

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA
DO BRASIL (CPDOC)**

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação. A citação deve ser fiel à gravação, com indicação de fonte conforme abaixo.

CABRAL, Victorio Fernando Bhering. Victorio Fernando Bhering Cabral (depoimento, 2018). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (3h 54min).

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**Victorio Fernando Bhering Cabral
(depoimento, 2018)**

Rio de Janeiro

2019

Ficha Técnica

Tipo de entrevista: Temática

Entrevistador(es): Izabel Saenger Nuñez; Paulo Augusto Franco de Alcântara;

Levantamento de dados: Clara Leitão de Almeida; Yasmin Curzi;

Pesquisa e elaboração do roteiro: Clara Leitão de Almeida; Yasmin Curzi;

Técnico de gravação: Ninna Carneiro;

Local: Rio de Janeiro - RJ - Brasil;

Data: 23/01/2018 a 23/01/2018

Duração: 3h 54min

Arquivo digital - áudio: 1; Arquivo digital - vídeo: 4;

Entrevista realizada no contexto do projeto “História Oral da Comissão de Valores Mobiliários”, desenvolvido pela FGV Direito Rio, com o acompanhamento e em parceria com o CPDOC e financiamento da Presidência da FGV, entre junho de 2017 e outubro de 2018, com o objetivo de construir um acervo audiovisual de entrevistas sobre a fundação da instituição e seu funcionamento nos primeiros anos.

Temas: Abertura política; Atividade profissional; Bancos de investimento; Belo Horizonte; Brasil; Carreira diplomática; Conselho Monetário Nacional; Delfim Neto; Direito; Economia; Empresariado; Estatização; Família; Formação escolar; Francisco Dornelles; Golbery do Couto e Silva; Governo Ernesto Geisel (1974-1979); Humberto de Alencar Castelo Branco; Indústria siderúrgica; Infância; Investimento estrangeiro; Investimento privado; Investimento público; João Goulart; Jorge Hilário Gouveia; Mário Henrique Simonsen; Memória Institucional; Mercado; Mercado de capitais; Mercado financeiro; Minas Gerais; Ministério da Fazenda; Ministério do Trabalho; O Globo; Planos econômicos; Política; Privatização; Universidade do Estado do Rio de Janeiro; Usiminas;

Sumário

Entrevista: 23 de janeiro de 2018 Apresentação e origens familiares. Nascimento no Rio de Janeiro; infância em Passagem de Mariana e Belo Horizonte. Trajetória escolar no Rio de Janeiro (Colégio Padre Antônio Vieira e Colégio Santo Inácio); escolha pela carreira de diplomata e ida para a Faculdade de Direito da UERJ (1956). Relacionamentos na Faculdade de Direito da UERJ. Primeiras experiências profissionais no Ministério do Trabalho. Ida para o Sindicato Nacional das Empresas de Navegação Marítima, como assistente de Paulo Ferraz. Origens familiares em Minas Gerais; Ida para Usiminas em Belo Horizonte (1959); memórias da Faculdade de Direito. Atuação na Petrominas; relação com a Transaco e Willys Overland; A escolha pelo curso de Economia (1962); memórias sobre Jango e estatizações (1963); Carreira na Petrominas: de diretor financeiro à CEO. Entrevista com Castello Branco. Quebra e salvamento da Petrominas. Memórias sobre a criação das instituições do mercado; a saída do Rio de Janeiro; Programa Nacional de Habitação e a Vila Triângulo. Diploma de engenheiro honorário pela Construtora Triângulo (1967). Amizade com Jorge Hilário; relação com Golbery; Relação com a Shell; Eleições do Sindicom; A “Emenda Lehmann”. A invenção da Lei das S.A.; reuniões para criar a Lei (1971); Criação da Abrasca, Crise da Bolsa e a Regulação do mercado; Vice-presidência da Abrasca. A lei das S.A. e o projeto da CVM; “Regulação, estatização e privatização”: o papel da Secretaria de desestatização; Relação com Delfim Netto, O Globo, Ernani Galvêas e Francisco Dornelles. Apoio à CVM; abertura democrática de Geisel; desenvolvimento do mercado de capitais: Codimec, CVM e CMN; a relação com Mario Henrique Simonsen. Trajetória profissional: venda e saída da Petrominas; Diretoria da Veplan; Presidência da Abrasca; A IFC e a experiência piloto de venture capital; a CVM de Herculano Borges da Fonseca. Saída de Simonsen do Ministério da Fazenda e a perda de centralidade da CVM para o governo; Impressões sobre o papel do governo; Contato com empresários e a Associação das siderúrgicas privadas; Viabilidade do mercado de capitais e o plano econômico de Dílson Funaro. O convite para a CVM; impressões sobre Mercado, Direito e Regulação. O Governo Sarney e as suas relações com o CMN. Saída da CVM e Volta para a Indústria Villares. Gestão da CVM e o apelido de “xerife do mercado”; Relação com sucessores e antecessores; o papel da Secretaria de Indústria e Comércio; a popularização da Economia de Mercado. “Criar um mercado”: investimento, investidores e o papel das “autoridades”; Opiniões sobre o Brasil atual: impressões sobre a Lava-Jato e o papel da CVM hoje.

Entrevista: 23 de janeiro de 2018

Izabel Nuñez – Então, Dr. Victorio, a gente gostaria de começar um pouco... normalmente, a gente começa a entrevista perguntando um pouco da sua trajetória, da sua história. A gente viu que o senhor nasceu no Rio de Janeiro. Como que é a sua...? Retomando mesmo a sua história.

Victorio Fernando Bhering Cabral – Eu nasci no Rio de Janeiro, meio por acaso, porque minha família toda é mineira. Meu pai era engenheiro de minas, e ele e minha mãe moravam em um lugar muito remoto, que era Passagem de Mariana, que era onde tinha uma mina de ouro, na época, e ele era engenheiro da mina. E não havia condições de bons hospitais lá, então, na verdade, minha mãe veio para o Rio com meu pai e eu nasci aqui e depois voltei para lá, com alguns meses. Aí, também, não sei exatamente [com quantos meses], mas, enfim... mas nasci aqui por mero acaso; minha família era toda mineira, de pai e mãe.

I.N. – E vieram para o seu nascimento, especificamente...

V.C. – É. E voltaram. E depois voltaram.

I.N. – ...e voltaram. Para qual cidade?

V.C. – Para Passagem de Mariana e depois para Ouro Preto.

Paulo Augusto Franco – E foi então ali no contexto de Ouro Preto e Mariana que o senhor teve seus primeiros anos de escolarização?

V.C. – Não, não. De lá nós fomos para Belo Horizonte, e de Belo Horizonte, quando eu tinha talvez uns cinco ou seis anos, meu pai veio para o Rio – porque deixou a profissão dele de engenheiro da mina propriamente dita e veio para o Rio –, e aí meus primeiros anos de escola foram no Rio de Janeiro, no Colégio Padre Antonio Vieira.

I.N. – Em que ano que o senhor começou no Padre Antonio Vieira?

V.C. – Ah! Isso precisa falar, os anos? [risos]

I.N. – É porque a gente costuma perguntar o ano também do seu nascimento, quando é que o senhor nasceu.

V.C. – Pois é. Eu tenho horror de falar sobre ano, porque eu sempre acho que as pessoas vão interpretar de alguma maneira: “Mas, olha, senhor está muito bem!”, ou então, “Poxa, olha, é melhor nem convidar ele para esse contrato, porque é um contrato muito complicado, é capaz de ele já não ter *drive*¹ para isso”. Aí eu evito falar. Mas, enfim, eu nasci em 1938. Eu escondia a idade, primeiro, porque eu comecei a trabalhar muito cedo, e aí eu tinha que me mostrar um pouco mais maduro do que na verdade a minha idade poderia demonstrar, então, eu aprendi a esconder a idade desde cedo. Só que era para mais. Agora, virou um pouco para menos. Mas, enfim, o Colégio Padre Antonio Vieira foi o colégio onde eu estudei durante 12 anos da minha vida. O Jorge Hilário e a família dele, todos estudaram no mesmo colégio. E depois eu passei os dois últimos anos de clássico... na época, você tinha que optar entre científico ou clássico, que era ciências humanas ou ciências exatas, e eu terminei o segundo ciclo no Colégio Santo Inácio, os dois [últimos] anos de clássico. Porque eu ia fazer Direito. Mas eu não ia fazer Direito para seguir a carreira de Direito; eu ia fazer Direito porque, na verdade, eu ia fazer Itamaraty. Só que, quando eu fui fazer o exame para o Itamaraty, eu não tinha idade para isso. O Itamaraty não admitia fazer com 18 [anos]; tinha que fazer com 20 [anos]. Aí eu já estava trabalhando. Eu comecei a trabalhar com 18 [anos]. E aí eu desisti do Itamaraty. Mas eu não sei se eu devo falar sobre a minha história inteira...

P.F. – Sim.

V.C. – ...ou se devia focar mais em por que eu virei presidente da CVM.

P.F. – Eu acho que o objetivo da entrevista é que a gente retome um pouco da sua trajetória na vida, sobretudo baseado na sua formação, para que isso se relacione, direta ou indiretamente, com a questão da CVM.

¹ Expressão da língua inglesa que aqui pode ser entendida como “capacidade”.

V.C. – Está bem. Então eu vou tentar ser mais conciso na...

P.F. – Mas eu tenho uma pergunta já para o senhor, para a gente já começar a explorar um pouco um tema. O senhor falou que fez a decisão pelo curso de Direito...

V.C. – Porque eu precisava fazer um curso...

P.F. – ...e foi motivado pelo Itamaraty.

V.C. – É isso. Porque você, para fazer o Itamaraty, precisa estar matriculado em um curso superior, e o Direito era mais ou menos a escolha óbvia.

P.F. – Eu queria que o senhor falasse um pouquinho sobre esse seu processo de tomada de decisão pela carreira jurídica.

V.C. – Não era pela carreira jurídica; era pela carreira de diplomata.

P.F. – Diplomata.

V.C. – Essa decisão era... eu tinha, digamos, uma imagem – extremamente construtiva – de um primo meu que era, nessa altura, um dos embaixadores mais moços que o Itamaraty tinha, e eu mirava no exemplo dele, e o que eu queria ser era diplomata, mais ou menos com uma carreira parecida com a que ele teve, que era o embaixador Edmundo Barbosa da Silva. Isso era uma imagem, na verdade, fantasiosa, porque não era possível seguir exatamente a mesma carreira dele. Só que aos 18 anos eu fui... fiquei procurando emprego onde tivesse, mas alguém de 18 anos que estava fazendo o vestibular, obviamente, arranjar um emprego era meio complicado. Mas afinal eu consegui lá o acesso a uma pessoa que me nomeou fiscal do Imposto Sindical, em 1956. Eu estava saindo do clássico. Então, já era um problema, porque eu tinha que estar no trabalho tipo... sair do colégio correndo para ir para o trabalho. E eu passei alguns meses lá – pouquíssimos meses –, fazendo um trabalho burocrático, a hiperburocracia, porque era preencher fichas à mão, de registros lá... eu nem me lembro mais de quê. Mas eu passei só três

ou quatro meses fazendo isso. E o diretor desse serviço, também sem ter nenhuma razão... quer dizer, eu já não tinha sido nomeado por ter nenhuma influência política ou porquê... Eu simplesmente tinha pedido um emprego e... “Olha, eu tenho um amigo que...” Eu pedi a um parente meu e ele disse: “Eu tenho um amigo que é diretor da Comissão do Imposto Sindical; eles estão montando a carreira de fiscal, então, acho que eu vou falar com ele”. Então foi muito... E essa pessoa era contra que eu trabalhasse naquela época. Ele tinha um filho da minha idade e ele disse: “Mas eu, por exemplo, já falei com meu filho que agora não pode, está na hora só de estudar”. Mas, enfim, acabou que eu fui nomeado. E essa pessoa – chamava-se Carlos Vidal –, depois de uns dois ou três meses, ele notou que o meu entusiasmo por aquele negócio era zero, mas ele sabia que eu estava na faculdade, tinha passado num bom lugar – já não me lembro mais em qual, mas foi entre os dez da Faculdade de Direito da antiga Universidade do Estado do Rio de Janeiro, na rua do Catete...

I.N. – Era a faculdade da rua do Catete que depois virou UERJ?

V.C. – É, que depois virou UERJ.

I.N. – Muito depois, virou UERJ.

V.C. – Já muito tempo depois. Mas era, na verdade, naquela época, uma grande universidade de Direito.

I.N. – Sim, sim.

V.C. – Professores maravilhosos: Aliomar Baleeiro; Caio Mário da Silva Pereira... então, três ou quatro meses depois dessa história de ficar verificando que o meu *drive* estava mínimo para fazer aquele trabalho, ele um dia me perguntou: “Olha, você...? O ministro do Trabalho...” – Essa Comissão do Imposto Sindical era no prédio do Ministério do Trabalho, que ficava ao lado... é o mesmo prédio onde hoje existem as repartições do Ministério do Trabalho no Rio de Janeiro, ao lado do Ministério da Fazenda, e lá tinha o ministro, no oitavo andar, e tinha o Jango (João Goulart), que era o vice-presidente da República, o presidente era o Juscelino, que ficava no décimo segundo ou décimo quarto, e essa Comissão do Imposto Sindical ficava no nono...

– Aí ele disse: “Olha, o ministro disse que ele precisava de um oficial de gabinete para cuidar de algumas coisas lá. Você aceita ir lá conversar com ele?”. “Poxa! Aceito.” Fui lá no dia seguinte. E aí essa questão... é por isso que eu estava colocando antes que a questão da idade sempre pesava. Então eu, na verdade, comecei a me vestir como uma pessoa de muito mais idade: só terno escuro, gravata, quer dizer, absolutamente o máximo de pouco jovem que eu queria parecer. Mas, enfim, então eu fiquei no gabinete do ministro do Trabalho. Naquela época, o Ministério do Trabalho era Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, então, subordinados a ele estavam todos os Institutos de Previdência, que era o IAPETEC; o IAPC, o Instituto dos Comerciários; dos Industriários; o Instituto dos Marítimos... enfim, era alguma dezena de institutos, que depois, posteriormente, muito depois, em 1964, viraram o INSS. E, além disso, tinha o Instituto Brasileiro do Sal, o Instituto Brasileiro do Café e os Escritórios Comerciais do Brasil no Exterior. Ou seja, era um ministério que tinha uma imensa gama de assuntos, e ele me alocou... O ministro chamava-se Parsifal Barroso. Ele me alocou exatamente no contato com as áreas econômicas.

I.N. – Como era o nome do ministro? Desculpa.

V.C. – José Parsifal Barroso. Era um senador pelo estado do Ceará, jovem – acho que era o mais jovem senador que na época existia –, e era o ministro do Trabalho de então. Então, eu fiquei lá... Eu entrei lá, se não me engano, em junho de 1956 e fiquei lá até junho, se não me engano, de 1958. Fiquei uns dois anos lá. E, nessa função, eu comecei a lidar com todos os presidentes de instituto. Porque, na verdade, a questão... quando ele falava sobre a área econômica, era a área... No fundo, as pessoas precisavam de algum tipo de despacho do ministro liberando alguma coisa, ou pedindo verbas, ou... Então eu comecei a conviver com os presidentes de instituto; com o ministro da Fazenda, que era o José Maria Alkmin, com quem eu tinha uma relação quase familiar, quer dizer, a minha família... Ele era amigo da minha família. E, entre várias coisas que tinham nessa área, havia uma questão fundamental, porque o Instituto dos Marítimos, que era presidido por um sujeito chamado Waldir Simões, ele aglutinava politicamente os marítimos todos... E os marítimos, na verdade, queriam muitas coisas, aumento daqui, aumento dacolá, e teve um determinado momento, eu não posso precisar exatamente quando nem os meios para isso, mas o governo resolveu subsidiar uma parte da solicitação de aumento. Porque os marítimos tinham um papel fundamental, ou seja, se os

marítimos parassem, parava a importação e exportação do Brasil, porque parava o porto do Rio de Janeiro e o porto de Santos, e não tinha outros portos alternativos. Então, todo mês tinha um problema, porque o Banco do Brasil não liberava o dinheiro e eu tinha que me pendurar no gabinete do ministro da Fazenda para ele mandar um ofício para eu levar no... Então eu comecei a conviver com problemas meio dramáticos, porque era: “Se não liberar o dinheiro, eles vão entrar em greve”. Então eu realmente comecei a lidar com uma potencial crise. E, dentro desse processo... O ministro Parsifal Barroso era um ministro do PTB, do Partido Trabalhista, que era o partido do Jango. E eu comecei também a conhecer as pessoas que trabalhavam no Palácio do Catete com o presidente Juscelino, a quem eu não conhecia pessoalmente, embora ele também fosse uma pessoa... quer dizer, era amigo da minha família, mas eu não o conhecia. E, nessa convivência de dois anos – depois eu explico por que só foi de dois anos –, eu cheguei à conclusão que eu não queria... eu eventualmente faria o Itamaraty, desde que eu conseguisse ir direto para a ONU, mas eu não estava a fim de me subordinar à burocracia brasileira. Então, naquele momento, quer dizer, ao longo desse período de aprendizado, um longo aprendizado... Aprendizado, assim, o presidente do IAPI, que era um deputado federal por Minas Gerais, do PTB, me disse: “Você tem um certo carisma e tal, eu queria que você fosse candidato do PTB a deputado federal por Minas Gerais”. “José Raimundo, eu não tenho dinheiro para isso, não tenho como fazer campanha, vou perder. Não tem a menor condição”. “Não, não, mas isso temos arranjado”. Enfim, eu cheguei à conclusão que aquilo era, na verdade, um grande saco de gatos; a organização estrutural da burocracia brasileira era incapaz de lidar com os problemas reais da economia; e eu comecei inclusive a me interessar profundamente pela parte econômica, digamos, da minha visão profissional. Ou seja, em vez de eu estar empolgado pela área jurídica, eu estava empolgado mais pela área econômica. Então, essa conclusão me marcou profundamente, porque eu disse: “Eu não vou... Eu sou uma pessoa que...”. Passei dois anos lá e saí, e saí porque... Eu era conselheiro do Instituto Brasileiro do Sal... Quer dizer, tinha várias funções.

I.N. – Nessa época, o senhor era chefe de gabinete? O senhor falou. Não, era...

V.C. – Não. Era oficial de gabinete. Chamava-se, na época...

I.N. – Oficial de gabinete. Esse era o seu cargo?

V.C. – Oficial de gabinete do ministro do Trabalho. Mas, além disso, eu, como oficial de gabinete, fui designado para ser conselheiro do Instituto Brasileiro do Sal. Bom, e aí teve um tropeço importante na minha vida pessoal, porque eu conheci uma pessoa muito, muito mais velha do que eu, e o que seria um mero *affaire* meio superficial virou um grande problema. E, em função dessa história, eu fui nomeado representante do Brasil na Conferência do Trabalho Marítimo, em Genebra. Eu não sabia por que, mas fui chamado lá pelo ministro: “Olha, eu te nomeei [para] a conferência. Você desce aqui e vai falar com o Percival da Silva Santos²”, que era diretor da OIT do Brasil, a Organização Internacional do Trabalho. E aí eu disse: “Mas qual é a pauta da reunião?”. Ele disse: “Não, a pauta, você vai receber lá”. “Parsifal, eu não posso receber minha pauta lá; eu quero receber a pauta antes”. Mas a verdade é o seguinte, é que eu ia para Genebra, no fundo, só para me tirar da convivência desse *affaire*. E aí eu resolvi sair. Foi muito... foi um episódio bastante traumático. E aí eu fui... eu saí dali e fui trabalhar com o Paulo Ferraz, no Sindicato [Nacional] das Empresas de Navegação Marítima. Ele era o presidente executivo da Companhia de Comércio e Navegação e era uma pessoa admirabilíssima.

I.N. – Sindicato...?

V.C. – Sindicato Nacional das Empresas de Navegação Marítima.

I.N. – Eu queria... E aí o senhor foi trabalhar lá. Empresas de Navegação Marítima.

V.C. – É. Fui ser... Virei assistente do Paulo Ferraz, que era o presidente do sindicato e era um empresário. Quer dizer, o sindicato estava lá para defender o interesse das empresas.

P.F. – Isso o senhor lembra qual ano foi?

I.N. – Em 1958, o senhor falou.

² Talvez esteja se referindo a Péricles de Souza Monteiro, diretor da OIT no Brasil no período de 1953 a 1980. Ver em <http://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/oit-no-brasil/WCMS_209416/lang--pt/index.htm>.

V.C. – Em 1958.

I.N. – Eu queria só, dr. Victorio, antes de a gente avançar para falar um pouco...

V.C. – Mas eu acho que eu estou falando demais do...

I.N. – Não! Jamais! Essa é a ideia da história oral, é o senhor... É recontar...

V.C. – Tem coisas que eu nunca falei para ninguém. Quer dizer, eu estou... [risos]

I.N. – É recontar a sua história. A ideia do projeto é essa mesma, é ter um acervo sobre as grandes...

V.C. – Não, eu sei. Mas o acervo não tem a ver, por enquanto, ainda, com a CVM.

P.F. – Mas a CVM está aí na sua formação, de certa forma.

I.N. – Está na sua formação.

V.C. – É. Eu vou dizer já quando ela entrou.

P.F. – Eu queria até explorar um pouquinho mais... A Izabel tem uma pergunta, também...

I.N. – Tenho.

P.F. – ...mas eu tenho uma, que pode ser antes ou depois, que era entender um pouquinho mais a sua relação entre Direito e Economia, inclusive se isso apareceu durante a faculdade. Como foi essa transição?

I.N. – Eu queria só, antes de entrar nisso, que eu acho que já tem a ver com a parte da formação, eu queria lhe perguntar só mais um pouquinho sobre a sua família, o que o seu pai fazia em Minas...

V.C. – Meu pai era engenheiro... Minha família era uma família toda de profissionais liberais: meu pai era engenheiro; o meu avô, um era professor de física e matemática da Escola de Minas de Ouro Preto... Todo mundo estudava na Escola de Minas de Ouro Preto. Meu avô era juiz de Direito, depois foi secretário do Tesouro do governo de Minas Gerais, era bacharel em Direito; meu tio era advogado; tenho um tio médico... Era uma família de profissionais, e extremamente conservadora, extremamente conservadora. Porque Minas Gerais tem uma característica para mim muito clara, é que aquelas montanhas fazem uma de duas coisas: ou te aprisionam lá e você fica a vida inteira rodando em torno daquela mediocridade consagrada, aquela mediocridade já... que virou um defeito de... um defeito relevante, ou você sai daquilo e você vai para o mundo. Então, a primeira empresa brasileira que saiu do Brasil para fazer uma obra fora foi a Construtora Rabello, que foi para a Arábia; o primeiro gerente de um banco brasileiro no exterior saiu de Uberaba direto para Nova Iorque. Quer dizer, os mineiros têm essa característica, ou eles saem voando por cima das montanhas e vão para vários lugares, que é o caso até do Juscelino, que virou um estadista – é uma coisa que eu falo depois, porque essa relação também foi extremamente marcante na minha vida –, ou você fica lá. Então, naquele momento, eu vivia a parte de... digamos, de internação dentro daquelas montanhas.

P.F. – Cidades todas de pedra. A gente está falando de Ouro Preto, a gente está falando de Diamantina...

V.C. – É. E, na verdade, essa questão... quer dizer, eu estava, na verdade... Minha mãe tinha me solicitado a minha matrícula na Faculdade de Engenharia de Ouro Preto. Então, entre outras coisas, eu não ia fazer isso.

P.F. – Isso que eu ia lhe perguntar, porque como tinha essa cultura muito forte ali em Ouro Preto, a Fundação Gorceix, toda a Escola de Minas...

V.C. – Sim, é claro.

P.F. – Ainda mais sendo filho de engenheiro, imagino que deve ter tido...

V.C. – E neto de professor.

P.F. – Neto... [Imagino] que tinha uma pressão, no bom sentido, talvez, para ingressar.

V.C. – Tinha. No bom sentido e no mau sentido. Porque, na verdade... quer dizer, você tem duas formas de encarar isso. Ou você diz: “Bom, eu vou seguir a carreira que a minha família construiu”, como quem tem, por exemplo, carreira jurídica – como a família do Jorge Hilário –, e então você prossegue naquilo porque se criou o caminho e tal, mas é preciso saber como é que as pessoas – quer dizer, seus pais e avós e tal – tratam isso. O meu tratamento não era adequado ao meu temperamento, porque era “*você vai ser!*”, e eu não fui nada nunca do que alguém queria que eu fosse. Então, essa era a questão fundamental. Enfim, fui trabalhar com o Paulo Ferraz, passei lá...

I.N. – Eu só queria, antes de chegar no Paulo Ferraz, de novo, retomar um pouco essa vinda para o Rio de Janeiro. Sua família veio junto? Ou o senhor...?

V.C. – Veio.

I.N. – Vieram todos?

V.C. – Vieram todos.

I.N. – Por que motivo?

V.C. – Porque meu pai saiu da Mina da Passagem, que era... não era a Saint John... era a Saint John d’El Rey Mining Company depois. Naquela época, era da família do [Julio Soares]³. Era uma mina de ouro. Hoje é até um lugar que você visita – quando vai a Ouro Preto, você desce lá naquela mina. Minha mãe tinha um certo pânico, porque de vez em quando tinha uma

³ A Mina da Passagem ficou sob o controle do Grupo Ferreira Guimarães, composto por banqueiros do estado, de 1927 a 1954, quando foi desativada. Fonte: <<http://vejabh.abril.com.br/materia/cidade/localizada-mariana-mina-passagem-maiores-mundo-abertas-visitacao/>>

explosão dentro da mina e as pessoas morriam. Então, ele veio para a Casa da Moeda. Ele passou a ser engenheiro consultor da Casa da Moeda, no Rio de Janeiro.

I.N. – Como era o nome do seu pai?

V.C. – Geraldo Cabral.

P.F. – Ou seja, ali, com alguma relaçãozinha já, também, com o universo da Economia, não é?

V.C. – Não.

P.F. – Não?

V.C. – Não. Meu pai era eminentemente engenheiro.

P.F. – Claro!

V.C. – Engenheiro. Quer dizer, a Casa da Moeda não era por causa da moeda; era por causa da parte químico-física da produção de moeda.

I.N. – Ah! De produzir a moeda.

V.C. – É. Quer dizer, na verdade, ele trabalhava na produção de moeda.

P.F. – Sim.

V.C. – Porque aquilo exigia, naquela época, certa complexidade química, para fundir não sei quantos metais. E meu pai era eminentemente engenheiro, não tinha nenhuma... Então, não...

P.F. – É interessante isso.

I.N. – E seus irmãos também vieram?

V.C. – Eu só tinha um irmão, que virou engenheiro. [risos]

I.N. – Vieram todos. Em que parte do Rio vocês foram morar?

V.C. – Em Botafogo. Eu morava perto do Colégio Padre Antonio Vieira, na rua Real Grandeza. Bom, então, passei seis meses trabalhando lá com o Paulo Ferraz, e aí um dia, também, o Paulo me chamou, para dizer: “Olha...”. Porque eu já tinha uma certa independência parcial de vida. Naquela época, você não tinha o Sistema Financeiro de Habitação, então, você só tinha uma forma de comprar apartamento, que era conseguir o financiamento da Caixa Econômica. Você só conseguia isso se você tivesse uma proteção política qualquer. Eu tinha a minha própria, porque eu tinha criado isso, então, consegui o financiamento da Caixa e comprei um apartamento. Quer dizer, antes... com 19 [anos]. Então eu tinha um apartamento que eu tinha comprado. E aí resolvi transferir a pessoa com quem eu estava me relacionando, que tinha gerado essa confusão toda, para o meu apartamento. E aí, então, houve uma conversa com o Paulo, dizendo... Mas ele... É claro que a... Eu tinha uma ótima... uma remuneração. É claro que cada vez... Sem remuneração fica muito complicado sustentar uma pessoa com muitos anos a mais do eu e com dois filhos e divorciada duas vezes. Enfim, era uma complicação. E aí fiquei sem emprego. Eu tinha um tio, que é irmão do meu pai, que era advogado, que tinha uma compreensão totalmente diferente do resto da família em relação àquela questão que eu estava vivendo, então, ele um dia me chamou... Na verdade, ele era superintendente financeiro do BNDES⁴ – acho que foi o primeiro superintendente financeiro do BNDES –, na gestão do Cleanto de Paiva Leite.

I.N. – Na gestão do...?

V.C. – Na gestão do Cleanto de Paiva Leite. É uma figura histórica.

I.N. – E como era o nome do seu tio?

⁴ Na época, ainda BNDE.

V.C. – Raimundo Cabral. Então, esse meu tio me disse: “Tem um programa de financiamento do Ponto IV que está financiando a constituição de granjas industriais e tal”. Esqueci de dizer o seguinte, eu tinha uma relação muito atávica... Aliás, das minhas relações atávicas, o que eu tinha mesmo de forte e gratificante era minha relação com fazenda. Meu avô tinha uma fazenda em Betim. Naquela época, Betim ficava distante de Belo Horizonte. [Era] estrada de terra. É onde hoje tem a Fiat. Betim, hoje, é um subúrbio de Belo Horizonte, mas na época não era. E a minha tataravó tinha uma fazenda célebre em Minas, que era parte da antologia mineira, chamada Fazenda Serra Negra. Então eu tinha uma relação muito forte com fazenda. E uma das características do meu primo embaixador é que ele também tinha uma fazenda, em Curvelo. Então, entre meu primo e *Sagarana*, que eu li diversas vezes, eu criei a fantasia de que eu ia conseguir um dia ter uma fazenda, também, na região dos sertões mineiros, ia virar diplomata... Enfim, total fantasia, não é?

I.N. – Tudo isso lhe levou a tentar querer fazer... a ser diplomata.

V.C. – Exatamente. Mas então ele disse: “Então eu vou propor para o resto da família, seu pai e sua tia, que eles arrendem para você a fazenda que está no nome do meu pai”, que já tinha morrido...

I.N. – Que era seu avô.

V.C. – Meu avô. “E você constrói essa granja lá. Você topa? Aí você pode levar a Companhia”. Aí eu topei. Então eu construí lá uma granja. Fiquei lá um ano e meio, criando frango.

I.N. – Em que ano isso?

V.C. – Em 1959.

I.N. – Eu queria falar um pouco sobre a Faculdade de Direito. Porque o senhor...

V.C. – Eu estava fazendo a Faculdade de Direito. Com toda essa confusão, eu estava fazendo a Faculdade de Direito.

I.N. – O senhor entrou na faculdade em que ano?

V.C. – Entrei na faculdade em 1956 e estava fazendo a faculdade. Quer dizer, eu ia...

P.F. – Já não era mais oficial [de gabinete], mas estava ali entre a granja e a Faculdade de Direito.

V.C. – Aí, quando eu fui para Belo Horizonte, criou-se um problema, porque eu precisava ter frequência. Eu tinha pouquíssimas relações na faculdade, porque eu não tinha a menor condição de participar da vida universitária, porque eu estava...

I.N. – Na política.

V.C. – ...nessa confusão toda. Estava trabalhando, não é?

I.N. – Mas no ministério.

V.C. – É, no ministério.

I.N. – O senhor trabalhava no ministério, enquanto fazia a faculdade.

V.C. – Isso. Então, como eu não tinha condição... Eu fiz algumas poucas amizades, e uma delas era uma moça, minha amiga, que ficou superamiga minha, e eu pedi a ela para me dar presença que eu faria as provas. Eu prometi a ela que eu não ia entrar em oral nenhuma, ou seja, tirava acima de sete, naquela época, para passar direto. E foi o que eu fiz enquanto estava em Belo Horizonte, durante um ano e meio. Eu vinha só para as provas, fazia as provas e ela assinava a minha... A tal ponto que, lá pelas tantas, eu já não sabia mais como é que eu assinava.

I.N. – E o senhor se forma em que ano?

V.C. – Eu me formei em 1961 – de 1956 a 1961.

P.F. – Nessa parte, quando o senhor estava em Belo Horizonte, já eram os anos finais, eram os dois anos, um ano final?

V.C. – Em 1959 e metade de 1960. Quer dizer, quando voltei para o Rio, eu estava na faculdade, ainda. Eu voltei para o Rio.

I.N. – E como é que foi a volta para o Rio?

V.C. – Foi o seguinte, quando eu estava... Então, eu tinha construído essa tal granja, financiado, em Betim, e tinha uma pessoa que tinha uma fazenda lá perto e que eu conheci casualissimamente... Bom, aí nasceu meu primeiro filho. Quer dizer, quando ele nasceu, eu tinha 20 [anos]. E aí essa pessoa me disse: “Victorio, você está perdendo tempo aqui, vamos fazer alguma coisa”. Ele era chefe do Departamento de Auditoria da Usiminas. Ele disse: “Olha, tem uma vaga na Usiminas. Acho que você devia deixar isso aqui, porque, afinal de contas, não faz sentido você...”. Eu disse: “Eu não me formei ainda, então...”. Bom, aí eu saí de Betim e fui para Belo Horizonte, aluguei uma casa lá e comecei a trabalhar na Usiminas, na auditoria. E, na auditoria da Usiminas, eu cuidava da parte de contratos, que era a única matéria de Direito que me motivava, que era contratos. Eu fiz, depois, uma pós-graduação em contratos – fiz uma pós-graduação, assim, fiz um curso posterior à [faculdade]. E o presidente da Usiminas era meu primo, Amaro Lanari Júnior, e era uma pessoa...

I.N. – Amaro...?

V.C. – Amaro Lanari Júnior. E o Amaro era um típico ouro-pretano: ele ajudava a Fundação Gorceix, ele tinha... Quer dizer, ele era de uma turma de mineiros totalmente ligados a Ouro Preto e à Faculdade de Minas... de Minas e... Engenharia de Minas e Mineralogia. Enfim. E aí o Amaro, quando essa pessoa que me convidou para... Ele disse: “Não, mas eu tenho que falar com o presidente”. E eu falei: “Então, diga ao presidente que eu o conheço”. Aí ele me chamou e eu entrei então na Usiminas. E essa mesma pessoa... Eu fiquei um ano na Usiminas. Eu fui em 1959... Foi de 1960 para 1961. E essa mesma pessoa, que era o chefe do Departamento de Auditoria, um dia me convidou, se eu queria ser gerente financeiro de uma empresa no Rio de

Janeiro da qual ele era o consultor chefe para a Área de Contabilidade e Finanças, chamada Petrominas – Petróleo Minas Gerais. E aí começa a minha história da relação com o mercado de capitais.

I.N. – Antes de entrar na história do mercado de capitais, eu gostaria só de...

V.C. – Eu vou contar a história da companhia, aí você vai entender por quê.

I.N. – Porque eu ia só perguntar um pouco... Pelo que o senhor falou... O senhor falou que não conviveu muito na Faculdade de Direito, mas eu só queria perguntar um pouco sobre as suas relações, quem foram seus grandes professores, ou se o senhor de fato...

V.C. – Grandes professores: Caio Mário da Silva Pereira; Aliomar Baleeiro, de finanças, que é o que eu gostava mais... Direito Romano, eu detestava, porque não achava a menor utilidade naquilo. E foi a única matéria que eu fiquei em oral.

I.N. – Direito Romano?

V.C. – É, Direito Romano, que era obrigatório.

I.N. – E o senhor...? Como é sua lembrança da faculdade, os grandes amigos ou...?

V.C. – Não, não tinha, porque as turmas eram divididas em manhã, tarde e noite. Eu estava na turma da tarde, porque eu saía do ministério... Aliás, na turma da tarde, não; na turma da noite. Então era noite, tarde e manhã. Minha turma era pequena. Então, meu colega de turma era o João Roberto Kelly, que eu me lembro bem dele, porque a gente convivia bem; essa menina, que é a Maria Teresa, que é quem dava presença para mim...

P.F. – E já tinha um pouco desse interesse pelo universo da Economia?

V.C. – É.

P.F. – Ressalvada a devida...

V.C. – Finanças era uma coisa que eu...

P.F. – ...a devida escala disso.

V.C. – Era uma coisa que me dava prazer, de lidar com isso.

I.N. – Quem era o professor de finanças mesmo que o senhor falou?

V.C. – Era o Aliomar Baleeiro.

I.N. – Era o Aliomar.

V.C. – *Introdução à ciência das finanças*, o livro que ele escreveu e que era... dava a matéria. Aí então eu vim. Eu disse: “Mas eu, operacionalmente, não entendo nada da gerência financeira da... de gerência financeira”. Mas fui conversar com o presidente executivo da companhia, que se chamava Edmir Gomes... Essa companhia era uma companhia controlada por uma família mineira importante, chamada Paiva Abreu, também engenheiros de Ouro Preto. Eles tinham uma construtora importante, chamada Sociedade Construtora Triângulo. E essa construtora tinha herdado, por um processo qualquer lá que não tinha nada a ver com a atividade deles, uma empresa de petróleo no Rio de Janeiro. E a empresa de petróleo dependia de uma concessão governamental, então, eram pouquíssimas que tinham. Na verdade, eles tinham vendido um equipamento para alguém que controlava essa tal empresa, que não se chamava Petrominas, chamava-se Indústria Química... Indústrias Químicas... Tinha um nome que eu realmente não me lembro. Porque, quando eu conheci, já era Petrominas. Então eles receberam essa companhia em pagamento da dívida e transformaram em Petrominas – Petróleo Minas Gerais. E como eles eram construtores de estrada e fizeram muitas obras no Brasil... Eles eram maiores, na época, que a Mendes Júnior. Na época, não é? Eram todos da mesma faixa, Andrade Gutierrez, Mendes Júnior, Construtora Triângulo, e a Construtora Rabello era muito maior do que os outros. E eles, na verdade, como eles tinham uma visão de construtores de estrada, eles acharam que podiam transformar a companhia numa distribuidora de petróleo com

uma visão própria, que era ter um posto a cada 100 quilômetros. Foi por isso que eles resolveram ficar com a companhia e desenvolvê-la. Foi quando eu fui contratado para ser gerente financeiro. E aí eu vim de Belo Horizonte para cá, para ser gerente financeiro. Meu apartamento estava alugado, eu tive que alugar um outro, para poder vir. E aí comecei a trabalhar na Petrominas, em 1961. E a companhia... Aí eu vou entrar na história da companhia, que é relevante, porque...

P.F. – É uma companhia aberta, não é?

V.C. – Sim. Mas eu vou te dizer por que ela era aberta.

P.F. – Isso.

V.C. – Porque é o seguinte: na época, não havia mercado de capitais... Quer dizer, o mercado de capitais, para mim, era algo totalmente distante. Havia pouquíssimas empresas de fato companhias com transação em bolsa, que era o caso da Souza Cruz, da Ipiranga, das Lojas Americanas, da Brahma. Mas eram pouquíssimas companhias. Então, havia uma empresa de São Paulo chamada Transaco⁵, que era do Octavio Frias de Oliveira... O Octavio Frias era, posteriormente, o dono da *Folha de S. Paulo*. Essa empresa vendia ações de porta em porta no Brasil inteiro, e eles tinham feito uma operação com a Willys Overland do Brasil e venderam ações da Willys pelo Brasil inteiro. Então o Edmir, que era um engenheiro... Todos da construtora, obviamente, eram engenheiros. Eles tinham uma... Tinha uma coisa que eu queria *linkar*⁶ com a... Estou tentando me lembrar o que era. Bom, enfim... Agora, até acabei... me perdi um pouquinho, não sei onde é que eu parei.

I.N. – O senhor estava falando da Transaco, que teve a questão da Willys Overland, que venderam os títulos de porta em porta.

V.C. – Isso. A Petrominas pertencia a uma construtora de estradas cujo diretor executivo, o superintendente, quer dizer, o CEO da companhia chamava-se Edmir Gomes, e ele é que

⁵ Refere-se à empresa Transações Comerciais.

⁶ A expressão deriva da palavra da língua inglesa “*link*”, e pode ser aqui traduzida como “ligar”, “conectar”.

cuidava da Petrominas, e os outros, que eram os irmãos Paiva Abreu, ficavam em Belo Horizonte cuidando da construtora. Mas ele cuidava da Petrominas assim... muito mais da construtora e menos da Petrominas. Então, em 1961 para 1962, eu resolvi fazer o vestibular para a faculdade de Economia, a Faculdade de Ciências Econômicas, Atuariais e Contábeis, lá na Praça da República. Era um prédio caindo aos pedaços, mas o Simonsen tinha estudado lá e tal. Bom, eu acabei, então... Quer dizer, fiz isso porque eu queria melhorar minha posição no Direito Financeiro. E, lá pelas tantas, a companhia contratou um diretor financeiro e me transferiu para a área comercial, então, eu virei gerente do Departamento Comercial, no qual eu também não entendia nada. E aí resolvi fazer Economia, em 1962 para 1963. Em 1962, eu acho. Só que eu não podia ir à faculdade, não é? Então eu comprei todos os livros... Eu peguei o currículo inteiro e comecei a comprar todos os livros do curso, para ver se eu conseguia montar o mesmo esquema que eu tinha tido na Faculdade de Direito – porque, a essa altura, eu já tinha me formado. Não consegui. E por isso acabei não prosseguindo até o meu...

P.F. – Não tinha uma pessoa para assinar para o senhor.

V.C. – É, não consegui, até porque nem conhecia ninguém. Quer dizer, aquilo era uma coisa quase que impossível de...

I.N. – Então o senhor não terminou Economia.

V.C. – Não, aí não terminei. Nem cheguei a cursar. Eu só fiz... Talvez, o primeiro e o segundo ano, eu tenha feito assim... Como eu tinha comprado os livros todos das matérias básicas, eu comecei a estudar aquilo mais profundamente, mas...

I.N. – E o senhor estava contando que não tinha mercado de capitais.

V.C. – Tinha zero mercado [de capitais]. Então, esse diretor financeiro que foi contratado... Foi contratado então um diretor financeiro, eu fui para a área comercial e fiquei nessa área comercial de final de 1962 até o final de 1963. Fiquei um ano nessa área. E aí comecei a cuidar da Faculdade de Economia, quer dizer, de estudar Economia, que é o que me atraía, e até porque eu comecei a me ressentir do fato de eu não ter sido o diretor financeiro. Mas eu tinha 20 anos,

então, não era... Tinha 20 ou 21, 22 [anos]. Acontece que esse diretor financeiro que foi contratado era um acadêmico, quer dizer, absolutamente teórico. Era um sujeito cheio de diplomas, com um currículo espetacular, só que o cara nunca tinha administrado porcaria nenhuma. E, lá pelas tantas, a companhia ficou megaendividada e virou um problema sério, aí eu fui chamado de volta para a área financeira, para ver o que estava acontecendo. O sujeito tinha feito uma coisa fantástica, que só mesmo um acadêmico idiota faria, porque ele disse: “Bom, vou botar essa companhia em ordem; vou suspender todos os pagamentos durante um mês inteiro”, e dane-se qual era o credor e tal. Suspendeu todos os pagamentos. Então a companhia perdeu crédito na Petrobras... Enfim, ele gerou um caos absurdo, que foi, realmente, muito fácil de desmanchar. Mas, ao desmanchar o caos, eu fui nomeado diretor financeiro, no lugar do sujeito, que foi demitido. E quando eu fui nomeado diretor financeiro, então... A Transaco estava em pleno processo de contratação para vender as ações da Petrominas.

I.N. – Transape?

V.C. – Transaco. Era uma empresa de São Paulo chamada...

I.N. – Transaco.

P.F. – Transaco.

V.C. – Ela tinha transações, mas, enfim, não era isso. Ela era uma distribuidora, na verdade, de fato. Naquela época, não existia a figura de distribuidor. Ela vendia...

I.N. – Sim. A Lei do Mercado de Capitais estava sendo, na verdade, elaborada...

V.C. – Não tinha Lei de Mercado de Capitais. Naquela época...

I.N. – ...em 1964.

V.C. – Não, não estava sendo elaborada. Era um projeto na cabeça de algumas pessoas responsáveis, mas não tinha nada.

I.N. – Isso. Mas o senhor... Nessa época, não tinha nada.

V.C. – Não, nada. Então a companhia se capitalizou e recebeu um monte de acionistas. Na primeira leva foram, se não me engano, 17 mil acionistas, do Rio Grande do Sul até Pernambuco. E essas ações eram vendidas em dez prestações, então, o sujeito assinava uma promissória e você... Na verdade, você entregava as cautelas, porque as ações podiam ser nominais ou ao portador. E você era obrigado a assinar aquilo pessoalmente, as cautelas. Eu me lembro muito bem do fato porque eu assinei milhares dessa história. Era obrigado, porque o diretor não podia dar procuração para assinar cautela, tinha que assinar a cautela... Enfim, o fato é que a gente conseguiu... a Transaco conseguiu 17 mil acionistas, espalhados pelo Brasil inteiro. No início de 1964 eram 17 mil acionistas. Então eu tinha conseguido colocar em ordem o cotidiano da companhia – esse dinheiro do capital que entrou normalizou a situação da companhia completamente. E aí veio a revolução. Quer dizer, o início do processo de montagem, digamos, de cabeça... Porque, na verdade... A geração de vocês nunca vai entender isso e nunca vai olhar isso com o olhar de quem, como eu, viveu aquilo na carne. Na verdade, o Jango e o seu governo e aquelas pessoas envolvidas na gestão... Era absolutamente caótico. Não é que o Jango fosse... O Jango não era um ideólogo de comunista, não; ele era uma pessoa caótica. Ele não tinha ideologia nenhuma, inclusive porque ele tinha uma relação... Ele era uma pessoa esperta. Porque uma coisa é ser inteligente; outra coisa é ser esperto. Ele tinha... Ele era esperto, extremamente simpático... Porque eu estive com ele. Ele trabalhava lá no décimo... no oitavo e eu estava no quinto, então, teve horas que [descíamos] no mesmo elevador. Ele era simpático. Na verdade, a companhia... Nessa época, as distribuidoras de petróleo eram: Esso, Shell, Texaco e Atlantic e Ipiranga. A Ipiranga era uma consequência do fato de o João Pedro Gouvêa Vieira, pai do Jorge Hilário, ter... Ele era advogado da Gulf no Brasil. Então, a quinta companhia era uma companhia americana, que era a Gulf Petroleum. E a Gulf resolveu sair do Brasil e o João Pedro conseguiu articular com várias famílias do Rio Grande do Sul que eles comprariam a Ipiranga – porque a Ipiranga, naquela época, tinha licença para fazer uma refinaria. Então, existiam as quatro grandes, Shell, Esso, Texaco e Atlantic, e mais a Ipiranga. E das pequenas que entraram mais ou menos nessa história, tinha a Petrominas – Petróleo Minas Gerais... Porque você operava por região, então, a Petrominas operava na região de Minas Gerais, Rio de Janeiro, uma parte do Espírito Santo, uma parte de São Paulo... São Paulo,

até um pouquinho do norte do Paraná e Mato Grosso. Chamava-se VI Região. Quer dizer, essas regiões eram definidas pelo Conselho Nacional do Petróleo, que dava todas as regras: “Para ser distribuidora, tem que investir em terminais...”. Havia uma outra companhia, chamada Companhia São Paulo Derivados de Petróleo, em São Paulo, que era uma companhia de uma família de banqueiros, que era o pessoal do Banco Comércio e Indústria de São Paulo, do Banco de São Paulo – era a família Serra e mais umas famílias mais tradicionais de São Paulo –, e ela operava na região de São Paulo, Paraná e sul de Mato Grosso. E havia uma outra companhia em Santos, cuja base era Santos, que se chamava Nacional de Petróleo. Então, tinha uma gotinha... Ela tinha uma gota verde... Um negócio oval, como se fosse uma gota, com um negócio verde e amarelo. Era a Nacional de Petróleo. E a Companhia São Paulo tinha lá um símbolo vermelho e... Era a cor mais ou menos da bandeira de São Paulo, a Companhia São Paulo. E a Petrominas tinha um PM estilizado. Porque aquilo identificava os postos. E como era a operação de uma empresa distribuidora de petróleo? Ela não tinha postos; ela tinha os equipamentos dos postos – os tanques, as bombas –, e ela financiava uma pessoa, um franqueado. Então, os postos eram de franqueados. Algumas companhias tinham postos próprios; outras companhias não tinham postos próprios. A São Paulo, por exemplo, resolveu... E nós tínhamos postos, que era uma subsidiária chamada Postos Rodoviários, que é a que tinha feito postos de 100 em 100 quilômetros nas estradas principais: Rio-São Paulo; São Paulo-Belo Horizonte... A Petrobras não estava na área de distribuição. Então o presidente da Petrobras, que agora eu não me lembro exatamente quem era... Não me lembro exatamente quem era, mas ele era da vertente mais pseudonacionalista. Porque, na verdade... Quer dizer, era pseudonacionalista, mesmo. Então a Petrobras... Nenhuma empresa de petróleo tinha petróleo. [A empresa] recebia petróleo da Petrobras e pagava à Petrobras, ou [recebia] da Refinaria União, em São Paulo, que era da Refinaria de Capuava, ou da refinaria da Ipiranga, no Sul, ou da Refinaria de Manguinhos. Então tinham três refinarias particulares, privadas, e o resto era a Petrobras. O grosso vinha da Petrobras – porque Manguinhos tinha a capacidade de 10 mil barris por dia; Capuava tinha 20 mil barris por dia; Ipiranga tinha 15 mil; e a Petrobras tinha 100 mil barris por dia por cada refinaria dela. A gente vivia muito próximo da área de política de petróleo do governo, porque... Até que um dia, lá para fevereiro... Não. Talvez menos. Em janeiro de 1964 ou fevereiro, a gente recebeu uma informação que havia, na mesa do Jango, um decreto desapropriando todas as companhias de petróleo. Quer dizer, a Petrobras, então, iria ficar dona de todas as companhias, todas, quer dizer, as cinco companhias... Todas. Só que

nós tínhamos um problema dramático, que era a situação dos acionistas que tinham comprado as ações a prazo, ou seja... Deixa só eu explicar isso porque é importante, por causa da operação que foi montada em seguida. O sujeito pagava as promissórias e, na verdade, quando ele acabava de pagar, ele recebia a cautela definitiva. Ele antes recebia um crédito, mas ele não tinha as ações. Então, se a companhia fosse desapropriada, ele perderia, ele viraria credor da companhia. E, é claro, credor do governo Jango, para mim, era jogar tudo no lixo. Então nós tivemos um problema: “E agora? Como é que a gente vai arrumar a casa de 17 mil acionistas com prestações de cinco, seis, quatro...”. Aí fui conversar... Bom, a essa altura... Em 1964, no início de 1964, eu, de diretor financeiro, virei diretor superintendente, ou seja, o CEO da companhia. Então, eu já era o CEO da companhia e procurei o seu Amador Aguiar, no Bradesco, que era o nosso banco, porque a gente tinha cobrança no Brasil... Quer dizer, no Brasil inteiro, não, mas na nossa região inteira de postos, e o Bradesco era o nosso banco. E o Bradesco tinha a maior gama de computadores e serviços computacionais do Brasil. E fui conversar com ele e disse: “Seu Amador, a gente precisa de uma ajuda, assim... Nós precisamos convocar 17 mil pessoas para irem a uma das sedes da companhia para poderem receber as cautelas, aquilo que pagaram”. E a gente transformava o resto em... Enfim, tinha um envolvimento de advogados externos. E montamos uma... Para salvar o patrimônio dos 17 mil acionistas. O seu Amador... “Conte conosco”. Mas a gente ligou para o presidente da IBM, que não me lembro quem era... Não era o Amorim; era um... Talvez fosse até. Não sei. Mas, enfim, eu sei que o Bradesco acionou a IBM e montou-se, no escritório central da Petrominas, um negócio gigantesco, com um bando de computadores, e a gente começou a deflagrar uma operação... Rio, São Paulo, Belo Horizonte, Maringá, onde a gente tinha... em qualquer escritório, os acionistas eram convocados – por telegrama, que era o jeito que tinha – para irem regularizar a sua situação. A sede da companhia era na rua Buenos Aires, 90. Era um prédio que embaixo tinha o Banco Mercantil de Minas Gerais, cujo assistente do gerente era o Bode.

I.N. – Como era o nome?

V.C. – Era o Bode, o Antônio José Carneiro. Futuro Multiplic⁷. Então, na Buenos Aires, 90, a gente congestionou a rua, o prédio, de fila das pessoas para regularizar. Bom, a essa altura...

⁷ Refere-se ao Banco Multiplic, do qual Antônio José Carneiro fora controlador.

Esse problema começou em janeiro ou fevereiro; em março, já estava na cara... Porque, na verdade, como a gente tinha... Nós tínhamos que ter algum tipo de sensibilidade política, para saber o que estava acontecendo na área de petróleo. Porque isso já era o caos, e também ser desapropriados... Mas, enfim. E aí, então, a gente começou a saber que existia um movimento importante para derrubar o governo do Jango. E nós já tínhamos tido *n* problemas de os caminhões nossos serem assaltados no meio do caminho por pseudorrevolucionários do Jango, então, eu vivia, na verdade, em estado de alerta. Tinha vezes que eu chegava na companhia às seis e meia da manhã e saía de lá dez horas da noite. A gente vivia em estado de alerta, porque a gente não sabia nunca quando é que a gente ia ter um terminal... Nós tínhamos um terminal em Caxias, tínhamos em São Paulo. Depois, futuramente, teríamos um em Belo Horizonte, mas tínhamos em São Paulo, em Guarulhos; e tínhamos em Caxias, que era o nosso maior terminal. Terminal são aqueles tanques grandes de depósito. E os caminhões ficavam também em Caxias. E nós começamos então a mandar gasolina para Belo Horizonte de caminhão, para, em vez de cair na mão dos sujeitos que iriam invadir o depósito de... iam tomar na raça o depósito de Campos Elíseos... A gente tirou o máximo que pôde e mandou para Belo Horizonte, e pararam em Juiz de Fora, porque estavam entregando isso para o Exército brasileiro lá em Minas. E aí, bom, a situação dos acionistas ficou acertada – foi uma operação de guerra. Aí veio a revolução e nós não fomos desapropriados, mas a Petrobras manteve um núcleo básico de pessoas absolutamente nacionalistas. [Nacionalistas] por ideologia mesmo, quer dizer, não eram ladrões; eram pessoas que ideologicamente achavam que o petróleo tinha que ser estatizado. Então, eles seguravam o crédito das companhias pequenas. Porque se as companhias pequenas – que era a Petrominas, a Nacional e a São Paulo – dessem certo, não teria justificativa para dizer por que a Petrobras ia entrar na distribuição. E esse esquema era comandado por um superintendente da área comercial que eu conheci bem...

I.N. – Da Petrobras?

V.C. – Da Petrobras.

I.N. – Que era quem?

V.C. – Porque ele vivia restringindo o nosso crédito e eu vivia reclamando. A tal ponto que um dia... Os terminais são ligados de alguma maneira às refinarias, que bombeiam para seus tanques gasolina, diesel, querosene. Teve um dia lá que... Um sábado de manhã, me avisaram que a Petrobras tinha informado que tinha um defeito nas válvulas e que... E a gente tinha uma fila gigantesca de caminhões na porta para... Caminhões de... Porque nós não éramos donos dos caminhões todos. A gente tinha uma frota própria pequena; o resto era tudo terceirizado. Mas eram os nossos postos. A gente já tinha muito posto. E a gente tomava das outras companhias, estrangeiras, que é uma história curiosa, porque pega a parte jurídica. As companhias estrangeiras, para poderem garantir a fidelidade do franqueado, [diziam]: “Você quer fazer um posto? Então você vai fazer, vou te financiar, mas você vai me transferir a propriedade do posto e eu vou te dar um contrato de recompra”, que eles chamavam de contrato de *lease and release*. Era um contrato de adesão, quer dizer, o sujeito estava totalmente... Ele não tinha nem para onde se mexer. Aí eu encomendei um estudo de... Nessa época, eu conheci o José Luiz Bulhões Pedreira. Eu encomendei um estudo, para ver... “Eu acho que esse contrato é um contrato de adesão.” E como contrato era uma coisa que eu gostava... É um contrato de adesão e é um contrato de adesão que caracteriza a incapacidade do assinante de poder se defender do domínio absoluto que o contratante tem sobre ele... o contratado tem sobre o contratante... o contratante tem sobre o contratado [corrigindo-se]. E aí a gente resolveu bancar isso e começamos a mudar. Porque as companhias também não davam prazo para seus postos. Davam assim: cinco dias. A gente tinha que dar alguma coisa, não é? Fora o sorriso e tal, tinha que dar alguma coisa. Então nós começamos a dar 15 dias de prazo. A gente tinha 30 da Petrobras e estávamos dando 15 [dias]. E aí o sujeito tinha... E 15 dias, para ele, era... Ele tinha cinco dias, 15 dias era muita coisa. Então a gente começou a tomar posto da Esso, da Shell, da Ipiranga, a um ponto que realmente a gente tinha uma rede já bem... E tinha o sindicato das empresas, que se chamava Sindicato Nacional das Empresas de Distribuição de Petróleo (Sindicom), cujo presidente era alguém da Esso, o vice-presidente era alguém da Shell... E esse sindicato definia, na verdade... As companhias precisavam de caminhões e vagões. Os vagões, na sua maciça maioria, eram de propriedade da Rede Ferroviária Federal, que distribuía para as companhias de acordo com suas participações no mercado. E as companhias maiores, Esso, Shell e Texaco, tinham um número razoável de vagões próprios. Mas ninguém queria muito ter vagão próprio, porque você tinha... Era um problema dramático, você controlar os vagões. Os vagões se perdiam...

I.N. – Isso tudo era ainda em 1964 ou 1965?

V.C. – Tudo em 1964 e 1965. Tudo foi concentrado basicamente em 1964 e 1965. Em 1965, a gente deu um banho de mercado, nós conseguimos triplicar o número de postos.

I.N. – E aí que o senhor começa a se interessar pelo assunto da companhia aberta?

V.C. – Não. É um pouquinho mais na frente. Um pouco mais na frente. A companhia, na verdade, até então, era uma história de sucesso, mostrando que você... A gente tratava muito bem os acionistas. A gente tinha um Departamento de Acionistas estruturado. [Mostrava] que você poderia ter uma boa ideia ou administrar uma boa empresa e conseguir sócios. Essa era a sensação que me dava. Era a Transaco, que conseguia vender e começou a vender de porta em porta. Mas não tinha Lei de Mercado de Capitais, não tinha... enfim. Bom, em 1965, no momento em que a gente conseguiu derrubar essa teórica impenetrabilidade do contrato de *lease and release*, a gente começou a tomar posto à vontade, então, a gente já começou a ser líder de mercado em Minas Gerais... E nós chegamos no final de 1965 endividados. E aí, culpa minha, a companhia cresceu achando que... Eu preenchi todas as brechas possíveis, num esforço super... E a gente pegava pessoas que vinham das companhias de petróleo, mas pouquíssimos; a maioria, a gente contratava gente nossa, mesmo, então, era todo mundo jovem. E a gente, além dos problemas da Petrobras... Porque, nesse momento, esse superintendente comercial da Petrobras, que continuava lá na gestão do marechal Ademar de Queiroz, que era presidente da Petrobras, ele... Realmente a gente começou a atrasar um pouco, de 30 dias, às vezes a gente pagava com 35 [dias], e ele um dia deu uma cortada de crédito, tipo essa que eu falei, quer dizer, corta o crédito, mas, também, simultaneamente, existe uma encrenca técnica em Caxias e aí a Refinaria Duque de Caxias não bombeia para você. Aí eu consegui uma... Meu diretor comercial, que eu tinha contratado, chamava-se Rogério Luiz Viana, e o Rogério era neto do Arthur Viana, que era sogro do Castello Branco, que era o presidente. E aí, através do Rogério, eu consegui uma entrevista com o Castello Branco, num domingo, no Palácio da Alvorada, e fiz uma carta dizendo que... “Nós estamos sendo sufocados pelo fulano e beltrano e, na verdade, nós não estamos... Nós temos que protestar veementemente contra esse processo porque, no fundo...” Enfim, tinha um arrazoado forte, bem duro. E aí... O Castello era uma

peessoa... Era uma geladeira ambulante. Então, ele nos recebeu formalmente, a mim e ao Edmir, que era o presidente da companhia, que de vez em quando, para esses momentos, tinha que trazer ele, também. E entregamos a carta a ele e, três dias depois... O sujeito chamava-se Emerson Serbeto de Barros. O Emerson me chama para uma entrevista na Petrobras. Eu fui. E ele disse: “Estou de posse da carta que vocês entregaram ao presidente Castello Branco”. Eu disse: “É, dr. Emerson, é isso aí que está na carta, eu precisava de uma...”. “Mas eu não vou dar nenhuma colher de chá, vocês tratem de regularizar a situação, senão não tem crédito...”. E aí foi um negócio meio desesperante. A companhia estava no horizonte de quebrar. Aí ele pensou, pensou, pensou, que solução a gente podia conseguir... Bom, nessa altura... É preciso dizer o seguinte: a Construtora Triângulo, que era a controladora da companhia, deixou de ter, em 1965, capacidade de ficar aumentando o capital, porque, entre as várias coisas que o Roberto Campos fez, [uma] foi criar uma OTN⁸ inegociável por dois anos. Ou seja, o governo pagou as suas dívidas... E é claro que tudo que a Construtora Triângulo tinha de receber era dos governos. Ela recebia em OTN inegociável por dois anos. Então, para você poder transferir aquele dinheiro, você tinha que ir ao banco, que cobrava um absurdo, porque ele ia receber em dois anos de prazo. Ninguém estava acostumado a... Então, o dinheiro que a gente poderia ter do nosso acionista controlador passou a não existir. E não adiantava eles entregarem a OTN para a gente porque também nós não podíamos descontar isso, embora eu tivesse uma relação muito boa com os nossos banqueiros. Aí cheguei à conclusão, reunindo toda a equipe, o pessoal de Belo Horizonte e de São Paulo, que a gente tinha que vender algum ativo da companhia, e aí fui propor à Petrobras que ela comprasse o terminal de Caxias – pagava a dívida e nos arrendava o terminal de volta. [Propor] a esse Emerson. Porque esse Emerson era subordinado a um diretor, que era o general Adolpho Roca Dieguez. A gente já tinha ido ao Dieguez, tinha ido ao marechal Ademar de Queiroz, tinha ido ao presidente da República, ou seja, eu não tinha mais a quem recorrer, nessa altura, então, tínhamos que fazer alguma coisa que salvasse a companhia. E aí eu fui tentar ver se era possível vender e fazer essa solução: “Vocês ficam com o terminal, que paga a dívida toda – quer dizer, a gente fica com uma folga de crédito –, e vocês nos arrendam de novo”. Ele falou: “Eu topo. Mas junto com todos os postos do Rio de Janeiro”. Aí a gente... “Bom, mas os postos não são nossos.” Eu precisaria convencer os donos de posto a mudarem de bandeira para Petrobras. Ela não estava no mercado. Ela não existia. Acho que

⁸ Obrigações do Tesouro Nacional.

foi o maior sufoco que eu passei na minha vida, em 1966, que foi o ano dessa negociação. Eu tive várias reuniões com esse Emerson, com o general Dieguez e tal, e aí o Emerson disse uma vez, com esse diretor da Petrobras, que... “Não. Ele vai fechar esse negócio, mas, na verdade, ele não vai convencer as pessoas a trocarem de bandeira...” e eu disse: “General, eu me comprometo com o senhor a trocar todas as bandeiras”. E aí fizemos isso. Só que foi um sacrifício brutal, emocional, um sacrifício de... Eu tive uma crise de... Eu não podia... Tudo que eu comia, eu punha para fora, então, eu trabalhava com um balde debaixo da minha mesa, nesse período. Enfim, salvamos a companhia. Eu fui conversar com os banqueiros americanos, em 1966; fui para a Alemanha, conversar com o meu primo, que estava lá, para de lá falar com banqueiros suíços... Enfim, nós não conseguimos outra solução. Bom, aí veio o ano de 1967, 1968... Eu vou pular um pouco esse período que eu fiz... Na verdade, em 1967, depois que terminou esse projeto... A gente transferiu para a Petrobras 180 ou 200 postos, então, aquilo foi extremamente desgastante e, além disso, em mim, deu uma desmotivada grande, porque eu não tinha conseguido vencer o maior obstáculo... E aí, é claro, eu já tinha uma visão extremamente negativa da estrutura burocrática do país, ela piorou, assim...

P.F. – É isso que eu iria lhe consultar, sobre... Me parece razoável pensar esse caso como um produtor de um legado muito grande para o senhor, para pensar a política econômica, a burocracia, a organização do Estado.

V.C. – É isso, exatamente.

P.F. – E o mercado aberto, não é? Logo depois, em 1967, veio a Lei do Mercado de Capitais.

V.C. – Em 1967, na verdade, começou... teve uma... Agora eu não me lembro, porque eu não decoro leis nem números, mas em 1967 tinha o incentivo de abertura de capital, porque você tinha um incentivo para a dispersão de capital. Quem administrava isso era o Sérgio... que era o presidente da Casa da Moeda, quer dizer, tinham várias pessoas de grande responsabilidade. Sérgio Augusto Ribeiro. E o Roberto Teixeira da Costa, que era... o dr. Walther Moreira Salles, mas ele era... quer dizer, ele estava na Deltec, que era uma... Então, tinham pessoas que estavam ligadas. Então começou a haver um movimento de mercado para começar a criar instituições.

Aí teve várias leis, que criaram as distribuidoras de... as corretoras de valores e... Aliás, na verdade, as distribuidoras, até já havia antes, já havia.

I.N. – E o senhor participou desse processo de alguma maneira?

V.C. – Participei. Porque eu tinha contato com as distribuidoras todas, porque a gente estava...

I.N. – E como é que foi esse processo? Como é que o senhor participou dele?

V.C. – Participei porque, como Petrominas, eu era uma pessoa com certo nível de exposição, e a companhia era um cliente em potencial importante para... Era uma das poucas companhias... Quer dizer, fora a Willys. Era a Willys e a Petrominas que tinham aberto o capital assim, sem...

P.F. – Sem quase a menor estrutura para mercado aberto no Brasil, não é?

V.C. – Nenhuma estrutura, nenhuma estrutura.

P.F. – Isso é muito curioso.

V.C. – Bom, e aí eu propus à minha família comprar um pedaço da fazenda do meu avô, que era em Betim – uma parte dela era dentro da cidade de Betim –, e fiz lá... Bom, é preciso dizer que meu chefe, que era o Edmir Gomes, ele dizia várias vezes para mim: “Por que você não abandona essa história de faculdade de Economia?”. Eu já tinha abandonado, mas ele achava que eu estava muito ligado. Eu falei: “Então eu vou fazer engenharia operacional”. Ele falou: “Mas para quê? Você não precisa fazer engenharia operacional. Eu te dou um diploma de engenheiro honorário”. [risos]. Mas, muito baseado nesse convívio com a Construtora Triângulo, eu comprei um pedaço da fazenda e me credenciei, apesar de não ser engenheiro, como... Esqueci agora o nome, mas eu me lembro daqui a pouco. O Programa Nacional de Habitação... a Política Nacional de Habitação tinha uma coisa que era o empreendedor individual – pessoa física, inclusive. Então eu me credenciei como empreendedor individual pessoa física, no Programa Nacional de Habitação, em Minas Gerais. Fui o primeiro. Acho que eu consegui ser a [primeira] pessoa física habilitada para fazer casas populares, e fiz 130 casas,

nessa coisa que eu chamei de Vila Triângulo. Então eu ia toda sexta-feira de Convair para Belo Horizonte e voltava no sábado à noite. Eu tinha montado um escritório lá em Belo Horizonte, contratei uma pessoa que virou meu sócio nesse projeto e a gente fez essas casas em dez meses. Isso ocupou o meu ano de 1967, como uma certa compensação pela frustração anterior. Bom, voltando agora para a questão de como é que agora a gente alavanca essas questões da companhia, entre outras coisas mais ou menos evidentes estava a necessidade de a gente ampliar a base de capital, e aí, em 1968 e 1969, a gente fez... repusemos... A gente tinha também... era obrigado a ficar fora do mercado do Rio durante... acho que [durante] dois anos ou três anos, uma coisa assim.

I.N. – Por conta desse...?

V.C. – Por conta da negociação. E também tinha ficado sem o depósito aqui. Mas a gente construiu, nesse meio tempo, um depósito em Belo Horizonte. Tem alguns detalhes que eu estou contando que não têm nada a ver com o mercado, mas têm a ver com a política brasileira. Existe um fundo, na área de petróleo, que era subordinado ao Conselho Nacional do Petróleo, que é um Fundo Equalizador de Frete. Então você tem, no preço da gasolina que é vendida no posto, você tem várias parcelas que têm uma função... que são apropriadas pelo governo. Eu não sei como é que isso está hoje exatamente, mas naquela época era administrado pelo Conselho Nacional do Petróleo. E é uma coisa óbvia. A Refinaria Duque de Caxias estava no Rio de Janeiro. Se você contasse o preço ex-refinaria, o sujeito em Belo Horizonte tinha que pagar ex-refinaria mais o frete. Ou seja, queria dizer que você estava condenando o interior do país a não conseguir se desenvolver industrialmente, porque o custo da energia seria muito mais caro. Então esse fundo serviu para equalizar o frete. E você passaria a praticar o preço igual ao da ex-refinaria, se você tivesse, na época, uma refinaria no local. E havia um projeto para construir uma refinaria em Belo Horizonte, que depois virou a Refinaria Gabriel Passos. Mas havia só um projeto. Mas havia também um projeto... Antes de construir a refinaria, tinha um projeto para construir uma coisa chamada Orbel, que era o Oleoduto Rio-Belo Horizonte, que era o oleoduto que levaria petróleo bruto para a Refinaria Gabriel Passos. Então nós construímos, em Betim, um terminal imenso de petróleo, maior do que o que a gente tinha aqui em Caxias, que também ajudou muito a nossa expansão para outros mercados. Bom, aí eu vou voltar um pouquinho mais, para uma outra questão, que era a questão do sindicato.

[INTERRUPÇÃO PARA A TROCA DE BATERIA]

I.N. – O senhor estava contando então da distribuição no interior de Minas. Mas isso já estava em 1968?

V.C. – Em 1968 e 1969.

P.F. – Em 1968,

V.C. – Em 1967, 1968 e 1969. Bom, em 1967, então, eu fiz esse projeto. Depois, quando eu terminei esse projeto, eu ganhei o diploma da Construtora Triângulo de engenheiro honorário, para esquecer o negócio de fazer faculdade de engenharia operacional. O sindicato era extremamente próximo do Conselho Nacional do Petróleo, e o conselho, na verdade, tinha que ouvir o sindicato, para definir participações do mercado, uma porção de coisas. Só que o sindicato era completamente dominado pelas companhias estrangeiras, e a Ipiranga era... Eu tive várias brigas com o João Pedro Filho, que é quem administrava a Ipiranga, mas acabei ficando amigo dele. E acabei virando amigo do Jorge Hilário, por outras razões, porque o Jorge Hilário não tinha nada a ver com essa área. Mas [o João Pedro] era totalmente alinhado com as outras empresas. E eu tinha conhecido, nessa confusão toda de petróleo e não sei o quê e de pedir ajuda, socorro para não ser desapropriado e tal, eu tinha conhecido o general Golbery, com quem eu tinha mantido uma relação muito... Não tem nada a ver com lobby. É uma relação quase que de afinidade de pensamento. Aí eu fui a ele e disse: “General, eu, na verdade...”. Aí eu contei essa história. Ele sabia de tudo, quer dizer, já sabia tudo como é que funcionava e tal. Ele sabia de tudo. Eu disse: “Eu queria um nome, porque eu vou lançar um candidato a presidente do sindicato. Vou criar uma vaga de vice-presidente da companhia...”

I.N. – O sindicato, esse já era o sindicato de...

V.C. – Sindicom – Sindicato Nacional das Empresas de... Sindicom. Até hoje é Sindicom. Sindicato [Nacional] das Empresas Distribuidoras de Petróleo. Na verdade, eu tinha uma relação... Dos meus competidores, eu tinha uma relação muito boa com o Peter Landsberg, que

era o presidente da Shell, porque a Shell era a companhia mais eficiente e mais competente de todas elas disparado, no mundo – e é até hoje –, então, eu me sentia com liberdade para discutir com o Peter questões que eram... “Peter, olha só, a gente não tem como não crescer. Então, ou a gente consegue um acordo que nos permita crescer dentro das regras que vocês montaram ou eu vou continuar tomando posto e vou vendendo gasolina para os postos de vocês.” Então a gente tinha uma conversa construtiva e muito... de muita confiança. E o general me deu um nome. Ele disse: “Tem uma pessoa que foi interventor em Alagoas, é um general muito amigo do presidente Geisel, é o general Tubino, e eu vou conversar com ele – ele é uma pessoa seríssima – e aí você conversa com ele”. João José Batista Tubino, de Alegrete, que tinha sido interventor em Alagoas e era super... Bom, eu fiz a ficha dele inteira. Era super querido no estado, porque tinha feito uma... Ele não era um autocrata. Aí fui conversar com ele, expliquei lá e convidei ele para ser... É claro que tudo isso combinado com o meu controlador. Convidei ele para ser vice-presidente da companhia, ele aceitou, e a gente elegeu ele presidente do sindicato. Eu tinha conversado com o Peter, conversei, é lógico, com o João Pedro, mas teve uma hora lá que não tinha muito... Eles não iam vetar. Não iam vetar. E aí a gente conseguiu eleger... Nós fizemos o presidente do sindicato. Porque a gente dependia do sindicato para receber as nossas cotas de vagão. E como a gente não podia... Nós não tínhamos um número de postos que justificasse o número de litros que a gente vendia, e eu não tinha como provar que eu vendia, porque o sujeito vinha comprar da Petrominas, entendeu? Então era um problema, nesse negócio dos vagões. Até que um dia eu resolvi ir a Belo Horizonte para um leilão da Rede Ferroviária. E se eu não tivesse ido, a gente estava ferrado, porque, lá pelas tantas, o pessoal do sindicato disse: “Não, não, a Petrominas tem...”. Então a gente ia ficar com a nossa cota de sete vagões, e eu queria quarenta. Recebi trinta e cinco. Então, a presença no sindicato era relevante para... Aí, olhando mais para frente... Não tinha ainda a Lei de Sociedades Anônimas. Tinha [a Lei] do Mercado de Capitais, a gente olhava de perto isso, até porque os nossos banqueiros, que eram basicamente o Bradesco e o Banco Mercantil de Minas Gerais... Eram os nossos dois maiores bancos. O Bradesco porque cobria toda a rede lá e o Banco Mercantil de Minas Gerais porque era ligadíssimo aos irmãos Paiva Abreu e estava no nosso prédio. Primeiro ele alugava os andares que a gente ocupava, depois ele nos vendeu, para pagar quando pudesse. Tinha outros bancos com os quais a gente tinha uma relação...

I.N. – Isso era em que ano? Desculpa.

V.C. – Em 1968 e 1969.

I.N. – Quando é que o senhor funda a Abrasca? É nesse momento?

V.C. – Não. É em 1971.

P.F. – Em 1971.

V.C. – Em final de 1971.

I.N. – E como é que ela...?

V.C. – Vou explicar. Vou chegar lá. Bom, vamos chegar lá no ano de 1971. Então eu convivia com muita gente de mercado.

I.N. – De petróleo, sobretudo, não é?

V.C. – Não, não, com gente de mercado mesmo, quer dizer, que estava atuando como distribuidora e tal. Uma das... Porque a gente emitia letra de câmbio. A gente emitia letra de câmbio, dava a aceitação, combinava com uma distribuidora e eles nos financiavam. Entre essas distribuidoras que nos financiaram estava a do Jorge Paulo Lemann. Era o Jorge Paulo Lemann, Marcos de Albuquerque, Luiz Paulo Sampaio, que tinha sido meu colega de colégio...

I.N. – Jorge Paulo Lemann, Marcos...?

V.C. – Marcos Vinicius de Albuquerque Melo, Luiz Paulo Sampaio, e tinha mais dois sócios que agora eu não me lembro o nome.

I.N. – E o Paulo Sampaio e o Marcos Albuquerque...?

V.C. – Luiz Paulo Sampaio.

I.N. – Luiz Paulo Sampaio. E eles são de uma distribuidora?

V.C. – É, eles tinham uma distribuidora chamada Invesco, que foi a única derrota profissional do Jorge Paulo.

P.F. – A Invesco?

V.C. – É, a Invesco. Mas ela não quebrou; ele simplesmente teve que desmanchar a Invesco. Mas, enfim, entre várias histórias dessas que eu conheci intimamente o Jorge Paulo. Ele era um financiador da companhia. Porque a companhia precisava de crédito, e o negócio de petróleo, ninguém entendia nada como era aquilo, porque tinha tanta...

I.N. – E nesse período que não tinha regulamentação, regulação sobre isso tudo.

V.C. – O que tinha de regulamentação na área de petróleo não era visível para não familiarizados com a área de petróleo. Então, você convencer um banqueiro que o negócio de distribuição era bom não era uma coisa fácil. E as margens são muito pequenas e você perde... Quer dizer, ou você é absolutamente rigoroso no controle de perdas ou você vai para o vermelho com facilidade. Bom, aí, quando começou a ser elaborado um Projeto de Lei de Sociedades Anônimas, eu já conhecia o José Luiz Bulhões Pedreira e a gente começou a participar de encontros para debater o projeto da... E o Simonsen era o ministro. Então eu, algumas vezes, como presidente da Petrominas... Como presidente, não; como CEO da Petrominas. Com o Simonsen, mas muito mais com o José Luiz... Mas era o esqueleto do esqueleto. Aí a Bolsa...

I.N. – O dr. Jorge participava desse momento também, não?

V.C. – Participava. Mas eu não tinha... O contato que eu tinha era com o Roberto, e não era com ele, quer dizer, eu não...

I.N. – Mas o dr. Jorge também discutia. Essas reuniões na casa...

V.C. – Ah, sim! Lógico! Com certeza!

I.N. – Essas reuniões que vocês faziam, como é que elas funcionavam, dr. Victorio?

V.C. – Não eram...

I.N. – Informais?

V.C. – Não, não. Nessa fase, era uma participação muito individual minha, conversando pessoa a pessoa. A gente não fazia reuniões de grupo. Isso foi só depois, na época que a gente começou a pensar na Abrasca, no que seria a Abrasca depois. A gente começou em 1971. Por quê? Em 1971, nós fizemos um aumento de capital... nós fizemos dois aumentos de capital, que resolveu a situação da companhia. E aí a bolsa... E como é que você fazia aumento de capital? Você juntava os agentes financeiros, fazia um projeto, o projeto tinha estímulos do decreto-lei que eu não sei... que dava estímulo à pulverização de capital, e eles te davam uma proposta firme ou não. Quer dizer, ou eu vendo, e o que eu vender vai pelo preço que der, ou eu te dou uma proposta firme e eu... Na verdade, o último aumento de capital que a gente fez, a gente fechou com uma proposta firme. Só que, na verdade, o que acontece é o seguinte: o mercado subia disparadamente, então, a gente fez um aumento aqui em março, e quando chegou em abril, as ações já tinham subido, assim, tipo 15% ou 20%. Os números eram astronômicos. Porque também a inflação era astronômica. E aí a gente teve vários problemas de alguns bancos menores. Eles engavetavam as suas ações, não te pagavam, esperavam; no mês seguinte, subia 15%, ele vendia. Eu achava aquilo um absurdo. Porque, na verdade, o empresário, que estava correndo todos os riscos, que ia pagar os dividendos, que estava com o seu patrimônio pessoal empenhado lá, na verdade, ele não se beneficiava em nada disso. Foi aí que surgiu a ideia da Abrasca. E como é que faz isso? Na verdade, a Abrasca nasceu pela necessidade de as companhias abertas se defenderem do intermediário financeiro. Era essa a ideia. Só que essa ideia começou no Rio, no escritório da Petrominas, com o apoio, obviamente, do José Luiz, e a gente conseguiu imediatamente a adesão da Veplan Residência, que era uma empresa que também tinha aberto recentemente o capital, mas que... Das empresas do Rio: Veplan Residência; Mesbla; Gomes de Almeida Fernandes, o Moacyr; o Grupo Paraíso, cujo diretor

que ia às reuniões de discussão do tema era o Dr. Tancredo Neves... E, lá pelas tantas, a gente tinha 20 empresas do Rio que tinham aderido à criação de uma associação que a gente não tinha nem o nome ainda, mas era uma associação das empresas de capital aberto.

P.F. – Num momento de crise das Bolsas.

V.C. – Num momento de crise das bolsas. Num momento em que a gente estava se sentindo passado para trás pelos intermediários financeiros, que tinham gerado eles a crise da bolsa. Não fomos nós que geramos. Estou salientando até isso, quando eu digo que não fomos⁹ nós, porque eu não estava do lado nem jurídico nem de prestador de serviço do mercado de capitais; eu era simplesmente um participante ativo e beneficiário final. Quer dizer, era essa a ideia que eu tinha para viabilizar ideologicamente a existência de um mercado de capitais sadio. Por que defender a bolsa? Porque sem bolsa não tem mercado primário, e sem mercado primário não tem desenvolvimento econômico capaz de suportar juros estratosféricos como do Brasil.

P.F. – O senhor era um conhecedor das linhas de intermediação na prática.

V.C. – É. E, na verdade, como eu já tinha uma relação bastante mais profunda com a questão econômica, era fácil montar esse discurso. E aí as pessoas começaram... Vinte empresas aderiram: João Fortes... Eu não me lembro todas, mas está lá na história da Abrasca. E aí um dia eu descobri que em São Paulo havia um movimento – alguém me falou – semelhante, que era capitaneado pela Villares e que era...

I.N. – Aços Villares, não é?

V.C. – Não. Era a Indústria Villares, na verdade, que era a holding da... Era capitaneado pela Villares, e até por um sujeito chamado João Joaquim de Moraes Guerra, que era o vice-presidente financeiro dela. Eu não conhecia os Villares, nem a Villares, e aí pedi a alguém para me apresentar e liguei para o João Joaquim Guerra e disse: “Quem está falando é Victorio Cabral, estou falando do Rio, nós iniciamos um movimento aqui para criar uma associação que

⁹ O mais próximo que foi possível ouvir.

pudesse tratar dos interesses das empresas abertas...”. Aí tinha vários argumentos que eram... “Nós não nos sentimos representados por nenhuma federação. São todas, na verdade, esclerosadas, todas elas defendem interesses específicos.” O presidente da Federação das Indústrias de Minas me disse que nunca tinha... que ele tinha uma empresa de válvulas e que nunca uma válvula tinha saído exatamente igual à outra. Estava lá há 40 anos. O sujeito de São Paulo, idem, o De Nigris; o do Rio, também. Então a gente precisava de uma coisa nova, entendeu? E na verdade, o que era a empresa moderna, naquela época? Era aquela empresa que fosse capaz de lidar com o mercado aberto e lidar com acionistas e, portanto, com sócios, a quem você devia satisfação. Portanto, você teria que ter uma organização mais elaborada, porque você tem que dar satisfações do que você está fazendo. Então a associação, além de cuidar dos interesses mais específicos, na questão de relação com o intermediário e com o governo, na área econômica, teria inclusive a função de representar melhor os interesses gerais das companhias abertas. Era essa a lógica da... E aí o Guerra concordou e a gente passou a fazer reuniões conjuntas e, em 1972, a Abrasca foi fundada.

I.N. – Guerra o quê? Qual era o nome todo?

V.C. – João Joaquim de Moraes Guerra. Ele era vice-presidente financeiro da Villares.

P.F. – E aí juntou o Dilson Funaro...

V.C. – Não, o Dilson também era...

P.F. – Depois foi ser ministro da Fazenda.

V.C. – O Dilson era da empresa dele de São Paulo. Ele estava no mesmo movimento, em São Paulo.

P.F. – Em São Paulo.

V.C. – Em São Paulo. E aí, então, a gente fez um estatuto...

P.F. – Foi um movimento de jovens, não é? Jovens interessados no mercado...

V.C. – Sim, sim. Então a gente fez um estatuto que era o seguinte: O primeiro presidente seria de São Paulo e o primeiro vice-presidente seria do Rio, por um mandato de dois anos, e depois você teria uma inversão, o presidente seria do Rio e o vice-presidente seria de São Paulo, então, teria um escritório em São Paulo, mas a sede seria no Rio. E o dr. Tancredo foi um dos nossos signatários da ata de fundação da Abrasca, assinando pelo Grupo Paraíso, do Cimento Paraíso. Ele era, então, diretor da Cimento Paraíso. E a gente fazia as reuniões, na época, no escritório da Petrominas, no Rio...

I.N. – Que era aonde? Na Buenos Aires, não é?

V.C. – Na Buenos Aires, 90. E em São Paulo fazia no escritório da Villares, enquanto se estava articulando isso. Depois, não, depois já eram escritórios próprios e tal. Então eu virei o primeiro vice-presidente do Rio, na gestão do Fernando Rudge Leite, que foi o primeiro presidente da Abrasca, e eu virei o vice-presidente... Ah, porque o primeiro vice-presidente era do Rio e o segundo vice-presidente era de São Paulo, e o segundo, se eu não me engano, era o Ayrton Girão. E aí a Abrasca começou a ter uma participação muito mais afetiva nas discussões sobre mercado de capitais. E, é claro, o Simonsen veio na inauguração da Abrasca; o Roberto Teixeira da Costa, idem, idem. Quer dizer, na verdade, a Abrasca foi extremamente prestigiada por aquelas pessoas que acreditavam no mercado de capitais. Porque, na verdade, tirando o Simonsen e pouquíssimas outras pessoas, raros ministros entenderam que, sem mercado de capitais, você não tem como... Isso está na cara hoje, mas na época... Como é que você vai conseguir fazer investimentos de longo prazo pagando juros estratosféricos permanentemente, com uma inflação de dois dígitos? Era rigorosamente... Não tinha isso na história de nenhum país do mundo. Então o discurso que a Abrasca começou a endossar politicamente... Em entrevistas no jornal, é isso que eu falei. Tem várias entrevistas dizendo exatamente isso, como é que você não entendia que era fundamental ter um mercado de capitais organizado. Aí tinha o projeto da CVM, também. Eu tinha uma cópia da Lei... Chegou ser engraçado, porque uma das empresas de São Paulo associadas era o Grupo Pery Igel, da Ultragaz, e o diretor, que era meu amigo, era o Hélio Beltrão, e eu recebi uma cópia do Simonsen... Eu tenho o maior respeito por duas coisas que eu sou meio fanático: uma é com horário, porque eu não deixo ninguém

me esperando e detesto esperar, e a outra é com sigilo. O sujeito me pediu sigilo, eu faço sigilo. Aí o Simonsen me entregou... e disse: “Você... É sigiloso”. Aí, por acaso, um dia, em uma dessas reuniões, o Hélio Beltrão disse: “Você não tem uma cópia aí para me emprestar, da Lei de S.A.?”. Eu falei: “Não, não”. “Como não tem?! O Simonsen me disse que te deu!” [risos] Eu fiquei... Porque tinha umas anotações que ele tinha feito, copiando as anotações que o Geisel tinha feito. E aí começou a história da Emenda Lehmann, que estava encaixada lá que era uma emenda que... Porque era uma coisa engraçada... Na verdade, a emenda... Esse Lehmann é o nome de um senador chamado Otto Cyrillo Lehmann, que era um senador inexpressivo... acho que...

I.N. – Otto Cyro...

V.C. – Cyrillo. Otto Cyrillo Lehmann. É chamada Emenda Lehmann. Essa Emenda Lehmann é aquela que te obrigava a fazer uma oferta... Ou seja, uma coisa que eu passei a defender anos depois de unhas e dentes, naquela época eu era contra, porque os associados todos da Abrasca eram contra.

I.N. – Que era o quê? Desculpa.

V.C. – Era a obrigação de o acionista majoritário comprar dos acionistas minoritários, se vendesse o controle. Só que, na verdade, essa Emenda Lehmann nasceu porque um amigo do Geisel, que era dono de um banco, que eu não vou dizer agora quem é, tinha tido um problema, que, na verdade, não era decorrente disso – era minoritário no banco –, era decorrente de uma regra do Banco Central, mas não tinha nada a ver. E aí esse sujeito vendeu para o Geisel... O Geisel tinha umas idiossincrasias. Ele tinha uma relação... Ele acreditava na pessoa e pronto, ou não acreditava. Na maioria, ele não acreditava. Então, na verdade, esse sujeito fez a cabeça do Geisel que isso era relevante, mas relevante para proteger uma... E é isso que eu não tinha... E eu sabia, então comecei a defender com unhas e dentes. Nós éramos contra. Quer dizer, não era contra não comprar; é a obrigação, na hora de você negociar, de estar negociando, também. O que inviabilizaria inclusive a modernização de várias companhias. Posteriormente aconteceu uma outra questão, que foi exatamente... Quando essa questão voltou à tona, já aí com a CVM e tal, eu era absolutamente a favor. Porque eu já tinha percebido que, entre os nossos

associados, tinham vários associados – Lojas Americanas, Brahma, Antarctica e mais umas três ou quatro – que, teoricamente, não teriam um controle definido, mas que, na verdade, eram um feudo do grupo de executivos que tomava conta daquela companhia. E nada mudava, em nenhuma delas. Então, por exemplo, o cara da Antarctica tinha 94 anos, o outro tinha 70 e não sei quantos, naquela época em que isso era uma idade... E aí eu passei a defender rigorosamente a ideia, que permitiu, na verdade, ao Jorge Paulo comprar as Lojas Americanas e a Brahma. Porque senão ele não teria conseguido. E eu fui procurado na época por um presidente... Não precisa isso. Vou esquecer esse episódio. Porque havia várias coisas, e a Abrasca se envolvia realmente em...

I.N. – Nessas discussões.

V.C. – É, em todas essas discussões. Mas sempre levando isso para uma ótica mais abrangente. E aí nós validamos... a Abrasca validou a indicação do Roberto Teixeira da Costa. Quer dizer, a gente tinha uma relação super próxima com a CVM. Tinha uma coisa que eu pessoalmente não gostava, na conformação da CVM, que eu vou falar depois, porque foi...

I.N. – Mas isso já era em 1976, não é, dr. Victorio?

V.C. – É, já era.

I.N. – Antes...

V.C. – Sim, porque o que eu estou dizendo se passou entre 1972 e 1974.

P.F. – É. A minha questão, a minha primeira questão, dentre algumas nesse momento da Abrasca, era justamente tentar que o senhor falasse um pouquinho mais sobre a sua visão sobre o Estado. A questão da Economia no âmbito privatizado, a estatização...

V.C. – Isso que na verdade eu achei que eu poderia interessar a vocês. Porque eu fiz várias palestras, fiz inclusive uma na... Quando eu assumi a presidência da IOSCO – *International Organization of Securities Commissions*, eu até falei sobre isso, falei sobre privatização. Nós

defendemos também de unhas e dentes a Cataguazes-Leopoldina, na compra de uma empresa distribuidora de energia elétrica que a Cemig queria comprar e, portanto, queria estatizar a companhia, e o Ivan Botelho queria... O Ivan era membro do conselho. O conselho da companhia só tinha gente... Quer dizer, era o CEO ou um dos donos. Aí tinha o Dilson; o Hélio Beltrão, representando o Grupo Ultra... Todo mundo era top de linha nas suas empresas, então, o grupo era muito coeso. A gente tinha um conselho de 20 membros...

I.N. – O da Abrasca?

V.C. – O da Abrasca. E isso nos dava...

I.N. – Como é que eram essas reuniões? Vocês se encontravam no Rio? Se encontravam em São Paulo?

V.C. – Era uma vez no Rio e uma vez em São Paulo.

I.N. – Uma vez por mês?

V.C. – Uma vez por mês. Uma vez por mês no Rio, lá no Clube Americano, e uma vez em São Paulo, às vezes no Clube Nacional e às vezes no Clube São Paulo.

I.N. – Isso quando já tinha formalizado, não é?

V.C. – Quando já tinha formalizado.

I.N. – Antes era nos escritórios, e depois começaram a ser nos clubes.

V.C. – É. Depois, quando terminou o mandato do Fernando Rudge Leite – agora eu não me lembro se eu fui o segundo ou o terceiro –, eu fui eleito presidente da Abrasca, e fiquei na Abrasca como presidente durante oito anos.

I.N. – De mil novecentos e setenta e...

V.C. – Foram dois períodos, dois consecutivos; depois, mais um... Quer dizer, entre vice-presidente e presidente, eu fiquei sempre... o tempo todo andando entre uma função e outra. Mas, presidente, eu acho que eu fiquei, no total, oito anos. Mas eu próprio tinha instituído a regra, exatamente para não copiar a Federação das Indústrias do Rio e de São Paulo, de que você só podia ser presidente durante um período limitado – se não me engano, de três mandatos. Aí o mandato já era de quatro. Eram dois mandatos consecutivos. Então a gente tinha um rodízio importante. E na época isso era relevante, porque a gente tinha um nível de exposição muito grande. E o governo nos ouvia.

I.N. – Isso que eu ia perguntar. Como era a relação com o governo nesse momento?

V.C. – Por exemplo, a gente estava dando um apoio forte, com entrevistas, discursos – não meus só, mas meus, dos vice-presidentes, das pessoas ligadas à Abrasca – sobre privatização. Tinha uma Secretaria de Desestatização no Ministério da Indústria e Comércio. E aí, um dia, o Geisel deu uma entrevista, deu uma entrevista daquelas que ele dava, uma entrevista de monólogo, dizendo que empresário que quiser fazer política, que trate de ingressar no partido político. E tinha um diretor da Abrasca, o Hans Dieter Schmidt, que era o dono da Tupy... da Tubos... da Tigre. Eu liguei para o Dieter e falei: “Dieter, pede você uma entrevista ao...” Ah! Eu não era presidente; eu era vice. O presidente era o Ayrton Girão. Eu falei: “Dieter, pede uma entrevista ao Geisel, para você, para mim e para o Ayrton. Pede para o Ayrton e você diz que ele vai ser acompanhado por mim e por você”, e o Dieter, como bom alemão, obviamente conseguiu a entrevista. Então a gente foi conversar com o Geisel. Aí tinha uma formalidade absurda e tal, 15 minutos, mas eu sei que o Geisel conversou conosco uns 40 minutos. *Ele* conversou. E aí nós dissemos: “Presidente, realmente, nós acreditamos que a privatização é fundamental, é importante...”. A gente não falou na Petrobras porque ele era ligadíssimo, porque a gente já tinha dados sobre custo de refinaria da Petrobras. Era duas vezes o custo de qualquer refinaria da Shell ou da Atlantic no mundo inteiro, ou da Mobil Oil. Quer dizer, uma das coisas que nunca falaram aqui no Brasil, e que continuam não falando até hoje, é que os custos da Petrobras, tirando a questão da [exploração em] águas profundas, são extremamente maiores do que os de qualquer outra companhia. Por isso que todas elas nunca tiveram problemas financeiros e a Petrobras teve... tinha.

I.N. – E aí vocês conversaram sobre a estatização... a privatização, a importância da privatização?

V.C. – Sim, sim, meio para contrapor. Aí ele disse uma coisa fantástica, que eu nunca me esqueci, porque ele falou que tinha estado numa cidade do Paraná que foi fundada por uma colônia de suábios... Suábios é um grupo linguístico alemão que fica no norte da Alemanha, razoavelmente pequeno. Não é um dialeto, mas... É quase um dialeto. E nessa cidade, cujo nome¹⁰ eu esqueci, você tinha uma... Quer dizer, na verdade, as escolas ensinavam alemão, e o português era... Depois o governo proibiu isso, quer dizer, tinha que ensinar português e tal. E o Geisel visitou essa cidade e ficou encantado. “Isso tinha que ser o exemplo para o país.” Eu fiquei boquiaberto. Como é que ele acha que uma cidade de suábios pode ser o exemplo? E outra coisa que ele falou é que ele ia fechar o Congresso – ele não disse exatamente nesses termos, mas ficou na cara, estava na cara –, que é uma coisa que eu, como cidadão, nunca perdoei, na atuação dele, porque, na verdade, essa reforma acabou por consolidar só o cartório do Aliomar Baleeiro... Do Aliomar Baleeiro, não; daquele amigo dele lá, o cearense. [Consolidar] como dono de cartório. Porque não mudou nada. E, na verdade, o Poder Judiciário, daquela época até hoje, ele tem ilhas de corrupção inimagináveis, inimagináveis, e obviamente... E uma coisa é até a corrupção... É corrupção porque, obviamente, não é isso que a gente está vendo hoje, porque era menos sofisticado, mas, era a corrupção de vender sentença por... Quer dizer, você é juiz da vara tal, eu sou da vara y, eu quero que você ajude o meu amigo, eu troco com você, eu dou a sentença favorável. Sabe? E por isso que eu nunca quis exercer a advocacia. Eu tinha horror de fórum, cartórios, achava esse sistema...

P.F. – Essa burocracia pessoalizada, esse ambiente...

V.C. – É, uma coisa... Depois teve um outro... Então, fomos recebidos pelo presidente da República, isso repercutiu e tal. Depois o Delfim fez uma palestra na Escola Superior de Guerra falando que ele era socialista fabiano e que...

¹⁰ Refere-se à cidade de Entre Rios, no Paraná.

I.N. – O que ele era?

V.C. – Socialista fabiano. E que, enfim, a privatização era uma coisa...

I.N. – Na Escola Superior de Guerra?

V.C. – É. Eu dei uma entrevista na *Gazeta Mercantil*...

I.N. – Ele estava falando sobre a privatização, o senhor falou.

V.C. – É. [E eu dei uma entrevista] dizendo: “É inacreditável que o ministro da Fazenda venha agora... venha dizer que o socialismo fabiano resolve os problemas do país, quando, na verdade, ele opera um sistema fiscal que é absolutamente voltado para o caixa do governo e não tem nenhum parâmetro de natureza ética”, e a *Gazeta* publicou. Não sei se foi exatamente nessas palavras, mas, enfim... A *Gazeta Mercantil*. E aí, no dia seguinte... dois dias depois, ou três dias depois, me liga o diretor executivo... Tinha um superintendente executivo em São Paulo e um superintendente executivo no Rio. Quer dizer, cada um cuidava de determinados assuntos. Era dividido isso. Aí me ligou o Mário Viana, que era... “Victorio, tem uma notificação da Receita que eles vão apreender os livros da Abrasca.” Eu falei: “Então você diz a eles o seguinte... Você não deixa entrar ninguém aí, porque eu vou para aí agora e a gente só vai entregar esses livros se a TV Globo cobrir a entrega, aí eu vou dar”. Eu tinha uma relação... Nessa história toda, é claro que eu tinha uma boa relação com o Dr. Roberto Marinho, tinha uma boa... com a imprensa, que publicava inclusive as coisas que eu escrevia, publicava... Dava uma cobertura enorme à Abrasca e a mim pessoalmente. E aí eu liguei para alguém lá da Globo e... Só que aí, nesse momento, entraram no circuito várias pessoas: o Galvêas... O Dornelles que entrou, e aí falou com o Galvêas. Não apreenderam livro nenhum. Mas eu também nem sei se foi o Delfim que mandou. Provavelmente, nem seja isso, porque depois eu estive algumas vezes com ele, no aniversário da Abrasca e tal. E o Delfim realmente é uma pessoa que vale conversar com ele. Ele é muito inteligente. O problema é que ele... Quer dizer, para mim, falta uma linha, digamos, de estética comportamental séria para ele, porque ele acha que governo não tem obrigações de natureza ética, que a política não tem ética. É mais ou menos isso. E eu

acho que não é possível você administrar um país que não tem nenhum... Eu estou dando umas pinçadas, só para vocês verem que acabou que a gente participava de muitas...

I.N. – De muitas coisas.

V.C. – É, de muitas coisas, e que eram genéricas.

I.N. – E eu queria perguntar para o senhor um pouco como é que a Abrasca se posicionou com aquela questão do *boom*. Como é que foi...?

V.C. – O *boom* já tinha acontecido, não é?

I.N. – Mas como é que vocês lidaram com...? Como é que foi a preocupação, as reuniões, no sentido de...? O que a Abrasca se posicionava, é um pouco essa a pergunta, pela regulação do mercado? Como eram os posicionamentos? Vocês conseguiam...?

V.C. – A gente apoiava a regulação do mercado pela CVM. Não havia a menor dúvida que era preciso que a CVM... E por isso que a gente era tão próximo do Roberto, porque a gente dava todo o apoio ao processo de regulação. Embora eu achasse... quer dizer, acho – vou voltar a isso depois, quando abordar minha ida para a CVM – que tinha um defeito de... tem um defeito de visão estrutural na CVM que não ajuda, no momento em que o mercado existe. Mas a gente se posicionou sempre a favor de uma regulação. Ah! E a regulação das bolsas. Nós indicávamos o membro do conselho da Bolsa do Rio, da Bolsa de São Paulo, da Comissão Nacional de Bolsas de Valores e tinha um representante em cada uma das entidades de mercado, e uma ótima relação com a Anbid, com todos os outros participantes de mercado. Inclusive tem uma... Na abertura do governo Geisel, eu fiz o *draft*¹¹ de uma carta à Nação, assinada pela Abrasca, Fiesp, Fierj, Firjan e todas as entidades de mercado, a favor da abertura política, e foi assinada pelo Paulo Villares, Hélio Beltrão, Cláudio Bardella – a Bardella é uma empresa de São Paulo que também... Então, a participação era grande, e o contato com os empresários também,

¹¹ Expressão da língua inglesa que pode ser traduzida como “esboço”.

sobretudo os de São Paulo. Não por ser São Paulo, mas porque lá tinha muito mais empresários de capital aberto do que a gente tinha no Rio.

I.N. – Isso é um conceito importante também, Dr. Victorio. Como que vocês delimitaram essa ideia de capital aberto? O que era a delimitação de capital aberto? Na prática, eu digo, o senhor como um...

V.C. – Na prática, era... A grande verdade é a seguinte: nós tínhamos várias questões a serem abordadas. A nossa visão era de que tinham coisas a serem resolvidas estruturalmente, mas elas precisavam de tempo para serem resolvidas. Por exemplo, você tinha a questão das ações preferenciais, que você poderia colocar dois terços do capital em ações preferenciais e controlar a empresa com um terço do total das ações, porque dois terços era preferencial. Eu, particularmente, achava aquilo um exagero, mas achava que a gente tinha que, gradativamente, ir reduzindo, quer dizer, não extinguir as preferenciais de uma vez. Em 1965, entre as várias coisas que o Roberto Campos fez, [uma] foi extinguir cheque ao portador, ações ao portador – porque tinha ações ao portador. Só que em 1975 tinha outra questão superrelevante...

I.N. – O senhor sai da Petrominas, não é? Não.

V.C. – Eu vendi a Petrominas. Vendi, quer dizer... É uma história também comprida. Acho que estou falando muito sobre uma pessoa afastada da instituição. Porque vocês estão fazendo a história da CVM e eu estou falando muito da minha história.

P.F. – Mas é porque nos parece absolutamente determinante, por exemplo, a sua atuação junto à Petrominas, mas, sobretudo, quando já estava na Abrasca, para o próprio período de estruturação da CVM. Acho que a gente já poderia tentar relacionar isso um pouco, a influência que essa atuação, que esse tipo de regulação, como essa visão prática sobre a estruturação do mercado de capitais, teve na CVM.

V.C. – A gente tinha uma relação extremamente contributiva com a CVM. Tanto que quando o Roberto Teixeira da Costa criou o Codimec – Comitê de Desenvolvimento do Mercado de Capitais, eu fui presidente do Codimec.

P.F. – Comitê de Divulgação do Mercado de Capitais.

V.C. – [Comitê de Divulgação] do Mercado de Capitais. O Codimec era privado, mas organizado pela CVM, e tinha todas as instituições de mercado, sendo que o primeiro presidente fui eu, que era Abrasca. Mas também fiquei dois mandatos e no terceiro eu saí, porque realmente eu não acredito na eternização de uma função institucional. Então, a gente participava disso – como eu disse, a gente indicava os membros do conselho... Nós inclusive indicávamos e dávamos suporte para o representante do setor privado no Conselho Monetário Nacional. Embora, nesse caso, a gente não tivesse uma capacidade de influir de forma tão... como a gente tinha em outras áreas. Quando a Lei de S.A. foi promulgada, houve uma explicação sobre a Lei de S.A. e eu fui várias vezes a várias cidades, acompanhar o Simonsen, para fazer palestras para líderes sindicais, no Nordeste, no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina, no Paraná, que era a divulgação do que era a Lei de Sociedades Anônimas, quer dizer, o papel da empresa aberta, tentando inclusive estimular as empresas a abrirem o capital.

P.F. – Nesse momento, o Simonsen não estava ainda no Ministério da Fazenda. Ou sim?

V.C. – Não.

P.F. – Porque, curiosamente, o senhor estava falando sobre aquele momento... sobre a reunião para... a reunião com o Geisel, e logo depois o Geisel nomeou o Mario Henrique Simonsen para o Ministério da Fazenda.

V.C. – O Simonsen foi o primeiro ministro da Fazenda do Geisel. O Geisel assumiu e nomeou o Simonsen ministro da Fazenda.

P.F. – Sim, sim.

V.C. – No governo Figueiredo é que o Simonsen já não estava mais no ministério. Mas o Simonsen foi uma figura indispensável nesse processo todo, mas indispensável. Algumas vezes, até convidei... Porque a gente ficou amigo. De vez em quando a gente almoçava aqui no

antigo Meridien. Vim uma ou duas vezes aqui, participando de um debate sobre fórmulas matemáticas de controle da inflação em país desenvolvido. Só tinha Prêmio Nobel. Eu falei: “Mario, eu não tenho o que fazer nessa reunião. Você quer que eu fale o quê?”. Mas eu era só o... Esqueci agora o nome que se dava, mas, enfim, era o cara que coordenava um painel, um dos painéis. Estava o Edgar Dumbush¹², que era um cara frequentador da FGV a vida toda. E teve dois Prêmios Nobel mesmo. E aquilo era uma linguagem totalmente... Quer dizer, eu não tinha feito engenharia e acabei... Não conseguia nem... Então a Abrasca teve esse papel fundamental. Só que em 1975 a Petrominas foi vendida. E essa é a grande história... Essa é a grande frustração da minha vida profissional, essa história da Petrominas. Porque, voltando um pouquinho para trás, teve um determinado momento que estava absolutamente claro e na cara que a Petrominas tinha que se fundir com as duas companhias existentes, que eram a Companhia Nacional de Petróleo e a Companhia São Paulo. E eu conduzi as reuniões, quer dizer, articulei essas reuniões meses, e ela esbarrou, numa reunião que a gente teve no Clube Harmonia... Porque na hora de compor o conselho de administração, o presidente, o meu presidente, queria ser o presidente do conselho. A Petrominas era a maior delas, e a São Paulo era... A São Paulo e a Nacional tinham mais ou menos o mesmo tamanho. As duas juntas eram ainda um pouquinho menores do que a Petrominas. Mas eles não concordaram, por que tinha que ser ele, porque a São Paulo, ele tinha lá o seu Serra... Arnaldo Serra era... Enfim, desmanchou o processo. Aí eu fiz uma... Talvez a primeira negociação que eu fiz com uma visão muito... quase que intuitiva, de quem é a parte contrária. Eu leio muito sobre estratégia civil e militar, e eu conhecia muito bem o dono da Nacional de Petróleo, que era um exportador de café que era basicamente sediado em Santos. A companhia era extremamente sólida; tinha um edifício próprio, de sede dela; os terminais dela eram todos próprios, os terminais ferroviários; e ele era uma pessoa totalmente fechada e extremamente tímida. E eu fiquei com aquilo entalado na minha garganta: “Não é possível que a gente não tenha conseguido concluir essa fusão”, que era uma coisa óbvia. Aí pensei, pensei e, sem ter falado com ninguém, liguei para ele em Santos e perguntei se ele podia me receber lá. Eu levei um mapa... Não. Primeiro eu tinha tido uma conversa com o Citibank, perguntando se ele abria uma linha de crédito para a companhia, para uma aquisição futura. Aliás, comecei com o *Bank of America*, porque o diretor local do *Bank of America* era mais ligado a mim. O *Bank of America* não topou, mas

¹² O mais próximo que foi possível ouvir.

o Citibank topou, então, eles abriram um crédito lá, e eu sabia e também não tinha contado para ninguém. É claro que para o presidente da companhia eu contava tudo, mas não era uma coisa que eu discutia com a minha equipe toda. E aí fui lá e... “Seu Ubirajara, olha só, aqui tem a posição financeira atual, a projeção do que é a companhia somada, no futuro, e isolada. Aqui, Nacional e Petrominas. Eu não tenho condições, porque eu tenho 17% da companhia, não sou controlador, o controlador é...”. Porque todas as minhas gratificações eram em ação. “Isso aqui faz tanto sentido que eu queria propor que o senhor comprasse a Petrominas. E se o senhor precisar de ajuda, eu até ajudo a... E o senhor construiu uma companhia sólida; o senhor não tem nenhum problema financeiro; o senhor tem um filho único, que está aqui, o Élcio, e eu acho que seria uma realização enorme para ele, para o seu filho. Essa conversa é só entre nós, eu não conversei com ninguém. E aí o senhor pensa nisso e me fala.” Eu sabia com certeza absoluta que ele não tinha condição financeira para comprar e que nem ia se endividar – porque ele não tinha dívida nenhuma; não ia começar a fazer dívida naquela altura da vida. E o filho dele era bom, mas não era... Faltava um pouco... Aí passou um tempo, ele voltou, me ligou. “Vem cá, eu quero conversar com você de novo, vem aqui.” E aí me propôs que a gente comprasse... E era tudo que eu queria na minha vida. Aí compramos a Nacional. Aí vários problemas, também, envolvidos nisso.

I.N. – Mas o senhor deixa a Petrominas e continua na Abrasca, certo?

V.C. – Sim. Essa compra da Nacional foi em 1972, por aí, ou 1973. A essa altura, o ministro de Minas e Energia era o Ueki e o presidente da Petrobras era o general Araken, então, eu tinha uma relação com essa área aí razoavelmente próxima. O Ueki, não. O Ueki é um sujeito difícilimo.

I.N. – Como era o nome?

V.C. – Era o Shigeaki Ueki, que era o diretor financeiro da Petrobras e depois virou ministro de Minas e Energia, e o presidente da Petrobras era o general Araken de Oliveira. Em 1975, a Construtora Triângulo começou a entrar num processo financeiro complicadíssimo, porque era uma empresa que era controlada, nessa altura, por um homem só... Ele tinha um irmão que cuidava da área... Era uma empresa cheia de ativos, máquinas de tudo quanto era lado. E eu

tinha conseguido para a Triângulo uma coisa... Eu tinha conseguido internacionalizar a Triângulo, tinha conseguido para eles um contrato em Moçambique, que é outra coisa à parte. E aí ele começou a pedir dinheiro emprestado à Petrominas e, num determinado momento, eu tive que dizer: “Olha, eu não tenho mais como emprestar, não tenho, não tenho como tirar... Até aqui, eu estou indo, porque eu acho que você... que a companhia consegue me pagar... consegue pagar. Porque não sou eu. O dinheiro não é meu, não é seu; é o dinheiro dos acionistas. Então, não tem como. Quer dizer, tem que parar aqui”.

P.F. – Então não me parece que teve uma escolha fundamental, uma escolha de nível ideológico, de progressão na sua formação que lhe fez escolher o fato de não continuar na Petrominas e ficar na Abrasca.

V.C. – Não.

P.F. – Isso foi uma questão mesmo estrutural.

V.C. – Não, não. Eu era presidente da Abrasca, ou vice-presidente, mas porque eu era da Petrominas. Então, o que eu disse? “Então, eu acho que você tem que vender a Construtora Triângulo”. Só que ele tocava a Construtora Triângulo e eu tocava a Petrominas. Quer dizer, ele era presidente e CEO da Triângulo. Eu era CEO e ele era o presidente [da Petrominas], mas eu tocava a companhia sem ele, e ele tocava a Triângulo sem mim. Eu disse: “A Triângulo tem ativos para vender, fica mais fácil. Tem contratos, tem... Ela tem não sei quantos caminhões, não sei quantos tratores, não sei quantas máquinas fora de estrada. Isso tudo tem... A Petrominas não tem ativos. Ela não tem ativos. Ela tem o fluxo de caixa. E, para manter seus ativos, inclusive, precisa gerir muito bem, porque senão o sujeito dispersa, o cara troca de bandeira e vai para as outras companhias”. Mas eu disse isso e fiz mais: liguei para um amigo meu de São Paulo que tinha uma... e pedi a ele para me apresentar a várias pessoas da área de construção – ao Octávio Lacombe, que era uma grande construtora; à família Americano; e finalmente, ao João Rossi Cuppoloni, que hoje ainda é da Rossi, da Rossi Engenharia. E aí, num encontro que a gente teve no Copacabana Palace, eu... Quer dizer, fechei sem nenhuma autoridade para fechar, mas fechei com o João Rossi a venda da Triângulo. Quer dizer, ele compraria, por um valor que a gente estipulou como a forma de calcular. E ele só colocou uma

condição: “Mas o Edmir tem que ficar por três anos, que é o tempo que acabam os contratos de Santa Catarina, porque eu sei que a relação deles lá é muito próxima”. Só que o João Rossi tinha... Eu tinha uns 30 e poucos [anos] e o João tinha 30 e pouquinhos, e o Edmir era bem mais velho do que nós, ele tinha 15 ou 16 anos a mais do que ambos, e ele reagiu muito mal, quando eu voltei para dizer a ele: “Olha, eu consegui um comprador e eu acho que resolve o seu problema, e você fica com a Petrominas. Além disso, tem o projeto de cimento”, do qual eu até fazia parte. “Então, você toca o projeto de cimento. Você pode sentar aqui na Petrominas e... Você define como é que você quer que toque a companhia. Até porque, paga essa dívida com a companhia, ela vai ficar bem”. E aí a minha... Eu não tinha analisado, ainda, me analisado, eu não tinha feito análise, então, não deu para ir a fundo, para perceber que essa história não ia rolar, porque era quase que o filho dizendo para o pai: “Olha, eu vou te substituir”. Aí ele voltou e disse: “Não, eu vou vender a Petrominas”. “Mas a Petrominas não tem comprador”, eu falei. Ele falou: “Tem. É a Petrobras. Mas *você* vai vender”.

P.F. – Olha só!

V.C. – Aí tem uma história que é meio inacreditável e que eu acho que não tem... Eu fui conversar com o Ueki, e disse a ele... Ele sabia. Ele conhecia. Porque a gente tinha... Como o nosso crédito era grandemente dependente do crédito que a gente tinha na Petrobras, a gente mandava o balanço. E era uma companhia aberta, ele tinha todos os dados da companhia, então, ele sabia que a Construtora Triângulo devia não sei quanto. Eu disse: “O Edmir está firme. Agora, eu estou vindo aqui cumprir a obrigação que ele me deu, que é te perguntar se a Petrobras quer comprar”. Ele falou: “Mas você quer vender?” “Eu não. Eu detestaria ter que vender, detestaria ter que vender, e acho que... Eu só estou cumprindo uma obrigação. Eu não vou dar palpite nenhum, não vou fazer nenhum juízo de valor sobre essa decisão. Agora, eu, pessoalmente, detestaria ter que vender. Acho que a companhia tem muito futuro”. Ela tinha, na verdade, 800... quase 900 postos; era quase maior do que a Ipiranga; a gente vendia 100 milhões de litros de gasolina por mês; faturava um bilhão de dólares, naquela época. E tinha passado crise, uma crise atrás da outra.

[INTERRUPÇÃO DE GRAVAÇÃO]

I.N. – Então, a gente estava falando...

V.C. – A gente estava voltando ao assunto da minha conversa com o Ueki, na Petrobras, sobre a questão da Petrominas, que foi no ano de 1975. E ele, surpreendentemente, para mim – mas sou eternamente grato por ele, pela postura que ele assumiu –, ele me disse: “Victorio, se você não quer vender, eu acho que o Edmir tem a obrigação de te dar uma opção de compra”. Eu disse: “Eu sei. Mas eu não tenho nenhum dinheiro; tudo que eu tenho está em ação da companhia, e minha casa”, e tinha a fazenda, mas, enfim... “Não dá para...” “Mas você tem amigos. Victorio, volta lá e pede para ele te dar uma opção.” [Dito pelo] diretor financeiro da Petrobras. Aí eu voltei e falei com o Edmir: “O Ueki me pediu para te falar que ele acha que seria bom você me dar uma opção”. Obviamente, eu já falei, se eu tivesse sido analisado, eu teria conduzido isso de outra maneira. Ele falou: “Eu te dou, sim. Trinta dias”. E aí, e por isso que eu voltei ao assunto, aí eu andei feito um louco, com todos aqueles banqueiros que eram meus amigos, que davam crédito para a companhia. A resposta foi assim... Amigos meus jornalistas disseram: “Victorio, conta comigo; eu tenho não sei quando de poupança”. Ou seja, eu... Quando ia se aproximando dos 30 dias, ele me pediu para eu dar uma notícia a ele, eu voltei lá e falei: “Acho que não vai dar, não consegui”. Ele falou: “Eu vou tentar conseguir para você um prazo a mais, então, eu vou chamar aqui o Bradesco e talvez a gente consiga montar um esquema que você teria, ainda, mais uns 60 dias, pelo menos, para tentar conseguir”. Aí chamou lá o Lázaro Brandão para uma reunião em que eu estava. Fiquei amigo dele até hoje. E ele disse: “Eu vou depositar o dinheiro no Bradesco e, se daqui a 30 dias o Victorio não conseguir reunir...”. Na verdade, é um grupo que você, hoje, com o mercado de capitais, você toma o telefone e resolve. “Eu vou comprar pelo Bradesco, você segura um pouco a comunicação.” Ele teria mais 30 dias. É claro que o Lázaro ficou meu amigo, porque ele nunca podia imaginar que alguém... que o governo, inclusive porque era com o apoio do Geisel, que já era o presidente indicado da República... E aí eu não consegui e a Petrobras vendeu para o Bradesco. E a informação pública foi que o Bradesco comprou a Petrominas. Aí ele me disse, também: “Agora, só que é o seguinte, Victorio, eu estou conseguindo um prazo adicional, mas, se não der, você tem que assumir um compromisso comigo que você não sai da companhia”. Aí eu disse: “Mas eu preciso vender as minhas ações”. Ele falou: “Bom, se você vender, não vai ter negócio com a Petrobras”. “Está bom. Então, eu não vou vender. Mas eu não posso assumir o compromisso de ficar eternamente. Eu assumo o compromisso de ficar o tempo que

for necessário, mas não dá para...”. Porque a companhia não tinha nada. Quando eu entrei lá, era um negócio... Tinham 40 postos e ninguém sabia nada, nem o que fazia direito. Eu contei já a história, não é? Bom, é claro que seu Lázaro ficou extremamente... até quase que... Ele virou um parceiro, para torcer que eu ia... Então, isso gerou... E, é claro, no final, eu não consegui, e me deixou profundamente chateado, quer dizer, que essa relação... que, realmente, o mercado financeiro... não tinha ninguém capaz de pensar numa coisa a longo prazo. Ou seja, que você não tinha sócio no Brasil, que o mercado nunca ia ser bom... Enfim, eu fiquei com uma impressão péssima. Bom, passaram-se mais 30 dias e aí a Petrobras teve que assumir que era dela. Aí eu fiquei três meses... Quando foi na assembleia... Aí o Ueki já era ministro e o presidente da Petrobras era o Faria Lima, o almirante Faria Lima. E a Petrobras comprou, mas ela não mexeu na estrutura da companhia, ela apenas mandou... pediu para eu nomear um cara da Petrobras para diretor financeiro. Então eu continuei. E o general Tubino continuou vice-presidente – o presidente saiu, porque tinha vendido. Aí tinham várias condicionantes: tinha que pagar a... O maior trauma da minha vida profissional foi esse dia da venda. Porque a companhia era uma construção... Tinha enfrentado todo tipo de obstáculo. E me gerou a convicção que mercado de capitais é absolutamente fundamental. Não tem democracia política, não tem democracia econômica. Não tem democracia econômica, se não tiver economia de mercado. Então consolidou aquilo que eu já achava desde sempre.

P.F. – A questão da transparência, da....

V.C. – É. Então, todo mundo é... Aliás, o Hélio Beltrão é que tinha uma frase que dizia: “Esse é um país de rentistas, porque todo mundo aqui quer viver de renda”.

I.N. – Quem tinha essa frase?

V.C. – Hélio Beltrão.

I.N. – Hélio Beltrão.

P.F. – O mercado imobiliário, a força do mercado imobiliário anterior, a dificuldade de... a assunção¹³ da Deltec naquele momento.

V.C. – É.

P.F. – Tem muito dessa resistência, não é?

I.N. – É. Aí eu pedi demissão. O Faria Lima disse que não estava na combinação, e eu disse: “Almirante, o senhor nunca falou comigo; eu não fiz combinação nenhuma com o senhor; eu disse só ao Ueki que eu ficaria enquanto... Mas eu acho que o senhor vai botar as suas pessoas aqui. Eu não tenho mais nada que fazer”. Mas, enfim... Então ele ficou... E dane-se, também. Só que, antes até da data que eu ia sair, a Veplan Residência, que tinha banco de investimento, que era uma empresa aberta, me convidou para ser diretor financeiro deles e eu aceitei. Então, eu saía da Petrominas e entrava no prédio do lado, que era o deles. E aí a Abrasca me manteve lá como presidente. Eu inclusive era diretor de uma companhia aberta...

I.N. – A Veplan.

V.C. – ...que era a Veplan Residência, onde eu fiquei três anos. E depois eu fui para a Villares.

I.N. – O senhor ficou na Veplan de 1975 a 1978?

V.C. – Isso. E aí fui para a Villares.

I.N. – E aí ficou na Villares.

V.C. – E foi nesse período que um diretor da IFC¹⁴ procurou o Roberto Teixeira da Costa, que era o presidente da CVM, ainda – ele já ia sair, porque ia terminar o mandato dele, mas ele era presidente da CVM –, e propôs... Porque a IFC queria fazer no Brasil uma experiência que eles

¹³ Mais próximo do que se pôde ouvir.

¹⁴ *International Finance Corporation*.

tinham feito na Indonésia, que era criar uma empresa de *venture capital*¹⁵, que ninguém tinha ouvido falar aqui, e eu disse: “É a solução que a gente tem para conseguir investidores de longo prazo, é uma *venture capital*”. E aí... Bom, resumindo a história, o Roberto não podia conversar sobre o assunto e me indicou para falar, e aí eu comecei a conversar... Eu e Geraldo Hess, que foi diretor da CVM, também. Então, éramos eu, Geraldo Hess e o Roberto Teixeira. E aí, o Simonsen já não estava no ministério, a gente... “Vamos chamar o Simonsen também”. E, teoricamente, o que a gente queria mesmo era arranjar investidores, mas a gente manteria o controle da companhia. Quer dizer, éramos, todos, pessoas experientes. Eu talvez tivesse mais... fosse mais eclético do que os outros, mas...

P.F. – Exato. Em domínios diferentes, mas com uma experiência comum.

V.C. – É, mas tínhamos uma experiência comum e éramos todos pessoas que se respeitavam, se gostavam e tal. Só que, ao longo da negociação de arranjar sócios... Arranjamos vários sócios. Entraram... Foram 20 [empresas]. Por acaso – não é um número mágico –, eram 20 empresas: a IFC; Banco Paribas; dr. Walther pessoalmente; Horácio de Carvalho pessoalmente... E criamos uma empresa chamada Brasilpar. Só que quando...

I.N. – Brasilpar?

V.C. – Brasilpar, que existe até hoje.

P.F. – Existe.

V.C. – [Brasilpar], cujo diretor executivo era o... professor de mercado, que vocês conhecem, certamente, trabalhou com o Roberto a vida inteira. Só que quando o dr. Walther entrou...

I.N. – Dr. Walther...?

¹⁵ Modalidade de investimento que pode ser traduzida como “capital de risco”. Sociedades de capital de risco administram o investimento, que consiste na compra de participação acionária de empresas visando à valorização das ações, e, assim, ao lucro. É importante porque financia empreendimentos, ajudando empresas a crescerem.

V.C. – Moreira Salles. Quando o dr. Walther entrou, com esse pessoal, ele disse para o Roberto: “Roberto, eu vou colocar a Deltec...” Não. “Eu tenho a Brasilpar, que está ligada à Deltec, que é dona dos hotéis Meridien, eu vou colocar isso.” Aí eu disse: “Roberto, nós não temos como... Não tem o que fazer. Não tem o que fazer. O dr. Walther, está ele, o Unibanco... a empresa familiar dele, ele pessoa física, o Unibanco, e ainda põe a Brasilpar dele...”. Então, o Roberto virou presidente da Brasilpar e eu... Bom, e a gente tinha feito um estatuto... Porque quando a gente pensou na história, a gente disse o seguinte... Nós que seríamos os executivos, Geraldo, Roberto e eu, e eventualmente o Simonsen. [Nós dissemos]: “Nós temos que blindar os acionistas que vão botar dinheiro, porque a gente não pode fazer qualquer coisa, então, eles têm que ter o poder absoluto e tal”. Então a gente tinha feito um estatuto que... um projeto de estatuto, em que as pessoas, para participarem do conselho, tinham que ser os donos ou os CEOs da companhia e que, então, não podia mandar terceiro ou quarto, para não baixar o nível decisório da empresa, e mais uma porção de restrições e tal. Então, esse estatuto foi aprovado, mas sem a nossa participação. E aí eu não tinha como participar do conselho. Aí teve um episódio superimportante, porque o dr. Walther me chamou um dia no escritório dele... Ele sabia que eu tinha... Ele disse: “O Horácio de Carvalho”, que era o dono do *Diário Carioca*, era uma pessoa também superconhecida... Aliás, a dona Lily, que veio depois a se casar com o Roberto Marinho, era superamiga do Roberto e da mulher dele.

P.F. – Do Roberto Teixeira?

V.C. – Do Roberto Teixeira. “E o dr. Horácio disse que ele não vai sentar no conselho, que você vai representá-lo.” “Mas, dr. Walther, mas está escrito aí...” “Estou dizendo que ele não põe dinheiro, se você não for representá-lo, então...” Enfim, aí acabei indo para o conselho da Brasilpar. E a gente tinha a presidência rotativa, então, teve um dia que eu até virei presidente desse conselho. Era rotativo por um ano. Aí tinha assim: Abilio Diniz; Murilo Mendes; João Fortes, o velho... Enfim, era... E o Roberto operou aquilo brilhantemente.

I.N. – Nisso, o dr. Roberto já tinha saído da CVM. Ele fez a *venture capital* depois, né?

V.C. – Sim, é lógico que tinha saído da CVM, é lógico que tinha saído da CVM.

I.N. – [A *venture capital*] Foi uma iniciativa posterior.

V.C. – Mas então a gente estava olhando isso com... Era uma experiência-piloto, porque o capital não era de 200 milhões de dólares; era tipo 30 milhões de dólares, então, não dava para muita coisa, mas tínhamos a IFC com 20%; tínhamos o Banco Paribas; dr. Walther, o Unibanco... Ou seja, potencialmente, ela poderia ser uma alavanca importante.

P.F. – Nessa época, quem estava na CVM? Era o ano...

I.N. – Adroaldo?

V.C. – Foi o ano que o Roberto saiu. Deve ter sido o Herculano, não é?

P.F. – O Herculano.

I.N. – Ah, sim!

V.C. – Foi o Herculano, eu acho.

I.N. – Não, o dr. Jorge.

P.F. – Dr. Jorge Hilário; depois vem o dr. Herculano. Então era o dr. Jorge Hilário.

I.N. – Era o dr. Jorge Hilário.

V.C. – O Jorge foi o segundo. Não foi o terceiro; foi o segundo.

I.N. – Foi o segundo; o Herculano é o terceiro; o quarto é o Adroaldo.

V.C. – Então foi o Jorge. O Jorge era a continuidade do Roberto. Porque o Herculano é um perfil completamente diferente, que não tem nada a ver com o meu nem com o dos outros.

I.N. – Como era o perfil do Herculano?

V.C. – O Herculano era um burocrata do Banco Central. Era isso.

I.N. – E como era a relação dele com as empresas? Como foi a atuação dele na CVM, já que o senhor estava no mercado nessa época e estava na Abrasca?

V.C. – Muito fraca, quer dizer, ele não tinha projeto nenhum. Porque a CVM... Vou falar um pouquinho agora sobre a CVM.

I.N. – Claro!

P.F. – Vamos entrar. O senhor fala sobre isso e depois a gente começa a entrar sobre a sua entrada.

V.C. – A CVM tem três papéis fundamentais, sendo que o papel dela mais relevante é desenvolvimento do mercado de capitais. Quer dizer, ela tem que zelar para o desenvolvimento do mercado de capitais. A segunda missão da CVM é adequar a regulação do mercado de capitais àquilo que existe em termos de mundo, por causa da internacionalização, porque, naquela época, a gente já via isso como indispensável do mercado de capitais. E a terceira tarefa era a tarefa de julgar e punir. Ela não era um tribunal. E essa... Na verdade, a única discordância que eu tinha com a concepção original era que o colegiado da CVM... [A CVM] era um colegiado, então, não havia responsabilidades individuais dos diretores da CVM. A CVM era um colegiado. Depois... Agora vou voltar para trás, para não entrar só na CVM, porque senão a gente tem uma porção de coisas para falar.

I.N. – Mas eu queria só... Eu gostaria sim de focar na CVM. Não na CVM, com o senhor na sua gestão, mas com o senhor na Abrasca. Porque eu imagino que esse posicionamento que o senhor está nos falando agora...

V.C. – É o posicionamento que eu sempre coloquei...

I.N. – ...que não era um tribunal, é um acompanhamento que lhe acompanhou desde a Abrasca.

V.C. – Claro! Claro!

I.N. – E como é que o senhor se posicionava...?

V.C. – A gente se posicionava...

I.N. – Por exemplo, na gestão do Herculano, se houve alguma...

V.C. – Na verdade é o seguinte, o Herculano, eu não me lembro qual ministro que o nomeou, mas o fato é que, depois da saída do Simonsen e do Roberto e do Jorge, nenhum ministro da Fazenda considerou a CVM de nenhuma importância. Não me lembro qual era o ministro que nomeou o Herculano.

I.N. – O Herculano foi...

V.C. – Quem era o ministro?

I.N. – Era o ministro... Já era na gestão Figueiredo.

P.F. – E, sobretudo, quem estava à frente do Banco Central, inclusive. Porque o senhor disse que ele era um burocrata...

V.C. – Ele era um burocrata. Cedido, não é?

I.N. – Não estou achando aqui, não.

V.C. – Mas, de qualquer maneira, não importa muito, porque o Adroaldo também foi nomeado dentro da mesma linha, embora o Adroaldo seja advogado. Então, o papel de desenvolvedor do mercado de capitais era um papel absolutamente relevante e que o Roberto entendia e encarnava muito bem, até por causa da experiência pretérita dele. Nós fizemos juntos a

Brasilpar, que era exatamente para preencher uma lacuna, que era a inexistência de um mercado de capitais, de investidor. Porque, na verdade, você tinha incentivos, o Decreto-Lei 157, só que aquilo também não funcionava direito, porque as pessoas não abriam a informação. Quer dizer, a relação empresário e acionista, que a Abrasca cuidava, era ruim. Então você não tinha atrativo para...

I.N. – Dornelles.

V.C. – Era o Dornelles.

I.N. – Era o Dornelles, [o ministro da Fazenda], que foi de 15 de março de 1985 até 26 de agosto de 1985. Então é isso, o Dornelles.

V.C. – Então foi o Dornelles. E depois do Dornelles... Quem convidou o Adroaldo deve ter sido...

I.N. – Depois do Dornelles veio o Funaro; depois do Funaro, o Bresser.

V.C. – Não, não pode ter sido o Funaro, porque o Funaro foi quem me convidou, então...

I.N. – Mas o Funaro ficou no ministério de 26 de agosto de 1985 até 29 de abril de 1987.

V.C. – Ah! Então está [certo]. Então, depois foi o Funaro.

P.F. – E no Banco Central estava o Fernão Bracher.

V.C. – [Estava] o Fernão Bracher. Bom, e aí, então, essa questão era absolutamente fundamental. E a CVM, na verdade, quer dizer, a partir do... Porque é claro... Porque o Roberto tinha uma respeitabilidade própria dele, da personalidade dele, do nível de exposição que ele tinha; o Jorge Hilário também, na mesma linha. Agora, fora disso, o presidente da CVM era desconsiderado pelos ministros. A CVM era tratada como se fosse o terceiro ou quinto escalão da burocracia do Ministério da Fazenda. Então, a CVM não participava de reunião nenhuma;

o Banco Central decidia tudo. A Área de Mercado de Capitais do Banco Central tinha uma influência enorme sobre... A CVM nem controlava o mercado futuro.

P.F. – Era uma luta por competência e legitimidade.

V.C. – É.

P.F. – Por que não tinha esse espaço?

V.C. – Não tinha porque ninguém queria ceder espaço de poder. Estavam todos aferrados aos seus nacos de poder. É essa a razão estrutural pela qual eu tenho horror de governo. Porque, na verdade, eles se estruturam para manter o poder permanentemente. É quase como se fosse uma aristocracia sem titulação. Mas isso não é de agora. Isso é uma característica, talvez, dos países latinos. Porque nos países anglo-saxões é bem menos do que isso. Bom, então, o Dilson foi... O Dilson era... Eu almoçava com o Dilson... De 15 em 15 dias, a gente almoçava juntos, em São Paulo. Ele e eu... Tinha uma pessoa que ele... um guru, que era o Nestor Jost, que era, realmente, uma pessoa de um bom senso extraordinário. Então, às vezes a gente ia conversar com o Jost. E o Dilson como membro do conselho da Abrasca. Às vezes, a gente almoçava na Villares, porque ele era amigo do Paulo Villares, também. Então a gente era amigo pessoal. Ele me pegava no aeroporto para a gente almoçar e tal. E vários outros da Abrasca ficaram amigos pessoais: o Ivan Botelho... enfim, vários outros, o próprio Paulo Villares... Aí o que aconteceu? Eu escrevia de vez em quando artigos, que eram publicados às vezes no *Estadão*, às vezes no *Jornal do Brasil*. No *Jornal do Brasil*, mais, porque eu tinha uma relação com o dr. Brito bastante próxima. Então eu escrevia sobre a política econômica do governo – normalmente, sempre contra, quer dizer, sempre reclamando de alguma coisa. E a gente deu um apoio ao Dilson muito grande, quando ele foi escolhido presidente do BNDES. Porque como a gente tinha um número enorme de industriais de São Paulo no conselho da Abrasca e sócios da Abrasca... A essa altura, a Abrasca tinha mais de 200 associados. Quer dizer, começou com 40, mas tinha, naquela época, 200 e não sei quantos associados. E eram as maiores empresas de capital aberto do Brasil. É claro que não tinha o Grupo Votorantim, que era fechado, mas, enfim, mas eram todos... Os vice-presidentes da Abrasca eram: Frederico Gerdau... E, quando eu saí da Abrasca, inclusive eu fiz força para colocar alguém que fosse

empresário, quer dizer, fosse ligado à classe empresarial. Consegui fazer o Paulo Setúbal meu sucessor, que era quem cuidava da área industrial da Itaúsa e era membro do conselho da Abrasca.

P.F. – Só avançando um pouco... Mas se o senhor quiser responder isso depois... Só para marcar esse momento. O senhor acha que na sua gestão, direta ou indiretamente, o senhor foi um representante da classe empresarial na CVM?

V.C. – Acho que sim. Acho que sim. Bom, aí o Dilson foi para o BNDES, com forte apoio dos industriais de São Paulo. E, de alguma maneira, eu tinha uma certa facilidade de conversar com eles, porque a gente tinha se articulado muitas vezes para fazer coisas... Tipo: na época que a siderurgia era toda estatal e o Instituto Brasileiro do Aço era dominado pelas estatais, a gente fez uma Associação das Siderúrgicas Privadas, então, eu convivia com o Antônio Ermírio, com o Jorge Gerdau, diretamente.

P.F. – O senhor está falando do Dilson Funaro?

V.C. – Não, o Dilson não. Não, o Dilson, o negócio dele não era a siderurgia. Estou dizendo que o meu contato com os empresários se deu porque teve ocasiões em que a gente trabalhou em algum projeto que interessava...

P.F. – É claro.

V.C. – Eu estava falando pela Villares. Então, a Villares era um; o Grupo Gerdau era outro; a Votorantim era outro, o Antônio Ermírio. E a gente criou uma Associação das Siderúrgicas Privadas, para se contrapor ao instituto... Que não é mais estatal, não é? Mas que era. Então, quando o Dilson saiu do BNDES para o ministério, ele recebeu, também, um forte apoio de toda a área empresarial, fundamentalmente a de São Paulo. Aí veio o Plano Cruzado, e aí eu escrevi um artigo no *Jornal do Brasil* dizendo: “Finalmente temos uma política econômica...”. Eu não me lembro mais o título, mas, enfim... “Finalmente temos uma política econômica que faz pé com cabeça, porque ela entende basicamente que sem estabilização da inflação não é possível... Então, agora se tornou viável pensar em haver um mercado de capitais.”

P.F. – Isso com o Dornelles na Fazenda, ainda?

V.C. – Não, não, com o Dilson na Fazenda.

P.F. – Ah, sim! Isso foi...

V.C. – O Dilson foi quem fez o Plano Cruzado.

P.F. – Claro!

V.C. – Quando saiu o Plano Cruzado, eu escrevi um artigo dizendo: “Finalmente vem um plano que é capaz de estabilizar a inflação. E, estabilizada a inflação, é possível ter um mercado de capitais”. Porque com uma inflação de dois dígitos é impossível ter mercado de capitais.

I.N. – Sim.

V.C. – Quando eu falo mercado de capitais, estou falando do mercado de investimento; não é mercado financeiro. Estou falando do mercado de capitais, o mercado de capitais ligado ao investimento de longo prazo. Aí eu recebo um telefonema do Dilson, que estava em Nova Iorque... estava em Washington, na embaixada brasileira, com o Marcílio, que era embaixador lá. “Olha, Victorio...” Porque ele já tinha me convidado para ser presidente da CVM. Tinha me convidado de boca, e eu disse: “Dilson, é impossível ser presidente da CVM, porque com essa inflação de dois dígitos não tem mercado, a CVM não tem nada que fazer. Então esquece”. E a conversa morreu aí. Aí ele me ligou para dizer: “Bom, agora, pelo que eu vi, pelo que você escreveu, agora você não tem nenhuma razão para recusar”. Aí eu disse: “Dilson...”. Literalmente é isso. Agora vou relatar isso com detalhe. “Dilson, olha, não é bem assim, não. Então, eu queria... Então, vamos conversar, vamos conversar sobre o assunto. Então, estou admitindo conversar. Mas vamos *conversar* sobre o assunto.” Aí ele falou: “Eu estou voltando para Brasília, vou para o Rio, porque eu tenho um jantar na casa do Joel Korn, você me espera no Santos Dumont que a gente pode conversar”. Ele ia pegar um jatinho do ministério para...

Aí eu... Entre os diretores da CVM, tinha um deles que era muito ligado a mim, que era o Rogério Crissiuma Martins, porque ele tinha sido diretor executivo da Abrasca.

I.N. – Rogério...?

V.C. – Rogério Bruno Crissiuma Martins. O Rogério Martins era muitíssimo ligado a mim. A gente trabalhou junto na Abrasca durante anos. E o Rogério era quem fazia a relação com as empresas, porque ele conhecia todo mundo. Aí o Rogério me falou: “Victorio, tem um boato forte aí que você vai ser presidente da CVM”. Eu falei: “Rogério, desmente o boato porque eu não decidi nada ainda, nem conversei com o Dilson”. Aí fui esperar o Dilson no aeroporto. E aí ele sai do avião, ele e a Dalva¹⁶, a mulher dele, e entra naquele saguão e me entrega uma... “Lê isso aqui”, que era a minha nomeação para presidente da CVM. Aí eu devolvi para ele, falei: “Dilson, nós precisamos conversar, nós precisamos conversar. Agora, não sei se você quer ir para o jantar do Korn. Nós precisamos conversar. Até porque eu acabei de dar uma entrevista para o *Jornal do Brasil* desancando a sua decisão de abrir para as fundações o mercado futuro”, uma coisa assim, “para as fundações das estatais. Então eu acho que a gente precisa conversar de qualquer maneira”. Aí entramos no carro, ele e a mulher dele atrás e eu na frente, junto com o motorista, e eu dizendo: “Dalva¹⁷, só me ajuda. Dilson, eu não tenho vocação para o cargo público, quer dizer, eu vou ser um incômodo para você. Eu vou brigar, eu não vou aturar uma porção de coisas que são aturáveis. Eu não tenho essa vocação messiânica que você tem, então, não vai dar certo isso. Deixa isso pendente e a gente conversa amanhã”. Ele falou: “Não, Victorio, vamos conversar hoje”. “Está bom. Então, vamos sentar no hotel para conversar”. Aí a Dalva¹⁸, a mulher dele, falou: “Dilson, escuta o que ele está falando. Ele está dizendo uma coisa que é importante para você ouvir”. E eu estava convencido que era isso mesmo. Porque a CVM, tinha uma faixa sobre a qual ela não tinha nenhum domínio, que era a faixa de controle dos bancos e todo o processo de controle que o Banco Central exercia sobre vários pedaços do mercado de capitais. Ela não tinha nenhuma participação em reuniões do Conselho Monetário Nacional. Ninguém era ouvido lá. A presidência da CVM não era ouvida no Conselho Monetário. A CVM era simplesmente

¹⁶ Talvez, confundindo-se. Dilson Funaro era casado com Ana Maria Suplicy Funaro. Ver em <http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/dilson-domingos-funaro>

¹⁷ Idem.

¹⁸ Idem.

participante do mercado, que era afetado profundamente por decisões de política econômica que não consultavam nenhum interesse de construir de fato um mercado. Então, era um papel decorativo. E aí, dentro desse papel decorativo, no meu modo de entender, você acentua o papel de julgador em tribunal, um papel policial. E aí as pessoas começaram... “Xerife do mercado de capitais.” Eu achava aquilo detestável. Era um *diminishment gesture*¹⁹ em relação à CVM. A CVM não é a xerife do mercado. A CVM está aqui para atualizar a regulação...

P.F. – Desenvolvimento.

V.C. – ...para acompanhar a regulação e desenvolver o mercado. Se for para punir, é para punir, mas ela não é um órgão de punição.

P.F. – É curioso isso, porque o senhor vem com essa formação sobre o Direito, que tem essa visão... o mercado tem essa visão do Direito, enquanto regulador, enquanto um limitador do mercado, mas a sua escola maior foi no mercado. Então o senhor fez esse diálogo...

V.C. – Na verdade, não é que foi no mercado, mas, enfim...

P.F. – Esse diálogo é um tema muito caro para todos... para tudo que a gente vem percebendo nas entrevistas, é por isso que eu estou levantando ele para o senhor.

I.N. – Essa relação entre a regulação, a punição, a fiscalização...

P.F. – E o desenvolvimento.

I.N. – ...e o desenvolvimento do mercado. Isso é uma coisa que aparece...

V.C. – Sempre. Mas, na verdade, o desenvolvimento está ficando extremamente prejudicado, no meu modo de entender.

¹⁹ A expressão em inglês pode ser traduzida como “gesto atuante”.

I.N. – Mas como é que era...? Isso é importante no seu modo de entender hoje. E como é que era naquele momento? Porque Jorge Hilário tem o DNA do desenvolvimento.

V.C. – Deixa eu voltar para trás. Quem cuidou do desenvolvimento do mercado? Roberto Teixeira da Costa e Jorge Hilário. E acabou.

I.N. – Depois, nenhum outro presidente conseguiu...?

V.C. – Não. Nem o Leonardo Pereira, que era diretor financeiro, que disseram: “Não foi indicação dos empresários”. Ele era diretor financeiro da Gol. Não tinha nenhuma competência intrínseca para ser presidente da CVM. Não fez nada. Quer dizer, ele foi um burocrata... Estou dizendo isso porque eu disse na reunião da Abrasca. Eu sou membro honorário do conselho. Os ex-presidentes são [membros] honorários *ad eternum*. E eu fui cobrar da Abrasca: “Por que vocês não fazem uma indicação de alguém para substituir o Leonardo? De um empresário. Põe o filho do Ivan Botelho”, que estava lá presente, “ou o presidente da Localiza, quer dizer, gente que tem o mercado como essência do seu negócio, que sabe respeitar...”. E aí... A Abrasca acabou não... Até, nessa reunião que eu fui agora, recente, eu olhei lá, tinha assim... “Tem uma sala aqui com 30 e tantos advogados. Eu não me lembro de ter... É uma plateia, juridicamente, da melhor competência, ou seja, não tem nada para adicionar para vocês. Agora, escolher o presidente da CVM não é função de advogado”. Mas eram todos meus amigos, era o Pinheiro Neto, era o Paulo Aragão... Então, voltando para trás, aí eu parei no hotel e falei: “Dilson, então, antes de a gente sair para o jantar do Korn, deixa eu dizer uma coisa”. “Victorio, eu não posso voltar atrás com isso, então, você desculpe, mas você tem...” “Primeiro, eu acho que não vai dar certo. Mas, de qualquer maneira, eu quero participar de todas as reuniões com o Pérsio e o André Lara Resende”, ou seja, com os pais do Cruzado, “porque o presidente da CVM tem que participar dessas reuniões da formulação da política econômica. Um. Dois, a CVM tem que ser... não pode ser voto desconhecido no plenário do Conselho Monetário. Terceiro, é preciso controlar o Banco Central e começar a passar para a CVM as competências que são, hoje, privativas do Banco Central”, e era o Mendonça de Barros que era o diretor de Mercado de Capitais do Banco Central. “Não tem nenhum sentido o Banco Central ter uma Diretoria de Mercado de Capitais.” E a gente escreveu isso num papel lá do hotel. Botei aquele negócio no

bolso e... “Então, vamos conversar amanhã, não é?” E fomos para o jantar. O Joel Korn era o representante do Bank of America no Brasil e tinha...

I.N. – Geraldo?

V.C. – Joel. Joel Korn, K-O-R-N. O Joel Korn era o representante do Bank of America no Brasil e ele tinha uma relação muito boa com o mercado, com os empresários e tal e era uma pessoa muito íntegra. Então, fomos juntos. Aí o Joel abre a porta e entra o Dilson. Aí ele abraçou e tal... “Tenho uma novidade para vocês. Quero apresentar a vocês aqui o novo presidente da CVM.” Eu conhecia todo mundo que estava lá. Aí eu fiquei muito *p* da vida e falei... falei baixinho: “Joel, amanhã ele vai se arrepender profundamente, porque ele vai ler o *Jornal do Brasil* e vai detestar isso que ele está fazendo”. Porque é claro que dali para frente já não tinha mais como evitar. Como é que eu ia sair daquela? Ele já tinha dito para uma porção de gente, todo mundo ligado a mercado: banqueiros e...

I.N. – O senhor me desculpe, mas o senhor estava aonde nesse momento, em qual empresa?

V.C. – Na Villares.

I.N. – Na Villares. O senhor estava na Villares.

V.C. – Nessa altura, era vice-presidente da Villares.

I.N. – E aí, então, aconteceu esse constrangimento na noite do jantar. E como é que foi no dia seguinte?

V.C. – Ah! No dia seguinte, ele me ligou para dizer: “Victorio, não precisava você estar...” “Dilson, eu te avisei. Mas está em tempo ainda. Eu não dei declaração nenhuma hoje, mas está em tempo ainda. Agora, se for para dar declaração, eu vou repetir tudo aquilo que eu falei, ou seja, não vou desmentir nada.”

I.N. – E a declaração tinha sido sobre uma decisão dele?

V.C. – [Foi uma decisão] do Conselho Monetário que foi referendada por ele.

I.N. – Que era sobre o quê?

V.C. – Era sobre alguma coisa que atingia o mercado de capitais. Era definindo regras de participação das fundações. Ou seja, era o Ministério da Fazenda definindo onde é que as pessoas iam botar o dinheiro delas, se era em ações e título do governo. Aí ele ampliava a faixa de participação dos títulos do governo nas fundações de previdência, que eram os maiores investidores de mercado. Enfim, era um caminho inverso daquilo que devia ser... Bom, no dia seguinte, eu fui – muito mal de cabeça, péssimo – para a CVM, para conversar com o Adroaldo e com o Rogério e com o Breno Salomão, que era outro diretor que eu conhecia muito, e disse: “Olha, realmente, eu estou... Eu não gostaria de ter aceito isso aqui; estou muito bem onde eu estou; ainda acho que eu posso colaborar estando fora, do que estando aqui dentro. Enfim, agora está aí, vamos ver o que vai dar”. Bom, aí o Dilson me ligou, “tem que tomar posse em Brasília” – eu queria tomar posse no Rio –, e tomei posse, em abril [de 1986].

P.F. – E o senhor não estava otimista quanto às condições que o senhor havia colocado para o Dilson anteriormente?

V.C. – É lógico que eu falei. Mas eu não tinha como botar isso no papel.

P.F. – Pois é.

V.C. – Mas eu comecei... No dia seguinte, eu já estava cobrando. Porque eu liguei para o Pécia, liguei para o André e disse: “Olha, eu combinei com o Dilson isso”. Eu gosto muito dos dois, os dois... acho que até têm uma relação boa comigo. “Não, Victorio, tudo bem, ótimo!”. Bom, e aí começou... Foi em abril. Aí começou a andar, a gente começou a ter reuniões... Só que nessas reuniões tinham uns outros participantes, como o João Manuel Cardoso de Mello, que era um rapaz extravagante, então, entrava na sala... “Está vendo? Conseguimos!” Entrava com um sutiã, dizendo: “Olha aqui o investimento feminino como é que caiu”. O Belluzzo chegava

às duas da tarde – a reunião tinha começado às nove, mas ele dormia até meio-dia. Os dois eram... O Belluzzo, então, era...

P.F. – O Belluzzo era secretário-geral da Fazenda?

V.C. – Não. Era alguma coisa qualquer do ministério, mas ele participava dessa reunião.

I.N. – Essas reuniões sobre o Plano Cruzado?

V.C. – Cruzado. É.

I.N. – Quem mais que participava?

V.C. – O Luiz Carlos também participava, o Luiz Carlos Mendonça de Barros; o Fernão participava às vezes...

I.N. – Fernão...?

V.C. – Bracher. Variava um pouco. Às vezes, o secretário da Receita participava também, o Guilherme... O primeiro nome dele era Guilherme; agora não me lembro o sobrenome dele. Dependia um pouco do enfoque que a gente estava dando. E aí começaram a ver... Os preços baixaram... os preços foram congelados, e aí, nas reuniões, o André e o Pécio, sobretudo, e o próprio Luiz Carlos, para ser honesto... “Nós temos que dar um prazo para descongelar os preços, porque já está sensível a criação do mercado negro.” Aí veio aquele episódio do boi no pasto. Lembram dessa história? Porque, de repente, a carne subiu de preço.

P.F. – Ah, sim!

V.C. – E aí alguém vendeu para o Dilson a ideia maluca de que o governo devia desapropriar os rebanhos no pasto, que o governo devia... Aí o Dilson dá uma entrevista dizendo... E eu disse: “Mas, Dilson, você nunca entrou num pasto, você não tem ideia do que seja nem a teta de uma vaca, você vai... Isso é uma besteira que não tem tamanho. É impossível controlar

rebanho de gado no Brasil. É uma declaração... Vai cair mal essa história”. Todo mundo... Quem era amigo dele estava ali para ajudar; não era para atrapalhar. Porque o Sarney ficava... E o Dilson tinha tido um câncer seríssimo e tinha ficado bom do câncer, então, ele meio que internalizou a ideia que ele tinha sido salvo porque ele era o messias e foi trazido para salvar a economia brasileira. E o Sarney, espertíssimo, cultivava isso. Então o Sarney perguntava todo dia: “E aí, como é que está a sua saúde?”. Aí o Sarney indicou uma pessoa para a Delegacia Regional do Ministério da Fazenda no Rio que o Dilson não podia nomear. Falei com ele, falei com o Guilherme, que era o secretário da Receita. Um cara péssimo, péssimo. Mas nomeou. Então ele começou a ceder, a ceder, a ceder. Aí eu comecei a ter atritos, vários atritos: com o Banco Central – fundamentalmente, com o Banco Central –, com o presidente da Bolsa de São Paulo... Tinha o episódio do Nahas... Ainda tinha o Nahas, nesse circuito. E como a CVM não controlava o mercado futuro... A manipulação de preços se dava através de uma combinação entre o mercado à vista e o mercado futuro. Como não tinha acesso ao mercado futuro, a CVM não tinha como detectar exatamente que operação que o Nahas estava...

I.N. – O Nahas é o Eduardo Nahas?

V.C. – Não, não, o Naji Nahas...

I.N. – O Naji Nahas.

P.F. – Naji Nahas.

V.C. – ...que quebrou a Bolsa do Rio. Aí eu liguei para o delegado da Polícia Federal em São Paulo, que já morreu, mas que todo mundo conhecia, e disse para ele que eu queria que ele apreendesse os livros da Bolsa de Mercadorias e Futuros. Aí me liga o Eduardo da Rocha Azevedo, o chamado Coxinha, que era o presidente da Bolsa de Mercadorias e Futuros, e disse: “Mas que história é essa?! Você nos acha gangster?!”. “Não, não acho gangster. Só que, na verdade, a gente precisa ter acesso aos livros, senão a gente não tem como identificar”. Quer dizer, eu dizia para... Ah! Bom, também é uma coisa que eu queria dizer. Nós tínhamos dois diretores que eu mantive lá, que era o Breno Salomão e o Rogério Martins, e nomeei mais dois,

que era o Eliseu Martins, que era um professor, o sujeito que mais entende contabilidade no Brasil, professor da USP...

I.N. – Eliseu...

V.C. – [Eliseu] Martins. E o outro era o Nelson Eizirik.

I.N. – Quem mais? Desculpa, dr. Victorio. O senhor falou Breno Salomão, Eliseu Martins, Nelson Eizirik e...?

V.C. – E Rogério Martins.

I.N. – Rogério Martins. Mas esse já estava, não é?

V.C. – Já estavam dois, o Rogério e o Breno, e eu nomeei dois, o Nelson Eizirik e o...

I.N. – E o Eliseu Martins.

V.C. – ...e o Eliseu. Eu acho que o Eliseu também era... Não sei, não tenho certeza. Mas, enfim... O Nelson, com certeza, fui eu que nomeei. Mas aí eu fiz uma modificação interna, sem precisar mexer no estatuto, e trouxe o superintendente do BNDESPar, o Durval Santos, que hoje é membro do conselho da Petrobras, para ser um cargo que não existia, que era o de superintendente-geral da CVM. Porque você não pode ter uma estrutura em que você tem colegiado aqui, nenhum diretor responsável isoladamente por assunto nenhum e, depois, aqui embaixo tem uma porção de gente que não tem nenhuma coordenação executiva entre eles. Então o Durval passou a ser o coordenador das áreas executivas. E o Nelson cuidava da parte jurídica, o Rogério Martins cuidava da parte de empresas, o Breno cuidava da parte de intermediários financeiros, e o Eliseu cuidava da regulação, da regulação contábil, balanços e tal, regras de balanço. Isso tudo informalmente, quer dizer, eu não mexi no estatuto da CVM, mas é assim que funcionava. Bom, aí teve vários episódios, mas um deles foi uma resolução do Conselho Monetário que a gente tinha... A minuta foi discutida entre eu e o Fernão Bracher, que era uma minuta que definia os investimentos das fundações, mas não permitia que as

fundações que eram das estatais operassem no mercado futuro, que eu era absolutamente contrário, por duas razões. Uma porque a gente já não tinha controle sobre o mercado futuro, então, você ter alguém que está fora do seu controle e você achar que não tem manipulação de preços é impossível, e a outra razão é porque isso geraria, no meu modo de entender, uma corrupção óbvia das fundações estatais. Bom, aí a gente aprovou a resolução como eu tinha combinado com o Fernão. Aí eu saí da reunião do conselho... Eu só ia a Brasília para a reunião de conselho. No dia seguinte, sai a resolução incluindo o mercado futuro nas fundações. Aí eu disse: “Não acredito!” Aí liguei para alguém lá no gabinete do Dilson e disse: “Vem cá, quem é que faz as atas do conselho?”. “É o Banco Central que faz as atas do conselho.” Aí liguei para o Fernão. “Fernão, quem é que faz as atas do conselho? Quem é do Banco Central que faz as atas do conselho?” “Victorio, nem sei quem é, porque isso vem... Isso passa antes pelo consultor-geral da República”, que era o Saulo Ramos. “Fernão, tem um...” Aí liguei para o Saulo. Aí o Saulo disse: “Você não pode vir a Brasília?” “Vou. Então eu vou a Brasília.” Então fui lá conversar com o Saulo. Aí a gente foi jantar naquele Piantella, um restaurante que todo mundo ia, e lá pelas tantas, depois de uns dois ou três uísques que o Saulo tomou, ele falou: “Victorio, olha, quem mudou isso aqui foi o Luiz Carlos Mendonça de Barros, no capô do meu carro”. No dia seguinte, eu dei uma entrevista duríssima, disse: “O Banco Central resolveu emendar uma resolução que havia sido aprovada com a presença do presidente da CVM. Eles acham realmente que o regime continua sendo ditatorial e que eles fazem o que eles bem entendem, sem nenhum controle!”. Isso saiu no *Jornal do Brasil*, no *Estado*, na *Folha*, no raio que o parta. Aí me liga o Dilson, de Buenos Aires, que estava com o Sarney. “Victorio, eu estou aqui com o presidente. Ele não está aqui comigo, mas ele está perguntando se você faz parte desse governo”. Eu falei: “Dilson, faça, contra a minha vontade. E é isso que eu te falei. Está acontecendo exatamente o que eu te falei. Eu te pedi para você não me nomear. Eu não vou engolir. Pronto. Mas olha, Dilson, é muito fácil, o mesmo papel que me nomeou me desnomeia. Então, se já está aí, já traz o papel de desnomeação de uma vez”. O problema é que eu gostava do Dilson, pessoalmente. Só que aquilo já era uma missão, para mim, pesada, porque eu não gostava daquilo, eu achava que não tinha solução, que estava fazendo uma coisa extremamente desagradável, embora eu gostasse imensamente da minha diretoria e de algumas pessoas da CVM. Ah! Consegui botar bastante coisa lá. Porque a CVM tinha uma carência de investimento grande. Não tinha, também, essa história de dependência da Procuradoria-Geral da... que fica enfiada dentro da CVM, com autonomia de ação. Então, esse foi o episódio mais

grave, e eu não fui demitido, embora eu achasse que deveria ser. Quando chegou... Eu entrei em abril. Quando chegou em agosto, depois de vários episódios desses, em que eu coloquei... Aí o Luiz Carlos Bresser respondia e tal... Aí um dia eu fui a uma reunião no Conselho Monetário, também em Brasília, e nós acabamos a reunião e tinha uma tempestade danada, às dez e meia da noite, e aí... É claro, eu participava da reunião *pra* valer, então, eu sabia exatamente tudo que a gente tinha aprovado lá. Aí fui para o hotel, liguei o jornal da Globo, está o Dilson dando uma entrevista: “Quero dizer que o Conselho Monetário Nacional aprovou hoje, entre outras medidas, as Obrigações...”. Obrigações de Desenvolvimento não sei das quantas. Era uma obrigação compulsória, para as fundações comprarem sem correção monetária, para pagar em dois anos, e que tinha que ser enfiada na carteira das fundações. Aí eu estou olhando para o Dilson falando na televisão, eu disse: “Eu conheço ele tanto que... Ele sabe que ele está mentindo. Porque isso vai ser um pepino na carteira das fundações”. Aí fiquei em Brasília, dormi lá e, no dia seguinte, fui para o gabinete dele e pedi demissão. “Dilson não dá. Porque é o seguinte, eu não vou agora dar uma entrevista dizendo que isso é um absurdo porque eu estou indo contra você, mas...” Bom, antes disso, teve uma célebre reunião em Araxá... Em Araxá, não; em Carajás. [Uma reunião] que era do Sarney com... Porque o Pêrsio e o André me apoiavam quase sempre. O Pêrsio e o André... O Sarney precisava liberar os preços, só que vinha a eleição em novembro. E eles disseram: “Victorio, se a gente não conseguir agora acertar esse processo, inclusive conseguir um indexador qualquer, transitório...” O mesmo processo do Plano Real. Idêntico. Quer dizer, teoricamente, eles sabiam o que fazer. “O plano foi para o brejo.” Eu falei: “Eu também acho”. Só que eles voltaram de lá, o plano tinha ido para o brejo, mesmo. Essa reunião foi antes de eu pedir demissão. Com essa reunião e mais o Dilson, ele próprio tendo inventado essa ideia de enfiar na carteira das fundações, que era um dinheiro que o mercado contava... Isso tirava das companhias. E aí eu saí. Então fiquei lá... Nesse meio tempo, em julho, eu fui a Paris... Porque o governo brasileiro tinha, na verdade, a posição de presidente da International Organization of Securities Commissions, que é uma coisa relevante, porque fazem parte dessa organização a SEC americana e as Bolsas de Nova Iorque, Londres, Paris...

I.N. – As Bolsas de Nova Iorque, Londres, Paris...

V.C. – Todas as bolsas do mundo fazem parte dessa organização. E acho que fiz um bom discurso, escrevi uma palestra – escrevi em francês até –, uma palestra sobre a economia brasileira, e foi super bem-recebido pelos outros. E fiquei lá cinco dias, em Paris, porque a gente tinha que marcar a reunião... O próximo anfitrião ia ser o Brasil...

I.N. – Isso o senhor ainda estava na CVM?

V.C. – Estava na CVM. Foi em julho.

I.N. – Ah! Julho.

V.C. – Eu pedi demissão em agosto. Foi em julho. Então eu saí de lá muito... “Que legal!” Na verdade, eu centrei o meu discurso de posse lá na necessidade de internacionalização dos mercados e de entender-se que esses mercados eram importantes, sobretudo para os países em desenvolvimento – porque não chamava de emergentes. Então eu voltei bastante satisfeito com o meu desempenho. Só que esse troço... Aí esse negócio... Não deu. Aí eu pedi demissão. E aí, é claro, teve editoriais do jornal, contra e a favor; o Luiz Carlos deu uma entrevista que... Não deu uma entrevista; ele soprou para o jornalista: “Finalmente estamos livres dele”. Mas o Roberto deu uma outra declaração: “Finalmente estamos livres dele, não. Infelizmente acabamos de perdê-lo”. Enfim, foi polêmica a... Mas o editorial da *Folha de S. Paulo*, do *Estadão* e tal, todos elogiaram o posicionamento da CVM. E os empresários todos apoiavam aquilo.

[INTERRUPÇÃO PARA A TROCA DE BATERIA]

I.N. – A gente estava na parte da saída da CVM. Eu queria voltar um pouquinho em duas questões. Primeiro, o senhor já contou como foi aceitar, que o senhor não queria e tal. E lhe passou pela cabeça, em algum momento, a questão de se afastar do mercado, de sair da Villares?

V.C. – Não.

I.N. – Isso não lhe...?

V.C. – Mas saí da CVM e imediatamente voltei para a Villares.

I.N. – Então isso não foi uma questão.

V.C. – Não, não, não.

P.F. – Na verdade, aconteceu uma saudade, inclusive, não é?

V.C. – É.

I.N. – E outra pergunta que eu tenho em relação...

V.C. – A Villares, na verdade, me prestigiou muito, nessa história. Até deixaram um carro comigo. Eu acabei devolvendo, porque eu disse: “Tem que andar num carro oficial, então...”. Porque eu saía muito tarde, então, eu achava que se você andasse no carro com um motorista do governo... Era melhor eu ir com o motorista particular meu, que é... com o carro da Villares. Mas eles foram muito solidários. Depois tem outros episódios, infelizmente, que não foram tão bons, lá na frente, na minha relação com a Villares, mas isso foi muito bom.

I.N. – Mas durante a CVM foi bom?

V.C. – Durante a CVM, sempre foi muito bom. Só que eu não trocava ideias com eles sobre a CVM, mas o que eles podiam fazer sem intromissão nenhuma, então faziam.

I.N. – A outra pergunta que eu tenho, dr. Victorio, é que... A gente estava falando bastante sobre essa questão da regulação, da punição. Durante a sua gestão – ela foi muito curta –, o senhor chegou a repensar isso?

V.C. – Pensei. Botei uma porção de gente lá estudando profundamente uma alteração que desse mais poderes à CVM, aumentasse o nível de punição e simplificasse o processo de julgamento,

já naquela época. Porque o processo de julgamento tinha que ser mais célere. Porque não se podia ficar meses analisando... Mas eu coloquei... Pedi ao Nelson Eizirik para coordenar: “Chama quem você quiser de fora aí”. Chamou até o Cantidiano, que não era da CVM, para ajudar. “Mas eu queria que vocês montassem uma coisa que desse mais poder punitivo à CVM, que simplificasse o processo de julgamento, porque...” Dando como exemplo a questão... “Nós não olhamos o mercado futuro.” E, mais do que isso, era tentar afastar da questão de desenvolvimento do mercado essa questão de punição, quer dizer: “Vamos tirar a figura do xerife para plano secundário, mas ele tem que ser competente, e a gente está com uma estrutura de competência muito ruim”.

I.N. – E como foi esse movimento de botar no plano secundário?

V.C. – Não, não houve esse movimento, porque em quatro ou cinco meses eu... Com essa briga toda fora não tinha nem tempo para... Mas todo mundo lá... Os diretores trabalharam...

P.F. – Era complicado, porque ao mesmo tempo... Eu entendo o que o senhor disse, porque ao mesmo tempo em que tinha essa questão de distância com o Estado, tinha que construir uma legitimidade para a CVM, também tinha que ter uma medida sobre essa questão de punição, para também não esbarrar na questão de ser uma instituição desenvolvimentista.

V.C. – Sim, é claro. Então, na verdade é o seguinte... Porque você era cobrado: “Por que não puniu?”. Aliás, agora é cobrado e, na verdade, eu tenho visto coisas da CVM... pareceres da CVM assinados por dez pessoas que se envolveram... Mas coisas absurdas! Eu tive até um dia que procurar esse... Bom, vou deixar isso fora. A CVM está protegendo... O sujeito se apelida de acionista minoritário, mas o sujeito é um *hater*²⁰ de mercado, ele está se aproveitando de uma situação de fragilidade da companhia. Sempre teve isso, mas a CVM nunca... Mas agora a CVM não faz nada para separar uma coisa da outra. Uma coisa é o acionista minoritário, aquele que investiu na companhia a não sei quanto; outra coisa é o sujeito que comprou as ações porque estavam lá embaixo porque a companhia estava falindo e agora quer tirar proveito disso. Esse não é o protegido pela lei e pelo espírito da lei. Esse é o cara que tem que ser

²⁰ A expressão em inglês pode ser traduzida como alguém que tem aversão ao mercado.

inclusive visto com relutância, para impedir que ele seja um destruidor de empresas, como vários são. Destruidor de empresa mesmo, quer dizer, comprou, entrou e fechou. Aí foram fechados órgãos das empresas. Então, é um processo que precisava ser repensado, e é isso que eu achava que a Abrasca podia ajudar, a achar uma pessoa, um empresário que tivesse sensibilidade para esse conjunto de coisas e que, ao mesmo tempo, tivesse também um mínimo de base, de conhecimento jurídico e... Não precisa ser advogado ou militante para... E não foi possível. Também, o filho do Ivan não aceitou. Aí nomearam o Marcelo²¹, que eu não conheço. É um advogado de um bom escritório, mas é mais um advogado, dos muito que têm ido para lá. Você vê que os mandatos são também curtos: dois anos ou um ano e meio.

I.N. – E como é que foi...?

V.C. – Então, na verdade, Izabel, não houve... Eu não tenho como testar o resultado dessa... Eu tinha um discurso interno e um discurso externo. Eu tinha uma certa... Uma parte da minha agenda era mobilizar a opinião externa para apoiar posições da CVM e outra parte era mobilizar a opinião interna, para a gente tocar as coisas de forma mais rápida, mais... Mas a CVM era, na verdade... Naquele momento, a estrutura de poder dela era muito limitada e a gente não teria condição... Por exemplo, a gente não entrou... O negócio do Nahas poderia ser diferente, e acabou não sendo. Mas não é que o Nahas quebrou; o sistema permitiu que o Nahas operasse a descoberto de uma forma tal que a Bolsa do Rio quebrou.

I.N. – E aí eu queria perguntar um pouco sobre essa sucessão para o dr. Luís Octavio²². O senhor teve algum contato?

V.C. – Não. Ah! Acho importante até dizer isso. Eu pedi demissão, não indiquei ninguém e não tinha a menor ideia de quem o Dilson ia indicar. Eu sei que um amigo meu, por acaso, indicou a ele o nome do Luís Octavio, que eu não conhecia, mas pedi informações. Fiquei com a melhor impressão do Luís Octavio, a melhor, até porque o Luís Octavio fez uma coisa muito rara no serviço público: ele tomou posse, ele assumiu a presidência da IOSCO²³ no meu lugar...

²¹ Refere-se à Marcelo Barbosa, nomeado presidente da CVM em 2017.

²² Luís Octavio da Motta Veiga, ex-presidente da CVM.

²³ *International Organization of Securities Commissions*.

I.N. – Foi logo depois do senhor?

V.C. – Foi logo depois.

I.N. – Foi logo depois? Imediatamente?

V.C. – É. Ele me consultou sobre tudo que ele queria consultar, e ele fez um discurso, na recepção que ele deu à IOSCO, dizendo que o grande trabalho que tinha sido feito por mim... Eu nunca vi nenhum agente público dizer que o antecessor tinha feito um bom trabalho. Então eu fiquei muito reconhecido. Não reconhecido... Não é gratidão pessoal; eu passei a admirar o caráter dele. Porque não é fácil você... alguém dizer... reconhecer a competência do outro, que é... E também ele fez muitos elogios públicos a mim. Quer dizer, uma coisa é falar em privado, mas outra coisa é falar em público – ele falou isso num discurso. Então fiquei com muito... E ele fez uma boa gestão.

I.N. – E o senhor já o conhecia? Ele tinha alguma relação...?

V.C. – Não, não, nunca tinha visto.

I.N. – Nunca tinha visto?

V.C. – Não.

I.N. – E voltando à minha pergunta, o Adroaldo, o senhor conhecia? Porque o senhor sucedeu ao Adroaldo.

V.C. – Conhecia muito mal.

I.N. – Não tinha nenhum contato.

V.C. – Não, não tinha nenhuma afinidade com ele.

P.F. – Não teve uma conversa antes, logo depois que assumiu?

V.C. – Não. Porque o Adroaldo também era uma pessoa de outro perfil. Eu não tinha muita coisa para conversar com o Adroaldo. Quer dizer, eu... Na verdade, não tinha muita coisa para ele me passar.

I.N. – O senhor falou isso, inclusive, do perfil. Porque o senhor falou, num momento... “O meu perfil é o único...” Foi num momento em que a gente não estava... Deixa eu achar aqui. “Eu não me encaixo em lugar nenhum da CVM.” Foi uma frase que o senhor disse. Como que o senhor diria que é o seu perfil, comparado...?

V.C. – Meu perfil é muito mais o de uma pessoa que está querendo empreender, está olhando a economia como algo que é aquilo que produz a riqueza do país. E o mercado de capitais é, fundamentalmente, um instrumento para isso. Então, eu admiro quem produz, eu admiro quem constrói. Na verdade, a CVM é composta praticamente... Todos os perfis são de prestadores de serviço. Mas eu não tenho nada contra o prestador de serviço. Acho fundamental ter um bom serviço. Mas não é... É um perfil diferente. Quer dizer, esse perfil que... “Não, o Leonardo Pereira é um empresário.” Não é empresário; ele é um burocrata do setor privado. É outra coisa. Se fosse o Paulo Setúbal era diferente. O Roberto Faldini ficou lá um... nem um ano. O Roberto Faldini era genro do... aquele maior colecionador de livros, bibliófilo, de São Paulo, que morreu, que tinha a Metal Leve²⁴. Bom, não importa. Ele é um perfil um pouquinho mais... Quer dizer, era mais ligado à atividade empresarial do que qualquer outra coisa. Os outros todos são prestadores de serviço. Mas isso não é uma visão...

P.F. – Ou seja, a gente pode dizer que o potencial de transformação é limitado, a partir desse outro perfil que a gente está falando, como prestadores de serviço, um potencial de transformação um pouco mais limitado?

²⁴ Refere-se a José Mindlin.

V.C. – Não acho que seja... Não tenho nenhuma... Não dá para colocar... Porque senão eu estaria dizendo uma tolice, que é: o meu perfil é melhor do que o do prestador de serviço. Não é isso.

P.F. – Não, é só uma qualidade, mesmo, institucional.

V.C. – É uma característica. Não é qualidade; é uma característica. E eu acho que devia ser o empresário que devia ser acostumado a correr risco, saber o que é uma empresa, o que é produzir, o que é gerar emprego, e olhando o mercado de capitais como algo que permite que você faça isso, faça a sua empresa crescer. Como, aliás, está acontecendo. As empresas estão crescendo com base no mercado de capitais, mesmo, e já internacionalizado há algum tempo. Agora, a culpa da CVM, pelo que eu tenho visto de alguns casos que envolviam pessoas ligadas a mim que me pediram para dar uma espiada no... Não no processo lá dentro da CVM, não. Porque eu tenho... eu trabalho no... Eu sou sócio da minha filha no escritório de advocacia e a gente tem clientes que... Mas só que eu não faço advocacia participativa; eu faço reestruturação de empresas e... Quer dizer, foi isso que eu passei a fazer. Depois que eu saí do governo Moreira, eu passei a só fazer isso, a fazer a reestruturação de empresas, como *management*, *interim management*²⁵ e reunindo pessoas para botar junto, em períodos transitórios.

I.N. – Consultivo. Mais um trabalho consultivo, de consultoria, do que...

V.C. – Não, não é de consultoria. Porque, consultoria, você é chamado, aí você identifica o problema e diz qual é a maneira de o sujeito consertar. Isso é consultoria. Não é isso. O sujeito me chama e me diz: “Olha, eu tenho um problema; você tem uma maneira de consertar?”. E eu me proponho a consertar. Se ele aceitar, eu estou dentro; se não aceitar, eu estou fora. Entende? É outra... É muito mais um contrato de implementação de soluções do que um contrato de consultoria. Quer dizer, eu já usei consultorias de todo mundo, da Arthur Andersen, de todas as... Booz Allen, a Booz sozinha... Então eu não tenho nada contra. A consultoria tem o trabalho dela a fazer. Mas meu trabalho não é esse. Aliás, tem pessoas em São Paulo que fazem isso que eu esqueci, mas são muito... É um trabalho que o Falconi passou a fazer, em determinado

²⁵ Expressão em inglês que pode ser traduzida como administrador interino.

momento, de assumir a responsabilidade executiva para a implementação de um processo de transformação empresarial. Eu fiz oito contratos com a Villares, depois de sair do governo Moreira, todos nessa linha.

I.N. – Eu queria voltar um pouco no pós, então. O senhor sai da CVM e volta para a Villares?

V.C. – Volto à Villares.

I.N. – E fica na Villares até...

V.C. – Até março do ano seguinte.

P.F. – Mil novecentos e oitenta e sete.

V.C. – Esse que foi outro problema. Porque quando chegou em dezembro... O Moreira tinha sido eleito, aí ele perguntou se eu queria... que ele queria que eu fosse secretário de Indústria e Comércio, para implantar o Polo Petroquímico, que era a grande meta dele. Eu falei: “Não, cara. Eu acabei de sair, tendo brigado com meu amigo Dilson, amigo de não sei quantos anos. Quer dizer, obviamente, ele está superirritado comigo. Eu perdi o amigo. Agora você quer que eu entre...?! Ainda mais um negócio do estado do Rio. Não tem chance”. E aí ficou. Aí ele começou a mandar papel para a minha casa. E é bem o perfil dele. Ele ignorou a... e começou a mandar papel, balanço do Banerj... Aí teve uma hora que ele me chamou... “Vem cá, Victorio, olha só, eu vou convidar o Jorge Hilário, vou convidar o Técio²⁶, vou convidar o Hélio Saboya. Você não se entusiasma?” “Não. Não me entusiasmo, não.” Aí aconteceu que ele... O Eliezer Batista tinha montado para ele, governador eleito, uma viagem – dessas viagens que o governador eleito faz, visitando mercados, para atrair investimentos para o seu estado –, e quem ia com ele era um amigo dele, que era o Márcio Fortes, com a mulher, porque era um casal. E no último momento o Sarney disse que ia nomear o Márcio Fortes presidente do BNDES, e aí o Márcio não podia ir, porque no meio do caminho podia ser nomeado presidente do BNDES. Aí eu acabei não tendo como negar. “Então eu vou.” Aí fui. E, é claro, passamos um mês

²⁶ Refere-se a Técio Lins e Silva.

vijando, por conferência no Japão, conferência em Hong Kong, conferência em Nova Iorque, em Washington, acabou que eu pelo menos decidi que eu ia examinar... Aí comecei, também, a fazer exigências: “Então, tem que passar o Banerj, o BD-Rio²⁷, tem que passar tudo para a Secretaria de Indústria e Comércio. Tem que ter projeto de privatização. E também quero as empresas todas, CEG, Cerj...”. Fui aceitando. E teve uma hora que eu acabei cedendo. Aí fui nomeado. E confesso que eu fui para tomar posse na secretaria com o mesmo *mood* que eu tinha tomado posse na CVM. Ainda mais que... A CVM pelo menos tinha o prédio arrumado. A secretaria era um jirau, que eu achava que aquele negócio ameaçava cair, lá na Presidente Vargas. E o secretário anterior, que era do Brizola, não passou papel nenhum. Na verdade, a secretaria não existia; ele nunca tinha sido recebido pelo governador, pelo Brizola. Bom, isso já é outra história. Você não perguntou isso. Aí eu saí da Villares, de novo.

I.N. – Eu estou muito satisfeita; acho que a gente tocou nos pontos mais importantes da sua trajetória e de toda a sua... Não fiquei com nenhuma questão, assim... Talvez, um pouco da Abrasca, o que a Abrasca se tornou hoje. Acho que essa é uma pergunta que eu teria para fazer. Porque eu fui lá buscar um livro, inclusive, [um livro] que tem sobre o mercado de capitais.

V.C. – Aquele livro, fui que organizei e coordenei. Eu participei de todas as reuniões com o Claudio Contador e as duas moças, a socióloga e a economista, de São Paulo, e o Paschoal Rossetti. O Paschoal era o sujeito que mais vendia livro didático de economia no Brasil. A ideia do livro surgiu porque os americanos tinham... Depois da Segunda Guerra, os empresários americanos que pensam... Tem uns *think tank*²⁸ de empresários lá, que pensam no futuro deles, do país e tal. [Esses empresários] chegaram à conclusão, na verdade, que o povo americano era muito ignorante sobre a economia e que, então, defender uma economia de mercado para pessoas que não conheciam nada sobre aquilo, que tinham uma taxa de ignorância muito alta, era um risco futuro. Então eles montaram um movimento chamado EQ (*Economics Quotient*), e montaram uma [estrutura], em dimensões americanas – milhões de dólares sendo gastos imprimindo folhetos –, para explicar o que era uma economia de mercado. E eu, na verdade, baseado nisso – porque não queria fazer a mesma coisa –, queria que a gente tentasse colocar

²⁷ Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro.

²⁸ A expressão em inglês pode ser traduzida como um grupo de especialistas que produz reflexões sobre determinado tema e sugere soluções a serem aplicadas aos casos. Alguns profissionais optam por traduzi-la como “fábrica ou laboratório de ideias” ou “círculo de reflexão”.

numa linguagem assimilável o que era uma economia de mercado. E aí a gente começou selecionando, quer dizer, o Paschoal foi indicando e eu participei muito desse projeto. Eu comprava os livros, uma pilha de livros do... que era para passar os olhos, para ver... Inclusive tinham vários... Tinha uma economista inglesa que eu adoro, que é comunista mesmo, que é a... Ela veio até ao Brasil, na USP, e fez uma palestra. Estava cheio de estudante e, lá pelas tantas da palestra dela, alguém, um daqueles estudantes lá, aos berros, falou: “E como é que a senhora explica que a Coca-Cola está envenenando as crianças da Índia?” Ela falou: “Eu não tenho nenhuma explicação como é que a Coca-Cola está envenenando as crianças da Índia. O que eu posso dizer é que os indianos estão envenenando as suas crianças, usando a água do Ganges onde não podia ser usada”. Então desmontou a plateia. Esqueci o nome dela, mas é...

I.N. – Mas não sei se o livro que nós estamos falando... É o livro da história do mercado de capitais, aquele livro verde.

V.C. – É, *Economia de mercado*.

I.N. – É aquele livro verde que a Abrasca... É um livro grande, sobre a história...

V.C. – Não, aí não sei se é esse.

I.N. – Ah! Então, acho que não é o mesmo.

V.C. – Então, estamos falando de livros diferentes.

I.N. – Eu acho.

V.C. – Chama-se *Economia de mercado: valores e falácias*, o que eu estou falando. Então, o outro, não; o outro, eu não participei, e nem vi.

I.N. – E a Abrasca se tornou... É interessante isso que o senhor está falando, porque... Esse livro é de quando? É de que ano?

V.C. – É do ano que eu estava lá. É de 1987, por aí, ou 1988.

I.N. – Porque tem a ver também com essa questão do Codimec, dessa questão da educação para o mercado de capitais.

V.C. – Agora o Thomás Tosta de Sá está criando o Codemec, até me convidou para ser fundador, eu já topei, tem lá uma assembleia de fazer isso amanhã, mas...

I.N. – O Codemec é o quê? É um...?

V.C. – Ele quer criar uma Comissão de Desenvolvimento do Mercado de Capitais. Quer dizer, não é Codimec; é Codemec. E aí ele convidou...

P.F. – Antes, era Divulgação.

V.C. – Ele convidou aquele presidente da CVM que era advogado, de São Paulo, que é o grande escritório em São Paulo...

P.F. – Um mais recente?

V.C. – Mais recente. Mas, enfim, ele convidou uma porção de gente para... esse presidente da CVM; o Roberto Teixeira da Costa... para participar disso como sócios fundadores. Eu topei, mas eu não sei qual é, porque o Thomás é bastante sonhador, então...

I.N. – E aí a minha pergunta é um pouco como é que o senhor, sendo um gestor do mercado, das empresas, como é que o senhor via isso de criar um mercado? Lá na década de 1970, eu lhe pergunto. Como é que eram os seus esforços, os esforços para essa ideia da educação para o mercado, o investimento, o investidor...

V.C. – Na verdade, você tinha... O papel de criação do mercado passava por algumas vertentes desse processo. Uma questão é educar o investidor, a outra é educar o empresário e a outra é educar as autoridades econômicas que decidem sobre a alocação de recursos. Porque o que

acontece? Eu duvido que o presidente dos Estados Unidos tinha peito de peitar a Mary Jo [White], que era presidente da SEC recentemente, com quem eu estive, quando ela esteve aqui numa reunião da IOSCO, para dizer que se tinha que engolir um... Não ia passar. Então eu acho que é complicado você tratar simultaneamente de todas essas vertentes. Você tem que ter organismos. Essa ideia do Thomás, quer dizer, vamos voltar a falar sobre desenvolvimento de mercado de capitais. Então, reunir essas pessoas e tal. Eu acho que essas pessoas têm uma contribuição para dar. Mas, na verdade, não dá para implementar... Não adianta... O Brasil está pondo pelo ladrão as ideias mais imbecis, mais estapafúrdias que eu já vi uma sociedade produzir. Nós estamos numa falência estrutural de tal ordem que você pega os próprios economistas... pega os economistas, os professores de pós-graduação, pega... e aí você... Na verdade, o que os caras estão falando em termos... Ninguém está falando em projeto para o país, para o futuro, e ninguém está dizendo... Não basta o projeto, tem que complementar. Então nós vamos aceitar indefinidamente o que está aí. O que está aí não sustenta esse país. Quer dizer, nós vamos caminhar para uma situação em que nós vamos ter uma ruptura institucional, não sei de que forma e não sei em que tempo, mas uma coisa é: este país que está aí, com essa chamada elite, ele não vai nunca virar um país civilizado. Não estamos falando de país desenvolvido. Não dá para medir desenvolvimento por taxa econômica. Então ele pode ser até a sexta maior economia do mundo, mas a competência humana do país...

P.F. – Qualitativa.

V.C. – É. A questão qualitativa do país é cada vez pior, é cada vez pior. Então você tem... Na verdade, até estou para escrever um artigo, até perguntei qual era o gravador, porque, como eu estou com uma preguiça enorme de escrever, eu queria falar sobre isso, que era a república corporativa. Se você pensar bem e olhar para isso, você vê o seguinte: nós somos um aglomerado de corporações. Os juízes compõem um aglomerado de... uma subcorporação do Judiciário. Eles só tratam dos seus aumentos salariais e das suas questões. Idem os deputados. Os partidos políticos são meras corporações, porque, na verdade, eles remuneram todo mundo que trabalha para eles. Eles remuneram... Todos os desempregados do PT estão ganhando dinheiro do sindicato ou do PT. Estou falando do PT, mas não estou falando [somente] do PT, não; é qualquer partido. Então você tem os colegiados dos partidos que indicam a você os candidatos. Eles têm o poder de vetar e indicar quem eles quiserem. Nunca vão indicar uma

peessoa... Um Joaquim Barbosa nunca vai ser indicado, porque essa estrutura não permite. E aí eu não vejo futuro nenhum nessa situação. E não estou falando sobre essa questão de economia; estou dizendo como é você viver em um país com zero de qualidade: você não tem segurança patrimonial, não tem segurança física e não tem segurança jurídica. E isso, na verdade, é o que acontece. Até a própria ação da Operação Lava Jato, que foi... Entendam bem o que eu estou falando. Ela foi apropriada por um grupo de jovens procuradores idealistas, que se arvoraram em salvadores da pátria, e com isso eles estão atropelando os fatos e gerando inclusive enormes contestações e decisões que os juízes vão ter que tomar. Por exemplo, o Dallagnol faz lá um organograma botando o Lula de chefe... Como é que um procurador faz isso? Como é que um ministro dá uma entrevista...? Como é que um ministro recebe o sr. Joesley Batista à noite, no Supremo Tribunal? Então você está lidando com uma... com um conglomerado de corporações. E é isso que eu queria escrever. É a república das corporações. E todos são assim. A Bolsa Família é uma corporação. E, na verdade, pior que uma corporação, ela é dominada por aquelas pessoas que detém o poder de mantê-la viva, enquanto eleitores. Na verdade, é uma repetição do curral eleitoral de 1930. Quer dizer, os coronéis do interior nordestino tinham um curral eleitoral, que eram os empregados dele, que recebiam benefícios para ele e para a família, médico, hospital, condução que levava para lá... E aí criava um feudo de eleitores dele. O governo criou um feudo dele, governo, com o Bolsa Família, que, na verdade... Não existe nenhum programa no mundo civilizado em que você entra no programa e não sai. O programa devia ser para dizer: “As pessoas precisam ter um emprego. Enquanto não tiverem um emprego, vou dar um subsídio”. Mas, não, vai dar um subsídio enquanto a pessoa viver. Se tiver cinco filhos, vai ser mais; se tiver seis filhos, mais. Não tem como sustentar isso a longo prazo. E eu não sou um pessimista militante, não. Eu vivenciei muitas coisas, muitas decisões em Brasília. Quer dizer, mesmo no período do Dilson... Quer dizer, você vê como é que as decisões são tomadas, como é que o sujeito buzina no ouvido do outro. Eu fui do conselho da Varig, entre várias coisas que eu fiz, bastante coisa, mas eu fui do conselho da Varig e levei para o Clóvis Carvalho, que era o chefe de gabinete do Fernando Henrique, era chefe da Casa Civil, um projeto de intervenção do DAC²⁹ – na Varig, tinha todos os poderes para isso –, para salvar a companhia daquela Fundação Ruben Berta, que estava destruindo a companhia. Ele simplesmente não tomou o menor conhecimento disso. E, olha, ele conhecia bem, era diretor

²⁹ Departamento da Aviação Civil.

de Recursos Humanos da Villares. Então o governo Fernando Henrique se lixou para a Varig. A Varig poderia ter sido salva. Agora, não com aquela Fundação Ruben Berta. Porque todo mundo... A Varig tem 25 mil pessoas que têm passagem grátis: todos os funcionários, ex-funcionários, sobrinhos, tios, netos, genros... Então, na verdade, por que não andou para frente? Eu não tinha nenhum interesse, eu era simplesmente membro do conselho da Varig, mas estava tão na cara isso que... Você lê aquele livro do Fernando Henrique, que eu li, até porque conheço a maioria das pessoas citadas ali, ele sabia de várias coisas: “Fulano, da Petrobras, dizem que não é lá flor que se cheire”. Mas acontece que o fulano ficou lá, a vida toda. Então, eu tenho tudo na mão para salvar uma companhia da importância de uma companhia que empregava milhares de pessoas e era conhecida no mundo inteiro, mas, não, eu não faço nada. Por quê? Ou porque eu não tenho comissão... Não estou dizendo que ninguém pediu comissão, não. Ou porque não tenho comissão ou porque não vou me desgastar com uma coisa que não tem a ver comigo. E esse que é o espírito corporativo: eu só cuido daquilo... da corporação da qual eu faço parte. Então, eu sou advogado, aí eu quero que a OAB diga o seguinte: só pode fazer o contrato social se tiver visto de advogado. Tem essa lei. Nós escrevemos juntos, eu e o João Geraldo Piquet Carneiro, junto com o Hélio Beltrão, aquele Programa de Desburocratização, quando o Hélio Beltrão foi ministro da Desburocratização do Figueiredo. O Hélio editou 300 decretos-lei extinguindo várias coisas, inclusive o reconhecimento de firma. Nenhum deles colou. Ou 10% colaram. O país não responde. E não tem liderança. Hoje, qual é a comunidade empresarial...? Quem que é líder, na comunidade empresarial, respeitado? Quem que está cuidando da...? Você acha que o Jorge Gerdau, hoje, é o empresário que ele foi há 20 anos? Não é. Ele foi para o conselho da Petrobras. Isso é claro como... Ele foi para o conselho da Petrobras e aprovou, sem ler, a compra da refinaria de Pasadena. Eu participei de vários conselhos; nunca aprovei coisa nenhuma que eu não tivesse o mínimo de conhecimento, nem nenhum conselheiro que trabalhou comigo ou que foi meu companheiro aprovou [algo] sem... Então você não tem liderança empresarial, você não tem liderança intelectual, você não tem liderança política, você não tem ideologia, quer dizer, você não tem projeto para o país. O que é o país do futuro? O que a gente quer ser? Tem que ler essa biografia do Elon Musk, que é o cara da Tesla. O cara é um fanático, um doido completo, mas ele tinha um projeto para a humanidade. Se alguém tivesse um projeto para o Brasil como ele tem um projeto para a humanidade... [O projeto dele] é: a humanidade, dada a natureza corrupta e autodestrutiva do

ser humano tem que ser interplanetária, e aí ele está fazendo um foguete que vai lá e vai chegar...

P.F. – Esse cara é genial.

V.C. – Então a gente precisa de alguém desse calibre. Enfim, desculpem o desabafo, mas...

I.N. – Não, foi ótimo!

V.C. – E a CVM teve um papel, nesse tempo todo aí, absolutamente... E a Abrasca virou, na verdade, um órgão de discussão burocrática. Foi o que eu disse a eles: “Acho que vocês viraram... Acho que isso é da maior relevância, é claro, tem que discutir com a Secretaria da Receita a taxaÇÃO indevida que eles estão fazendo com as empresas e tal. Só que vocês estão discutindo aquilo que o secretário está de acordo. Porque, na verdade, se eles autuaram, se fizeram alguma coisa em desacordo com a lei, vocês não estão dando entrevista dizendo que estão... Então essa discussão burocrática só precisa realmente... É isso. Tem 30 advogados aqui que são capazes de fazer isso”. Então, ela virou um órgão burocrático. Ela cuida dos interesses burocráticos, *vis-à-vis* as entidades fiscais do governo, e ponto. Nem o presidente da CVM foi indicado por ela, quer dizer...

P.F. – Concluimos então aqui, com essa visão de mundo que...

I.N. – Nossa! Para mim... Maravilhoso! Só tenho a agradecer, dr. Victorio. Foi... Muito, muito obrigada. Muito obrigada.

V.C. – Acho que eu me excedi, porque...

I.N. – Não, de jeito nenhum! Foi ótimo! Eu gostaria de agradecer imensamente o projeto. Obrigada.

V.C. – De nada.

[FINAL DO DEPOIMENTO]