

MARIO GARNERO

com **DOUGLAS TAVOLARO**

MUNDO DE GIGANTES

Minha vida de desafios entre bilionários e influentes

Copyright © Mario Garnero, 2016
Copyright © Douglas Tavoraro, 2016
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2016
Todos os direitos reservados.

Preparação: Dan Duplat
Revisão: Isabel Jorge Cury e Maria Aiko Nishijima
Diagramação: Vivian Oliveira
Capa: Desenho Editorial
Imagem de capa: Rafael Jacinto
Imagens de miolo: Divulgação Brasilinvest/Acervo particular

Colaboração

Leandro Cipoloni, Raissa Lima Tavoraro, Karla Dunder e Nathalia Barbosa

Agradecimentos

Ismael Spada, Pascal Aubert, Tatiana Cohen e Sérgio Augusto de Andrade

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

G222m

Garnero, Mario

Mundo de gigantes : minha vida de desafios entre bilionários e influentes / Mario Garnero, Douglas Tavoraro. - 1. ed. - São Paulo : Planeta, 2016.

ISBN 978-85-422-0782-8

1. Garnero, Mario - Empresários - Brasil - Biografia. I. Tavoraro, Douglas.

II. Título.

16-34680

CDD: 926.58

CDU: 929:658

2016

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.
Rua Padre João Manuel, 100 – 21ª andar
Ed. Horsa II – Cerqueira César
01411-000 – São Paulo-SP
www.planetadelivros.com.br
atendimento@editoraplaneta.com.br

*Caminhei nesta vida por trilhas que criei e
por estradas que outros mais capazes construíram.
Aprendi com meu próprio suor que obstáculos são
estímulos para o aprimoramento pessoal.
E que as derrotas são ricas em lições de vida.
Humildade, paciência, tolerância,
indulgência são virtudes cardeais.*

*Ajudaram-me nesta longa jornada o
apoio e o amor carinhoso da minha mulher
Teta e dos meus quatro filhos baluartes:
Mario Bernardo, Álvaro Luis, Fernando Eduardo e
Antonio Fernando. Todos eles iluminaram com
cálida luz a minha trajetória.*

Apresentação

Nas últimas décadas, presenciei, por ângulos privilegiados, momentos decisivos da política e da economia do meu país. Convivi e negocieei com presidentes, reis, xeiques, ministros, governadores e empresários das mais diferentes nacionalidades. Agora, pouco antes de completar meus 80 anos, decidi colocar todas essas vivências no papel de forma autêntica e direta.

Mais do que uma história de vida, Mundo de Gigantes pode significar um caminho de sinalizações para quem deseja empreender no Brasil ou em qualquer parte do mundo. Aqui compartilho minhas experiências, altos e baixos de uma profícua carreira, lições que aprendi com a vida nos negócios e nos bastidores do poder.

O livro é um apanhado de descobertas. Nesta ousada travessia, baús foram abertos, documentos desengavetados, memória esmiuçada, conquistas detalhadas. Para isso, não quis seguir uma rigorosa ordem cronológica. Conteí com o apoio do meu grande amigo, coautor deste livro, o jornalista Douglas Tavolaro. Procuramos estabelecer uma narrativa que torne de fácil compreensão episódios densos e emaranhados de minha trajetória.

Espero que ela seja útil para você e para o Brasil.

Boa leitura.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. ELITE DO PODER	9
Príncipes, presidentes, xequês e dólares	11
O concerto dos grandes contratos	20
Embaixada dos cifrões	26
CAPÍTULO 2. DE TRÁS PARA A FRENTE	35
Fábrica de planejamento	37
De casa para os negócios	47
O país no centro acadêmico	51
Notáveis no caminho	59
Duplo sim dos Estados Unidos	65
CAPÍTULO 3. ASSESSOR DE JK	73
Radar das oportunidades	75
Escolhido por um presidente	82
Empreendedor no Planalto	86
A morte: meu telefone no bolso	90
CAPÍTULO 4. EMPRESÁRIO ASSUMIDO	95
Liderança em construção	97
A Volks no Brasil	105

Um milhão de carros	112
Sindicalista abusado	118
Minha briga pelos operários	122
Projeto de inovação	126
CAPÍTULO 5. OLHOS PARA O MUNDO	133
Maiores acordos internacionais	135
Uma financeira em Nova York	140
Doutores da influência	143
Minha visão era a China	147
Aperto de mãos atômico.	151
Assinatura no Vaticano.	158
Salvamos a economia	162
CAPÍTULO 6. PRESIDÊNCIA EM JOGO	173
Não à política	175
O cerco de Brasília	181
Controle de conflitos.	186
Você aceita ser o vice?	192
Uma nova cartada	196
Chefes da nação.	202
CAPÍTULO 7. CICATRIZES DO TRIUNFO	205
Um banco pede socorro	207
Palavras do Supremo	212
O primeiro celular do Brasil	216
Salto no faturamento	222
CAPÍTULO 8. REDESCOBERTAS	229
Novos investimentos, velhas amigas	231
Capitais que se multiplicam	242
Olhar no horizonte	250

CAPÍTULO 1

ELITE DO PODER

Príncipes, presidentes, xeques e dólares

***“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades.
Lembrem-se de que as grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível.”***

Charles Chaplin, ator, diretor e escritor

A taça de cristal, erguida ao alto, reluzia de longe nas mãos de um dos homens mais poderosos do planeta. Sorridente, George Bush apontava para mim com sutileza. Uma combinação de timidez e honra se somava dentro de mim diante das palavras de quem, havia pouco tempo, sentado na poltrona da Salão Oval da Casa Branca, decidia os rumos de uma das nações mais importantes do nosso tempo.

– Espero que mais homens de negócios do mundo sigam o exemplo de Mario Garnero e procurem construir parcerias internacionais pela prosperidade – discursou Bush, seguido de aplausos que ecoaram pelo salão nobre.

Eu apenas o olhei, agradecido pela cordialidade das palavras, enquanto também erguia minha taça. Era um momento especial para mim. Em silêncio, repetia o aceno positivo com

a cabeça em direção a ele e aos demais convidados espalhados pelas mesas. O brinde de Bush consagrou dias memoráveis de um encontro entre personalidades políticas e empresários notáveis que organizei em Londres, em maio de 2004.

Não passava de uma hora da tarde quando as taças brindaram no Palácio de St. James, edifício histórico no coração da capital inglesa.

Na mesa principal, além de Bush, estava ao meu lado o homenageado do dia, o príncipe Andrew, filho da rainha Elizabeth e irmão de Charles, o herdeiro do trono. Seu título é duque de York e sua residência oficial, o Palácio de St. James. A família real vive ao lado, no Palácio de Buckingham, mas costuma usar o St. James para ocasiões célebres – como, mais recentemente, nos batizados dos filhos do simpático casal William e Kate Middleton.

Durante três séculos, o prédio ostentou o símbolo do poder do Império Britânico. Era ali que eu estava reunido em um banquete para oitenta convidados exclusivos. A poucos metros de distância, acenei para a ex-primeira-ministra Margaret Thatcher, a lendária “dama de ferro” britânica. Percorri as mesas, uma a uma, para cumprimentar os convidados. As conversas aconteciam em inglês, francês, italiano e até em árabe, em devidas circunstâncias. Desde cedo, aprendi a falar fluentemente em seis línguas.

Observava a complexa e valiosa rede de relacionamentos de personalidades no St. James. Espalhada pelo salão, a elite da nobreza e dos negócios, representantes das regiões mais diferentes e estratégicas do planeta. A tradicional família de banqueiros ingleses Rothschild também estava lá, representada pelo patriarca Jacob Rothschild e seu filho, o

jovem Nathanel, então com 38 anos, presidente do fundo Atticus, com US\$ 3 bilhões em ativos.

Os petrodólares do Oriente Médio falavam pelas vozes do xeque Salman Bin Khalifa Al-Khalifa, vice-presidente da estatal petrolífera do Bahrein – cuja produção de óleo era uma das maiores do planeta –, e de Youssef Hamada Al-Ibrahim, ex-ministro das Finanças do Kuwait. Rei da seda e sócio de um império no varejo de luxo, David Tang faz a ponte com a emergente China, sempre uma indispensável fronteira de transações para nós. Oleg Deripaska, russo de US\$ 12 bilhões que lidera a produção mundial de alumínio, e Armen Sarkissian, ex-primeiro-ministro da Armênia, abriam as portas para as riquezas do antigo bloco soviético.

O motivo do antológico encontro foi a reunião anual do Conselho Internacional do Brasilinvest, o banco de negócios que fundei no Brasil, cuja origem vou contar algumas páginas adiante. Naquele tempo, já liderávamos cerca de US\$ 3 bilhões de investimentos ao redor do mundo. Bush pai, meu amigo há décadas, não era membro do conselho, mas participou dele como convidado especial. O grupo de elite ali reunido acumulava patrimônio, somado, de mais de US\$ 40 bilhões e mais de US\$ 100 bilhões em faturamento.

O príncipe Andrew havia acabado de discursar:

– Cabe aos brasileiros um papel estratégico no novo cenário das relações comerciais internacionais – sentenciou, de forma enfática, postado diante do púlpito, com as paredes do salão ao fundo cobertas de tapetes refinados.

O almoço prosseguiu com diálogos descontraídos, risadas pitorescas e reflexões sobre os mais distintos assuntos da

política e da economia mundiais. E, claro, com os mais imprevisíveis tipos de transações de cifras elevadas.

Foram três dias de agenda cheia em Londres.

Em uma mesma noite, participei de um coquetel na casa de Washe Manoukian, homem de negócios armênio naturalizado libanês. Manoukian chegou a ser sócio do sultão de Brunei, pequeno país do sudeste da Ásia. Em seguida, parti para um jantar de gala oferecido a mim por Nemir Kirdar, empresário iraquiano de ascendência turca. Kirdar tinha escapado do Iraque, no fim dos anos 1950, enrolado em um tapete na boleia de um caminhão. Foi responsável pelo ressurgimento de marcas ícones como Saks, Tiffany e Gucci e reuniu bilhões investidos em empresas de vários continentes.

Presidente do grupo Investcorp, com negócios ativos na Inglaterra, nos Estados Unidos e no Bahrein, Kirdar foi nosso anfitrião na Two Temple Place, mansão do período vitoriano na Inglaterra. No telhado, há detalhes em cobre extraído de uma das caravelas usadas por Cristóvão Colombo para descobrir a América em 1492. Entre os convidados estavam sir John Bond, presidente mundial do banco HSBC, o príncipe árabe Turki Al Faisal, fundador do Instituto de Estudos Estratégicos Globais, o primeiro-ministro britânico John Major e até um dos netos de Winston Churchill.

Em todos os eventos, ajudamos a costurar projetos ousados e lucrativos nos mais distintos ramos de atividade. Sempre havia uma grande oportunidade por perto. Poder e bilhões caminhavam juntos o tempo inteiro.

Outro jantar notável nos foi oferecido por meu velho amigo Jacob Rothschild, lorde descendente da família de banqueiros mais influente da Europa nos últimos dois séculos. Eu o

havia conhecido tempos antes, em seguidas negociações com sócios no exterior, e desde então criamos um laço estreito de amizade. A história de conquistas dessa família das finanças internacionais é mesmo impressionante. Assim como o lugar escolhido por eles para nosso jantar de confraternização: a mansão Spencer House.

A suntuosa casa londrina foi erguida em meados do século XVIII pelo conde John Spencer. O prédio foi poupado durante os bombardeios da Luftwaffe, a Força Aérea alemã, na Segunda Guerra Mundial. Por um período, o local foi sede da revista *The Economist*, de propriedade de sir Evelyn Robert Adrian de Rothschild. Nos anos 1920, o espaço acabou arrendado por seu primo, o lorde Jacob Rothschild.

Jacob me confidenciou que gastou milhões de libras para fazer uma reforma no local, em um esforço de obras que durou cinco anos. Tinha uma adega com 15 mil garrafas de vinho, com datas a partir de 1870. Amante de arte, chegou a colaborar com museus importantes do mundo, como o Hermitage, de São Petersburgo, e o Courtauld e a National Gallery, de Londres. Criou a Fundação Butrint, dedicada à descoberta e à conservação de sítios arqueológicos na Albânia.

No jantar, também estavam presentes meu grupo de conselheiros e alguns outros convidados, entre os quais Javier Valls Taberner, controlador do Banco Popular, o terceiro maior da Espanha. Afetuoso desde sempre, Jacob, que tem grandes amigos no Brasil, como a família Safra, nunca escondeu o carinho que tem por mim.

– Tenho você como a um quarto filho – declarou Jacob Rothschild diante de todos, fitando-me nos olhos.

O sol se despedia intensamente naquele fim de tarde de primavera. Depois do champanhe no terraço, diante da exuberante vista do Green Park, um dos parques reais de Londres, fomos guiados para o jantar no Great Room, uma sala nobre de refeições no andar superior da mansão. Muitos afirmam que por aqueles corredores está reunida a mais rica coleção de móveis antigos e obras de arte ingleses fora dos palácios da família real. Era possível contemplar um pouco desse tesouro caminhando pelo interior da casa. Grandes telas a óleo retratando épicas vitórias militares da velha Inglaterra saltavam aos nossos olhos.

Durante o jantar, sentei-me ao lado do milionário Oleg Deripaska, o grande produtor de alumínio da Rússia. O assunto de nossa conversa à mesa não poderia ser outro: a bauxita, matéria-prima do alumínio.

– Sabe, Mario, há muita dificuldade em conseguir bauxita no mercado. Preciso ampliar minha produção. Vou te contar um segredo: eu sonho com um grande projeto que envolva russos, chineses e brasileiros – afirmou o empreendedor russo, em inglês bem compreensível.

– É um caminho promissor, Oleg – respondi, de imediato.

– Se tiver bauxita, posso instalar em qualquer país uma nova fábrica com investimentos de US\$ 500 milhões. Agora, de pronto – reforçou, com entusiasmo.

O negócio só não aconteceu no Brasil porque os custos de produção do alumínio em nosso país inviabilizaram a operação, o que nos obrigou a nos conformarmos com a posição de simples fornecedor de minérios. Isso talvez explique por que, ao longo dos últimos anos, a Vale do Rio Doce e as demais

empresas produtoras nacionais deixaram de ser competitivas no mercado mundial.

Para outro convidado, George Bush, o local do nosso jantar tinha um significado simbólico importante. Havia sido na Spencer House, quinze anos antes, que ele tinha participado de uma reunião histórica do G7, o então grupo dos sete países mais ricos do mundo. Em julho de 1991, juntamente com Mikhail Gorbatchev, presidente da União Soviética, esses países haviam encerrado a Guerra Fria.

Ao fim daquela noite, Bush recebeu do xeque Al-Khalifa, hoje presidente da petrolífera do Bahrein, um pesado relógio cravejado de oitenta diamantes. Eu estava ao lado dele quando o xeque lhe entregou o presente.

– É uma homenagem ao seu aniversário – afirmou Al-Khalifa, referindo-se aos oitenta anos que Bush completaria dias depois.

Mais tarde, Al-Khalifa revelou, em entrevista a um jornalista, que o mimo era um reconhecimento à expulsão de Saddam Hussein do Kuwait, pelos Estados Unidos, durante a Guerra do Golfo, entre 1990 e 1991.

No dia seguinte ao jantar, nossos encontros ganharam um novo cenário de realeza: o Hotel Savoy, às margens do rio Tâmis. Pedi que reunissem os conselheiros internacionais do Brasilinvest em uma mesa em formato de U, em uma das salas de convenção de decoração neoclássica. Era uma manhã fria. À mesa agora se somavam outros nomes, como Marc Pietri, dono da construtora francesa Constructa; Georgette Mosbacher, CEO da companhia de spas e cosméticos Borghese e arrecadadora do Partido Republicano; Nicolas Berggruen, magnata norte-americano, rei das operações financeiras na

Nasdaq norte-americana e fundador do Berggruen Institute on Governance; e o sueco Johan Eliasch, presidente da fábrica de artigos esportivos Head.

A reunião no Savoy serviu de balanço e de planejamento para novas aplicações de capital. Colegas do conselho trocaram experiências e debateram a possibilidade de investimentos mútuos. Este sempre foi o conceito dos encontros que idealizei décadas atrás: juntar forças do melhor de diferentes áreas e mercados para localizar expectativas singulares de negócios. Encontrar parceiros certos em ações certas, em qualquer região do mundo, onde sempre houver território fértil para oportunidades de ouro.

Ainda no almoço do Palácio St. James, já no fim do evento, após o brinde de George Bush, o príncipe Andrew pediu a palavra e, gentilmente, também dirigiu o discurso a mim:

– Mario Garnero é um exemplo de como o Brasil pode liderar a aproximação comercial entre o Ocidente e os novos mercados do Oriente – afirmou o membro da nobreza.

Fiquei lisonjeado com a deferência, embora fosse, de fato, uma visão estratégica para os negócios o que me inquietava desde o tempo dos meus primeiros empreendimentos. Eu acreditava que isso um dia seria possível. Executar empreitadas vantajosas sem barreiras de fronteiras, sem os complexos que muitos empresários brasileiros carregam.

– Com o passaporte carimbado pelo presidente Bush e pelo duque de York, qualquer porta se abre para nós – pronunciei, em agradecimento à receptividade do príncipe Andrew.

Mas como as portas se abriram, no sentido mais amplo da pergunta, antes mesmo desses dias inesquecíveis em Londres? Como um brasileiro, do interior de São Paulo, foi

capaz de reunir, em um único evento, personalidades políticas e empresariais tão consideráveis de todo o planeta? Há vários anos muitos me fazem esses questionamentos, que talvez estejam agora rondando a cabeça do leitor.

A resposta é uma só: sempre priorizei as relações de amizade, respeito e palavra acima dos dividendos. Não que todos ali, assim como em nossos demais eventos em outras épocas, não estivessem motivados por extraordinárias possibilidades de negócio – e isso é legítimo, evidente –, mas criei essa rede de contatos preservando os princípios e os valores morais em cada relacionamento.

E isso teve o ponto de partida em outra charmosa cidade da Europa. Minha primeira iniciativa me custou um extenuante roteiro com mais de noventa horas de voo. Percorri mais de 60 mil quilômetros em uma semana para tentar reunir, pela primeira vez e sempre em nome do Brasil, os principais líderes políticos e homens de negócios do mundo.

Alcançar esse objetivo parecia improvável.

O concerto dos grandes contratos

***“Descobri que, quanto mais eu trabalho,
mais sorte pareço ter.”***

Thomas Jefferson, terceiro presidente dos EUA

O Brasil começava a sentir os efeitos da crise mundial do petróleo e a mostrar sinais de recessão econômica. No início de 1975, o país também já sofria com a censura do Estado e a repressão nos porões da ditadura. O convite de um empresário brasileiro para um seminário de negócios não era aceito facilmente. Foi preciso determinação e persistência para dialogar com autoridades e lideranças do setor empresarial ao redor do mundo. E também saúde para percorrer tantos países em tão pouco tempo.

Passsei a coordenar as ações ao mesmo tempo no Brasil e no exterior. Nesse período, convidei pessoalmente personalidades que iam de industriais asiáticos e banqueiros europeus a representantes da nobreza e xeques de nações árabes. A viagem mais longa que fiz foi para a Finlândia, mais de catorze horas de voo distante do nosso país.

O meu lema era um só: tratar de investimentos no Brasil em uma época de grandes oportunidades.

O seminário de Salzburgo teve início em uma conversa informal com Wolfgang Sauer. Alemão naturalizado brasileiro, Sauer iniciava um longo período de dezesseis anos como presidente da Volkswagen brasileira. Na ocasião, discutíamos as formas de melhorar a maneira como o país era visto no exterior. Eu já havia assumido a presidência da consagrada Anfavea, a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Minha escalada ao primeiro posto da entidade que congregava um dos principais setores da indústria brasileira será tema das minhas memórias mais adiante.

Naquele tempo, o governo do presidente Ernesto Geisel já havia compreendido a importância de transformar a imagem do Brasil aos olhares estrangeiros. Era uma forma de atrair investimentos internacionais, melhorando a situação econômica do país. Decidimos dividir a inspiração com o ministro da Fazenda de Geisel, o economista Mario Henrique Simonsen.

– Por que não fazemos um encontro com o ministro Simonsen? – sugeriu Wolfgang Sauer, obtendo a minha concordância.

A reunião aconteceu em um jantar na casa do próprio ministro, em Brasília. Eu o encontrei no fim do dia, debruçado em sua calculadora financeira, compenetrado entre planilhas e projeções econômicas.

– O que está fazendo, Mario? – perguntei, enquanto ele não desviava os olhos da máquina de operações matemáticas.

– Estou calculando a inflação de amanhã em cima do volume de dinheiro que temos em circulação. Já vamos para a mesa.

Durante o jantar, a sugestão de um evento para apresentar o país ao mundo logo se transformou em uma ideia oportuna e muito bem-vinda. Faltava o local para isso. Foi quando Iluska, mulher de Simonsen, se manifestou:

– Por que não em Salzburgo?

A sugestão tinha motivo claro: a família Simonsen tinha paixão pela música clássica. E a charmosa cidade, além da ligação natural da Áustria com esse tipo de música, era a terra natal de Wolfgang Amadeus Mozart, para muitos o maior de todos os compositores clássicos. Outra razão mais prática: Salzburgo tem uma localização estratégica. Está no centro do continente, a poucas horas de voo de todos os países europeus.

Com o aval do ministro da Fazenda, o projeto acabou aprovado pelo presidente Geisel em pouco tempo. A partir daí, o governo federal passou a trabalhar para viabilizar a iniciativa, em projeto conduzido em conjunto por Simonsen e pelo ministro do Planejamento, João Paulo dos Reis Velloso. O custo do empreendimento não foi baixo, mas acabou dividido entre noventa entidades empresariais. Essa união do setor industrial fez o projeto alcançar, em menos de um mês, verba suficiente para sair do papel.

A minha missão era garantir um time de convidados de primeira linha. E deu certo.

Quando cheguei ao castelo Fuschl, em Salzburgo, local alugado para o encontro, uma semana antes da data marcada para o seminário, fiquei surpreso com a velocidade com que tudo tinha avançado. O castelo ficava à beira do lago Fuschlsee e tinha um histórico de receber reis, imperatrizes, presidentes e chefes de Estado, desde sua construção, em 1450. Mais recentemente, também atraía astros do cinema em férias.

Originalmente, era um local privilegiado para as temporadas de caça, já famosas no século XVI.

O castelo Fuschl era o cenário ideal para nosso evento.

A expectativa de sucesso crescia a cada dia. O hotel funcionava dia e noite. Não era para menos. Esperávamos 250 convidados, mas confirmamos 2.200, entre empresários, ministros, políticos e xeques. Cidade com pouco mais de 100 mil habitantes, Salzburgo nunca havia alojado tanta gente, nem recebido tantos jatos particulares.

Houve casos inusitados. Um amigo pessoal, o empresário Giannandrea Matarazzo, que viajou com a mulher, Maria Thereza, não encontrava local para ficar. O sobrinho do industrial Francisco Matarazzo e pai do futuro político Andrea Matarazzo teve de acatar sugestão do próprio chofer que os foi buscar no aeroporto:

– Podem ficar na minha casa. Vocês não vão encontrar vaga em hotel.

A sugestão foi aceita de bom grado pelo casal. Era solução mais vantajosa do que a conseguida por outros empresários, que tiveram de se hospedar a quase 200 quilômetros da cidade, em Munique. Criamos uma linha de ônibus exclusiva para os convidados no trajeto entre Salzburgo e Munique. Além do convite, muita gente precisou, para comparecer ao seminário, carregar também o passaporte, já que as fronteiras entre Alemanha e Áustria ainda não haviam sido quebradas pela União Europeia.

O Konzerthaus, auditório que recebeu os 2.200 convidados, também era carregado de história. O único problema foi que o rigoroso maestro Herbert von Karajan não abria mão de ensaios exaustivos no local com a Orquestra Filarmônica de Viena. O seminário aconteceu às vésperas da temporada com a

obra de Mozart. Para demover o maestro de utilizar o teatro, foi necessária a intervenção do prefeito da cidade, convocado pelo primeiro-ministro Bruno Kreisky para recepcionar o ministro das Finanças. A contragosto, Von Karajan cedeu. Com exceção do maestro, a população inteira de Salzburgo nos abraçou. Fomos tratados com calorosa receptividade, como verdadeiros cidadãos nativos, durante o tempo em que estivemos lá.

Na manhã da segunda-feira, 26 de maio de 1975, durante a fria primavera europeia, estava oficialmente aberto o legendário Seminário de Salzburgo. Negociadores influentes e políticos de prestígio de vinte nacionalidades diferentes estavam de portas abertas para o Brasil.

O apoio do primeiro-ministro austríaco, que ficaria no poder até 1983, foi outro trunfo de nosso seminário. Aos 64 anos, Bruno Kreisky era tido na época como o mais importante chanceler socialista da história da Áustria. Suas opiniões tinham forte peso para os demais países europeus. Jacques Solvay, do império químico belga de mesmo sobrenome, e os mais altos representantes da Sociedade e União dos Bancos Suíços estavam lá.

A delegação brasileira foi liderada pelos ministros Simonsen e Reis Velloso, além de Alysson Paulinelli, ministro da Agricultura, e Paulo Vieira Belotti, secretário-geral do Ministério das Minas e Energia. A ausência do ministro da Indústria e Comércio, Severo Gomes, já apontava para a primeira divergência política dentro do governo Geisel.

Outra ausência sentida foi a de Delfim Netto, ministro da Fazenda que havia cedido seu posto a Mario Henrique Simonsen em 1974. Após deixar a pasta, Delfim tinha assumido a vaga de embaixador do Brasil na França. Muitos

apontaram que o não comparecimento dele no evento teria causado um distanciamento entre nós. A verdade é que cheguei a convidá-lo para o seminário. Mas o Itamaraty ofereceu resistência a isso. Para o Ministério das Relações Exteriores, se um membro do corpo diplomático fosse convidado, todos os outros também deveriam ser.

Os efeitos do seminário de Salzburgo foram extraordinários em todos os sentidos. Para a economia brasileira, houve vitórias importantes. Umberto Agnelli, dono da Fiat, participou de uma das mesas-redondas realizadas no Konzerthaus. Pouco depois, por exemplo, decidiu implantar uma fábrica da Fiat no Brasil. Em termos globais, nosso país conseguiu dar um salto de US\$ 500 milhões para US\$ 1,5 bilhão em investimentos estrangeiros nos dois anos que se seguiram ao evento. Foi na Áustria também que surgiu o interesse do governo da Alemanha Ocidental pelo programa nuclear brasileiro. Hans Friedrichs, ministro alemão das Finanças, desembarcou no Brasil meses depois para discutir um acordo, que se arrastou por meses.

Salzburgo também estimulou minha vocação de gerar relacionamentos e transações vitoriosas para os que confiaram no meu convite. O seminário tinha sido um enorme desafio e um grande triunfo. Mais do que um simples sucesso corporativo, institucional e político, foi uma conquista pessoal. Ao atrair tantos nomes notáveis de estadistas e do mundo das finanças, tornei-me naturalmente um articulador internacional.

Minha agenda de telefones saltou de 250 para 2 mil novos números depois de Salzburgo. Hoje, ultrapassa 15 mil contatos estratégicos nos quatro continentes, segundo meus últimos cálculos, devidamente digitalizados em uma agenda eletrônica no computador – o meu maior patrimônio.

Embaixada dos cifrões

Mais que compor uma ampla e veemente teia de contatos para minha carreira empresarial, desejei colocar o Brasil como protagonista de transações do comércio globalizado quando carregávamos ainda mais complexos de inferioridade do que hoje. Compreendi que poderíamos explorar com mais força as oportunidades de parceria de distintas regiões do planeta. Eu não aceitava a ideia de que nossas relações com o mundo dependessem unicamente das ações do Itamaraty. A diplomacia empresarial sempre se mostrou também eficiente.

Executei grandes empreitadas pensando e agindo assim nas últimas décadas. O seminário de Salzburgo deu origem ao Grupo Brasilinvest, hoje ampliado com o Grupo Garnero e suas diversificadas frentes de atuação, que nos transformaram em uma das cem maiores empresas privadas do Brasil. Desde o nosso nascimento, precisamente em 1976, já desenvolvemos milhares de transações com diferentes sócios em dezenas de países. Mantemos um grupo fiel de conselheiros de admirável reputação desde a nossa fundação. A captação

de investidores e a formação de uma rede de relações multilaterais se mantêm firmes como pilares do nosso trabalho.

Nunca deixei de lado a ideia de que grandes oportunidades de negócios vêm do exterior. Mesmo antes de falarem em blocos econômicos, buscava atuar nas duas partes da globalização: a da política e a do business. Meus empreendimentos tiveram sempre um grande sentido internacional.

O Brasilinvest se tornou a primeira agência privada de desenvolvimento do país. No ano de sua fundação, em 1976, o capital era dividido em três partes: uma estatal, uma de multinacionais e a terceira de empresas privadas de capital estrangeiro. Todos os acionistas tinham direito a uma cota em determinado valor em dólares.

O número de interessados em participar da iniciativa foi tão alto após o evento em Salzburgo que, em vez de quarenta sócios, tivemos de aceitar oitenta. Um resultado expressivo para um banco de negócios fundado somente por telex e telefone. Com isso, abrigamos ao mesmo tempo grupos corporativos das mais distintas nacionalidades. Da Dinamarca ao Kuwait, passando por Japão, Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Inglaterra, Espanha e até países socialistas, como a Iugoslávia, vinham as empresas sócias de nosso empreendimento. O Brasilinvest passou a facilitar as relações comerciais e institucionais entre países. Nós nos aproximamos, de forma pioneira, até da China, o futuro gigante asiático.

Pouco tempo depois, um outro momento marcante para a minha vida: inauguramos a nova sede da nossa companhia com a construção de duas torres na avenida Faria Lima, ponto estratégico da região das finanças de São Paulo. A obra monumental marcou a paisagem da cidade. Encampar

o projeto dos dois arranha-céus nos custou uma árdua negociação com a antiga construtora, à época em processo de falência, mas significou um salto para o nosso grupo. Em um ano, havíamos erguido os dezoito andares restantes das torres Norte e Sul.

O empreendimento foi inaugurado em 1980, na mesma data da reunião do conselho do Brasilinvest. Conseguimos um lucro de US\$ 25 milhões com a finalização dos dois prédios. A praça que serve de entrada da empresa foi inaugurada em uma cerimônia que teve entre os participantes Gerald Ford, ex-presidente dos Estados Unidos, e William Simon, ex-secretário do Tesouro norte-americano. Os edifícios foram batizados com meu nome e permanecem até hoje como matriz da nossa corporação. Ali, construí uma capela dedicada a Santo Antônio, inaugurada pelo então cardeal arcebispo de São Paulo, dom Paulo Evaristo Arns, cuja biografia, *O cardeal da resistência*, tive o prazer de prefaciar.

Vivi episódios difíceis de esquecer a partir do início das atividades do Brasilinvest. Os 25 anos de operação do nosso banco de investimentos foram emblemáticos. Organizamos a comemoração em abril de 2002 no Hotel Meurice, em Paris. O local fica em frente ao Jardin des Tuileries entre a Place de la Concorde e o Louvre, em um dos mais badalados pontos da capital da França.

Eu mesmo confesso que fiquei impressionado com a lista de nomes confirmados para o evento. Entre os presentes estavam Leonardo Ferragamo, dono da Salvatore Ferragamo, marca italiana de sapatos de luxo fundada por seu pai e homem mais rico de Florença, com patrimônio de US\$ 1,5 bilhão, William Cohen, secretário da Defesa dos Estados Unidos,

o ex-chanceler alemão Helmut Schmidt, o ex-secretário-geral da Organização dos Estados Americanos Alejandro Orfila e Albin Chalandon, ex-ministro da Justiça da França.

E mais: o lendário homem da Olivetti, Carlo De Benedetti, que construiu um grupo financeiro e de comunicação que fatura mais de US\$ 1 bilhão ao ano, Julio Mario Santo Domingo, conhecido como “dono da Colômbia”, com suas 185 empresas, e o mitológico executivo Jack Welch, ex-presidente da General Electric, hoje consultor de um seleto grupo de CEOs nos Estados Unidos. Além deles, alguns antigos amigos que descrevi no seminário de Londres, como Oleg Deripaska, Marc Pietri, Sergio Cragnotti, Nathaniel Rothschild, David Tang, Salman Bin Khalifa Al-Khalifa, além, é claro, de George Bush.

Marcos Azambuja, embaixador brasileiro em Paris conhecido por ostentar gravatas-borboleta, não disfarçou o entusiasmo com o evento. Recordo que, unicamente em um dia, registramos pelo menos 150 oportunidades concretas de negócios entre os participantes, tamanha a diversidade de países representados e o volume de recursos envolvidos.

O Meurice já havia recebido entre seus hóspedes a dançarina e espiã Mata Hari e o artista plástico Salvador Dalí. Hoje, atrai personalidades como a modelo Kate Moss, a cantora Beyoncé, a atriz Kristen Stewart e Anna Wintour, editora-chefe da revista *Vogue*. Uma das placas na recepção do hotel resume tudo: o palácio de soberanos, presidentes e imperadores, arquidukes e sultões.

Foi naquele ambiente, vizinho à Place du Trocadéro e à Torre Eiffel, em uma nublada manhã, sob uma temperatura de cinco graus, que realizei a abertura oficial do encontro. No discurso de recepção, citei o filósofo francês Montesquieu:

– O doce comércio deve substituir a guerra como principal forma de relações internacionais – afirmei, saudando os presentes.

Durante o seminário em Paris, também me impressionaram as seguidas referências elogiosas às operações do Brasiinvest, muitas vezes dirigidas direta e gentilmente a mim. Algumas estão registradas em vídeos e declarações à imprensa, e outras, marcadas na minha lembrança.

– Reconheço muito o valor do seu trabalho desde a primeira vez que entendi seus negócios. Algumas das minhas ações são inspiradas em seu modelo de trabalho – declarou o chinês Tang, conhecido como “rei da seda”, que havia acabado de diversificar seus negócios para o mercado de imóveis e já reinava absoluto no setor imobiliário de Hong Kong.

Leonardo Ferragamo foi direto:

– Garnero é uma referência para quem quer fazer negócios, no Brasil e no mundo.

– É o maior embaixador que o Brasil podia ter – definiu Herminio Blanco, ex-ministro da Indústria e Comércio do México.

O ex-secretário de Defesa norte-americano William Cohen também expressou seu lado cortês:

– Mario Garnero tem sido vital ao conduzir todos juntos para o estabelecimento de relações pessoais. Precisamos estar sempre em contato uns com os outros, pois essa associação de amigos, de parceiros comerciais, pode trabalhar pela globalização e pelas mudanças no mundo.

O ex-presidente George Bush sempre demonstrou ser o mais afetuoso. Indagado por um jornalista sobre como me definia como empresário, o ex-presidente dirigiu a resposta para o lado pessoal:

– Mario é um amigo. E os amigos da família Bush são para sempre.

O curioso é que Bill Clinton, adversário político de Bush, também é um dos meus melhores interlocutores nos Estados Unidos. Tive uma passagem interessante com ele. Em 2011, realizei mais uma edição do Fórum de Desenvolvimento Sustentável.

O local escolhido para o evento foi o Harvard Club, na rua 44, em Nova York. O evento reuniu mais de trezentos empresários, investidores e políticos. Um pouco antes de todos os convidados se dirigirem ao Yacht Club, vizinho ao local, voltei-me para Bill Clinton.

– Fizemos uma deferência especial ao senhor. Jamais faríamos um presidente formado em Yale ser forçado a discursar em Harvard. Por isso, mudamos o lugar do nosso encontro para o Yacht Club – afirmei, brincando com a acirrada disputa entre as duas mais prestigiadas universidades norte-americanas.

Entre os presentes ao evento estavam um bom número de governadores do Brasil, empresários como Jim Dondero, fundador da investidora de capital de risco HCM, Highland Capital Management, e Corrado Clini, ministro do Meio Ambiente da Itália. O então vice-presidente Michel Temer representou oficialmente nosso país. Clinton reforçou publicamente o apoio aos investimentos no Brasil, o que gerou importante repercussão na imprensa internacional, e o tempo inteiro se mostrou afável comigo e com os demais conselheiros do Brasilinvest.

A democracia norte-americana é mesmo um exemplo para o mundo.

Foi também por meio da amizade e do prestígio que desfrutava com Bush que me aproximei de outro ex-presidente norte-americano, Gerald Ford. Hoje, tenho a distinção de ser o único brasileiro a integrar o fechadíssimo clube de Beaver Creek, um fórum mundial organizado por Ford, que conta com nomes como Dick Cheney, ex-vice-presidente dos EUA, Alan Greenspan, ex-presidente do Federal Reserve, e Lawrence Lindsey, ex-economista chefe da Casa Branca, além de outros vinte participantes da economia privada mundial.

Usei do privilégio desses contatos para trazer ao Brasil, além de Gerald Ford e do próprio Bush, outro presidente norte-americano: Ronald Reagan. Todos participavam ativamente de eventos que estreitavam os laços entre os dois países. Minhas amizades se estenderam a outros nomes consagrados do cenário mundial, como Bob Kennedy e David Rockefeller, firmemente mergulhado no propósito de atrair capitais para o país.

Na Europa, seguimos o mesmo rumo para vender a imagem do Brasil. Em setembro de 1998, reunimos na Riviera de Mônaco os dirigentes do Banco Mundial, do Banco Interamericano de Desenvolvimento, políticos de vários países e o príncipe do país, Rainier. O ex-chanceler alemão Helmut Schmidt, meu amigo pessoal por décadas, protagonizou uma das cenas mais curiosas do encontro.

Convidado para o discurso de abertura, ele simplesmente chegou ao seminário sem nenhum papel ou documento, procedimento incomum entre os palestrantes de uma plateia tão afamada. Sua participação aconteceria no fim do jantar de gala. Sentado a meu lado na mesa de convidados, com uma caneta verde na mão, de repente ele passou a rascunhar palavras em um pedaço de papel amarelo. Quando encerrei a oratória,

após juntar meu punhado de anotações, passei a palavra para ele e, extasiados, ouvimos um brilhante discurso de quarenta minutos. Foi o mais marcante de todos os dias em Mônaco. Helmut Schmidt morreu em novembro de 2015, aos 96 anos, e foi considerado um dos maiores estadistas do século XX.

Olhando para trás, percebo que desenvolvi, pouco a pouco, a vocação de agregar personalidades com poder de decisão do mundo político e econômico. Sinto-me honrado por ser gentilmente recebido por personalidades das mais diferentes nacionalidades e culturas. Hoje, aos meus 78 anos, entendo com maior profundidade o valor dos relacionamentos que construí para a execução de grandes negócios e, sobretudo, a grandeza das amizades que levarei comigo para sempre.

O Grupo Garnero tem atualmente sócios que se multiplicam em numerosos países e um grupo de conselheiros respeitado em qualquer grande corporação do planeta. Movimentamos bilhões de dólares em ativos, aproximando o Brasil dos maiores mercados mundiais. Tenho orgulho da história que idealizamos.

Os dias inesquecíveis dos encontros em Londres, Salzburgo, Paris, Mônaco e Nova York foram simbólicos das fases de grandes conquistas na minha trajetória. Mas, antes e depois desses momentos tão nobres, surgiram outras realizações igualmente memoráveis que podem, talvez, servir de lições de empreendedorismo para quem deseja ousar no Brasil e no mundo. Também surgiram obstáculos, derrotas e frustrações difíceis de superar, carregados de ensinamentos para os negócios – e para a vida.

A minha história como negociador começa em uma pequena fábrica de seda no interior de São Paulo. Cenas de uma rotina que traçariam o meu destino.

CAPÍTULO 2

DE TRÁS PARA A FRENTE

Fábrica de planejamento

***“Não tente ser uma pessoa de sucesso.
Em vez disso, seja uma pessoa de valor.”***

Albert Einstein, físico

As sombras dos edifícios a perder de vista no centro financeiro da cidade mais rica do Brasil me despertam memórias. O espaço disputado por executivos engravatados, quase sempre durante o horário do almoço, me traz à lembrança as amoreiras de Campinas, cidade do interior paulista onde nasci e vivo hoje. As amoreiras ornamentais têm tamanho médio e folhas grandes, combinação que produz sombras inigualáveis. Era ali que me protegia do sol e me engalfinhava entre os galhos para me divertir com a criançada ou fugir das broncas da minha mãe. As amoreiras de Campinas são um tesouro particular para mim.

A atmosfera aconchegante da minha infância me renova. Minha rotina de trabalho, quando estou no Brasil, se divide entre São Paulo e minha fazenda em Campinas. Passo a maior parte do ano viajando pelo exterior para manter contatos

corporativos ou costurar novos negócios. Meus destinos invariavelmente são a Europa e os Estados Unidos, mas o Oriente Médio e a Ásia já há algum tempo entraram definitivamente no meu itinerário.

Meu refúgio é mesmo em Campinas. Foi para lá que me mudei, ainda nos anos 1980, quando um dos meus filhos, Álvaro, então com 8 anos, enfrentou graves crises de asma devido à poluição da cidade grande. Ele já havia sofrido um ataque por excesso de cortisona, medicação com ação anti-inflamatória, que quase o levou à morte. Sua cura só veio com um tratamento de homeopatia e a mudança para longe da rotina das metrópoles.

Gosto de viver isolado dos centros urbanos. Muitas vezes despacho decisões e promovo reuniões ali mesmo, mas não passo mais de um ou dois dias sem estar presente no escritório de São Paulo para acompanhar de perto o dia a dia da nossa companhia.

Minha sala ocupa o último andar da Torre Norte do Centro Empresarial Mario Garnero, o conjunto de edifícios da avenida Brigadeiro Faria Lima. As paredes de vidro me permitem ter um ângulo de 360 graus da cidade que aprendi a apreciar ao longo da vida. A imponência do Jockey Club, o trânsito sempre agitado da Marginal Pinheiros, o riscado de prédios no alto da avenida Paulista. Muitas decisões que mexeram com o destino do país passaram por ícones da política e da economia que estiveram ali.

Entre centenas de livros da minha biblioteca, por vezes, um especial me traz doces lembranças no escritório da Faria Lima. Uma obra dos anos 1940 que, naquele tempo, já ensinava com surpreendente didatismo e lógica de empre-

endimento os segredos da criação e do comércio do bicho-da-seda, inseto usado na produção dos fios de seda. O autor do livro é Mario Garnero, meu querido e saudoso pai, falecido há 51 anos, um dos primeiros empresários a implantar em nosso país a técnica de fabricação desse tipo de tecido nobre.

Nossas origens sempre têm muito a ensinar para a vida nos negócios.

Minha família é a união dos Souza Barros, já bem arraigados no Brasil desde o século XIX, com os Garnero, cujo primeiro representante no país foi meu pai. A família Garnero vivia em Saluzzo, uma pequena cidade da região do Piemonte, no noroeste da Itália. Ao chegar à maioridade, papai já integrava os *bersaglieri*, corpo de infantaria de elite do Exército italiano quando teve início a Primeira Guerra Mundial. Durante o conflito, os *bersaglieri* perderam mais de 15% de seus integrantes. Papai viu vários colegas de farda morrerem na frente de batalha.

Suas histórias de guerra mexiam com minha imaginação de menino, e eu adorava isso. A luta pela sobrevivência e o companheirismo entre os soldados, cada um com origem diversa, mas todos unidos em um mesmo objetivo patriótico durante a guerra. Na minha mente surgiam aventuras perigosas, comboios armados, mulheres polonesas lindas, pileques de vodca, combates violentos no *front*, as baixas entre amigos queridos, o heroísmo de seguir sempre adiante.

A guerra acabou, mas a cabeça de meu pai permanecia querendo desbravar novos caminhos. Batalhador e sobrevivente de um conflito que matou 10 milhões de pessoas em toda a Europa, ele quis expandir seus horizontes para além do interior da Itália e aprender culturas diferentes. Em 1927, esse espírito aventureiro chegou ao Brasil.

Papai havia sido enviado para servir no consulado da Argentina em missão do governo italiano. Tempos depois, já dedicado à produção da seda, conheceu Elza de Barros, moça de família tradicional de Campinas, por quem se encantou rapidamente. Seguindo ordem de minha avó, chegou a retornar para a Itália, em voo da Panair, para arregimentar pessoas preparadas para trabalhar com ele no desenvolvimento da seda. Mas já estava apaixonado pelo Brasil – e por minha mãe, Elza. Veio da Itália para nunca mais voltar.

Aos 36 anos, finalmente papai se casou. Era dez anos mais velho do que minha mãe. De seus irmãos, Silvio e Attilio, pouco me lembro. Tio Silvio foi alto oficial do Exército italiano. Só o vi em fotos da família. Tinha o rosto muito semelhante ao do meu pai. Morreu adoentado, por volta dos 40 anos, na Líbia. Em homenagem a ele, meu pai batizou de Sylvia minha irmã mais nova, que, infelizmente, também morreu jovem, antes dos 50 anos.

No Brasil, como engenheiro agrônomo, meu pai continuou atuando na criação do bicho-da-seda. Chegou a implantar o Serviço de Sericicultura da Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo. Também plantava algodão e café, com relativo sucesso. A crise de 1929, no entanto, abalou seus negócios, com efeitos devastadores nos anos seguintes. Mas ele se reergueu e superou a derrocada.

No dia 15 de agosto de 1937, um domingo, nasci em Campinas. Mamãe era quem tinha a tarefa de cuidar dos filhos. Decidida e de temperamento forte, nos deu uma educação tradicional e rigorosa, seguindo conceitos religiosos rígidos. A Bíblia era seu livro de cabeceira. Mamãe era extremamente decidida e corajosa. Eu admirava muito isso nela. Ela também

buscava estar sempre atualizada sobre os debates políticos do país. Em nossa casa não faltavam jornais e revistas de atualidades. O gosto por discutir as grandes questões do Brasil e apontar caminhos para o futuro era marcante na família.

Meu pai fazia questão de frequentar o ambiente político – paixão que se casou perfeitamente com minha mãe, que era sobrinha-neta de Fernando Costa, nome importante da política do país na década de 1940. Meu tio-bisavô teve carreira meteórica na administração pública. Começou como vereador, passou a prefeito de Pirassununga, deputado estadual e secretário de Agricultura do governador Júlio Prestes, avô da minha esposa Maria Antonietta, a Teta, como vou explicar mais à frente. Nesse cargo, foi fundador do Instituto Biológico e do Parque da Água Branca, em São Paulo, que hoje leva seu nome.

Na administração federal, chegou a ministro da Agricultura durante o governo de Getúlio Vargas. Nacionalista, outra marca da família, dirigiu as pesquisas que levaram à descoberta de petróleo pela primeira vez no país, em Salvador. Seu último cargo público foi como interventor federal em São Paulo. Com a redemocratização e a saída do presidente Getúlio Vargas do poder, candidatou-se ao governo do estado, em 1945. Mas morreu em um terrível acidente de carro antes das eleições.

Uma de suas medidas mais conhecidas foi a criação de dezenas de escolas técnicas de agricultura em todo o interior paulista. Formado engenheiro agrônomo pela Escola Superior de Agricultura da USP, a famosa Esalq, implantou o Centro Nacional de Ensino e Pesquisas Agronômicas, os serviços de Informação Agrícola e Economia Rural e o Instituto de Zootecnia da indústria da pecuária. A implantação desses redutos

de excelência científica, tidos como inovadores à época, impulsionou a cultura agropecuária no Brasil.

Nossa casa em Campinas era ampla e espaçosa, com um quintal vasto, num terreno amplo de 30 mil metros quadrados. Era lá o nosso local preferido, onde eu e minha irmã Sylvia gostávamos de correr e brincar. Ver o velho bondinho partir rumo ao distrito de Souzas e o gosto das amoras são as lembranças mais doces da infância naquele lugar acolhedor. As amoreiras circundavam nossa casa e se espalhavam por todos os lados. Era uma necessidade do negócio do meu pai: o bicho-da-seda se alimenta apenas das folhas de amoreiras.

A cultura da seda foi uma paixão de papai que me deixou lições. Para aprimorar a criação, ele trazia técnicas do exterior para adaptar à realidade brasileira. Também trocava experiências com os japoneses, que já habitavam boa parte do interior de São Paulo, na região que ia de Campinas a Presidente Prudente. Na época, os países que mais se destacavam na produção da seda eram justamente a Itália e o Japão.

Entre outras atribuições, meu pai tinha como missão escrever longos relatórios sobre a cultura da seda no país e o desenvolvimento de novas técnicas. O trabalho era feito em um pequeno prédio assobradado vizinho à área em que vivíamos em Campinas. Lá dentro, papai mantinha uma ordem impecável nas instalações, tanto nos escritórios quanto no laboratório, onde eram coletadas amostras de bicho-da-seda e investigadas as reações do animal a diversos tipos de cultura.

Desse trabalho surgiu o livro *Sericicultura*, que guardo cuidadosamente em minha biblioteca até hoje. A publicação foi lançada em julho de 1943 pela Secretaria de Estado dos

Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio do Estado de São Paulo. A obra era uma atualização do seu *Guia do criador dos bichos de seda*, manual mais técnico sobre o tema, editado anos antes. No novo livro, meu pai registrou, além da parte técnica, suas experiências como investidor na área. Era destinado a todos os interessados em ingressar na atividade mesmo sem nenhuma experiência.

Até hoje me impressiono com as dicas empresariais registradas ali. As orientações de organização e estratégias de planejamento, com objetividade e clareza, chegam a ser tão completas que alcançavam, inclusive, quem desejasse iniciar o negócio sem dinheiro suficiente.

O cotidiano de casa também deixou ensinamentos marcantes. Certa vez, ainda pequeno, percebi uma enorme colmeia que havia se formado no fundo de nosso quintal. Aquela bola ovalada, em tom marrom-alaranjado e de cheiro intenso, despertou meu interesse. Com um pedaço de madeira, sacudi o trabalho de toda a enorme comunidade de abelhas. O efeito, é claro, foi desastroso: um garoto atacado por um enxame assassino. Corri até a porta da cozinha aos prantos e cheio de picadas.

– Socorro! – gritei a plenos pulmões, batendo a porta com pressa e chamando a atenção de todos na casa.

– Calma, Mario! Calma, deixa eu te ajudar – respondeu minha mãe, Elza, já me acudindo e tentando espantar alguns insetos que haviam invadido a casa.

Depois, foi tratar dos meus ferimentos. Estava preparado para a bronca da minha mãe devido a tanta imprudência, mas ela me surpreendeu:

– Puxa, filho, você é mesmo um menino muito corajoso. Mas aprenda sempre a cair três vezes e se levantar quatro

– afirmou, com tranquilidade, dando-me um abraço apertado em seguida.

Meus pais nunca deixaram de enfatizar a importância da coragem e de certa dose de audácia na vida. Sempre mostraram que nenhum cenário é de permanente escuridão. Em algum momento as oportunidades surgem e, quem sabe, a realidade muda para melhor. E atenção para evitar as ferroadas que possam surgir no caminho.

As lições surgiam nas situações mais inesperadas do dia a dia. Meu pai vivia em condições financeiras razoáveis, sem sobressaltos. Amante da política, se distraía em casa com um copo de Cinzano, amendoim e o som de boas óperas italianas, o que deixou o gosto nos filhos pelos clássicos Verdi, Donizetti e Puccini. Nas férias, juntava toda a família para longas viagens ao litoral. Guarujá, Santos e São Vicente eram nossos destinos mais comuns. Em uma dessas idas à praia, ele se sentou ao meu lado na areia por um bom tempo. Em silêncio, observamos as ondas se quebrando com o mar um pouco mexido.

– Meu filho, precisamos ser fortes para resistir às ondas. Quem sabe, um dia a vida pode aprontar com a gente – aconselhou, com o barulho do movimento das águas.

Meu pai desenvolveu uma notável capacidade para empreender. Recordo claramente o dia em que nos levou para conhecer um terreno que havia acabado de comprar vizinho a Campinas. Estávamos juntos, parados, admirando o mais novo pedaço de terra da família. A alegria por conseguir recuperar os negócios depois da crise do café saltava em seus olhos. No meio do terreno, uma enorme árvore seca despontava solitária. Ansiosos como qualquer criança, minha irmã e

eu já pedíamos que os tratores limpassem a área e eliminassem o tronco de imediato.

– Não, meus filhos. Vamos cortar a árvore e vender a madeira como lenha. Isso vai ajudar a valorizar o terreno – ensinou.

Não que houvesse ali algum ensinamento sovina, mas, sob o aspecto empresarial, compreendi que é possível enxergar e criar riqueza onde ninguém vê. Meu pai viu uma oportunidade onde todos viam um estorvo.

Sua sensibilidade ao assumir com firmeza a figura de homem da casa também me chamava a atenção. Protetor da família, recebia o apoio da minha mãe para ensinar os filhos sobre a instabilidade de tudo durante a nossa existência. É preciso estar preparado para enfrentar as circunstâncias impostas pela vida. Também é preciso ser justo e dar oportunidades iguais para todos. O tratamento respeitoso e igualitário para com os empregados foi um preceito moral que cresceu comigo.

– Dívida com os empregados, Mario. Deixe o jardineiro comer metade do seu pão – me repreendia meu pai no final do dia, na frente de todos, em uma das refeições em nossa casa de Campinas.

Compartilhar com os funcionários o lanche de pão com banana era nossa obrigação. Esse tipo de atitude não acontecia apenas na privacidade do lar. Meu pai, Mario, fazia questão de expor esse comportamento publicamente. Nas minhas festas de aniversário, por exemplo, filhos de empregados dividiam espaço com meus colegas de escola. O ensinamento valioso ficou. Minha atual esposa, Maria Antonieta, carinhosamente apelidada por nós de Teta, sempre adotou o mesmo tipo de comportamento, repassando a lição para todos

os nossos filhos. Não existe bem mais digno do que nossa integridade, demonstrada na prática no tratamento aos que estão ao nosso redor. É o exercício de uma das mais subestimadas virtudes humanas.

De casa para os negócios

A vida no campo durante a infância durou até os dez anos. Nessa época, apesar da tranquilidade de cidade do interior, Campinas também tinha bastante vida social, abria oportunidades e possuía uma efervescência política grande, já que servia como uma espécie de ponte entre a capital e o interior de São Paulo. O local já se destacava como uma das cidades mais importantes do Brasil e um relevante polo agrícola.

Assim que deixou a direção do serviço de agricultura, em 1947, meu pai decidiu se mudar com a família para São Paulo. Foi trabalhar como engenheiro agrônomo no Instituto Biológico, no desenvolvimento científico do centro de pesquisa. Nosso apartamento ficava em Higienópolis, bairro paulistano tradicional, na esquina das ruas Bahia e Itápolis. Morava perto do estádio do Pacaembu, que havia sido inaugurado alguns anos antes para se tornar a principal atração esportiva da cidade. A nova casa tinha outra vantagem: um terreno baldio ao lado, que era o campo de futebol da meninada.

São Paulo era tudo o que um garoto pré-adolescente poderia querer. Os cinemas nas avenidas Ipiranga e São João, a

Cinelândia paulistana, a multidão de pessoas da rua Direita, o futebol de domingo no Pacaembu, os espetáculos de boxe, também no complexo do Pacaembu e depois no ginásio do Ibirapuera, inaugurado anos depois.

Peregrinei por vários colégios nessa época da minha vida. Na capital, iniciei estudos na escola Ofélia Fonseca, perto de casa, em Higienópolis. De lá, meus pais quiseram me transferir para o São Luís, um dos colégios de maior reputação do país, na esquina da rua Bela Cintra com a avenida Paulista, onde permanece até hoje. Cerca de 1.300 alunos estudavam lá. Não havia nenhuma mulher nas classes.

Embora fosse bom aluno, meu comportamento muitas vezes deixava a desejar. Não chegava a romper com as normas do colégio, mas minhas atitudes, mesmo com tantos estudantes, não passavam despercebidas pelos professores. Nos bancos escolares criei várias amizades duradouras a partir de atividades em grupo, especialmente na prática esportiva, que era estimulada no colégio.

A rotina de aulas só era quebrada aos fins de semana com a missa de domingo, realizada com a presença constante de alunos e pais. Era um ambiente formal, e até nós, os garotos, íamos de terno. Em uma dessas ocasiões, atrasado para a celebração e tentando fugir de uma forte chuva, tropecei nos trilhos do bonde. Eu me levantei rápido, diante do perigo de ser atropelado. Mas não o suficiente para salvar minha roupa. O traje ficou totalmente ensopado com a água enlameada da chuva. Ficar impossibilitado de ir a uma missa por causa disso era muita tensão para um garoto de 12 anos. Voltei para casa aos prantos. Minha mãe tomou um susto.

– Não fique assim, filho. Vamos rápido trocar de roupa – disse ela, me revigorando.

Às pressas, me ajudou a vestir outro terno e ordenou que saísse sem lamentar o que havia passado. Com a roupa seca e sem novos incidentes durante o caminho, cheguei a tempo para o início da missa. De cabeça erguida.

As molecagens no São Luís levaram meus pais a buscar uma educação mais rigorosa. Assim, fui transferido para o colégio interno São Bento, no centro de São Paulo. Isso mesmo: um colégio interno. Não consegui me adaptar àquele ambiente mais formal e com regras bastante rígidas. Mesmo lá dentro, as constantes repreensões fizeram com que eu fosse colocado de castigo, isolado, em uma das torres do prédio. Era uma noite gelada de inverno. A falta de adaptação ao colégio convenceu meus pais de que era hora de nova mudança.

Seis meses depois de chegar, deixei o São Bento e retornei ao São Luís. Foi uma felicidade memorável. Quase um grito de liberdade. Reencontrei antigos companheiros de colégio e fiz novos amigos. Das amizades do São Luís, já na adolescência, comecei a frequentar o ambiente político. Um dos meus melhores companheiros no colégio era namorado de Eliana Selmi Dei, dona de uma casa enorme na esquina das ruas Estados Unidos e Venezuela.

Nos eventos na casa de Eliana era comum encontrarmos um personagem que teria muita importância na política brasileira nos anos seguintes: Jânio Quadros. Nascido em Campo Grande, em Mato Grosso do Sul, Jânio havia se formado em direito na Faculdade do Largo de São Francisco, da Universidade de São Paulo. Com reduto eleitoral em dois grandes bairros da zona norte da cidade, Santana e Vila Maria, Jânio experimentou ascensão meteórica. Iniciou carreira política como vereador. Treze anos depois chegava à Presidência do Brasil.

A preparação escolar no São Luís foi a mais adequada para ingressar no científico, etapa do ensino médio à época com ênfase maior em matemática, química, física e biologia. Ingressei, então, em um novo colégio: o Mackenzie, um dos mais antigos do Brasil, fundado em 1870, ainda em funcionamento nos dias de hoje.

O Mackenzie era um local ideal para fazer novos amigos. Menos rigoroso do que meus colégios anteriores, tínhamos a liberdade de organizar eufóricas e acirradas partidas de futebol. Já com algum grau de liderança sobre meus companheiros, era capitão da equipe e atuava como centroavante.

Nessas peladas, conheci quem a turma dizia, de brincadeira, ser o pior goleiro de todos os tempos. No meu time, procurava sempre evitar a presença desse jogador chamado Abílio Diniz. Embora não tivesse muita qualidade com a bola nos pés ou nas mãos, provou nos anos seguintes que não lhe faltava habilidade para os negócios. Seu pai já tinha dado início ao grande empreendimento familiar, com a abertura da primeira loja da família, na rua Maria Antônia, no bairro de Higienópolis, próximo ao nosso colégio. Hoje, ele é um dos empresários mais respeitados do Brasil.

Meu pai tinha grandes planos para meu futuro, que passavam longe de ter um jogador de futebol em casa. Ele sonhava em fazer do filho engenheiro. Desejo que infelizmente também não pude atender, diante do meu fascínio inicial pelas leis. Assim, acabei entrando na Faculdade de Direito da PUC, em São Paulo.

Era ali que daria os primeiros passos para uma carreira informal de diplomata, capaz de me colocar no universo dos bilionários e poderosos.

O país no centro acadêmico

“O grande segredo de uma boa vida é encontrar qual é o seu destino. E realizá-lo.”

Henry Ford, empreendedor

A universidade é um ciclo importante na trajetória de qualquer indivíduo. Embora nem sempre seja essencial para o sucesso econômico, o diploma nos aproxima do saber. Mas para mim representou uma conquista além: me proporcionou a oportunidade de descobrir a vocação de promover debates políticos capazes de mexer com os rumos do nosso país, ainda que essa jamais fosse a minha intenção.

Não executei nenhuma estratégia calculada. A segurança e o atrevimento de jovem me fizeram avançar. Eu sonhava ir longe. Eu acreditava em mim. Tinha convicção de que poderia idealizar e concretizar algo para marcar a diferença. Assim, desafiei veteranos, promovi simpósios, provoquei fatos políticos, incendiei as discussões e, claro, disputei eleições. Fui eleito presidente do Centro Acadêmico 22 de Agosto, da Faculdade de Direito da PUC, apelidado carinhosamente pelos alunos de CA.

Minha gestão no primeiro cargo “político” que exerci teve início em 1960, quando estava no primeiro ano do curso. Comecei como diretor cultural e depois assumi as funções de presidente do centro acadêmico. Antes, fui o único calouro que não teve os cabelos raspados pelos veteranos, o que me diferenciou da maioria e gerou votos entre as moças para ser eleito representante de classe. Nossa sede ficava no porão de uma casa, no antigo campo de futebol da universidade. O envolvimento com tantas atividades no CA fez com que eu deixasse, muitas vezes, os estudos em segundo plano.

– Mario, me promete que você nunca vai advogar? – me fez jurar o professor de processo penal, o renomado jurista José Frederico Marques, como condição para me dar nota 5 na prova final, suficiente para passar de ano.

Era uma conversa ao pé do ouvido, no canto da sala de aula. Eu, claro, fiz a promessa. Anos depois, quebrei o juramento quando tive de advogar em causa própria no controverso episódio da NEC, como vou detalhar alguns capítulos à frente.

A experiência nos negócios ao longo do tempo, lidando com centenas de executivos talentosos e perspicazes das mais diferentes nacionalidades, me provou que a formação em uma universidade de destaque é fundamental, mas isso não pode ser tudo. A graduação em uma escola de elite, no começo da carreira, pode causar boa impressão. Porém, depois disso, o que cada um sabe ou não fazer é o que de fato importa. As pessoas desenvolvem habilidades, conquistam reputações.

Uma das principais iniciativas do centro acadêmico sob minha presidência aconteceu no meu último ano de faculdade, em 1961. Eu desejava realizar um feito distinto na história da nossa universidade. Também era entusiasmado com a

política. Foi então que pensei em criar uma série de debates sobre as grandes questões do país, batizada de Semana da Integração Nacional.

A desculpa para o evento era a festa de aniversário do centro. Resolvi convidar os principais governadores a dar palestras na faculdade e fiz isso, pessoalmente, do modo mais prosaico: simplesmente consegui os telefones deles e liguei para seus gabinetes. Muita ousadia, talvez. Mas as tentativas tiveram sucesso. Vários governadores aceitaram o convite do Centro Acadêmico da PUC. Com alguns, tive a oportunidade de falar diretamente, após passar por seus assessores e secretárias.

Era a minha primeira experiência de convencer personalidades políticas a participarem de um simpósio de ideias, atividade que não imaginaria que fosse desenvolver com tanta profundidade nas décadas seguintes. Também não imaginaria que a nossa tal Semana da Integração Nacional participaria involuntariamente da queda do presidente da República.

Com os convites aceitos, surgiu o segundo desafio: como bancar as despesas da vinda de tanta gente importante de diversos pontos do Brasil? Não tínhamos um tostão para pagar o evento. Era necessário mais um passo de articulação. A solução foi ligar para outro político: o então governador de São Paulo, Carvalho Pinto. Para chegar até ele, com quem tinha amizade por conhecer seus filhos desde os verões na praia de São Vicente, procurei aliados na imprensa e em lideranças da sociedade civil.

Primeiro fui aos escritórios de Júlio Mesquita, dono do jornal *O Estado de S. Paulo*; José Nabantino Ramos, então proprietário da *Folha de S. Paulo*; e Carlos Joel Nelli, diretor de redação de *A Gazeta Esportiva*. Também procurei representantes

da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, da Associação Comercial e até do clero. Fui então a uma audiência com o governador Carvalho Pinto, que tinha fama de ser rigoroso para liberar dinheiro.

– Governador, preciso que o senhor pague a hospedagem e as despesas de todos os governadores. Serão uns quinze, dezesseis...

Carvalho Pinto ficou em silêncio. De repente, fitando os olhos em mim, se recompôs:

– Tudo bem, fale com o Portugal Gouvêa.

Portugal Gouvêa era seu chefe de gabinete. Pai de Marcelo, futuro presidente do São Paulo Futebol Clube, ele tinha ainda mais fama de mão-fechada. Apesar disso, nossa conversa rendeu frutos: o governo do Estado aceitou assumir parte das despesas dos palestrantes. Eu já havia conseguido as passagens aéreas.

– Pago a hospedagem. E nem um centavo a mais. Nada de bebidas nem interurbanos – reagiu Portugal Gouvêa.

– Fechado – respondi na hora.

O evento teve tanto sucesso que fui obrigado a deslocar o local do encontro do auditório da PUC para os estúdios da TV Excelsior, que se interessou em cobrir nossas conferências. Assim, a sede da emissora de televisão recebeu nomes importantes da política brasileira, como os governadores Magalhães Pinto, de Minas Gerais; Ney Braga, do Paraná; Juracy Magalhães, da Bahia; Aluísio Alves, do Rio Grande do Norte; e o próprio Carvalho Pinto, de São Paulo.

A estrela do encontro acabou sendo Carlos Lacerda, governador da Guanabara, estado onde ficava a capital federal, o Rio de Janeiro, até ser transferida para Brasília. Lacerda não

parecia muito interessado em aceitar meu convite. Mas mudou de ideia depois de alguns episódios na semana do nosso evento. Um deles faz parte da versão oficial e outros compõem uma passagem não conhecida, que revelo pela primeira vez neste livro.

Oficialmente o que se conta é que, durante a inauguração do Museu de Arte da Fundação Armando Álvares Penteado, em São Paulo, Lacerda ouviu constrangido um longo discurso do presidente Jânio Quadros em defesa de uma política externa independente, bandeira ideologicamente oposta à sua. Foi o suficiente para despertar a ira de Lacerda, que um ano antes havia ajudado a eleger Jânio.

A versão extraoficial, ocorrida de fato, se desenrolou quando Lacerda viajou a Brasília para uma audiência na Presidência da República, previamente agendada a convite de Jânio. Ele ficaria hospedado no próprio Palácio da Alvorada. Ao chegar à residência oficial do presidente, já no meio da noite, vindo do Rio de Janeiro, o mordomo, chamado José Dutra Ferreira, fez a recepção:

– Sinto muito, governador. O presidente não poderá recebê-lo hoje. Ele pediu ao senhor que converse com o ministro Horta no Hotel Nacional – afirmou, diante da estranheza de Lacerda.

– Mas ele marcou comigo agora à noite – resistiu.

– Desculpe, ele está em uma reunião muito importante. Pediu que o senhor retorne mais tarde.

Lacerda foi ao Hotel Nacional e passou a madrugada se embebedando com uísque ao lado de Oscar Pedroso Horta, então ministro da Justiça. O golpe estava no auge. Em meio à bebedeira, Horta convidou Lacerda a participar da conspiração. Perto das quatro da manhã, ainda com a mala na mão,

retornou ao Alvorada para dormir quando foi barrado pelo segurança da Presidência.

– Sinto muito, o senhor não foi autorizado a entrar. O presidente pediu que o senhor durma no hotel mesmo.

Por conta própria, Lacerda concluiu que estava fora do golpe e, no dia seguinte cedo, partiu de volta para o Rio. De lá, já no fim do dia, telefonou para o centro acadêmico e me confirmou sua participação em nosso seminário. Pensei que a ligação fosse um trote.

– Aquele convite está de pé, Mario?

– Dia 22 de agosto, à noite. Pode ser, governador? – sugeri, já pensando em uma solução para atender ao pedido de última hora.

– Tudo bem. Estarei pronto. Passar bem.

A história sobre a quase participação em um possível golpe me foi contada pelo próprio Lacerda. Tempos depois, descobrimos qual era a misteriosa reunião de Jânio Quadros. Namorador, o presidente passava a noite com uma socialite coibida da época. Ela era uma das mulheres do lendário playboy internacional Francisco “Baby” Pignatari, empresário de sucesso, dono de um conglomerado com importantes indústrias em São Paulo e conquistador de mulheres famosas.

Como combinado, Lacerda chegou a São Paulo na manhã do próprio dia 22 de agosto. Fui buscá-lo no aeroporto com uma expectativa apreensiva. Ele ficou hospedado na casa do deputado Roberto de Abreu Sodré, então presidente da Assembleia Legislativa, local em que costumava ficar quando viajava para a capital paulista.

O fato foi que a presença de Lacerda, um político capaz de inflamar multidões com discursos bombásticos, gerou grande

interesse no público. O auditório da TV Excelsior ficou tomado de gente. Ao chegarmos, como resultado do radicalismo político da época, militantes de esquerda soltaram vários urubus. Os inimigos de Lacerda maldosamente o apelidavam de “corvo”.

Pouco antes, apanhei Lacerda pessoalmente na casa do deputado Abreu Sodré para levá-lo ao evento.

– Vai ter muita gente lá, não vai? – perguntou, de cara e sem rodeios.

– Acho que sim – respondi, meio inseguro, enquanto seguíamos no carro oficial da Assembleia Legislativa.

Uma multidão, de fato, aguardava o discurso do governador da Guanabara. Sentamos à mesa de debates, formada também por Abreu Sodré e Manoel da Costa Santos, vice-presidente da Fiesp. Responsável por presidir os trabalhos, eu estava ao centro. Ao abrir as cortinas, Lacerda foi saudado por uns e vaiado pela maioria do público. Após essa manifestação do auditório, sinalizei ao responsável do cerimonial que fosse executado o Hino Nacional, como tinha sido o costume em todas as palestras. Ele permaneceu impassível, mesmo depois da recepção hostil. No fim do hino, as vaias voltaram.

Representante da Fiesp, Manoel foi o primeiro a falar, conseguindo a atenção do público, que se calou. Quando, enfim, anunciei Carlos Lacerda, o tumulto voltou a tomar conta do auditório. O palco chegou a ser invadido pelo dirigente da União Estadual dos Estudantes de São Paulo, Ricardo Zarattini, totalmente contrário a Lacerda. Controlado pelos seguranças, ele voltou à plateia.

– Minhas senhoras e meus senhores... – começou Lacerda.

Com voz pausada e calma, ele iniciou o discurso falando sobre sua administração na Guanabara. Levantou dados sobre

o número de escolas, funcionários públicos e autarquias da administração pública de seu estado. Era apenas o prenúncio do orador incendiário de multidões que viria a seguir. Após um longo respiro, o governador continuou:

– Eu agora devo dizer a todos vocês, que vieram aqui para me vaiar, o que penso dessa política externa independente do presidente Jânio Quadros – em tom mais forte, já como uma ameaça.

As vaias voltaram, sem abalar o orador, acostumado a ambientes cheios de opositores. Dessa vez, ouviu mais aplausos do que vaias. Ele tinha recados diretos para o presidente da República e o país. A televisão transmitiu tudo, ao vivo, até as três da manhã. A imprensa noticiou no dia seguinte.

Estimulado pela reação positiva da plateia em nosso evento do centro acadêmico, Lacerda voltou ao ataque contra Jânio no dia seguinte em uma entrevista polêmica para a TV Rio. A televisão já começava a ganhar importância nas casas, apesar de ainda não ser o principal meio de informação do Brasil. Lacerda sabia que o presidente tramava um golpe de Estado. O político elevou bastante o tom de suas críticas.

Dois dias depois, na manhã de 25 de agosto de 1961, a novidade que abalou o Brasil: Jânio Quadros havia renunciado à Presidência. O encerramento da Semana da Integração Nacional aconteceu exatamente no mesmo dia.

Notáveis no caminho

A comemoração daquele aniversário do centro acadêmico da PUC se transformou em um marco na minha precoce jornada. Pouco depois da formatura, eu e alguns colegas de faculdade decidimos fundar o Ines, o Instituto Nacional de Estudos Superiores. O objetivo era debater e estudar os grandes problemas do país, como havíamos feito na histórica cerimônia do discurso de Carlos Lacerda.

Um dos sócios da iniciativa foi o radioamador Roberto Isnard. Janista fanático, Isnard era cego, mas com uma visão muito clara da realidade brasileira. Apaixonado pelas possibilidades de utilização do radioamador, ele tinha sido seduzido pelo uso da ferramenta como forma de se aproximar de regiões distantes no interior do país.

Em março de 1960, Isnard fez uso de seu aparelho para ajudar no resgate de moradores atingidos pelo rompimento do açude de Orós, uma região remota do sul do Ceará. O acidente, que aconteceu ainda durante a construção da barragem, deixou um saldo total de 170 mil desabrigados.

No período do Ines, passaram pela minha vida outros expoentes da política brasileira. Para lançarmos nosso instituto, organizamos um seminário para debater os grandes problemas nacionais, dessa vez no auditório da Associação Comercial de São Paulo. Entre os convidados estava um personagem político que ganhava grande destaque no Sul do país: Leonel Brizola, cunhado do presidente João Goulart, recém-eleito governador do Rio Grande do Sul. Ele havia sido um dos nomes mais importantes da resistência ao golpe contra Goulart, poucos meses antes.

Brizola não era um líder político com quem me identificasse. Para a classe empresarial, então, era indesejável ter a presença do governador gaúcho para expor sua visão a respeito dos desafios que o Brasil teria de enfrentar nos anos seguintes. Por causa disso, recebi um telefonema do presidente da Associação Comercial, Camilo Ansarah, que me surpreendeu:

– Mario, tivemos uma conversa entre os membros da diretoria a respeito do seminário.

– Sim?

– E decidimos que não queremos que o deputado Brizola participe. Os outros governadores podem. O Brizola, não.

– Ou participam todos ou não vai nenhum – interrompi Ansarah, abruptamente.

Foi o suficiente para convencer o empresariado. Eu achava importante termos as mais distintas visões em nosso debate. Por isso, não aceitei essa interferência. A Associação Comercial se dobrou. Recebi Brizola no evento. Para deixar claro o descontentamento da entidade, nenhum representante dos donos do auditório esteve presente.

Tempos depois, outro personagem célebre da política cruzaria meu caminho pela primeira vez: Tancredo Neves, experiente político mineiro e ex-primeiro-ministro durante a curta experiência parlamentarista do Brasil. À época, consideramos aquela uma oportunidade perfeita para promover a reedição da Semana da Integração Nacional que havíamos criado na PUC. O novo evento recebeu o nome de Ciclo de Integração Nacional. Dessa vez, conseguimos colocar os palestrantes em um local acostumado com debates: o plenário parlamentar da Assembleia Legislativa de São Paulo.

Entre os convidados estavam políticos destacados de vários estados do país: Ildo Meneghetti, do Rio Grande do Sul; Paulo Pimentel, do Paraná; Miguel Arraes, de Pernambuco; Aluísio Alves, do Rio Grande do Norte; e Adhemar de Barros, de São Paulo. Todos governaram seus estados em diferentes períodos.

Aos 61 anos, Adhemar de Barros havia sido eleito pela segunda vez para o cargo de governador de São Paulo. Na disputa eleitoral, havia derrotado um peso pesado das urnas: o ex-presidente Jânio Quadros, por uma diferença mínima de 20 mil votos. Jânio havia desprezado o eleitorado do interior paulista, acreditando que ganharia a eleição apenas com a ampla maioria de que gozava na capital. Foi seu erro na disputa.

Durante a organização do evento, fui visitar o governador em sua casa, na rua Doutor Albuquerque Lins, em Santa Cecília, próximo ao centro de São Paulo. Simpático, Adhemar quebrou todas as formalidades. Sentamos à mesa da sala e dividíamos uma porção de jabuticabas que dona Leonor, mulher do político, havia oferecido.

– Acho a ideia muito interessante. Pode deixar comigo, Mario. Eu faço tudo. A organização do evento. Tudo fica

comigo – propôs Adhemar, com a mão direita na vasilha de jabuticabas.

– Governador, isso já está nas mãos do nosso instituto. Gostaríamos apenas de ter o apoio do governo do estado na promoção – respondi.

E logo completei, diante da teimosia de Adhemar de Barros:

– O senhor me desculpe, mas isso eu sei fazer melhor do que o senhor.

Não queria abrir mão do evento. A ideia havia sido nossa, e a organização do Ciclo de Integração Nacional seria indispensável para promover o Ines como instituição. Como fui irredutível, o governador aceitou a condição.

Abriu o simpósio um jovem economista da Paraíba chamado Celso Furtado. Eu o havia conhecido quando decidi convidá-lo para abrir o primeiro Ciclo de Integração do Nordeste, evento organizado por mim alguns anos antes. Representante da Sudene, a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste, Furtado surpreendeu a todos pelo brilhantismo de sua exposição e pelas profundas convicções no desenvolvimento da região Nordeste. A Sudene havia sido criada pelo governo de Juscelino Kubitschek para promover o desenvolvimento dessa região.

A noite do Ciclo de Integração Nacional seria finalizada com um discurso de Tancredo Neves. Ao chegar ao evento, porém, o político não parecia empolgado para falar. Preocupado, Mauro Salles, secretário particular de Tancredo e futuro publicitário de sucesso, afirmou estar preocupado com o abatimento de seu chefe:

– Acho que é melhor deixá-lo no seu canto, quieto. Vamos cancelar a fala dele.

– Não podemos desistir da palestra, Mauro. Já está tudo programado – argumentei.

Tancredo falou. Sem nenhuma empolgação, cumpriu seu papel no evento. Encerradas as apresentações de nosso ciclo, convidei-o, juntamente com Mauro Salles, para a recepção que seria oferecida pelo empresário Jorge Chammas, herdeiro do Moinho São Jorge, na mansão de sua família, na esquina das badaladas avenidas Brasil e Rebouças, nos Jardins.

A família Chammas era muito próxima do governador Adhemar de Barros e havia enriquecido bastante com acordos vantajosos de importação de trigo dos Estados Unidos. Ao se aproximar da casa dos Chammas, Tancredo mudou de ideia subitamente.

– Vamos embora. Siga em frente – ordenou convicto ao motorista, enquanto se abaixava no banco de trás.

Na hora, eu estranhei a reação. Alguns convidados na entrada da mansão também não entenderam a nossa “fuga”. Outros acenaram, pensando que havíamos nos confundido com o endereço.

– Não vou a festa alguma de paulista rico – esbravejou, mas com uma certa dose de humor.

Fomos direto para o aeroporto de Congonhas. Lá, a bordo do Convair 304 cedido pela Varig, embarcamos os três para Brasília. Eu já estava conformado com a mudança de planos de Tancredo. Era o início de uma longa amizade.

No dia seguinte, na Granja do Torto, uma das residências oficiais da Presidência da República, resolvi me aproximar mais do político:

– Ministro, gostaria de saber se poderei contar com sua presença em futuros eventos de nosso instituto.

– O convite ainda não foi feito. Mas já está aceito – respondeu Tancredo, com sua mineirice característica.

O período de atividades intensas como estudante de direito e os primeiros anos longe da faculdade me deixaram aprendizados como empresário. Ensinaram-me a desenvolver o *networking* quando essa expressão corporativa, hoje tão usual e imprescindível na carreira, não passava de uma palavra estranha do inglês. Minha rede de contatos me levaria a cruzar as fronteiras e trazer ao país duas visitas inéditas que se tornariam marcos na história política do Brasil.

Duplo sim dos Estados Unidos

“Todos podem ver as táticas de minhas conquistas, mas ninguém consegue discernir a estratégia que gerou as vitórias.”

Sun Tzu, general chinês

Eu não tinha 25 anos quando coloquei o cenário mundial na mira dos meus relacionamentos. Passei a enxergar a chance de desenvolver uma vocação internacional capaz de me fazer dar passos mais amplos e destemidos. Sempre acreditei na ousadia. Em uma das paredes da sede do Facebook, em Nova York, existia uma inscrição grande em inglês com a frase: “Prossiga e seja ousado”. A mensagem na rede social criada pelo norte-americano Mark Zuckerberg traduz, de certa forma, o que me inquietava naquele tempo, ainda na década de 1960.

A coragem responsável é um valor fundamental para os negócios. E é preciso sempre ir em frente. As empresas valorizam profissionais que se atrevem, aceitam o novo e enfrentam mudanças. Não apenas porque pessoas assim ajudam a corporação a resolver problemas, mas porque elas mostram que sempre estarão prontas para passar por transformações e para arriscar.

Durante uma visita aos Estados Unidos, em 1962, usei de certa intrepidez para me aproximar de Ralph Dungan, um dos principais assessores do presidente John Kennedy. Dungan havia se especializado, no governo norte-americano, em estudar os problemas da África e da América Latina. Foi considerado por estudiosos da Casa Branca um liberal de valor e sempre sensível a tudo o que se ligasse às relações entre os Estados Unidos e os países latinos.

Desde o primeiro contato, trocávamos ideias de igual para igual. Minha relação com Dungan avançou rapidamente e se tornou promissora. Certo dia, ele me convidou de surpresa para uma reunião com Lincoln Gordon, então embaixador dos Estados Unidos no Brasil, outro grande conhecedor da economia da América Latina. O encontro terminou com um pedido.

– Quero que você patrocine a visita ao Brasil de um colega que quer conhecer melhor o seu país. Sabemos o que você tem feito como líder estudantil – pediu Gordon, educadamente.

– Mas o que ele deseja, embaixador? – perguntei, curioso.

– Ele quer ter contato com representantes sindicais, estudantes, jornalistas e políticos. Está sob sua responsabilidade, Mario.

O visitante ilustre se chamava Henry Kissinger, então membro do corpo docente da Universidade Harvard e integrante do Departamento de Governo e do Centro para Assuntos Internacionais dos Estados Unidos. Era uma importante visita ao Brasil.

Atendi ao pedido do embaixador, hospedando Kissinger no Hotel Jaraguá, no centro de São Paulo. Organizei encontros com líderes sindicais em São Bernardo do Campo, com

representantes do meu antigo centro acadêmico da PUC, com Júlio de Mesquita Filho, diretor de redação de *O Estado de S. Paulo*, principal jornal paulista na época, e com o vice-governador Porfírio da Paz. Com ele, Kissinger discutiu longamente uma grande paixão em comum: o futebol. Um dos fundadores do São Paulo Futebol Clube, Porfírio da Paz era o autor do hino da equipe.

A importância de Henry Kissinger na política mundial só aumentaria nos anos seguintes. Nascido em Fürth, na região da Baviera, na Alemanha, ele se tornou um grande conselheiro de todos os presidentes norte-americanos, de Dwight Eisenhower a Gerald Ford. Como secretário de Estado, fez história durante o governo de Richard Nixon.

Foi esse homem que, durante essa visita ao Brasil, reforçou em mim o desejo de romper os limites territoriais dos negócios e dos relacionamentos enxergando as oportunidades pelo mundo. Ele me disse diretamente:

– Os brasileiros precisam parar de acreditar que o Brasil é um país subdesenvolvido.

Poucos pontos de vista podiam coincidir tanto com o que eu pensava como esse. O conselho de Kissinger, no fundo, dizia que o Brasil precisava superar seu “complexo de Terceiro Mundo”.

Dezesseis anos depois, às vésperas de concluir os detalhes finais da reunião do Conselho Consultivo do Brasilinvest em Washington, falei com Kissinger para sondar as possibilidades de que ele aceitasse participar do nosso almoço como orador convidado. Temia que o secretário de Estado nem se lembrasse do brasileiro com quem havia se encontrado quase duas décadas antes. Surpreendentemente, ele se recordava.

– Aceito, com muito gosto – respondeu, para minha satisfação.

Eu havia abrido meus olhos para o exterior no fim daquela enriquecedora visita de Kissinger. Era preciso lutar contra o isolamento político e econômico do Brasil em relação aos demais países. A semente lançada pelo secretário de Estado frutificou dentro de mim nos anos seguintes. No fim de 1964, decidi fundar o Fórum das Américas ao lado de um antigo amigo meu, o publicitário Caio de Alcântara Machado.

A instituição tem hoje uma trajetória consagrada na promoção de dezenas de eventos, workshops, seminários e conferências sobre temas estratégicos no cenário internacional, além de intermediar diversos acordos de cooperação entre instituições de diferentes países, mas começou, lá atrás, com a tentativa de trazer ao país outra personalidade notável dos Estados Unidos.

O tema do nosso primeiro fórum seria educação. Aos poucos, diversas personalidades do continente começaram a confirmar presença. Para mim, não era o suficiente. Como já havia feito durante minha gestão no Centro Acadêmico 22 de Agosto, resolvi convidar o senador Robert Kennedy, do Partido Democrata dos Estados Unidos.

Bobby Kennedy, como havia sido apelidado, era irmão do ex-presidente John Kennedy, assassinado durante o seu mandato. O senador por Nova York não era propriamente um político simpático ao regime militar brasileiro, instaurado alguns anos antes. Suas posições democratas não faziam com que as autoridades nacionais ficassem contentes com sua presença no Brasil em um encontro para discutir problemas do continente.

Isso ficou explícito ao discutir a ideia com Juraci Magalhães, ex-governador da Bahia e embaixador em Washington

na ocasião. Ele era um dos mais ferrenhos aliados dos Estados Unidos na política brasileira. Foi durante o período em que exercia o cargo de representante do Brasil na capital norte-americana que Juraci disse sua frase mais famosa: “O que é bom para os Estados Unidos é bom para o Brasil”. Seguramente, a frase não englobava um político tão crítico ao regime militar como o senador Bobby Kennedy.

Alheio a isso, viajei a Washington com um amigo, Arnaldo Alencar Lima, disposto a fazer pessoalmente o convite ao senador. Nos Estados Unidos, ficamos hospedados na embaixada brasileira, a pedido do próprio embaixador. Ao saber de minha intenção, Juraci Magalhães tentou sutilmente nos fazer desistir. Ao notar nossa persistência, me fez uma sugestão:

– Já que é um desejo irredutível, sugiro que levem o Orlando junto. Ele vai acompanhar vocês nas negociações.

Orlando Carbonar, membro de carreira do corpo diplomático do Brasil, exercia o cargo de ministro-conselheiro. Ele faria uma longa trajetória na diplomacia do país. Em 1994, ocupava o cargo de embaixador em Roma quando houve o acidente em que morreu o piloto brasileiro Ayrton Senna, durante o GP de San Marino de Fórmula 1. A pedido do presidente Itamar Franco, Carbonar agilizou os trâmites burocráticos para fazer o traslado do corpo para ser enterrado no Brasil.

Em comitiva, não conseguimos chegar até Bobby Kennedy. O governo brasileiro não movia um dedo para nos ajudar na missão. Nosso anfitrião, Juraci, chegou a me convidar gentilmente a me retirar.

– É, parece que realmente não vai dar...

Dias depois, decidi uma nova estratégia: optei por deixar a embaixada do Brasil e me hospedar em um hotel. O

que não mudou foi minha intenção de conseguir a audiência com Bobby Kennedy. Esquecemos o Carbonar. A melhor chance apareceu quando o senador viajou para sua casa, no estado da Virgínia. Alugamos um carro e partimos para lá na mesma noite.

A mansão chamava a atenção de longe na planície. Quando cheguei, tive de enfrentar não só a segurança, mas o fato de que a casa estava recepcionando o comandante-chefe das tropas norte-americanas no Vietnã, general William Westmoreland. A festa *black-tie* não era o palco ideal para chegar até o senador e realizar um convite para um fórum no Brasil. Mesmo assim, tentei. Por fim, recebi do mordomo de Bobby Kennedy um cartão, escrito pelo senador, agendando uma reunião para o dia seguinte.

Lá estávamos na hora marcada. O senador nos recebeu de maneira simpática e logo aceitou o nosso convite.

– Um fórum aberto para diversos representantes da sociedade brasileira – expliquei.

Ele, porém, impôs uma condição.

– Não quero falar exclusivamente para a elite – argumentou, seguido da minha concordância.

Bobby Kennedy pretendia seguir o caminho do irmão. O objetivo do senador era se tornar presidente dos Estados Unidos e, para isso, já estava em campanha.

– Estamos combinados. Vamos ligar de volta para fechar os detalhes da agenda.

Na volta ao Brasil, estranhei o silêncio de Bobby Kennedy. Nenhum assessor havia me procurado para comunicar as exigências que o senador fazia durante a visita. Nem para cuidar dos detalhes de sua palestra no Fórum das Américas.

Sem notícias dos Estados Unidos, telefonei ao Hotel Carlyle, em Nova York, onde sabia que Bobby estava hospedado. Uma voz masculina me atendeu:

– Senador, eu sou aquele brasileiro que esteve com o senhor na Virgínia. Combinamos uma palestra no Brasil...

A voz não sabia de nada sobre nosso encontro e estranhou o que eu tentava dizer.

– Mas, senador, estive no seu gabinete...

– Ah, desculpe. Acho que o senhor quer falar com meu irmão.

Quem havia atendido a ligação era outro político: Edward Kennedy, irmão de Bobby e senador pelo estado de Massachusetts. Tudo acabou sendo acertado.

Às vésperas da chegada de Bobby Kennedy ao Brasil, recebi a visita inesperada de um senhor todo vestido de preto que carregava um guarda-chuva inexplicável tendo em vista o calor do Rio de Janeiro. Era o advogado Sobral Pinto, um dos maiores juristas da história do Brasil e ferrenho defensor dos direitos humanos. Ele veio me falar sobre a importância da vinda do senador democrata para a luta pela redemocratização. Eu o convidei para assistir ao fórum.

No mesmo dia, Juraci Magalhães, já ministro, me telefonou. Não queria a presença de Sobral Pinto no evento. E mais: queria que desistíssemos de tudo.

– Esse Kennedy vem fazer uma confusão, uma demagogia barata. Não é possível. Você precisa retirar o convite.

– Ministro, isso é impossível. Não existe chance – afirmei, assumindo o risco.

Entre os ânimos que se dividiam, Bobby Kennedy chegou ao Brasil com uma grande comitiva de jornalistas. Era a

primeira personalidade internacional a visitar o país desde março de 1964. E era um adversário do regime militar.

Além do Fórum das Américas, o senador montou uma agenda própria. Subiu a favelas do Rio de Janeiro e cortou cana com camponeses do Nordeste. Mas o fato mais marcante acabou sendo a ida dele ao Maracanã para assistir ao amistoso entre a seleção brasileira e a União Soviética. O mundo vivia o auge da Guerra Fria.

O jogo terminou empatado em 2 a 2. Após a partida, Bobby Kennedy quis conhecer Pelé, astro da seleção. Tirar uma foto ao lado do rei do futebol seria um importante fator para atrair o voto dos negros norte-americanos. O senador mostraria que se sentia à vontade com essa importante parcela do eleitorado. Bobby Kennedy, porém, não esperava um encontro tão informal. Ao chegar aos vestiários, Pelé estava tomando banho. Às pressas, saiu do chuveiro. Colocou uma toalha e, ainda ensaboado, abraçou o senador, para delírio dos fotógrafos que registravam a cena.

No Fórum das Américas, Bobby Kennedy foi saudado pelo governador de São Paulo, Adhemar de Barros, que exibiu um inglês impecável. A fala do senador norte-americano no país teve enorme repercussão, o que mostrou o acerto do nosso convite. Ainda me encontrei com Bobby, nos Estados Unidos, outra vez, um ano e meio antes de sua trajetória ser barbaramente interrompida pelo ato terrorista de um jovem palestino. O senador foi assassinado com três tiros em um hotel de Los Angeles.

O destemor que me aproximou de Bobby Kennedy me abriu as portas para ser escolhido como assessor de um dos presidentes mais importantes do Brasil. Mas será que suportaria esse desafio, tão jovem e inexperiente, ao lado de um dos políticos mais arrojados do país?

CAPÍTULO 3

ASSESSOR DE JK



Radar das oportunidades

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”

Abraham Lincoln, ex-presidente dos EUA

Foi antes dos meus 25 anos que conheci o homem que, juntamente com meu pai, seria a minha maior influência na vida: Juscelino Kubitschek.

A aproximação com o ex-presidente aconteceu por meio de uma deputada chamada Conceição da Costa Neves, ainda no período como presidente do Centro Acadêmico 22 de Agosto. Mineira, mas atuando em São Paulo em favor de JK, Conceição tinha dirigido a Cruz Vermelha brasileira durante a Segunda Guerra Mundial. Nesse tempo, chamou a atenção da imprensa graças ao seu trabalho no combate à lepra ou mal de Hansen, doença infecciosa que causa danos à pele e aos nervos. Iniciou a carreira política ao ser eleita como a única mulher para a Assembleia Legislativa de São Paulo, no fim dos anos 1940.

Conceição tinha um temperamento explosivo. Durante um debate na TV Tupi, já na década de 1960, ela viu seu

opositor começar a passar mal. Era o coronel Américo Fontenelle, famoso por haver reorganizado o trânsito do Rio de Janeiro e de São Paulo com a adoção de medidas polêmicas, sofrendo muitas críticas da população. Ao vivo na televisão, a deputada desferiu seu impiedoso ataque de argumentos. Transferido às pressas para um hospital, o coronel Fontenelle já chegou ao local morto, vítima de ataque cardíaco. A própria Conceição morreria do mesmo mal, décadas depois, em seu apartamento na avenida São Luís, no centro de São Paulo.

Apesar do gênio enérgico da deputada, eu mantinha uma boa relação com ela. Essa convivência foi essencial para conhecer Juscelino Kubitschek, em meados de 1961. Quando eu soube que ela viajaria a Portugal na comitiva do ex-presidente, corri para pedir sua ajuda. Desejava convidar Juscelino a dar uma palestra na PUC, com o intuito de provocar outro grande acontecimento do nosso centro acadêmico. Receptiva, Conceição aceitou reforçar o convite ao ex-presidente durante os dias em que estariam juntos na Europa.

Na volta, me entregou uma carta de Juscelino escrita a mão, por ele próprio, confirmando aceitar o meu convite e pedindo que o encontrasse no Rio de Janeiro assim que retornasse de viagem. No mesmo dia de seu desembarque no país, fomos ao encontro dele. Um pouco rápido demais, talvez. Eu e João Nasser, diretor do centro acadêmico, vestimos nossos melhores ternos e partimos para o Rio convictos de que conseguiríamos um encontro com o ex-presidente.

A volta de JK ao Brasil quase se transformou em uma manifestação de apoio público, já que ele havia deixado o governo com a popularidade em alta e Jânio Quadros, o então

presidente, patinava em suas decisões à frente do país. Multidões o saudavam nas ruas do trajeto entre o aeroporto do Galeão e o Hotel Glória, no bairro do mesmo nome, onde iria se hospedar.

Entre inúmeros empurra-empurras, furamos a barreira dos 3 mil convidados da recepção organizada para Juscelino. O ex-presidente estava em um canto do salão conversando com o escritor Augusto Frederico Schmidt, seu assessor. Um dos principais interlocutores de Juscelino, Schmidt havia criado o slogan “50 anos em 5”, que marcara a campanha à Presidência e as realizações do governo de JK. Homem de confiança do ex-presidente, tinha sempre a tarefa de redigir os discursos do político. Sabendo de todo esse histórico de amizade entre os dois, tive muita cautela ao interromper a conversa e me apresentar.

– Olá, presidente. Eu sou Mario Garnero, do Centro Acadêmico 22 de Agosto, da PUC. Este é meu diretor, João Nasser. Os tais da carta da deputada Conceição...

Schmidt apenas se calou e, educadamente, acenou com a cabeça.

– Claro! Como estão, rapazes? Amanhã vocês procuram o professor Chediak, lá no meu escritório – respondeu Juscelino, de imediato.

A conversa não se estendeu mais do que isso. Logo, o ex-presidente foi puxado para outra roda de convidados. O professor Antonio José Chediak exercia uma espécie de cargo “chefe de tudo”. Estivemos no escritório de JK no dia seguinte.

– Mas para quando vocês pretendem marcar a conferência do Juscelino na faculdade de vocês? – perguntou o professor.

– Para daqui a dois meses, em junho – improvisei na hora.

Na verdade, não existia nada combinado sobre datas. Eu estava seguro de que tudo se ajeitaria na universidade a partir da confirmação de Juscelino. Como justificativa, dissemos que seria a inauguração da biblioteca do centro acadêmico. Com o aval de Chediak, então, começamos a organizar o evento.

A proposta de trazer Juscelino Kubitschek para uma conferência não empolgou meus companheiros de universidade. Entre os estudantes, Jânio Quadros, que havia feito toda a carreira política em São Paulo, era o político mais popular. Mineiro, Juscelino parecia deslocado entre os paulistas.

Permaneci indiferente a isso. Compreendia o valor político de organizar palanque para um nome de peso como o de JK. Passei a preparar a palestra como havia feito meses antes para o advogado Francisco Julião, líder das Ligas Camponesas, organização ligada ao Partido Comunista Brasileiro que, anos depois, daria origem ao MST, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. Eu não nutria muita simpatia por esse grupo social.

A iniciativa despertou enorme curiosidade. Fomos obrigados a utilizar o auditório da Associação Comercial, tamanha a lista de interessados em assistir à conferência. O evento incluiu uma missa na Catedral da Sé, feita pelo cardeal mineiro dom Carlos Carmelo de Vasconcelos Motta. Foi dele a sugestão, dada a JK, de que Brasília fosse o nome da nova capital do país.

A expectativa pela palestra de Juscelino também passou a ganhar destaque na imprensa. Poucos dias antes do evento, recebi um telefonema de Edmundo Monteiro, diretor dos Diários Associados, principal cadeia de jornais do país, e simpatizante do PSD em São Paulo, partido do ex-presidente. Ele fez um pedido pessoal:

– Eu gostaria de marcar uma reunião no meu escritório. Queria conversar sobre alguns detalhes da visita de Juscelino a São Paulo.

De pronto, concordei. Ao chegar, acompanhado de meu amigo, Fernando Menezes, vice-presidente do Centro Acadêmico 22 de Agosto, uma surpresa. Além de Edmundo, estava ali um grupo robusto de líderes do PSD paulista, que incluía Juvenal Rodrigues de Moraes, secretário do partido, e o senador Auro de Moura Andrade, presidente do Congresso Nacional, a maior autoridade partidária entre os presentes.

– Mario, conversei com o senador Auro e vou te passar o programa que Juscelino fará aqui em São Paulo.

Eu fingi que não entendi:

– O programa de Juscelino aqui em São Paulo?

Em seguida, citou visitas a diretórios, encontros, entrevistas, reuniões e vários outros compromissos que tornavam nossa palestra algo menor. O senador Auro reforçou a determinação:

– Confira aí se está tudo bem com a sua conferência – disse, com seu conhecido vozeirão.

Não era exatamente o programa que eu havia proposto e definido para receber JK. Aquilo era inaceitável.

– Não é isso o combinado. Não faz sentido – rebati.

– É o programa que o partido combinou. É o melhor programa. E é o que vai ser cumprido – afirmou o senador Auro.

– Não, não é. O evento será cancelado. Vou para o Rio de Janeiro imediatamente comunicar ao ex-presidente. Eu estou retirando o convite neste momento.

Fui considerado um rapazinho petulante. Já de costas, ouvi as palavras do senador Auro:

– Quem esse moço pensa que é? Jamais alguém me deu uma resposta assim!

Os líderes do PSD em São Paulo queriam tomar a frente da visita de Juscelino, depois de todo o esforço do nosso grupo de jovens estudantes. Deixei a sede dos Diários Associados e parti rapidamente para casa. Ao chegar, ainda indignado, arrumei minhas malas às pressas. Não cheguei a sair. O telefone tocou. Era Juvenal Rodrigues de Moraes, então secretário de Governo, com uma solução para o impasse:

– Mario, não queremos cancelar o evento da PUC. Para nós é importante. Então, decidimos que Juscelino virá apenas jantar na casa do senador Auro. O que você acha?

– Assim está bem. Está fechado. As condições agora parecem aceitáveis.

O PSD era conhecido como o partido das negociações políticas, e essa era mais uma delas. Cumprindo a agenda combinada, houve o jantar para o ex-presidente na casa do senador Auro, para o qual, naturalmente, não fui convidado. O almoço de despedida foi oferecido na minha casa, claro, sem a presença do referido senador.

No dia da recepção em nosso apartamento no bairro de Higienópolis, Juscelino estava descontraído. Recebi o ex-presidente juntamente com meus pais, minha irmã Sylvia e alguns amigos. Eu havia passado o dia com JK desde sua partida de avião do Rio de Janeiro.

– São Paulo... Que pujança! – exclamou, olhando pela janela, a poucos minutos do pouso.

A conversa do almoço foi dominada pelas lembranças da inacreditável recepção dos paulistanos, poucas horas antes. Juscelino contava estar impressionado pela forma como

havia sido tratado pelos trabalhadores e pelas famílias nas ruas da cidade. A cena parecia obra de cinema. Ao chegarmos para a missa na Catedral da Sé, tudo seguia sua normalidade. Ele ficou a cerimônia inteira do meu lado, sereno. Ao deixarmos o local, quando as portas da igreja se abriram, uma multidão tomava a praça da Sé aguardando JK.

Eu e o ex-presidente ficamos igualmente perplexos.

Quando ele deu os primeiros passos na escadaria e esticou os braços para os dois primeiros homens que o esperavam, imediatamente a massa de gente se juntou e passou a conduzir JK nos ombros. A travessia triunfal aconteceu do marco zero de São Paulo rumo ao Jockey Club, na Cidade Jardim, em um percurso de mais de 10 quilômetros de aplausos e gritos entusiasmados. Segui a multidão acenando para o ex-presidente. “Juscelino carregado pelo povo”, escreveu, em manchete, um dos principais jornais da cidade no dia seguinte.

A palestra de JK na Associação Comercial também foi um sucesso. Os mais renomados nomes da classe empresarial e financeira aplaudiram de pé o plano de crescimento econômico projetado para o Brasil. A vinda de Juscelino Kubitschek entraria definitivamente para a memória viva de São Paulo. O grande reduto do então presidente, Jânio Quadros, mostrava apoio popular a JK, um de seus grandes rivais. Mais uma vez, estávamos no centro dos acontecimentos do país.

Escolhido por um presidente

“A confiança em si mesmo é o primeiro segredo do sucesso.”

Ralph Waldo Emerson, filósofo da Universidade Harvard

A vinda de Juscelino a São Paulo também me entusiasmou. Estar próximo do presidente que havia construído Brasília e dado um novo impulso à industrialização brasileira era um privilégio. Acreditava, na época, ser a melhor opção para o país com vista às eleições presidenciais de 1965.

Passei a visitar Juscelino no Rio de Janeiro com frequência. Nossas conversas duravam horas e, em certos momentos, viravam confidências. Apesar de jovem, meu fascínio pelo mundo da política, o desejo ardente de transformar o Brasil em protagonista das relações internacionais e o exercício de saber ouvir pareciam atrair JK. O ex-presidente dizia ver em mim uma nova liderança, que poderia ser útil nas articulações políticas de São Paulo, um estado que precisaria ser conquistado para que voltasse ao poder.

Fui então convidado para ser o coordenador em São Paulo de Juscelino na campanha chamada “JK-65”. Todos os fins de

semana, eu entregava pessoalmente em suas mãos mais de mil cartas para que ele assinasse as respostas. Ele fazia isso, uma a uma, pacientemente.

Viajamos quilômetros pelo Brasil. Participei de dezenas de comícios de norte a sul do país. Em alguns deles me arrisquei ao microfone, chamando a atenção do público com minha voz mansa e meu 1,87 metro de altura. Aconteceu isso na cidade de Vinhedo, no interior paulista, uma das minhas áreas de atuação. Subi no palanque e, eufórico, anunciei para a multidão o lançamento da candidatura de Juscelino. O calor do povo era contagiante.

O que me animava era saber que Juscelino tinha, de verdade, um projeto de crescimento para o Brasil. Cheguei a acompanhar várias de suas visitas a institutos agrícolas e organizações empresariais em busca das propostas mais inovadoras e eficientes. Ele procurava os melhores técnicos e especialistas para juntar contribuições para seu programa de governo. Aprovava ou não cada ideia como o gestor de um grande negócio. Parecia compreender cada detalhe das questões sobre quase todos os assuntos.

Foram três anos de militância política intensa, cercada de muitos compromissos. A lealdade a Juscelino implicava algumas decisões que necessitavam de bom senso. Nessa época, o ex-presidente havia se comprometido a comparecer a um grande encontro de evangélicos da igreja Assembleia de Deus. O evento estava marcado para o estádio do Pacaembu, com expectativa de 60 mil pessoas na plateia.

No dia da concentração religiosa, o arcebispo de São Paulo, dom Carlos Motta, me ligou exigindo que JK não fosse ao evento.

– Mario, nossa relação vai sofrer um arranhão imenso. Isso é um absurdo, ele não pode ir. É uma seita religiosa – afirmou, enfurecido.

Achei prudente não comparecer. Não por alguma motivação religiosa, pois sempre respeitei o valor dos milhões de evangélicos na sociedade brasileira, mas era uma decisão política. Após vários telefonemas, consegui encontrar Juscelino no aeroporto da Pampulha, em Belo Horizonte, prestes a viajar para a capital paulista.

– Presidente, acho que não é um bom momento para comparecer a esse encontro de evangélicos. Vamos nos distanciar de dom Carlos e da Igreja Católica.

– Mas o que posso fazer, Mario? Já aceitei participar. Se não for, perco 60 mil votos – respondeu Juscelino, lembrando o número de evangélicos que estariam no estádio para vê-lo.

Foi então que pensei em uma solução alternativa.

– Faça o seguinte: seu voo vai ter problemas, e o avião precisará aterrissar em outro aeroporto antes de chegar a São Paulo.

Juscelino concordou com a ideia. Ninguém ficaria chateado caso um problema inesperado impedisse o ex-presidente de chegar ao Pacaembu. Acertei, então, com o coronel Dilermando Silva, ajudante de ordens de Juscelino, a encenação. Assim, o voo sofreu uma “pane” e parou em Franca, no interior de São Paulo, para reparar o motor. O contratempo impediu JK de chegar ao encontro em São Paulo. Católicos e evangélicos ficaram satisfeitos.

Empenhei todo o vigor dos meus 24 anos em executar articulações políticas em todo o estado de São Paulo a favor de Juscelino. Dois anos depois, tive o reconhecimento do meu

esforço. O grupo político de JK havia sugerido meu nome para receber a distinção de Cidadão Honorário de São Paulo. A honra me foi concedida no restaurante Fasano, no recém-inaugurado Conjunto Nacional, até hoje um importante centro comercial da avenida Paulista, em São Paulo.

Empreendedor no Planalto

Minha admiração por Juscelino Kubitschek só crescia. Ele era capaz de cativar as massas, até pessoas que não o conheciam bem nem sabiam o que havia feito no Brasil. Em 1963, em uma recepção no National PEN Club de Washington, entidade que reunia poetas e escritores, Juscelino foi convidado a discursar. De improviso, atraiu a atenção de todos e acabou aplaudido de pé. Eu observava a expressão de admiração dos homens e mulheres presentes.

Outra vez, quando ainda era presidente, surpreendeu em uma audiência com a famosa atriz Kim Novak, estrela do filme *Um corpo que cai*, dirigido por Alfred Hitchcock. De repente, ao vê-la tirando os sapatos, também tirou o seu, do pé direito, o mesmo que havia machucado na infância. A cena foi registrada pelos fotógrafos. E o ilustre cronista Nelson Rodrigues escreveu sobre o incidente:

“Quando ele tirou os sapatos para Kim Novak (que achado genial! Que piada miguelangelesca!), ele foi o antipresidente, uma espécie de cafajeste dionisíaco. Eu diria que jamais

alguém foi tão brasileiro. O novo Brasil é justamente isso: um presidente que tira os sapatos para uma beleza mundial”.

Juscelino tinha uma crença inabalável em que o Brasil poderia se tornar uma referência no mundo moderno, o que encantava a todos os que tinham o privilégio de conviver com ele. Para mim, ele se tornou o nosso maior político. Primeiro presidente brasileiro nascido no século XX, foi fundamental para que o país deixasse sua “vocação agrícola” e tivesse mais ambições no cenário mundial. Certa vez, ainda na Presidência, foi incisivo quando Lucas Lopes, seu principal assessor econômico, comentou que esse era o caminho para o país, que tinha 60% da população vivendo em áreas rurais.

– Presidente, acredito que devemos continuar sendo produtores de matéria-prima e produtos agrícolas. É o que sabemos fazer bem no mundo.

– Justamente por isso devemos desenvolver uma indústria mais agressiva – refutou Juscelino.

Era uma visão empreendedora. A população urbana só seria maioria no Brasil no fim dos anos 1960. Para Juscelino, a discussão entre agricultura e indústria parecia ultrapassada. Uma era necessária   outra. Uma se alimentava da outra. Como um país poderia desenvolver uma agricultura forte sem contar com máquinas, fertilizantes, implementos, estradas, portos e armazéns? Era necessário montar uma infraestrutura para isso. E por ela passavam o desenvolvimento tecnológico e a modernização da indústria.

A política arrojada de Juscelino podia ser vista em várias áreas. O presidente teve a ousadia de criar a Sudene, colocando o economista Celso Furtado como seu dirigente. Paraibano, Furtado era um profundo crítico das relações de poder de

sua região de nascimento. Em 2010, escrevi, em artigo para o jornal *Correio Braziliense*, de Brasília, que “falar de Juscelino Kubitschek pode parecer algo corriqueiro, sem muito mais o que dizer. Mas, para mim, é mais do que um prazer, é algo que faria pelo resto da minha vida”.

A meu ver, Juscelino só pecou pela ingenuidade de achar que o quadro político do Brasil manteria uma estabilidade capaz de manter de pé as eleições de 1965. Dois anos antes, parecia claro que todos conspiravam. O presidente João Goulart conspirava para conquistar apoio das camadas mais pobres da população e se manter no poder. Seu cunhado, Leonel Brizola, eleito deputado federal pela Guanabara, conspirava vislumbrando sua candidatura à Presidência. Carlos Lacerda também conspirava mirando duas alternativas no quadro político: sua simples candidatura à Presidência ou a tomada do poder, com apoio militar, graças à radicalização política do país.

Foi então que, em 31 de março de 1964, aconteceu o que todos imaginavam: o golpe militar que traria consequências desastrosas para o Brasil. E para Juscelino. O regime retirou João Goulart da Presidência e cassou políticos de diversos partidos. Era o fim da estabilidade política e dos anos de democracia.

Mesmo abalado com o que o golpe representava, Juscelino levou seu partido, o PSD, a se colocar a favor do general Castello Branco em uma eleição indireta no Congresso Nacional. Entre os membros do partido, a maioria apoiou o ex-presidente, endossando a subida de Castello Branco ao poder. Havia a promessa, por parte dos militares e do novo presidente, de que seriam adotadas medidas saneadoras apenas naquele momento. A intenção era restabelecer a normalidade

democrática e a manutenção do calendário eleitoral, com disputa para a Presidência em 1965. Puro engano. O extremismo político só iria aumentar nos meses seguintes.

Em junho de 1964, Juscelino Kubitschek teve os direitos políticos cassados. Acusado de corrupção, o ex-presidente foi obrigado a se submeter a interrogatórios, insinuações, ataques e afirmações perversas. Uma delas dizia que seu patrimônio representava a sétima fortuna do mundo. Aos 61 anos, Juscelino vivia confortavelmente. Mas estava bem longe de aparecer em um ranking desses.

Além da cassação do principal candidato à Presidência àquela altura, Castello Branco adotou posições cada vez mais duras, prorrogando seu mandato e adiando indefinidamente as eleições diretas. Mesmo cassado, nunca ouvi da boca de Juscelino uma crítica sequer nem manifestação alguma de rancor contra Castello Branco.

A morte: meu telefone no bolso

“Para conseguir a amizade de uma pessoa digna é preciso desenvolvermos em nós mesmos as qualidades que nela admiramos.”

Sócrates, filósofo grego

A vida prega certas surpresas, talvez para nos forçar a enxergar quão insignificantes somos diante de determinados enlaces. O trabalho, os negócios, a fortuna, os amigos, a família, tudo parece impotente, encolhido ao menor poder de reação. A existência humana se reduz a nada.

Eu havia reunido um grupo de amigos para jantar no restaurante Hippopotamus, em São Paulo, quando por acaso encontro o ex-presidente Juscelino Kubitschek. Ele estava acompanhado de Adolpho Bloch, dono da revista *Manchete*, uma das principais do país, e um de seus apoiadores mais ativos no Rio de Janeiro.

Conversamos por alguns minutos. Era a noite de sexta-feira, dia 20 de agosto de 1976. Juscelino me contou que pretendia ir a Brasília no domingo. Como eu também viajaria

para a capital federal no mesmo dia, convidei o ex-presidente a me acompanhar.

– Podemos ir juntos no mesmo jatinho, presidente. Este é meu telefone. Por favor, me ligue para a gente combinar – pedi, feliz pela possível companhia.

– Tudo bem. Eu ligo. Anote também o meu número – ele respondeu, antes de se despedir com um afetuoso abraço.

Juscelino me passou o telefone da casa em que estava hospedado. Na manhã de sábado, da fazenda em Campinas onde passei o fim de semana, liguei para o ex-presidente, mas ele ainda não havia acordado. Soube depois que Juscelino tinha me telefonado, mas eu já estava na rua, em outro compromisso. Na época, não existia celular para comunicação mais instantânea.

As viagens aéreas, como a que iríamos fazer para Brasília, eram bem comuns na rotina de Juscelino. Alguns sustos também. Durante um voo para Fortaleza, no Ceará, dois motores do avião começaram a falhar. Sem perda de tempo, Juscelino passou por rádio a assessores suas últimas determinações pessoais e de trabalho. Durante o período de turbulência, Juscelino apenas colocou o paletó e ajeitou a gravata.

– Se encontrarem meu corpo, o presidente precisa estar de terno e gravata – chegou a dizer para um dos assessores dentro do avião, em pleno perigo de queda.

Felizmente, ninguém precisou cumprir suas ordens. O avião presidencial, um Viscount, quadrimotor britânico adquirido naquela época pelo governo, pousou sem problemas no Ceará. Mas, se um desastre aéreo não o vitimou, Juscelino perderia a vida dentro de um carro em plena rodovia.



No domingo, dia 22 de agosto, menos de 48 horas depois do nosso encontro em São Paulo, Juscelino desistiu da viagem para Brasília e decidiu partir de carro para o Rio de Janeiro, cidade onde vivia. Às 22 horas de domingo, meu telefone tocou. Era um ex-diretor da Volkswagen, que me contou a fatalidade.

- Mario, Juscelino morreu. Um acidente na Via Dutra.
- Não é possível – não acreditei, em choque.

O Opala do ex-presidente, dirigido pelo seu motorista Geraldo Ribeiro, foi atingido por um ônibus e, desgovernado, atravessou a mureta e bateu de frente com um caminhão. O carro ficou irreconhecível, tamanha a violência do acidente. JK morreu aos 73 anos.

Muita gente criou teorias conspiratórias para a morte do ex-presidente. Mas perder um líder como ele em um momento em que o Brasil iniciava o caminho da transição democrática já havia sido tragédia suficiente para gastar tempo com hipóteses. Juscelino parecia imune a esse tipo de situação. Dois anos antes ele recuperara seus direitos políticos, cassados durante o regime militar, e traçava planos de voltar à vida pública.

Uma casualidade mexe comigo até hoje: na hora do acidente, Juscelino levava no bolso do paletó o bilhete com meu número de telefone. Outra coincidência triste: Juscelino morreu em um 22 de agosto, mesma data de batismo do centro acadêmico que eu tinha presidido e me havia dado a primeira oportunidade de conhecer alguém que se tornaria meu grande amigo.

Uma das lembranças mais carinhosas é do dia em que, no exílio, o presidente pediu a sua filha Maria Estela

Kubitscheck e a seu genro, Rodrigo Lopes, que o representassem e a dona Sarah como padrinhos do meu casamento. E das inúmeras cenas eternizadas de Juscelino acolhido pelas pessoas comuns na rua, pobres ou ricas, no meio ao povo, no braço dos brasileiros. Sua visão de estadista poderia ter feito ainda mais pelo país. Ele tinha um projeto para o Brasil. Uma compreensão avançada do que era a nossa nação e do que sonhava que ela um dia se tornasse.

O avião particular que me levaria para Brasília mudou de rota na segunda de manhã. O destino era o velório no Rio de Janeiro. Um dos momentos mais tristes da minha vida.

CAPÍTULO 4

EMPRESÁRIO ASSUMIDO

Liderança em construção

“Empreendedores são aqueles que entendem que há uma pequena diferença entre obstáculos e oportunidades e são capazes de transformar ambos em vantagem.”

Nicolau Maquiavel, poeta renascentista

O primeiro passo para transformar uma decepção em um salto para o sucesso é não desistir. Resiliência, a capacidade de retomar o rumo após um forte baque, é um traço geralmente comum a todos os que alcançaram o topo. A cassação de Juscelino Kubitschek, em pleno início de regime militar, quando abraçava sua campanha efusivamente, gerou em mim uma tremenda frustração com a política, mas não me fez desistir. Guinei minha vida para o mundo dos negócios.

Eu havia me mudado para o Rio de Janeiro somente para assessorar JK, a pedido dele próprio. Solteiro, morava em um confortável apartamento anexo ao Hotel Copacabana Palace. Trabalhava nos negócios imobiliários, que havia iniciado ainda na faculdade, em São Paulo. Tinha construído vários pequenos empreendimentos comerciais em bairros

em crescimento, como a Vila Olímpia e os Jardins. Também ainda no período da faculdade, tive o meu primeiro emprego, como colunista de economia do jornal *Última Hora* e presidente do jornal *Correio Paulistano*, o então mais antigo em existência, fundado em 1854, o que me gerou certa independência financeira.

Em um almoço de amigos no famoso restaurante Pérgula, no Rio, fui apresentado pelo empresário Ricardo Amaral a Ana Maria Monteiro de Carvalho, com quem me casei em 1965. Foi meu primeiro casamento e, durante dez anos de relacionamento, tive três filhos: Mario Bernardo, Álvaro e Fernando. Meu mais velho nasceu um ano e meio depois do casório, e os demais vieram também logo em sequência, com diferença de, no máximo, dois anos entre eles.

Após a nossa separação, fiquei responsável pela criação dos meninos, ainda crianças, em uma decisão tomada em total acordo com a mãe. Todos vivíamos bem, em harmonia. Ana Maria cumpriu um papel formidável de enorme maturidade, embora bastante jovem. Foram dez anos divorciado, entre inúmeras viagens e os mais variados compromissos de trabalho, vivendo com os garotos bem perto de mim. Eles estavam sempre ao meu lado na maior parte do tempo.

Mesmo mais adiante, acumulando funções de quatro empregos simultâneos, nossas refeições no café da manhã e no jantar, juntos, eram sagradas. Uma foto memorável registra um desses momentos, em que o presidente João Figueiredo brinca com os três meninos durante a abertura do Salão do Automóvel. Acompanhei o crescimento deles de perto, um a um, buscando ensinar tudo o que meus pais transmitiram. Dos primeiros passos até o fim da adolescência, e hoje homens

vencedores cada um em sua carreira, cada um com seu estilo de viver e personalidades diferentes.

O mais velho, Mario Bernardo, formado em administração na Universidade de Paris, mora com a família em Nova York e é o responsável pela atuação internacional do Brasilinvest. Álvaro, também formado em administração, e master pela Universidade de San Diego, nos Estados Unidos, coordena as relações institucionais do grupo e se dedica à sua empresa de entretenimento e ao trabalho na televisão, como colunista de um quadro de viagens na Rede Record, segunda maior emissora de TV do Brasil. E Fernando, o caçula, comandante empresarial por vocação, é o CEO do Brasilinvest, à frente das operações de nossa companhia no dia a dia em São Paulo. Os três são filhos exemplares, carinhosos com o pai, e preservam uma união admirável entre eles – são o meu maior empreendimento na vida.

– Toda vez que encontram o pai, seja sozinhos, seja no meio de uma reunião, se aproximam para beijá-lo com carinho. É uma união muito bonita, que vejo nos momentos mais inesperados – conta Tatiana Cohen, assistente executiva do Brasilinvest, que trabalha conosco há 26 anos.

Em meados de 1982, conheci Maria Antonietta, a Teta, neta do ex-presidente Júlio Prestes. Logo me apaixonei e decidimos nos casar no dia 22 de fevereiro de 1983. Ela também era divorciada e havia tido dois filhos homens. Seu jeito delicado e afável, mas extremamente decidido, sempre lembrou o da minha mãe e tem sido até hoje um pilar para nossa família, um grande guia espiritual para todos nós.

Tivemos um único filho, o meu quarto homem: Antonio, apelidado por nós de Pippo, em homenagem ao avô italiano.

Advogado formado pela Faap e com master pelo Ibmecc, viveu longo tempo na França e atualmente é uma das maiores promessas do ciclismo do Brasil, tendo já conquistado o título de campeão brasileiro. Jovem talentoso, é sempre um extraordinário e doce companheiro. Até hoje preservo na minha mesa no escritório da Faria Lima o coelho de pelúcia com que me presenteou quando, ainda nem se equilibrava em cima de uma bicicleta, tagarelava pelas árvores da fazenda em Campinas.

Pippo se casou no Rio de Janeiro, na Igreja Nossa Senhora do Monte do Carmo, em dezembro de 2015, curiosamente a mesma em que me casei pela primeira vez, localizada bem em frente à antiga Câmara Municipal do Rio, onde Juscelino foi oficializado candidato pelo PSD. Estávamos todos lá em uma cerimônia belíssima. Um encontro que uniu quatro gerações da nossa família. Tenho no total dez netos, sete mulheres e três homens. A mais nova tem quatro meses e o mais velho, 20 anos.

Ana Maria, minha primeira mulher, é filha de Joaquim Monteiro de Carvalho e herdeira do Grupo Monteiro Aranha, uma das empresas mais importantes do Brasil. A companhia nasceu em 1919, como resultado da união de dois exímios empreendedores: Alberto Monteiro de Carvalho e Silva e Olavo Egydio de Souza Aranha Júnior.

Alberto negociava na bolsa de café a produção familiar. Já Olavo, neto de um barão do Império do Brasil no século XIX, exercia a profissão de engenheiro e arquiteto. Futuramente seria tio do banqueiro Olavo Setúbal, prefeito de São Paulo nos anos 1970 e banqueiro do Itaú.

Joaquim Monteiro de Carvalho, carinhosamente conhecido pelos amigos como “Baby”, era uma das figuras mais

lendárias da sociedade carioca. A sua visão de negócios o levou longe. Foi um dos responsáveis pela chegada ao Brasil da Volkswagen, em 1953. E, posteriormente, aproveitou o incentivo às montadoras dado pelo governo do presidente JK para expandir sua atividade. Também participou da fundação de empresas da família Klabin, no ramo de papel e celulose. Contribuiu para a criação da indústria petroquímica no Brasil, como sócio fundador da Petroquímica União e da Oxitenio.

Nos anos 1990, teve habilidade para trazer ao nosso país a instalação de marcas como Peugeot e Moët & Chandon. Foi com sua ótima retórica que se tornou amigo do conde Frédéric Chandon e o convenceu a instalar uma vinícola da badalada marca da família em Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul.

Além de meu sogro, Joaquim foi durante muito tempo a pessoa com quem eu mantinha contato próximo e minha inspiração no universo dos negócios. Era um completo admirador da sua capacidade empresarial. Compreendi com ele o desenvolvimento de certas habilidades. Antes de mais nada, era um homem de execução. Decidido em suas convicções, conseguia ter sensibilidade e faro para avistar oportunidades. Tinha estudado na Alemanha e na Suíça, suas relações para além do Brasil.

Aprendi com ele que as associações com grupos estrangeiros trazem, embutidas, chances concretas de transações vantajosas. Joaquim nutria a hipercapacidade de negociar e conseguir consensos, dom que já havia visto com desenvoltura em Juscelino. Sou grato a tudo o que fez por mim. Tenho orgulho de ter sido seu aluno na prática da vida.

Joaquim também era um apaixonado por arte, gosto que compartilhava comigo nos momentos de lazer. Tinha

interesse especial pelo Art Déco, movimento artístico que teve origem na Europa. Eu preferia o Modernismo. A familiaridade com a arte era uma herança de Alberto, pai de Baby, que chegou a conhecer o arquiteto Le Corbusier, um dos mais importantes do século XX e dono do projeto dos edifícios-sede da Organização das Nações Unidas, em Nova York.

Além da proximidade com o arquiteto francês, Alberto havia erguido o Pavilhão da França durante a exposição do Centenário da Independência do Brasil, em 1922, e iniciado uma impressionante coleção de vasos de Émile Gallé, um dos expoentes do Art Nouveau, estilo decorativo muito apreciado no mundo no fim do século XIX e início do XX.

A paixão herdada do pai fez Joaquim reconstruir e decorar a magnífica mansão de Santa Teresa, no Rio de Janeiro, no estilo Art Déco. A construção chegou a ser admirada até por Alastair Duncan, um dos maiores estudiosos desse movimento artístico. A vista da janela do seu quarto, com as duas maiores joias da paisagem carioca, o Pão de Açúcar e o Corcovado, fala por si própria. Baby também possuía outra casa nesse estilo, muito apreciada pelos especialistas, em Cap Ferrat, praia da Riviera francesa, entre Nice e Mônaco.

Essa paixão o orgulhava. Meu ex-sogro nunca escondeu a satisfação de exhibir aos amigos o projeto original, em papel-manteiga, da divisória de ferro batido que separava o jardim de inverno da sala, criada pelo decorador francês Raymond Subes. Sua coleção também incluía um conjunto de porcelanas da Companhia das Índias, prataria inglesa, arte moderna brasileira e tapetes. Joaquim ainda tinha paixão pela alta gastronomia e por esporte. Até sua morte, em 2008, aos 95 anos, cultivou um imenso círculo de amigos.

Uma figura fundamental e referência de trabalho e de vida para mim foi Olavo Egydio de Souza Aranha Junior, o doutor Olavo. Ele sempre comandou com sucesso os negócios da família. Tinha profundo talento empresarial e carregava em todos os momentos o nome da segurança. A visão estratégica, a habilidade de negociar e a capacidade de gestão financeira do doutor Olavo eram inquestionáveis. Certo dia, em maio de 1965, quando ainda tinha 28 anos, fui convidado por ele e Joaquim para trabalhar no Grupo Monteiro Aranha. A proposta aconteceu em um almoço no Clube Americano, restaurante famoso à época, localizado no prédio da sede da companhia, no Edifício Monteiro Aranha, na avenida Rio Branco, centro do Rio.

– Mario, você deveria ficar mais tempo conosco. Pense em se juntar a nós para desenvolvermos ideias inovadoras – convidou Joaquim, na frente de outros três executivos da empresa, presentes por acaso naquele dia.

– Será um privilégio para mim. Estou pronto – respondi na hora.

Quase não tive tempo de estreitar minha sala de trabalho quando me deram a missão de ir para os Estados Unidos resolver um impasse. O Grupo Monteiro Aranha tinha acabado de vender a Cisper, a Companhia Industrial São Paulo e Rio, em uma associação com a Owen Illinois, a maior fabricante de embalagens de vidro do mundo. Morei um ano nos Estados Unidos para executar a transição do negócio, já que nossa família ainda permanecia dona de 20% da empresa e a sociedade começava a gerar conflitos.

Voltei ao Brasil com a solução do desentendimento e, ainda por cima, com a ideia de um novo empreendimento: o

lançamento de um conjunto residencial de 450 casas a preços populares em uma parte não aproveitada do terreno da Cis-per. Planejei o loteamento da área e executamos o primeiro projeto do então BNH, o Banco Nacional da Habitação, em parceria com capital privado. Era o embrião do bairro hoje chamado Vila Cisper, em Ermelino Matarazzo, um dos mais populosos da zona leste de São Paulo, com mais de 120 mil habitantes. O negócio gerou um lucro surpreendente.

Ao retornar dos Estados Unidos, fui morar em São Paulo em um apartamento espaçoso na avenida Angélica, em frente ao parque Buenos Aires, no bairro de Higienópolis. Montei na cidade o primeiro escritório do Grupo Monteiro Aranha no lendário edifício Mendes Caldeira, na região da praça da Sé, que pegou fogo e anos depois acabou demolido. Logo surgiu outro impasse, dessa vez ainda maior: a empresa estava prestes a romper com a Volkswagen, em um grave embaraço com os sócios.

Como toda crise, uma grande oportunidade.

A Volks no Brasil

“Não tenha medo de desistir do bom para perseguir o ótimo.”

John D. Rockefeller, empreendedor

O principal motivo da iminente quebra de sociedade entre o Grupo Monteiro Aranha e a Volkswagen era um conflito de interesses. Ao perceber que a filial brasileira estava crescendo mais do que esperavam, a matriz alemã começou a se movimentar para promover a ruptura com seu sócio nacional. Com isso, os alemães-ocidentais buscavam conquistar o controle da divisão brasileira e tocar o negócio por conta própria.

A empresa propôs contínuos aumentos de capital para que os sócios minoritários acabassem reduzindo sua participação no negócio. No limite, nosso grupo foi praticamente obrigado a desistir de participar dos conselhos de administração. Essa era a artimanha da manobra.

A crise entre a Volkswagen e o Grupo Monteiro Aranha só foi superada com a intervenção do alemão Kurt Lotz, presidente mundial da companhia. Lotz nos recebeu em uma

reunião no Hotel Plaza, de Paris. Participaram do encontro Joaquim Monteiro de Carvalho, doutor Olavo e eu.

Lotz havia substituído o lendário Hans Nordhoff como CEO da Volkswagen. Era o segundo executivo a comandar a montadora no período após a Segunda Guerra Mundial. Durante o conflito, Lotz havia sido major da Força Aérea alemã. Ao iniciar carreira nos negócios, imprimira o planejamento industrial em larga escala. Quando assumiu o comando da Volkswagen, em abril de 1967, já era considerado um fenômeno da indústria por sua rápida ascensão profissional. Ele morreu em 2005, aos 92 anos.

Na tensa reunião em Paris, após horas de negociação, Lotz demonstrou um sinal de que aceitaria a paz na sociedade montada no Brasil. Em inglês, ele fez uma exigência:

– Tudo bem, vamos acalmar os ânimos. Mas vocês devem trocar a direção de lá por um executivo preparado pela nossa matriz.

– Nós concordamos – afirmou Joaquim.

De repente, veio a proposta-surpresa de Lotz após as indicações do doutor Olavo e de Joaquim:

– Mario será membro do board e diretor executivo da Volkswagen do Brasil. Mas sem falar alemão é impossível. Antes, ele deve passar por um estágio de um ano de preparação em Wolfsburg.

A pequena cidade da Alemanha Ocidental, no estado da Baixa Saxônia, era a sede mundial da Volkswagen, a fábrica número 1 da empresa de automóveis. À época, Wolfsburg operava com um impressionante contingente de 90 mil funcionários.

– Gosto muito de você, Mario. Acredito que irá se sair muito bem – selou o acordo Lotz, batendo no meu ombro.

E lá fomos de mudança para a Alemanha: eu, Ana Maria e Mario Bernardo, meu filho mais velho, ainda bem criança e o único nascido até então. Moramos um tempo em Bad Reichenhall, na Baviera, perto de Munique, e depois fomos morar em uma outra cidade chamada Braunschweig, vizinha a Wolfsburg. Parecíamos uma família de retirantes desembarcando na cidade grande. Realizei três meses de curso de alemão para só depois começar a executar as funções preparatórias dentro da Volkswagen em Wolfsburg.

Apreendi muito nesse período. Acompanhei as minúcias da monumental estrutura da linha de produção de uma das maiores montadoras de carro do planeta. Uma autêntica cidade. A gigantesca capacidade organizacional, a utilização racional dos recursos e, principalmente, a forma de integração com as comunidades locais, pequenos municípios em torno da Volkswagen, eram uma fonte de aprendizado. Nesse tempo, essas fábricas eram responsáveis por todo o processo produtivo do automóvel, da estamparia à montagem dos bancos. Mas ao longo do tempo, sufocadas pelos altos custos, foram terceirizando atividades e cortando funcionários.

Embora pequenas, Braunschweig e Wolfsburg possuíam seu charme e um ritmo de vida mais pacato. Voltei de lá conversando em alemão e com uma fluência ainda maior para dar novos passos na carreira em busca de grandes negócios. Assim que cheguei ao Brasil, assumi um cargo de direção na fábrica da Volks em São Bernardo do Campo, que já contava com 30 mil funcionários. Havia até semáforos, igreja, padaria e agência de correio dentro da unidade do ABC paulista.

O novo CEO da empresa no país era o alemão Rudolf Leiding, empresário prático e agressivo na resolução de problemas. Sua história mostrava isso.

Quando a Volkswagen comprou a Auto Union, companhia que viria a se tornar a Audi, Leiding foi enviado à fábrica de Ingolstadt, no estado da Baviera, na Alemanha Ocidental. Seu desafio era implantar uma disciplina para os trabalhadores. A solução do executivo foi simples. Leiding chegava todos os dias às sete horas da manhã e se colocava na entrada da fábrica para conferir quais funcionários chegavam atrasados. O método deu tão certo em Ingolstadt que Leiding voltou a utilizá-lo em outras unidades da Volkswagen.

Certa vez, descobriu que havia 28 mil automóveis armazenados em uma área da fábrica. Nenhum deles tinha uso algum, e estavam se tornando obsoletos. Irritado com o prejuízo daquele estoque no pátio da fábrica, Leiding reuniu os funcionários no galpão e surpreendeu a todos. Pediu que todos fossem para a rua vender tudo, sem importar o preço nem as condições de pagamento. Muitos amigos e familiares de funcionários da Audi de Ingolstadt acabaram comprando carros da marca por preços absolutamente inacreditáveis. O estoque desapareceu em poucos dias.

Metódico, Leiding costumava percorrer cada setor da fábrica à noite acompanhado de um fotógrafo. O responsável pela área que tivesse qualquer tipo de problema recebia uma foto de seu setor na manhã seguinte. Sem nenhum comentário. Só o autógrafo do CEO no verso da imagem. Para bom entendedor, nenhuma palavra é necessária. As ideias de gestão de Leiding fizeram com que a fábrica da Audi reduzisse radicalmente seu custo de produção no primeiro ano sob sua

administração. Ingolstadt se tornaria exemplo para as unidades da Volkswagen em toda a Alemanha.

Pelo mundo, a gestão Leiding também foi responsável pela conclusão do projeto do Golf, que passou a ser vendido nos Estados Unidos com grande sucesso. Sete meses depois, o modelo chegava ao mercado europeu. O Golf seria apontado como o carro responsável por salvar a Volkswagen da falência.

Logo que chegou, o estilo de administração de Leiding também virou referência para a unidade do Brasil. Inspirada por muitas de suas ideias, em certo período a fábrica da Volkswagen nacional chegou a aumentar sua produção em 50%. Mas os obstáculos foram surgindo no decorrer do tempo. Foi para ele que me apresentei como diretor de relações industriais, exatamente no dia 2 de janeiro de 1970, na tentativa de solucionar diversas dificuldades organizacionais enfrentadas àquela época.

– O senhor tem a sua missão, não tem? Então, não tenho de dizer mais nada. Coloque a casa em ordem – ele me deu as boas-vindas, em alemão.

– Pode contar comigo – respondi, também friamente.

Passei a implementar minha forma de gestão, incrementada pelas experiências assimiladas na Alemanha Ocidental. Chegava à empresa às sete da manhã e saía depois das oito, nove da noite. Em cinco meses, mudamos a estrutura interna de funcionamento da companhia com uma completa reestruturação de procedimentos, utilizando os mesmos executivos brasileiros, sem importar sequer um profissional estrangeiro. Leiding passou a confiar em mim. Ficamos amigos. A ele devo o apoio para transformar a Volkswagen do Brasil em porta-voz de um dos setores mais dinâmicos da economia.

Tempos depois, Leiding deixou o nosso país para assumir a presidência mundial da Volkswagen. Foi quando me indicou para assumir a presidência da Anfavea, a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Ele também me apoiou no projeto de reformular o perfil da entidade, que deixou de ter valor corporativo quase nulo para se tornar uma associação forte e ativa, capaz de participar dos grandes debates da indústria automobilística do Brasil. Fiquei no cargo durante onze anos, mas selamos uma amizade única. Nós nos tratávamos por *du*, abreviatura de *dutzerei* e que significa “tu”, expressão para os alemães que representa o estágio mais alto de confiança e relacionamento pessoal.

Para fazer da Anfavea uma entidade relevante e de representatividade efetiva, tive de enfrentar obstáculos, sinais fechados e, periodicamente, algumas colisões. Uma delas foi com o industrial Luís Eulálio de Bueno Vidigal Filho. O futuro presidente da Fiesp, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, nos anos 1980, era mandatário do Sindipeças, o Sindicato Nacional das Indústrias de Componentes para Veículos Automotores.

Luís Eulálio sempre criticou a política econômica de controle de preços. Em um almoço, do qual participavam, além de mim, o ministro do Planejamento, Mario Henrique Simonsen, e o já novo presidente da Volks no Brasil, Wolfgang Sauer, o empresário Eulálio fez um comentário desagradável, que acabou nas páginas do jornal *O Estado de S. Paulo*.

“Garnero e Mario Henrique estão mancomunados para o aumento de preços”, afirmou o título do *Estadão*, levando a crer ainda que eu seria representante dos interesses do capital estrangeiro no Brasil.

Fiquei enfurecido. O comentário era infeliz por vários motivos. Eu tinha acabado de empenhar toda a influência do meu cargo de presidente da Anfavea a favor de Miriam Lee, proprietária da fábrica Molas Sueden, em seu embate contra a Ford. Na época, o governo sinalizou com incentivos fiscais para que a montadora norte-americana montasse uma fábrica no Nordeste. Também havia acabado de estabelecer o delicado acordo de paz entre o Grupo Monteiro Aranha e a matriz da Volkswagen.

Eu não poderia aceitar um insulto desse. Minha reação foi fazer uma queixa-crime contra Luís Eulálio, apresentando o ministro Simonsen como testemunha. O resultado da ação foi absolutamente constrangedor. Dois dias depois, Luís Eulálio aparecia, aos prantos, na sala de espera do ministro, em Brasília. A queixa-crime só não foi adiante por motivo especial.

– O presidente Geisel pede que você retire a ação – me segredou o coronel Wilberto Lima, assessor especial da Presidência.

Luís Eulálio foi perdoado judicialmente. Nada que me fizesse guardar nenhum ressentimento. Ficou sempre um bom e respeitado amigo.

Meu desafio à frente da Anfavea e da Volkswagen agora passava a ser outro e bem maior: a crise da falta de gasolina, que ameaçava atingir o país em cheio. Era preciso acreditar em uma inovação tecnológica hoje tão comum na rotina de qualquer brasileiro na hora de abastecer o carro.

Um milhão de carros

No Brasil, como de resto em todo o mundo, o petróleo sempre é o vilão de crises de grandes proporções. O preço do barril explode no mercado internacional, gerando aumento direto para o consumidor. Nos anos 1970, as maiores economias do planeta praticamente pararam em razão da redução abrupta do abastecimento. E eu enfrentava o dilema no Brasil, como diretor da Volkswagen e representante dos fabricantes de carros na presidência da Anfavea.

O primeiro apuro aconteceu em outubro de 1973, quando os exércitos do Egito e da Síria atacaram Israel em pleno feriado judaico do Yom Kippur, ou Dia do Perdão. Um dia de completa tranquilidade e de jejum: os transportes públicos param, o rádio e a televisão não fazem transmissões e quem tem um mínimo de fé religiosa renuncia à comida e à bebida. As sinagogas ficam mais cheias que nunca: é o dia de pedir perdão a Deus pelos grandes e pequenos pecados do ano que se encerra.

Bem equipado e com apoio dos Estados Unidos, o exército de Israel logo reagiu e venceu o conflito vinte dias depois, sucedendo-se a ele um cessar-fogo proposto pela ONU.

O mundo árabe sofria nova derrota no Oriente Médio. Um revés difícil de engolir para os países islâmicos. Haveria retaliação. Ela veio em seguida, com o aumento do preço do petróleo em mais de 400%, que atingia diretamente países como o Brasil, dependente do transporte rodoviário e importador do produto.

Se a conjuntura econômica já era desfavorável e havia gerado grave crise ao nosso país, ela ficou ainda pior em 1979. Naquele ano, a instabilidade política desorganizou todo o sistema de produção do Irã, um dos principais produtores mundiais. Com oferta escassa, o preço do barril aumentou mais de 1.000%. Para complicar ainda mais, Irã e Iraque entraram em guerra no ano seguinte, por causa de disputas territoriais. O conflito armado durou oito anos e teve um saldo de 1 milhão de mortos, somando as vítimas nos exércitos dos dois lados. O Iraque também estava na lista dos principais produtores mundiais de petróleo.

Esse segundo choque do petróleo, em 1979, havia comprometido de vez a economia brasileira. Naquele ano, o ministro do Planejamento, Mario Henrique Simonsen, pediu uma conversa comigo em uma de suas vindas de Brasília para São Paulo. Durante o encontro, ao sair do aeroporto, ele confessou seu temor quanto à situação do país.

– Se o Brasil não encontrar uma solução econômica para a importação de petróleo, estaremos perdidos. Anote aí. Vamos adotar o racionamento de gasolina em poucos meses – revelou Simonsen.

A situação era alarmante. Eu sabia que o racionamento de gasolina implicaria a queda imediata nas vendas de automóveis e em um desemprego maciço. Eu já havia assumido

o cargo de representante do setor privado brasileiro na Comissão Nacional de Energia, órgão criado pelo governo para debater e decidir os rumos do país sobre a questão energética. Em razão disso, fiz uma sugestão ao ministro.

– Penso ter uma alternativa: o carro a álcool. Se a solução for essa, precisamos que ele se popularize. Não é possível restringi-lo a táxis ou carros experimentais – argumentei, acompanhado de uma sinalização positiva do ministro.

Era uma posição ousada para a época. Expus a Simonsen um projeto em que a própria Anfavea garantiria a produção de álcool em negociação com os fabricantes. O ministro faria articulações com a Petrobras e o governo. O que era indicativo de uma crise grave para o setor no Brasil começava a dar sinais de ser uma oportunidade ímpar.

A ideia de Simonsen era que a indústria garantisse a produção de 250 mil carros a álcool naquele ano para minimizar a demanda de petróleo. O número me pareceu modesto. Marquei, em seguida, um almoço com as quatro montadoras que comandavam o mercado brasileiro: os presidentes da Ford, da General Motors e da Volkswagen e o superintendente da Fiat. Foi quando relatei o problema que se avizinhava e introduzi uma meta corajosa.

– Quero dar uma garantia ao Conselho Nacional do Petróleo e ao governo federal de que o setor consiga entregar 1 milhão de carros a álcool – anunciei, diante de todos.

O objetivo era alto: esse número representava toda a produção anual de carros de passeio no Brasil.

– Preciso de um cheque em branco – completei.

Sem perplexidade, todos os empresários que integravam a Anfavea concordaram com a garantia. Também apresentei

ao Conselho Nacional do Petróleo um documento intitulado “Energia, o futuro é hoje”, com o aval de todas as maiores corporações empresariais brasileiras representadas pela Confederação Nacional da Indústria, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, Confederação Nacional do Comércio, Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes e Federação Brasileira dos Bancos. A aprovação ao plano ainda era assinada por cerca de oitocentos empresários, entre os quais Antônio Ermírio de Moraes, do Grupo Votorantim; Jorge Gerdau Johannpeter, do Grupo Gerdau; Olavo Setúbal, do Banco Itaú; e Horacio Coimbra, do Banco Cacique.

Esse documento era um trunfo para a aprovação do projeto, que ainda sofria resistências por parte do governo.

– Essa é uma proposta antipatriótica – afirmou o general Oziel de Almeida, presidente do Conselho Nacional do Petróleo, cético quanto à capacidade de a indústria automobilística suprir a demanda, o que geraria caos no setor.

– Não lhe reconheço autoridade alguma para me ensinar patriotismo – respondi, de bate-pronto, causando mal-estar na sala de reunião, em um dos vários debates sobre o tema em Brasília.

O general Oziel era habituado a reações inesperadas. Em março, uma declaração sua teve repercussão maior do que esperava ao ser questionado por um repórter sobre as perspectivas do abastecimento de combustível no Brasil após a crise do petróleo:

– A situação está pretíssima. Talvez seja a hora de começarmos a pensar no racionamento.

Muito mais do que um anúncio, a declaração do general Oziel servia de pressão para que o governo tomasse uma posição em relação ao impasse. Mesmo em situação crítica,

o projeto do carro a álcool não tinha a confiança de vários setores do governo. O então ministro da Indústria e Comércio, Ângelo Calmon de Sá, embora tivesse participado com o presidente Geisel da elaboração do conhecido projeto Pró-Álcool, acreditava que o combustível alternativo não seria capaz de substituir o petróleo.

– O que se pretende com o álcool é basicamente atender à demanda adicional. Mas ele pouco ou quase nada vai resolver diante de uma eventual crise de abastecimento – chegou a me afirmar o ministro, certa vez, numa declaração que também se tornou pública.

Outro opositor à ideia era Shigeaki Ueki, primeiro civil a assumir a presidência da Petrobras. Consegui convencê-lo da viabilidade da proposta em um almoço na Churrascaria do Lago, em Brasília. Mas a costura de um acordo era complicada. No dia seguinte àquele em que recebi o aval de Ueki à proposta, o ministro Mario Henrique Simonsen, principal incentivador da ideia, pedia demissão do cargo.

Diante de tantas resistências, percebi que não daria mais para lidar com intermediários. Era necessário um apoio de peso. A chance para isso apareceu quase por acaso. Quando voltava de Brasília para São Paulo em um jato particular que usava com frequência, encontrei o presidente João Baptista Figueiredo em um dos saguões do aeroporto de Congonhas. Minha oportunidade tinha chegado. Após breve cumprimento, comecei a conversar sobre a situação do petróleo.

– Nossa indústria tem condição de produzir a quantidade de carros a álcool necessária? – perguntou o presidente, meio desconcertado.

– Com certeza, presidente. Isso já foi acertado com o setor.

– Ligue amanhã de manhã para o ministro Cesar Cals para falar sobre o assunto – respondeu Figueiredo, referindo-se ao titular do Ministério de Minas e Energia.

Não precisei. No dia seguinte, foi Cesar Cals quem me telefonou. O ministro foi sucinto:

– Está aprovado. Siga em frente.

Com o aval do governo, a “operação 1 milhão” teve início. O racionamento de combustível nunca existiu. A própria Petrobras tinha adotado um sistema de refino diferente, que havia sido sugerido por mim. Em quatro meses, a linha de produção da indústria automobilística estava completamente equipada. Os usineiros, por sua vez, produziam todo o álcool necessário. Em apenas três anos, 90% dos carros brasileiros consumiam um combustível bem mais barato do que a gasolina. Hoje, quatro décadas depois, essa tecnologia evoluiu para a criação dos motores bicombustíveis; já soma 23 milhões o número de automóveis espalhados por todo o país que os utilizam.

Sindicalista abusado

Outra experiência como presidente da entidade representante dos fabricantes de carros foi enfrentar as greves históricas dos metalúrgicos no ABC paulista. Imagine assistir na televisão ou ver nos jornais uma multidão de funcionários conflagrados, de braços cruzados, gritando contra os patrões, e saber que está em suas mãos o dever de encontrar uma saída para o labirinto. Era necessário mais que a simples arte da negociação.

Sempre entendi que um empresário de sucesso precisa saber harmonizar seus interesses com as aspirações de seus trabalhadores. Para adquirir perícia sobre como lidar com greves, enviamos delegações formadas por integrantes do departamento pessoal e do setor de relações industriais para países produtores como Suécia, Itália e França, com tradição de sindicatos fortes, combativos e intransigentes.

Um dos membros dessas comitivas foi Mauro Marcondes, que exercia um cargo no setor de relações industriais da Anfavea. Mais tarde, iria se tornar vice-presidente de finanças e infraestrutura da entidade. Posteriormente, participaria do

conselho de administração da Scania. Marcondes viajou à Europa para estudar melhor o problema. Seria peça importante para a resolução de conflitos trabalhistas nos anos seguintes.

Quando o presidente João Figueiredo assumiu o poder, enfrentou logo de cara um tsunami. Em 13 de março de 1979, teve início uma greve que parou 200 mil operários na Grande São Paulo. Com pouco diálogo com o movimento operário, a reação do governo muitas vezes era aprisionar os líderes operários. Um dos que despontavam na época era o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema, Luiz Inácio Lula da Silva.

Lula surgiu na cena nacional durante esses movimentos grevistas. Forjou ali, para afronta dos generais no poder, sua imagem de líder sindical moderno e destemido. Correram o mundo as fotos do jovem barbudo, de microfone em punho, comandando assembleias de milhares de metalúrgicos. Era um líder sindical abusado.

Adepto do diálogo e não da repressão, assumi as negociações com o sindicato de Lula, que reivindicava um aumento de 14%. Era um índice que o governo nem aceitava discutir, propondo um aumento de 8%. Sugeri um valor intermediário de 10%.

– Dez por cento é um índice que o governo nem cogita conceder. Muito menos é aceito pelo Mario Henrique Simonsen – me avisou, por telefone, o ministro do Trabalho, Murilo Macedo, citando seu colega da pasta do Planejamento.

Ao consultar meus colegas da Anfavea, chegamos a um acordo de que 10% era um valor aceitável. Bati o pé em que seria esse o índice. Passei a proposta para o sindicato dos trabalhadores. Murilo Macedo só ficaria sabendo de minha

decisão através de um telefonema, já de madrugada. Percebi que minha relação com as diversas esferas do governo federal havia sido arranhada. No dia seguinte, reencontrei Simonsen em um almoço em sua homenagem, na casa do empresário Valentim dos Santos Diniz, pai de meu ex-colega de futebol Abílio Diniz. Simonsen estava furioso.

– Ministro, à noite não consegui distinguir o oito do dez. Por isso aceitei esse valor – justifiquei-me, com uma ponta de ironia.

No dia 25 de março, a greve foi encerrada. Em duas semanas, a indústria recuperou a produção perdida nos dias de paralisação. A capacidade de negociar um meio-termo levou à aceitação do sindicato. Um alívio para o governo. Os ânimos haviam se acalmado. A trégua, porém, durava apenas por um certo tempo, quase sempre rompida por dissidências internas entre os grevistas, que chegaram inclusive a afastar Lula da presidência do sindicato.

Minha relação com Lula foi iniciada com a instabilidade dessa greve. Hoje permanece respeitosa, embora discorde frontalmente de diversas políticas econômicas implantadas pelo governo do PT nos últimos anos. No tempo de sindicalista do ABC, Lula chegou a me criticar abertamente, esquecendo-se do meu aval para o seu retorno à vida sindical e política.

O governo se surpreendeu quando Lula, de repente, incendiou ainda mais a massa operária, dando continuidade ao movimento. O governo considerou a atitude um ato de traição. Para mim, a explicação é mais trivial: ao chegar a São Bernardo, Lula percebeu que o clima entre seus correligionários não era de conciliação. Assim, não haveria condições para falar em encerramento da greve.

Foi na retomada das negociações que minha participação seria decisiva. Recebi, em meu escritório do Brasilinvest, no prédio da Faria Lima, para negociação, Lula e Almir Pazzianoto, advogado do sindicato dos metalúrgicos. Por telefone, informava aos ministros Golbery, Simonsen e Murilo Macedo sobre a evolução das negociações. A proposta do governo era clara: se a greve fosse interrompida, a intervenção no sindicato seria suspensa.

– Não tenho como interromper a greve. Qual é a garantia de que a intervenção vai acabar? Como irei convencer os operários? – questionava Lula, inquieto.

As dúvidas do líder sindical eram legítimas. Como presidente da Anfavea, era necessária uma ação contundente.

– Se você não voltar ao sindicato e a intervenção não chegar ao fim, eu mesmo irei a público dizer que a negociação foi um golpe e pedirei demissão da Anfavea – me comprometi.

Minha proposta foi aceita imediatamente por Lula. Não era para menos. Com certa dose de ousadia, eu tinha acabado de recolocar o maior líder das greves no Brasil na presidência do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema. Ele ainda teria recuperados os seus direitos políticos, perdidos com a intervenção no sindicato. Lula não se lembraria desse gesto no futuro.

Minha briga pelos operários

***“O talento vence jogos.
O trabalho em equipe vence campeonatos.”***

Michael Jordan, jogador de basquete

O último capítulo da minha participação na Anfavea começou com novas turbulências. Quando Delfim Netto assumiu o Ministério do Planejamento no lugar de Mario Henrique Simonsen, houve rigorosas mudanças na política econômica. Em conjunto com o Ministério da Fazenda, em 1980, estabeleceram um austero controle de preços, salários, congelamento de câmbio e tudo o que acreditavam que comprometia o desenvolvimento econômico do Brasil.

Os resultados dessa iniciativa foram catastróficos, e começariam a ser sentidos no ano seguinte. As empresas passaram a investir em estoques e a inflação, claro, anulou os efeitos pretendidos pelo governo. Acuado, Delfim Netto foi à TV criticar minha gestão à frente da Anfavea.

– O representante da indústria automobilística sempre pede aumentos de preços no setor sem medir as consequências – acusou Delfim.

A crítica merecia resposta. E ela veio logo. Dois dias depois, em um encontro com jornalistas da área de economia, no Rio de Janeiro, rebati o ministro Delfim:

– Os aumentos que recomendamos ao governo são consequência direta da inflação que a recente gestão da economia gerou no país.

O comentário atingiu em cheio o governo federal. Horas após a entrevista, recebi um telefonema do general Danilo Venturini, chefe da Casa Militar do governo Figueiredo. Venturini contou que o presidente havia chamado Delfim Netto para conversar naquela manhã. E avisou:

– Não quero briga entre você e o Mario.

O recado do presidente serenou os ânimos. Ao menos temporariamente. No entanto, a resistência contra a Anfavea, dentro e fora do governo, se fortalecia. Quando o faturamento da Volkswagen passou a ser alvo de críticas do governo, houve preocupação geral na empresa alemã. Os números não eram exatamente reais. Wolfgang Sauer, presidente da companhia no Brasil, recebia relatórios constantes do diretor tesoureiro Hans Gerber e perdia o sono com as projeções que se desenhavam. Apurados os cálculos de custo e receita, o lucro estava entrando na faixa do perigo.

Para cortar custos, a montadora foi obrigada a fazer demissões. A empresa empregava 33 mil funcionários e precisaria enxugar 3 mil pessoas do seu quadro. Para mim, a decisão iria causar danos irreversíveis à imagem da Volks, diminuindo seu prestígio no Brasil. Eu acreditava que vivíamos um período transitório de instabilidade econômica e que iríamos superar a crise rapidamente.

Cheguei a emitir uma nota para a imprensa lamentando a política do governo de controle dos preços, mas reafirmando o compromisso da Volkswagen de acreditar na economia brasileira e cumprir seu compromisso de gerar empregos. Mas essa era uma batalha perdida. Quando Wolfgang Sauer me pressionou para que a Anfavea apoiasse a decisão da Volkswagen de cortar os 3 mil postos de trabalho, contemporei.

– Sauer, me entenda. Como presidente eleito por todas as empresas do setor, não só pela Volks, o máximo que posso fazer é convocar uma reunião e submeter a questão aos membros da entidade – argumentei ao executivo alemão.

– Ruim isso, Mario. Essa sua atitude pode comprometer sua posição na diretoria da Volkswagen – respondeu ele, decidido a executar a onda de demissões.

Na época, eu não tinha nenhuma participação acionária na multinacional alemã. Minha ex-mulher, Ana Maria Monteiro de Carvalho, tinha uma sólida posição na companhia. Mas eu já estava desquitado dela, o que era condição ideal para meu afastamento da empresa. Em vez do corte de 3 mil funcionários, a Volkswagen teria o desligamento de 3.001. Quando as demissões foram iniciadas, Wolfgang Sauer voltou a insistir em uma nota oficial divulgada pela Anfavea. No lugar desse papel, peguei o jatinho para Brasília. De lá, comuniquei, via telex, minha demissão a Tony Schmücker, presidente do conselho da Volkswagen da Alemanha Ocidental.

Schmücker era um profissional muito respeitado e havia se tornado o quarto CEO da Volkswagen. Ele tinha estabelecido uma gestão baseada nos métodos que havia aprendido durante sua experiência como empregado da Ford, em Colônia, onde tinha começado a carreira como estagiário aos 16

anos. Sua ousadia havia feito a empresa construir uma fábrica próxima a New Stanton, no estado da Pensilvânia. Com isso, a Volkswagen virou a primeira montadora estrangeira a fabricar automóveis nos Estados Unidos desde a década de 1930.

A relação com Schmücker tinha sido importante na minha carreira. Ele havia me convidado a continuar na empresa, representando a presidência mundial em Wolfsburg, mesmo após meu desligamento do Grupo Monteiro Aranha, em 1976.

Em Brasília, fui direto falar com Figueiredo. Contei ao presidente minha decisão de deixar a Volkswagen. Por causa disso, também coloquei à disposição meu cargo no Conselho Nacional de Energia. Figueiredo ficou indignado com a situação. Logo depois, manifestou isso publicamente em discurso.

– Certos alemães vêm ao Brasil só em busca de dinheiro. Não têm a dignidade de cuidar dos trabalhadores brasileiros – cutucou o presidente, categórico.

A Volkswagen, alvo das críticas de Figueiredo, não se pronunciou sobre o assunto.

Projeto de inovação

As décadas de 1970 e 1980 na minha trajetória não foram dedicadas apenas ao mundo dos carros. Mesmo como diretor da Volkswagen e da Anfavea, desenvolvi múltiplas atividades paralelas que me fizeram avançar na carreira dos negócios. Além de fundar o Brasilinvest, nosso banco de investimentos, entre outros empreendimentos, também assumi cargos públicos que me despertavam algum tipo de interesse e nos quais imaginava ser útil para o Brasil. Fui diretor da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e presidente da Confederação Nacional da Indústria.

Outro cargo público foi o de presidente *pro bono* do Projeto Rondon. Após o seminário de Salzburgo, em maio de 1975, fiz questão de pedir uma audiência com o presidente Ernesto Geisel para agradecer pelo apoio do governo federal à nossa iniciativa. Com certo receio, vindo de anos distante do poder e de minhas ligações com o ex-presidente Juscelino Kubitschek, não imaginava que seria tão bem-recebido. A imagem que tinha de um general no poder era de uma pessoa carrancuda e de cara fechada. Geisel me recebeu de maneira educada e cordial.

Meses depois, minha aproximação com o presidente fez com que eu recebesse uma mensagem urgente. Estava em Paris, na França, a negócios, quando fui avisado de que Geisel queria me ver em Brasília. Voltei às pressas. Ao chegar à capital federal, fui direto para o gabinete da Presidência. Geisel me recebeu novamente de maneira simpática.

– Mario, você sabe da importância da educação e da juventude para a construção de um futuro melhor para o país – falou o presidente, iniciando a conversa.

Pensei, então, que Geisel estivesse divagando sobre temas gerais de caráter social. Percebi que não estava. Em seguida, viria um convite de peso.

– Mario, gostaria de indicar seu nome para a presidência do Projeto Rondon. Sua experiência como ex-presidente do Centro Acadêmico 22 de Agosto será utilíssima.

Confesso que fui tomado de sobressalto pelo convite. O Projeto Rondon havia sido criado em 1967 e homenageava o marechal Cândido Rondon, que tinha desbravado o interior da Amazônia, mapeando o terreno e lançando linhas telegráficas. Por seu trabalho na região durante o início do século XX, o estado de Rondônia recebera esse nome em sua homenagem. No regime militar, o Projeto Rondon tinha por lema “integrar para não entregar”. Era uma tentativa de estender o acesso à educação de estudantes de áreas mais carentes do país, oferecendo serviços principalmente nas áreas de saúde, educação e meio ambiente.

O projeto, porém, naufragava por vários motivos. Um dos principais era que lideranças estudantis o viam como uma tentativa do governo de cooptar os alunos, com a intenção de afastar a juventude dos protestos contra o Estado. A ideia

era boa. Tanto que a iniciativa seria estendida até 1989, após o fim dos governos militares, tendo, com a redemocratização, chegado até os governos mais recentes.

– Presidente, acredito que o projeto seja positivo. Mas ele enfrenta forte oposição dos estudantes. Terei liberdade para fazer mudanças? Não haverá censura aos estudantes que participarem? – perguntei, já bem interessado pelo convite.

– Já chegamos à conclusão de que é preciso reformular o projeto por inteiro. Uma das iniciativas que pensamos é transformar o Rondon em fundação e abri-lo à participação da iniciativa privada – respondeu o presidente.

Geisel contou que meu nome havia sido indicação do ministro do Interior, Maurício Rangel Reis, como forma de facilitar o trânsito entre as necessidades do projeto e a participação do empresariado. E concluiu:

– É preciso fazer com que o projeto cresça de maneira mais expressiva, mais relevante e, principalmente, mais rápida.

O desafio era atraente. Na época, o Projeto Rondon movimentava aproximadamente 20 mil estudantes em todo o país. Geisel tinha como meta que esse número atingisse 100 mil por ano. No entanto, havia um empecilho. Ainda como integrante da Anfavea, em vez de aceitar a presidência da instituição, tive de ficar com o cargo de presidente do Conselho.

De certa forma, minha participação no Projeto Rondon era uma continuidade do que tinha sido o seminário de Salzburgo. Na ocasião, mostramos ao mundo uma nova imagem do Brasil. Agora, era uma maneira de reforçar o grande ideal político de Geisel: o da quase ruptura com o regime militar, apelidada de “lenta, gradual e segura”. O país precisava avançar para a democracia.

O presidente sabia que havia enormes obstáculos em seu projeto de devolução do poder aos civis. A maior parte deles vinha de membros do próprio regime militar. Apesar disso, o presidente tinha os instrumentos para que esse processo fosse, na verdade, rápido, arriscado e decidido. Para desburocratizar o Projeto Rondon tive apoio e colhi sugestões do coronel Wilberto Luiz Lima. Mineiro, o coronel Lima trabalhava no gabinete da Presidência da República como assessor especial de Geisel. Mais tarde, já como general, seria adido militar em Washington e ministro do Superior Tribunal Militar.

Uma das minhas primeiras imposições foi de que o projeto não deveria ser destinado a empregar militares da reserva e seus familiares. Era o fim do cabide de empregos. O governo me apoiou. O Projeto Rondon precisaria ser administrado de uma maneira capaz de produzir estudos, análises e informações sobre o país. Eu quis também tirar um certo caráter de propaganda do regime que era feito pelo projeto. O próprio teste para a seleção dos estudantes tinha a clara intenção de levantar as posições políticas dos candidatos. Isso precisava ser revisto.

Nessa nova fase, contando com o apoio de empresas privadas, o projeto conseguiu novo impulso. Convoquei o Conselho Nacional de Propaganda e os grandes jornais aceitaram veicular anúncios do Rondon sem cobrar. A Fiesp, o Senai, a Confederação Nacional da Indústria contribuíram. Com a CNI, por exemplo, fizemos um levantamento nacional sobre as profissões mais carentes no interior do Brasil. De certa forma, todo o empresariado se uniu para nos ajudar.

Ao contrário dos receios dos militares, nunca tivemos manifestação política alguma ou casos de indisciplina entre

os estudantes que participavam do Projeto Rondon. O EMFA, Estado-Maior das Forças Armadas, na transição dos presidentes Geisel e Figueiredo, elaborou um documento em que citava o Projeto Rondon como um marco importante na relação com os estudantes e fundamental para a abertura política no Brasil. Com o tempo, o programa foi ganhando força e chegando a outras regiões do país. Em Alagoas, indiquei para presidir o projeto um jovem chamado Fernando Collor de Mello.

– Fernando, tenho uma proposta. Você vai gostar do desafio.

– Aceito, Mario. Promissor – respondeu.

Foi o primeiro cargo público do futuro presidente da República.

À época, Collor se dedicava aos negócios de sua família, a Organização Arnon de Mello, grupo que congrega as empresas de comunicação fundadas por seu pai. Eu já o conhecia também dos encontros familiares no Rio de Janeiro porque se casaria naquele ano com Lilibeth Monteiro de Carvalho, minha cunhada, irmã da minha ex-mulher, Ana Maria. Os dois tiveram dois filhos.

A viagem de avião a Maceió para empossar o novo diretor regional do Rondon e também para receber o título de cidadão alagoano quase provocou um acidente medonho. O piloto do nosso jato particular fez um pouso errado em uma pista clandestina, no meio de um matagal já em Alagoas. Quando olhamos pela janela, o pequeno avião atravessava velozmente a estreita e curta faixa de asfalto, entre árvores secas e gado na pastagem. Meus três filhos estavam comigo e se lembram até hoje do susto.

Foram três anos de dedicação intensa ao Projeto Rondon. Assumi o programa com 15 mil estudantes inscritos e deixei

o cargo com mais de 150 mil jovens atendidos em casas e vilarejos jamais atingidos. Até 1989, quando foi extinto, já tinha alcançado 350 mil estudantes em todo o Brasil. Em 2005, o projeto foi recuperado pelo governo Lula.

CAPÍTULO 5

OLHOS PARA O MUNDO

Maiores acordos internacionais

“Todos os seus sonhos podem se tornar realidade se você tiver coragem para persegui-los.”

Walt Disney, desenhista e empreendedor

Não há empresário de sucesso incapaz de enxergar o mapa do mundo como um extraordinário campo de oportunidades para ganhar dinheiro. Ocidentais, orientais, brancos, negros, judeus ou islâmicos. Um mosaico internacional em que todos se interessam em falar o idioma universal do bom negócio. Minha saída da indústria de automóveis me permitiu investir nessa obstinação de que um empreendedor brasileiro poderia, sim, de igual para igual, travar disputas pelas melhores empreitadas ao redor do planeta.

O Brasilinvest passou a ser meu foco principal. A evolução rápida da nossa companhia logo me levou a concluir que era preciso investir em um nome de peso para atrair, ainda mais, investidores estrangeiros. Foi então que, no início de 1977, convidei o norte-americano William Edward Simon, ex-secretário do Tesouro dos Estados Unidos, equivalente ao nosso

Ministério da Fazenda, para assumir a presidência do Conselho Consultivo do Brasilinvest.

Seu maior orgulho no cargo, que ocupou sucessivamente nas administrações de Richard Nixon, Gerald Ford e Jimmy Carter, nos anos 1970, foi ter reduzido a inflação. De 15% ao ano, quando assumiu o desafio, a taxa caiu para 2%. Sua competência foi tão reconhecida que a Universidade de Rochester rebatizou sua unidade da área como Faculdade de Administração de Negócios William E. Simon em sua homenagem.

Simon também tinha construído uma distinta trajetória empresarial. Em 1982, a Wesray Capital, companhia que havia fundado com o sócio Ray Chambers, apostou no risco de privatizar um dos maiores fabricantes de cartões de visita dos Estados Unidos: a Gibson Greetings, de Cincinnati, no estado de Ohio. Para efetuar o negócio, os sócios investiram US\$ 80 milhões de um jeito extremamente inusitado: US\$ 1 milhão somado do bolso de cada um e US\$ 79 milhões emprestados. Eles eram três sócios à época dessa operação arriscada, ou seja, cada um aportou US\$ 333 mil para executar a aquisição. Dezoito meses mais tarde, a companhia se tornou pública de novo, agora com um valor de mercado de US\$ 290 milhões. Ou seja, o investimento inicial de US\$ 333 mil tinha passado a valer mais de US\$ 90 milhões para cada sócio.

A compra da locadora de carros Avis, em 1986, foi outro passo brilhante na carreira de Simon. Para adquirir a empresa, ele novamente recorreu a um empréstimo. Pela companhia pagou US\$ 200 milhões, vencendo a concorrência do próprio Warren Avis, fundador da empresa. No ano seguinte, duas semanas antes do *crash* de Wall Street de 1987, revendeu a locadora de carros com um lucro líquido de US\$ 700 milhões.

Em outubro daquele ano, houve uma queda de 20% nas ações negociadas na bolsa de valores.

Durante seu percurso, Simon ainda participou do conselho de administração de mais de trinta companhias, entre elas a Xerox, o Citibank, a Halliburton, a Dart & Kraft e a United Technologies. O nome dele me foi recomendado pelo banqueiro Ângelo Calmon de Sá, que também integrava a diretoria do Brasilinvest.

Minha primeira conversa com Simon aconteceu da maneira mais previsível possível. Liguei direto para o escritório dele nos Estados Unidos e fiz a proposta. Gentilmente e com inesperada rapidez, aceitou o convite. Com isso, Simon passou a visitar o Brasil duas vezes por ano e a nos representar em vários eventos no exterior.

Em 1980, foi convidado mais uma vez, agora pelo novo presidente, Ronald Reagan, para voltar ao cargo de secretário do Tesouro. Pesando os prós e os contras de retornar à função que já havia exercido no governo federal, ele me chamou para discutir o assunto. Fomos jantar no Club 21, em Nova York. Na mesa, apenas eu e Simon.

Não poderia haver local mais adequado. O Club 21 era o preferido de vários presidentes, como John Kennedy, Richard Nixon e Gerald Ford. Tinha uma adega privilegiada, com abundante seleção de vinhos. Frequentar aquele lugar nobre era uma tradição na política dos Estados Unidos. Desde Roosevelt, todos os presidentes, com exceção de George W. Bush, já haviam jantado no Club 21. A exigência do restaurante, de uso de paletó e gravata no jantar, só seria abolida em janeiro de 2009. Isso contribuía ainda mais para que o jantar ali fosse quase um ritual. Hábito celebrado em filmes como

Bonequinha de luxo, Wall Street – Poder e cobiça e Um misterioso assassinato em Manhattan.

Apesar do ambiente estimulante, nosso debate foi curto.

– Se fosse você, aceitaria outro posto, a Defesa ou a Secretaria de Estado. Mas o Tesouro não – sugeri, seguro.

Simon tomou uma decisão rápida.

– Não quero voltar à política. Gostaria de continuar me dedicando aos negócios – desabafou.

– Eu concordo. Você já fez uma administração brilhante. Faça o que fizer, agora, você viverá um desgaste – acrescentei.

O dilema de Simon era semelhante ao que enfrentei durante vários períodos da minha vida. Eu compreendia perfeitamente sua aflição à época após receber um convite tão importante. De qualquer forma, ele sabia como dizer um não. Na mesma semana, procurou o presidente Reagan e alegou que desejava se dedicar aos negócios corporativos, além de finalizar o seu livro de memórias. A obra, com o título de *Tempo de verdade*, futuramente seria publicada com sucesso e venderia mais de 1 milhão de exemplares. A partir dos anos 1980, seu patrimônio saltou para uma fortuna superior a US\$ 400 milhões.

Na edição de 27 de outubro de 1987, uma reportagem do jornal *Washington Post* contava que Simon costumava acordar os filhos nas manhãs de fim de semana jogando um balde de água gelada neles. Também o classificava como um homem de “curiosidade lendária”, um político duro e intransigente. Simon era rápido e objetivo. Não tinha nenhuma paciência para perder tempo ouvindo bobagens. Meu amigo morreu de fibrose pulmonar, em junho de 2000, aos 72 anos.

Dele trago algumas boas lembranças e conselhos que recebi. O primeiro foi que tivesse cautela redobrada com a

instabilidade política do Brasil e os eventuais efeitos dela em meus negócios. Simon recomendava abertamente: “Nunca se esqueça: direcione seus investimentos para uma moeda estável no exterior. Diversifique seus negócios”. O segundo era tomar muito cuidado comigo. Simon acreditava que o populismo vingaria fortemente na política brasileira após a redemocratização, e eu poderia ser uma de suas vítimas.

Ele estava certo.

As grandes oportunidades empresariais para o Brasilinvest, algumas com a valiosa contribuição de Simon, foram surgindo ao redor do mundo. Nosso balcão de investimentos se multiplicou. Passamos a reunir harmoniosamente sócios russos e norte-americanos, japoneses e chineses, italianos e árabes. Conglomerados multinacionais das finanças, do aço, do automóvel, da química, de tecnologia e de tantos outros ramos de atividade giravam milhões de dólares em novas investidas. Vendemos máquinas para a China, mineramos cobre no Chile, executamos sociedades financeiras com bancos da Europa, montamos um polo petroquímico no sul do Brasil, exportamos leite de soja do interior de São Paulo, erguemos centenas de metros de empreendimentos imobiliários por todo o país.

A maior agência privada de negócios do Brasil funcionava a todo o vapor.

Uma financeira em Nova York

As transações comerciais promissoras também surgiam com intensidade nos Estados Unidos, e por muito pouco não me tornei um banqueiro na América do Norte, opção profícua diante das frustrações que as negociatas e o jogo político no Brasil me impuseram em meados dos anos 1980.

O First Women's Bank era um banco na esquina da rua 57 com a Park Avenue, em Nova York, que fazia jus ao nome. Era o primeiro banco de mulheres. Mais que uma instituição financeira diferente, o First Women's Bank era uma oportunidade de negócios. Para expandir e diversificar a atuação do Brasilinvest, a associação com um banco estrangeiro parecia bastante vantajosa. O próprio Joseph Safra já havia comprado uma subsidiária do Banker's Trust com muito sucesso.

Era uma operação total de US\$ 3 milhões, mas que prometia um aumento imediato de capital para US\$ 10 milhões. Nos Estados Unidos, a carta patente – autorização de funcionamento emitida pelo Banco Central, no Brasil – de um banco não é vendida. O que se vende é a clientela, a localização, a capacidade de gerência, o nível de atendimento. Não se compra

um privilégio cartorial, mas sim máquinas, equipamentos, imóveis e o serviço. Esse era o acordo em entendimento.

O First Women's Bank ocupava um prédio no mesmo ponto em que havia se estabelecido o Le Pavillion, famoso restaurante fundado pelo francês Henri Soulé durante a Feira Mundial de Nova York, na década de 1930. Após a morte de Soulé, o First Women's Bank ficou com o terreno, anos depois ocupado por uma unidade da rede de livrarias Borders, que encerrou atividades em 2011.

Meu representante nas negociações foi meu companheiro William Simon. Do lado do First Women's Bank, a responsabilidade de conduzir as tratativas ficou por conta de Sarah Kovner, empresária formada em ciências políticas pelo Vassar College, uma das mais renomadas instituições privadas dos Estados Unidos. Além de presidente do banco, Sarah era uma defensora radical dos direitos das mulheres, muito ligada a líderes do Partido Democrata, como Ed Koch, Jimmy Carter e a deputada Bella Abzug, de origem no ativismo.

Meus planos para o banco, assim que assumisse seu controle acionário, eram desenvolver atividades com companhias que já eram associadas do Brasilinvest, como as multinacionais Xerox, do ramo de tecnologia da informação e documentação, Caterpillar, de máquinas e motores, e Bechtel, gigante da construção civil.

As reuniões, porém, não chegavam a nenhum desfecho. Muito mais do que possíveis divergências na condução de valores e regras de contrato entre homens e mulheres, as desavenças vinham de uma questão mais delicada entre Sarah e Simon. Era uma disputa entre democratas e republicanos. O resultado da negociação tornou tudo ainda mais improvável.

Durante o Setembro Negro de 1982, quando o FMI, o Fundo Monetário Internacional, declarou o Brasil insolvente, as remessas de dinheiro para o exterior foram proibidas. Tínhamos autorização do Conselho Monetário Nacional para operar fora do país, mas, agora, faltava o dinheiro. No caso da possível associação entre o First Women's Bank e o Brasilinvest, o impasse talvez não tenha sido uma notícia tão desastrosa assim. Houve muitas reuniões para se chegar a um acordo, sem que tivéssemos nenhum sucesso. Não se fez nenhum bom negócio com tanta dificuldade e lentidão.

Por mais que certas estratégias não tenham vingado, sempre tive satisfação em negociar com os norte-americanos pela lisura, definição de rumos, prática do tal “sim, sim; não, não” e capacidade de confiar nos empreendimentos. Eram características que tentei absorver na minha lógica de trabalho, pouco a pouco. Logo, passei a circular na roda dos mais renomados pensadores da economia e do prestigiado reduto do empresariado norte-americano. Um tempo de aprendizados. Foi assim que me tornei o único brasileiro a participar do restrito fórum de empreendedorismo promovido pela nação mais rica do planeta.

Doutores da influência

***“Se você não está disposto a arriscar,
esteja disposto a uma vida comum.”***

Jim Rohn, palestrante e escritor

Era a primeira edição do seminário de verão organizado por Gerald Ford, presidente dos Estados Unidos, no fim da década de 1970. O Fórum Mundial do Instituto Americano de Empreendedorismo foi organizado para reunir líderes políticos e empresariais de todos os continentes com o objetivo de discutir propostas e tendências atuais.

Presidente após a renúncia de Richard Nixon, Ford, político do Partido Republicano, passou a patrocinar a conferência todos os anos. Fazia questão de realizar o fórum sempre na elegante e gelada Beaver Creek, no estado do Colorado, próximo à sua casa na famosa estação de esqui. Pela primeira vez, a bandeira do Brasil estava hasteada no Fórum Mundial. Uma dignidade para mim como cidadão brasileiro.

Na ocasião, tive a oportunidade de me sentar ao lado de algumas das mais reputadas lideranças políticas mundiais,

como Giscard d'Estaing, que tinha sido presidente da França até dois anos antes; James Callaghan, ex-primeiro-ministro britânico; Helmut Schmidt, chanceler da Alemanha; James Fraser, ex-chefe de governo da Austrália; e dois presidentes do Federal Reserve, o Banco Central dos Estados Unidos, Paul Volcker e Alan Greenspan. Também participaram do encontro vários CEOs de potências multinacionais do mercado como a American Express e a General Motors.

Foi nesse encontro que tive a oportunidade de discutir os problemas econômicos do Brasil com o ex-premiê britânico James Callaghan. Na época, a economia brasileira vivia forte quadro de recessão, acentuado pela queda de mais de 3% do PIB, o Produto Interno Bruto, e de 10% na produção industrial. Sem alternativas, o governo brasileiro lutava para construir um acordo com o FMI. Nossa inflação chegava a 100% ao ano.

Em meio aos debates do fórum, também tive o privilégio de conversar longamente com William “Bill” Brock, assessor especial do governo dos Estados Unidos para o comércio exterior. Ex-senador pelo estado do Tennessee nos anos 1970, Bill não era exatamente um político querido pelo governo brasileiro, que tentava a todo custo melhorar o saldo da balança comercial, aumentando as exportações e diminuindo as compras em países estrangeiros, como forma de amenizar a crise econômica. Muitos desses contatos seriam úteis para o nosso país em diversas encruzilhadas, como vou contar algumas páginas à frente.

Em grande parte desses eventos consagrados, estive acompanhado de William Simon, presidente do Conselho Consultivo do Brasilinvest. Ele aproveitava para me fazer revelações

dos bastidores do poder nos Estados Unidos. Em 1978, Simon me previu que o Partido Republicano deveria ganhar em quase todos os estados a eleição à Presidência de 1980.

Se confirmada a convicção dele, haveria uma guinada na política norte-americana, com a saída de Jimmy Carter, que utilizou a diplomacia como forma de amenizar o clima de tensão mundial durante a Guerra Fria, e a entrada do ex-governador da Califórnia, em franca ascensão política, o republicano Ronald Reagan. Para conquistar os eleitores, Reagan defendia um programa estritamente liberal, com menos impostos e uma interferência limitada do Estado na economia.

Ao chegar ao Brasil, comentei essa previsão com o presidente Figueiredo e o então chefe da Casa Civil da Presidência da República, o general Golbery do Couto e Silva. Homem forte do governo militar dos presidentes Ernesto Geisel e João Baptista Figueiredo, Golbery era considerado muito bem informado nessas questões estratégicas de política internacional. Em uma conversa informal com ele, contei o que o ex-secretário havia me dito.

– Simon disse que Ronald Reagan será o novo presidente dos Estados Unidos. Terá maioria esmagadora em grande parte dos estados. É vitória na certa – assegurei, com uma reação de espanto de Golbery.

– É mesmo? Tem certeza, Mario? O Itamaraty trabalha com outro cenário – contrapôs o general.

A opinião dele estava apoiada em relatórios recebidos dias antes do Ministério das Relações Exteriores. E acrescentou:

– Nosso pessoal garante que Jimmy Carter será reeleito.

As previsões de Simon se concretizaram meses depois. Reagan teve vitória esmagadora em mais de quarenta estados.

Jimmy Carter venceu em apenas seis unidades da federação e na capital, Washington.

Minhas andanças ao redor do mundo, em busca de grandes negócios, prosseguiram muito além dos Estados Unidos. Foi quando avistamos um caminho de oportunidades no outro lado do hemisfério.

Minha visão era a China

Muito antes de a China se tornar a principal potência emergente do planeta, iniciei minha aproximação com aquele país. Montamos o primeiro escritório comercial do Brasil na nação que se tornaria um dos gigantes da economia mundial. A missão do Brasilinvest no país asiático foi pioneira por ter sido formada exclusivamente por empresários.

A iniciativa surgiu em agosto de 1980. Nossa meta era ampliar os negócios entre brasileiros e chineses, que tinham média de US\$ 300 milhões a US\$ 400 milhões por ano. A ideia era chegar a US\$ 1 bilhão em oito anos, com a criação do primeiro escritório empresarial brasileiro em Pequim, a capital chinesa. Na época, além de produtos e commodities, os chineses estavam interessados em conhecer o sistema de gestão e administração do Brasil para aumentar sua eficiência produtiva.

Nosso escritório de negócios funcionou dois anos em Pequim, em regime de consórcio: as empresas interessadas se juntavam para pagar as despesas em cotas. Foi uma ação desbravadora. Anos depois, os grupos brasileiros começaram a seguir seus passos sozinhos, como a Vale do Rio Doce e as

grandes empreiteiras nacionais. Ajudamos a abrir as muralhas chinesas aos negociantes estrangeiros.

Quando desembarquei na China liderando a comitiva de investidores brasileiros, acompanhada de um seleto grupo de jornalistas, tinha plena consciência de que estava em um país em que qualquer gesto é visto como uma peça em um conjunto de protocolos e regras. Minha iniciativa não possuía apoio oficial. A embaixada do Brasil não se deu ao trabalho de nos receber.

O titular da primeira representação do governo brasileiro no país era o escritor paraense Aluísio Napoleão, pai de Hugo Napoleão, que havia sido deputado federal pela Arena, partido de sustentação do regime militar. Três anos depois, Hugo seria eleito governador do Piauí, em um dos muitos cargos públicos que exerceu. Foi ainda ministro da Educação e da Cultura, no governo de José Sarney, e das Comunicações, durante o mandato de Itamar Franco.

Ao chegarmos, a melhor maneira de resolvermos o impasse era ignorar a presença do porta-voz brasileiro. A partir do momento em que não fomos recebidos, nós nos recusamos a aceitar qualquer convite da embaixada do Brasil.

Instalamos nosso escritório dentro do próprio hotel, que era administrado por um brasileiro de ascendência chinesa e morador do país. Certo dia, em uma visita à Muralha da China, nossa comitiva foi acompanhada por um representante do governo local, mais especificamente um funcionário do Ministério do Turismo da China. Curiosamente, ele havia sido preso no nosso país após o golpe de 1964, acusado de subversão.

À noite, o Ministério do Turismo nos ofereceu um jantar em um dos restaurantes mais prestigiados de Pequim. Houve uma sucessão extraordinária de catorze pratos. A refeição

foi inesquecível pela grande variedade e tempero das iguarias. Parecia uma tradição chinesa. Quando foi recebido no país, Richard Nixon, presidente dos Estados Unidos, enfrentou maratona gastronômica semelhante, daquela vez com dezoito pratos. Era o ensaio de uma inédita aproximação entre norte-americanos e chineses.

Nosso jantar foi acompanhado pelo Maotai, um destilado forte muito cultuado pelos chineses, que merece comentários à parte. A bebida foi batizada durante a dinastia Ming, que governou a China entre 1368 e 1644, e homenageia sua cidade de origem, na província de Guizhou. Não é para qualquer um. Já tinha ouvido falar no Maotai através de Dan Rather, ex-apresentador de telejornal na CBS, emissora norte-americana. Ele havia experimentado a bebida durante a visita de Nixon ao país. “É como beber lâminas de navalha”, definiu o jornalista.

Para ter ideia do seu teor alcoólico, o Maotai também ficou conhecido por ter sido utilizado por Mao Tsé-tung para limpar suas feridas de guerra.

A bebida forte sempre foi um artigo de luxo na China. É o único produto chinês a aparecer em um ranking das dez marcas mais importantes do mundo. Está em quinto lugar, logo após pesos pesados do mercado de luxo como Louis Vuitton, Cartier, Hermès e Chanel.

No jantar com Nixon, Zhou En-lai, primeiro-ministro chinês, demonstrou como flambar o Maotai. O presidente norte-americano ficou tão fascinado que levou duas garrafas para a Casa Branca. Mais tarde, tentou repetir a proeza do premiê da China. Seu talento era mais limitado. A jarra em que despejou a bebida trincou, causando incêndio na toalha de mesa e provocando um divertido e perigoso estrago.

Antes mesmo do nosso jantar oferecido pelo Ministério do Comércio chinês, num ensejo para abrir portas à nossa comitiva de empresários, eu já havia escutado episódios sobre o surpreendente potencial do Maotai. Sabia como os chineses prezavam seu destilado nacional.

Um dos primeiros a me falar sobre isso foi Henry Kissinger, o secretário de Estado norte-americano, quando organizei sua visita ao Brasil. Ele havia recebido o secretário-geral do Partido Comunista Chinês, Deng Xiaoping, em ida diplomática aos Estados Unidos, dois anos após a viagem de Nixon à China. Em conversa com o dirigente comunista, Kissinger afirmou que acreditava que, se bebessem Maotai suficiente, poderiam resolver qualquer problema.

A lembrança dessa história à mesa do restaurante me fez lançar uma proposta aos comissários chineses.

– Poderíamos trocar esses copos pequenos por vasilhames maiores.

Ao traduzirem minha sugestão, vi o rosto de contentamento dos nossos anfitriões

– Viva o Maotai! – bradei, empolgado.

Algum tempo após o brinde, minhas memórias deixaram de ter um registro mais preciso daquela noite.

Aperto de mãos atômico

As iniciativas empresariais do Brasilinvest também renderam episódios vantajosos para a economia brasileira. Em um de nossos primeiros encontros, na cidade austríaca de Salzburgo, contado em detalhes no início deste livro, surgiu o interesse histórico do governo da Alemanha Ocidental pelo programa nuclear brasileiro. Esse foi apenas um dos efeitos do nosso seminário internacional sobre os negócios. O investimento estrangeiro no Brasil cresceu US\$ 1,5 bilhão nos dois anos seguintes ao evento de Salzburgo.

Foi assim que o ministro alemão das Finanças, Hans Friedrichs, desembarcou no Brasil: disposto a tudo para selar um acordo. Eu já o conhecia de outras circunstâncias. Meu sogro, Joaquim Monteiro de Carvalho, havia recebido o político em sua casa em Angra dos Reis, no litoral do Rio de Janeiro, meses antes. Passamos juntos uma tarde bem agradável.

Friedrichs era um ministro eficiente, muito além de exímio especialista em economia e finanças, e entendia bastante de competição. Ele sabia que a assinatura do tratado atômico com o Brasil envolvia o governo alemão-ocidental em uma

disputa ferrenha com os Estados Unidos. Com o apoio do seu governo e do banco Dresdner, o ministro foi peça fundamental para a realização de um seminário, em um hotel de Frankfurt, ponto de partida para que a Alemanha saísse na frente na corrida pelo programa nuclear brasileiro.

Acompanhei as conversas entre os governos da Alemanha Ocidental e do Brasil. Meu interlocutor na época era o também alemão Wolfgang Sauer, presidente da Volkswagen do Brasil e meu companheiro na Anfavea, com quem já tinha um relacionamento estreito. Também cheguei a participar de recepções a outro político estratégico no andamento das negociações: o ministro democrata-liberal das Relações Exteriores e vice-chanceler da República Federal da Alemanha, Hans Gensher.

O político afirmava que os alemães-ocidentais não estavam dispostos a perder o acordo nuclear com o Brasil. Fariam tudo para concretizar o aperto de mãos. Gensher havia sido figura-chave no diálogo com a União Soviética e era um político atento às mudanças na geopolítica mundial e a suas implicações na economia da Alemanha Ocidental.

Os Estados Unidos executaram uma manobra atrapalhada. A visita de Rosalyn, mulher do presidente Jimmy Carter, foi um tiro no pé do lobby norte-americano. Durante audiência com o então presidente Ernesto Geisel, no Palácio do Planalto, a primeira-dama dos Estados Unidos leu um memorando preparado pela embaixada do seu país que enumerava uma lista de violações aos direitos humanos feitas pelo regime militar.

Um momento constrangedor. Houve, sim, violações dos direitos humanos no Brasil, mas o que o presidente Geisel

fazia naquele momento era dar a largada para um processo político capaz de garantir que nada daquilo voltasse a acontecer. As ameaças de boicote e sanções por parte do governo dos Estados Unidos foram em vão. O Brasil iria assinar um acordo nuclear com a Alemanha Ocidental.

Pelo tratado, haveria a construção de um número de usinas que progredia de duas para oito, em quinze anos. Com a repercussão do assunto na imprensa, no entanto, o projeto passou a sofrer duras críticas da comunidade científica brasileira. A chegada do novo presidente da República, o general João Figueiredo, provocou o aumento do tom dos protestos. A insatisfação parecia cada vez mais unânime.

– Acho que temos um caminho para virar esse quadro, presidente. Quero tentar um entendimento capaz de unir governo, imprensa, iniciativa privada e os estudiosos da área – assegurei a Figueiredo.

Minha alegação estava sustentada nas conversações que mantinha como integrante da Comissão Nacional de Energia Nuclear. O presidente me deu sinal positivo:

– Volto a falar com você em breve.

Poucos dias depois, o Planalto marcou uma reunião para discutir o tema com a participação do general Otávio de Medeiros, chefe do SNI, o Serviço Nacional de Informações, do general Danilo Venturini, chefe do Gabinete Militar, e do general Golbery do Couto e Silva, chefe da Casa Civil. Fui direto ao ponto:

– É necessário agir para aparar as arestas e estabelecer um diálogo para juntar todas as partes interessadas. Sugeri isso ao presidente. E ele quer que isso dê certo.

– Mas como fazer? – questionou o general Medeiros.

– Vamos trabalhar – respondi, evasivo.

Em pouco tempo, consegui reunir a classe empresarial em seguidos encontros no meu escritório na avenida Faria Lima. Ouvi atentamente o que queriam e temiam. Abri diálogo com alguns de seus representantes mais inquietos com os investimentos em usinas nucleares. Um time de fabricantes de equipamentos e maquinário pesado passaria a lucrar com a operação. Também avancei nas conversas com a comunidade científica. Com o apoio indispensável de Samsão Woiler, professor da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, agendei reuniões com José Goldemberg e José Zatz, especialistas em física nuclear e bastante conhecidos no universo acadêmico. Samsão Woiler era um dos diretores do Brasilinvest, função que ocupa até 2016. Ele se tornaria um dos meus mais importantes e leais companheiros de trabalho, como vou descrever mais à frente.

Goldemberg, que mais tarde se tornaria reitor da USP, e Zatz acreditavam que havia espaço para negociação. Era consenso geral que oito usinas era um número exagerado. Duas seria um número suficiente para que o contrato com a Alemanha Ocidental fosse honrado. A partir daí, nossa indústria, os cientistas brasileiros e a Comissão Nacional de Energia Nuclear teriam condições de continuar o programa sem a necessidade de novas transferências de recursos para o exterior.

O acordo não foi um processo fácil. Paulo Maluf, governador de São Paulo no período, chegou a declarar que iria construir a terceira usina brasileira no estado – já existiam outras duas em Angra dos Reis, no litoral do Rio de Janeiro. O então ministro do Planejamento, Delfim Netto, afirmou que o combinado com os alemães-ocidentais tinha de ser revisto,

alegando faltar dinheiro do governo para executar tais obras. Mesmo enfrentando tantas dificuldades, aprovei com o presidente Figueiredo as linhas gerais para uma resolução.

Mais uma vez, nessa fase final, a participação de Samsão Woiler entre os físicos acadêmicos foi fundamental. José Goldemberg, que na época ocupava a presidência da SBPC, a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, afirmou publicamente ser favorável às medidas tomadas pelo governo na área nuclear. As declarações levaram o presidente a convidar Goldemberg para uma audiência no Palácio do Planalto. O mais extraordinário é que, pouco tempo antes, o físico nuclear era considerado um subversivo na lista de perseguidos do SNI.

O grande problema do governo Figueiredo, porém, era muito mais complicado de ser resolvido do que um acordo nuclear.

A dívida externa do Brasil crescia em ritmo assustador, alimentada pelos empréstimos de dimensão inacreditável que eram contraídos no exterior. Supostamente, essa verba serviria para cobrir os gastos com o programa nuclear. Pelos meus cálculos, àquele tempo, o governo recebeu US\$ 20 bilhões em empréstimos. Entre as instituições financeiras credoras do Brasil estava o Banco Dresdner, da Alemanha Ocidental. Jürgen Ponto era o presidente da empresa. Ele seria protagonista de uma onda de violência sem precedentes que poderia implodir nosso negócio.

Em 1977, o executivo se preparava para viajar de férias para o Rio de Janeiro quando recebeu, em sua casa, no norte de Frankfurt, a visita inesperada da filha de alguns amigos íntimos. Ela estava acompanhada por dois desconhecidos. A dupla era de membros do grupo terrorista RAF, a Fração do Exército Vermelho. A facção também era conhecida como

Baader-Meinhof, em referência a dois de seus líderes e fundadores, Andreas Baader e Ulrike Meinhof. A garota também fazia parte da organização. Sarcasticamente, ela ofereceu flores para a mulher de Jürgen Ponto antes de os três anunciarem o sequestro do banqueiro.

Jürgen tentou reagir e acabou levando cinco tiros. Era o início da onda de atentados batizada de Outono Alemão. Foram dois meses assustadores de selvageria e sequestros.

Durante a missa em homenagem a Jürgen, Hans-Martin Schleyer, homem de negócios e dirigente de diversas entidades empresariais do país, foi premonitório. Ele chegou a afirmar ser “quase certo que a próxima vítima do terrorismo se encontra entre nós, nesta sala”. Dois meses depois, Schleyer acabou sendo sequestrado pelo grupo Baader-Meinhof. Na violenta captura do empresário em uma rua, na cidade de Colônia, três de seus guarda-costas e o motorista acabaram assassinados. Os sequestradores exigiam a libertação de Andreas Baader e Gudrun Einsslin, líderes do grupo presos na década de 1970, em troca da vida do empresário. As negociações se arrastaram.

Para complicar, um avião da Lufthansa, com noventa passageiros a bordo, também foi sequestrado pelo grupo Baader-Meinhof. Era uma maneira de reforçar a exigência. Dessa vez, a polícia alemã-ocidental não admitiu a negociação com os terroristas. Em 17 de outubro, em Mogadíscio, na Somália, um comando antiterror libertou os reféns do voo 181 da empresa alemã. Na manhã seguinte, Baader e Einsslin estranhamente apareceram mortos em suas celas. A polícia alegou que havia sido feito um pacto de suicídio.

O refém Schleyer, por sua vez, tinha sido transportado para a Holanda e, posteriormente, para a Bélgica. Em algum

local entre Bruxelas e Mulhouse, na França, o empresário acabou sendo executado. Ele foi encontrado morto no porta-malas de um carro na cidade francesa.

Uma coincidência sinistra havia em toda essa história do Outono Alemão. O banco Dresdner, presidido por Jürgen Ponto, era associado ao Brasilinvest. Seu sucessor na instituição financeira foi justamente o ex-ministro Hans Friedrichs, meu amigo.

O acordo nuclear não aconteceu por motivos óbvios, mas a expansão da minha rede de relacionamentos mundo afora me fez, sempre que possível, contribuir para o crescimento da participação do Brasil no panorama internacional. Ajudei a desenlaçar determinados apuros políticos a favor do governo brasileiro, sem receber um centavo por isso. Apenas uma ação diplomática movida por uma espécie de dever cívico devido ao meu trânsito com autoridades no exterior. Histórias mirabolantes protagonistas do tempo em nosso país. Uma delas me levou para uma sala misteriosa dentro do Vaticano.

Assinatura no Vaticano

As imagens corriam o noticiário no início de 1983. Homens e mulheres, com foices e facões na mão, ocupando propriedades rurais, saqueando caminhões de comida, tomando prédios públicos e duelando com o governo por um pedaço de terra. A guerra da reforma agrária estava diante dos nossos olhos. E também colocava o Estado e a Igreja em posições antagônicas no campo. De batalha.

Enquanto as autoridades do governo eram acusadas de lentidão em promover desapropriações e assentamentos, parte da Igreja Católica mobilizava seus grupos de sem-terra contra os latifundiários, organizando ações sob o comando da Comissão Pastoral da Terra. Os conflitos só aumentavam. Era preciso buscar um diálogo eficiente entre a Presidência da República e as lideranças católicas.

Convidei dom Paulo Evaristo Arns, cardeal arcebispo de São Paulo à época, para articular um armistício. Ele costumava ser o interlocutor do general Golbery do Couto e Silva, chefe da Casa Civil do presidente João Figueiredo. Minha amizade com dom Paulo vinha desde o tempo em que presidia

a Anfavea e ele controlava um movimento recém-criado chamado Pastoral Operária. Uma de suas atuações mais marcantes como líder religioso aconteceu no caso da morte do metalúrgico Manuel Fiel Filho, no ano seguinte, nas dependências do DOI-Codi, o Destacamento de Operações Internas do Centro de Operações de Defesa Interna, órgão que investigava os opositores políticos do regime militar.

Para colocar um fim no permanente enfrentamento entre Igreja e Estado, dom Paulo mobilizou dom Ivo Lorscheiter, presidente da CNBB, a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, além de integrantes do clero defensores da Teologia da Libertação, corrente católica ligada aos movimentos sociais. Dom Ivo, por sua vez, acionou dom Luciano Mendes de Almeida, religioso que já atuava com empenho como secretário da CNBB.

Do lado do governo, busquei entendimento com meu amigo, o general Danilo Venturini, e com o próprio general Golbery. Eu sabia que contaria com a boa vontade do presidente Figueiredo. A questão era delicada e precisaria ser tratada com bom senso.

– Impossível negociar com a Igreja. Olhem as invasões de propriedades insufladas pelos padres na região do Araguaia e no norte de Goiás, a atuação das Pastorais da Terra, as intransigências da CNBB... Eles não são fáceis – argumentava o general Otávio de Medeiros, ministro-chefe do SNI, radicalmente contrário a qualquer acordo.

– Você tem razão. Tudo isso é muito difícil, mas acredito que podemos chegar a uma convergência – contestei, sem desanimar.

O acordo só veio quando passamos a dialogar com o general Danilo Venturini, na época ministro extraordinário de

Assuntos Fundiários. Também participou das discussões o nuncio Carlo Furno, representante diplomático da Igreja Católica no Brasil. Em pouco tempo, enfim, o entendimento: governo brasileiro, empresariado e Igreja assinaram um documento que representava um avanço em relação ao Estatuto da Terra, elaborado na década de 1960. A conquista era motivo de comemoração.

Foi assim que fui convocado para um encontro na presença do papa João Paulo II, em janeiro de 1983. Estava muito frio em Roma quando me apresentei na Basílica de São Pedro juntamente com dom Paulo Evaristo Arns. Para chegarmos à biblioteca do papa, percorremos um número incontável de salas de espera. Em minha lembrança, ficaram marcados a escuridão e o aspecto enigmático do local.

Karol Wojtyła, o papa João Paulo II, era um estrategista que compreendia muito bem o seu papel de embaixador da Igreja Católica no mundo. Possuía fluência em vários idiomas, que incluíam até o esperanto. Foi um dos papas que mais viajaram em toda a história, visitando um total de quase 130 países e mais de mil localidades durante seu pontificado, que durou quase três décadas.

A pedido do papa, nosso encontro começou em alemão, língua que tinha aprendido nos dois anos em que morei em Wolfsburg, cidade da sede mundial da Volkswagen, e terminou em italiano, idioma falado por meu pai, na minha infância. O papa estava surpreso com os avanços da reforma agrária no Brasil.

– O governo federal me garantiu que está totalmente aberto a um acordo – contei, em italiano, ao papa, a partir de

mensagem que me fora passada pelo general Golbery e que também era a posição do presidente Figueiredo.

Entreguei em suas mãos o acordo chamado “Imperativo do Diálogo” e ele respondeu:

– Então os caminhos estão abertos.

Salvamos a economia

***“Andar por terras distantes e conversar com diversas
pessoas torna os homens ponderados.”***

Miguel de Cervantes, romancista espanhol

A minha agenda de contatos, múltipla teia de influências formada ao longo dos anos, foi usada a favor do Brasil, como na conquista da pacificação no campo, sem nenhum viés partidário nem interesse privado algum da minha parte. E não me arrependo do que fiz. O país conquistou seu merecido espaço de destaque em distintos cenários pelo mundo e se livrou de certas enrascadas, embora muitos governos mais atrapalharam do que ajudaram, digamos, nessas missões diplomáticas. Fui acionado para tentar solucionar situações de emergência até em nossa economia, como ocorreu no fim de 1982, em Washington.

O Brasil ameaçava rolar ladeira abaixo. Nosso modelo de desenvolvimento econômico era extremamente dependente do financiamento do exterior. As crises internas e externas nos sufocavam. Crises do petróleo. Inflação e juros nos Estados Unidos. Dívida bruta fora de controle. Reservas

internacionais quase a zero. Instabilidade política com o último presidente da ditadura militar.

O país estava à beira de um colapso financeiro.

Só havia uma saída: convencer os norte-americanos a aceitar um acordo sobre nossos créditos, emprestar mais dinheiro e, assim, evitar a quebra. As tentativas, até então, haviam sido nulas. O governo passava o chapéu no FMI, o Fundo Monetário Internacional, mas os cofres estavam cerrados. Para complicar, o México havia decretado a moratória – ou seja, quando um país admite que não tem condições de pagar sua dívida –, o que atrapalhava ainda mais qualquer negociação. Nenhuma autoridade do primeiro escalão dos Estados Unidos aceitava conversar com o governo brasileiro. Ministério da Fazenda, Ministério do Planejamento, Itamaraty e outros emissários da Presidência da República encontravam os gabinetes oficiais de Washington com as portas fechadas.

Em meio a esse maremoto, já como presidente da CNI, a Confederação Nacional da Indústria, fui convocado para uma reunião sigilosa com o presidente João Figueiredo para ajudar a convencer os americanos a salvar o Brasil da falência. O ministro Delfim Netto não era mais recebido pelo secretário do Tesouro, Donald Regan, e não tínhamos mais com quem dialogar. E lá fui eu determinado a encontrar uma escapatória para o obscuro labirinto. O primeiro nome que me veio à mente foi o de George Shultz, secretário de Estado do então governo Ronald Reagan e um velho amigo, ex-integrante do Conselho do Brasilinvest e companheiro de almoços e jantares pelo mundo afora.

George Shultz tinha sido professor de economia no MIT, o Instituto de Tecnologia de Massachusetts, e na Universidade

de Chicago, antes de passar para a gestão pública. Nessa carreira viria a se tornar um dos dois únicos políticos a ocupar por quatro vezes posições como membro do gabinete do governo dos Estados Unidos, exercendo os cargos de secretário do Trabalho, do Tesouro, de Estado e diretor do Escritório de Administração e Orçamento, o maior departamento de todas as áreas executivas da Presidência do país.

Indicado pelo presidente Ronald Reagan como secretário de Estado, Shultz deixou a política em 1989, mas se manteve atuando como estrategista do Partido Republicano. Naquele ano, tornou-se o primeiro republicano importante a defender a legalização das drogas, convencido de que a guerra global contra o tráfico estaria causando mais danos do que a dependência química.

Shultz foi consultor da campanha presidencial de George W. Bush, em 2000, tendo inclusive sido apontado como o pai da chamada “doutrina Bush”, devido à sua defesa de um modelo de guerra preventiva. Cinco anos depois, condenaria o embargo a Cuba como uma atitude “insana”, sustentando que nada poderia ser mais eficiente para desestabilizar o regime cubano do que o mercado livre. Anos depois, o presidente democrata Barack Obama seguiria esse conselho.

Após um casamento de cinco décadas com uma enfermeira militar que havia conhecido quando ainda servia na Marinha norte-americana no Havaí, Shultz ficou viúvo. Ao se recuperar, logo em seguida, se casou com Charlotte Maillard Swig, conhecida personalidade da sociedade de San Francisco, na Califórnia. A proposta de casamento foi feita no Bohemian Club, badalado clube privado dos endinheirados de San Francisco. O glamour da festa ficou marcado pelo presente

do noivo à sua futura esposa: um caríssimo anel de diamante, safira e rubi.

Cheguei a Washington, vindo da reunião do Fundo Monetário Internacional em Toronto, motivado para a conversa com Shultz e confiante em que poderia construir uma solução para a tragédia econômica do Brasil. Mas não sabia exatamente qual. Eu sempre o chamava de George. Ele estava na sala de seu gabinete, com os pés apoiados sobre a mesa de centro.

– George, estamos em uma embrulhada – foi como iniciamos a tertúlia.

– Sei disso, Mario. A falta de liquidez brasileira é muito séria. O Brasil está vivendo um importante momento de redemocratização, assim como a Argentina com o Bignone. Se o Brasil cair, a Argentina cai junto – afirmou o secretário de Estado.

O governo norte-americano entendia que o general Reynaldo Bignone, presidente da Argentina, seguia os passos políticos de Figueiredo pela consolidação da democracia e que esse processo não poderia ser interrompido.

– E agora o Brasil está quebrado. Que dilema – acrescentou Shultz.

– E a coisa é pior ainda: nenhuma autoridade do governo brasileiro consegue ser recebida aqui nos Estados Unidos – complementei.

Depois de discutirmos durante horas a conjuntura política e econômica, Shultz propôs:

– Eu poderia ir ao seu país para iniciar um diálogo com o governo. O que você acha?

À vontade, ele me observava com os pés sobre a mesa de centro em seu gabinete oficial. Era uma ótima proposta.

– Perfeito. Vamos organizar isso imediatamente.

Como não consegui encontrar o embaixador brasileiro em Washington, Antonio Azeredo da Silveira, o Silveirinha, telefonei para o chanceler Saraiva Guerreiro, ministro das Relações Exteriores. Ele estava em Brasília.

– Quem quer falar com ele? – perguntou a voz de algum funcionário da residência.

– É Mario Garnerio.

– Um instante, por favor – pediu, educadamente.

Após cinco minutos, retornou:

– Olha, sua excelência foi jogar golfe.

– Está bem. Quando sua excelência voltar do golfe, por favor, avise que liguei daqui de Washington.

A ligação de volta, claro, não aconteceu. Atitude interessante para um país que devia bilhões de dólares no exterior e que pretendia obter apoio estrangeiro para escapar da embrulhada. Na mesma hora, liguei para Danilo Venturini, general que havia deixado a chefia do Gabinete Militar para assumir o Ministério Extraordinário dos Assuntos Fundiários. Venturini comunicou a proposta a Figueiredo. O presidente ficou entusiasmado e propôs um encontro em Nova York, quando iria abrir a Assembleia-Geral da ONU, como era costume desde o discurso de Oswaldo Aranha, na primeira sessão especial da Assembleia, no fim dos anos 1940.

O Itamaraty se melindrou. Entrou nas combinações e vetou que Shultz se encontrasse diretamente com o presidente Figueiredo, mas sim com o ministro Delfim Netto, do Planejamento. Não iria dar certo. Eu havia garantido o encontro com o presidente como uma medida extrema para resolver o imbróglio. As portas estavam trancadas para o Brasil. Nossa

chancelaria se comportava como se fossem os Estados Unidos os devedores e nós, os credores.

Pensei em uma solução intermediária para resolver a bifurcação. Sugeri que Figueiredo se encontrasse com Shultz e, em seguida, conversasse com Delfim Netto. O próprio presidente acatou a sugestão. Um tanto contrariado e de surpresa, o ministro cancelou uma viagem que faria ao Japão e, então, no dia seguinte, se encontrou com Shultz no escritório do Banco do Brasil, na Quinta Avenida, entre as ruas 48 e 49, em Nova York. Na comitiva também estavam o chanceler Guerreiro, o do jogo de golfe, e o ministro Ernane Galvêas, da Fazenda.

Os canais estavam desobstruídos.

Satisfeito com o diálogo, Shultz prometeu retribuir a visita na segunda metade de novembro de 1982. Pouco tempo após esse encontro de Nova York, Thomas Enders, subsecretário de Estado para a América Latina do governo Reagan, me telefonou com um aviso esfíngico:

– O Brasil vai receber a visita de um pássaro mais gordo do que qualquer um aí está esperando.

Não levei o prognóstico de Enders muito a sério. Na época, Shultz já pesava mais de 100 quilos.

Nosso próximo visitante, de fato, era ainda mais “pesado”. O presidente Ronald Reagan visitaria o Brasil. E chegou com muita disposição: trouxe um cheque de US\$ 1 bilhão para aliviar as contas brasileiras naquele ano.

O chefe de gabinete da Casa Branca, Mike Deaver, foi quem coordenou a agenda do mais importante líder político mundial na época. Ele era um dos melhores amigos de Reagan. Versátil, também ficou famoso pelo curioso mérito de retirar um amendoim da garganta do futuro presidente,

usando o que na medicina se chama manobra de Heimlich. Com isso, salvou a vida de Reagan, que estava a bordo do avião que usava na campanha, em 1976.

Sabendo de sua proximidade com Reagan, evitei que fosse recebido por Bernardo Pericás, porta-voz do Ministério das Relações Exteriores. Apesar de competente, Pericás ocupava um cargo inferior para a importância política do personagem. Nenhum detalhe poderia ser deixado de lado em minha “diplomacia paralela” para que a visita de Reagan fosse bem-sucedida.

Havia outras arestas a serem aparadas para que a visita do presidente norte-americano fosse um sucesso. No intervalo de tempo entre a confirmação da visita de Reagan e a chegada dele ao nosso país, descobri alguns temas que seriam obstáculos para uma receptividade perfeita. A revelação aconteceu durante minha ida ao Fórum Mundial de Empreendedorismo, de Gerald Ford. Ali, em uma das reuniões paralelas, Bill Brock, assessor especial de Comércio do governo norte-americano, me confidenciou que a política econômica brasileira incomodava. Especialmente ao constituir mecanismos que os Estados Unidos consideravam desleais de concorrência na venda de calçados, sucos e serviços. Esse incômodo poderia gerar um corte do crédito ao Brasil por parte do governo norte-americano como uma forma de retaliação.

Para solucionar o problema, consegui me encontrar com Figueiredo em Bauru. O presidente estava percorrendo o interior de São Paulo durante a campanha nas eleições de 1982.

– Há boas chances de esse impasse comercial ser resolvido – segredou o presidente.

Telefonei em seguida para Thomas Enders, o subsecretário de Estado para a América Latina, comunicando-lhe

espontaneamente que o governo do Brasil estava disposto a rever sua política nesses três setores.

– Ótimo. Vou consultar o setor responsável do governo norte-americano – respondeu Enders, me pedindo o telefone de onde me encontrava.

– B-a-u-r-u – soletrei, quatro ou cinco vezes.

O nome da cidade que inspirou o famoso sanduíche paulistano não era de tão fácil compreensão para a língua inglesa.

No dia seguinte, foi o próprio Figueiredo quem coordenou uma ação estratégica do Brasil alinhada com os norte-americanos, em Genebra, na sede do GATT, o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio, órgão que mais tarde daria origem à Organização Mundial do Comércio. Era o GATT que regulava a política aduaneira entre os países signatários. O Brasil havia sido um de seus criadores, na década de 1940, logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Na Suíça, Ernane Galvêas, ministro da Fazenda, chefiou a delegação brasileira para votar de acordo com o que a conjuntura econômica exigia e não ferir a boa relação com os norte-americanos.

Às 10h30 da noite do dia 30 de novembro de 1982, o Air Force One de Ronald Reagan pousava no Brasil e nos livrava da bancarrota. O seu cheque de US\$ 1 bilhão provava à comunidade financeira internacional que os Estados Unidos davam crédito ao nosso país.

Mesmo com todo o meu empenho para que o presidente do Brasil e o dos Estados Unidos se encontrassem, quase fiquei de fora das cerimônias oficiais. Durante a visita, Reagan seria recebido em um evento reservado para 2 mil convidados no Palácio dos Bandeirantes, sede do governo do estado de São Paulo. Na ocasião, estava previsto o meu discurso de

saudação para o ilustre visitante, como presidente em exercício da Confederação Nacional da Indústria. De última hora, porém, o Itamaraty tentou me substituir por Albano Franco, recém-eleito senador por Sergipe e presidente licenciado da CNI. A indicação de Albano havia sido feita por Paulo Tarso Flecha de Lima, chefe de gabinete de Saraiva Guerreiro no Ministério das Relações Exteriores.

A mudança foi vetada pelo próprio presidente Figueiredo.

Após discursar, fui calorosamente aplaudido pelo público. O secretário de Estado, George Shultz, cruzou todo o salão, subiu ao palco e me cumprimentou efusivamente com um forte abraço. Reagan foi embora naquela mesma noite.

Mas o furacão da falência parecia mesmo querer tragar o Brasil. Já no fim do ano, dois dias antes do Natal, em férias com minha família em Nova York, recebi uma ligação de surpresa do presidente do Banco Central, Carlos Langoni. Ele telefonou para a suíte do Hotel Regency, onde eu havia me hospedado, com a voz bem aflita.

– Mario, está impossível fechar as contas. O Tesouro dos Estados Unidos quer receber o pagamento da dívida de qualquer maneira. Você me ajuda? – contou Langoni, atônito.

– Claro que ajudo. Calma, Langoni. Vou fazer alguns contatos – respondi na hora, já pensando em quem poderia ser encontrado naquela época do ano.

Dois motivos haviam complicado a situação das contas do governo brasileiro. Um empréstimo do FMI acabou não acontecendo. E a Arábia Saudita, que daria um aporte de US\$ 500 milhões, metade do dinheiro prometido por Reagan ao Brasil, havia recuado na liberação da verba.

Às vésperas do Natal, como havia suposto, era quase impossível encontrar alguém com voz de comando no governo dos Estados Unidos. De George Shultz a Ronald Reagan. Consegui falar com Shultz, o subsecretário de Estado para a América Latina. Enders, por sua vez, convenceu o secretário-adjunto do Tesouro, McNamara, a suspender a execução da dívida brasileira por uma semana. Não era o suficiente.

– Enders, o que o governo brasileiro precisa é conseguir que a Arábia Saudita libere sua parte no aporte prometido pelo presidente Reagan. Só o Shultz pode convencer a Arábia Saudita – expliquei, imaginando que o pior poderia acontecer.

Enfim, o subsecretário voltou a falar com Shultz, que o autorizou a conversar com o embaixador da Arábia Saudita. Este, pelo menos, foi mais fácil de ser encontrado. Não parecia muito entusiasmado com os festejos católicos para o nascimento de Jesus Cristo. A dois dias do prazo fatal da execução da dívida brasileira, os árabes liberaram o dinheiro.



CAPÍTULO 6

PRESIDÊNCIA EM JOGO

Não à política

***“Na política, é difícil distinguir os
homens capazes dos homens capazes de tudo.”***

Henri Béraud, escritor francês

A arte de governar me fascina. Mas eu sempre soube que não deveria trilhar o caminho da carreira pública. Desde os anos em que deixei de trabalhar com o presidente Juscelino Kubitschek, compreendi que é impossível ser empresário e político sem que uma das partes seja prejudicada. Decidi seguir minha carreira avançando com o meu banco de fomento, colocando os maiores empresários do chamado Primeiro Mundo em contato com os principais homens de negócios do Brasil. Mas os convites vieram. E muitos em diferentes épocas da minha vida.

Um dos mais tentadores, talvez, foi o do ex-governador de São Paulo, Laudo Natel, em 1978. O político e ex-presidente do São Paulo Futebol Clube, que havia deixado o Palácio dos Bandeirantes na metade dos anos 1970, desejava voltar ao comando do estado mais rico do Brasil comigo em sua chapa. Para isso, teria de avalizar seu nome na convenção da Arena,

a Aliança Renovadora Nacional, partido da situação durante o regime militar.

Declinei do convite de Laudo Natel. Sabia que sua candidatura estava ameaçada pelo ex-prefeito da capital, Paulo Maluf, figura em ascensão no interior da Arena. Alguns dias antes, eu havia participado de uma festa na casa de Roberto Maluf, amigo desde os tempos em que a Eucatex, empresa da família, patrocinava eventos e seminários do Brasilinvest. Na ocasião, Roberto, irmão de Paulo Maluf, demonstrava um entusiasmo incomum com a candidatura do membro da família – entusiasmo que era compartilhado por todos os presentes. Isso deixava em evidência que as chances de Paulo Maluf na convenção do partido não eram poucas.

Alheio a isso, Laudo Natel tentava me convencer a participar da eleição para o governo de São Paulo.

– Acredite, Mario. Já ganhei essa eleição – garantia, confiante.

– Governador, não tenho como assumir mais esse compromisso. Tenho muito trabalho na presidência da Anfavea, no Brasilinvest e na presidência do conselho do Projeto Rondon – aleguei.

Era uma boa desculpa, que servia para esconder a razão principal: a candidatura de Laudo Natel estava fadada ao fracasso na própria convenção interna de seu partido. No domingo seguinte, data da escolha do candidato da Arena, eu nem estava no Brasil. Voltava de uma viagem à França. Durante o voo, recebi um brinde na primeira classe.

– Esta taça de champanhe é para comemorar a vitória de Laudo Natel na convenção da Arena – anunciou a simpática aeromoça.

O brinde foi oferecido pelo jornalista Claudio Marques, diretor de redação do jornal *Diário Comércio & Indústria*. No dia seguinte, o resultado: Paulo Maluf havia vencido a convenção do partido governista Arena. A derrota de Laudo Natel também foi um golpe na equipe de assessoria do general João Figueiredo, na época indicado à sucessão do presidente Ernesto Geisel. Eles acreditavam que Laudo Natel, candidato apoiado por Figueiredo, conseguiria uma vitória simples.

Seus assessores voltariam a errar, anos depois, quando apostavam que o então ministro do Interior, Mário Andreazza, venceria Paulo Maluf nas prévias do PDS, partido que sucedeu a Arena. Maluf derrotou o candidato de Figueiredo por 493 a 350 votos para se tornar o candidato do partido à Presidência da República nas eleições do Colégio Eleitoral, em 1984 – disputa que acabaria com a vitória final de Tancredo Neves, três meses antes de morrer e deixar o cargo para o seu vice, José Sarney.

Vivi intensamente os meandros da corrida presidencial que ressuscitou o regime democrático no Brasil. O país da primeira metade dos anos 1980 não era uma ditadura e ainda não se tornara uma democracia. Os brasileiros lotavam as ruas exigindo eleições diretas. O movimento Diretas Já lutava pela retomada do voto popular para presidente. Em uma das principais manifestações, no dia do aniversário de São Paulo, na praça da Sé, mais de 200 mil pessoas gritavam: “Um, dois, três, quatro, cinco, mil. Queremos eleger o presidente do Brasil!”. Depois de vinte anos amordaçados, os cidadãos brasileiros saíam às ruas para pedir a volta da democracia. O regime militar estava com seus dias contados. Entre janeiro e abril de 1984, dezenas de comícios foram organizados nas principais cidades do país.

Pouco antes de o clima político incendiar o Brasil ouvi, pela primeira vez, uma declaração determinada de Paulo Maluf. Seria a primeira de muitas vezes.

– Vou ser presidente da República, meu caro Mario – decretava, com um sorriso amplo.

Essa conversa aconteceu casualmente no hall do Hotel Hassler, em Roma, em janeiro de 1983. Naquela noite, o ex-governador de São Paulo havia convidado vários jornalistas que acompanhavam nossa comitiva para um jantar no hotel. Entre os presentes estavam Miguel Jorge, então chefe de redação do jornal *O Estado de S. Paulo* e futuro ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do governo Lula, e o jornalista Boris Casoy.

Com uma ampla degustação do sofisticado vinho Brunello di Montalcino, Maluf queria discutir projetos pessoais. Mas nem tudo transcorreu conforme o político pretendia.

– Você não é o candidato preferido de Figueiredo – contei a Maluf, a certa altura do requintado jantar.

Um silêncio constrangedor tomou conta da mesa.

– O presidente prefere o general Otávio de Medeiros – complementei.

Maluf não escondeu sua contrariedade com a notícia. O general Medeiros era o chefe do SNI. No fim da refeição, ainda contestado, fez um pedido a mim.

– Você poderia agendar uma audiência com o general Medeiros?

Não sabia qual era a intenção de Maluf. Se iria abrir mão da candidatura ou convencer o general a fazer isso. Maluf, porém, não precisou exercitar suas técnicas de convencimento. Dois episódios acabariam por minar qualquer chance de

Medeiros ser o candidato à Presidência: os casos Baumgarten e Capemi. Algumas teorias conspiratórias chegaram a concluir que os dois acontecimentos haviam estourado justamente para comprometer a candidatura do general.

Jornalista e escritor, Alexandre von Baumgarten tinha sido agente do SNI. Ele utilizava sua proximidade com o regime militar para angariar anúncios para a decadente revista *O Cruzeiro*. Alexandre havia adquirido o título e passara a imprimir uma linha totalmente favorável ao regime militar na publicação. Em troca, solicitava ao SNI cartas que pudesse apresentar a empresários solicitando verbas publicitárias.

Em 1980, ele escreveu uma novela intitulada *Yellowcake*, que foi veiculada como encarte na revista *Status*. Nela, Alexandre contava, de maneira fictícia, mas baseada em fatos reais, a denúncia de um suposto contrabando de urânio, já livre de impurezas, para o Iraque com a participação do SNI e do governador Maluf.

Em 1982, Alexandre foi sequestrado por volta das quatro da madrugada no cais de embarque no centro do Rio, junto com sua mulher e um barqueiro. Dias depois, seu corpo apareceu na praia da Macumba, no Recreio dos Bandeirantes, também no Rio, com três tiros na cabeça e um no abdômen. O corpo de sua esposa e o do barqueiro nunca foram localizados.

Antes do sequestro, Alexandre havia escrito um dossiê que apontava membros do SNI em um plano para executar seu assassinato. O dossiê acabou sendo publicado em janeiro de 1983 pela revista *Veja*. Logo no primeiro parágrafo, Alexandre apontava dois possíveis mandantes de sua morte: “A esta altura já deve ter sido decidida minha eliminação. A minha dúvida é se foi pelo chefe da Agência Central do SNI

(*general Newton Cruz*) ou pelo titular do SNI (*general Otávio de Medeiros*)”.

A dúvida ajudou a inviabilizar a possibilidade de Medeiros se candidatar à Presidência.

O caso Capemi foi igualmente polêmico. A Agropecuária Capemi era uma cooperativa da Caixa de Pecúlios, Pensões e Montepios Beneficente. Em 1980, ela era dirigida pelo general Ademar Aragão. Cinco anos antes, a Capemi havia vencido uma licitação para extrair e vender toda a madeira da região que seria inundada para a construção da usina hidrelétrica de Tucuruí, no Pará. A empresa, criada apenas três meses antes da concorrência pública, desmatou somente 10% da área contratada. A represa causou um desastre ambiental, com a liberação de dióxido de carbono e metano, devido à decomposição de material orgânico na área inundada. Falida, a Capemi foi acusada ainda de desviar cerca de US\$ 100 milhões para a campanha do general Otávio de Medeiros.

Os dois casos aniquilaram, de vez, o candidato de Figueiredo.

Paulo Maluf, agora, sentia que, sem o rival concorrendo à indicação do partido governista, seu caminho rumo à Presidência do Brasil estaria livre. Foi o seu erro. E em meio a toda essa engenhoca, eu seria jogado no olho do furacão.

O cerco de Brasília

“A política é uma guerra sem derramamento de sangue.”

Mao Tsé-Tung, líder da revolução chinesa

Definitivamente, Paulo Maluf não contava com meu apoio. Minha posição era simples: meu candidato seria o mesmo de João Figueiredo. Sem o general Otávio de Medeiros na disputa, o preferido do presidente passou a ser Mário Andreazza, o ministro do Interior.

Andreazza não chegava a ser uma unanimidade entre os diversos membros do governo federal. Principalmente o ministro Mario Henrique Simonsen, do Planejamento, que se irritava com os constantes pedidos de verba feitos pelo colega. Em certo momento, passou a ironizar suas petições:

– Sugiro a criação de uma unidade monetária específica: o Andreazza. Valerá 1 trilhão de cruzeiros – *a moeda do Brasil na época*.

O terreno estava pantanoso. Andreazza havia assumido sua candidatura em jantares e encontros promovidos em Brasília. Ao mesmo tempo, além de Paulo Maluf, outro membro

da cúpula do governo começava a se mexer. O vice-presidente Aureliano Chaves estava prestes a lançar sua própria candidatura, em maio de 1983.

Com tantos candidatos, guardei uma distância prudente.

O noticiário destacava a cada momento novos apoios políticos para cada um dos candidatos. Predominava o cenário de incerteza no ar. Incerteza maior ainda se desencadeou no dia 14 de julho, quando o coração de Figueiredo falhou. O presidente foi obrigado a se afastar do cargo e a se internar em uma clínica de Cleveland, nos Estados Unidos. Sairia de lá com duas pontes de safena. Fui um dos poucos a saberem da gravidade do caso. Além de mim, somente amigos mais próximos sabiam do quadro real dele. Era o caso do general Otávio de Medeiros, do empreiteiro Murilo Mendes, da Mendes Júnior, e do empresário libanês George Gazale.

Gazale havia ficado amigo de Figueiredo cinco anos antes, quando fora convidado para um churrasco na Granja do Torto. Como agradecimento, dera ao futuro presidente um cavalo árabe chamado Amir. O empresário havia acertado em cheio no presente. Figueiredo era tão maníaco por esse tipo de animal que certa vez disse uma frase infeliz ao ser questionado por um repórter: “Prefiro cheiro de cavalo a cheiro do povo”.

O exato dia em que soube da gravidade do estado de saúde de Figueiredo, eu estava em um jantar organizado na minha casa. À mesa estavam o general Danilo Venturini, ministro extraordinário para Assuntos Fundiários, além dos empresários Octávio Frias de Oliveira, dono do jornal *Folha de S. Paulo*, e Júlio de Mesquita Neto, diretor de redação de *O Estado de S. Paulo*. De repente, Venturini deixou a mesa às pressas para

atender um telefonema emergencial de Otávio de Medeiros, chefe do SNI, diretamente de Cleveland.

– Era uma simples internação para exames de rotina. Mas os resultados apontaram uma obstrução maciça nas veias do coração. É caso urgente de cirurgia – relatou o general Medeiros, recontado minutos depois pelo próprio Venturini.

– Quanto tempo ele precisará ficar afastado? – questionou Venturini, aflito.

– A estimativa é que sejam pelo menos três semanas. Mas a situação é grave – contou Medeiros, também desolado.

Internado às pressas, Figueiredo estava entre a vida e a morte. Se sobrevivesse, ninguém sabia se ele teria condições de reassumir seu posto.

No período de sua ausência, Aureliano Chaves assumiu a Presidência, tornando-se o primeiro civil a atingir o poder desde o início do regime militar. E ele começou a agir rapidamente. O político mineiro parecia querer mostrar as vantagens de um novo comando à frente do país. Em pouco tempo, Aureliano passou a ser elogiado pelo noticiário. De maneira indireta, insinuava que ele, sim, tinha apetite de trabalho, bem diferente do presidente adoentado. Mas internamente Aureliano não era uma unanimidade. Um de seus principais opositores dentro do governo era o ministro Delfim Netto, do Planejamento, sucessor de Mario Henrique Simonsen.

Por esses dias me encontrei com o advogado carioca Jorge Serpa, conhecido como um dos maiores lobistas do Brasil, sempre influente para derrubar ministros e recompor governos. Serpa tinha uma dúvida pertinente.

– Como o governo dos Estados Unidos está reagindo ao afastamento de Figueiredo? O que George Shultz está achando

da situação? – indagou Serpa, que também era amigo íntimo do empresário Roberto Marinho.

Por telefone, o dono da Globo repetia a pergunta para mim. A mesma questão me havia sido feita pelo ex-governador de Pernambuco Marco Maciel, em um almoço promovido pelo Brasilinvest. Para Serpa, Roberto Marinho e Maciel, era uma incógnita o que passava pela cabeça do secretário de Estado dos Estados Unidos, George Shultz. Como os dois sabiam que eu era próximo do político, vieram me questionar sobre isso. Para todos, minha resposta foi a mesma:

– Não sei como Shultz está vendo tudo isso. Nem me interessa. Minha posição é apoiar Figueiredo.

O presidente reabilitaria sua saúde e retomaria suas funções em uma semana.

Nesse mesmo período, com Figueiredo ainda internado, meu nome foi incluído no prestigiado Fórum dos Dez, eleição anual organizada pelo jornal *Gazeta Mercantil* para premiar os dez líderes empresariais mais representativos do Brasil. A escolha, por voto direto, era feita por empresários de todo o país. A disputa daquele ano tinha introduzido uma novidade: o resultado seria divulgado juntamente com uma discussão sobre a conjuntura econômica do Brasil, consolidada em um papel assinado pelos eleitos. O documento estava sendo preparado por Luiz Gonzaga Belluzzo e João Manuel Cardoso de Mello, dois economistas de renome na época e mais tarde idealizadores do Plano Cruzado.

O documento, que recebeu o aval do dono da *Gazeta Mercantil*, Luiz Fernando Levy, acabou se tornando um extenso panfleto político de trinta páginas. Um verdadeiro manifesto.

– Esse documento mostra a diferença entre o Brasil real, representado por São Paulo, e o Brasil de sonho, representado por Brasília. Está muito bom – defendeu o banqueiro Olavo Setúbal, em reunião com o nosso grupo empresarial.

O papel político seria entregue em audiência oficial para Aureliano Chaves como maneira de prestigiar o presidente interino. Ao saber do teor, me recusei a colocar meu nome na petição. Na minha ausência, o Fórum dos Dez contou com nove assinaturas. Na véspera, havia reiterado a Levy que estava fora do Fórum, do documento, e nem participaria da reunião. Também escrevi uma carta aos demais empresários da lista expondo os motivos pelos quais me ausentaria daquele movimento. Também redigi uma nota à imprensa dando minha posição.

Naquela noite, ainda despachei Sávio Nogueira Holanda, um amigo da Imprensa Oficial, para Brasília, em um jato particular. Lá, Holanda entregaria minha posição ao presidente em exercício Aureliano Chaves, no Palácio do Jaburu. Na reunião com os empresários para celebrar o manifesto, Aureliano também incluiu os ministros Ernane Galvêas, da Fazenda, e José Flávio Pécora, interino no Planejamento. O titular da pasta, Delfim Netto, estava fora do país.

Tudo em vão. Dois dias depois, Figueiredo retornou de sua licença médica, para desgosto de pelo menos nove empresários e um vice-presidente.

Controle de conflitos

Em seu retorno ao Palácio do Planalto, Figueiredo concedeu uma de suas primeiras audiências ao único empresário que havia rejeitado todas as propostas do Fórum dos Dez. Compareci sozinho ao encontro com o presidente em Brasília. Ele estava irritadíssimo. Em nossa conversa, afirmou que não confiava mais em seu vice, Aureliano Chaves.

– Ele apostou na minha morte, Mario – desabafou.

Seis anos depois, em 1989, Aureliano de fato tentaria assumir a autoridade máxima do Poder Executivo. Mas por meio de eleições. Acabou em oitavo lugar, com menos de 1% dos votos, em uma disputa vencida por Fernando Collor de Mello.

O assunto que me levou à conversa com Figueiredo foi justamente a sua sucessão. Descartado o apoio à candidatura de seu vice-presidente, as opções que se abriam naquele momento eram Mário Andreazza e Paulo Maluf. Eu ainda não tinha lado na questão, mas estava determinado a seguir o candidato de Figueiredo. A decisão dele acenava entre apoiar Andreazza e manter a neutralidade durante a corrida presidencial.

Dias depois, a minha balança pendeu para um dos lados. O chefe de campanha de Paulo Maluf, Calim Eid, passou a atacar de maneira violenta e negligente um projeto dos bancos Midland, Barclays e Lloyds para o Nordeste. O Brasilinvest apoiava a iniciativa, que poderia representar, em cinco anos, uma melhora substancial para o problema de irrigação no Nordeste. Mas, para Calim Eid, toda a operação não passava de uma estratégia camuflada de transferir verba para a campanha de Andreazza à Presidência. A decisão sobre quem apoiar estava tomada.

Enquanto isso, o movimento de campanha Diretas Já se espalhava pelo país como fogo no combustível. A ideia da volta da eleição direta para o cargo de presidente, no entanto, não seduzia boa parte dos membros do Congresso Nacional.

Na cúpula do governo, cresciam as articulações dos dois candidatos. O ex-governador da Bahia Antônio Carlos Magalhães mostrava confiança e entusiasmo como coordenador da campanha de Mário Andreazza. O SNI garantia que sua vitória sobre Paulo Maluf, nas prévias do PDS, seria com uma vantagem de cinquenta votos, no mínimo. Maluf, por sua vez, seguia acumulando apoios das mais diferentes correntes, como assessores especiais da Presidência, adeptos nos gabinetes dos ministros do Exército e da Aeronáutica e, principalmente, do ministro-chefe do Gabinete Civil, João Leitão de Abreu.

As disputas internas dos governistas não eram tão fáceis de serem gerenciadas. O PDS era uma tribo que tinha outros caciques políticos ambicionando o Palácio do Planalto. Havia sinalizações de outras candidaturas desde o senador pernambucano Marco Maciel, passando pelo ministro da Educação, Rubem Ludwig, pelo ministro da Previdência Social, Hélio

Beltrão, e pelo ex-ministro militar José Costa Cavalcanti, que havia sido nomeado diretor-geral da Usina Hidrelétrica de Itaipu, a maior do mundo na época, uma das principais obras entregues pelo governo de Figueiredo.

Dessa imensa gama de nomes, os favoritos eram Andreazza, Aureliano Chaves e Paulo Maluf. O vice-presidente contava com grande apoio nas pesquisas, mas pouquíssima aprovação dentro do partido. O político mineiro era malvisto devido às suas articulações políticas para assumir a Presidência, consideradas como oportunistas, enquanto Figueiredo convalescia no hospital.

Confiante em que poderia ter boa votação, Aureliano decidiu sugerir prévias no PDS, ou seja, uma eleição interna para decidir o candidato do partido. Paulo Maluf foi contrário à sugestão. O ex-governador de São Paulo temia perder a disputa, já que seu nome também tinha grande rejeição no interior do partido. Já Andreazza aprovou a proposta, confiante em que o Palácio do Planalto se mexeria para influenciar o resultado final do pleito.

O governador de Minas Gerais, Tancredo Neves, então membro da oposição no PMDB, logo surgiu para participar mais intensamente do jogo de xadrez político. Ele era muito bem informado sobre os bastidores da sucessão presidencial. Conciliador, passou a costurar uma proposta: o ministro Andreazza seria o candidato de uma espécie de conciliação nacional, que uniria governo e o opositor PMDB. Em troca, haveria um governo de coalizão, com alguns ministérios repassados para o comando do PMDB.

Foi nesse cenário que Tancredo Neves me recebeu no Palácio das Mangabeiras, em Belo Horizonte, para fazer um

pedido diferente. Minha audiência com o governador nada tinha a ver com as articulações de Brasília. Como presidente da Anfavea, ajudava nas negociações do fim da parceria entre a Fiat e o governo de Minas Gerais, que eram sócios da empresa no Brasil. O governador começou com uma sondagem.

– E o Figueiredo? Quer ficar ou não? – perguntou, referindo-se a uma ideia de Leonel Brizola, governador eleito do Rio de Janeiro pelo PDT em 1982, de prorrogar o mandato do presidente.

– Não sei, honestamente. Também não sei se ele contaria esse segredo para mim. E, mesmo que contasse, não sei se eu poderia revelá-lo.

Tancredo passou a detalhar seu projeto de um governo de coalizão. E queria saber mais:

– Mas quem Figueiredo apoia? Quem ele quer que vença?

– Acho que ele gostaria de uma vitória do Andreazza. Foi isso que me confidenciou o Delfim Netto em uma ligação que recebi às sete da manhã. Com o Maluf, ele não terá aproximação – argumentei, evasivo.

Em seguida, o governador mineiro foi taxativo:

– Não podemos deixar o Maluf ganhar. Se ele vencer, vamos ter um problema sério na oposição. O país vai se radicalizar.

E completou, enviesado:

– Mario, quero que você converse com o Roberto Gusmão. Diga para ele que precisamos fortalecer o Andreazza.

Roberto Gusmão era o secretário de Governo de São Paulo. No tempo de estudante, havia ocupado o cargo de presidente do Centro Acadêmico 11 de Agosto, da Faculdade de Direito da USP. Mineiro, Gusmão tinha sido presidente do

Partido Popular em São Paulo, o mesmo partido de Tancredo. O político havia defendido a incorporação da sigla ao PMDB. Político profissional, era um sujeito que gostava de negociar, sabia fazer articulações e servia de ponte entre Tancredo e a ala mais temperamental do PMDB formada por Franco Montoro, seu chefe direto, e pelo deputado federal Ulysses Guimarães.

Atendi o pedido de Tancredo em nome da nossa amizade. Mas o secretário Gusmão tinha receios sobre essa estratégia. Ele estava convencido de que Maluf sairia vitorioso na convenção do PDS.

– Vai dar Maluf e vai ser uma tragédia nacional – afirmou, categórico.

– Não adianta fortalecer o Andreazza, Mario. Precisamos encontrar um candidato que seja aceito. E o Aureliano?

– Inviável. Não passa pelo Figueiredo – rebati.

– E o Tancredo? Em Diretas Já?

– Acabei de falar com o Tancredo. Ele acha que o melhor é um governo de coalizão.

Gusmão não demonstrou entusiasmo:

– Aceitamos com algumas condições. Apenas se houver uma nova Constituição e eleições diretas para o próximo presidente.

Encontramos um caminho. Franco Montoro foi comunicado da proposta e autorizou que seu subordinado a levasse adiante e iniciasse contatos com o governo federal. Eu também seguiria ajudando as articulações. Pouco tempo depois, reencontrei Figueiredo em uma visita oficial do presidente ao Japão, quando, por coincidência de agendas, eu estava em Tóquio a negócios. Ao me ver, durante uma recepção no Hotel

Imperial, Figueiredo abandonou a fila de convidados que tinha começado a cumprimentar e veio direto até mim. Dignitários japoneses, parlamentares, diplomatas estrangeiros, ninguém entendeu nada. E nos afastamos do restante do grupo para uma conversa mais reservada.

– Presidente, o Roberto Gusmão, secretário de Governo do Montoro, está articulando um apoio ao Mário Andreazza em um governo de coalizão. A ideia é do Tancredo. Eles pediram minha ajuda.

– É mesmo? – perguntou o presidente, curioso.

Figueiredo pareceu não se espantar com a aproximação do PMDB ao seu candidato.

– Gusmão impôs duas condições para viabilizar esse apoio.

– E quais são elas, Mario?

– Uma nova Constituição e que o sucessor do Andreazza seja eleito por voto direto.

– Pode seguir adiante. Tem meu aval – autorizou o presidente.

Mas um personagem do Maranhão daria um novo desfecho para essa história: José Sarney.

Você aceita ser o vice?

***“Não sei qual é a chave para o sucesso,
mas a chave para o fracasso é tentar agradar a todos.”***

Bill Cosby, comediante norte-americano

Dias depois da minha conversa com o presidente Figueiredo no Japão, José Sarney foi convidado do Brasilinvest na celebração do prêmio de Homem do Ano de 1984, no Plaza Hotel, em Nova York. Acabamos almoçando no Felidia, requintado restaurante na rua 58, em Manhattan. À mesa também estava um dos representantes da nossa empresa em Brasília. Sarney era o então presidente nacional do PDS. O Felidia havia sido inaugurado pouco tempo antes por uma refugiada política da Croácia e era famoso por sua vitela. À mesa, mais do que a carne suculenta, pairava um amargo temor.

– Andreazza tem de tomar cuidado com o crescimento de Paulo Maluf – comentou Sarney, sem rodeios.

E emendou:

– Eu estou em uma posição tranquila. Vou comandar a convenção, que é o meu papel. Mas estou preocupado com o Brasil.

A informação não era nova para mim. Mas, vinda da boca do presidente do PDS, uma raposa política com grande conhecimento dos bastidores do partido, tinha mais valor. Se não era uma sugestão para mim, entendi como um recado direto. Às vésperas da convenção do PDS, recebi um telefonema inesperado de Antônio Carlos Magalhães, o coordenador nacional da candidatura Andreazza. O político baiano me fez uma pergunta inusitada:

– Mario, estamos acertando a chapa. Você aceitaria ser o vice do Andreazza?

Sempre adorei assumir cargos e enfrentar novos desafios. Mas esse não fazia parte de nenhuma das minhas ambições pessoais.

– Não, governador. Muito obrigado – respondi, fazendo menção ao último cargo que ACM havia ocupado em seu estado natal, a Bahia.

Eu apoiava a candidatura de Andreazza, por causa do aval de Figueiredo, mas não pretendia participar da sucessão presidencial dessa maneira. Com uma tropa de choque formada por alguns dos principais nomes do governo federal, a vitória do candidato do governo parecia assegurada. Ninguém esperava a reviravolta que iria acontecer.



As prévias do PDS já estavam marcadas. A expectativa do Palácio do Planalto era de uma vitória tranquila do ministro Andreazza. Havia um acordo de bastidores entre ele e Aureliano Chaves. Quem perdesse a disputa apoiaria o adversário no Colégio Eleitoral. Ou seja, as prévias seriam realizadas sob

“controle” do governo. Por trás do coleguismo, havia a intenção de Aureliano de ao menos abocanhar um ministério estratégico em caso de uma provável derrota.

De repente, acontece um anúncio inesperado do senador José Sarney à imprensa:

– O presidente Figueiredo autorizou a realização de uma consulta ampla, entre todos os filiados do PDS, para a escolha do candidato do partido à sua sucessão – afirmou ele, ao sair de uma audiência no Palácio do Planalto.

Era um tiro no pé das pretensões de Andreazza. Internamente, todos sabiam que, a partir daquele momento, Maluf era o favorito absoluto. Assim que soube da notícia, surpreso, telefonei logo para Andreazza. O ministro estava atordoado.

– Não acredito nessa decisão. Não é possível – esbravejava, inconformado, ao perceber que seu sonho presidencial tinha se desintegrado.

O plano de realizar prévias controladas pelo Palácio do Planalto havia ruído. Agora, a escolha seria feita por todos os filiados do partido, diretório nacional, estaduais e até municipais. Andreazza se sentia traído por Figueiredo. Não deveria. O presidente ficou igualmente espantado. Poucos dias após o anúncio de Sarney, me encontrei com o reitor da Universidade de Brasília, José Carlos de Azevedo. O professor me revelou que Figueiredo tinha enviado uma carta bastante enfurecida a Sarney. O presidente não havia autorizado nada.

– Jamais aprovei essas prévias no formato anunciado pelo Sarney – confessou a amigos próximos.

As mudanças nas regras no interior do próprio partido governista fizeram Figueiredo decidir definitivamente se afastar do processo de sucessão. Andreazza estava abandonado

à própria sorte. Isolado após a declaração desastrosa, Sarney renunciou à presidência do partido.

O caminho estava livre para Paulo Maluf tomar o poder no PDS, apoiado por Leitão de Abreu, chefe da Casa Civil de Figueiredo. O ex-governador paulista aguardava, confiante, o resultado da convenção. Como era esperado por todos, menos pelo Palácio do Planalto, Andreazza acabou derrotado por Maluf nas prévias do PDS. O deputado federal por São Paulo venceu o ministro por 439 votos a 350. Como o SNI previa, a diferença havia sido por mais de cinquenta votos. Mas a favor de Maluf.

Uma nova cartada

No outro lado do território político, no campo da oposição, Tancredo Neves passou a articular sua própria candidatura. O governador mineiro era visto como uma alternativa propícia aos que rejeitavam o estilo Paulo Maluf de fazer política. Tancredo já acumulava contatos e apoios desde o período da campanha Diretas Já, que pediam eleições livres à sucessão de Figueiredo.

Os comícios a favor do voto popular para presidente da República ganhavam cada vez mais amplitude. Já contavam com o apoio de estrelas da música, como Chico Buarque, Milton Nascimento, Beth Carvalho e Simone; do futebol, como Sócrates, Casagrande e Vladimir; e do meio artístico, como Sonia Braga, Irene Ravache, Bruna Lombardi, Milton Gonçalves e Lucélia Santos, entre outros. O Hino Nacional, cantado de maneira emocionada por Fafá de Belém, virou um dos marcos das manifestações.

No mundo político, a campanha Diretas Já foi capaz de unir líderes de diversos partidos de oposição, como Tancredo Neves, Fernando Henrique Cardoso, Franco Montoro

e Ulysses Guimarães, todos do PMDB, Leonel Brizola, do PDT, e Luiz Inácio Lula da Silva, do PT. Mas era nas ruas que a pressão eclodia. Em abril de 1984, 1 milhão de manifestantes foram à Cinelândia, no centro do Rio de Janeiro, pedir eleições diretas. O maior comício aconteceria dias depois, no vale do Anhangabaú: quase 2 milhões de pessoas participaram do protesto político que teve Tancredo Neves no palanque.

– Chegou a hora de libertarmos nossa pátria desta confusão que se instalou no país há vinte anos – discursou Tancredo, durante o comício no centro de São Paulo.

Apesar da retórica, Tancredo não esperava que a emenda do deputado Dante de Oliveira, do PMDB de Mato Grosso, que propunha eleições diretas em 15 de novembro de 1984, fosse aprovada por dois terços da Câmara. A previsão se concretizou. No dia 24 de abril, a proposta recebeu 298 votos favoráveis e 25 contrários. No entanto, eram necessários 320 votos entre os 479 congressistas para que a emenda fosse aprovada e submetida ao Senado. Para esvaziarem a votação, 112 deputados do PDS não compareceram à sessão.

Morriam ali as esperanças de eleições diretas em 1984.

Ciente de que precisaria alcançar a maioria do Congresso para ganhar no Colégio Eleitoral, Tancredo dependia da união dos partidos de oposição e do apoio da parte descontente do PDS para derrotar Paulo Maluf. Oficialmente, a candidatura de Tancredo seria lançada em um almoço no Palácio dos Bandeirantes, sede do governo paulista, em que participaram dez governadores de oposição.

– Se é vontade de todos, aceito ser o candidato – afirmou Tancredo, de maneira quase protocolar.

Dias depois, o PDS rachou. Eu estava apreensivo. Insatisfeitos com o lançamento de Paulo Maluf como candidato do partido, vários de seus principais caciques formaram a Frente Liberal. A partir daí, começaram as conversas com o PMDB pelo apoio a Tancredo. Nascia ali a Aliança Democrática. Com as negociações, foi fundado o PFL, o Partido da Frente Liberal, que teria o direito de indicar o candidato a vice-presidente. O escolhido foi José Sarney.

Se a candidatura de Paulo Maluf não contava com a simpatia de Figueiredo, o lançamento da chapa de Tancredo tampouco despertava o ânimo do presidente. Ele ainda estava bastante irritado com a atitude de Sarney, que minara as chances de Mário Andreazza, seu candidato.

Apesar da amizade que me aproximava de Figueiredo, para mim era o momento de tomar uma posição. E minha opção foi apoiar Tancredo. O ex-governador de Minas Gerais era um candidato capaz de negociar e que buscava a conciliação entre diversas tendências políticas. Na minha visão, era o que o empresariado brasileiro precisava naquele momento. Para Tancredo, eu poderia ter um papel essencial.

Ronaldo Simões, conselheiro do Brasilinvest e genro do candidato mineiro, me procurou.

– O Tancredo precisa urgentemente se aproximar dos militares para garantir a transição democrática no caso de uma eventual vitória dele no Colégio Eleitoral. Ele acha que você, Mario, pode ajudar nisso.

Não era uma tarefa simples. Antes de negociar com os militares, servi de termômetro para o governo dos Estados Unidos medirem a temperatura do processo de redemocratização no Brasil. Em um dos encontros com George Shultz,

o secretário de Estado do governo Reagan, esclareci suas inquietações sobre a sucessão presidencial.

– Como será a eleição, Mario? – indagou Shultz.

– Acredito que Tancredo terá a maioria. Ele vencerá – previ.

O principal questionamento do secretário de Estado, no entanto, nem era a respeito da provável vitória de Tancredo Neves no Colégio Eleitoral.

– Como os militares vão reagir a isso?

– George, conhecendo Figueiredo, asseguro que não há motivo para preocupação.

Shultz comparou a transição no Brasil com a experimentada pela Espanha. No fim dos anos 1970, Adolfo Suárez, um líder de centro-direita, havia se tornado o primeiro presidente eleito de maneira democrática após a ditadura de Francisco Franco, que ficara quase quarenta anos no poder.

– O clima no Brasil me parece mais tranquilo do que o da Espanha – afirmou.

Partindo para o desafio de buscar um canal de diálogo com os militares, decidi conversar abertamente com Tancredo Neves. Em um encontro no apartamento do candidato mineiro, em Brasília, discutimos os detalhes do nosso objetivo e propus uma estratégia.

– Governador, para nos aproximarmos dos militares, precisamos criar um canal com o próprio presidente Figueiredo e com Walter Pires. Não existe outro jeito – defendi, referindo-me ao ministro do Exército.

– Pode dizer a eles que meus planos são de conciliação, não de confronto.

Tancredo acatou minha sugestão. Já havia agendado reuniões com Figueiredo e com o general Pires naquela mesma

data. Na saída, percebi que o candidato se apoiava no sofá, como se estivesse com algum incômodo na região do abdômen. Não dei maior importância a isso.

Minhas relações com o general Walter Pires sempre foram cordiais. O ministro do Exército era um bom interlocutor e muito bem informado. O general me recebeu em audiência e ouviu meu ponto de vista antes de começar a falar.

– Doutor Garnero, a única preocupação do Palácio do Planalto é que Tancredo seja o candidato único da oposição.

– General, qualquer mudança de última hora nesse cenário seria péssima. Não só para o Brasil, como também para atrair investimentos internacionais.

– Manter a ordem durante a abertura política foi a principal promessa feita pelo presidente.

– Essa é a expectativa também dos empresários – encerrei.

– Serei leal ao presidente Figueiredo, doutor Garnero. Pode contar comigo.

Era a resposta que eu aguardava. Com essa posição, minha expectativa passou a ser conseguir um encontro entre Tancredo e o general Pires. Parti para a audiência com Figueiredo. Essa, porém, foi mais tensa. Meus encontros com o presidente dificilmente eram desagradáveis. Sempre nos entendíamos muito bem. Mas, naquela ocasião, o semblante de Figueiredo mostrava preocupação. Nossa conversa foi áspera. Figueiredo me dava respostas monossilábicas. Parecia desencantado com os rumos da sucessão.

– Presidente, estou aqui para saber se o senhor garante a estabilidade política para o período de transição – declarei, com certo tom de ousadia.

Figueiredo quebrou o protocolo que se espera de um presidente e proferiu vários palavrões. Eu sabia que não eram endereçados a mim, mas a Tancredo.

– Se ele ganhar a eleição, terá a posse assegurada.

Era a resposta que eu buscava. Figueiredo, no entanto, permanecia reticente a qualquer encontro com Tancredo Neves. Por outro lado, continuava arredo em se reaproximar do PDS. O presidente tinha duas certezas: que Tancredo venceria e que era preciso fazer contatos urgentes entre o candidato e a cúpula militar. Compartilhávamos a mesma preocupação.

No aeroporto, telefonei de um orelhão para Tancredo.

– Alô? Eu gostaria de falar com o Tancredo Neves.

– Ele não se encontra. Quem é? – atendeu uma voz conhecida.

Era o próprio Tancredo, disfarçando a fala.

– Fala que é o Mario Garnero.

Após me identificar, Tancredo respondeu de maneira um tanto cômica:

– Ligue de novo em cinco minutos. Acredito que ele já vai ter chegado.

No segundo telefonema, o próprio candidato atendeu novamente. Dessa vez sem disfarces.

– Tancredo, o general Pires me assegurou que será leal ao Figueiredo. E o presidente me disse que não irá interferir na transição política.

– Muito obrigado, Mario – falou Tancredo, encerrando nossa curta conversa.

Ele tinha mesmo motivos para agradecer. Navegaria em águas tranquilas até a posse. Só não imaginaria, infelizmente, que não estaria vivo para assumir a Presidência do Brasil.

Chefes da nação

“Tudo é considerado impossível até acontecer.”

Nelson Mandela, ex-presidente da África do Sul

Manhã de terça-feira 15 de janeiro de 1985. Eu estava em Brasília acompanhando tudo de perto. Fortalecido pelo apoio de dissidentes do PDS, que formaram o PFL, e pelo apoio das ruas, Tancredo Neves impôs uma surra a Paulo Maluf no Colégio Eleitoral. Inicialmente, era de se esperar que o candidato do partido governista pudesse conquistar a maioria dos votos. Mas o ex-governador de São Paulo acabou minado pelas disputas internas entre os caciques de seu partido e pela incapacidade de unir os contraditórios.

Tancredo derrotou Maluf por 480 votos a 180. Houve 26 abstenções. A transição democrática seria completada com a posse do ex-governador de Minas Gerais, três meses depois. Mas ele não conseguiria assumir o Palácio do Planalto.

Na véspera de ser empossado, Tancredo Neves foi internado no Hospital de Base de Brasília com uma apendicite. O político seria operado de uma diverticulite, uma inflamação

no intestino grosso. Havia suspeita de que houvesse um tumor maligno. Quando recebi a notícia, eu parecia não acreditar. Logo me lembrei do suspeito incômodo de Tancredo em nossa reunião no apartamento dele em Brasília.

Sem Tancredo, José Sarney recebeu a faixa presidencial. Não das mãos de Figueiredo, com quem havia rompido. O general deixou o Palácio do Planalto pela porta dos fundos para não transmitir a Presidência a seu desafeto político. Nas ruas, a dúvida era como ficaria a situação do país: Sarney deveria, de fato, ser empossado?

A chamada Nova República nascia com incertezas a partir de um boletim médico preocupante. Em vez de um presidente, o país ganhou um paciente. Foi mais de um mês de internação. Nesse período, eu recebia constantes ligações de conhecidos e familiares informando o estado de saúde do político mineiro.

As notícias não eram boas. Na noite do dia 21 de abril, 37 dias após a data da posse, o anúncio que vinha da Sala de Imprensa do Instituto do Coração, em São Paulo, provocou um clima de comoção no país. Tancredo Neves havia morrido. O Brasil perdia seu primeiro presidente civil a ser eleito depois de mais de duas décadas de ditadura militar

Mais recentemente, em conversas reservadas, Aécio Neves me confidenciou certos episódios da trajetória do avô. Um deles aconteceu ainda no hospital, durante a fase de internação, quando Tancredo, mesmo sofrendo bastante com a doença, demonstrava uma preocupação aguda com o país. Aécio conta que o avô chegou a ditar para ele uma carta endereçada a José Sarney a fim de ajudar a legitimar o seu exercício na Presidência. Teria sido o último documento que ele assinou.

Minha relação com Sarney, o presidente que assumiria o comando do Brasil até 1990, era muito boa. Ele utilizava a ponte que nos unia para se aproximar do empresariado. Na época, seus principais interlocutores no setor eram Matias Machline, do grupo Sharp, e eu.

– Preciso fazer mais contatos entre os empresários – pediu, durante um jantar na minha casa em que apareceu acompanhado de Fernando César Mesquita, seu assessor de imprensa à época.

José Sarney teve expressão limitada durante a campanha de Tancredo. Certa vez, o PMDB chegou a esquecer o político maranhense em um hotel de Belém, no Pará, enquanto Tancredo Neves e a comitiva da Aliança Democrática se encaminhavam para um comício no qual eram esperadas 50 mil pessoas. O candidato a vice-presidente foi resgatado pelo ex-deputado federal e representante do Brasilinvest em Brasília Ronaldo Ferreira Dias, que também estava na capital paraense. Sarney conseguiu chegar a tempo de participar do compromisso político.

Toda essa ligação e as articulações políticas para favorecer o então candidato a vice foram rapidamente esquecidas. Em março daquele fatídico 1985, um terremoto sacudiria minha vida. Eu estava prestes a enfrentar o meu mais profundo e espinhoso labirinto. Minha história como homem de negócios ameaçava virar ruína.

CAPÍTULO 7

CICATRIZES DO TRIUNFO

Um banco pede socorro

“O Brasil não teve ainda um bom governo, capaz de atuar com base em princípios, na defesa da liberdade, sob o império da lei e com uma administração profissional.”

Margaret Thatcher, primeira-ministra do Reino Unido, em 1994

Um conselho simples aos empresários brasileiros quando estou prestes a completar oitenta anos de vida: sempre desconfie de um “ótimo negócio” oferecido pelo governo. Desconfie, desconfie e desconfie. E, se possível, não feche negócio. Foi não praticando essa recomendação que acabei tragado em um redemoinho que me colocou como alvo de uma incontestável ação política. Uma série de acontecimentos sombrios que remetem ao Brasil de hoje, marcado por desvios de recursos em estatais como a Petrobras e pela investigação de um destemido grupo de procuradores da República sob o escudo do juiz Sergio Moro que desemboca na prisão de políticos e empresários e, indiretamente, no impeachment de uma presidente. A declaração da minha amiga Margaret Thatcher, ex-primeira-ministra do Reino Unido,

citada na abertura deste capítulo, nunca esteve tão apropriada para a realidade do nosso país.

O enredo que tentou impedir nosso crescimento começou quando decidimos entrar como acionistas do Banco Sulbrasileiro, a sétima instituição bancária do país no início de 1984. O rombo descoberto ali, aos poucos, desequilibrava nossas contas. A ruína contábil nos sugou para dentro da fissura.

A negociação do Sulbrasileiro, em princípio, demonstrava ser promissora. A empresa parecia um banco sólido, com 15 mil funcionários, quase quatrocentas agências espalhadas por todo o país e mais de US\$ 350 milhões em ativos. A instituição financeira nasceu no início dos anos 1970 da fusão dos três maiores bancos gaúchos: o da Província do Rio Grande do Sul, o Nacional do Comércio e o Industrial e Comercial do Sul.

A nova empresa nunca se modernizou, havendo inclusive sobreposição de agências que pertenciam aos antigos bancos antes da integração. O total de funcionários, pelo porte da companhia, era considerado excessivo. Em 1982, o Sulbrasileiro ensaiou uma renovação, com capacitação de pessoal, substituição de funcionários e demissões. Buscava, assim, o equilíbrio financeiro, mas ainda enfrentava complexas barreiras internas. A tentativa de se atualizar não havia obtido êxito.

No ano da nossa aquisição, o Sulbrasileiro também vivia uma explosiva guerra de sócios. Uma disputa acirrada por poder com interesses diversos. Um choque de ciúmeira entre os donos. Cada grupo desejava manter a hegemonia, sem perder sua identidade. Entre os acionistas estava Péricles Druck, do Grupo Habitasul, um empresário que tinha a capacidade

de pressentir bons negócios. Ele foi o responsável pela aquisição da praia do Jurerê, em Florianópolis. Mais tarde, uma de suas filhas, diretora da empresa, transformaria a região em um balneário de luxo com uma operação que iria gerar mais de 1.000% de lucro em dez anos. Druck não poderia ser chamado de ingênuo. Mesmo assim, decidiu se associar ao Sulbrasileiro.

O coronel Hélio Prates da Silveira, que também exercia as profissões de arquiteto e matemático, era outro dos sócios. Experiente político, havia sido governador do Distrito Federal no fim da década de 1960. Silveira presidia o Montepio da Família Militar, plano de previdência privada do Exército, que entraria em liquidação judicial em 1986, deixando 70 mil credores na mão. O Montepio era o proprietário majoritário do banco que almejávamos comprar.

Os problemas no Sulbrasileiro se intensificaram justamente por causa da participação de Péricles Druck. Apesar de ter quase cinquenta agências, o Grupo Habitasul operava com déficit de US\$ 20 milhões. O rombo era coberto com juros camaradas graças a uma ajudinha do Sulbrasileiro. A solução, em vez de salvar o Habitasul, estava afundando também o Sulbrasileiro.

Para darem alento à empresa, os sócios buscavam novos investidores, como o Brasilinvest. Nosso grupo, por sua vez, sempre teve como premissa a diversificação de negócios. As ramificações de atuação se multiplicavam na indústria, no campo, no setor imobiliário e na área financeira. Logo, apertamos as mãos dos empresários gaúchos e fechamos acordo. Adquirimos por US\$ 33 milhões metade das ações da empresa controladora do banco, a holding Cia. Província de

Participações, dirigida por José Antônio Carchedi, grande empresário e conhecedor dos homens.

Mas mal tivemos tempo de sanar a situação do Sulbrasileiro. Desde o momento em que ficamos sócios, a instituição financeira teve dezesseis dias de vida. Assinamos o contrato no dia 13 de junho de 1984 e no dia 30 seguinte o banco já não tinha como fechar seu balanço do semestre.

Eu começava a entender exatamente o tamanho do buraco em que havíamos entrado.

As perguntas óbvias devem ser: por que, afinal, investir em uma instituição financeira com uma situação tão precária? Embora o Brasilinvest sempre enxergasse oportunidades em empresas falidas, por que decidir por um banco tão cheio de complicações? As respostas, ainda mais óbvias, só podem ser compreendidas pelos fatores políticos, e não financeiros, daquela época.

O pedido do governo federal foi direto: eu precisava me empenhar em salvar o Sulbrasileiro. As negociações tiveram incentivo até do presidente João Figueiredo. O Brasilinvest mantinha, então, parcerias importantes com o governo, como na Sunamam, a Superintendência Nacional da Marinha Mercante, e no Instituto do Açúcar e do Alcool. É evidente que a nossa equipe do Brasilinvest identificou no Sulbrasileiro a possibilidade de reerguer a empresa – e estávamos no caminho certo para atingir essa meta –, mas a sugestão do negócio partiu de Brasília. Ninguém do governo jamais me ligou ou me convocou para uma reunião, em época alguma, para alertar que o negócio era uma armadilha.

Não era a primeira vez que o governo me pedia ajuda. Dois anos antes, uma autoridade máxima financeira me chamou

para uma audiência oficial e requisitou que ajudasse o banqueiro Theóphilo de Azeredo Santos e o professor Edevaldo Alves da Silva, dono da rádio Capital e da FMU, as Faculdades Metropolitanas Unidas.

– Eles estão passando por um período de dificuldades no grupo Brasilinterpart. Você pode socorrê-los? – pediu o agente do governo.

– Vamos avaliar os riscos – respondi, executando a negociação alguns meses depois.

Depois de comprar a parte de Edevaldo no Brasilinterpart, dois anos e meio mais tarde, passei o banco adiante para fechar outro negócio. O Banco Econômico também foi socorrido pela nossa empresa após outro pedido do governo.

O momento político da compra do Sulbrasileiro era bastante turbulento. O início das negociações coincidiu com a campanha Diretas Já. As conversas para a compra se estenderam entre abril e junho de 1984. Foram interrompidas durante uma semana, em maio, quando viajei a Nova York para receber o prestigiado prêmio empresarial Homem do Ano, no Grand Ballroom do Plaza Hotel, em Nova York.

Durante os dias do evento, Albano Franco, senador convidado por mim, leu uma mensagem especial do presidente Figueiredo me cumprimentando por um dos discursos que havia feito. Na lista dos meus demais convidados brasileiros, curiosamente, estavam presentes personalidades como o ministro Delfim Netto, do Planejamento, o empresário Roberto Marinho, dono da TV Globo, e o então senador José Sarney, que logo se tornaria presidente da República. Todos personagens centrais do tsunami que tentou varrer meus negócios naquele tempo.

Autoridades e empresários induzidos ao erro.

Palavras do Supremo

***“O que nos parece uma provação
amarga pode ser uma bênção disfarçada.”***

Oscar Wilde, escritor

Eu confiava em uma solução de mercado para tirar o Banco Sulbrasileiro da falência. Passei várias semanas consecutivas viajando a Porto Alegre durante e depois de fechar nossa sociedade. Eu permanecia morando em São Paulo com minha família. As idas rotineiras para o Sul eram intercaladas com passagens por Brasília, onde o clima andava bem tumultuado. Naquele início de 1985, José Sarney já havia assumido as funções como presidente interino. Francisco Dornelles era o ministro da Fazenda.

Exatamente no dia 18 de março daquele ano, seguindo a rotina de trabalho no meu escritório, fui surpreendido por uma nota pública do Banco Central pedindo a liquidação extrajudicial do Brasilinvest. Não havia motivos. Um absurdo sem precedentes. Tínhamos sido colhidos no arrastão da liquidação do Sulbrasileiro.

Dias antes, um relatório oficial do chefe do departamento jurídico do próprio Banco Central, Diógenes Setti Sobreira, desaconselhava a liquidação do Brasilinvest e afirmava sumariamente que não existiam razões técnicas para sustentar a medida.

De nada adiantou também que nosso grupo apresentasse uma solução técnica para o impasse em que se encontrava. O número de credores do banco não chegava a quatrocentos. Poderíamos muito bem vender o banco. E o mais importante: havia candidatos interessados na compra, como o Banco de Crédito e Comércio Internacional, da Suíça, e o grupo Ferruzzi, de origem italiana mas com negócios no Brasil. O banco suíço chegou a protocolar sua proposta no Banco Central.

Havia ainda outro elemento. Na ocasião, o Brasilinvest tinha US\$ 20 milhões em papéis do governo federal e do estadual, em estatais como a Superintendência Nacional da Marinha Mercante, o Banco de Desenvolvimento do Paraná, a Companhia Siderúrgica Paulista e o Instituto do Açúcar e do Alcool. Eu precisava de apenas um décimo desse valor para equacionar os problemas do Sulbrasileiro. Esse tipo de procedimento já tinha acontecido alguns anos antes para salvar outros bancos, como o paranaense Sogeral e o paulistano Cidade. Mas isso não ocorreu.

Em vez de aumentarmos o rombo do banco, como sempre se faz no Brasil, lutávamos para pagar com lisura e correção a quem devíamos. E a recompensa do governo foi pedir nossa liquidação. O objetivo era mesmo tentar atropelar uma instituição que tinha todas as chances reais de sobreviver por ela mesma. Eu me tornei o bode expiatório para o sacrifício político. Era o preço por ter sustentado um trânsito entre

presidentes e ministros do regime militar, como se essa prática de relacionamento já não fosse comum para mim, antes mesmo do golpe, com autoridades das mais diferentes linhas partidárias e ideológicas. Para Brasília, derrubar o Banco Sulbrasileiro, sobretudo, era um tiro fatal em uma empresa dos militares. A chamada Nova República precisava dar uma resposta ao país.

O fim do Sulbrasileiro abalou a economia gaúcha. O banco era responsável por 16% de todos os depósitos no estado. A solução para o impasse foi estatizar a instituição em maio daquele mesmo ano, passando a ser chamada de Banco Meridional do Brasil S.A. Em 12 de agosto, após seis meses fechadas, as agências foram reabertas sob nova bandeira. Com a transformação, o dinheiro de todos os acionistas virou ar.



Hoje, olhando para trás, 31 anos depois, junto as peças daquele embaraçoso tabuleiro.

Em 28 de janeiro de 1987, menos de dois anos depois do episódio, o Conselho Monetário Nacional aprovou o acordo de acionistas e credores que resultou no levantamento da liquidação do Brasilinvest.

O liquidante, indicado pelo Banco Central, atestou que nossa instituição possuía recursos próprios para saldar as dívidas. No dia 30 de janeiro, os credores da massa começaram a receber o valor de seus certificados de depósitos bancários devidamente corrigidos. Em agosto do mesmo ano, o liquidante informou oficialmente que todos os credores bancários do Brasilinvest haviam sido pagos. Em outubro, é levantada a liquidação em definitivo.

O nosso banco, que nunca esteve em estado de insolvência, já não devia um centavo a ninguém.

No decorrer dos anos, também conseguimos seguidas vitórias em diversas instâncias da Justiça. O Supremo Tribunal Federal anulou todo o processo ao declarar a Justiça Federal incompetente para processar e julgar o caso. Em 4 de abril de 1989, em sessão presidida pelo ministro Aldir Passarinho, o relator ministro Célio Borja afirmou:

– Em verdade, atendendo a interesses meramente políticos, fez-se na época sensacionalismo sobre o assunto. Tudo, porém, cingiu-se a um momentâneo escândalo jornalístico, sem reflexo algum no sistema financeiro. Nenhuma instituição financeira cerrou suas atividades por força da inusitada liquidação extrajudicial em foco. E, em agosto de 1987, passados pouco mais de dois anos, o balanço apresentado pelo senhor liquidante revelou uma situação superavitária, o que demonstra o artificialismo de fugaz celeuma montada sobre o assunto. Imaterial, portanto, o reflexo dos fatos no Sistema Financeiro Nacional.

Em 28 de abril de 1999, o Supremo Tribunal Federal não apenas confirmou o acórdão relatado pelo ministro Célio Borja como decidiu anular o processo até a denúncia. A sessão plenária na Suprema Corte Brasileira foi formada pelos ministros Marco Aurélio de Mello, Sepúlveda Perence, Maurício Corrêa, Néri da Silveira, Sydney Sanches, Octavio Gallotti, Ilmar Galvão, Moreira Alves, Carlos Velloso e Nelson Jobim.

E voltamos ao sistema financeiro, com o Banco Central nos devolvendo a Sulbrasileiro Crédito Imobiliário. É a imparcialidade da Justiça e a força moral, às quais nenhum governo resiste.

O primeiro celular do Brasil

“A chave do sucesso dos negócios é perceber para onde o mundo se dirige e chegar ali primeiro.”

Bill Gates, fundador da Microsoft

Um dos nossos negócios mais promissores funcionava a pleno vapor em meados dos anos 1980: a NEC do Brasil, uma fabricante de equipamentos de telecomunicações formada em associação com os japoneses da NEC Corporation. A companhia tinha um impressionante histórico de inovações no campo da tecnologia. O pioneirismo na criação e instalação dos primeiros equipamentos de transmissão de TV em cores e via satélite e na produção local do primeiro rádio digital no Brasil. Especializada em computação de alto desempenho, a NEC forneceu ao Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, o Inpe, o primeiro supercomputador a operar em solo brasileiro.

Nossa companhia também foi a responsável pelo lançamento do primeiro computador de médio porte fabricado no Brasil com a Labo Eletrônica, empresa nacional de informática

de destaque na época, em parceria com o BI Telematic, nosso braço de atuação no campo da tecnologia. A Labo era associada à indústria alemã de computadores Nixdorf, mais tarde comprada pela gigante Siemens.

Sob nosso comando, a NEC lançou os alicerces da implantação da telefonia celular no país. Foi a pioneira no fornecimento do sistema celular analógico e, alguns anos mais tarde, também do sistema celular digital em todo o território nacional. Era o passo número 1 para a chegada do celular ao Brasil.

A NEC se tornou parte do Brasilinvest no outono de 1981. Três anos antes, em abril de 1978, assumimos o controle da subsidiária brasileira da ITT Corporation, uma das gigantes mundiais dos serviços de telefonia e telecomunicações. A International Telephone & Telegraph era uma companhia fundada nos Estados Unidos, na década de 1920, que tinha o Rio de Janeiro como base de operações no Brasil.

Na década de 1960, seus negócios andavam a pernas. Em quase uma década, o CEO da empresa, Harold Geneen, havia aumentado seus rendimentos com a Telebras de US\$ 765 milhões para US\$ 17 bilhões. No Brasil, a multinacional instalou filial em 1964 e era dona da Standard Electric. Geneen era muito amigo de John McCone, diretor da CIA, a agência de investigação dos Estados Unidos. Dados históricos comprovam que a corporação apoiou financeiramente o golpe militar que derrubou João Goulart. A empresa temia uma onda de nacionalizações por parte de Jango. Documentos secretos revelados anos mais tarde provam que a ITT também apoiou o golpe militar que derrubou o presidente Salvador Allende, no Chile.

Mas a nacionalização aconteceu no Brasil.

O presidente Ernesto Geisel havia elegido como uma de suas prioridades expandir e modernizar o sistema de telecomunicações e telefonia. E entendia necessário que o país se libertasse da dependência do capital de multinacionais no setor. Logo, o governo adotou como modelo de negócio a criação de joint ventures que aliassem o melhor da tecnologia externa com o investimento de empresas nacionais. Assim, surgiu a proposta para comandar a ITT no Brasil. O controle foi assumido por um grupo da cidade paulista de São Carlos chamado Pereira Lopes, potente no mercado financeiro do estado. O Brasilinvest ficou com 5% do capital.

Embora fosse uma companhia moderna, a ITT atravessava uma aguda crise financeira no Brasil. A subsidiária estava endividada e prestes a demitir 5 mil funcionários. E a matriz norte-americana simplesmente ignorava as dificuldades enfrentadas pela filial. Já no controle da empresa, inconformado com a indiferença dos norte-americanos, decidi escrever diretamente para Rand Araskog, CEO global da ITT, sediada em Nova York. Mande um recado determinado em um texto de poucas palavras: “Se vocês não assumirem seus deveres aqui imediatamente, vamos liquidar tudo”. E dei um prazo de cinco dias para uma resposta ao meu ultimato.

Araskog tinha ascendência sueca. A família havia emigrado para Minnesota e ele se formou em estudos soviéticos na Academia Militar de West Point. Após ingressar na Universidade Harvard, uma das mais prestigiosas do país, iniciou carreira no Pentágono e foi enviado à Europa. Quando voltou, desenvolveu uma brilhante carreira empresarial em grandes corporações dos Estados Unidos. Era conhecido por ter uma administração severa à frente da ITT.

Meu bilhete de três linhas deve ter assustado Araskog, que, menos de uma semana depois, enviou seu presidente para a América Latina, Humberto Zavaleta, ao meu escritório em São Paulo para uma reunião de urgência. Para mim, não havia nenhuma hipótese de negociação. A Standart Electric estava falida. O executivo logo ficou a par da situação.

– Fechamos no Brasil – sentenciou Zavaleta.

A concordância apressada do executivo me intrigou. Liguei em seguida para o general Danilo Venturini, chefe do Gabinete Militar de Figueiredo. Venturini ficou atônito.

– Não podemos deixar isso acontecer. Ampliar o sistema de comunicações é prioridade do governo – afirmou o general.

Manter a empresa em atividade significava assumir uma dívida de US\$ 75 milhões. Embora tivéssemos trabalhado firme desde que assumimos a ITT no Brasil, o valor do rombo ainda era muito alto. Em três anos, esse montante foi reduzido a um terço do valor original. Mesmo assim, era uma situação financeira capaz de ameaçar a sobrevivência da empresa. O lado razoável é que tínhamos uma fábrica em boas condições, equipamentos e tecnologia de ponta e contratos interessantes em vigência. Mas o endividamento começava a nos asfixiar.

O dilema da necessidade de manter a companhia em funcionamento e sanar suas dívidas me levou a tomar uma decisão: buscar um sócio estrangeiro para o empreendimento a fim de comprar a parte da ITT. Um parceiro internacional emprestaria ainda mais prestígio à companhia. A força e a credibilidade do Brasilinvest levantaram rapidamente três ofertas valiosas de uma nova sociedade. Na minha mesa, disputavam o negócio a holandesa Philips, a japonesa NEC e a francesa

Thompson. Após meses de negociação, fechei acordo com os holandeses. O documento seria assinado na sede da ITT, na Park Avenue, em Nova York.

Para efetuar a transação, as ações da empresa foram transferidas para o Brasilinvest, curiosamente, pelo preço simbólico de 1 dólar. Esse era o valor pago pelo estranho privilégio de herdar uma dívida de US\$ 75 milhões. Naquele dia em Nova York, a Philips receberia 49% das ações da dívida para se associar ao empreendimento. A multinacional nos pagaria cerca de US\$ 14 milhões, que haviam sido aplicados na ITT Brasil.

Tudo certo para festejar o contrato. O acordo foi comemorado na mesma noite do aperto de mãos, com executivos da Philips e meu amigo William Simon, ex-secretário do Tesouro dos Estados Unidos. Jantamos no Russian Tea Room, um restaurante nova-iorquino clássico, fundado por membros do Balé Imperial da Rússia. Para todos, era um alívio ter o impasse resolvido. Pelo clima festivo, a noite parecia longa. Mas não foi. Fui despertado às 5 da manhã por um telefonema de Tóquio, do senhor Tadashi Suzuki. Eu nunca havia ouvido falar dele. O executivo se apresentou como vice-presidente da NEC.

– Mario, o governo do Brasil garantiu prioridade à NEC para a compra das ações da ITT – afirmou, em inglês confuso, enquanto eu tentava me recompor do susto da ligação.

Suzuki enumerou uma série de razões, com muita disposição, de alguém que havia acordado doze horas antes. O executivo japonês propunha que eu assumisse o controle da NEC no Brasil para viabilizar a operação. Era uma proposta que desconsiderava totalmente as negociações já avançadas com a Philips.

– Não assine nada antes de fazer uma reunião com o governo do Brasil – reforçou Suzuki, pedindo que me encontrasse com Rômulo Furtado, secretário-geral do Ministério das Comunicações, ali mesmo em Nova York.

Furtado desembarcou em território norte-americano no dia seguinte para presidir oficialmente à assinatura do acordo entre a ITT, o Brasilinvest e a Philips. Quando chegou, me confirmou o que o executivo japonês já havia adiantado por telefone.

– O acordo será fechado com a NEC – sentenciou, categoricamente.

Poucas horas depois, o documento foi assinado com os japoneses, nas condições impostas pelo governo brasileiro, que retirou a Philips da sociedade. O acordo incluía a criação de uma joint venture para a transferência de tecnologia na passagem do telefone mecânico para o digital. Detentor do controle da NEC do Brasil, o Brasilinvest seria um parceiro importante nessa operação bilionária.

No desenrolar dos meses, a sociedade com os japoneses virou uma esburacada estrada perigosa de caminhar.

Salto no faturamento

A estratégia da matriz da NEC, desde o início, sempre foi a do aniquilamento total do sócio brasileiro, isto é, nós do Brasilinvest. Os sorrisos japoneses eram um disfarce para sa-raivadas que se multiplicavam na penumbra. Como tínhamos um terço das ações, decidimos impor nossa autoridade. E o octógono do vale-tudo foi armado.

As reuniões se sucederam em São Paulo e Tóquio. Nesse tempo, convidei para assumir a presidência da NEC Brasil o executivo Francisco Sanchez, o que tornou a situação ainda mais crítica. Ele havia deixado o Bradesco após trabalhar no banco por 35 anos. E, ao iniciar sua gestão, cometeu um erro crasso logo de cara: em vez de unificar as duas fábricas brasileiras, a da NEC e a da Standard Electric, tentou fortalecer as duas. Cada uma defendia sua própria fatia de mercado e elas se digladiavam em um verdadeiro processo de autofagia. Era o jogo que os japoneses queriam.

Dois homens imprescindíveis para nossa administração nesse tempo foram meu filho, Mario Bernardo, e Samsão Woiler, amigo inseparável e exímio profissional que até hoje

me acompanha na rotina do Brasilinvest. Foram eles, com jeito hábil e admirável competência, que tiveram o dom de conduzir o negócio sob a minha batuta.

– A diplomacia empresarial praticada pelo nosso grupo sempre foi o nosso principal trunfo. Sabemos ouvir as pessoas. Sou um soldado para as missões da nossa companhia – conta Samsão Woiler, graduado engenheiro de produção, atual vice-presidente do Brasilinvest, na jovialidade dos seus 77 anos.

Nossa meta na NEC passou a ser o que os japoneses mais temiam: nacionalizar a equipe para nacionalizar o produto. Ou seja, eles começaram a perder o controle tecnológico da operação brasileira. Aos poucos, fomos substituindo técnicos japoneses por profissionais nacionais treinados por nós. Tudo isso também significava economia. A rentabilidade da empresa passou a aumentar.

A tensão prosseguiu de 1982 a 1984, com momentos que beiravam o limite. Um deles envolveu até a polícia. Eu trabalhava com sossego em meu escritório em São Paulo quando um jornalista me liga para contar sobre uma grave denúncia de contrabando de peças por um grupo de empresas. A NEC do Brasil estava envolvida.

– Só me faltava essa. Não nos bastam todas as dores de cabeça que os japoneses nos dão? – comentei com meu confidente, Samsão Woiler.

O responsável pela investigação foi o delegado Romeu Tuma, um dos diretores do Dops, o Departamento de Ordem Política e Social. Indignado com a situação, telefonei para Shuji Akawao, gerente-geral da NEC, que havia sido indicado pela matriz japonesa.

– Aqui é o Mario Garnero. Quero falar com o Shuji – pedi à secretária do executivo.

– Puxa, ele não está. Foi para uma reunião em Valinhos – respondeu a funcionária, sem muita convicção na voz.

– Pois avise o senhor Akawao que, se ele não chegar ao meu escritório em meia hora, o delegado Romeu Tuma irá buscá-lo lá em Valinhos.

Em tempo recorde, Akawao desembarcava em meu escritório. Havia cumprido o percurso dos 86 quilômetros que separam a cidade do interior paulista da sede na avenida Faria Lima em apenas trinta minutos. Shuji respondeu de maneira reticente a todas as minhas perguntas.

– Não sei de nada – repetia, insistentemente.

Ele estava tão nervoso que perdeu a fala. Não conseguia usar o pouco de inglês que sabia, nem o pouquíssimo espanhol que dominava. E repetia-nos tudo, centenas de vezes. O idioma era monossilábico. Apelei, então, para um descendente de japonês de confiança para ser o meu intérprete: contratei o jornalista Emílio Matsumoto, editor de economia do jornal *Folha de S.Paulo*, como assessor de imprensa da NEC.

– Enquanto esse processo não for resolvido, ninguém sai do Brasil – determinei, diante do claro sinal de preocupação do executivo japonês.

Para cuidar do caso, chamei a auditoria da Price Waterhouse e contratei um dos advogados criminalistas mais renomados do país: Márcio Thomaz Bastos. Em pouco tempo, apuramos que a situação da NEC era regular. A Receita Federal descobriu que o problema estava em uma intermediária, criada como subsidiária das companhias japonesas importadoras. O problema foi resolvido.

O que eu não conseguia resolver era a tempestuosa relação com os sócios do Japão.

A NEC japonesa não tinha interesse mesmo em conceder autonomia de gestão a qualquer grupo brasileiro com que fosse associada. Necessitava apenas de um sócio para poder operar no país, já que a legislação nacional impedia uma empresa estrangeira de deter mais de 49% do controle total da empresa.

A ideia era desestabilizar o sócio brasileiro.

As estratégias para isso foram as mais perversas possíveis. A malandragem japonesa era tanta que atingia o disparate. Certo dia, encontrei em minha mesa, entre os vários documentos que eu assinava diariamente, uma opção de compra de minhas ações pelo preço de mercado. Era como se fosse uma carta renunciando à minha participação na empresa. Fontes oficiais acusavam os japoneses de terem distribuído US\$ 500 mil em propinas para selar acordos com a cúpula de Brasília. Tudo para retomar o controle total da empresa. A conspiração tinha um alvo bem definido: ceifar meu poder de decisão como controlador da empresa.

A tensão nos escritórios da NEC atingia níveis insuportáveis. A crise do Brasilinvest, após nosso investimento no Banco Sulbrasileiro, foi um período animador para os executivos do Japão. Eles encontraram naquele momento a oportunidade propícia para dominar o negócio.

No início de 1986, quando nossas empresas começavam a se recuperar da liquidação extrajudicial, recebi em minha casa Massaru Yanagi, executivo japonês que tinha substituído Tadashi Suzuki, o vice-presidente da NEC. Ele não havia me pedido uma reunião. Era uma visita agendada de última hora

e com um pedido insólito: Yanagi queria beber algo forte em plenas dez horas da manhã.

– Por favor, traga um uísque para o senhor Yanagi – pedi para minha empregada.

– Duplo – acrescentei.

Yanagi começou, então, a explicar a intenção de sua repentina visita.

– Mario, percebo que minhas decisões não têm sido bem-vindas no Brasil. Por isso, a NEC vai deixar o país.

– Se vocês saírem, acerto, na mesma hora, com outro sócio – respondi, de bate-pronto.

Era apenas um blefe. Evidentemente, a NEC nem pensava em deixar o Brasil. A intenção era mesmo abandonar o sócio que interferisse em suas decisões. As visitas de Massaru Yanagi aumentaram em frequência. O tom da conversa era cada vez mais ríspido. Em um desses encontros, surgiu uma proposta raivosa.

– Deixe a matriz seguir seu caminho. Por que você não assina um acordo para vender a NEC, Mario? – perguntou Yanagi.

– Por que não assina você? – devolvi, na mesma hora.

– *Estoy enojado* – ele respondeu, em um espanhol de difícil compreensão. – Entreguei meio milhão de dólares para autoridades brasileiras na Telebras por facilidades que estou longe de receber – confessou o executivo japonês (entre doses de uísque), confirmando os boatos de corrupção que rondavam o nome da NEC japonesa àquela época.

Percebendo minha intransigência, Yanagi finalmente desistiu de seu propósito. Os US\$ 500 mil aplicados em Brasília, de fato, haviam sido inúteis.

Mas a intenção de substituir o sócio brasileiro continuava em pleno vigor. Até que, no fim de 1986, outro parceiro

nacional, as Organizações Globo, foi colocado em nosso lugar como proprietário do negócio, com o apoio do então Ministério das Comunicações, como já relatei em detalhes no meu livro *Jogo duro*, publicado em 1988.

Minha relação com Roberto Marinho era de outros tempos. Eu já o havia recebido na minha casa, e ele, devolvendo a gentileza, me atendera cortesmente no Rio de Janeiro. Conversávamos invariavelmente sobre os rumos políticos do Brasil. A recordação que tenho de Roberto Marinho é de uma amizade sincera que, infelizmente, foi turbada por circunstâncias de negócios.

Quando passamos adiante o comando da NEC, o resultado financeiro da companhia havia se transformado da água para o vinho. O retraído faturamento anual de US\$ 90 milhões, registrado na época em que assumimos a empresa, saltou para US\$ 800 milhões no ato de assinatura do contrato de venda. Um avanço de mais de 1.000% em seis anos.



O famoso caso NEC, como aquela série de situações intrigantes ficou conhecida, e também a arbitrária liquidação do Brasilinvest me despertam pensamentos sobre o país que nossos governos nos imputam. O xadrez político interrompeu, mais que a trajetória de ascensão da nossa empresa, um projeto de desenvolvimento para o Brasil.

O Brasilinvest permanece hoje como uma empresa idônea. Nunca estivemos nem perto dos escândalos recentes que envolvem governos e empresas, como o dos desvios de dinheiro público da Petrobras, o de empréstimos ilegais do

BNDES, o do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, ou o da compra de medidas provisórias no Coaf, o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais, para escapar de pagamentos bilionários de impostos. Isso, para citar apenas alguns tópicos da atual lista de indecências nacionais.

Não estamos apontados em nenhuma acusação da Operação Lava Jato, maior investigação já executada pela Polícia Federal, que denunciou dezenas de grupos poderosos da iniciativa privada envolvidos em esquemas de corrupção.

Nossa história é limpa.

Ao fim do episódio da NEC, era momento de recompor os negócios. Cair quatro vezes, levantar cinco. Eu estava pronto para me reerguer.

CAPÍTULO 8

REDESCOBERTAS

Novos investimentos, velhas amizades

***“Sereis tanto mais influentes quanto
mais fortes corretos e justos.”***

Juscelino Kubitschek, ex-presidente do Brasil

Decidi por uma reestruturação em minhas empresas nos anos 1990 e na chegada do novo século. Substituí executivos de confiança do alto escalão por um quadro renovado de profissionais. Meus filhos assumiram papéis importantes. Em períodos diferentes, cada um a seu estilo, todos eles – Mario Bernardo, Álvaro, Fernando e Antônio, o Pippo – mostraram a mesma vocação para estabelecer relações e empreender. Partimos para construir uma nova travessia.

Mergulhei de cabeça no trabalho, como se estivesse iniciando minha carreira. Parecia um jovem empreendedor buscando trilhar um caminho distinto. Retomamos nossa vocação: oferecer possibilidades para concretizar grandes negócios, tanto do mundo para o Brasil quanto do Brasil para o mundo.

O Brasilinvest voltou a atuar com força total.

Os simpósios foram reativados com ímpeto. Voltei a promover seminários na Europa e nos Estados Unidos – alguns deles históricos, como os relatados em detalhes no início desta minha obra de memórias. Assim, brilharam os eventos em Londres, Paris, Roma, Mônaco e Nova York, entre outros, sempre com uma reunião estelar de líderes empresariais e estadistas. Os encontros estão todos registrados pela cobertura da imprensa nas últimas décadas.

Nossa companhia se consolidou como um dos mais importantes grupos empresariais do Brasil. Atualmente estamos entre as cem maiores empresas privadas do país. Em 2016, temos um patrimônio líquido estimado de US\$ 1,5 bilhão, com mais de cem funcionários próprios e milhares terceirizados. Desde a fundação do Brasilinvest, há exatas quatro décadas, injetamos no Brasil investimentos que ultrapassam a ordem de US\$ 17 bilhões. Assinamos acordos comerciais com empresas de mais de sessenta países dos quatro continentes.

Além de nos especializarmos em assessorar investidores internacionais na implantação, associação ou aquisição de ativos, partimos para estabelecer presença marcante também no mercado imobiliário. Já erguemos mais de 4 milhões de metros quadrados de construções em áreas comerciais e residenciais em todo o território nacional.

E temos atualmente mais de 20 milhões de metros quadrados distribuídos nos estados de São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Norte e Minas Gerais. Áreas de investimento em *land bank*, termo usado pelo mercado para definir o processo de compra e estoque de terrenos em locais onde existem oportunidades de desenvolvimento para lucro futuro.

Somente em Campinas, minha cidade natal, transformamos uma área rural em um empreendimento imobiliário que se tornou um marco no desenvolvimento sustentável da região. O projeto Entre Verdes é o nosso condomínio residencial de alto padrão encravado em um terreno de 3,5 milhões de metros quadrados. Investimos ali mais de meio bilhão de reais, com previsão geral de vendas de mais R\$ 1,3 bilhão. Temos projetos semelhantes já em execução no Nordeste, no Sul e no Sudeste do país

Lançamos também projetos inovadores e marcantes na capital paulista, como um gigantesco complexo imobiliário no tradicional bairro da Lapa, com 24 torres de vinte andares cada uma. Tivemos como parceiros os mesmos que, em julho de 1999, montaram a engenharia financeira para conceber a Torre SP Tower, que seria então o prédio mais alto do mundo. Esse era um antigo sonho nutrido por mim, que só não saiu do papel por pendengas políticas. À época da torre, desenhada pelo mesmo escritório do World Trade Center, uma reportagem da TV CNN definiu as burocracias do nosso país como “um caos político”. O Brasil perdeu um investimento de US\$ 1,5 bilhão.

Minha linha de atuação no mercado de imóveis provocou um longo encontro com o magnata norte-americano Donald Trump. Estive com ele durante quase um dia inteiro em sua Trump Tower, em Nova York. Trump, que sempre almejou a Presidência dos Estados Unidos, tinha muita convicção no sucesso dos investimentos imobiliários na América Latina, em especial no Brasil. Tempos depois, recebi em nosso escritório sua filha, Ivanka Trump, para a realização de empreendimentos, mas essas tentativas não se concretizaram. Ela

optou por investir em novas áreas no Rio de Janeiro. Mantenho até hoje contato com ela, de quem guardo uma impressão extremamente favorável.

No caminho inverso ao de Trump, também executamos negócios lucrativos em imóveis em alguns estados norte-americanos. Um deles aconteceu na Flórida. Em 1997, a cidade de Miami Beach ainda tinha importância discreta, embora já atraísse o turismo internacional, particularmente de brasileiros. Naquele ano, decidi comprar um terreno de grandes dimensões, de frente para o mar. Para isso, fizemos uma associação com o grupo Constructa, a maior construtora da França.

A ideia era erguer um empreendimento de alto luxo no terreno, com projeto assinado por Michael Graves. Ele era responsável por projetos de repercussão mundial, como o edifício Portland, no estado do Oregon, o Centro de Pesquisas de Engenharia da Universidade de Cincinnati, o World Dolphin Resort, na Walt Disney, em Orlando, e o Museu da Associação Atlética Universitária Nacional, em Indianápolis.

Logo após a conclusão do projeto, surgiu outra possibilidade de uso do espaço associada ao ex-campeão de Fórmula 1 Emerson Fittipaldi. Além de amigo de meu filho mais velho, Fittipaldi era próximo de George Harrison e tinha visitado o amigo pouco antes da morte do ex-guitarrista dos Beatles. O piloto possuía um pequeno terreno em uma zona degradada de Miami, próxima à Brickell Avenue. Em 2001, ele nos sondou sobre a possibilidade de o Brasilinvest se interessar em erguer um edifício naquele local.

Consultei meu sócio francês, o magnata Marc Pietri, presidente do Constructa. Natural de Marselha, Pietri anos mais

tarde receberia as chaves de Miami. Tinha um admirável faro para os negócios. Ele havia recebido o Constructa na década de 1970. O grupo tinha dezesseis funcionários e um volume de negócios de € 550 mil. Anos depois, ele havia transformado a companhia em um conglomerado atuante em vários setores, com cinco empresas, mais de 250 funcionários e faturamento estimado em € 400 milhões.

– Pietri, recebi uma proposta tentadora de construir um empreendimento na Brickell Avenue, em Miami. Acho que podemos nos dar bem – contei, com a devida liberdade criada após vários anos de amizade.

– Quais são as dimensões do terreno? – ele questionou.

– Não é muito grande. Daria para fazer um edifício modesto, no máximo.

– Mario, acho que precisamos comprar pelo menos 25 casas da vizinhança. Dá para erguer um grande centro comercial. Serviria para revitalizar a região.

Ouvi com interesse a proposta.

– Mario, acredito que dê para fazer. O que acha?

– Aprovado – respondi, já me entusiasmando pelo projeto.

Juntamente com outros sócios, inauguramos o Mary Brickell Village, um empreendimento de US\$ 150 milhões. O local se tornou um centro de lazer e compras. Mais do que isso: definiu um novo modelo de urbanismo para Miami. Posteriormente, o prédio foi comprado pela CDPQ, a Caisse de Dépôt et Placement du Québec, empresa que gerencia planos públicos de pensão na província canadense. Esse era o destino natural do negócio, vendido por US\$ 200 milhões – uma transação extremamente rentável.

Impossível relatar os inúmeros negócios que passaram por nossa companhia nas últimas décadas. Pelo aspecto curioso dos episódios, lembro especificamente duas operações, intermediadas por nós, de mudança societária de potências da indústria nacional.

A venda de parte da fábrica da Bombril para a Procter & Gamble foi uma delas. A empresa estava atravessando um período de turbulências sob o controle da multinacional italiana Cirio, do Grupo Ferruzzi, de propriedade do empresário Sergio Cagnotti. O meu trânsito com o empresariado italiano ajudou a solucionar o distúrbio, em meados de 1995.

Eu mantinha relações comerciais com o grupo Ferruzzi, que já atuava no Brasil em vários setores, como a indústria de construção civil, com a Cimentos Santa Rita, e a de alimentos, com a Cica. A empresa Ferruzzi havia surgido em 1948, logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. O conglomerado tinha como origem o setor agroalimentar. Anos depois, a empresa expandiu os negócios com a aquisição da Montedison, principal companhia química da Itália. O processo de incorporação teve várias fases de negociação e ocorreu na metade dos anos 1980. O Grupo Ferruzzi também chegaria a comprar, em 1994, a participação da Globo na Telemontecarlo, passando a deter 100% das ações da empresa.

Minha relação com a família Ferruzzi vinha de tempos antigos. Eu era próximo especialmente do patriarca do conglomerado, Serafino Ferruzzi, que morreu de maneira trágica. No dia 10 de dezembro de 1979, seu jatinho caiu sobre uma casa quando tentava aterrissar no aeroporto de Forli, próximo à cidade de Ravenna. No acidente, infelizmente, também morreu sua filha.

Na época, o Grupo Ferruzzi já era gerido por Sergio Cragnotti, que já trabalhava na Cimentos Santa Rita. Cragnotti seguiu longa carreira no Brasil – a ponto de ser chamado pelos amigos de Serginho. Um verdadeiro italiano apaixonado pelo nosso país.

Em 1991, Serginho fundou um banco comercial, o Cragnotti & Partners Capital, que foi o responsável pela compra da Bombril no Brasil. Também realizava operações que envolviam a Fedital e a Círio, ambas do ramo alimentício. Essas operações levaram à acusação, contra ele, de falência fraudulenta. Hoje, atribui-se grande parte dessas denúncias a Silvio Berlusconi, a quem Cragnotti recusou vender uma empresa na época em que o rival era o primeiro-ministro da Itália.

Como Cragnotti enfrentava uma terrível fase de dificuldades, sugeri que vendesse a Bombril para a Procter & Gamble. Foram semanas de negociações conduzidas pessoalmente por mim. Eu tinha excelentes contatos com a multinacional dos Estados Unidos, o que poderia facilitar o entendimento entre as partes. Iniciamos, então os ajustes finais. A Procter & Gamble fez uma proposta de US\$ 550 milhões pela Bombril.

Apresentei o valor a Cragnotti. Tivemos uma reunião curta, em que esclareci as últimas dúvidas do executivo italiano. O negócio acabou sendo assinado em Roma, poucos dias depois. O CEO mundial da Procter & Gamble voou direto de Cincinnati, no estado de Ohio, sede da empresa, para a Itália especialmente para assinar o documento.

Outra grande transação envolvendo um peso-pesado da indústria brasileira, conduzida pelo Brasilinvest, foi a venda de parte das ações da fábrica de amortecedores Cofap, no fim

dos anos 1990. A companhia chegou a passar três anos sob administração judicial devido a uma intensa briga familiar.

Abraham Kasinski, fundador da Cofap, nasceu em Buenos Aires mas se mudou para São Paulo ainda bebê. Descendente de imigrantes judeus russos, Kasinski montou a empresa quase sem nenhum recurso e chegou a empregar 18 mil funcionários. Com faturamento de US\$ 1 bilhão por ano, a companhia exportava peças de carro para mais de noventa países. Inquieto e extremamente ativo, Kasinski morreu em 2012, aos 94 anos.

Eu conhecia o empresário desde o tempo em que eu atuava na Volkswagen. A Cofap era nossa fornecedora. Os filhos de Kasinski, Leon e Nelson, tornaram-se acionistas, em nome do pai, com 50% da empresa. A outra parte pertencia ao tio, também fundador. Nessa época, Kasinski decidiu se separar. Após o divórcio da primeira mulher, cujo nome jamais mencionava, ele se casou novamente, com Yvonne Schwartzman, ex-mulher do jornalista Salomão Schwartzman, que tem longa carreira no rádio e na televisão.

Foi quando aconteceu o conflito familiar que minou a empresa. Roberto e Ronaldo, filhos de seu primeiro casamento, começaram a disputar o poder na Cofap. Enfrentar um combate com os filhos era impensável para Kasinski. Com esse dilema, ele me procurou no Brasilinvest para encontrar um comprador para a Cofap. O fundador da empresa acreditava que isso daria fim a todas as disputas na família.

Após algumas sondagens no mercado, em pouco tempo levantei uma possibilidade concreta de negociação. A Magneti Marelli, subsidiária da Fiat, da família Agnelli, havia demonstrado interesse na compra. O grande problema era contornar a

crise familiar dentro da própria Cofap. A essa altura, ninguém da família Kasinski se falava mais. Foi então que montamos com o Bradesco uma estratégia de salvamento da Cofap. Uma complexa operação financeira, que durou um ano e envolveu oito escritórios de advocacia, para a venda de 40% das ações ordinárias da Cofap ao banco.

Samsão Woiler, meu colega de Brasilinvest, era o único que falava com a mulher de Kasinski, enquanto eu acertava tudo com Abraham e seus dois filhos. Era preciso também fazer um acordo com os sobrinhos.

Abraham Kasinski veio ao meu escritório numa sexta-feira para discutir os últimos detalhes da transação. Estava preocupado, não somente com a venda da empresa familiar, mas com o resultado das eleições presidenciais, que ocorreriam naquele fim de semana. Fernando Henrique Cardoso enfrentava Lula, velho conhecido do empresário no tempo em que o ex-líder sindical agitava o ABC paulista. A possibilidade de que seu desafeto fosse eleito o deixava alarmado.

Para a concretização da compra, havíamos conseguido levantar US\$ 100 milhões de investidores estrangeiros. Às seis da tarde, assinamos o acordo. Uma hora depois, chegaram os sobrinhos para discutir e acertar o restante do negócio, que seria assinado na segunda-feira.

O fim de semana apontou vitória de Fernando Henrique nas eleições presidenciais, encerrando o temor de Kasinski com o cenário político para seus negócios. Estranhamente, também tinha acabado com sua disposição de vender a Cofap. Ao meio-dia de segunda-feira, ele me telefonou com um recado inesperado.

– Mario, desisto. Não vou vender a empresa.

Não sei se a decisão de Kasinski foi a certa. Em pouco tempo, o conflito familiar voltou a atingir duramente a Cofap. A briga judicial entre pai, filhos e sobrinhos inibia a maior indústria brasileira de autopeças de se profissionalizar e de captar dinheiro no mercado.

Retomei, então, a negociação com a família Agnelli. A re-negociação com a Magneti Marelli começava da estaca zero. Três meses depois, quando ambas as partes haviam chegado a um acordo, os representantes da Magneti precisavam se reunir com os executivos da Cofap. Os diretores da empresa não conversavam entre si. Não era uma situação fácil.

A solução, inusitada, foi isolar, em três salas de reunião do Brasilinvest, Abraham Kasinski e seus dois filhos. Cada qual veio acompanhado por um grupo de advogados. A assinatura da ex-mulher estava sendo negociada à parte. Enquanto os trabalhos transcorriam, eu percorria cada sala para saber se tudo estava correndo bem. Resultado: Kasinski e a ex-mulher venderam sua participação acionária à empresa Mahle, grupo alemão de autopeças. A italiana Magneti Marelli, do grupo Fiat, adquiriu 40% das ações dos sobrinhos e, anos mais tarde, os outros 30% das ações do Bradesco.

As brigas familiares envolvendo sucessão nas empresas costumam ser resolvidas na Justiça, mas dessa vez foram encerradas no edifício do Brasilinvest.

Além de administrarmos impasses e gerenciar crises corporativas, passamos a viabilizar projetos que nos renderam reconhecimento no Brasil e no exterior. Ganhei dezenas de prêmios em vários países. Não que me faça um empresário melhor do que qualquer outro, mas apenas me sinto lisonjeado pelo valor atribuído ao meu trabalho.

Recebi distinções como o Global Innovation Award de 2011 e, no ano seguinte, o Lifetime Achievement Award for International Business Leadership, do M&A Advisor, em reconhecimento por minha liderança no setor empresarial. Outra gratificação veio em 2013, com o Mario Garnero Latin American Energy Fellow, homenagem do Baker Institute da Universidade Rice, de Houston, nos Estados Unidos.

No Brasil, entre tantos prêmios, fui contemplado com a credencial Tributo a JK – Exaltação ao Empreendedorismo, da Academia Brasileira de Honrarias ao Mérito, entidade mantida pelo Centro de Integração Cultural e Empresarial de São Paulo. Antes, em 2003, também conquistei a Medalha Presidente Juscelino Kubitschek, honraria concedida pelo estado de Minas Gerais a personalidades que contribuíram para o desenvolvimento do país. Mais recentemente, em junho de 2015, viajei a St. Moritz, na Suíça, para receber o prêmio World Company Award, destinado a empresários de destaque selecionados pelo Global Council of Sales Marketing, organização europeia sem fins lucrativos de estímulo ao empreendedorismo.

Capitais que se multiplicam

Permaneço como articulador dos interesses brasileiros no exterior durante as últimas duas décadas. Uma espécie de porta-bandeira informal do nosso país ao redor do mundo, com muita distinção. Foi reconhecido dessa maneira que, em maio de 1998, acabei convidado a fundar no Brasil uma representação privada da ONU, a Organização das Nações Unidas. O pedido partiu pessoalmente do então secretário-geral da entidade, Kofi Annan.

Nascia assim a Anubra, Associação das Nações Unidas-Brasil, com sede permanente no Parlamento Latino-Americano, em São Paulo. Seus estatutos foram redigidos em uma noite por quem se tornaria um dos mais habilidosos presidentes do Supremo Tribunal Federal: seu sócio fundador, o então desembargador Ricardo Lewandowsky. Com entidades semelhantes em pelo menos noventa países, sua intenção é estreitar os laços de colaboração entre a ONU e os brasileiros.

Em dezembro de 1998, apenas sete meses após a fundação, promovi a entrega do prêmio *hors concours* de direitos humanos para José Gregori, honraria concedida a cada cinco

anos e que nunca havia sido dada a um latino-americano. A premiação foi entregue pelo professor Paulo Sérgio Pinheiro, no momento em que a Declaração Universal dos Direitos Humanos comemorava cinquenta anos.

A homenagem já havia sido prestada a figuras como Martin Luther King Jr. e Nelson Mandela. Na cerimônia, estiveram presentes Geraldo Alckmin, que se tornaria governador de São Paulo, e a então primeira-dama Ruth Cardoso, além de outros convidados ilustres. Mais de seiscentos juristas, políticos, empresários e religiosos também estiveram no evento. Nesse dia, em que fundei a Anubra, a sessão inaugural teve a presença do diplomata Kofi Annan e foi presidida por Michel Temer, então presidente da Câmara dos Deputados, que se tornou presidente interino da República do Brasil após o impeachment de Dilma Rousseff, do Partido dos Trabalhadores, em processo iniciado em abril de 2016.

Sempre tive boa relação com o presidente Temer. O elo inicial da nossa amizade foi o governador André Franco Montoro, meu antigo professor na Faculdade de Direito da PUC. Depois, já como vice-presidente, estive conosco em eventos patrocinados pelo Fórum das Américas, em Nova York, por três vezes ao lado dos presidentes Clinton e Bush pai, em eventos sobre desenvolvimento sustentável.

Também organizamos pelo Fórum uma visita a Roma para reabrir os canais com investidores italianos, retraídos desde o malfazejo desfecho do último ato de Lula em seu governo. O ex-presidente negou a extradição para a Itália do ativista Cesare Battisti, acusado de quatro homicídios na década de 1970, quando era militante de um grupo extremista de esquerda. A decisão foi apoiada em um parecer da Advocacia-Geral

da União, com base no tratado de extradição entre o Brasil e a Itália, mas foi duramente criticada pelo governo italiano, que sempre considerou Battisti um terrorista. Para seu país de origem, o militante de esquerda cometeu crimes comuns.

As relações entre a Itália e o Brasil foram congeladas. O presidente italiano, um ex-comunista convicto de quem Lula dizia ser amigo fraterno, considerou-se traído. Para desfazer o impasse, trabalhamos com vários amigos ministros italianos, parceiros do Fórum, em um convênio para assuntos ambientais. Procurei Temer para explicar a conturbada situação e logo acordamos que, em uma de suas viagens seguintes à Europa, ele visitaria a Itália. Comuniquei à presidente Dilma o pedido da visita de Temer. Também relatei a ela, em carta posterior, o resultado das negociações.

Durante a audiência que organizamos com o presidente Giorgio Napolitano, em setembro de 2012, a sensibilidade diplomática de Michel Temer e sua capacidade de diálogo para unir pontos divergentes foram capazes de ampliar a cooperação empresarial Brasil-Itália. Ao receber o ministro do Desenvolvimento, Infraestrutura e Transportes, Corrado Passera, e outros importantes empresários italianos, Temer reabriu de vez os caminhos dos investimentos entre os dois países.

No novo século, ainda fundei e presidi o Instituto Interamericano de Estudos Jurídicos sobre o Mercosul e a Integração Continental. Um dos maiores entusiastas desse projeto também foi o governador Montoro.

Reativei minha participação em ações políticas cujo objetivo é construir um país com mais oportunidades de negócio, não me incomodando com linhas partidárias. Governo ou oposição, não importa, sempre estive do lado da iniciativa privada na defesa dos ideais do Brasil. Foi assim que, em 2002,

às vésperas das eleições que levaram Lula à Presidência da República, acabei como responsável por tranquilizar os Estados Unidos de que o governo petista não promoveria rupturas políticas durante seu mandato.

Em junho daquele ano, durante uma viagem de negócios a Paris, fui procurado por Luiz Carlos Gaspar, empresário que ocupava um cargo na Prefeitura de Campinas e a quem conhecia havia algum tempo. Gaspar era militante do Partido dos Trabalhadores e queria me fazer uma proposta.

– Mario, o José Dirceu quer te conhecer.

Presidente do PT, o deputado era um dos principais conselheiros de Lula, que estava mais uma vez em campanha presidencial. Ao contrário das três eleições anteriores, dessa vez o candidato petista tinha chances reais de vitória. A eleição de Lula causava temor no meio empresarial. Com um discurso moderado e tendo como candidato a vice-presidente o empresário José Alencar, o petista procurava atrair apoios entre o empresariado brasileiro, nitidamente favorável ao ex-senador e ex-ministro da Saúde José Serra, do PSDB.

– O José Dirceu quer que você o ajude a se aproximar do Partido Republicano – contou Gaspar, diante da minha surpresa.

– Eu estou aberto. Meu interesse é que nosso país esteja pronto para estreitar relações com parceiros comerciais importantes em todo o mundo. Os Estados Unidos são peça fundamental no mercado globalizado. E eles estão preocupados – argumentei.

George W. Bush ocupava o cargo de presidente dos Estados Unidos havia um ano e todos sabiam da minha ligação íntima com a família que comandava a Casa Branca. Concordei em marcarmos um encontro no Brasil. Queria ouvir José Dirceu sobre as propostas do candidato petista para a economia.

Minhas lembranças sobre Lula remetiam à época em que negociávamos o fim das greves no ABC paulista.

Dias depois do encontro com Gaspar, recebi José Dirceu para um almoço no Brasilinvest. Nesse encontro, iniciamos a aproximação gradual entre a candidatura do PT e o governo dos Estados Unidos. O primeiro passo foi dado em seguida, com um encontro entre Lula e Donna Hrinak, a embaixadora dos Estados Unidos no Brasil.

– Que prazer. Meu pai também era metalúrgico – afirmou, respeitosamente, a embaixadora.

Essa reunião também aconteceu no meu escritório. Ao chegar, Lula se desculpou pelos maus modos comigo.

– Mario, o Márcio Thomaz Bastos me disse que falei algo de você que o magoou. Quero lhe pedir desculpas – falou, diretamente.

– A vida é uma frente de curvas e retas. Só adianta contemplar as que virão. As quadras das derrapagens são apenas lições positivas – respondi.

Natural da Pensilvânia, a embaixadora Donna tinha começado a carreira diplomática fazia 22 anos. Além do Brasil, já havia ocupado também o cargo de embaixadora na Venezuela, na Bolívia e na República Dominicana. Quando se aposentou, em 2004, foi trabalhar em um escritório de advocacia em Miami. Ingressou, em seguida, como executiva na indústria de alimentos, passando por Kraft Foods e PepsiCo. Em setembro de 2011, aos 60 anos, aceitou convite para ser presidente da Boeing. Somando todas as passagens pelo Brasil, Hrinak atuou por mais de dez anos no país, tendo inclusive um filho nascido em solo nacional.

O encontro da embaixadora com Lula foi mais tranquilo do que ambos esperavam. Em outro gesto simpático, Donna

carregava na bolsa um pequeno boneco do candidato que havia sido distribuído na candidatura do petista ao governo de São Paulo, vinte anos antes.

As portas começavam a se abrir.

Organizei um novo almoço no Brasilinvest. Dessa vez, a embaixadora teve a seu lado José Dirceu. De maneira mais prática, discutimos os compromissos do PT caso ganhasse as eleições. O partido se comprometia a cumprir contratos já firmados e a garantir a estabilidade econômica conquistada no governo de Fernando Henrique Cardoso.

Ali mesmo, sobre a minha mesa de reuniões, José Dirceu redigiu uma carta, escrita em papel timbrado do Partido dos Trabalhadores, que seria entregue por mim a Dick Cheney, vice-presidente dos Estados Unidos. Após se apresentar e descrever o perfil político de seu partido, entre outros trechos, José Dirceu escreveu:

“Nós, do PT, estamos dispostos a promover uma agenda informal e sincera com o Partido Republicano e os líderes empresariais e da sociedade norte-americana nos próximos meses. Ao fazê-lo, estou certo de que as relações Brasil-Estados Unidos devem melhorar e atingir um novo nível, mais elevado.

Confiei em nosso amigo comum, Mario Garnero, para entregar-lhe esta carta e para atuar como facilitador de nossos futuros contatos.

Estou convencido de que, ao pensarmos juntos, podemos ajudar a tornar as Américas mais democráticas e prósperas”.

Cópias da carta foram enviadas também para Donald Evans, do Departamento de Comércio, e para Lawrence Lindsey, assistente da Presidência e diretor do Conselho Nacional de Economia dos Estados Unidos.

Percebi que uma visita de José Dirceu aos Estados Unidos seria importante naquele momento. Fiquei incumbido de

montar um esquema político que garantiria o sucesso tático da viagem do presidente do PT, que sabia do significado daquela visita para os rumos da campanha política.

Compreendemos que seria importante levar um documento convincente e persuasivo para apresentar às autoridades norte-americanas em nome do candidato à Presidência. Foi a necessidade dessa declaração que fez nascer a “Carta ao Povo Brasileiro”, divulgada no dia 22 de junho de 2002. Nela, o PT tranquilizava o mercado em relação à política econômica. A carta garantia o respeito aos contratos e obrigações do país.

Cuidei pessoalmente da agenda de José Dirceu nessa decisiva viagem ao lado de Marcos Troyjo, então vice-presidente do nosso grupo. A ida dele aos Estados Unidos representava a presidência do partido de esquerda com chances reais de assumir o poder no Brasil.

Assim, Dirceu esteve com Stanley Fisher, ex-diretor-adjunto do FMI, o Fundo Monetário Internacional, que ocupava naquele momento a presidência do Citibank. Também visitou agências de avaliação de risco e os maiores bancos norte-americanos de investimento. O deputado também se encontrou com o chefe do Conselho Econômico Nacional da Casa Branca, Lawrence Lindsey.

Após a viagem e a divulgação da carta, o PT começou a conquistar apoios importantes no meio empresarial.

Quando Henrique Meirelles, que havia sido eleito deputado federal pelo PSDB de Goiás, assumiu o Banco Central, era sinal mais do que evidente que os compromissos assumidos seriam cumpridos pelo novo governo. Meirelles também havia sido apresentado por mim a José Dirceu, dias antes, durante almoço no Brasilinvest. Por fim, o ex-presidente George

Bush recebeu Lula antes da posse, em um encontro também intermediado por mim.

Em 2016, após catorze anos de governo do PT, José Dirceu foi preso em uma penitenciária do Paraná, condenado por comandar um esquema de corrupção quando ainda exercia o cargo de ministro-chefe da Casa Civil do ex-presidente Lula. No “escândalo do mensalão”, como o episódio ficou conhecido em todo o país, Dirceu liderava a compra de votos de parlamentares no Congresso Nacional.

Minhas relações com o universo da política prosseguiram sempre à margem de partidarismos. O próprio maior opositor do PT, Aécio Neves, sempre foi muito próximo do nosso banco de investimentos e da minha família. Sua amizade conosco vem desde a época em que eu convivía com o seu avô, Tancredo. Cheguei a apresentar o político mineiro em alguns dos eventos organizados pelo Brasilinvest. Um dos mais interessantes aconteceu em Londres, em maio de 2004, durante a reunião anual do nosso Conselho Internacional.

Um jantar foi oferecido por meu velho amigo Jacob Rothschild, o lorde descendente da família de banqueiros mais influente da Europa nos últimos dois séculos. Pouco antes do banquete, diante de um seletíssimo grupo de autoridades políticas e empresariais, fiz questão de apresentar Aécio para todos os convidados.

– Jacob, este é Aécio Neves, futuro presidente do Brasil – afirmei, gozando de intimidade com Rothschild.

Minha previsão sobre o neto de Tancredo só não se confirmou por pouco mais de 3% dos votos nas eleições presidenciais de 2014.

Olhar no horizonte

“Futuro. Esse período de tempo no qual os nossos negócios prosperam, os nossos amigos são verdadeiros e a nossa felicidade está garantida.”

Ambrose Bierce, crítico e escritor norte-americano

Uma de minhas maiores realizações atuais é enxergar no passado evidências de que, desde os anos 1960, nossos negócios e iniciativas sempre se destacaram por buscarem estar à frente do seu tempo. Os seminários internacionais. As visitas de autoridades estrangeiras ao Brasil. Um banco de investimentos com acordos multinacionais. A globalização quando ela nem existia. Os primeiros computadores de porte médio. O carro a álcool em larga escala. Edifícios gigantescos nas metrópoles. O passo inicial para a introdução da telefonia celular no país, entre tantas outras empreitadas.

As inovações chegam aos dias de hoje. Executamos em 2016 uma transação audaciosa que também representa uma novidade para o mundo corporativo no Brasil. Ela contempla uma modalidade de investimentos inédita para empresas do país.

A Garnero Group Acquisition Company, ou simplesmente GGAC, possuía uma empresa do modelo SPAC – sigla em inglês para Companhia de Aquisição de Propósito Especial –, listada na Nasdaq, a bolsa de empresas de tecnologia, em Nova York. Essa categoria de organização consiste em uma espécie de fundo de investimentos formado para buscar aquisições. Em outras palavras, é o encontro de investidores que buscam bons negócios com o negócio que precisa de investimentos.

A IPO, chamada de “oferta pública inicial”, do Garnero Group captou um valor altamente expressivo já no lançamento. Anunciamos as ações no fim de junho de 2014. As negociações foram encerradas no início de julho na Nasdaq com uma captação total de US\$ 125 milhões. Na semana seguinte, com novo lote no mercado, a arrecadação chegou a US\$ 144 milhões. O Garnero Group, braço do Brasilinvest, surgiu com a finalidade de promover fusões, trocas de capitais e negociações para empresas que queiram investir nos mercados brasileiro e latino-americano.

Além de me alegrar com uma empresa que enxerga além do seu tempo, tenho prazer em manter um conselho consultivo composto de lideranças políticas e empresariais de tanta relevância no cenário mundial. Eu me sinto um presidente do Brasilinvest pequenino diante da constelação de personalidades globais. São empresários e investidores que figuram na lista de bilionários da revista *Forbes*. Homens e mulheres influentes como ministros e autoridades.

A lista reúne representantes de diferentes países, mas todos com uma característica comum: empreendedores de sucesso. Cito apenas alguns nomes, estendendo minha gratidão a todos os que nos acompanharam ao longo do nosso percurso.

Muitos conselheiros figuram nas mais prestigiadas listas de bilionários. O magnata do petróleo John Fredriksen, presidente da norueguesa Frontline Management. O fundador e presidente da Berggruen Holdings, Nicolas Berggruen, conglomerado de investimentos dos Estados Unidos. O banqueiro mexicano Ricardo Salinas, o mais importante executivo do México, presidente do Salinas Group, composto de banco, empresas de telecomunicação e mídia. E ainda: o chinês Silas K. F. Chou, presidente e CEO da Novel Holdings Limited, empresa que detém, entre outras, a grife Michael Kors, e R. Todd Ruppert, fundador da norte-americana Ruppert International Inc.

Da América do Sul, Francisco Macri – pai de Maurício Macri, que se tornou presidente da Argentina no fim de 2015 –, fundador de um dos principais conglomerados empresariais do seu país, a Socma Americana. Da Europa, Enrico Braggiotti, presidente da Fundação Monaco Méditerranée, e Johan Eliasch, da Head NV, localizada nos Países Baixos. Do Oriente Médio, Yousef H. Al-Ebraheem, ministro das Finanças do Kuwait.

Há também mulheres empreendedoras de sucesso.

Lady Barbara Judge, presidente emérita da Agência de Energia Atômica do Reino Unido. A empresária chinesa Yue-Sai Kan, considerada uma das mais atuantes mulheres asiáticas em 2014. A empresária norte-americana Georgette Mosbacher, fundadora da empresa de cosméticos La Prairie, ativista política, escritora e filantropa. Em 2015, o presidente Barack Obama a nomeou membro da Comissão de Assessoria de Diplomacia Pública dos Estados Unidos.

Meu maior patrimônio não é ter uma agenda telefônica com 15 mil contatos renomados ao redor do mundo, entre os

quais os listados acima, mas ser atendido e receber retorno de cada um deles quando faço uma ligação. Sempre com disposição e apreço.



A paisagem do entardecer se impõe no alto da torre da avenida Faria Lima. Por vezes me pego observando o horizonte de arranha-céus e refletindo sobre o Brasil que ajudamos a construir. Foram quase oitenta anos de vida empresarial absolutamente dedicada ao nosso país.

Os gigantes cruzaram meu caminho. Presidentes, megapresários, reis, príncipes. As lições de Juscelino Kubitschek. Carlos Lacerda. Tancredo Neves. Bob Kennedy. Ronald Reagan. A família Bush. Bill Clinton. A monarquia da Europa. Nomes para sempre.

Fiz parte da história recente do Brasil.

O mundo dos negócios deixou aprendizados. O mundo, literalmente: milhares de contratos e acordos nos mais variados idiomas, com a linguagem única da oportunidade. Proprietários, CEOs e executivos de todos os continentes antenados no faro do sucesso.

Investidores. Negociantes. Amigos.

Projetar o Brasil para o planeta. Nós podemos, sim. Um sonho que assumo sem modéstia. Um país sem medo de avançar e ocupar seu espaço no cenário internacional. Um Brasil sem complexos.

Sigo meus princípios desde os primeiros passos empresariais. Ousadia e confiança em mim mesmo, crença no espírito empreendedor, persistência e superação sem limites.

Atravessei as dificuldades de cabeça erguida. E mantenho até hoje o bem mais precioso: a lealdade com a minha consciência de saber que fiz o melhor pelos meus negócios, minha família, meu país.

Consigo sorrir nos momentos mais simples. Ver crianças correndo entre as amoreiras de Campinas, ter uma conversa descompromissada com velhos amigos ou observar os beija-flores na varanda da minha casa. Chego até aqui com a mesma paixão pela vida de quando admirava meu pai administrando sua oficina de seda ou quando, pela primeira vez, segurei cada um dos meus filhos e netos no colo. Feliz pela trajetória que construí. Realizado com o que certamente virá pela frente. É o que permanece.

O telefone interrompe a meditação. Ajeito a gravata. O botão do paletó fechado.

É hora de mais uma reunião de negócios.

Este livro foi composto em Chaparral Pro e Bliss Pro e impresso pela
RR Donnelley para a Editora Planeta do Brasil em julho de 2016.

