sob a camada de sal. “Nada de novo foi explorado depois da mudança do marco regulatório”, disse Lima, numa manhã ensolarada de agosto de 2012, enquanto bebia chocolate quente em um café de Copacabana, na zona sul do Rio.

Segundo ele, a demora no início da exploração do pré-sal por si só já seria preocupante. Mas o governo, em sua opinião, contribuiu para agravar o problema ao paralisar os leilões de blocos fora dessa área. A 11ª rodada da ANP está suspensa desde 2009.

Ele tirou do bolso do paletó cáqui uma folha escrita a lápis. “Veja”, disse, desdobrando o papel com anotações em letra miúda. “Com a falta de leilões, a área de exploração no Brasil está diminuindo rapidamente.” Continuou a explanação: “A área sedimentar brasileira é de 7,5 milhões de quilômetros quadrados. A ANP concedeu para exploração e produção, até 2008, 340 mil quilômetros quadrados, o que é um percentual pequeno, de apenas 4,5% do total das nossas bacias”. Em 2011, segundo Lima, por falta de novos leilões, a área em exploração já havia encolhido para 318 mil quilômetros quadrados. “Se não houver leilão neste ano, e já se sabe que não haverá, essa área se reduzirá para 146 mil quilômetros quadrados. Isso é nada”, afirmou.

Nesse ritmo, o Brasil, de acordo com Lima, chegará a 2016 sem nenhuma área para explorar. “Será uma contradição”, opinou. “O país, com uma imensa reserva de petróleo, pode, em três anos, paralisar a exploração.” A dedução do ex-diretor-geral da ANP é simples. As empresas costumam levar de três a oito anos

procurando petróleo nos blocos licitados. Se não encontram, os blocos têm de ser devolvidos. Para continuar em atividade, as companhias precisam substituir essas áreas por outras. Sem leilões, não conseguem manter o ritmo da atividade. “As perspectivas de se encontrar e produzir óleo diminuem. Estamos comprometendo a produção futura de petróleo no Brasil”, diz Lima.

O Instituto Brasileiro de Petróleo, o IBP, fica em um prédio no Centro do Rio com uma ampla vista da baía de Guanabara e dos estaleiros ali instalados, renovados para atender ao boom da indústria de óleo e gás, que começou em 1998. Num cair de tarde, no final de julho de 2012, dois navios-plataforma estavam recebendo reparos e novos equipamentos. Esse é um quadro que Álvaro Alves Teixeira, secretário executivo do Instituto, vê todo dia, mas que já não o empolga mais. Ele conta que o clima entre os associados do IBP — que reúne grandes operadoras de petróleo, entre elas Petrobras, Shell e BP — é menos de animação e mais de apreensão e expectativa. As 231 empresas do IBP têm planos de investir em petróleo 44 bilhões de dólares deste ano até 2016, um quinto do investimento previsto pela Petrobras. “A suspensão das rodadas da ANP é muito ruim. Os leilões garantem a sustentabilidade da indústria”, disse Teixeira.

Várias empresas, estrangeiras e nacionais, já estão com o portfólio de exploração zerado. Se não houver mais licitações, em pouco tempo elas não terão mais o que fazer. A exploração no mar exige grandes investimentos, planejamento de longo prazo, e nem sempre resulta em descobertas. Normalmente, depois que encontram petróleo, as companhias levam entre seis e oito anos para preparar o campo para a produção. “Neste período sem rodadas poderiam ter sido descobertos vários campos que começariam a produzir entre 2015 e 2017. Isso geraria bens, serviços e investimentos”, disse Teixeira. No pré-sal também não há perspectiva de leilões. “Quando

uma lei entra no Congresso, ninguém sabe como e quando ela sai”, concluiu.

Enquanto o mercado brasileiro aguarda por definições, outros países estão em ebulição. Uma licitação feita neste ano no golfo do México, no lado americano, que não tem tanta atratividade quanto o Brasil, arrecadou 1,7 bilhão de dólares. O Uruguai, que recentemente encontrou petróleo em seu território, leiloou quinze blocos no mar. A África, cuja costa é semelhante à brasileira, vem fazendo leilões seguidos. “Estamos perdendo oportunidades”, disse Teixeira. A única maneira de uma empresa explorar petróleo no Brasil hoje é comprando áreas de outras companhias. A Barra Energia, de João Carlos de Luca, presidente do IBP, por exemplo, comprou, no ano passado, ativos da Shell e da Chevron no campo de Carcará, na bacia de Santos.

Se as multinacionais não encontram onde investir no Brasil, elas vão buscar petróleo em outros lugares. Isso já começa a acontecer. Algumas companhias estão desmobilizando seus departamentos de exploração. Já as pequenas empresas brasileiras, os chamados produtores independentes, sem opção de operar fora daqui, estão morrendo. A maioria das pequenas explora petróleo em terra, no Nordeste. “Se não tem oferta aqui, não temos escala e capacidade para buscar alternativas em outros países, mesmo na América Latina”, disse Alessandro Novaes, presidente da Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Petróleo e Gás, a ABPIP. “Não temos capacidade e estrutura para diversificarmos internacionalmente. Sofremos como todo mundo, com o agravante de não termos saída.”

Novaes é dono da W. Washington, uma empresa que opera dois campos em terra em duas cidades no Recôncavo Baiano. Foi um dos primeiros independentes a apostar no setor. Originalmente, sua

empresa atuava na construção civil e em concessões públicas de estacionamentos e estradas. Como a maioria dos independentes, a W. Washington apostou no petróleo para diversificar suas atividades. “Viemos explorar petróleo porque o governo nos procurou e garantiu que teríamos oportunidades”, diz.

A ideia da ANP ao convocar os pequenos era desenvolver a produção em áreas pouco interessantes para as grandes companhias. A maioria delas fica em locais pobres da Bahia, do Sergipe, de Alagoas, do Rio Grande do Norte, do Maranhão e do Piauí. A chegada das operadoras nesses lugares costuma mudar a cara dos municípios. Além de desenvolverem infraestrutura por conta própria, como estradas para escoar a produção e energia elétrica para explorar os poços, elas contratam mão de obra local. O efeito é multiplicador. Aos poucos, as regiões vão se desenvolvendo com a oferta de serviços, como hotéis, pequenos restaurantes, firmas de limpeza. A arrecadação dos municípios aumenta rapidamente. No litoral norte da Bahia, uma única independente, a PetroRecôncavo, arrecada mais para o município de Mata de São João do que todo o complexo hoteleiro de costa do Sauípe e Praia do Forte.

Sem os leilões, essas companhias estão em apuros. Algumas, como a Alcon, a Silver Marlin e a C. Foster, do marido da presidente da Petrobras, Graça Foster, desistiram do negócio e fecharam. Outras começam a demitir. Novaes pondera que leva tempo para se montar uma equipe técnica e treinar mão de obra especializada. Isso tudo pode se perder com o fechamento das empresas e levar anos para ser recuperado.

Os independentes são um grupo pequeno. Fora os dezoito associados da ABPIP, mais oito empresas operam no setor. O total da produção dessas empresas é de 2500 barris de petróleo ao dia, ou 0,1% da produção nacional. A W. Washington tem 35

funcionários e produz quinze barris diários, que levou cinco anos para encontrar. Se essa produção é insignificante no âmbito nacional, seu impacto local é enorme. Os independentes se comprometeram com a ANP a investir 900 milhões de reais. Já investiram o dobro. “Estamos falando de recursos para regiões pobres do Nordeste, e não para o interior de São Paulo”, disse Alessandro Novaes. Em torno das independentes começou a se desenvolver também uma cadeia de fornecedores de máquinas e equipamentos. “Havia uma grande expectativa de desenvolvimento do setor que agora está se perdendo”, continuou ele. Para os leilões da 11ª rodada, estavam inscritas 156 companhias de pequeno porte. “Temos disposição e recursos para investimento e não podemos trabalhar”, queixou-se.

Magda Chambriard pediu chá e água mineral. Respirou fundo e admitiu que, hoje, a maior preocupação da ANP é com o futuro dos independentes. “Sabemos que o setor está encolhendo. As pequenas empresas empregam 2 mil pessoas, mas já empregaram bem mais.” Ex-colegas de Magda na Petrobras que foram trabalhar nessas companhias estão sendo demitidos. “Não havia geólogos e engenheiros ociosos nessa área”, disse ela. “Isso é uma novidade nesse mercado.” Mesmo assim, ela acha que permitir leilões sem a definição do Congresso sobre a divisão de royalties poderia trazer problemas ainda maiores para essas empresas. “O governo não pode arriscar. E se o Congresso mudar a alíquota dos royalties? Isso alteraria todos os cálculos de investimento das empresas. Seria um enorme prejuízo para elas. Temos de esperar. Não tem jeito.”

Em 2008, quando foi confirmada a existência de petróleo no pré-sal, Lula determinou a suspensão de licitações na área até que se avaliasse o tamanho da descoberta. Diante da magnitude das

reservas, a conclusão do governo foi de que os contratos de partilha dariam à União um controle maior sobre elas.

Em 2010, decidida a mudança do marco regulatório, Haroldo Lima procurou o presidente e expôs sua preocupação. “Tive uma longa conversa com Lula sobre a urgência de a ANP realizar a 11ª rodada de licitação, que estava suspensa desde o ano anterior”, contou. Ele mostrou os dados de redução das áreas de exploração e explicou que a situação estava ficando crítica. “Expus para o presidente que aquela rodada não tinha nada a ver com o pré-sal. Seriam leiloadas áreas em terra no Nordeste, alguma coisa no Amapá, no Amazonas e no São Francisco”, disse. Alertou que, para as empresas, principalmente as brasileiras de pequeno porte, os leilões eram fundamentais. Sem ter onde explorar, elas corriam o risco de fechar.

O presidente ouviu com atenção e concordou em liberar a rodada. Lima já ia comemorar quando Lula avisou que antes consultaria a então candidata Dilma Rousseff sobre o assunto. Queria saber se a decisão poderia influenciar na campanha. “Quando o Lula falou que ia consultar a Dilma, eu pensei: ‘Ih, não vai ter leilão. A baixinha é fogo’.” O receio era justificado. O presidente procurou Lima pouco tempo depois e disse: “Olha, nada feito. O pessoal da campanha acha que a rodada vai atrapalhar a candidata”. A preocupação era de que o leilão pudesse irritar parte da esquerda, principalmente a ala sindical da Petrobras, até hoje inconformada com a quebra do monopólio. “O comando da campanha avaliou que poderia haver manifestações contra a rodada. E protesto em época de disputa eleitoral nunca é bom”, disse Lima. Ainda mais porque a exaltação à Petrobras estava no centro do discurso adotado pela candidata.

Desde a quebra do monopólio, em 1995, a produção brasileira de petróleo saltou de 300 mil barris ao dia para 2 milhões, quase tudo produzido pela estatal. Mais de duzentas empresas nacionais e

estrangeiras passaram a prospectar petróleo no Brasil. Entre 1998 e 2012, o repasse de royalties e participações especiais para dez estados e 823 municípios saiu do patamar de 1 bilhão de reais para 90 bilhões de reais. Os dados mostram que a União poderia aumentar muito a sua arrecadação com a indústria de petróleo se acelerasse seu desenvolvimento. Desde a descoberta do pré-sal, o petróleo já foi a mais de cem dólares o barril, caiu para quarenta, e, agora, voltou a bater na casa dos cem. Seria um excelente momento para o Brasil estar produzindo.

A indefinição na fixação dos royalties pelo Congresso justifica, em parte, a inércia do governo em colocar as áreas para licitar. Mas para participantes do mercado e até políticos da base governista, como Haroldo Lima, há também um forte componente econômico em jogo. “Eu tenho a impressão de que a Dilma não autoriza os leilões porque a Petrobras, com esses problemas recentes de caixa, não teria recursos para disputar os blocos postos à venda. As multinacionais iam arrematar tudo”, disse ele. Um ex-diretor da empresa segue o mesmo raciocínio. “A Petrobras fica *engargalada*. É obrigada a fazer tudo. Uma empresa não faz isso. As companhias vivem olhando seus ativos, vendo o que é mais produtivo. Se é uma coisa menor, elas saem. A Petrobras não tem essa flexibilidade”, disse. “O equívoco do governo é achar que a empresa tem que estar em todos os lugares.”

É no pré-sal, para onde converge o interesse das petroleiras estrangeiras, que a disputa pelos blocos será mais acirrada, com as ofertas atingindo patamares estratosféricos. A comissão que desenhou o novo marco impôs um desafio à Petrobras que boa parte dos analistas acha que a empresa não conseguirá alcançar. O contrato de partilha, que vigora na maioria dos países da África e da

Ásia, sofreu no Brasil uma modificação que aumenta as responsabilidades da estatal.

Para ter a garantia de que o petróleo do pré-sal ficará sob controle da União, ficou estabelecido que a Petrobras será a “operadora única” (isto é, a gerente da operação) de todos os contratos de exploração e produção dessas jazidas, com participação de pelo menos 30% do capital em cada um deles. Ou seja, para além das áreas do pré-sal que a companhia arrematar nos futuros leilões, ela terá que entrar, obrigatoriamente, nos blocos em que outras empresas vencerem a licitação. A exploração no pré-sal é mais cara do que nas outras áreas, e cada bloco exigirá investimentos de centenas de milhões de dólares.

Wagner Freire é funcionário aposentado da Petrobras, onde ocupou, por duas vezes, a diretoria de Exploração e Produção. Ao sair da empresa, abriu sua própria companhia, a Starfish, que vendeu depois para a estatal angolana Sonangol. Atualmente, dá palestras e consultorias para empresas do setor, no país e no exterior. “O Brasil colocou uma jabuticaba muito azeda nesse contrato de partilha”, disse Freire, irritado. “Só aqui existe essa exigência de operador único com obrigação de investir no mínimo 30% em cada contrato”, afirmou. “A Petrobras não terá recursos para fazer esse tipo de investimento.”

A nova lei, segundo ele, cria uma amarra para a estatal e para o desenvolvimento do país. “O que nós estamos vendo é que os leilões do pré-sal, se realizados, vão inviabilizar a companhia”, prevê. “A opção será reduzir o ritmo das licitações, porque a Petrobras não terá condições de operar todos esses contratos. Aí, quem vai perder é o país, que terá sua produção de petróleo atrelada aos limites de exploração da estatal.” Além disso, acrescentou Freire, a Petrobras “será obrigada a participar da exploração de áreas que não lhe interessam e a ter como sócias companhias que não escolheu”.

Haroldo Lima, de certa forma, se sente responsável pelo problema criado com a lei que ajudou a formular. Admitiu que os termos do contrato de partilha causaram um problema para a estatal brasileira difícil de remediar. “Na época, todos os integrantes da comissão criada por Lula, inclusive eu, a Dilma e o Edison Lobão, achamos que era a melhor saída para o país”, disse. Às vezes, a atmosfera das reuniões era tensa por causa de uma única voz discordante. A do então presidente da Petrobras, José Sérgio Gabrielli. Ele, segundo Lima, argumentou algumas vezes que essa obrigatoriedade poderia trazer transtornos para a Petrobras. Ouviu duras reprimendas da então ministra da Casa Civil. “A Dilma brigava muito com ele. Dizia que ele não podia colocar os interesses da Petrobras na frente dos interesses do Brasil”, contou. Depois, rindo, recordou: “Ela brigava, depois tomava água, respirava fundo, levantava e ia fazer carinho no rosto do Gabrielli, puxar o cabelo dele. Eles tinham uma boa relação, apesar de todo mundo dizer que não”.

Quando o conflito se instalava, Gabrielli recuava. “Ele é político”, disse Lima. Os dois se conheceram ainda na ditadura militar. Gabrielli também é baiano e nos anos 1960 integrou a Ação Popular, grupo de esquerda do qual Lima foi um dos dirigentes. “Não é do feitio dele afrontar.” Ainda assim, o ex-presidente da Petrobras costumava sair esgotado das reuniões da comissão interministerial, que tinha oito integrantes. Algumas vezes desabafou com executivos de empresas de petróleo que tinha perdido de sete a um em todas as suas proposições. Era todo o grupo contra ele.

Lima carrega o sentimento de que a comissão cometeu equívocos. Deu mais um gole no chocolate quente, abaixou o tom de voz e, como se fizesse uma confidência, admitiu: “Se fosse hoje, com o conhecimento que tenho, jamais aprovaria essa cláusula de operador único e do percentual de 30%”, disse. “A vida mostrou que,

com a dificuldade crescente da Petrobras, criou-se um problema que nós não havíamos previsto.” E não seria possível mudar a lei retirando essa cláusula? Lima foi assertivo: “Pode, mas mudar uma lei é uma batalha. Veja o que está acontecendo agora com os royalties. Se voltar de novo para discussão no Congresso, aí é que a produção do petróleo no Brasil corre o risco de emperrar de vez”.

À época, a descoberta do pré-sal deflagrou uma discussão ideológica sobre o uso das reservas, dentro e fora do governo. Havia os que defendiam a volta do monopólio da Petrobras e os que achavam um erro mudar as regras de exploração e produção. O consultor carioca Adriano Pires, diretor do Centro Brasileiro de Infraestrutura e Energia, estava no segundo grupo. Pires é um dos críticos mais aguerridos da nova política do governo para o setor. Em seu escritório, no Centro do Rio, ele espalhou sobre a mesa pilhas de relatórios sobre o que vem ocorrendo desde a descoberta do pré-sal. “Era para estarmos aproveitando os ganhos dessa descoberta espetacular”, disse. “Os investimentos, empregos e arrecadação pública poderiam ter se multiplicado. Mas nada disso aconteceu. Ao contrário.”

Pires passou as mãos espalmadas pelos cabelos brancos e enumerou, exasperado, os pontos que, segundo ele, vêm trazendo insegurança para o setor. Primeiro, foi a quebra da estabilidade regulatória em razão da substituição do modelo de concessão pelo de partilha. Depois, o novo modelo deu à Petrobras o comando da operação de todos os campos, retirando das outras empresas a igualdade de condições nas futuras licitações. Por último, afirmou, desde 2008 não se realizam leilões de blocos de petróleo, nem no pré-sal, nem nas áreas fora do pré-sal. “Diante desse quadro, a dúvida maior é se haverá continuidade do círculo virtuoso do setor de petróleo que o Brasil viveu até a descoberta do pré-sal”, disse. E opinou: “Tudo indica que não”.

*

No dia 6 de agosto, a presidente da Petrobras, Maria das Graças Foster, anunciou para investidores e analistas os resultados do balanço da estatal no segundo trimestre de 2012. Vestia um blazer preto sobre uma blusa coral e inaugurava novos óculos de grau. Ao seu lado, na sala de teleconferência, estavam os diretores da companhia. Todos escolhidos por ela. Normalmente, os balanços são anunciados apenas pelos diretores. Graça, como gosta de ser chamada, fez questão de aparecer ao lado deles naquele dia.

Para muitos executivos, a primeira mulher a assumir o comando de uma companhia de petróleo no mundo é uma presidente que efetivamente manda na estatal. Antes dela, apenas o general Ernesto Geisel, depois presidente da República, e Shigeaki Ueki, depois ministro de Minas e Energia, tiveram tanto poder na empresa quando a presidiram. Desde sua posse, Graça Foster vem reformulando toda a operação da companhia. A um amigo, chegou a dizer: “Você não sabe a batalha que está isso aqui”.

Os dados que Graça Foster tinha a apresentar eram desalentadores. Pela primeira vez em treze anos a companhia teve prejuízo. A perda foi de 1,3 bilhão de reais. “Não acredito que fatores que influenciaram nosso resultado irão acontecer na mesma dimensão que ocorreram neste trimestre”, disse ela. Referia-se, indiretamente, aos problemas que herdou da gestão de seu antecessor, Sérgio Gabrielli.

Não foi a primeira vez que Graça Foster expôs seu descontentamento com a administração anterior, embora ela fizesse parte da diretoria. Ao apresentar o plano de negócios, em junho, criticou o descumprimento sistemático das metas de produção de petróleo sob Gabrielli. Para evitar nova frustração das expectativas dos investidores, a companhia reduziu para 4,2 milhões de barris ao

dia as metas para o período de 2016 a 2020, 700 mil a menos do que o estabelecido anteriormente. Graça também criticou as falhas de acompanhamento financeiro nos projetos da estatal.

Nos investimentos em refino do petróleo, o que mais chamou a atenção foi a discrepância entre o orçado para a construção da Refinaria Abreu e Lima, em Pernambuco, e o realizado. A previsão inicial era de que ela ficaria pronta em novembro de 2011 e custaria 2,3 bilhões de dólares. Em setembro de 2012, previa-se a conclusão para 2014, a um custo de 20,1 bilhões de dólares, nove vezes maior.*** “Essa é uma história a ser apreendida, a ser escrita e lida pela companhia, de tal forma que não seja repetida”, disse Graça Foster. Para o mercado, foi um sinal claro de que a gestão da Petrobras havia ingressado numa nova era.

Durante os anos Lula, os investidores privados acusavam o governo de usar politicamente a estatal. Gabrielli, professor de economia da Universidade Federal da Bahia, ocupou primeiro a diretoria financeira da empresa. Chegou à presidência, em 2005, pelas mãos de três caciques do PT: José Dirceu, José Genoíno e Jaques Wagner. Com a saída de Luiz Eduardo Dutra (do PT de Sergipe) do comando da estatal, Lula pensou em substituí-lo por um técnico de carreira. O nome de sua preferência era o de Rodolfo Landim, funcionário da companhia e, na época, presidente da Petrobras Distribuidora. O trio convenceu o presidente de que Gabrielli seria a melhor escolha porque aquele era um cargo político, e ele, ligado ao partido desde sua fundação, já acumulara experiência como diretor financeiro.

No dia 6 de fevereiro de 2012, numa entrevista ao programa *Roda Viva*, da TV Cultura, Gabrielli, presidente da Petrobras por quase sete anos — o mais longo da companhia —, disse ser “legítimo que ela abrigasse indicações de partidos políticos porque é uma empresa que representa o Brasil”. Ex-diretores contam que alguns

dos nomeados tinham relação direta com pessoas da base governista. Renato de Souza Duque, diretor de Engenharia, Tecnologia e Materiais, era concunhado de José Dirceu. O diretor de Abastecimento, Paulo Roberto Costa, responsável pelas refinarias, foi indicação de José Janene, do PP, e, após a morte do deputado, foi apoiado pelo PMDB do Senado. “O mais grave foi o que ocorreu nos cargos de gerência”, disse um ex-diretor da empresa. “Quase todos os gerentes de unidades operacionais da companhia eram ex-sindicalistas, muitos há anos sem trabalhar na empresa.” Isso, segundo ele, se refletiu no desempenho da estatal.

Antes de se aposentar, Antônio Menezes ocupou as diretorias de Engenharia e Serviços e de Petróleo e Gás da Petrobras. Em seu escritório no Centro do Rio, onde dá consultoria, fez uma avaliação da companhia. Disse que a queda de produtividade foi um problema de má gestão. Prova disso, segundo ele, seria o inchaço da estatal. “O número de funcionários terceirizados da Petrobras subiu de 110 mil, em 2003, para 300 mil, e a produção praticamente estacionou entre 2007 e 2012”, disse. “Isso é injustificável.”

A Petrobras, na opinião de Menezes, também teria cometido o erro de destinar quase metade dos recursos de investimento para a construção de refinarias, sob o argumento de que precisava aumentar a produção de gasolina e diesel para não ter que importar os produtos. “Foi um erro estratégico. A companhia desviou dinheiro de investimento na produção de petróleo, que é o coração do negócio, para a construção de refinarias, entre elas as do Ceará e do Maranhão”, disse. “Não faz sentido termos, além da de Pernambuco, mais duas refinarias no Nordeste, quando o maior mercado consumidor é o Sudeste. É levar o combustível para refinar lá e depois trazê-lo de volta para ser consumido aqui.”

Pelo resultado do balanço, o maior dano às contas da estatal foi causado pela decisão do governo de obrigar a Petrobras a vender gasolina das suas refinarias a um preço abaixo do de mercado, como estratégia para segurar a inflação. As refinarias pagavam pelo petróleo bruto o valor de mercado, mas, na hora de revender o produto, não podiam reajustar o preço. A situação se agravou porque houve aumento do consumo interno com o estímulo para a compra de carros. A Petrobras teve que importar gasolina e diesel e vendê-los a preços mais baixos do que comprava. O prejuízo da empresa com essa política foi de 7 bilhões de reais só num trimestre. “A Petrobras é a única companhia do mundo que, com o petróleo a cem dólares o barril, quanto mais vende gasolina, mais prejuízo tem”, ironizou Adriano Pires.

Uma das tantas críticas que o setor privado faz a Gabrielli é a de ter acolhido pacatamente a ingerência na estatal. “Os ataques a ele são injustos”, defendeu Haroldo Lima. Nas reuniões em Brasília, das quais participavam a então ministra Dilma e o ministro da Fazenda, Guido Mantega, Gabrielli foi inúmeras vezes repreendido por defender a necessidade de reajuste do preço dos combustíveis. “Cansei de vê-lo levantar essa bandeira. Por causa disso, levou muita bronca da Dilma”, contou Lima. “Agora fica parecendo que só a Graça Foster é que se preocupa com o problema.” E continuou sua defesa. “A Graça, indiretamente, o critica pelos erros estratégicos de construção das refinarias. Mas não é Gabrielli que ela está criticando. Ela está criticando a era Lula”, disse, exaltado, batendo com os dois dedos na mesa. “O Gabrielli tinha lá poder de decidir se ia fazer ou não refinaria? Isso quem decidiu foi o Lula!”

Num começo de noite do mês de julho, o ministro das Minas e Energia, Edison Lobão, sentou-se à cabeceira da longa mesa de reuniões de sua sala, no 9º andar do Ministério, em Brasília. Ao seu

lado estava o secretário de Óleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis, Marco Antônio Martins Almeida. Com um papel onde fazia anotações enquanto falava, Lobão analisou a nova lei do pré-sal e suas consequências para a Petrobras e o país. Ao contrário de Haroldo Lima, ele não vê nenhuma possibilidade de a comissão ter errado no desenho do contrato de partilha. “Temos consciência de que produzimos uma legislação tão próxima quanto possível dos interesses brasileiros.” Fez uma pausa dramática e continuou. “Também não quisemos fazer nada contra os interesses das empresas internacionais que possam estar dispostas a produzir petróleo no Brasil.”

A Petrobras, de acordo com o ministro, tem todas as condições de ser operadora em todos os contratos. “As despesas serão divididas entre os sócios”, disse, “e tudo vai ser ressarcido pela Petróleo...” Atrapalhou-se com o nome da nova estatal, Pré-Sal Petróleo S.A., e pediu socorro a Marco Antônio Almeida. “Como é mesmo o nome da empresa?” Almeida sugeriu que o ministro usasse apenas a sigla, PPSA. Lobão anotou o nome correto no papel.

Existem algumas questões que precisarão ser enfrentadas quando o regime de partilha finalmente entrar em vigor. Como o governo reagirá caso a Petrobras não consiga estar presente em todos os contratos com pelo menos 30% de capital? Nesse caso, a lei poderia ser alterada? Ou o caminho seria atrasar a produção de petróleo para adequá-la à capacidade da Petrobras? Lobão respondeu com outra pergunta: “O Brasil está interessado em expandir gigantescamente sua exploração no pré-sal?”. Prosseguiu com nova indagação: “Ou o Brasil pode se interessar em produzir apenas para o seu consumo interno e mais 30% para exportação?”. Primeiro, continuou ele, o Conselho Nacional de Política Energética precisará definir como será a política de exploração. Só depois é que se decidirá quantos blocos estarão abertos aos leilões. “Não haverá

exploração de todo o pré-sal de uma só vez. Isso não ocorrerá jamais. Os interesses nacionais serão avaliados.”

Nesse caso, não teria sido melhor deixar os contratos de concessão, com o governo calibrando o que seria explorado? Lobão pensou por um momento e mudou o tom do discurso. “Depende de que lado nós estamos. Se estamos do lado do interesse nacional, o contrato de partilha é melhor. Se do lado das petroleiras, então é o contrato de concessão.” A teoria do governo é de que, antes da descoberta do pré-sal, o risco de não se encontrar petróleo era maior. Portanto, o contrato de concessão atendia bem aos interesses do país. “A União dava os blocos quase de graça para as operadoras porque sabia das dificuldades de se achar petróleo.” Com as novas reservas, entendeu-se que o contrato de partilha dá mais controle à União. “Vai ser difícil colocar uma sonda e não encontrar petróleo no pré-sal”, afirmou o ministro.

Lobão fez nova anotação no papel e acrescentou mais um ingrediente à discussão. “Além do mais, com a posse do petróleo, teremos maior força geopolítica na sua comercialização”, disse. “Se os Estados Unidos quiserem contratos de longo prazo para fornecimento, o governo terá petróleo para vender e poderá estabelecer condições.” O Brasil, segundo ele, tem que aproveitar algumas vantagens. Uma delas seria o fato de ser um país estável e respeitar contratos. Para os Estados Unidos, avaliou o ministro, será muito mais confortável comprar petróleo brasileiro do que da Venezuela ou do Iraque, politicamente mais instáveis e arredios. “Isso tem um preço e pode ser cobrado.” E novamente fez uma pergunta a que ele mesmo respondeu: “De que forma? Negociando a redução de barreiras aos nossos produtos agrícolas, por exemplo”.

O segundo ponto de sua fala naquela noite era a questão do conteúdo nacional dos projetos. O ministro rebateu as críticas de empresas e investidores privados de que a Petrobras e todo o setor

estariam sendo sacrificados com a obrigação de comprar aqui pelo menos 30% dos equipamentos e máquinas para a exploração e produção de petróleo a preços mais altos que os cobrados lá fora. Essa seria, segundo o mercado, uma das razões dos aumentos de custos que afetaram o balanço da Petrobras. Lobão defendeu a indústria nacional. “Os custos podem até ser um pouquinho mais elevados, mas, como se trata de produção nacional, serão gerados empregos e tributos aqui.” E, exibindo orgulho, disse que o Brasil acabara de receber duas plataformas vindas da Coreia com 70% de conteúdo brasileiro.

José Velloso é vice-presidente da Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos, a Abmaq. Pouca coisa o irrita mais do que a discussão sobre a indústria local. “Isso é uma falácia”, disse ele. “Não tem quase nada sendo produzido aqui, e nós estamos levando a culpa.” Velloso acusa o governo de contabilizar errado o que seria produção nacional. “A Petrobras e os outros operadores contratam os empreiteiros para fazer plataformas. Estes, sim, são nacionais. Só que essas empreiteiras vão buscar tudo lá fora”, protestou. “Depois alegam que é conteúdo local.” Houve atraso em todas as catorze sondas e plataformas entregues à Petrobras em 2012, segundo a própria companhia. E todas foram encomendadas fora do Brasil. A fabricada na China atrasou 864 dias. A dos Emirados Árabes, 683 dias. Essa demora tem impacto direto na produção e no faturamento da estatal.

Velloso reclama da falta de apoio do governo. Diz que não basta fixar um percentual de compra de 30% e alegar que está se fazendo algo em defesa da indústria nacional. “O custo Brasil, que inclui carga tributária, falta de logística e altas taxas de financiamento, encarece a nossa produção e nos tira competitividade”, disse. “Muitas empresas brasileiras de máquinas e equipamentos estão

preferindo importar dos Estados Unidos o que deveriam produzir aqui. Elas estão se transformando em importadoras”, admitiu. Nos últimos meses, a indústria de máquinas e equipamentos já demitiu mais de 2 mil trabalhadores por falta de encomendas, disse Velloso. “Nossas empresas estão ociosas. Onde está o tal conteúdo local?”

Ouve-se a mesma reclamação na sede da Organização Nacional da Indústria de Petróleo, a Onip, no Rio, que congrega os fabricantes nacionais de equipamentos para o setor de óleo e gás. Os associados se queixam de que o cálculo do conteúdo nacional não passa de marketing do governo. Pouca coisa estaria sendo encomendada internamente. “A indústria nacional não quer proteção. Ela quer poder competir em pé de igualdade com a estrangeira. Para isso é preciso uma política industrial, e não simplesmente um decreto obrigando as operadoras a comprarem aqui”, disse o superintendente da entidade, Paulo Buarque Guimarães. “É preciso que governo, operadores e fabricantes de máquinas sentem-se à mesma mesa e definam uma política. A indústria nacional tem que estar preparada para atender naturalmente as encomendas. Para isso, existe o BNDES. Para fazer uma política que torne a empresa nacional competitiva aqui e lá fora.”

As indefinições e o vaivém no setor petrolífero podem acabar por comprometer a chance divina que Lula acreditou ter sido dada ao Brasil. Os achados no pré-sal ocorreram justamente num momento em que, ao contrário do declínio que se previa, começou um novo ciclo de descobertas de petróleo no planeta.

Um estudo recente feito por Leonardo Maugeri, executivo da petroleira italiana Eni e pesquisador da Escola de Governo Kennedy, da Universidade Harvard, põe por terra a ideia de que o Brasil seria a única nova estrela em ascensão no cenário petrolífero mundial. Intitulado “Petróleo: a próxima revolução — o crescimento

sem precedentes da capacidade de produção e o que isso significa para o mundo”, o trabalho enumera, além do pré-sal brasileiro, outras descobertas de jazidas em áreas não convencionais que já começam a mudar a geopolítica no mundo.

Maugeri afirma que quatro países aparecem com maior potencial de crescimento de produção nessas áreas não convencionais — pela ordem, Iraque, Estados Unidos, Canadá e Brasil. Ele chama a atenção para a novidade de três desses quatro países serem do hemisfério ocidental, e não no centro de gravidade tradicional do petróleo, o golfo Pérsico. A maior surpresa, diz ele, foi o rápido e impressionante crescimento da produção de *shale gas*, ou gás de xisto, nos Estados Unidos — um combustível extraído da pedra.

O Brasil, que inicialmente aparecia nas projeções de Maugeri como o quarto maior produtor de petróleo em 2020, teve a sua capacidade de produção revista. “As importantes descobertas no campo de Lula, na bacia de Santos e na de Campos faziam prever que o Brasil produziria 6 milhões de barris em 2020”, analisa o executivo. “Aproximadamente 2,5 milhões desses barris viriam da área do pré-sal. No entanto, um nacionalismo crescente aprovou uma legislação que impôs à Petrobras a obrigação de ser o único operador nesses campos. É provável que a companhia não seja capaz de manejar tantas jazidas num período relativamente curto de tempo.”

Autor do premiado *O petróleo: Uma história mundial de conquistas, poder e dinheiro* (Editora Paz e Terra, 2010), o americano Daniel Yergin é um dos mais respeitados especialistas em energia. Ele analisou a mudança de expectativas no mercado de petróleo em artigo publicado em junho de 2012 no jornal *The New York Times*. Nos Estados Unidos — o maior consumidor mundial —, o declínio da produção petrolífera era considerado inevitável até o fim da década passada, disse Yergin. No entanto, ela aumentou

25% nos últimos quatro anos, em boa parte devido à extração do óleo de rochas. O *shale gas*, que no ano 2000 representava apenas 2% da produção americana de gás, hoje responde por 37%. O país conseguiu diminuir sua dependência do petróleo importado, graças também à maior eficiência no uso dos combustíveis e à redução da demanda. A proporção do petróleo que vem de fora consumido pelos americanos passou do auge de 60%, em 2005, para 42%. No Canadá, a quantidade de óleo extraído de reservas arenosas triplicou nos últimos doze anos.

O estudo de Maugeri segue na mesma linha. Desde 2003, houve um novo ciclo de investimentos na exploração petrolífera, provocado pela alta dos preços. As companhias privadas, desesperadas para repor suas reservas, foram buscar alternativas. Entre 2010 e 2011, investiu-se no mundo 1 trilhão de dólares em exploração e produção. Foi o maior pico de investimentos desde os anos 1970. O Brasil corre o risco de ficar para trás nessa corrida.

Às nove horas da noite, as luzes do gabinete do ministro Edison Lobão ainda estavam acesas. Ele voltou ao assunto dos leilões. Disse que a 11ª rodada de licitação será autorizada assim que a questão dos royalties for aprovada pelo Congresso, o que, ele acredita, ocorrerá ainda em 2012.**** Afirmou que Graça Foster não pode criticar a gestão de Gabrielli na Petrobras “porque ela fazia parte da diretoria e, portanto, também era responsável pelo que acontecia”. Depois, defendeu a política de preços para a gasolina vendida pela estatal. Disse que hoje o preço cobrado pela empresa está apenas um pouco abaixo do mercado internacional. Admitiu que, se necessário, o valor subiria, mas não a ponto de provocar impacto na inflação. “A Petrobras está sendo bem atendida pelo governo desde o seu nascedouro. Agora ela pode dar uma contribuiçãozinha. Eu me preocupo todos os dias com a Petrobras, temos orgulho dela. Porém, mais cuidado devemos ter com 200 milhões de brasileiros.”

* Publicado em setembro de 2012.

** A presidente Dilma Rousseff autorizou a retomada dos leilões em setembro de 2012. Os leilões, tanto nas áreas do pré-sal como fora delas, foram realizados em outubro de 2013. (N. A.)

*** Até dezembro de 2013, a previsão ainda era a mesma. (N. A.)

**** A nova divisão dos royalties do petróleo foi aprovada pelo Congresso apenas em 2013. (N. A.)

11

Colheita amarga*

SERTÃOZINHO, NO INTERIOR DE SÃO PAULO, é uma cidade de 112 mil moradores que vive da cana-de-açúcar. Mas sua aparência não tem nada de grotão miserável perdido no tempo. Não se veem trabalhadores andrajosos nem famílias sem eira nem beira vagando pelas ruas como é de praxe na paisagem humana associada à cultura do açúcar. É uma cidade de classe média cuja população vive em casas de um andar, fachadas limpas e pequenos jardins na frente.

Até 2007, ela ocupava o sexto lugar no ranking das melhores cidades brasileiras, medido por pesquisas da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, que levam em conta emprego, nível de renda, saúde e educação. Sertãozinho era o maior polo nacional de produção de máquinas e equipamentos para o setor do açúcar e do álcool. Na maioria, os trabalhadores de lá são operários especializados.

Dois anos depois, Sertãozinho desabou para o 154º lugar no ranking, e dali não conseguiu sair. Quando o prefeito José Alberto Gimenez, o Zezinho, tomou posse, em janeiro de 2012, encontrou uma cidade muito diferente da que administrara até 2007. Naquele período de abundância, suas mais de quinhentas fábricas estavam

abarrota­das de encomen­das para atender às usinas de todo o Brasil. Faltavam trabalhadores para dar conta da demanda. Os salários subiam. O comércio era pujante e os bares e restaurantes não ficavam vazios como agora.

Gimenez, um homem alto, de pele clara e cabelos acinzentados, bateu com as grandes mãos espalmadas na mesa da sala de reuniões da prefeitura, num prédio cor de uva, construído nos anos 1930. Suspirou e empregou a palavra “decadência”. Mas não culpou seu antecessor. “O que derrubou Sertãozinho foi a crise do etanol”, disse. “Nossas fábricas estavam ganhando dinheiro com o grande volume de encomendas para as usinas, tanto novas quanto antigas. Aí o governo começou a se meter nos preços dos combustíveis e bagunçou tudo.”

As dificuldades das usinas chegaram logo à prefeitura. Com quase 2 mil desempregados, Sertãozinho perdeu renda, o que afetou o comércio, a prestação de serviços, a arrecadação pública e os índices de saúde. O efeito dominó da política do governo para os combustíveis se propagou muito além das penas desfiadas por Gimenez: abalou todo o setor de etanol, que movimenta quase 50 bilhões de dólares ao ano e gera cerca de 400 mil empregos permanentes e outros 600 mil temporários. Também contribuiu para o rombo no balanço da Petrobras e fez estragos nas contas externas nacionais, arrastando o saldo comercial para o nível mais baixo dos últimos dez anos.

O quartel-general dos usineiros, a União da Indústria de Cana-de-Açúcar, a Unica, fica no 9º andar de um prédio na avenida Brigadeiro Faria Lima, em São Paulo. A entidade, que congrega todos os donos de usinas, acaba por servir de referência para os outros participantes do setor de etanol, como plantadores de cana e fabricantes de equipamentos para as usinas. E nos últimos cinco anos ela virou um muro de lamentações. Das 430 usinas que

existiam no Brasil há cinco anos, 41 fecharam as portas ou foram incorporadas por outras. Para o ano de 2013, a previsão da entidade é de que mais dez tenham o mesmo destino.

Circula no Palácio do Planalto um estudo do Itaú BBA que pinta com tintas sombrias a paisagem do futuro do etanol. Das quase quatrocentas usinas atuais, 18% estão quebradas e sem salvação: pesadamente endividadas, elas não têm geração de caixa para se sustentar e pagar a dívida. Outro conjunto de usinas mal e mal pode arcar com as dívidas, mas dificilmente quebrará em curto prazo. O esforço exigido para o pagamento, contudo, impedirá que façam qualquer investimento nos próximos anos.

Por fim, diz o estudo do banco de investimentos, há um grupo de 40% das usinas capitalizado e com caixa para investir. É com essas usinas que o governo terá que contar para suprir a necessidade de etanol no mercado brasileiro nos próximos anos. A dúvida — que não é só do banco, mas do setor e do próprio governo — é se elas terão capacidade para garantir o abastecimento nacional do combustível.

O grande crescimento do etanol se deu em 2003 quando surgiram nas ruas brasileiras os carros *flex*, que permitiram aos motoristas abastecer com gasolina e álcool, com vantagem para a segunda opção. A segurança de poder usar os dois combustíveis afugentou o temor de se repetir o que ocorrera no começo da década de 1990: por falta do combustível, os donos de automóveis movidos exclusivamente a álcool não tinham como abastecê-los. Uma década depois de os carros a álcool terem desaparecido, os *flex* tomaram conta do mercado.

Com a alta prolongada do preço do petróleo no mundo, o etanol surgiu como uma opção muito mais barata que a gasolina. Boa parte dos consumidores passou a abastecer com o produto, a ponto

de, nos anos seguintes, metade dos carros *flex* rodar com o combustível. O rápido aumento do consumo provocou uma explosão do setor, impulsionando toda a cadeia do etanol — do plantio da cana até a fabricação de máquinas e equipamentos para atender às novas usinas. Em três anos, 2004 a 2007, surgiram 130 novas usinas só na região Centro-Sul do país. A produção de cana dobrou. O Brasil, que levava quinhentos anos para produzir 300 milhões de toneladas até 2003, passou a produzir 600 milhões de toneladas de cana em menos de uma década.

Entusiasmado com o crescimento acelerado do setor, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva abandonou a mamona, que considerava a panaceia para resolver futuras dificuldades na geração de energia não poluente, para empunhar a bandeira do etanol. Numa campanha de marketing, passou a chamá-lo de combustível verde-amarelo. O etanol, como repetiu tantas vezes, era a oportunidade de o Brasil livrar-se das oscilações do preço da gasolina, além de virar um grande exportador de um combustível mais limpo. O álcool ganhava espaço nos discursos de Lula quanto mais subia o preço do barril do petróleo. Mas então foi anunciada a descoberta de campos de pré-sal no mar, ao passo que a alta do preço do petróleo começou a pressionar a inflação, preocupando o governo.

A política de Lula em relação aos combustíveis ficou então difícil de entender. Por um lado, ela estimulava o aumento da produção do etanol por meio de financiamentos públicos e, por outro, passou a segurar artificialmente o preço da gasolina. Com isso, a vantagem que havia em abastecer o carro com etanol começou a diminuir. Como a eficiência energética do álcool é menor, a sua utilização só se torna vantajosa se ele custar, no máximo, 70% do valor da gasolina. E com o preço da gasolina congelado na bomba, o usineiro não podia aumentar o preço do seu produto, sob pena de perder mercado. Sem poder repassar o aumento dos custos aos motoristas,

os usineiros passaram a ter prejuízo. A produção caiu e o setor entrou em curto-circuito.

Num começo de tarde, Antonio de Pádua Rodrigues, diretor técnico da Unica, um homem grisalho que passou parte da vida no campo, detalhou, desalentado, o início do desmanche do setor. “Houve uma grande euforia em 2007”, disse. “Muitos empresários correram em busca de financiamento para abrir sua usina. Alguns sequer conheciam o negócio, o que era problemático.” Terras para o plantio da cana começaram a ser disputadas, elevando bruscamente o preço do hectare. Não importavam os custos. A corrida pelo etanol coincidiu com os movimentos ambientalistas na Europa e nos Estados Unidos exigindo um combustível mais limpo. E o Brasil despontou como o grande fornecedor de energia limpa e renovável para o mundo.

Um ano depois, o contexto favorável se esvaneceu. A crise financeira de 2008 cortou de súbito as perspectivas de exportação e se aliou ao congelamento do preço da gasolina internamente. A brusca elevação dos custos de financiamento jogou a dívida das usinas na estratosfera. Endividadas e sofrendo a pressão do achatamento dos preços, muitas delas reduziram ou paralisaram os investimentos. Não só em novas máquinas, mas também na renovação do canavial. Para que a cana tenha maior lucratividade, 20% do canavial tem que ser renovado a cada safra. Caso contrário, a plantação envelhece e a produção cai.

“Ou bem as usinas pagavam as dívidas ou bem investiam em melhorias”, disse Pádua. Para tentar se capitalizar, boa parte delas desovou seus estoques a preços abaixo dos custos de produção. Outras não tiveram alternativa: foram vendidas ou fecharam as portas. Nesse panorama, multinacionais que se preparavam para investir no Brasil tomaram um atalho: em vez de abrir novas usinas,

compraram as que estavam em dificuldade. A participação das usinas nacionais no mercado, que era de quase 100%, encolheu para 60%. Quarenta por cento das usinas pertencem hoje a grandes grupos estrangeiros, como o americano Bunge e o francês DuPont. Para coroar as desditas, em 2009 uma seca no interior de São Paulo, o maior centro produtor de cana-de-açúcar, quebrou a safra e derrubou ainda mais a produção de álcool.

O engenheiro Adriano Pires é dono do Centro Brasileiro de Infra Estrutura, uma consultoria do Rio especializada em energia. Ele me imprimiu um gráfico com a produção de etanol no Brasil e nos Estados Unidos nos últimos anos. Para ele, o gráfico fornece o quadro mais nítido da oportunidade que o Brasil está perdendo em razão do que ele considera uma “política errática” do governo para o setor.

Desde 2003, os Estados Unidos surgiram como o único possível concorrente de peso do Brasil na produção de etanol. Com a desvantagem de o etanol americano ser feito de milho, com teor energético muito menor do que o da cana, além de menos produtivo e de sujar mais o meio ambiente.

Em 2005, o Brasil produzia 16 bilhões de litros de etanol ao ano, e os Estados Unidos, 14 bilhões. Dois anos depois, a Casa Branca determinou que o etanol integrasse a matriz energética americana, e George W. Bush fixou prazos para que o volume de produção fosse aumentando gradativamente, para substituir em parte os combustíveis fósseis. Embora a estratégia tivesse mais a ver com a intenção do governo americano de reduzir a dependência do petróleo de lugares considerados voláteis, como os países árabes e a Venezuela, do que com preocupações ambientais, ela funcionou. Em 2006, o governo americano criou uma comissão formada pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts, o MIT, e órgãos ligados a

energia, ciência e tecnologia e meio ambiente. A CIA, Agência Central de Inteligência, integrou a comissão, que foi encarregada de traçar um programa energético para o país até 2056. Tudo foi detalhado, até os investimentos que deveriam ser feitos para cumprir as metas.

Adriano Pires apontou para o gráfico recém-impresso. “Essa é uma política consistente”, disse. “Em 2007, para atender as metas fixadas, os Estados Unidos já haviam passado à frente do Brasil, produzindo 24 bilhões de litros de etanol contra os 22 bilhões de litros feitos aqui. Em 2008, eles já produziam 35 bilhões de litros, contra 27 bilhões do Brasil.” E completou o raciocínio grifando os números finais com caneta: “Com o equívoco cometido pelo governo e a falta de um projeto para o setor, a produção nacional, em 2011, encolheu para 22 bilhões, enquanto a americana ultrapassou o dobro da nossa, batendo em 52 bilhões de litros”.

Parte desse desempenho americano aconteceu graças aos formidáveis subsídios do governo aos produtores de milho. Afora os subsídios, durante anos os produtores de milho conseguiram barrar a entrada do etanol brasileiro nos Estados Unidos. Confiantes no aumento futuro da produção, e na certeza de que tinham um produto melhor para oferecer, os usineiros brasileiros tentaram derrubar as barreiras tarifárias americanas.

Nessa época, o engenheiro Marcos Jank, que tinha experiência internacional no agronegócio, ocupava a presidência da Unica. Numa conversa recente ele contou como se deu a queda de braço com os americanos. “Começamos usando as mesmas armas que eles”, disse. “Abrimos um escritório em Washington e contratamos lobistas para nos ajudarem a mostrar as vantagens do nosso etanol em relação ao etanol americano.” Foram meses de visitas ao Congresso, a grupos de ambientalistas e até a comunidades pró-

Israel, interessadas em que os Estados Unidos reduzissem a importação de petróleo de países árabes.

Nessas conversas, o esforço era derrubar mitos em torno do etanol brasileiro. Um deles dizia que o aumento do plantio da cana no Brasil se daria por meio da destruição da floresta amazônica. “Conseguimos provar para os americanos que a nossa cana, além de não invadir a Amazônia, não tinha impacto na produção de alimentos, ao contrário do milho americano”, contou Jank.

Na briga, boa parte dos ambientalistas americanos ficou do lado do Brasil. O etanol brasileiro também ganhou apoio de grandes consumidores de milho, como produtores de gado e frango — que usam o produto como ração — e de fabricantes de alimentos. Eles reclamavam que, por causa da utilização do milho como combustível, a oferta caíra e o preço disparara.

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, Apex, juntou-se à ação da Unica. Numa entrevista na sede da entidade, um caixotão de vidro e concreto no Setor Bancário Norte, em Brasília, Mauricio Borges, presidente da agência, contou que um estratégia para chamar a atenção para o etanol brasileiro foi o patrocínio da Fórmula Indy. “Os carros passaram a correr com etanol de cana, com maior desempenho energético”, disse ele.

As corridas também criaram oportunidades de negócio. “Levávamos empresários americanos para acompanhar as corridas e os apresentávamos aos brasileiros de vários setores”, disse Borges. “Acabamos não só estimulando a venda de etanol, mas também fechamos exportações de mais de 1 bilhão de dólares de outros produtos. Diante dos 9 milhões de dólares que gastamos com o patrocínio das corridas, estamos tendo um bom retorno.”

Depois de trinta anos de protecionismo, em 2011 os Estados Unidos derrubaram as barreiras alfandegárias ao etanol brasileiro. Marcos Jank tem uma visão positiva de toda a campanha, mas ela é

acompanhada por frustração. “Foi uma vitória espetacular”, avaliou. “Mas, depois de todo o esforço para derrubarmos as barreiras comerciais contra o nosso produto, a produção de etanol no Brasil estava tão deprimida que não tínhamos muito o que exportar”, disse ele, que hoje é consultor na área.

Naquele período, Lula, que havia se transformado no maior garoto-propaganda do etanol, mudou drasticamente o seu foco de interesse, abandonando-o em função das jazidas submarinas de petróleo. “Até a descoberta do pré-sal, Lula dizia que, com o etanol, o Brasil seria uma Arábia Saudita verde”, rememorou Adriano Pires. “Mas o presidente rasgou a bandeira do combustível verde e passou a dizer que tínhamos ‘uma Venezuela em petróleo enterrada no fundo do mar’”

O programa de incentivo à produção do álcool como combustível surgiu nos anos 1970, com o Proálcool. O regime militar criou-o para fazer frente à alta do petróleo no mercado internacional. Com as contas externas arruinadas, a ditadura precisava reduzir os custos com a importação do óleo. Foi tão bem-sucedida que, pouco mais de uma década depois, 90% da frota nacional de automóveis era de carro a álcool.

Com a queda no preço do petróleo, o programa foi paulatinamente abandonado junto com os consumidores do carro a álcool. Pouco mais à frente, novamente sob o influxo da conjuntura internacional, o álcool voltou a ser valorizado. E empresários, convenientemente, acreditaram que o programa era para valer.

Acreditaram em discursos, como um de Luciano Coutinho em maio de 2008. No lançamento da política industrial do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES, o economista, presidente do banco, disse que o etanol seria apoiado porque envolvia muita inovação para a produção de uma energia limpa. “O etanol nunca foi oficialmente colocado de lado, mas

desapareceu do discurso oficial”, disse-me Mansueto Almeida, pesquisador do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, o Ipea.

A cana-de-açúcar chegou ao Brasil Colônia em 1532. As primeiras mudas foram plantadas na capitania de São Vicente, no litoral paulista, e depois em Pernambuco. Muitas cidades, como Recife, surgiram em torno dos canaviais. Logo a monocultura da cana tornou-se o produto por excelência da economia da América portuguesa. As condições cruéis de escravos no eito e nas senzalas, e a “doce” exploração, sobretudo feminina, nas casas-grandes, marcaram a formação do país e foram tematizadas por Gilberto Freyre.

De modo geral, a produção da cana não propiciou progresso tecnológico e muito menos a incorporação de escravos à cidadania: exportava-se matéria-prima, não se acumulava capital e evitava-se o florescimento do trabalho assalariado. Além disso, a plantação intensiva e sem cuidados, principalmente no Nordeste, acabou por arruinar grandes extensões de terra.

O ciclo da cana foi substituído pelo da prata e depois pelo do café, mas o cultivo não desapareceu. No final do século XIX, a cana se expandiu para o interior de São Paulo e Paraná. Os plantadores eram em boa parte imigrantes italianos — como os Ometto e os Biagi, cujos herdeiros são hoje milionários. Com a crise de 1929, foram dispensados das fazendas de café e começaram a plantar suas roças de cana para fazer, basicamente, cachaça. Foi por causa dessa experiência em fazer aguardente que eles adquiriram traquejo na atividade econômica e, muitas décadas depois, produziram etanol.

No Nordeste foi diferente. A participação da região na cultura da cana é hoje de ínfimos 10%. Os usineiros nordestinos, instalados principalmente em Pernambuco e Alagoas, não produzem etanol, apenas açúcar. Não só pela falta de conhecimento nesse tipo de

negócio, mas também porque se acomodaram com a garantia das cotas açucareiras. Desde os anos 1960, quando os Estados Unidos romperam com o regime de Fidel Castro, os americanos fizeram uma redistribuição das cotas que eram dadas aos produtores cubanos, que podiam exportar para o país vizinho sem pagamento de tarifas.

Na redistribuição, o Brasil ficou com parte dessas cotas. Como os usineiros do Nordeste tinham mais influência política, foram premiados com todas elas. Uma influência que se explica pela economia cartelizada: dos 102 municípios alagoanos, em 54 existem canaviais, pertencentes a 24 usinas que, por sua vez, são controladas por apenas treze famílias.

*

Isso acabou fazendo com que as usinas do Centro-Sul ficassem sós na produção do etanol. Como energia exige muito mais tecnologia do que a simples transformação de cana em açúcar, o setor fez inúmeros investimentos em inovação. Tanto que o etanol brasileiro é reconhecido como o mais eficiente do mundo. Junto com o álcool, todo o setor se expandiu: a plantação, a mecanização de usinas, a distribuição de combustíveis e até os postos de gasolina.

Mas mesmo o setor mais modernizado tem dificuldades em se desenvolver com os seus próprios meios. De acordo com Mansueto Almeida, um dos exemplos mais contundentes da ausência de uma política estratégica para o setor foi a venda de duas empresas do grupo Votorantim — a CanaVialis e a Alellyx — no final de 2008, por 290 milhões de dólares, para a americana Monsanto.

A CanaVialis era a maior empresa privada do mundo de desenvolvimento de variedades de cana-de-açúcar. E a Alellyx liderava a pesquisa de biotecnologia para a cana. A Votorantim havia criado as duas companhias como parte de um plano de

investimento em novos negócios. Para tanto, recebeu 50 milhões de reais em subsídios a fundo perdido do governo, um financiamento que não precisa ser ressarcido. Parte dos recursos já havia sido desembolsada quando, na crise de 2008, a Votorantim decidiu se desfazer das empresas e focar os seus negócios na sua especialidade. Para isso, tomou mais dinheiro barato do BNDES e comprou a Aracruz Celulose, que havia quebrado.

Na época, o ministro da Ciência e Tecnologia, Sérgio Rezende, de cujo ministério havia saído parte dos recursos, reclamou do comportamento do Grupo. “Como foram vender duas joias como essas?”, disse. O muxoxo foi a única manifestação de contrariedade. Ao comprar as duas empresas, a Monsanto soltou uma nota informando que a recém-adquirida CanaVialis desenvolvia uma nova planta, geneticamente modificada, que abriria um vasto campo para o aumento da produtividade da cana-de-açúcar.

Almeida não considera que a Votorantim tenha feito algo irregular. Ele critica a falta de controle do governo sobre os financiamentos que concede, sem exigir que as empresas se comprometam com um projeto de longo prazo. “Todos os países que apostaram em inovação fazem exigências ao concederem financiamento para empresas privadas”, disse. “Na Coreia, antes de receber subsídios do governo para se desenvolver tecnologicamente, a Samsung teve de firmar uma série de compromissos, começando com a inovação e terminando com a geração de emprego.”

O mais grave, disse Almeida, é que a Monsanto, uma das maiores empresas do mundo em soluções agrícolas e de biotecnologia, principalmente de milho e soja, passou a controlar também a tecnologia da cana. A Monsanto não vende soja nem milho. Vende sementes, adubos e defensivos. A matéria-prima é bem menos rentável que as mercadorias transformadas pela tecnologia. Agora,

fará isso com a cana. “A Monsanto pegou a cereja do bolo da cultura da cana, que é a inovação tecnológica”, disse. E voltou suas críticas ao BNDES: “O banco, em vez de apostar em empresas inovadoras, fica emprestando fortunas, a juros subsidiados, a grupos que não desenvolvem nenhuma tecnologia nova, como o frigorífico JBS”.

Enquanto falava, Almeida era acompanhado por Gesmar dos Santos, outro pesquisador do Ipea, que concordava com a cabeça. Quando teve uma brecha, Santos entrou na discussão. “Existe uma importância estratégica em se manter toda a cadeia tecnológica do conhecimento na mão de residentes”, disse. “Existem cerca de cem países que podem produzir etanol de cana, principalmente na África, na América do Sul e na América Central. Se esse mercado se desenvolver, o Brasil poderia apostar na cadeia como um todo. Desde o plantio, o desenvolvimento de sementes, até o software e a instalação de empresas nesses países.”

No ano passado, a Finep, Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia, abriu um edital de financiamento de 1 bilhão de reais, em parte a fundo perdido, para incentivar a pesquisa do etanol. Entre as empresas que acabaram se beneficiando do fundo figuram a Monsanto, a Basf, a Bayer e a Dow Química, todas multinacionais. “Embora não esteja errado que elas participem, acho que não era o caso de tomarem financiamento público, pois são muito grandes e têm capital”, disse Santos.

Nos Estados Unidos, os créditos para pesquisa em inovação na produção de etanol, no valor de 400 milhões de dólares, foram apenas para firmas americanas. Eram financiamentos na faixa de 5 milhões de dólares para empresas pequenas que apostavam em inovação. Depois, concordaram em dar financiamento, em faixas inferiores, para empresas instaladas no país, embora não americanas. “Nada impediria que fôssemos lá disputar financiamento para projetos de desenvolvimento de pesquisa do

etanol americano”, disse Santos. “O problema é que não temos o nosso modelo, não sabemos onde queremos chegar.”

Às nove horas de uma manhã de janeiro de 2013, Marco Antônio Martins Almeida, secretário de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis do Ministério de Minas e Energia, entrou na sala de reuniões contígua a seu gabinete, em Brasília. Marco Antônio, como pediu para ser chamado, discorda das críticas de que o governo abandonou o setor do etanol. “Não é o fato de o preço da gasolina ter se mantido estável que atrapalhou o setor”, disse. “O que precisa ficar claro é que nenhum programa que quer ser sustentável a longo prazo pode depender de preços conjunturais.” Marco Antônio acha que o problema do setor são os custos de produção. “Se eles querem ser competitivos, têm de baixar os custos, e não ficar pensando só em aumento de preço”, disse ele, referindo-se aos usineiros.

Sua visão do problema difere da dos produtores. Em 2005, com a alta do petróleo, o mundo inteiro entrou num boom de combustíveis renováveis. Algumas diretivas europeias eram de que toda a gasolina teria de ter um percentual de mistura de 10% de etanol anidro, que é um aditivo. Os Estados Unidos e o Japão também definiram maiores percentuais de mistura. Isso, segundo Marco Antônio, levou produtores brasileiros a uma grande euforia: houve uma corrida dos usineiros brasileiros para aumentar a produção de álcool anidro. Ou seja, não foi Brasília que gerou a expectativa otimista. “O problema é que veio a crise, o preço da gasolina caiu, e muitos países europeus adiaram a adoção de medidas para o aumento da mistura de etanol anidro na gasolina”, disse.

Além da perda de mercado externo e da diminuição do mercado interno provocada pela redução do consumo do etanol no carro *flex*,

os usineiros sofreram um novo baque. O governo decidiu reduzir de 25% para 20% a mistura de etanol anidro na gasolina, temendo que, em função da crise, as usinas não tivessem produto para entregar. “Adotamos a medida porque não havia etanol anidro e o que tinha era mais caro que a gasolina. Não poderíamos correr o risco de pressionar o preço da gasolina”, argumentou Marco Antônio.

A desorganização do etanol ocorreu justamente quando o governo decidiu reduzir os impostos dos carros novos para estimular o crescimento econômico. Com os preços mais baixos, a venda de carros disparou. A frota brasileira de carros cresceu de 27 milhões de veículos em 2010 para 31 milhões dois anos depois. A frota *flex* quase dobrou nesse mesmo período, embora a maioria dos consumidores agora escolha abastecer com gasolina em vez de álcool.

A Petrobras, no entanto, não estava preparada para o novo patamar de consumo de gasolina. Sem aumentos expressivos na produção de petróleo, sem capacidade para produzir mais gasolina por falta de recursos para novos investimentos e sem o suporte do etanol, a estatal passou a importar mais gasolina. Nunca antes na história deste país se precisou recorrer a tal medida. O Brasil sempre importou petróleo para refinar aqui. Nos dois últimos anos, a estatal importou uma média de 400 mil barris de gasolina por mês, o que contribuiu para a piora do seu caixa. A importação se refletiu negativamente nas contas do comércio exterior, derrubando o saldo da balança comercial, no ano passado, para o mais baixo da década.

Em janeiro de 2013, o governo finalmente voltou a aprovar o aumento da mistura de etanol à gasolina de 20% para 25%. A medida entrou em vigor em maio do mesmo ano. Essa era uma antiga reivindicação do setor, que vê aí uma oportunidade de

melhorar seus negócios. Para isso, os usineiros se comprometeram a aumentar a produção para 26 bilhões de litros, o que não resolve de todo o problema da Petrobras. Para que a estatal reduzisse a importação de gasolina, os usineiros teriam que aumentar também a produção de etanol para o carro *flex*, mas isso não está sendo cogitado. “Nós poderíamos produzir 50 bilhões de litros de etanol para abastecer toda a frota *flex*”, disse Antonio Pádua. “Mas, como os preços de venda não cobrem nossos custos, não temos como aumentar a produção.”

Marco Antônio não se altera ao dizer que, se não houver um rápido aumento da oferta de etanol, a Petrobras e o Brasil continuarão tendo perdas com a importação de gasolina. “Estamos construindo quatro refinarias e nenhuma delas vai produzir gasolina: elas vão produzir diesel, coque, nafta, GLP e querosene de aviação”, disse. O mundo todo, segundo ele, e não só o Brasil e a Petrobras, imaginava um mercado com cada vez mais etanol e menos gasolina, o que não se concretizou. “Agora, estamos tendo que importar gasolina, e minhas refinarias estão projetadas para não produzir gasolina”, disse ele, serenamente, como um médico conformado diante de um paciente terminal. “A saída será colocar álcool no mercado ou mudar o projeto das refinarias em construção.”

A possibilidade de o Ministério de Minas e Energia ter errado ao não ter feito um planejamento para evitar que a situação chegasse a esse ponto parece não caber na avaliação de Marco Antônio. “Veja bem”, disse ele com um sorriso tranquilo, fazendo uma indagação. “Minha referência de política pública tem que ser a usina que foi incompetente, que se endividou e não consegue gerar caixa, ou aquela que está bem administrada e não deve nada a ninguém?” Ele mesmo respondeu: “Se eu for ajudar a quebrada, tenho que premiar as bem administradas com rios de dinheiro. Eu preciso levar em

conta a situação média do setor, e não usar as quebradas como referência. Não posso salvar empresas. Usinas vão quebrar. Não quero que aconteça, mas empresas quebram todos os dias, em todos os setores, e o governo não fica correndo atrás para salvá-las”.

Ainda que o governo tente recuperar o tempo perdido estimulando a construção de novas usinas, o retorno não se dará em curto prazo. O setor exige um planejamento meticuloso. Em 2010, por exemplo, havia 111 pedidos de instalação de novas usinas em Goiás. Destes, apenas dezessete estão se materializando. “Para produzir etanol é preciso saber produzir”, explicou Carlos Liboni, um engenheiro que hoje ocupa a Secretaria de Indústria e Comércio de Sertãozinho. O investimento é alto, cerca de 6 mil reais por hectare. O canavial precisa estar no máximo a cinquenta quilômetros da usina. Sem isso, o negócio fica impraticável. Em 2013, uma tonelada de cana custava em torno de setenta reais. A quantidade de cana para encher um caminhão não chega a mil reais. Se o caminhão rodar muito, todo o dinheiro da cana transportada será para pagar o frete.

Os investimentos na construção de uma usina também são altos. Uma nova usina, de tamanho médio, exige um investimento mínimo de 1 bilhão de reais. “Quem vai investir essa montanha de dinheiro se não tiver segurança de que as regras do jogo não serão mudadas?”, perguntou Liboni. “O fato é que, nos últimos anos, o governo mudou as regras várias vezes. Abaixou o percentual de álcool na mistura de gasolina, congelou preço, não levou para a frente o projeto de biomassa, que era a produção de energia elétrica com o bagaço da cana-de-açúcar. Tudo isso judia muito do setor.”

Uma das maiores empresas fabricantes de equipamentos para usinas é a Dedini. A fábrica, uma construção de tijolo aparente com um enorme jardim na frente, fica na entrada de um dos distritos industriais de Sertãozinho. A Dedini é um termômetro da pouca

disposição de investir dos empresários da área. José Luiz Olivério é o vice-presidente de Tecnologia e Desenvolvimento da empresa. Ele contou que em 2008, quando havia a expectativa do boom do setor, o faturamento da Dedini foi de 2,2 bilhões de reais. Desse total, 70% eram encomendas do setor sucroalcooleiro. Três anos depois, o faturamento caiu para 900 milhões, dos quais apenas 45% foram de encomendas para as usinas. “Isso sem que a Dedini perdesse posição no mercado”, disse ele.

O empresário Rubens Ometto, dono do grupo Cosan, nasceu e cresceu dentro de uma usina em Piracicaba, no interior paulista. Sua fortuna é estimada em 2,7 bilhões de dólares, o que faz dele um dos brasileiros mais ricos. Entre os superlativos está também o de ser o maior produtor e processador mundial de cana-de-açúcar. Ometto é grisalho e tem olhos azuis, escondidos atrás dos óculos de armação preta. Gosta de uma boa conversa, desde que não liguem para ele na hora da novela das nove.

Antes de chegar à fortuna de hoje, quase faliu, rompeu com a mãe, assumiu o controle da Cosan e viu seus negócios se multiplicarem. Em abril de 2008, surpreendeu o mercado ao comprar a rede de postos de combustíveis da Esso, nome da Exxon Mobil no Brasil. À época, a compra da Esso pela Petrobras era tida como certa. A presidente Dilma Rousseff, ainda ministra da Casa Civil, era forte incentivadora do negócio. À saída de uma reunião do conselho da estatal, ela chegou a comentar com alguns interlocutores: “Essa ninguém tira da Petrobras”.

O comentário chegou aos ouvidos de Ometto. Grande financiador das duas campanhas de Lula ao Planalto, o empresário voou para Brasília e deu seu recado ao presidente e à ministra. “Se a Petrobras comprar a Esso, eu vendo a Cosan para uma multinacional no dia seguinte”, disse. Ometto costuma contar a seus interlocutores que Lula, preocupado com a possibilidade de o Brasil perder sua maior

empresa de etanol, determinou que a Petrobras recuasse no negócio. Para surpresa do mercado, Ometto ficou com a Esso. Três anos depois, ele venderia 50% da Cosan para a Shell. Juntas, formaram o grupo Raízen de produção e distribuição de combustíveis.

Recentemente, Ometto se interessou por novos negócios. Em maio, investiu 3,4 bilhões de reais na aquisição da Comgás, a maior distribuidora de gás natural do Brasil. Em uma entrevista à revista *Exame*, no final do ano, ele justificou sua decisão de colocar capital em outros setores: “O mercado de açúcar e de álcool é uma montanha-russa. Estou investindo em setores mais estáveis”.

A estrada que leva ao Centro de Tecnologia Canavieira, o CTC, próximo a Piracicaba, é estreita e esburacada. Um desvio à esquerda dá numa entrada arborizada, margeada por um lago bem cuidado. Os blocos de tijolo aparente e concreto, espalhados pela grande área, lembram um campus universitário. Ali trabalham quase 350 cientistas, encarregados de desenvolver alta tecnologia para a cultura da cana.

A pesquisa mais avançada do CTC no momento é o etanol de segunda geração, o projeto 2G. Gustavo Leite, presidente do Centro, considera que o 2G vai mudar a cara da cultura da cana. O etanol de segunda geração é o álcool extraído do bagaço, das folhas e da palha da cana. “Com a mesma produção de cana, a mesma quantidade de terra, de adubo e de fertilizante, será possível multiplicar a produção, já que haverá o aproveitamento de toda a planta.”

Os números apresentados por Gustavo Leite impressionam. Hoje, cada hectare de cana produz, em média, 7 mil litros de etanol. Com o etanol celulósico será possível produzir 30 mil litros no mesmo hectare. Leite se entusiasmou: “Não há planta que possa competir com a cana. Um hectare de cana produz 22 toneladas de etanol celulósico contra nove do milho”. Sua expectativa é de que o CTC,

criado nos anos 1970 pela Copersucar, a maior cooperativa de produtores de cana, para desenvolver tecnologicamente o setor, sairá na frente nessa tecnologia.

“Não é à toa que esses grandes grupos estrangeiros estão de olho no Brasil”, disse Leite. “Todos querem desenvolver o etanol de segunda geração da cana-de-açúcar, mas vamos ganhar essa corrida.” Em fevereiro, foi feito o primeiro teste de produção de etanol 2G. Agora o Centro fará investimentos de 100 milhões de reais para construir uma grande usina, que preparará o projeto para operar em larga escala. Só então o 2G será comercializado.

Antônio Eduardo Toniello Filho, ou Tonho, como é chamado em Sertãozinho, é um dos herdeiros de três usinas na região. Aos quarenta anos, ele administra as empresas e ocupa também a função de presidente da entidade que carrega o pomposo nome de Centro Nacional das Indústrias do Setor Sucroenergético e Biocombustíveis, em Sertãozinho. Vestindo uma camisa cáqui com o nome de uma delas, a Virálcool, ele falou das mudanças que o setor vem promovendo. No estado de São Paulo, por determinação legal, a colheita manual de cana terá que desaparecer dentro de dois anos. “O setor está mudando a cara”, disse. “O coronel e o trabalhador semiescravo, tantas vezes retratados, estão desaparecendo em São Paulo”, disse ele.

As máquinas que colhem a cana no lugar são orientadas por GPS. Alguns dos ex-cortadores hoje controlam as máquinas. “Tem até ar-condicionado lá dentro”, disse Toniello. As usinas tiveram que se adequar a outras mudanças. A legislação ambiental paulistana proíbe que se emita fuligem pelas chaminés e se jogue a água das caldeiras ou do esgoto sem tratamento nos rios. Todos os efluentes têm de ser tratados, e as usinas são obrigadas a construir sistema de esgoto. A fiscalização do trabalho também está mais rígida.

Trabalhadores com carteira assinada, assistência médica e odontológica são a maioria. Mas os benefícios, disse Toniello, aumentaram o custo das usinas nos últimos anos — e não puderam ser repassados para o preço.

As melhorias foram a contrapartida exigida pelos americanos e europeus para importar o etanol brasileiro. “Nós não fizemos isso porque somos bonzinhos”, admitiu Toniello. “Fizemos porque senão o nosso álcool não entrava lá.” No ano passado, o setor conseguiu exportar 2 bilhões de dólares de etanol para os Estados Unidos. Como a produção de etanol aqui é mais limpa do que a do milho, alguns estados americanos pagaram um preço maior pelo etanol brasileiro, como um prêmio pela produção de um combustível de melhor qualidade. Criou-se uma situação bizarra. Como o álcool produzido aqui foi exportado, o Brasil teve que importar o combustível americano para suprir as necessidades da mistura de 20% de etanol na gasolina. “Estamos limpando o ar dos americanos e sujando o nosso”, ironizou o consultor Adriano Pires.

Tonho Toniello acha que há má vontade da presidente Dilma Rousseff com o setor. “Ela não quer conversa com a gente”, disse. “Para aumentar o percentual de 20% para 25% da mistura de álcool na gasolina, levou meses para decidir. Nós não temos interlocução. A maioria dos nossos pleitos cai no vazio.” E reclamou com seu forte sotaque caipira: “A *muié* é dura demais”. Mas ele, de certa forma, entende essa má vontade: “A sociedade vê os usineiros como uns exploradores, uns aproveitadores de subsídios do governo. Não é nada disso. Nós evoluímos muito, embora ainda existam alguns que denigram a nossa imagem”.

O médico Paulo Saldiva, chefe do Departamento de Patologia da Universidade de São Paulo, fez recentemente um robusto estudo analisando o impacto do etanol no meio ambiente. Um dos

resultados foi que, em São Paulo, os índices de emissão de poluentes na atmosfera caíram graças à maior utilização do etanol. O que foi percebido lá fora. Na Suécia, frotas de ônibus já estão rodando com o etanol feito no interior de São Paulo. É a essa perspectiva que os usineiros brasileiros se agarram para acreditar que há futuro para o setor. Ainda que fora do Brasil.

O governo americano adotou recentemente medidas para reduzir a emissão de gases de efeito estufa, embora não tenha assinado o Protocolo de Kyoto. Estabeleceu que, em 2022, os Estados Unidos irão consumir 140 bilhões de litros de etanol, em substituição à gasolina. Desse total, só 57 bilhões sairão do milho. Os outros 80 bilhões de litros terão que vir de fontes mais limpas. E 15 bilhões de litros virão do etanol da cana. “Temos condições de nos tornarmos os maiores exportadores do mundo”, disse o consultor Marcos Jank. “Mas isso só acontecerá se o governo, em vez de atrapalhar, se mexer de maneira coerente. O governo ficou anestesiado com o pré-sal. Depois disso, nada aconteceu. Venderam o pirão antes do peixe. Viramos o país do pré-sal que importa gasolina. E, se nada mudar, seremos o país do etanol da cana que compra etanol do milho.”

*Publicado em março de 2013.

A disputa que matou a Varig*

TODAS AS MANHÃS, um advogado parrudinho e de voz grossa, uma ex-aeromoça esguia, loira, de olhos azuis, um engenheiro com cara de menino crescido e dois administradores sorridentes se reúnem em um prédio de tijolos aparentes, situado numa imensa área arborizada na Ilha do Governador, zona norte carioca. A tarefa do pequeno grupo é atrair clientes para o seu negócio: treinamento de pilotos e comissários de bordo. Nos últimos dois anos, o grupo fechou contratos com TAM, Gol, Azul e Avianca, além de empresas aéreas de Angola e da Bolívia. O serviço é tão bom que a Agência Nacional de Aviação Civil, a Anac, credenciou-o para fazer a homologação da certificação de pilotos — um exame que tem de ser realizado anualmente para garantir que um piloto está apto a voar.

O que dificulta o trabalho da equipe é o fato de o seu negócio não ser propriamente uma empresa. Embora uma placa no portão identifique o local como Flex Aviation Center, trata-se de uma massa falida. O centro de treinamento que o quinteto se esforça para manter em operação é um dos poucos patrimônios que restaram da antiga Varig Linhas Aéreas, que chegou a figurar entre as maiores companhias de aviação do mundo, com 127 aviões voando para 36 países, uma rede de hotéis, uma empresa de logística, uma de

manutenção de aeronaves, estações de rádio de controle aéreo e 20 mil funcionários.

Ao ter sua falência decretada, em 2010, a Varig operava, já sob o nome Flex, apenas uma rota nacional, com um único avião velho e ultrapassado. A marca Varig já havia sido comprada pela Gol Linhas Aéreas, que levara junto as rotas e as frequências de voos da empresa em aeroportos nacionais e internacionais, os chamados *slots*. Naquela altura, quase todos os bens da companhia já haviam sido retalhados para ajudar no pagamento de uma dívida que, no momento da falência, era de 7 bilhões de reais.

A Varig é o caso mais rumoroso de falência da história do país. Antes de fechar as portas, foi alvo de disputas acirradas dentro do governo de Luiz Inácio Lula da Silva. Os envolvidos nunca se entenderam sobre a melhor estratégia para salvar a companhia. Fora da esfera governamental, os dirigentes da Fundação Ruben Berta — pertencente aos funcionários e controladora da empresa — dificultaram o processo ao resistir a operações de salvamento que significassem a perda do controle acionário.

“O mais melancólico dessa história é que a Varig poderia ter sido salva”, avalia o consultor Josef Barat, especialista em aviação e diretor da Anac durante o processo de discussão sobre o destino da Varig no governo Lula. “Faltou, no mínimo, experiência de todas as partes para tocar um negócio tão grandioso.” A aviação, diz ele, é o transporte do futuro, que envolve alta tecnologia e mão de obra ultraespecializada. “A Varig tinha uma operação de primeira linha, e foi uma pena o Brasil ter perdido a companhia”, disse.

O centro de treinamento na Ilha do Governador, próximo ao Aeroporto Internacional Antônio Carlos Jobim, o Galeão, é o bem mais valioso da massa falida da Varig, cujo gestor judicial é o advogado Jaime Nader Canha, de 46 anos. Ele foi colocado ali pelo

juiz da 1ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro, Luiz Roberto Ayoub, para administrar os bens que sobraram e estão sendo leiloados para pagamento dos credores prioritários: os funcionários que perderam o emprego sem indenização e os aposentados do fundo de pensão, o Aerus, que teve seu patrimônio dilapidado por várias diretorias da Varig.

O centro de treinamento foi avaliado em 73 milhões de reais. Ele deveria ter ido a leilão há dois anos, mas a Secretaria do Patrimônio da União requisitou o imóvel alegando que ele não estava mais cumprindo sua função. O leilão está suspenso até que se decida quem é o dono do terreno.

À época, Nader convocou o grupo de funcionários da Varig encarregados da administração da massa falida e os orientou a manter o centro em funcionamento como se fosse uma empresa. Desde então, a ex-aeromoça Patrícia Gomes, que trabalha ali há 25 anos treinando tripulações, junto com o engenheiro mecânico Jair Duarte, os administradores Alcides Freire e Carlos André Fonseca, e mais uma equipe de cem funcionários, todos remanescentes da antiga Varig, tratam de garantir a rentabilidade do negócio. Com os recursos dos contratos do centro de treinamento, cerca de 1 milhão de reais ao mês, Nader e a equipe pagam os advogados da massa falida e a manutenção dos bens.

“Os simuladores de voo são equipamentos sensíveis. A Varig investiu 12 milhões de dólares nessas máquinas”, disse Jair Duarte, numa tarde de junho. “Basta que se desliguem os condicionadores de ar que, em cinco meses, tudo estará arruinado e não poderá mais ser utilizado.” Se o centro desaparecer, as companhias aéreas terão de treinar seus pilotos e comissários no exterior, o que encarece o serviço. “O mais triste é que toda uma inteligência em treinamento de voo, que deu prestígio à aviação brasileira, desaparecerá junto com o centro”, lamentou Patrícia.

O juiz Luiz Roberto Ayoub é um homem moreno, magro e bronzeado. No começo de maio, ele circulou pelas salas da 1ª Vara Empresarial, um espaço de cerca de trezentos metros quadrados no prédio do Fórum, no Centro do Rio, apontando prateleiras e armários lotados de processos da Varig. “Este é o maior processo do Brasil”, disse. “São trezentos volumes e dezenas de milhares de páginas.” A estimativa é que só os trabalhadores e o fundo de pensão, o Aerus, sejam credores de 4 bilhões de reais. A dívida total da companhia se multiplicou nos últimos anos. Atualmente, está na casa dos 18 bilhões. O juiz justifica esse aumento afirmando que a falência não congela as dívidas fiscais, que continuam sendo reajustadas.

Ayoub parou em frente a uma das prateleiras, esfregou uma das mãos na testa e reclamou que o caso Varig só tem lhe causado aflições. Nervoso, lembrou que, no ano passado, foi acusado pelo jornal *O Globo* de estar se beneficiando com a falência da empresa. Uma das acusações é de que ele nomeara seu amigo Jaime Nader como gestor da massa falida para favorecê-lo. Segundo o jornal, o negócio seria vantajoso em razão dos honorários pagos, afora os percentuais sobre as vendas em leilão. Ayoub se diz injustiçado e atribui as denúncias contra ele a “interesses contrariados”. Ele agora está à espera da análise do Conselho Nacional de Justiça sobre o caso. Assegura que pediu para ser investigado para não recaírem dúvidas sobre o seu trabalho.

A história da Varig se confunde com a da aviação brasileira. No começo dos anos 1920, o alemão Otto Ernst Meyer, que durante a Primeira Guerra Mundial lutara na Força Aérea do seu país natal, desembarcou em Pernambuco para trabalhar numa das fábricas da família Lundgren. Nessa época, a Alemanha, proibida pelos tratados de paz de construir e comercializar aviões internamente,

passara a desenvolver projetos na Itália para vendê-los fora da Europa.

Em 1926, um ex-chanceler alemão veio ao Brasil a bordo de um dos aviões construídos pela empresa alemã Condor Syndikat, num voo de demonstração. O presidente Washington Luís se encantou com a ideia de o país ter uma aviação comercial e assinou decreto autorizando seu funcionamento.

Meyer viu aí a oportunidade de ter sua companhia aérea. Casado com uma gaúcha, buscou apoio de empresários da colônia alemã e de políticos do Rio Grande do Sul, entre eles Getúlio Vargas. Em maio de 1927, criou, com financiamento privado e estatal, a Viação Aérea Rio-Grandense, Varig. Um jovem estudante de medicina gaúcho, Ruben Berta, se candidatou para uma vaga burocrática oferecida em um anúncio de jornal, e tornou-se o primeiro funcionário registrado da empresa (quinze anos depois, ele seria alçado à presidência, ocupando o cargo até sua morte, em 1966).

No começo dos anos 1940, a aviação brasileira tinha se desenvolvido bastante, em grande parte por causa dos aviões baratos, excedentes da Segunda Guerra Mundial. Já voavam nessa época, além da Varig, a Sindicato Condor, subsidiária da alemã Condor Syndikat; a Panair do Brasil, subsidiária da americana Pan American; a Real Aerovias e várias empresas de porte menor.

Em 1942, com o apoio do Brasil aos Aliados na Segunda Guerra, o governo Vargas nacionalizou as companhias alemãs. A Sindicato Condor sofreu intervenção e transformou-se na Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul. Já vislumbrando que poderia vir a ter problemas com o governo por suas origens alemãs — embora já tivesse se naturalizado brasileiro —, Otto Meyer passou o comando da companhia para Ruben Berta em 1941 e transferiu o controle acionário para os funcionários. Para isso, criou uma fundação que mais tarde seria batizada de Fundação Ruben Berta.

Nos anos 1950, quando o governo Juscelino Kubitschek decidiu subsidiar a criação da indústria automobilística, o setor aéreo foi deixado de lado.

Harro Fouquet tem 85 anos. Durante 55 trabalhou na aviação, 42 na Varig. Ele é um homem alto, de cabelos grisalhos, porte de soldado prussiano e memória prodigiosa. Durante uma conversa em seu apartamento em São Paulo, num condomínio de frente para a avenida Rubem Berta, ele contou que a política de Juscelino levou ao fim as rotas aéreas regionais que ligavam cidades menores às maiores. “A Real tinha trinta escalas só no norte do Paraná e 350 no Brasil”, disse. “Depois disso, a malha se perdeu, evaporou.”

Em 1961, com a disparada da inflação e a forte desvalorização cambial, as companhias aéreas ficaram numa situação ainda mais lastimável. A Panair, em crise, já havia repassado quase todas as suas rotas internas para outras empresas. A Varig se sustentava basicamente com seus voos diretos do Rio para Nova York. A Real, quebrada, foi vendida para a Varig. Depois da renúncia de Jânio Quadros, a crise se aprofundou. Ruben Berta procurou o então primeiro-ministro Tancredo Neves, que negociou medidas favoráveis ao setor.

A Varig soube aproveitar as novas oportunidades, entre elas a redução dos custos de financiamento das aeronaves compradas antes da desvalorização cambial, e cresceu. Abriu rotas para a Europa e o Japão. Com o golpe militar, em 1964, passou a dominar a aviação nacional. A Panair, sua principal concorrente, cambaleava depois de vendida pela Pan American aos empresários paulistas Rocha Miranda e Wallace Simonsen.

Na noite de 10 de fevereiro de 1965, a Panair teve a concessão abruptamente cassada pelos militares, num episódio até hoje não esclarecido. Especula-se que teria sido uma manobra do regime para favorecer a Varig. Especialistas em aviação são unânimes em

dizer que a Panair estava quebrada. Harro Fouquet serviu-se de café e mordiscou biscoitos colocados numa bandeja sobre a mesa de centro da sala decorada com móveis dos anos 1950. Balançou-se na cadeira enquanto lembrava o encerramento da Panair, evitando entrar no debate político. Na época ele era diretor de rotas da Varig e contou que, na manhã de 10 de fevereiro, antes de a cassação ser anunciada, seu chefe imediato em São Paulo, Helio Smidt, o chamou em sua sala e avisou: “Te manda para o Rio porque o Velho pode precisar de você”. O Velho era Ruben Berta, como era chamado, embora tivesse 57 anos. À noite a Varig assumiria as rotas, os aviões e os passageiros da Panair.

A partir daí, a Varig tornou-se monopolista nos voos internacionais. A companhia se beneficiava de medidas protecionistas do governo. Foi fixada uma tarifa mínima para evitar que as empresas internacionais fizessem dumping (redução artificial de preços) para competir com a aérea brasileira. Além disso, havia limitação de voos de companhias estrangeiras para o Brasil, a fim de garantir que a Varig ficasse com a maior parte dos passageiros brasileiros.

A proteção era total. Quando, em 1970, a Pan American incorporou o novíssimo Boeing 747-121 à sua frota internacional, foi impedida de voar para o Brasil com a aeronave até 1974, quando a Varig passou a operar com os novos DC10. Havia, porém, as contrapartidas. Para garantir facilidades, a Varig transportava coronéis do Departamento de Aviação Civil, o DAC, responsáveis pela regulação do setor, em primeira classe. Um ex-diretor da Varig me contou, durante uma conversa em seu escritório, no Rio, que a companhia pagava caro para garantir a simpatia da burocracia do governo. Diplomatas do Itamaraty estavam entre os que mais se aproveitavam da empresa. Era comum um embaixador trocar um bilhete de primeira classe por dez de classe econômica e, na hora do

embarque, pedir um upgrade para a primeira. “Eles acabavam ganhando dez passagens de primeira classe em vez de uma”, disse ele.

Políticos também tiravam seu naco. A maioria voava de primeira classe. Ou pediam que a companhia abrisse rotas para suas cidades, em voos antieconômicos. O retorno vinha em forma de apoio: o Congresso votava leis que favoreciam a empresa, como impedir que outras companhias brasileiras, como Vasp e Transbrasil, voassem para o exterior.

Com a ideia de criar uma aviação civil robusta, o regime militar decidiu ressuscitar a aviação regional. A estratégia foi favorecida pela construção do avião Bandeirante, nascido nas pranchetas dos engenheiros do Centro Técnico Aeroespacial, que seria o embrião da Embraer. O avião pequeno permitiria pousos e decolagens em aeroportos menores.

Para que o negócio se desenvolvesse, os militares resolveram conceder um subsídio às empresas que operassem esses voos. Ele se dava por meio da compra de um determinado número de bilhetes para garantir a ocupação da aeronave. Imaginava-se que a oferta e a frequência dos voos atrairiam cada vez mais passageiros. Quando as rotas se fortalecessem, as empresas não precisariam mais de suporte estatal.

A Varig abriu a subsidiária Rio Sul, que ligava cidades no interior da região Sul. O comandante Rolim Amaro, ex-piloto da Vasp, transformou sua empresa de táxi-aéreo, a Transportes Aéreos Marília — TAM, em uma companhia regional regular. O problema é que as companhias se aproveitaram das cotas de assento e não se esforçaram nas vendas, continuando a depender dos aportes públicos.

Com 70% do mercado de voos internacionais garantidos e 40% dos nacionais, a Varig crescia. No final dos anos 1970, para

compensar os problemas decorrentes da crise do petróleo que levaram o Brasil à bancarrota, a Varig investiu em uma rede de hotéis, a Tropical, e passou a atrair passageiros para o mercado interno. A crise era amenizada com os subsídios concedidos pelo governo, incluindo combustível mais barato. Não apenas a Varig cresceu, mas a Vasp e a Transbrasil também empinaram.

Os ventos começaram a mudar a partir de 1986, no governo José Sarney, com a edição do Plano Cruzado, que congelou os preços e as tarifas. O plano fracassou e a inflação disparou. Com o combustível nas alturas, os custos das empresas aéreas aumentaram sem que elas pudessem repassá-los. As perdas para as companhias, nesse período, foram estimadas em 2,8 bilhões de dólares.

O governo Collor só agravou o quadro. Collor abriu o setor aéreo à concorrência estrangeira para forçar a queda das tarifas. Feita de forma atabalhoada, sem estudos prévios, a abertura foi ruinosa, principalmente para a Varig. Na época, também foi quebrado o monopólio da Varig nos voos internacionais, permitindo que Vasp e Transbrasil voassem para o exterior.

A Vasp tinha sido comprada, com a ajuda do governo, por Wagner Canhedo, dono de uma frota de ônibus. Canhedo, aliado político de Collor, jogou os preços da passagem artificialmente para baixo e abriu novas rotas. A Transbrasil também começou a voar com preços reduzidos para os Estados Unidos. Iniciou-se uma guerra suicida de tarifas entre as três empresas. Sem experiência em voos internacionais, a Vasp e a Transbrasil perderam fôlego e seus problemas de caixa logo se evidenciaram.

Despreparada para enfrentar uma concorrência que até então desconhecia e sem melhorar suas práticas de gestão, a Varig começou a perder receita. Para piorar, a companhia fizera financiamentos para renovar sua frota com aviões MD-11. O dólar

subiu e a empresa entrou em moratória. Nessa época, Rubel Thomas, funcionário de carreira da Varig, era o presidente da companhia. Em 1993, para tentar equilibrar as contas da empresa, Thomas iniciou um processo de reestruturação que envolvia corte de pessoal e redução de salário. As medidas causaram descontentamento entre os funcionários, e Thomas foi derrubado por um golpe de conselheiros da Fundação Ruben Berta.

Durante uma assembleia, insuflado por um grupo de pilotos, o conselho da fundação, com duzentos integrantes, decidiu que a companhia seria comandada por um colegiado de sete curadores. Thomas ficou de fora da lista e deixou a empresa. Na disputa para fazer parte do conselho de curadores, os candidatos ao posto ofereciam facilidades aos funcionários em troca de votos. Começou uma fase de descontrole nos gastos.

O comando do conselho de curadores da Fundação ficou nas mãos de um apagado funcionário da área de controladoria, Yutaka Imagawa, sem experiência em gestão. Cabia a seu grupo escolher o presidente, a diretoria da empresa e o conselho de administração. “O comando da Varig não entendia que os tempos tinham mudado e que, para sobreviver, ela precisava reduzir o custo da operação”, disse um ex-diretor.

Os pilotos tinham benefícios muito superiores aos concedidos por outras companhias internacionais. Os funcionários levavam amigos e parentes em viagens pelo mundo sem pagar nada. Fazia-se vista grossa para roubos de mercadoria — de caviar a mantas das aeronaves. Os gastos com caviar chegavam a 6 milhões de dólares por ano. Boa parte era desviada. Era comum encontrar em festas badaladas do Rio de Janeiro latas de caviar iraniano com o selo da Varig.

Nenê Constantino, um empresário mineiro com jeito caipira, era dono de uma das maiores frotas de ônibus do Brasil, mas tinha ambições maiores. Em janeiro de 2001, ele criou a Gol Linhas Aéreas seguindo um modelo de baixo custo e baixo preço já existente na Europa e nos Estados Unidos. A estratégia foi possível porque havia sido derrubada pelo Congresso a política de tarifas mínimas (até então as companhias não podiam cobrar tarifas mais baixas do que o patamar estabelecido em lei, ainda que seus custos permitissem isso). A decisão aumentou a competição no setor. A Transbrasil foi a primeira a sucumbir. Em dezembro daquele ano, a empresa deixou de operar.

No final do governo Fernando Henrique Cardoso, a situação da Varig se tornara insustentável. As dívidas da empresa com a Infraero — a estatal de infraestrutura aeroportuária —, pelo uso dos espaços dos aeroportos, chegaram à casa dos milhões. A empresa tinha uma dívida colossal com a Petrobras Distribuidora. Também não pagava os bancos credores, principalmente o Banco do Brasil, nem as empresas de leasing de aeronaves e de turbinas. Seus aviões começaram a ser apreendidos mundo afora. No segundo semestre de 2002, às vésperas das eleições presidenciais, o governo tentou uma saída para a empresa.

O executivo Arnim Lore, ex-diretor do Banco Central, foi colocado na presidência do conselho da Varig por pressão dos credores. Foi feito um plano de reestruturação. Com a ajuda do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, todos os credores trocariam a dívida da Varig por ações da companhia e assumiriam o comando da empresa, indicando os executivos para administrá-la. O BNDES daria um aporte de capital para que ela modernizasse a frota e tivesse fôlego para continuar operando. Havia uma condição: a Fundação Ruben Berta teria de abrir mão do controle e da gestão, limitando sua participação a 5% do capital da empresa.

O negócio estava praticamente concluído quando as pesquisas eleitorais começaram a indicar a provável vitória de Lula sobre o candidato do PSDB, José Serra. “Os dirigentes da Fundação acharam que, num governo do Partido dos Trabalhadores, a empresa seria socorrida sem que precisassem abrir mão do controle”, contou um ex-diretor da Fundação. Dias antes da assinatura do acordo com o governo, Yutaka Imagawa comunicou a desistência do negócio.

Com Lula já eleito, iniciou-se, em novembro de 2002, o processo de transição da presidência da República. O local escolhido para as reuniões das equipes de trabalho do novo governo foi o Centro de Treinamento de Pessoal do Banco do Brasil — um prédio comprido, de concreto aparente, numa área descampada de Brasília. Numa manhã de dezembro, Daniel Mandelli, então presidente da TAM, chegou ao Centro de Treinamento para um encontro com José Dirceu, o coordenador político do novo governo.

A TAM tinha sido a transportadora da equipe de Lula durante a campanha presidencial, e Mandelli e Dirceu ficaram amigos. Alto, forte, calvo e com o rosto avermelhado dos italianos da colônia, Daniel Mandelli chegara à presidência da companhia depois da morte, um ano antes, de Rolim Amaro, seu cunhado. No encontro, Dirceu disse a Mandelli que a fusão com a TAM, que passaria a ser a controladora da nova empresa, seria a única saída do governo para salvar a Varig e para melhorar a situação da TAM, também com sérios problemas de caixa. Mandelli saiu satisfeito. Logo tratou de encomendar à LCA Consultores, empresa de consultoria que pertencia ao atual presidente do BNDES, Luciano Coutinho, um estudo de viabilidade da fusão.

A Varig não tinha muito tempo. Por causa da incerteza do mercado sobre qual seria a política econômica do novo governo, o dólar praticamente triplicara e elevava os custos da companhia, quase

todos em moeda americana, na mesma proporção. Logo no começo de 2003, um avião Boeing 777 da Varig foi apreendido no Aeroporto de Paris-Charles de Gaulle, enquanto os passageiros aguardavam para o embarque.

Um grupo de pilotos procurou o recém-empossado presidente do BNDES, o economista Carlos Lessa, em busca de socorro. Ele se dispôs a ajudar e montou uma estratégia. Sua proposta era semelhante à apresentada à Fundação Ruben Berta no final do governo Fernando Henrique. Os credores trocariam dívidas por ações e o BNDES entraria com dinheiro novo, subscrevendo ações da Varig. Nesse caso, o banco também seria sócio da companhia. “Não era nada de muito diferente do que o Luciano Coutinho vem fazendo agora no BNDES, associando-se a uma série de empresas. Com a diferença de que, na minha visão, a Varig era estratégica para o país”, disse Lessa, numa tarde quente de abril de 2013, na sala de sua casa, no Rio.

De camisa e calça de linho claro e batendo continuamente com a bengala no chão, Lessa contou, alterado, o que considera a sua via crúcis para convencer o governo a salvar a empresa. “Eu queria salvar a Varig, e não sua estrutura administrativa. Nós salvávamos e limpávamos a companhia. Tirávamos o grupo de controle e mandávamos os novos administradores averiguarem os crimes contra o patrimônio.”

Cruzou as mãos sobre a bengala, apoiou o queixo e lembrou: “Aquilo era uma roubalheira. A Varig pagava percentuais para agências de viagens mais altos do que qualquer companhia. Até o amendoim comprado pela Varig era o mais caro do mundo porque era fornecido por uma empresa de um ex-dirigente da Fundação”.

Lessa achava que tinha um trunfo para sensibilizar o governo: a ação de defasagem tarifária que tinha sido movida pela Varig e já havia sido ganha em primeira e segunda instâncias. Pela ação, a

Varig teria de ser ressarcida dos prejuízos que tivera no congelamento de preços do Plano Cruzado. Estimava-se que teria mais de 4 bilhões de reais a receber do Tesouro. Dessa forma, seria feito um acerto de contas, e a Varig quitaria suas dívidas com as estatais.

Houve uma reunião no Planalto com o presidente Lula e os principais credores — Banco do Brasil, Infraero e Petrobras Distribuidora — para que o plano fosse apresentado. O Banco do Brasil e a Infraero concordaram com o acordo. O então presidente da Petrobras Distribuidora, Rodolfo Landim, com apoio da ministra de Minas e Energia, Dilma Rousseff, não aceitou. Landim disse que continuaria exigindo que a Varig pagasse o combustível antecipado.

Com a negativa do executivo, Lula pediu a Lessa que procurasse outra saída. O economista, que já havia conseguido o aval dos credores privados para a proposta, deixou a reunião furioso. “A Varig era a empresa de bandeira brasileira. Tinha que ser salva. Todos os países europeus fizeram isso com suas aéreas em crise. Até os Estados Unidos socorreram suas companhias. Agora estamos perdendo 2 bilhões de dólares por ano em superávit comercial porque os brasileiros estão voando em empresas estrangeiras e mandando as divisas para os países delas”, protestou.

A aviação brasileira, segundo ele, é mais frágil que a europeia e a americana porque, aqui, quase tudo é importado, do aluguel de avião às peças de reposição, enquanto lá fora as empresas compram tudo em suas moedas. Além disso, tanto na Europa quanto nos Estados Unidos o combustível de aviação é subsidiado pelo governo.

Rodolfo Landim é um homem magro, comprido, de olhos azuis arregalados que parecem querer saltar das órbitas. Funcionário de carreira da Petrobras, ele fora colocado na distribuidora logo no começo do governo Lula por sugestão de Dilma Rousseff. Ele tinha

suas razões para recusar o plano de Lessa. Quando chegou à empresa, no dia 31 de janeiro de 2003, a primeira coisa que lhe caiu no colo foi a dívida da Varig. O rombo da aérea colocava a operação da distribuidora em risco. A estatal tinha um patrimônio de 1 bilhão de reais, e a dívida da Varig com a companhia era de 240 milhões.

Landim foi procurado por representantes da Varig que lhe pediram para continuar fornecendo o combustível sem pagamento prévio. Uma das garantias que eles ofereciam eram os recursos da ação de defasagem tarifária do Plano Cruzado, que eles acreditavam ser votada logo pelo Supremo Tribunal Federal.

Por se tratar de uma dívida do Tesouro, Landim, por intermédio da ministra Dilma Rousseff, pediu uma reunião com os ministros da Fazenda, Antonio Palocci, e da Casa Civil, José Dirceu. O executivo perguntou a eles se era viável aceitar a ação de defasagem tarifária como garantia. A resposta de Palocci foi: “Landim, nós vamos recorrer dessa ação até a última instância. Não faremos acordo nenhum em torno desse assunto com a Varig”.

Landim argumentou que não podia aumentar o crédito à Varig sem comprometer a Petrobras Distribuidora. Os dois ministros disseram que não podiam fazer nada. O presidente da distribuidora pediu, então, que fosse colocado em ata do conselho da empresa, do qual os dois ministros, além de Dilma Rousseff, faziam parte, que a distribuidora não poderia aumentar a exposição de risco com a Varig. À época, ele confidenciou a diretores da distribuidora que essa era a única forma de se proteger de pressões políticas para liberar o combustível sem pagamento.

Numa sexta-feira, Landim recebeu um telefonema de um executivo da Varig pedindo que liberasse o combustível. Ele avisou que só o faria mediante pagamento prévio. Houve uma discussão entre os dois. O executivo acusou Landim de querer parar a Varig e Landim revidou dizendo que não aceitava chantagem. Avisou que só

atenderia o celular até as dez da noite. Depois disso, se a Varig não pagasse, os operadores da Petrobras Distribuidora nos aeroportos não liberariam o querosene. Pela manhã, os aviões da Varig em alguns aeroportos ficaram parados.

Às nove horas do sábado, Landim ligou o celular. Havia uma centena de mensagens na caixa postal. Uma delas era de José Dirceu, perguntando por que ele não queria vender combustível para a Varig. Landim retornou a ligação e disse: “Não sou eu que não quero vender, ministro, são eles que não querem comprar. Eu só vendo se me pagarem”.

Na Varig, o clima era de terror. Os executivos ligavam para os escritórios nos estados pedindo que raspassem o cofre. Às onze horas, um diretor ligou para Landim avisando que tinham conseguido o dinheiro. Era uma parcela que estava reservada para pagamento de leasing de aviões. O presidente da distribuidora mandou buscar o cheque na sede da Varig, no Aeroporto Santos Dumont. Só então foi dada a autorização para a venda.

No começo de março de 2003, o presidente da Varig, Manuel Guedes, marcou uma audiência com o ministro José Dirceu, no Palácio do Planalto. Guedes, funcionário de carreira, era o sexto presidente da companhia em dez anos. Por mais de duas horas, esperou pelo ministro na antessala. Já começara a anoitecer quando Dirceu surgiu à porta. Guedes levantou-se para cumprimentá-lo. O ministro mal o olhou. Limitou-se a dizer: “Eu não tenho nada para falar com vocês. A saída da Varig é a fusão com a TAM. Procure o Luciano Coutinho, que está tratando do caso junto com o Banco Fator”. Em seguida, o ministro saiu para um compromisso. Guedes, em choque, voltou para o escritório da Varig em Brasília trêmulo e sem voz.

A fusão da Varig com a TAM era um sonho antigo de Rolim Amaro. Ele procurara certa vez George Ermakoff, presidente da Rio Sul, subsidiária da Varig, pedindo que fosse intermediário de uma proposta de fusão para o comando da Fundação Ruben Berta. Na segunda metade dos anos 1990, as duas empresas estavam perdendo patrimônio rapidamente por causa da crise financeira mundial. A proposta de Rolim era de uma sociedade meio a meio, mas ele seria o presidente executivo da nova companhia. Rolim costumava dizer a amigos que ele era o único que poderia enquadrar os pilotos da Varig. “Na TAM, se o piloto fala grosso eu demito. Na Varig, eles se acham deuses.”

Ermakoff levou o presidente da Fundação, Yutaka Imagawa, para um jantar com Rolim do qual também participou o ministro das Minas e Energia no governo Geisel, Shigeaki Ueki. O presidente da TAM expôs seu plano. Imagawa nunca mais o atendeu. Rolim costumava dizer que era mais fácil falar com o presidente da República do que com o da Fundação Ruben Berta.

Agora, porém, a situação era diferente. A Fundação teria de aceitar a proposta do ministro José Dirceu ou, então, deixar a Varig quebrar. A TAM ficaria com 97% da nova empresa e a Varig, com 3%. Para os funcionários da Varig, a situação não podia ser mais humilhante. A Varig tinha uma tradição de excelência tanto na segurança de voo como no serviço de bordo. A TAM tinha um histórico de acidentes aéreos, aterrissagens desastradas. Os pilotos da Varig estavam entre os melhores do mundo e chamavam a TAM, com desdém, de “a vermelhinha”, em referência à cor da marca da companhia.

Na manhã do dia 30 de abril, Luciano Coutinho foi encarregado de fazer a proposta aos conselheiros da Fundação em uma assembleia no restaurante da instituição, na Ilha do Governador, no Rio. Indagado por um dos conselheiros se a fusão não seria

resultado da pressão do governo sobre a Varig, Coutinho reagiu: “Quero dizer que jamais compartilhei ou compartilharia com qualquer tipo de pressão dessa natureza”.

Em seguida, admitiu: “Se pressão há por parte dos gestores públicos, e há, eles se escudam em determinadas condições que lhes permitem argumentar que não podem fazer isto ou aquilo porque poderiam estar pondo em risco o patrimônio das estatais”. E concluiu: “Esse esforço que estamos fazendo é para remover este tipo de escudo, talvez em certos casos, lamentavelmente, com má intenção. Não quero julgar. O fato é que fomos levados, nós todos aqui, a uma situação que não nos restou outro jeito”.

Ao final da assembleia, os conselheiros da Fundação Ruben Berta votaram a favor da proposta de Coutinho, e os sete curadores capitularam, entregando o controle da empresa.

Em seguida, foi escrita uma “carta aberta ao presidente da República” na qual afirmavam, entre outros pontos, que diante da “informação de que a fusão é defendida por Vossa Excelência como a solução para a crise do setor de aviação comercial no Brasil e, conseqüentemente, benéfica para o país, não se admitindo soluções individualizadas; e, diante da impossibilidade de mais tempo para analisar créditos provenientes da defasagem tarifária; e, levada em consideração a absoluta intransigência de credores como a BR Distribuidora e o Banco do Brasil”, eles aceitavam o acordo. De forma dramática, diziam: “Assim, o gesto, senhor presidente, está feito. Confiando naquilo que nos foi dito sobre o seu comprometimento pessoal”.

Antes de deixar a assembleia, Coutinho prometeu que a fusão sairia. Caso não saísse, ele iria junto com os funcionários da Varig protestar em frente ao Palácio do Planalto. A proposta foi encaminhada à Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, mas nem sequer chegou ao Cade, o Conselho

Administrativo de Defesa Econômica, encarregado de examinar se fusões e aquisições ameaçam a concorrência no mercado. Por desentendimentos entre a Varig, a TAM e o governo, principalmente sobre a participação de cada um na sociedade, a proposta de fusão foi abandonada. “O Luciano Coutinho nunca mais nos procurou. Nem para se justificar”, disse um ex-integrante do conselho da Fundação Ruben Berta.

O fato é que nunca houve uma estratégia conjunta do governo para o setor aéreo. Enquanto Dirceu propunha a fusão da Varig com a TAM com o objetivo de atender aos interesses de seu amigo Mandelli, a equipe do Ministério da Fazenda defendia uma solução de mercado sem, contudo, estudar as consequências que isso traria para a aviação brasileira, caso a Varig desaparecesse.

Fracassada a tentativa de fusão, o governo autorizou um compartilhamento de assentos entre as duas companhias, o *codeshare*. A TAM, com uma imagem ruim, tinha aviões, mas não tinha passageiros. Já a Varig tinha passageiros mas não tinha aviões. A operação se mostrou proveitosa para ambas. Ao final de 2003, as duas tiveram lucro. O primeiro, em vários anos. Com a melhora dos negócios, o compartilhamento foi abandonado. Surgiu, então, um novo problema para a Varig. Seus passageiros passaram a considerar os novos Airbus da TAM melhores que os velhos aviões da Varig, e debandaram para a concorrência.

Denise Abreu é uma mulher alta, de cabelos claros, voz e postura firmes. Em novembro de 2004, ela trabalhava como assessora jurídica da Casa Civil. Foi escalada por José Dirceu para ser sua representante na discussão do caso Varig. Denise era contrária ao salvamento da empresa por considerar que a Fundação Ruben Berta não tinha credibilidade. E deixou isso claro em várias reuniões.

“Esses caras nunca cumpriram nenhum acordo. Deixa fechar”, ela costumava dizer.

Com o arquivamento do plano de fusão, passou-se a estudar uma solução que seria a decretação da falência da Varig e a distribuição das rotas internacionais e parte das nacionais da companhia para a TAM. A outra parte das rotas nacionais ficaria com a Gol. “Eram as empresas que tinham condições de tocar essas operações”, justificou-se ela, numa tarde fria e nublada, em sua casa, em São Paulo.

O plano de reestruturação do setor seria uma espécie de Proer, o programa de saneamento bancário feito no governo Fernando Henrique, quando o Banco Nacional, quebrado, foi incorporado pelo Unibanco. “Faríamos um Proer do ar”, disse ela.

Pelo projeto, Gol e TAM tomariam financiamento de 1 bilhão de reais do BNDES. Desse total, 300 milhões seriam usados para pagar as indenizações dos funcionários da Varig que seriam demitidos e também os salários atrasados. Outros 300 milhões pagariam as dívidas com o fundo de pensão. Os 400 milhões restantes seriam usados para fortalecer a operação. A TAM incorporaria a marca Varig, que era mais forte no exterior. Era a segunda marca brasileira mais conhecida no mundo. A primeira é a Petrobras.

Estava tudo acertado para o presidente Lula assinar a Medida Provisória. Na véspera da assinatura, o ministro da Defesa José Viegas, aliado de Dirceu no governo, foi demitido depois que os comandantes do Exército fizeram um pronunciamento em apoio ao golpe militar de 31 de março de 1964. O vice-presidente José Alencar o substituiu.

Ao tomar conhecimento do plano, o vice-presidente deixou que a MP vazasse para a imprensa. Houve pressão do Congresso e dos sindicatos do setor contra o fim da Varig, e a medida foi abandonada. Em seu lugar, surgiu a proposta de se incluir, de

última hora, em um projeto sobre recuperação judicial que estava prestes a ser votado no Senado, a possibilidade de empresas aéreas também se beneficiarem da lei. Pela regulamentação do setor, não havia permissão para as aéreas entrarem em concordata. Se quebrassem, era decretada a falência.

David Zylbersztajn é dono de uma consultoria em energia, em Ipanema, zona sul do Rio de Janeiro. Numa manhã de junho ele contou que, em meados de abril de 2005, foi procurado pelos dirigentes da Fundação Ruben Berta com a proposta de que assumisse a presidência do conselho da Varig. Eles achavam que Zylbersztajn, ex-genro de Fernando Henrique, por ter sido presidente da Agência Nacional do Petróleo no governo tucano, poderia ajudar a desenrolar o nó da questão mais sensível da companhia: a falta de crédito para compra de combustível.

O executivo se entusiasmou com a empreitada e chegou a dizer que era um emprego “charmoso”. Sua condição, no entanto, era que tivesse carta branca para agir. Escolheu para trabalhar com ele pessoas que considerava chaves no processo: Omar Carneiro da Cunha, ex-presidente da Shell; o embaixador Marcos Azambuja, com grande trânsito internacional; e Eleazar de Carvalho Filho, presidente do BNDES também no governo tucano. Os nomes dos novos conselheiros seriam apresentados em assembleia.

No dia 4 de maio, Graziella Baggio, então presidente do Sindicato Nacional dos Aeronautas, amiga de Lula desde os tempos dele no Sindicato dos Metalúrgicos, procurou-o com um pedido de ajuda para a Varig. Lula se comprometeu a ajudar. Ele marcou uma nova audiência no Palácio, para o dia seguinte, dessa vez com o ministro da Defesa.

Lula, segundo Graziella, concordou em liberar 70 milhões do BNDES necessários para que a Varig ganhasse fôlego, mas também

impôs uma condição: queria ter o direito de indicar alguns nomes para o conselho da empresa. Suas indicações eram José Caetano Lavorato Alves, ex-presidente do Sindicato dos Aeronautas; Jorge Luiz Gouvêa, da Petros, o fundo de pensão da Petrobras; e Harro Fouquet, o veterano funcionário da Varig. Lula também sugeriu o economista Luís Carlos Afonso, do PT, como diretor financeiro da companhia.

Por volta das nove da manhã, José Alencar ligou para o então presidente do colégio dos curadores da Varig, Ernesto Zanata, e falou das exigências do presidente para ajudar a companhia. Zanata pediu tempo para consultar os conselheiros da Fundação. Também contatou Zylbersztajn. Este lhe disse que não aceitaria indicações do governo. Pressionado pelos outros conselheiros, entre eles César Curi, que sugerira o nome de Zylbersztajn para a presidência do conselho, Zanata ligou para o vice-presidente e disse que a Fundação não concordara com as indicações de Lula. Alencar alertou-o: “Zanata, manda quem pode, obedece quem tem juízo. Esta é a última chance que vocês terão”.

A partir daí, a solução para a Varig ficou atrelada à questão política, e não a considerações técnicas. No sábado, dia 7, em assembleia, a fundação aprovou o nome de Zylbersztajn e dos outros três conselheiros indicados por ele. As sugestões de Lula ficaram de fora.

Numa conversa na sede do Sindicato dos Aeronautas, em junho, Graziella reproduziu o diálogo que teve com o presidente logo em seguida. “O Lula me chamou e me questionou: ‘São essas pessoas que você está defendendo? É essa Varig que você está defendendo? Fiz de tudo para te atender porque também acho que a Varig não pode acabar. Mas você sabe que não há nenhuma condição de se buscar uma solução para a empresa com esses nomes que foram colocados pela Fundação Ruben Berta.’” Ela não se conforma com a

atitude da Fundação. “Como eles podiam achar que o governo apoiaria a companhia depois que eles colocaram os tucanos lá dentro? O único objetivo deles era vender a empresa”, exaltou-se Graziella.

De fato, o plano dos novos conselheiros era fazer uma fusão da Varig com a portuguesa TAP. Achavam que dali sairia uma grande companhia que seria forte na rota do Atlântico. A estratégia dos conselheiros era pedir ao governo que financiasse parte da operação. Como garantia, ofereceriam também os tais 4 bilhões de reais da defasagem tarifária do Plano Cruzado. Já o governo português, embora interessado no negócio, não abriria os cofres.

David Zylbersztajn confirmou que a condição que impôs para assumir a presidência do conselho da Varig foi a de poder escolher os nomes dos outros conselheiros, mas garante que nunca sentiu nenhuma má vontade do governo por causa disso. “Logo que assumimos eu pedi uma audiência com o vice-presidente José Alencar e ele prontamente nos atendeu”, contou. Não houve mais, entretanto, qualquer liberação de recursos para a Varig.

Um mês depois de terem assumido o conselho, com a Varig sem mais dinheiro para pagar o combustível, as peças de reposição, os leasings das aeronaves, a alimentação de bordo e os salários dos funcionários, eles entraram com pedido de recuperação judicial na 1ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro. Foi a primeira operação de uma empresa pela nova Lei de Recuperação Judicial, aprovada poucos meses antes.

Pela nova lei, enquanto a companhia estivesse em recuperação, as dívidas não poderiam ser cobradas e nem os aviões apreendidos. Zylbersztajn, junto com Omar Carneiro da Cunha, voou para Nova York, onde havia várias ações de retomada dos aviões da companhia, para encontrar-se com o juiz Robert Drain, que cuidava do caso nos

Estados Unidos. Os dois explicaram que a nova lei brasileira se inspirara na legislação americana que trata da recuperação judicial das empresas. Algumas companhias aéreas dos Estados Unidos, como a American Airlines, estão atualmente nesse processo. “O juiz foi muito compreensivo”, contou Zylbersztajn.

No Brasil, sem conhecer direito a nova lei, os credores se desesperaram. No dia seguinte ao pedido de recuperação, uma enxurrada de execuções fiscais caiu sobre a mesa do juiz Luiz Roberto Ayoub. Ele contou que tentou se reunir com os bancos para pedir que dessem crédito para a Varig, já que tinham a garantia de serem pagos prioritariamente. Nenhum compareceu ao encontro. “Esse tipo de socorro é comum nos Estados Unidos. É isso que permite a recuperação das empresas. Mas aqui, por se tratar de uma lei nova, os bancos não se interessaram”, disse.

Ainda que não fosse obrigada a pagar as dívidas antigas, a Varig precisava de dinheiro para continuar tocando a operação. O quadro se agravava por causa da resistência da Fundação Ruben Berta em fazer a reestruturação. Embora estivesse operando com menos da metade da frota, em torno de cinquenta aviões, a Varig mantinha seus 1500 pilotos. Omar Carneiro da Cunha contou, recentemente, que era difícil para os funcionários entenderem como uma empresa com faturamento de quase 6 bilhões de dólares por ano não tinha dinheiro. “O que eles não sabiam é que a maior parte do dinheiro da Varig com a venda de passagens ia direto para a conta dos credores.”

A saída para levantar dinheiro seria vender duas grandes subsidiárias, a VarigLog, de transporte de carga, e a VEM, Varig Engenharia e Manutenção. A VEM era a maior empresa de manutenção de aeronaves da América Latina e tinha um hangar no Aeroporto do Galeão onde cabiam até três aviões. Havia dois interessados no negócio, a TAP e o fundo de investimentos

americano MatlinPatterson, comandado por um chinês chamado Lap Chan.

O BNDES concordara em abrir uma linha de crédito de 62 milhões de dólares para que a TAP e o MatlinPatterson comprassem as duas empresas, desde que o banco entrasse no bloco de controle. Na última hora, desistiu de participar do controle. Um diretor do BNDES tentou intervir e pediu ao então presidente do banco, Guido Mantega, que revisse a decisão. Argumentou que se tratava de duas empresas estratégicas para o Brasil, principalmente a VEM, reconhecida por sua capacidade tecnológica, e seria importante manter uma parte de capital brasileiro, ainda que estatal. Mantega foi taxativo. “Não se meta com a Varig, que é assunto já decidido.”

O desentendimento no governo se replicava na companhia. Em novembro, César Curi, novo presidente do colégio de curadores, em substituição a Zanata, demitiu os conselheiros que ele mesmo indicara. Em seguida, saiu à procura de interessados em ficar com a Varig. Um deles era Nelson Tanure, que, no passado, havia comprado estaleiros do Rio de Janeiro a preços aviltados com a promessa de recuperá-los. Não salvou nenhum deles. Tanure topou o negócio. Suas pretensões foram barradas pelo juiz Ayoub por entender que ele não tinha condições de ficar com a empresa por falta de garantias.

Os integrantes do colégio de curadores decidiram, então, tirar a Varig da recuperação judicial. Os executivos da empresa reagiram. Consultaram o advogado da companhia em Nova York, que os alertou. “Vocês nunca cumpriram nenhuma promessa feita aos credores. O que os faz pensar que agora eles irão acreditar em vocês? Eu só tenho um aviso a fazer: se vocês saírem da recuperação judicial, amanhã todos os seus aviões estarão no chão.”

Preocupado com os prejuízos que a Fundação pudesse causar à companhia, o juiz tirou-a do controle da empresa e chamou o grupo de Zylbersztajn de volta. O embaixador Marcos Azambuja é um homem de humor refinado. Numa conversa recente em seu apartamento, de frente para a praia do Flamengo, ele relembrou seu diálogo com o juiz no dia que o grupo foi convidado para voltar ao comando da companhia: “Doutor Ayub, nós estávamos no *Titanic*. Lutamos até onde pudemos. Aí conseguimos um barco para nos salvar. O senhor quer que voltemos para o navio?”.

A consultoria Deloitte foi então chamada para tocar a Varig. A amigos, Azambuja admite que achava que a permanência deles na empresa era causa de constrangimento para o governo. Não havia nenhuma razão para continuarem ali.

A VEM foi vendida para a TAP, e a VarigLog, para o MatlinPatterson, em um leilão judicial em janeiro de 2006. Os recursos que entraram não foram suficientes para conter a sangria da companhia, que agonizava. Os tripulantes levavam produtos de casa para servir os passageiros, de café e guardanapo a papel higiênico, embora estivessem com seus salários atrasados havia seis meses.

Para impedir que a Varig falisse era preciso encontrar com urgência um comprador que injetasse dinheiro na operação. Uma proposta pareceu factível aos executivos da Varig e aos conselheiros da Fundação. Um consultor argentino, que representava o grupo de investidores Alvarez, fez uma proposta de 1,8 bilhão de dólares pela companhia. Durante alguns dias ele circulou pelas dependências da Varig. Olhou as instalações, os aviões, examinou números. No final de abril, anunciou que faria a compra.

Entusiasmados, os executivos se reuniram na sala da presidência da Varig, nessa época comandada por Marcelo Bottini, funcionário

de carreira, e mandaram subir champanhe. Ao ver o casaco do terno do argentino rasgado, a secretária se ofereceu para remendá-lo. “Esse era o homem que pagaria quase 2 bilhões de dólares pela companhia”, ironizou um ex-diretor da empresa.

O consultor chegou a se sentar na cadeira do presidente. Durante horas eles esperaram enquanto o argentino dizia estar digitando a senha de sua conta para transferir o dinheiro para a Varig. Numa sala contígua à da presidência ele falava ao telefone. De vez em quando, abria a porta e avisava, em espanhol: “*Un momento que faltan solamente dos números*”. Passava das onze da noite quando o consultor entrou na sala e comunicou. “Minha parte está feita. Agora preciso pegar a ponte aérea.” “E o dinheiro?”, os executivos perguntaram. O argentino deu de ombros e saiu. Nunca mais apareceu.

As chances da Varig chegaram ao fim. Em julho de 2006, foi marcado um leilão judicial para a venda da companhia. Os pilotos fizeram uma proposta de compra. O juiz quis saber quem seriam os investidores, mas eles se recusaram a dizer. No dia do leilão eles compraram a empresa. Quinze dias depois, o negócio foi desfeito porque não apresentaram as garantias. Naquele mês, foi feito outro leilão. Dessa vez, a Varig foi finalmente comprada, por 24 milhões de dólares, pelo consórcio Volo, formado pela VarigLog, do fundo MatlinPatterson, e mais três sócios brasileiros, já que, pela lei brasileira, nenhum estrangeiro pode ter mais que 20% de uma companhia aérea.

Pelo acerto feito com o Judiciário, a Varig foi dividida em duas companhias: uma saudável, a VRG, que seria vendida sem qualquer passivo trabalhista e fiscal. E a parte podre, que ficaria com os ativos remanescentes, as dívidas e os funcionários. Essa foi chamada de Flex.

A Anac, primeira agência criada no governo Lula, tinha começado a operar quatro meses antes. Denise Abreu foi chamada para compor a nova diretoria. Como ela havia acompanhado o caso Varig ainda na Casa Civil, foi designada para analisar a operação de venda da empresa para o consórcio Volo. Sua primeira providência foi pedir à Receita Federal a declaração de renda dos controladores brasileiros para saber se era compatível com o aporte de capital que eles iriam fazer. Ela também solicitou ao Banco Central informações sobre a entrada do dinheiro do MatlinPatterson.

Denise Abreu cortou uma fatia de bolo e serviu-se de chá, servidos sobre a mesa de jantar cuidadosamente arrumada. Sorveu a bebida antes de explicar sua atitude à época. “Estavam comprando uma empresa brasileira e eu precisava saber se os sócios brasileiros eram realmente os donos do dinheiro ou se eram testas de ferro do fundo americano”, explicou ela.

Houve reação tanto do Judiciário quanto dos novos controladores. O argumento era de que os pedidos de análise da Anac atrasavam a transferência da Varig para os novos donos. “Eu comecei a sofrer pressão para liberar a licença”, ela contou. Denise alega também que precisava se certificar se os compradores tinham condições de tocar uma companhia aérea com segurança. Tudo isso acontecia em meio à Copa do Mundo, e a Varig era a transportadora oficial da Seleção brasileira. Sem o dinheiro dos novos donos para continuar operando, seus aviões pararam. Mais de 6 mil passageiros brasileiros ficaram retidos na Alemanha e tiveram de ser resgatados pela TAM e pela Força Aérea Brasileira.

Numa tarde, no escritório da Anac no Rio de Janeiro, Denise Abreu recebeu a visita da advogada Valeska Teixeira. Valeska é filha do advogado Roberto Teixeira, compadre de Lula e dono do Escritório Teixeira, Martins & Advogados, contratado pela MatlinPatterson para agilizar o negócio. Alterada, Valeska gritou

com Denise lembrando que era afilhada do presidente e amiga de José Dirceu. Ela queria que Denise liberasse a autorização de transferência da Varig para a Volo. Denise contou que pegou o telefone e ligou para Dirceu. “Ministro, eu estou sendo pressionada a fazer uma operação ilegal e estou avisando que não vou fazer.” Dirceu respondeu que não queria se envolver com aquele assunto.

Em todo o mundo, a análise para a homologação de uma nova empresa aérea leva, no mínimo, um ano. A da Volo levou seis meses. “Tivemos que fazer tudo a toque de caixa”, disse Denise. “Os novos controladores, o Judiciário e o governo diziam que a nova empresa estava totalmente preparada para assumir as rotas da Varig.” Em dezembro, a Anac liberou o Certificado de Homologação de Empresa de Transporte Aéreo, o Cheta. Três meses depois, em março de 2007, a Volo, sem condições de tocar o negócio, vendeu a nova Varig já sob a sigla VRG para a Gol. “Era essa a empresa que diziam ter todas as condições de tocar a Varig?”, questionou Denise.

Uma Comissão Parlamentar de Inquérito aberta pela Assembleia Legislativa do Rio chegou a especular que o negócio teria sido combinado previamente com a Gol, que seria a compradora original. A denúncia nunca foi comprovada.

A versão dos executivos da Gol é outra. Eles asseguram que Nenê Constantino foi chamado pelo presidente Lula ao Palácio. Em seu gabinete estava também Roberto Teixeira. Os dois o convenceram a comprar a companhia, por 320 milhões de reais. Em contrapartida, Constantino ganharia as frequências de voos da Varig do aeroporto paulistano de Congonhas, as mais valiosas da aviação brasileira. Constantino aceitou o negócio. No dia seguinte, ele aparecia ao lado de seus dois filhos e de Roberto Teixeira subindo a rampa do Palácio. “Nós só soubemos do negócio depois de feito”, reclamou Denise.

Doze mil funcionários da Varig foram demitidos. Os pilotos, por sua excelência, foram reaproveitados em companhias aéreas mundo afora. A Gol comprou a marca Varig, mas não a utiliza. Por falta de conhecimento para tocar a operação, fechou as rotas internacionais. No ano passado, a Gol teve prejuízo de 1,5 bilhão de reais. Nenê Constantino, acusado de mandar matar o genro, saiu do conselho da empresa e está em prisão domiciliar.

Em dificuldades, a Gol pediu ajuda à americana Delta Air Lines, que comprou 3% do capital da companhia. Em contrapartida, teve de retirar rotas de várias cidades e transferi-las para o Aeroporto de Guarulhos, onde a Delta tem interesse. A Flex, a parte podre da Varig, teve a falência decretada pela Justiça em 2010 por falta de condições de continuar operando. A VarigLog quebrou.

Os aposentados do fundo Aerus da Varig, segundo Graziella Baggio, foram os que mais sofreram com o processo. Hoje eles recebem em torno de 8% do que deveriam receber. “Eu sou petista, mas não me conformo com a falta de sensibilidade do governo do PT em dar uma solução para esse caso”, disse. “Eles estão passando fome.” No final de junho, um grupo de aposentados da Varig invadiu a sede da Aerus, no Rio, pedindo urgência na solução do caso. O processo de recomposição das perdas tarifárias sofridas no Plano Cruzado, que também foi dado em garantia ao Aerus, chegou a ir a julgamento no Supremo Tribunal Federal em maio deste ano, mas foi retirado de pauta pelo ministro Joaquim Barbosa.

A crise da Varig expôs a fragilidade do setor aéreo brasileiro. Sem sua principal e mais experiente companhia, as outras empresas não tinham como atender a um número de passageiros crescente. A partir de 2007, o país começou a sofrer com o caos aéreo. Dois grandes acidentes — um com um avião da Gol e outro com um avião da TAM — em um prazo de um ano colocaram as companhias de

aviação brasileiras entre as piores do mundo. Os aeroportos, sem investimentos, não suportam o aumento do número de passageiros e de tráfego aéreo e frequentemente entram em colapso, deixando centenas de pessoas se espremendo nos saguões.

O ex-ministro da Defesa Nelson Jobim é dono de um escritório de advocacia que funciona num casarão no Lago Sul, em Brasília. Numa tarde de maio, ele se disse preocupado com a demora nas obras de reforma dos aeroportos. “Está tudo uma bagunça. A privatização dos aeroportos tinha que ter saído antes”, disse. Jobim contou que propôs a Lula, em 2009, a privatização dos aeroportos do Galeão, de Viracopos e de Natal. A comissão de desestatização aprovou as vendas. Na véspera de publicar a ata, Jobim recebeu a ordem para não fazê-lo. “O Lula desistiu da privatização por causa das eleições”, afirmou. “Senão não teria o discurso da campanha eleitoral de 2010, contra o PSDB e a privatização.”

Numa tarde de domingo, em meados de junho, o atual ministro da Secretaria de Aviação Civil, Moreira Franco, do PMDB, responsável por cuidar do setor e principalmente da privatização dos aeroportos, tentava justificar o atraso nas obras. “Ficamos muitos anos sem recursos para novas obras e as empresas têm dificuldades em fazer projetos”, argumentou, enquanto sorvia um chá de hortelã num restaurante em São Conrado, no Rio.

Ele contou que no Galeão só foram executados 5% das obras porque os projetos são muito ruins. E qual seria a saída? “Nós vamos resolver. Não dá para demorar porque não tem plano B. Só tem plano A. As obras têm de estar prontas no ano que vem.”

O ministro estava entusiasmado com a privatização. “Esse conflito ideológico felizmente acabou no Brasil”, avaliou. “Se o Estado tiver condições e for necessário investir com recursos públicos, investe. Caso contrário, chama o setor privado.” Argumentei que esse parecia o discurso do PSDB. Moreira Franco alterou-se. “O PSDB usava esse

discurso da privatização como bandeira ideológica. O discurso agora do governo é pragmático. Está no campo da regulamentação. Não tem mais ideologia.”

Perguntei-lhe se essa visão mais liberal se estendia também às companhias aéreas, já que a TAM tinha sido vendida em 2010 para a chilena LAN, que agora detém 70% da Lantam (nome da companhia que surgiu após a compra), embora a legislação limite a participação estrangeira a 20% do capital de empresa aérea brasileira. Irritado, o ministro disse desconhecer o caso da TAM, mas afirmou que essa limitação hoje não tem a menor importância. “Isso é bobagem, é velho.”

Mas é a lei, argumentei. “O fato de estar na lei não significa que é funcional. O mercado já resolveu esse problema que era das décadas de 1950 e 1960”, respondeu. Disse que essa era a visão dele e do governo. E tentou explicar melhor. “Não é só pensamento meu e do governo. Não é só um pensamento. É a realidade.” Ao saber do comentário do ministro Moreira Franco, Denise Abreu espantou-se. “Se não tem importância, que se mude a lei, mas enquanto isso não se pode desrespeitá-la.”

O Brasil é hoje o quarto país em transporte aéreo de passageiros. O primeiro são os Estados Unidos. Lá, a participação de capital estrangeiro em companhias aéreas não pode ultrapassar 20%. A China, a segunda maior transportadora, proíbe qualquer participação estrangeira. Na Europa, apenas empresas de países da União Europeia podem comprar empresas europeias.

“O maior bem de uma companhia aérea são os passageiros”, disse um consultor especialista em transporte. “E os passageiros brasileiros estão sendo transportados por companhias estrangeiras. Uma coisa é liberalidade. Outra coisa é dar o mercado de presente.” O número de passageiros em voos domésticos, segundo os dados da

Anac, pulou de 25 milhões em 2000 para 87 milhões no ano passado. Em 2012, 26 milhões de brasileiros voaram para o exterior, mais de 90% deles em companhias estrangeiras.

Selma Balbino é presidente do Sindicato Nacional dos Aeroviários. Ela se desfilou do PT depois da crise da Varig. Desiludiu-se com o que diz ter sido um jogo político para não salvar a companhia. “O governo nem sequer cumpriu com seu papel determinado pelo Código Brasileiro de Aeronáutica”, afirmou. Pelo Código Brasileiro de Aeronáutica, até por questões de segurança, o governo é obrigado a intervir em empresas aéreas em dificuldades e colocar um novo gestor. Para ela, a decisão do governo e do PT de lavar as mãos no caso Varig veio da visão de que a aviação era um transporte de elite.

“Pelo crescimento do número de passageiros, principalmente da classe C, dá para perceber que era um pensamento equivocado.”

*Publicado originalmente em julho de 2013 e atualizado para esta edição em dezembro do mesmo ano.

AGRADECIMENTOS

A Mario Sergio Conti e João Moreira Salles, que me mostraram uma nova forma de fazer jornalismo.

Aos companheiros de primeira hora de *piauí* — Adan Sun, Bernardo Esteves, Cassiano Elek Machado, Clara Becker, Claudia Warrak, Cristina Tardáguila, Daniela Pinheiro, Dorrit Harazin, Elisângela Prado, Luiz Arturo Obojes, Luiz Maklouf, Marcos Sá Corrêa, Maria Cecília Marra, Melannie Ávila, Raul Loureiro, Raquel Freire Zangrandi, Renato Terra, Roberto Kaz, Paula Cardoso e Paula Scarpin —, que tornaram mais feliz essa nova aventura jornalística.

Aos que se juntaram a nós no meio do caminho: Fernando Barros e Silva, Claudia Antunes e Rafael Carriello.



CRISTINA LACERDA

CONSUELO DIEGUEZ nasceu em Nova Friburgo, RJ. Formou-se em jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Durante nove anos, trabalhou nas sucursais do *Jornal do Brasil* e do jornal *O Globo* em Brasília, especializando-se em jornalismo econômico. De volta ao Rio, atuou nas redações do *Jornal do Brasil*, do jornal *O Globo*, da TV Globo e das revistas *Veja* e *Exame*. Foi laureada com o prêmio Esso de jornalismo, em 1996, e o CNH de melhor reportagem econômica, em 2009. Atualmente é jornalista da revista *piauí*.

Copyright © Consuelo Dieguez, 2014

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

CAPA Thiago Lacaz

PREPARAÇÃO Juliana Moreira

REVISÃO Renata Lopes Del Nero e Ana Maria Barbosa

ISBN 978-85-8086-956-9

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

Fax: (11) 3707-3501

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoleitor@portfoliopenguin.com.br