

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

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

TABACOF, Boris. *Boris Tabacof (depoimento, 2007)*. Rio de Janeiro, CPDOC, 2010. 31 p.

BORIS TABACOF
(depoimento, 2007)

Transcrição

Nome do entrevistado: Boris Tabacof

Local da entrevista: São Paulo, SP

Data da entrevista: 04 de dezembro de 2007

Nome do projeto: Trajetória e Pensamento das Elites Empresariais de São Paulo

Entrevistadores: Paulo Fontes e Paulo Gala

Câmera: Edgard Cunha

Transcrição: Maria Izabel Cruz Bitar

Data da transcrição: 18 de dezembro de 2007

Conferência de fidelidade: Ítalo Rocha

** O texto abaixo reproduz na íntegra a entrevista concedida por Boris Tabacof em 04/12/2007. As partes destacadas em vermelho correspondem aos trechos excluídos da edição disponibilizada no portal CPDOC. A consulta à gravação integral da entrevista pode ser feita na sala de consulta do CPDOC.

Paulo Fontes – Então, vamos retomar a nossa série de entrevistas com o senhor. Talvez fosse interessante retomar um pouquinho de onde a gente parou, não é? A gente estava bem em meados dos anos 70. Na última vez, o senhor contou bastante sobre o processo da construção do mercado financeiro nesse período e a participação do senhor no Grupo Safra. E o senhor é uma das figuras interessantes que transita por vários setores da economia. O senhor sai do setor financeiro e vai para o setor industrial, no Grupo Suzano. Talvez o senhor pudesse contar um pouco como esse processo se deu para o senhor.

Boris Tabacof – Claro, claro. A minha migração para o setor industrial se deu por razões muito pessoais e dos momentos dos dois grupos, do Grupo Safra, do qual eu me afastei, e do Grupo Suzano, no qual eu me integrei. Foram situações muito especiais – no momento, cada um desses grupos passava o seu processo de estruturação, de profissionalização –, e realmente a família Feffer, com quem eu tinha uma relação pessoal já bem anterior, conseguiu me convencer de que eu teria uma oportunidade muito importante na minha carreira, na minha vida. E inclusive porque, de certo modo, o ciclo ao qual eu me dediquei no momento do Grupo Safra, esse ciclo estava se completando e o Grupo Safra já estaria entrando em outros momentos – mudanças maiores na sua forma de gestão, participação maior de pessoas da família –, e daí eu me senti bastante atraído pelo que se oferecia na época em relação ao Grupo Suzano. O Grupo Suzano é um exemplo de... é um grupo familiar que se beneficiou, mas também porque soube aproveitar as várias oportunidades que aconteceram no Brasil naquelas décadas que marcaram o grande salto brasileiro para a industrialização e que se caracterizou muito pela substituição das importações. Houve vários planos. Havia uma... De forma quase que oposta ao que aconteceu no Brasil nos últimos anos, em que se negou e se quase fez com que a ação do Estado como

Transcrição

indutor, ou até líder do desenvolvimento da economia, foi colocado, de modo deliberado, quase como um viés ideológico, em segundo plano. Naquela época, não havia nem idéias muito diferentes ou opções. Havia um reconhecimento claro de que o Estado brasileiro deveria ser o condutor desse processo de... um verdadeiro salto que o Brasil teria que dar em termos de industrialização. Inclusive, impulsionado pelas próprias dificuldades: crises constantes cambiais, dificuldades para o país se abastecer – houve períodos que até faltava gasolina –, tinha que se entrar na fila para conseguir licenças cambiais para importação... Isso são coisas que parecem tão distantes no tempo, mas que aconteceram há relativamente pouco tempo. E constantes dificuldades do mercado doméstico, que passava por crises constantes, em que a luta contra a inflação resultava em medidas que faziam com que a economia doméstica praticamente ficasse estagnada. Foi todo um quadro em que, com certeza, o Estado brasileiro foi o condutor de um processo de colocar o país em um novo estágio. Esse foi o período dos planos econômicos. Houve planos econômicos para diversas atividades – em siderurgia, para bens de capital – e mais especificamente eu me refiro ao setor de celulose e papel, onde houve dois grandes planos econômicos. O mais importante e que teve maior efeito foi o Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento do Setor de Celulose e Papel, que ocorreu no período do governo Geisel e que ofereceu uma série de metas. Hoje, é difícil até imaginar isso. O governo dava metas de produção para...

P.F. – Para a indústria.

B.T. – ...para os vários segmentos industriais – metas detalhadas, anuais inclusive – e fornecia elementos, especialmente financiamentos, em condições bastante favoráveis.

P.F. – Os asiáticos fizeram muito isso também.

B.T. – Foi o exemplo... Não era muito claro na época, mas é o que vários países, especialmente a Coréia, que acabou surgindo depois como uma espécie de padrão do desenvolvimento sustentado e impulsionado pelo setor público... Uma avaliação histórica desse período mostra que, diferentemente do que se imagina, de que houve uma série de proteções a determinadas empresas ou segmentos, pode ter havido distorção naquele período, mas basicamente o campo estava aberto para as várias iniciativas dos vários grupos. O exemplo da petroquímica é claro. O modelo tripartite, que foi o que deu os primeiros grandes passos, e que a Suzano participou dele, no Pólo Petroquímico de Camaçari, também no governo Geisel, estava aberto para qualquer grupo privado brasileiro. Porque havia um... Os vários projetos eram definidos por um programa governamental. As indústrias que foram criadas na época, inclusive tanto de centrais petroquímicas, que faziam os insumos básicos a partir da nafta, como depois, já no segundo *downstream*, no segundo escalão, que era a fabricação das resinas, isso tudo era planejado pelo governo. Então, havia objetivos de produção de polipropileno, de polietileno, de PVC...

Transcrição

Paulo Gala – A cadeia era planejada, não é?

B.T. – A cadeia era planejada e...

P.F. – No âmbito do Ministério do Planejamento?

B.T. – Era o Ministério do Planejamento, com o apoio do...

P.G. – Do João Paulo dos Reis Velloso?

B.T. – ... Obviamente, de todo o governo. **Uma característica dessa época, e aí...**

P.F. – **Mas**, dr. Boris, só para entender melhor isso, fala um pouco mais do detalhe desses planos. Como que os empresários...? Era uma coisa que o governo chegava e falava “a meta é essa” ou tinha um diálogo? Como que os empresários...? Qual era o espaço de diálogo entre os empresários e o governo? Porque era um regime militar.

B.T. – As duas figuras mais visíveis desse período foram o Delfim Netto e o Reis Velloso. Naquela época, o regime militar fazia com que... O poder político fundamental era detido pelos militares, mas na área da gestão pública propriamente dita, havia um espaço muito grande para a implementação de planos econômicos e de políticas econômicas. Havia o paradoxo de que, exatamente porque era um governo forte e pouco dependia do jogo político, dos equilíbrios legislativos e de todos esses interesses que se chocam e que são naturais da...

P.F. – Da democracia.

B.T. – ...da vida democrática... Naquela época, você enxergava claramente o centro de poder. E no nosso caso... O centro de poder não era o centro político militar, era justamente a parte que se referia a políticas econômicas e financeiras, e havia uma verdadeira centralização de poder nesse caso. Então, o papel do setor público se encarnava em determinadas figuras e em determinados ministros, e toda a estrutura governamental se articulava em função desse centro de poder. E era esse centro de poder, onde havia uma quantidade muito grande de profissionais – o que havia então de profissionais, **de estudiosos dos processos de desenvolvimento econômico estavam ligados e participando do planejamento...**

P.G. – Isso pensando em planejamento, não é? O planejamento tinha muita força na época.

B.T. – O planejamento era muito forte. E não havia, na verdade, uma distância visível entre o Ministério da Fazenda e o Ministério do Planejamento. Era um centro único. As decisões eram centralizadas. E como é que era a relação, ou as oportunidades, entre os empresários? Era exatamente um... com todo o sistema de censura e de limitação da informação via imprensa, mas os projetos, o planejamento econômico era amplamente divulgado. E, além disso, havia realmente contatos pessoais muito intensos. Havia aqueles empresários que tinham uma percepção mais clara das oportunidades que se apresentavam. Agora, apesar de ter havido eventualmente alguma distorção ou alguma preferência, na verdade, havia quase que uma igualdade de oportunidades. Não havia uma discriminação prévia. No fim do processo, começou a se perceber que havia ganhadores e perdedores. Mas, digamos, em princípio, um órgão muito importante em Brasília, que era o CDI, o Conselho de Desenvolvimento Industrial, que era do Ministério do Planejamento... Ele era um centro muito importante, de onde nascia esse planejamento. Havia a irradiação disso e havia a apresentação de projetos. Havia lugares claros onde você podia, depois de definidas as metas, as prioridades, os segmentos nominais... Havia uma... Não eram políticas que hoje se chamam... Não era só de políticas gerais, no que se refere a crédito, a câmbio e tudo mais; havia políticas que chamaríamos hoje de verticais.

P.G. – Por exemplo, essa coisa de escolher de ter um pólo petroquímico lá em Camaçari.

B.T. – Então, se escolhia, o governo escolhia até o local, as metas, os recursos e mobilização de todos os meios, especialmente os financiamentos do BNDES, os vários incentivos fiscais, especialmente no Nordeste, e em outras regiões, onde havia praticamente uma isenção de impostos por longos anos, e tudo isso era alcançável por grupos empresariais. Muitos tiveram êxito, e muitos mais talvez ainda não tiveram êxito, por razões até da forma inadequada com que eles atuaram. No que se refere à vida empresarial, apesar desses parâmetros claramente definidos de cima, o caráter empresarial tinha um peso, a competência e a capacidade de se estruturar. E o grande desafio – e esse foi o meu desafio inicial no próprio Grupo Suzano – foi como estruturar os investimentos que tinham se originado na coragem e na visão empresarial de vários grupos, que eram grupos familiares na época, que tinham se habilitado nesses processos, que tinham obtido aprovação de projetos, que tinham obtido financiamentos, que tinham se alavancado, como está na moda dizer hoje – naquela época, se dizia que estavam endividados, não é? [risos] –, e que tinham realmente, rapidamente, galgado níveis de capacidade de produção muito altos e com respostas quase sempre positivas dos mercados, mas que não tinham se estruturado do ponto de vista organizacional e do ponto de vista financeiro. Essa foi a grande... Durante muitos anos, esse foi o caminho crítico da indústria brasileira, dos grupos empresariais brasileiros. Muitos tiveram a visão, tiveram a coragem, pegaram recursos, investiram, construíram fábricas, produziram...

Transcrição

P.G. – Mas faltou organização.

B.T. – ...mas não se organizaram.

P.G. – Tinham muita coragem e pouca organização.

B.T. – Pouca organização.

P.F. – Eles mantinham...

B.T. – Mantinham.

P.F. – ...problemas de gestão organizacional.

B.T. – Mantinham uma estrutura familiar, em que as características da gestão eram baseadas em linhas familiares, de pai para filho, com a divisão de poder entre filhos. Alguém me disse, com certo humor: “Sócio a gente escolhe, mas cunhado a gente não escolhe”. Isso me ficou na memória. Quer dizer, o acesso aos cargos de gestão importantes, críticos nas empresas não, tinha muita relação com competência, tinha a ver com a divisão familiar. Os grupos que perceberam que tinham que se estruturar não necessariamente afastando os familiares... Não era uma regra. Eu costumava dizer que o que caracteriza as empresas não é o fato de que é vedado que membros da família participem da gestão.

P.G. – Contanto que sejam competentes.

B.T. – Contanto que eles sejam competentes. E tem algo que eu definia bastante: normalmente, o executivo familiar – e aí entra, para mim, a grande diferença –, ele não presta contas do que faz. Ele é *non-accountable*, como se diz em inglês. Eu até, para quem me escutar, ou me ouvir em algum momento, com esse trabalho que vocês estão fazendo, eu vou dizer o seguinte: a questão do grupo familiar *versus* o grupo que se organiza profissionalmente não é: é proibido ter membros da família, ou tem que ser só profissionais. O que caracteriza as pessoas que ocupam qualquer cargo, em qualquer lugar em uma hierarquia é que eles têm que prestar contas. Eles têm que performar. Eles têm que ser cobrados por resultados. E o viés do membro de uma família que participa da gestão é que ele se sente além disso. Isso, tanto do ponto de vista não só

Transcrição

prático como até psicológico, faz com que a estrutura, a organização não funcione. E foi assim que... A grande prova de fogo de inúmeros grupos familiares foi essa prova, que fez com que... talvez muito mais grupos soçobraram do que sobreviveram e cresceram. E foi essa percepção que a família Feffer teve. A minha vinda para cá, não foi que eu vim salvar nenhum grupo, porque o grupo estava em condições econômicas muito boas, tinha uma estrutura produtiva muito bem montada, recente. E as áreas industriais, naquele tempo, avançaram muito na frente. As áreas técnicas industriais avançaram muito, porque a aquisição de conjuntos de equipamentos trazia o *know-how*. É o que a gente chamava de... Você comprava o equipamento – muitas vezes, importava conjuntos inteiros de equipamentos que não eram produzidos no Brasil – e obrigava a vir a caixa-preta. Como é que opera? Qual é a tecnologia que embasa esses equipamentos? Então, nessa parte, a indústria brasileira, naquelas décadas, ela avançou, estimulada por toda uma política de Estado, por oferta abundante de recursos e de incentivos fiscais. Mas mais cedo ou mais tarde chega a hora da verdade. A hora da verdade é se estruturar e a hora da verdade é pagar as dívidas. Ninguém se engane, houve muito calote e muita coisa ruim na época, no que se refere a financiamentos públicos. Mas no grosso, eu posso afirmar que a questão era: investimos, crescemos, temos uma capacidade forte e temos mercado, mas nós precisamos nos estruturar e fazer planejamento financeiro. Eu costumo dizer que o setor financeiro foi o caminho crítico. Eu tenho o meu viés profissional nisso, mas foi aí que houve a migração de profissionais da área financeira, que passaram a ser chamados e recrutados...

P.G. – Para as indústrias.

B.T. – ...pelos grupos industriais. Só para lembrar, o processo da formação da ilustre classe dos executivos profissionais foi: primeiro, a migração de pessoas formadas na área pública, que migraram, em primeiro lugar, para os próprios grupos financeiros, e depois, dos grupos financeiros para os grupos privados industriais. É claro que eu estou simplificando. Havia muitas outras necessidades: políticas de marketing mais claras, definição de produto. O que não tinha como desafio na época era a competição de fora. Era um mercado fechado, protegido, e você tinha até um certo espaço de cometer erros, porque não tinha o que existe hoje, e como já existe pelo mundo afora, a competição...

P.G. – Violenta, não é?

B.T. – ...violenta, global. Não havia isso na época. Você competia em termos muito favoráveis. O grau de competição, na época, era pequeno. O maior adversário dos grupos era a capacidade de se estruturar, de planejar a sua organização com níveis de responsabilidade, hierarquia, organograma. As coisas mais básicas tinham que ser feitas.

Transcrição

P.F. – Porque eram grupos grandes inclusive, não é?

B.T. – Eram grupos muito grandes. Eles não tinham uma estrutura clara. Você não enxergava os vários níveis de responsabilidade, as definições claras de alçadas, de responsabilidades. Quer dizer, a pirâmide empresarial era, muitas vezes, uma pirâmide invertida. E, principalmente, esse amadorismo quase, que contaminava as organizações. Porque era a velha história: havia um homem com um verdadeiro carisma, visão, aqueles grandes empresários daquela época, que tiveram a audácia e a coragem de aproveitar as grandes oportunidades, começaram a construir organizações importantes, poderosas, mas à medida que as gerações começaram a se suceder, isso foi se esvaindo. Esse foi um momento crítico realmente, nas décadas que eu diria de 60 e 70 e se propagou inclusive já também um pouco pela década de 80. Foi esse período que marcou a formação dos grupos industriais brasileiros, naquela época. E aí havia o problema de como você podia planejar uma empresa, inclusive traduzir o planejamento em termos financeiros, em um regime de constantes crises – inflação, políticas cambiais...

P.F. – Crise cambial, não é?

B.T. – ...crises cambiais constantes, em que você não tinha... Eu peguei períodos, por exemplo, na implantação da Bahia Sul, que foi um grande projeto que marcou um salto para o Grupo Suzano passar para um novo patamar, já virado para o mercado internacional, em que na época que a gente estava implantando o projeto, você não conseguia... tinha filas enormes para conseguir licença de importação de equipamentos ou de insumos porque o país estava em constantes crises cambiais. Como é que você, em um quadro desses, de incertezas, de políticas de crédito oscilantes e todo esse quadro quase caótico, como é que você ia estruturar uma empresa, especialmente o planejamento? Foi um período muito difícil. Por outro lado, havia grandes oportunidades. Porque havia, durante muitos anos, incentivos fiscais, havia créditos em condições muito favoráveis...

P.F. – E os mercados virgens também, entre aspas.

B.T. – ...e o mercado. Essa é a... Você, para não acertar, quando você lançava produtos, tinha que errar muito.

P.F. – Porque a carência era muito grande.

B.T. – A carência... Como o Brasil era fechado, você praticamente... O que acontecia, simplificando excessivamente, era: determinados produtos, insumos, equipamentos eram

Transcrição

importados. No momento que o empresário brasileiro construía uma fábrica, uma unidade de produção, baixava a cortina de ferro, fechava. Praticamente o ingresso de produtos do mercado internacional não teria mais acesso aqui, seja via tarifa, seja porque não havia câmbio. Então, o empresário brasileiro...

P.F. – Tinha uma demanda cativa, não é?

B.T. – ...tinha um mercado cativo. E mais, você lançava produtos e... Isso que é da maior importância. Eu costumo dizer: os projetos pouco tinham a ver com marketing. Ou, melhor dito, não com marketing nesse conceito usual, mas com pesquisas de mercado. Hoje, para você fazer um projeto, você tem que fazer um cuidadoso, um metucioso, estudo do mercado que você tem, interno, global: qual é a competição que você vai encontrar, qual é a capacidade que você tem de oferecer produtos que sejam competitivos em qualidade e custo. Isso pouco existia na época. Produtos que você, quase que intuitivamente, você sentia que teria condições de vender no mercado brasileiro, você começava a fabricar, e se você fizesse uma pesquisa de mercado, o mercado era muito pequeno. Mas é porque o produto não existia, a não ser importado, com todas essas dificuldades que eu mencionei. Eu vou dar exemplos. Na área petroquímica, por exemplo, os produtos feitos, chamados de plásticos, a partir de resinas, especialmente o polietileno e o polipropileno, já estavam muito difundidos pelo mundo, mas no Brasil pouco havia. Havia alguns tipos antiquados de produtos plásticos na época, mas a imensa gama de produtos petroquímicos, que já estava se espalhando pelo mundo, só começou a se criar esse mercado brasileiro na medida em que houve a oferta dessas resinas no mercado brasileiro e que os convertedores surgiram e começaram a fabricar produtos a partir daquilo. Foi aí que cada vez mais, por exemplo, os automóveis...

P.F. – Começaram a usar.

B.T. – ...começaram a usar produtos, especialmente o polipropileno, na... Hoje, um automóvel tem mais de, dependendo do modelo, cinquenta a sessenta quilos de produtos plásticos na sua estrutura, na sua montagem. No caso do nosso segmento de papel e celulose, eu vou dar dois exemplos: o cartão, o papel cartão chamado, que é a cartolina, que é esse tipo de cartolina branca de boa qualidade, que pega uma boa impressão e que é basicamente usado para embalagem, como também às vezes é usado para capa de livro, outros *displays* e assim por diante, ele quase que não existia. Quando a Suzano resolveu instalar uma máquina... A gente costuma até numerar as máquinas. No caso da Suzano, essa máquina foi chamada de B6. Foi uma máquina pioneira no Brasil. É uma máquina de grande capacidade para fabricar cartão. A incerteza a respeito do mercado era tão grande que essa máquina... Ela era para fabricar cartão, mas enquanto ela não atingisse sua capacidade plena, você poderia fazer o que se chama “secar a celulose”. Porque a celulose que sai de uma linha de produção de celulose, quando a fábrica é

Transcrição

integrada e tem máquina dentro da fábrica, você já leva a celulose em estado líquido para as máquinas de papel, que vão então fazer o papel, a partir da celulose. Se você vai vender para fora essa celulose, você tem que secar a celulose. Então, essa máquina B6 podia fabricar cartão, e a capacidade excedente seria para secar a celulose. Pois bem, ela nem chegou a secar celulose.

P.F. – Tamanha a demanda.

B.T. – Tamanha a demanda que foi criada pela disponibilidade de cartão.

P.F. – Essa máquina vinha de onde? Só de curiosidade...

B.T. – Essa máquina é fabricada no Brasil por grupos internacionais. No caso, foi... é ainda hoje a Voith, que é uma indústria de origem alemã mas que está instalada no Brasil há muitos anos.

P.G. – E isso se deu quando?

B.T. – Isso se deu na década de 70.

P.G. – Em 70 ainda, não é?

B.T. – É. O outro exemplo é o do papel couché, que é esse papel brilhante de melhor qualidade que é usado para publicações de luxo, para revistas e tal, que também começou a se desenvolver esse mercado na medida em que havia a oferta dele. Um outro caso é desse papel cortado, que é chamado de A4, que é o *cut size*.

P.G. – É esse aqui, não é?

B.T. – ...que é esse papel desse formato. Quem primeiro lançou esse produto no Brasil foi uma multinacional, a Champion, que hoje é a International Paper.

P.F. – Esse foi muito sucesso.

Transcrição

B.T. – Mas a Suzano teve a coragem de desafiar a Champion. E, contra todas as probabilidades, a Suzano resolveu também fabricar esse papel, esse formato, e que é uma das histórias curiosas do papel. Quando se dizia que os computadores iriam...

P.F. – Substituir...

B.T. – ...eliminar o uso do papel, porque todo mundo ia olhar na telinha, o que aconteceu é que a produção e o consumo de papel cortado explodiu, e continua crescendo. Porque junto de cada computador tem uma impressora. Aliás, antes da impressora veio a xerox. “Tira dez cópias de xerox. Imprime aí essa coisa que apareceu na tela”. Isso dá uma demanda muito grande. Bom, mas então, foi esse período que marcou a ascensão de vários segmentos. Hoje, já estamos em um outro momento, da globalização das empresas, e eu estou contando umas histórias daquele tempo.

P.F. – Aproveitando, dr. Boris, já que o senhor falou nessa coisa do papel, naquela época já começou a surgir algum tipo de discussão de caráter ambiental? Porque o setor que o senhor está atuando é um setor estratégico, chave nessa discussão.

B.T. – Certo.

P.F. – E já começou?

B.T. – Já.

P.F. – Como que era isso?

B.T. – O setor de... São Paulo é um estado que saiu na frente na questão de políticas ambientais públicas. A Cetesb [Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental] partiu muito cedo, muito cedo, na definição de padrões ambientais para a concessão de licenças ambientais, isso que depois passou a ser uma... difundido pelo Brasil afora, por todo lado. Aqui em São Paulo, justiça se faça, havia um grupo de profissionais de alta competência que começaram a definir padrões ambientais. A indústria de celulose e papel e outras indústrias tiveram que fazer enormes esforços para se adaptar a regulamentos cada vez mais rigorosos.

P.F. – Isso já nos anos 70?

Transcrição

B.T. – Nos anos 70, com ênfase já nos anos 80.

P.F. – Certo.

B.T. – Isso fez com que as indústrias mais antigas tivessem problemas. Que tipo de problema? As fábricas tinham realmente problemas ambientais: de efluentes líquidos nos cursos d'água, porque a fábrica de celulose capta a água para o seu processo e depois joga essa água de volta; tinha problemas de emissão de gases, de poluentes na atmosfera... Problemas desse tipo, que foram... Gradualmente foi se criando um quadro de exigências cada vez maiores. Mas justiça se faça, a indústria de papel, que estava no auge dos seus investimentos, não... E aí eu vou dizer que a Suzano foi emblemática nisso. Talvez outros grupos pensassem que esse problema ambiental era uma moda passageira e que era só ir levando a coisa com jeito e tal. Aí entrou o grau de informação nosso. Nós que estamos... Um dos segredos da boa gestão é a informação, e é a informação global. O Max Feffer e eu em especial, nós tínhamos muita informação, muito acesso a publicações internacionais, e nós sabíamos e tínhamos certeza de que isso era para ficar. E foi o que aconteceu. O resultado é que as fábricas brasileiras, hoje, estão na ponta em termos ambientais globais. Os projetos, não só foram feitos grandes investimentos nas unidades mais antigas como, também, toda essa ascensão rápida em capacidade produtiva, com novas fábricas, elas todas obedecem aos padrões mais adiantados. Nós não temos nada a dever a ninguém. Tanto que os nossos produtos são todos certificados por certificadoras internacionais. Porque se isso não acontecesse, como acontece em outros países periféricos que entraram no negócio de celulose, nós teríamos sérias dificuldades em vender os nossos produtos nos mercados maduros. E aí, depois que essa fase... Essa fase foi primeiro na área industrial, e depois na área florestal. Porque até hoje, inclusive, nós sofremos ataques, que são muito mais de cunho político e ideológico, porque realmente o... Muita coisa que se alega em termos de que o plantio de eucalipto é nocivo para o ambiente não tem fundamento verdadeiro, científico. Inclusive porque o modo com que as indústrias plantam os seus maciços florestais é bastante avançado, com talhões, com reservas, com manutenção. Áreas não só de preservação de áreas nativas como recomposição de maciços florestais de espécies nativas que tinham sido destruídos. Então, realmente esse é um desafio, e que, no caso brasileiro, nós, dentro do possível, nós viramos isso como um fator competitivo da indústria brasileira. E foi uma... Hoje, é uma condição indispensável para você vender seus produtos nos mercados mais desenvolvidos, especialmente na Europa e nos Estados Unidos.

P.F. – Mas o senhor diria então que esse fator ter se tornado um fator inclusive de melhoria da competitividade da indústria do papel brasileira foi uma combinação de uma ação do Estado – no caso, via a Cetesb – com a visão de alguns empresários que, ao invés de entrar em conflito com isso, resolveram...

Transcrição

B.T. – Aderir.

P.F. – ...aderir?

B.T. – E se conformar.

P.F. – Porque imagino que muitos entraram em muito conflito, não é? Imagino que alguns..

B.T. – Houve alguns conflitos e encrencas.

P.F. – É, imagino que sim.¹

B.T. – E quem... Aqueles grupos que enxergaram, como nós, que esse processo era um processo irreversível e que era de natureza global e que só poderia se intensificar, foi um problema que virou uma oportunidade.

P.F. – Porque essa é uma questão que está colocada hoje de novo.

B.T. – Claro!

P.F. – O Brasil desenvolveu de novo e muita gente diz que as coisas ambientais são empecilhos e podem se tornar...

B.T. – Mas você vê que o nosso setor não tem problemas ambientais. Nós não temos problemas ambientais. Mesmo nas comunidades onde tem fábricas. É claro que hoje você não vai construir mais uma fábrica de celulose dentro de uma cidade, ou de um aglomerado urbano. As fábricas são situadas fora...

¹ Esse trecho do depoimento não foi registrado em vídeo. O áudio completo da entrevista se encontra disponibilizado no CPDOC.

Transcrição

P.F. – Do espaço urbano.

B.T. – ...do espaço urbano. Até porque elas têm que ficar próximas das plantações de eucalipto. Você tem que ter extensões muito grandes de terras e, obviamente, você não pode fazer isso em áreas urbanas ou próximas de centros urbanos. **Então, esse processo, a Suzano... Eu participei desse processo.** Eu fui o primeiro profissional realmente que passou a atuar no primeiro nível da companhia. E, de fato, do ponto de vista tanto da Suzano como da inserção do nosso setor no mundo, outro *plus* nosso foi enxergar o mercado global.

P.F. – Antes que esse mercado se abrisse.

B.T. – É claro... As coisas não são tão simples. Não é dizer: um dia eu acordei e achei... Não. É, um processo dialético aí no caso, porque você encontra obstáculos e, ao mesmo tempo, você vê que pode encontrar saídas também e transformar isso numa vantagem. É o caso da exportação. É outro capítulo da maior importância que caracteriza o setor brasileiro de celulose e papel. 1978 foi o ano nosso que é um marco. Em 1978, pela primeira vez, nós obtivemos um saldo positivo da balança comercial do setor. Foi o ano em que nós passamos a exportar um pouco mais do que a gente importava. O que se importava até então? Importava-se basicamente celulose. A ponta de consumo... A ponta do crescimento do consumo se dava – o produto de consumo não é a celulose, é o papel – na medida em que os investimentos na época predominantes eram em máquina de papel, os produtos os mais variados de papéis: papéis de imprimir, de escrever, de embalagem, sanitários... Houve uma multiplicação muito grande da demanda e da oferta de produtos, e todos dependem da matéria-prima, que é a celulose. Então, se importava celulose e se importava uma variedade muito grande de produtos acabados de papel. Mas a verdade é que aí, também, houve uma mistura de problema e de oportunidade vista. Nós tínhamos problemas. A indústria, que dependia sempre de importar alguma coisa, toda vez que tinha uma crise cambial ela tinha problema, parava, não conseguia ter produtos. Isso foi a gênese, inclusive, na década de 60 e 70...

P.F. – Isso que impulsionou esse movimento de tentar exportar.

B.T. – E principalmente... Não sei se principalmente, mas em muitos momentos, as constantes crises de consumo interno. Constantemente o mercado brasileiro parava. Vocês são mais novos, não têm a memória disso, mas de repente – e às vezes, nem tão de repente – o mercado sumia.

P.F. – [inaudível]

Transcrição

B.T. – Políticas salariais altamente restritivas, processos de desemprego, crédito restrito de toda ordem, pesos tributários crescentes. Você começou a perceber que tinha que quebrar essa dependência. O que fez com que a gente desse saltos na exportação sempre teve relação com alguma crise.

P.F. – Isso, até hoje, não é?

B.T. – Até hoje. Hoje, menos. Hoje, eu já não diria...

P.F. – O país como um todo, não é?

B.T. – Certo. O nosso setor já...

P.F. – Já resolveu essa questão.

B.T. – Já chegou na altitude de velocidade de cruzeiro, já não depende... Só para adiantar a história, os grandes projetos que foram feitos já nos últimos anos, todos foram dirigidos para a exportação, já deliberadamente para aproveitar o alto grau de competitividade da indústria brasileira de base florestal, por causa do eucalipto principalmente, que é altamente competitivo. Mas na década de 70 houve várias crises. Vocês, que são professores, devem ter uma memória mais...

P.F. – Porque eu acho que a força delas começa nos 80. A força das crises. Porque até 79 a gente teve um crescimento ainda relativamente balanceado.

B.T. – Exatamente.

P.F. – De 80 em diante, acabou. Aí virou uma montanha-russa.

B.T. – O ponto, da minha memória, crucial, foi por volta de 1982 e 1983. Qual foi a crise de 82 e 83? Foi a do México?

Transcrição

P.F. – A moratória mexicana, em 82. Mas a América Latina inteira teve [inaudível].

B.T. – A América Latina já estava de joelhos. Não era só o... Você não tinha a quem vender seu produto.

P.F. – Teve a crise mexicana, crise argentina, crise chilena, crise brasileira.

B.T. – Pois é. Então, na época houve um movimento articulado, planejado, das poucas indústrias brasileiras que estavam aptas a exportar – e na época não era nem tanto celulose, era papel mesmo –, em que houve um esforço conjugado de marchar para o mercado internacional. 82, 83 foi o momento em que de fato passou a estar no planejamento das empresas a exportação como uma atividade permanente. Porque até então, ou durante muito tempo, o que é que você faz? Muitos setores ainda fazem isso.

P.F. – Sobrou...

B.T. – Você vendeu para o mercado doméstico, sobrou, você exporta. Eu posso dizer que, a partir desses anos da década de 80, a exportação passou a ser um segmento fundamental do mercado.

P.F. – Mas, dr. Boris, então, deixa eu entender uma coisa. Porque o senhor estava nos contando aqui agora há pouco que até, digamos, o governo Geisel pelo menos, nós temos uma situação em que o Estado está...

P.G. – Está por trás do processo.

P.F. – Exato. Está por trás do processo. Está dizendo muito como a indústria deve atuar. E a indústria está, de certa forma, em diálogo, mas de cima para baixo, basicamente, seguindo essa orientação. Então, tem uma questão política aí também, além da questão econômica. O fato de o processo de redemocratização ter começado, de o regime militar ter entrado em crise talvez tenha aberto uma janela de oportunidade para a maior autonomia da indústria?

P.G. – Mas o estado quebrou, não é?

Transcrição

B.T. – Olha, eu vou chocar vocês um pouco. Esse processo de redemocratização, que hoje é visto, *a posteriori*, como um movimento que foi tomando forma e que foi se estruturando e que muitas das figuras hoje que se [inaudível] pelo Brasil...

P.F. – Marcharam pelas Diretas Já...

B.T. – ...como grandes defensores da democracia – isso está escrito aí, documentado –, muitos desses heróis da redemocratização na verdade não queriam a democracia; eles queriam a ditadura do proletariado, à *la Cuba*. Mas eu não quero entrar...

P.F. – Em nomes.

B.T. – ...em nomes. Mas essa onda pela redemocratização não foi – é uma interpretação talvez facciosa minha do processo político –, ela não foi um embate em que as forças militares se opunham e foram derrotadas pela pressão do movimento da redemocratização. Isso não é verdade, porque eu estava lá. O movimento pela redemocratização aconteceu na opinião pública, especialmente na classe média, nos ambientes de melhor nível cultural, nos ambientes mais liberais acadêmicos, e mesmo de estudantes, e de lideranças sindicais inclusive, e, também, porque as Forças Armadas chegaram à conclusão que não tinha mais...

P.G. – Como segurar.

B.T. – ...como segurar. Não é nem como segurar. Eles já estavam achando que esse negócio estava no fim. Essa é uma verdade histórica. Algum dia vai se ter liberdade de fazer análises históricas bastante objetivas do que aconteceu naqueles tempos.

P.G. – Havia aquela idéia do Geisel da transição lenta, gradual e segura, em 78 e 79, e depois, o Figueiredo, quer dizer...

B.T. – É verdade. Houve momentos – estamos saindo um pouco do nosso tema – em que o Geisel – foi um momento histórico da maior importância –, quando o comandante do II Exército, aqui em São Paulo, que continuou a permitir ou a propiciar práticas de violências, de torturas e de atentados da maior gravidade, e que, a partir do centro do governo, comandado pelo Geisel, apesar das contradições que havia nesse próprio centro de poder, ele destituiu o... desafiou aquele segmento militar que queria continuar com aquela linha dura de violência, que era nitidamente antidemocrática, era contra a abertura. Então, foi todo um processo complexo.

Transcrição

Eu não posso detectar uma ligação muito clara e definida entre o processo de redemocratização e a evolução dos interesses da indústria. Falando de maneira muito prática, o que aconteceu foi que o segmento empresarial passou – e ainda passa talvez – por um longo processo de aprender a lidar e a fazer interface com o poder político. Essa que foi e que é a verdade histórica. Só para caricaturar um pouco, você quando tinha um problema naqueles anos, você sabia com quem falar, porque detinha o poder.

P.F. – Na época, quem era? Era o Reis Velloso?

B.T. – Teve os seus momentos. Teve o Delfim. Você tinha um problema da crise econômica, tributária, crédito, planejamento, era o Delfim.

P.F. – O Delfim foi até 75.

B.T. – Depois, era o Velloso. Então, você ia a esse centro, não só à pessoa dele necessariamente, mas o que ele representava como instrumento da estrutura estatal. E na medida em que nós tivemos o processo de redemocratização, não há mais... começou a diluir o centro de poder. A interface empresarial...

P.G. – Sumiu.

B.T. – ...com o poder estatal passou por uma profunda mudança.

P.F. – Mas esse é o meu ponto, justamente. Isso de certa forma obrigou...

B.T. – Não ficou mais fácil.

P.F. – Não, não ficou mais fácil, mas obrigou a indústria a, de certa forma, ter que caminhar mais pelas próprias pernas e depender menos desse centro de...

B.T. – É verdade. Eu concordo.

P.F. – Esse que é o ponto que eu estava querendo...

Transcrição

B.T. – Certo, certo. A relação entre a empresa e o Estado, para generalizar mais, é um processo que não é uma linha reta nem ascendente e nem descendente. Ele se dá por círculos em momentos. Eu diria até que com essa diluição do poder, própria do regime democrático, o que é, do ponto de vista da cidadania, uma grande vantagem, de não haver a prepotência de determinadas pessoas ou grupos, essa pulverização é trabalhosa, mas, ao mesmo tempo, ela lhe dá mais oportunidades, e lhe dá inclusive o direito de exercer a sua cidadania, a sua liberdade. E isso estou falando... Aí, tanto o empresário como o trabalhador, como qualquer outra pessoa da sociedade está convencida disso. Eu acho que o nosso processo democrático é irreversível, apesar dos seus escolhos e suas dificuldades em momentos. Mas nessa relação, se me perguntam qual é o grau de influência, ou a capacidade de influenciar as decisões de Estado, do setor empresarial, especialmente agora eu falo do setor industrial, ela é relativamente reduzida.

P.F. – Apesar de todo o *lobby*, da força do *lobby* e tal...

B.T. – Certamente. Não é que não haja esforços, não é que não existam *lobbies*. Existem *lobbies*, existem interesses muito localizados, focados, que têm a ver com soluções, especialmente na área tributária. Esse cipoal infernal que é a legislação tributária brasileira, ao mesmo tempo em que inferniza a vida dos empresários e dos cidadãos, ela também permite nichos de interesses localizados em obter determinadas vantagens tributárias. Isso é fato real que está aí visível. Mas por processos complicados, porque passa pelo Executivo, mas passa, e muito, pelo Legislativo. Essa passagem, digamos, da interface política do empresariado com o poder do Estado, no que se refere à interface com o Poder Legislativo, ela é muito complicada e pouco eficaz. A própria desestruturação partidária brasileira também leva a isso. Essa situação de... não vou chamar de caótica, mas essa falta de linhas claras e de políticas, e de ideologias até, apresentadas por partidos, no que se refere à economia, no que se refere à propriedade, no que se refere aos direitos sociais, faz também com que isso se dilua muito. Mas a eficácia é muito pequena. A eficácia é muito pequena.

P.F. – Aproveitando esse gancho da questão política, a gente gostaria de explorar um pouco a coisa da sua inserção nas instituições.

B.T. – Pois é. Aí...

P.G. – A gente podia voltar um pouquinho na trajetória pessoal, porque a gente está um pouco no abstrato.

Transcrição

B.T. – Certo. Então, vamos ver o que foi. Talvez eu tenha me perdido um pouco aí.

P.G. – Voltar ao final dos 70, a Suzano, e a sua inserção começa a ganhar força nos 80 e nos 90 nessas entidades de classe. Se pudesse recuperar um pouquinho a trajetória pessoal do senhor.

B.T. – Certo. **Eu ainda quero...**

P.G. – Para deixar equilibrado com as outras entrevistas.

B.T. – Uma observação ainda relacionada a... Nós poderemos falar isso depois, a questão da inserção da indústria brasileira, da empresa brasileira no verdadeiro capitalismo financeiro. Mas isso fica para depois. Vamos seguir.

P.G. – A gente poderia voltar depois.

B.T. – Vamos falar agora da questão institucional.

P.G. – E da sua trajetória.

B.T. – A minha trajetória pessoal. Eu sempre tive uma inclinação por uma atuação política. Na minha história pessoal é evidente. Eu, inclusive, assim um pouco confessional, direi que eu não tenho... Eu não socializo. Eu não vivo em ambientes onde se cultivam relações pessoais, em que as pessoas se tornam visíveis nas colunas sociais, nos eventos sociais. Aliás, eu devo dizer que cada vez menos os verdadeiros empresários aparecem nessas colunas e nesses eventos. Eles estão cada vez mais discretos, porque não é por aí. Mas, de qualquer forma, essas redes pessoais, eu não sou muito forte nisso. Mas eu tenho, paradoxalmente, um interesse muito grande e uma atuação direta nas entidades. Então, mesmo na época ainda em que eu estava no Banco Safra... Havia uma entidade na época muito forte – ela ainda existe até hoje –, que é a Anbid, a Associação Nacional dos Bancos de Investimento e Desenvolvimento, e eu inclusive fui vice-presidente, representando os bancos privados de São Paulo. Na época, o presidente era o Casimiro... Eu não sei o nome dele agora. A Anbid está comemorando esses dias, aliás, 40 anos.

P.G. – É fortíssima a Anbid, não é?

Transcrição

B.T. – É. E eu inclusive participei da direção da Anbid naquela época. Já na área industrial, eu comecei desde logo a atuar na antiga Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose, que era a entidade que representa o setor da indústria de celulose e papel. Ela veio passando por muitas transformações, mais recentemente ela passou a se chamar Bracelpa, a Associação Brasileira de Celulose e Papel, e eu participei quase que constantemente da diretoria em vários cargos, e quando fui presidente foi que eu promovi uma certa concentração dessas entidades. Havia uma certa dispersão – havia uma associação paulista, havia a associação nacional, havia a Associação Brasileira dos Exportadores de Celulose. Então, nós promovemos na época uma...

P.G. – Integração.

B.T. – ...uma integração em uma única entidade, que é a Bracelpa, a Associação Brasileira de Celulose e Papel, que passou por um longo período também, de evolução na sua forma de atuar. Essas entidades representativas de segmentos industriais, na verdade, hoje, é onde reside a verdadeira representação industrial brasileira. Eu também desde cedo comecei a participar da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Foi quando o Mario Amato assumiu a... ganhou a eleição para presidente da Fiesp, e foi a primeira atividade que eu passei a exercer na Federação das Indústrias. Durante esses anos todos, eu participei ativamente, não só representando o segmento de celulose e papel, como também órgãos dessas entidades, principalmente ligados à área econômica – eu fui diretor do Departamento de Economia, fui presidente do Conselho Superior de Economia e uma série de atividades desse... Embora possa parecer que isso, obviamente, é o centro do interesse das entidades industriais, que é exatamente política econômica, não é. Acaba não sendo na prática. É mais um departamento da atividade dessas instituições. Tem um monte de outras atividades que muitas vezes não têm muito a ver com interesses focados do segmento industrial. E o que eu aprendi, e eu não tenho nenhuma dúvida em afirmar isso hoje, é que o sistema – eu vou fazer uma digressão rápida sobre isso –, esse sistema, que é a Confederação Nacional da Indústria, ou do Comércio, ou do que seja, Transportes e tal, e depois federações estaduais, e depois sindicatos patronais, é uma estrutura antiquada, fossilizada e arcaica, e ela não é representativa suficientemente do setor empresarial. Ela foi criada na década de 1930, copiada do modelo fascista. O modelo fascista de governo implantado na Itália tinha a idéia...

P.F. – Dessa hierarquia.

B.T. – ...do corporativismo propriamente dito. Imaginou um sistema em que o capital e o trabalho eram duas colunas, que convergiam no topo, onde se fazia a paz entre o capital e o trabalho, com o benefício de todos. E isso foi feito no pau. Não havia opção. Era típico de regimes fortes, ditatoriais, da pior espécie. E foi esse modelo que foi copiado no Brasil, no

Transcrição

tempo de Getúlio Vargas, no Estado Novo. Isso levou a um processo de declínio e de distorção que continua quase que até hoje intacto.

P.F. – Mas pode-se dizer que tem um distanciamento aí da relação capital/trabalho também por conta dessa estrutura aí? É pensar de maneira...?

B.T. – Eu acho que ela é muito pouco eficaz, muito pouco eficaz. Houve um período em que a representação sindical patronal, de um lado, e a representação sindical dos trabalhadores por outro, foi um instrumento razoavelmente eficaz de acertos e negociações e de acordos sindicais, basicamente salariais. Foi a época dos chamados dissídios coletivos, ou de acordos anuais.

P.F. – Na época que a inflação tinha muita importância, não é?

B.T. – Era muito importante. Aí, realmente foi um instrumento muito eficaz. Eram as duas partes que faziam a interface, que negociavam e acabavam chegando a um consenso – muitas vezes, via greves e outros processos um pouco mais duros. Mas isso depois foi sendo substituído. Já não há mais nem sequer essa forma. A própria evolução da forma com que a Justiça do Trabalho e toda essa parafernália das relações sindicais e trabalhistas brasileiras, que contêm tantas distorções, fez com que esse processo fosse se diluindo. E do lado dos trabalhadores, o que aconteceu? É que do lado das empresas, foi ao longo do tempo... Como a legislação sindical era e é estritamente formal, tem leis super detalhadas de como é que você constitui um sindicato, patronal ou de trabalhadores. Mas o que é aparentemente muito rigoroso, na verdade é uma porteira enorme, em que há uma constante multiplicação de sindicatos, tanto patronais como sindicatos de trabalhadores, todos em cima do tal imposto sindical e de uma série de outras benesses que pouco têm a ver com os interesses verdadeiros dos trabalhadores e dos empresários. E o que aconteceu?

P.F. – É um ser com vontade própria.

B.T. – E isso, desde o tempo de Getúlio Vargas, e depois, nos vários períodos da história brasileira, no tempo do regime militar, e tudo que foi acontecendo ao longo da história deste século XX, especialmente a partir da década de 30, foi levando a que, como é muito rigorosa a estrutura das entidades sindicais, que são reconhecidas pelo Ministério do Trabalho, recebem um diploma, são legais, são certinhas e tal, como isso foi... a não ser na parte sindical propriamente dita, de negociação trabalhista, salarial propriamente dita, de direitos muito definidos, os segmentos industriais, ou de outros setores também, além da indústria, mas que politicamente eram cada vez menos representativos, foi se criando ao lado dessa estrutura, foram criadas entidades paralelas, fora da estrutura legal do Ministério do Trabalho. Do lado

Transcrição

dos trabalhadores é a CUT, a CGT e todos os tipos de associações nacionais dos... ignorando solenemente toda a estrutura do Ministério do Trabalho. E aí teve uma influência fortíssima, primeiro do Partido Comunista, e depois do Partido dos Trabalhadores, que fizeram com que realmente uma miríade de entidades sindicais independentes saísse fora do esquema do Ministério do Trabalho e passasse a ter cada vez mais uma força político-sindical propriamente dita. Basta dizer que até há pouco tempo a CUT nem sequer existia juridicamente. Agora, finalmente, é que parece que tem uma legislação que reconhece essas entidades. O pior é que elas vão começar a receber pedaços do imposto sindical, e eu quero ver o que isso vai dar, na hora que cair na vala comum, não é? Mas isso é um comentário meio já cético. É um ceticismo meu que talvez não se justifique. Do lado empresarial, foram criadas as associações. Ao lado da Fiesp existia, desde antes da Fiesp, desde a década de 20, o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, o Ciesp. Esse Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, que foi da década de 20, anterior a essa estrutura do Ministério do Trabalho, corporativa, fascista, ele foi fundado pelas grandes figuras históricas da indústria brasileira, os grandes líderes da época, cujos bustos estão até hoje lá no salão nobre da Fiesp, quem lá estiver. Mas na medida em que isso era só, digamos, o convívio. Eram quase que irmãos gêmeos, o Ciesp e a Fiesp passaram a atuar juntos já.

P.F. – Depois houve uma briga aí, há uns tempos atrás, não é?

B.T. – Não, a briga foi... Houve uma separação, há três anos atrás. Porque normalmente a diretoria da Fiesp e a diretoria do Ciesp eram sempre as mesmas pessoas. Surpreendentemente, na penúltima eleição, o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, cujos membros são as indústrias... O Centro das Indústrias tem como base as milhares de indústrias, pequenas, médias e grandes. O Ciesp tem oito ou nove mil associados, e vive desses associados, porque o Ciesp não tem acesso a nenhum tipo de imposto, nem participação na gestão dos chamados *S*, que são essas organizações que têm...

P.F. – O Senai, Senac...

B.T. – ...uma validade muito grande, porque elas prestaram e prestam um grande serviço, tipo o Sesi e o Senai, mas ao mesmo tempo também são as que dão os recursos para essas entidades sindicais patronais. Mas a cerca de três anos atrás, ou um pouco mais, surpreendentemente, foram eleitas... Porque sempre havia a disputa de chapas, e a mesma chapa que ganhava na Fiesp ganhava no Ciesp. Mas dessa vez, foram eleitas diretorias separadas – pouco amistosas, aliás, entre si –, e isso fez com que o Ciesp passasse a ter vida própria, o que é um benefício para o setor empresarial, já que a representação do Ciesp se baseia nas próprias indústrias, divididas em diretorias regionais e tal. E a Fiesp continua tendo como base... Deve estar por volta de cento e trinta sindicatos patronais, que proliferaram de todo jeito. Por exemplo, o

Transcrição

Sindicato da Indústria de Panificação do Município de Cabobró. Tem cinco padarias... Eu estou caricaturando um pouco de propósito, que me perdoem os meus amigos da Fiesp, da qual, aliás, eu também hoje faço parte de novo. Mas só no sindicato de roupas, se não me engano, tem sete, oito ou nove sindicatos. Tem sindicato da camisa branca, tem sindicato da cueca, tem sindicato do pijama... [risos] Eu estou caricaturando, porque eu nem sei direito esses sindicatos. Quem, eventualmente, me escutar da Fiesp, vai me renegar e praguejar de todo o jeito. Mas a verdade é que toda essa estrutura... Eu, sinceramente, acho que não podia ter mais do que trinta sindicatos patronais.

P.F. – [inaudível]

B.T. – Seria uma representação. Resultado: quem de fato representa e quem de fato dialoga nos vários níveis, inclusive políticos, são as associações nacionais. A associação nacional não tem inclusive o negócio de ser São Paulo. Todas são associações nacionais. Então, a indústria automobilística tem a Anfavea, e para ela não importa se a fábrica de automóveis fica em Curitiba ou fica na Bahia ou fica aqui em São Paulo. A Bracelpa, que é a Associação Brasileira de Celulose e Papel, tem fábrica no Brasil todo.

P.F. – A Abdib também.

B.T. – A Abdib e a... Então, praticamente, hoje, os setores têm: uma associação nacional, que é uma entidade civil, fora da legislação trabalhista, fora de controles do Ministério do Trabalho, e que, na verdade, quando elas têm um certo peso, elas nem precisam das entidades tipo Confederação Nacional da Indústria ou federações dos estados. Ela tem sua interface direta com os vários segmentos de interesse do governo, de organizações internacionais, por exemplo, que hoje é da maior importância com a globalização. Mas a verdade é que o... Agora eu vou falar um outro aspecto que também não é... que normalmente não se fala. Mas como aqui é a hora da confissão, e eu já estou em um estágio da minha vida em que eu não preciso agradar nem desagradar ninguém, eu vou dizer que existe uma discriminação implícita contra as entidades empresariais de São Paulo, a federação...

P.G. – Mas discriminação por parte de quem?

B.T. – Nunca houve um presidente da Confederação Nacional da Indústria de São Paulo. Nunca eu não sei, mas pelo menos desde que eu tenho memória. Porque, sem qualquer diminuição de qualquer espécie, mas olhando as coisas na realidade, o voto da Federação das Indústrias de Rondônia vale um voto para eleger...

Transcrição

P.G. – ...o presidente.

B.T. – ...a CNI, a Confederação Nacional da Indústria, igual a um voto de São Paulo ou de Minas Gerais. Então, evidentemente, como na divisão política dos estados, os vinte e sete estados – são acho que vinte e seis estados e mais o Distrito Federal –, prevalecem os estados do Nordeste, da Amazônia e...

P.F. – Eles votam juntos contra São Paulo.²

B.T. – ...e do Centro-Oeste, ninguém diz isso, mas dão... Mas informalmente se fala: São Paulo já tem um poder político...

P.F. – Natural.

B.T. – Já tem um poder econômico natural muito forte e não precisa do poder político. Embora na prática, na ação bem ou mal que o setor industrial exerce, há uma presença e uma liderança incontestada da indústria de São Paulo. Isso vale para os partidos políticos... Vale para um monte de coisas aí. Mas, exatamente, as associações nacionais não têm essa limitação. Elas têm um *approach* de escopo nacional e elas têm de fato um peso político e econômico e de representação muito forte. Mas eu continuo atuando. Fui da diretoria anterior do Ciesp, continuo já agora; estou voltando a atuar nos órgãos mais da... como, por exemplo, o Conselho Superior de Economia, que eu passei a ser vice-presidente. O presidente é o Delfim.

P.G. – Ele foi indicado recentemente, não é?

B.T. – Ele está há pouco tempo, é. Então, até – a hora da confiança –, eu me encontrei com o Delfim, já agora no Conselho, e abracei o Delfim e disse no ouvido dele: “Ainda precisam de nós”. [risos] Mas isso é humor negro, não é? Porque de fato há uma nova geração – nem tão nova, porque nós precisaríamos de uma renovação muito maior das lideranças empresariais. As novas gerações de empresários estão muito focadas no negócio deles. Essa é uma deficiência histórica, grave, comprometadora até. O grau de renovação das entidades empresariais é muito

² Esse trecho do depoimento não foi registrado em vídeo. O áudio completo da entrevista se encontra disponibilizado no CPDOC.

Transcrição

reduzido, muito reduzido. Hoje... E isso tem a ver muito com o baixo nível de interesse e de participação política dos brasileiros. As tais elites não estão nem aí. Estão cada uma preocupada com o seu próprio negócio, com o seu próprio interesse.

P.G. – Cada um por si e Deus por todos.

B.T. – E isso também marca um futuro incerto para essas grandes organizações empresariais. Isso nas associações nacionais é menos, mas também se evidencia o pouco interesse das novas gerações empresariais na participação política propriamente dita.

P.F. – Dr. Boris, só aproveitando, nessa linha de participação do senhor em entidades, tem uma experiência do senhor no Banespa a certa altura, eu acho que nos anos 80.

B.T. – Em 1989, o Mario Amato, que era presidente da Fiesp... Foi solicitado pelo governador, que era o Quéricia, que gostaria de ter a indicação de um empresário para assumir a presidência do Banespa. Queria dar um caráter mais empresarial ao Banespa, para atingir uma amplitude maior. E, entre as várias pessoas que poderiam ocupar o cargo...

[FINAL DO ARQUIVO BORIS TABACOF 1 – DISCO 3]

P.G. – O Mario Amato me pediu que eu assumisse a presidência do Banespa, inclusive porque eu era um dos pouquíssimos que...

P.G. – Que conhecia bancos.

B.T. – ...que tinha experiência bancária.

P.G. – Tinha construído um banco.

B.T. – E eu fiquei um período... menos de um ano. E, no meu período, eu procurei realmente desenvolver uma política basicamente empresarial para o banco, em termos de desenvolvimento de negócios com empresas que... Como se fosse a minha experiência como de todos os outros, como se fosse um banco. E devo dizer que, no meu período, a dívida do estado ou das entidades estaduais para com o Banespa diminuiu. No meu período, não houve qualquer tipo de operação bancária envolvendo o Banespa com...

Transcrição

P.G. – Isso sempre foi o grande drama do Banespa.

B.T. – ...endividamentos do estado. E eu fiquei pouco tempo, até porque a minha responsabilidade... O meu compromisso era de fato de ficar um pequeno período, para dar uma deslanchada e procurar inclusive identificar os quadros mais competentes, mais capazes do banco, colocar...

P.F. – Nas posições chaves.

B.T. – ...nas posições chaves. E eu fiquei... Antes do fim do ano de 1989 eu pedi demissão, inclusive porque foi quando o projeto da Bahia Sul, que a Suzano estava liderando, demandava a minha presença direta. Eu acabei assumindo também a...

P.F. – Aliás, foi uma boa hora para ter saído do Banespa, não é?

B.T. – Foi em excelente hora. [risos]

P.F. – Eu não consigo ver um momento mais ideal para a sua saída, porque [inaudível].

B.T. – Então, a minha experiência foi de que... Eu não estou convencido de que a necessidade de... de que a presença de bancos estatais seja nociva em si.

P.F. – Pode ser benéfica?

B.T. – Se houver políticas adequadas. No caso brasileiro, ainda que temos créditos, os nossos créditos, apesar de terem crescido muito nos últimos anos – nós conseguimos a trinta e cinco por cento do PIB, quando em outros países é mais de cem por cento como coisa comum –, como o próprio sistema bancário ainda está muito concentrado, tem muito chão ainda para crédito, para os setores produtivos, para os consumidores, desde que os bancos estatais não fiquem competitivos entre si, principalmente na prática, que acaba igualando a todos em termos de juros, taxas, tarifas e tudo mais. Mas eu acredito que bancos com missões específicas, voltadas para um financiamento em condições mais favoráveis e com instrumentos, inclusive, de política econômica, a exemplo do BNDES. Mas o BNDES não é um banco comercial, e nem

Transcrição

pode ser, porque não tem rede, mas isso é uma consideração, hoje, fora da realidade. O processo foi irreversível, de privatização.

P.F. – Eu queria fazer uma questão aqui, aproveitando esse ensejo, você queria inclusive voltar nela, que é a da indústria brasileira em termos de globalização.

B.T. – Certo.

P.F. – Como é agora, em contraposição com o processo de substituição, a abertura da economia, identidade global, câmbio...?

B.T. – Eu acho que estamos chegando então aos tempos de hoje. Nesse contexto da capitalização das empresas brasileiras via mercado é que se explica a minha participação no Conselho de Administração da Embraer. Eu, no ano passado, fui convidado como membro independente, como conselheiro independente para o Conselho de Administração da Embraer, justamente como parte do processo e enorme avanço que a Embraer realizou e realiza como empresa de capital pulverizado, porque é verdadeiramente uma empresa participando do chamado Novo Mercado: todas as ações são ordinárias; os antigos controladores abriram mão do seu controle. Hoje, de fato, o Conselho de Administração da Embraer é todo ele independente. A não ser em condições muito especiais...

P.F. – Permanece aquela *golden share* do governo?

B.T. – Continua. O governo tem uma *golden share* – aliás, com limites muito claros do que isso representa, tem a ver mais com o poder de veto definido nos estatutos...

P.F. – Isso não é incompatível com o Novo Mercado então. Essa *golden share*...

B.T. – Não, não. Não porque é bastante definido e claro aí, levando em conta as condições muito especiais da Embraer, inclusive ligada a certos interesses do país do ponto de vista estratégico. Mas essa *golden share* não é absolutamente nenhum elemento que dificulte a governança corporativa da Embraer, que é exemplar realmente. É uma experiência nova, fascinante para mim inclusive porque – a minha vida toda participando de empresas e organizações privadas e um pouco também de estatais e atividades nesse nível – a lógica do convite que me foi feito para participar do conselho da Embraer é baseada na necessidade de termos uma empresa absolutamente transparente, com uma governança dedicada basicamente à

Transcrição

perpetuação e ao melhor aproveitamento dos recursos da Embraer via mercado de capitais. Esse, aliás, é o novo momento do Brasil. Esse é o novo momento. Eu costumo fazer uma comparação muito simples. Eu conheci, quase que a vida toda, grandes empresários dizendo: “Esta é a minha fábrica. Este é o meu banco. Esta é a minha fazenda. Esta é a minha estrada de ferro.” Era a visão patrimonialista. Hoje é difícil você encontrar um verdadeiro empresário, um líder empresarial que coloque as coisas dessa forma. O capitalismo patrimonialista, que teve sua validade e teve o seu...

P.G. – Teve sua fase.

B.T. – ...teve sua fase histórica, da maior importância, com o seu pioneirismo, com a sua visão de arrancada para novas áreas, novos níveis, hoje está caminhando para... eu não sei se é uma expressão precisa, mas que seria capitalismo financeiro. Hoje, o conceito de... Se eu estiver fazendo uma colocação imprópria, vocês me perdoem, mas o que eu quero dizer é que – é mais como uma força de expressão – esse capitalismo baseado no conceito de dono, de patrimônio, de propriedade de patrimônio está sendo substituído por um conceito de que as empresas são do mercado de capitais.

P.F. – É a pulverização do capital [inaudível].

B.T. – É a pulverização do capital. Porque não é pelos benefícios democráticos da pulverização, porque empresa não tem muito a ver com democracia. É o acesso a capitais praticamente sem fim. Em tese, hoje, uma empresa bem-sucedida...

P.F. – Tem um acesso ilimitado...

B.T. – ...tem um acesso ilimitado a capital. Não obstante essas crises que estamos passando no momento, porque isso faz parte também do capitalismo, que não se cansa de inventar, exatamente no campo financeiro, novas medidas que cada vez se repetem e que sempre... Outro dia, eu estava lendo que alguém disse que no fim é tudo a mesma coisa. Essas crises se sucedem porque tem aqueles elementos que enxergam possibilidades de rápido enriquecimento, esses colapsos que acontecem pelos excessos de expansão do mercado financeiro, que vão se tornando cada vez mais especulativas, cada vez mais o efeito rebanho que vai acontecendo, o efeito manada, que faz com que...

P.F. – É uma euforia.

Transcrição

B.T. – ...que faz com que a euforia cresça, e depois, na hora de fugir, há um efeito manada também. Mas, na verdade, não há possibilidade, no mundo de hoje, salvo... Pode haver exceções, mas na regra, de você ter empresas... já nem digo apenas globais – de globais, nem se fala! –, mesmo empresas nacionais, em um país grande e importante como o Brasil, que não se alimentem do mercado de capitais. E esse é o momento que nós vivemos hoje. Eu costumo dizer que... Sem qualquer conotação pessoal de qualquer espécie, obviamente, eu tenho um certo parâmetro, que é a lista dos bilionários da revista *Forbes*. Durante muitos anos, tinha cinco pessoas ou famílias bilionárias no Brasil. Na última contagem tinha dezesseis. Essa diferença, quase todos vieram...

P.G. – Empresas.

B.T. – ...vieram da rápida capitalização de empresas que foram bem colocadas...

P.F. – Foi o caso da Gol, foi o caso da Brahma...

B.T. – ...no mercado financeiro, no mercado de capitais, na... Em suma, nas bolsas. E o Brasil está conquistando uma posição no mercado internacional que eu espero que ela se consolide, essa posição. E isso... A Suzano, nós abrimos o capital da Suzano em 1982.

P.F. – Nossa!

B.T. – Foi, na época – isso já é um fato histórico –, para resolver problemas de distribuição de capital entre interesses familiares.

P.F. – É uma maneira obrigatória de profissionalização.

B.T. – E daí em diante, com altos e baixos, a Suzano ficou nesse mercado acionário, e nos últimos anos passou a ser realmente a grande alavanca para o nosso crescimento. É claro que é preciso ter uma competência de gestão financeira bastante competente e diversificada. Hoje, há uma variedade grande de instrumentos financeiros à disposição da gestão financeira, na qual eu tive origem. Mas com certeza o caminho do crescimento, o caminho de ocupar espaços, de estar na ponta, de ter os meios de inovação, de crescimento, passa, necessariamente, por esse mercado. E é o momento que estamos vivendo hoje. Esperamos atravessar mais ou menos incólumes essas tempestades do momento e que de fato o... sem prejuízos. Porque sempre vai

Transcrição

haver pioneiros. Sempre vai haver pessoas, indivíduos que tenham uma idéia, que batalham por aquela idéia, que são inovadores, mas mais cedo ou mais tarde eles terão que se capitalizar, para que aquela idéia...

P.G. – Cresça.

B.T. – ...que tenha grande força passe a se constituir em um sucesso empresarial. Muito bom. Acho que era isso.

P.G. – Está ótimo.

P.F. – Eu acho que é isso. Bem, dr. Boris, eu queria, em nome do Paulo e meu, agradecer muito essa rodada. Foi muito interessante e muito instrutivo para nós. Acho que tivemos aí, sei lá, quase seis horas de... no total de... Muito obrigado pela disposição, pelo...

B.T. – Eu, que sempre... Eu virei administrador de empresa, empresário, profissional por razões de necessidade de criar a família e de ganhar a vida. Eu sempre tive muito interesse, até fui professor, por um pequeno período, lá na Bahia, na Universidade Católica...

P.G. – Está registrado, devidamente registrado.

B.T. – E eu me sinto muito à vontade e muito motivado para poder transmitir essa pequena experiência minha, que não é grande coisa, mas pelo menos é diversificada. Eu espero que tenha sido útil.

P.G. – Muito, muito.

B.T. – Ainda mais para a GV, do meu amigo Nakano, e vocês, agora também meus amigos, que é um grande centro aí de difusão de...

P.F. – A gente está com várias idéias já, de tentar transformar isso em um livro... Enfim, tem a parte filmada, tem várias frentes aí.

Transcrição

B.T. – Exato. Agora, os novos recursos de difusão... De gravação de memória e de difusão.
Muito obrigado.

P.G. – Obrigado ao senhor.

P.F. – O.k.

[FINAL DO DEPOIMENTO]