

AC

ACE

RES

1078

27

/71

1/1

~~107827~~  
①

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
SERVIÇO NACIONAL DE INFORMAÇÕES

AGÊNCIA CENTRAL

RELATÓRIO

107827

18

1. INTRODUÇÃO

PA. RELATÓRIO SOBRE  
HÉLIO PEREIRA BICUDO.

Em cumprimento à determinação do chefe do SNI, foi planejada uma Operação com o objetivo de levantar as atividades políticas e econômicas de HÉLIO PEREIRA BICUDO com o fim de caracterizar as suas atividades ideológicas, bem como suas possíveis vinculações com elementos subversivos e apontar as distorções porventura existentes na evolução do seu patrimônio e os possíveis indícios de enriquecimento ilícito. (ANEXO 1).

Para tanto, foi prevista a participação da ASP/SNI, ARJ/SNI e ABSB/SNI, as quais auxiliariam nos trabalhos concernentes às atividades ideológicas de HPB, além da participação de autoridades fazendárias para o completo levantamento das suas atividades econômicas, ficando a coordenação da Operação a cargo do Chefe da ASP/SNI.

2. DESENVOLVIMENTO DA OPERAÇÃO

A Operação teve início dia 25 Ago 71, na GUANABARA, ocasião em que se procedeu o estudo da evolução do patrimônio de HPB, concluindo-se por um acréscimo não justificado nos períodos de 1966, 1967 e 1968, correspondente a Cr\$ 10.053,58, Cr\$ 18.425,87 e Cr\$ 119.173,83, respectivamente. Em 03 Set 71, em SÃO PAULO, foi iniciada indiretamente a ação fiscal partindo-se da ASPLAN S/A para, através de seus diretores, chegar-se a HPB (RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO - ANEXO 2).

Simultaneamente, foram iniciados os trabalhos destinados a esclarecer as atividades ideológicas de HPB, o qual foi mantido sob constante vigilância técnica e móvel (acompanhamento, OD e OG). Durante os dez primeiros dias de vigilância, HPB não fez nenhum contato com elementos subversivos ou comunistas. Suas ligações foram de caráter econômico tôdas vinculadas a di

*[Handwritten signature]*  
2

diversos ramos de negócio (RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO - ANEXO 2).

3. RESUMO DAS ATIVIDADES LEVANTADAS DURANTE A EXECUÇÃO DA OPERAÇÃO

a. Atividades ideológicas

A êsse respeito nada havia ainda sido levantado, até que, dia 29 Set 71, HPB foi procurado por um jornalista que se dizia chamar SÉRGIO DE MORAES LEME, o qual pretendia obter matéria para publicação no exterior, dizendo-se, também, intermediário de um jornalista estrangeiro. Com êsse fim, esteve na residência de HPB nos dias 30 Set e 01 Out ( RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO - ANEXO 4).

Dias depois, 05 Out, SÉRGIO voltou a procurar HPB, para saber se o questionário que lhe havia entregue já estava pronto e onde poderia apanhá-lo. O encontro foi marcado para às 18:00 h na redação do jornal "O ESTADO DE SÃO PAULO", 5º andar. Efetivamente, pouco antes da hora combinada, SÉRGIO entrou no prédio do jornal. Cêrca das 18:15 h, a Polícia Federal telefonou para a redação do jornal, dizendo que tinha conhecimento de que HPB havia entregue a SÉRGIO, uma reportagem contendo matéria referente ao "ESQUADRÃO DA MORTE". HPB, que ainda se encontrava na redação, foi avisado e de lá saiu dirigindo-se para o escritório da ASPLAN, no Edifício "Itália", de onde iniciou a procura de SÉRGIO. Depois de tentar localizá-lo na sede da revista "VISÃO", comunicou-se com a genitora de SÉRGIO a quem explicou o fato e esclareceu que precisava da reportagem de volta, uma vez que ela era "explosiva" e êle, HPB, não queria prejudicar o rapaz nem a êle próprio. Ao chegar em casa de sua genitora, SÉRGIO comunicou-se com o escritório da ASPLAN falando com o Dr. WALTER CASAROLLI, o qual ficou de ir apanhar a reportagem, o que, efetivamente, realizou mais tarde.

Procedida a identificação do jornalista, foi constatado que o nome não era verdadeiro. Na sua ficha existente na revista "VISÃO" - onde trabalha no departamento de redações de o dia 01 Ago 71, recebendo Cr\$ 1.000,00 de salário - cons

*[Handwritten signature]*  
3

consta como sendo SÉRGIO LEME MARCONDES BENIAMINO, residente à Rua Dr. Mário Ferraz, 95 - Aptº 23 (RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO - ANEXO 5).

b. Atividades econômicas

Os levantamentos até agora realizados demonstram que HPB, particularmente a partir de 1968, vem desenvolvendo intensas atividades de ordem econômica, das quais resultaram frequentes e vultosos créditos em suas contas bancárias, em desacôrdo com a sua situação de funcionário de justiça estadual e com as suas declarações de rendimentos, como se consta no quadro abaixo, em cujos somatórios só foram consideradas as importâncias superiores a Cr\$ 500,00 ( RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO - ANEXO 3).

A N O	IMPORTÂNCIA CREDITADA	RENDA BRUTA DECLARADA
1966	71.789,56	66.996,01
1967	246.777,01	78.051,95
1968	1.344.000,38	119.139,44
1969	1.349.894,98	223.641,15
1970	1.359.251,57	209.310,79
1971 até 30 Set	724.456,95	a declarar em 1972
T O T A L	5.096.170,45	697.139,34

Os contatos econômicos mantidos por HPB são intensos e abrangem grupos nacionais e internacionais. É muito procurado e demonstra empenho em atender as solicitações. Age, principalmente, como introdutor dos grupos nos mais diversos ramos de negócio.

É muito ligado a DIOGO ADOLPHO NUNES DE GASPAR, diretor da ASPLAN e de várias outras empresas, algumas falidas, e que se encontra, atualmente, na EUROPA com intenção de não



mais regressar ao BRASIL. No momento, DIOGO está pleiteando ser nomeado adido cultural do BRASIL em qualquer embaixada da EUROPA, já tendo solicitado a interferência de HPB nesse sentido junto ao Sen CARVALHO PINTO.

É muito ligado, também a JAIME ALÍPIO DE BARROS, Procurador Chefe da Fazenda Nacional, com quem mantém contatos com certa frequência. Ambos foram sócios da SÃO PAULO - MINAS S/A.

c. Outras atividades

1) Na imprensa

Diariamente, HPB dedica uma parte do seu tempo ao jornal " O ESTADO DE SÃO PAULO ", onde tem uma sala conhecida como "Aquário", no 5º andar. Aí chega por volta das 18:00 h permanecendo até 20:30 h, mais ou menos. Para o jornal tem escrito artigos sobre o " ESQUADRÃO DA MORTE " e sua atuação no caso, ora colocando-se na posição de a cusador do "Esquadrão", ora deixando transparecer seu de sapontamento por haver sido afastado do caso, ora fazen do restrições ao Govêrno por não tomar as medidas que ê le, HPB, julga que devem ser tomadas, principalmente a quelas que viram mantê-lo em evidência dando-lhe prestí gio e tornando sua figura simpática aos olhos do povo.

2) Nos meios políticos

Em virtude das suas ligações com o Sen FRANCO MONTORO, solicitou a êsse parlamentar que fizesse um pronunciamento no Congresso exaltando sua pessoa e combatendo a per seguição que lhe está sendo movida (RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO - ANEXO 3). Dias após, o Sen MONTORO, atendendo a solicitação, criticou no Senado o afastamento de HPB dos trabalhos de investigação dos crimes atribuídos ao " Es quadrão ", manifestou sua estranheza pela perseguição e destacou os " inegáveis serviços à causa pública " pres tados por HPB, no que foi apoiado pelo Sen CARVALHO PIN TO que, em parte, deu seu "testemunho acerca dos atribu tos pessoais que o credenciam ao respeito público, dentre os quais sobrelevam, especialmente, o rigor, o escrúpulo

e a impessoalidade com que sabe cumprir seus deveres...!" O pronunciamento foi explorado pela imprensa, tendo o " O ESTADO DE SÃO PAULO " dedicado manchete e fotografia de HPB. Apesar disso, o Sen FRANCO MONTORO achou quemais importante do que a cobertura da imprensa foram os contatos mantidos em BRASÍLIA com FELINTO MULLER, com o pessoal da Presidência e, também, com o Cel OTÁVIO COSTA (RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO - ANEXOS 4 e 5).

3) Na Procuradoria Geral do Estado

As diversas atividades exercidas por HPB têm prejudicado sua atuação na Procuradoria. O Dr. GERALDO AGUIRRE do Tribunal do Juri, tem reclamado a ausência de HPB no Tribunal, já havendo solicitado sua presença para assinar um documento que se encontra parado há 30 dias aguardando, apenas, sua assinatura.

4. PROSSEGUIMENTO DA MISSÃO

Por ordem da Chefia da AC, a execução e o acompanhamento da Operação passarão a ser feitos de BRASÍLIA, devendo permanecer em SÃO PAULO, em apoio à ASP/SNI, os agentes da ARJ/SNI. Para o prosseguimento da operação de acôrdo com a diretriz determinada, duas linhas de ação podem ser adotadas:

- L Aç nº 1 - A coordenação continuará a ser feita pelo Chefe da ASP/SNI e a orientação e execução pela AC/SNI.
- L Aç nº 2 - A Operação que já é coordenada pela ASP/SNI, passará a ser, também, por ela executada.

No primeiro caso (L Aç nº 1), para que seja possível orientar a Operação no sentido desejado e obter o máximo de dados necessários ao cumprimento da missão, faz-se mister que a ASP/SNI envie, diàriamente, para a AC, os dados relativos ao acompanhamento técnico levado a efeito sôbre HPB e sôbre as pessoas que o cercam e com êle têm algumas implicações. Êsses dados consistem na remessa de:

- contatos estabelecidos por HPB (OD e OG);
- andamento da ação fiscal movida pelo Ministério da Fazenda na fase em que se encontra, ou seja, no processamento da obtenção da origem dos créditos de HPB;

*[Handwritten signature]*  
6

- identificação completa do jornalista SÉRGIO e resultado do levantamento que está sendo processado para que se possa concluir sôbre seus antecedentes e suas atividades.

As medidas acima requerem uma série de providências da ASP/SNI necessárias ao completo acompanhamento dos fatos que a todo momento se sucedem e que exigem tomadas de decisão tendo em vista a ação coerente a adotar para cada caso. Para isso, torna-se necessário o funcionamento de um sistema de comunicações que possibilite transmitir os fatos e receber de volta a orientação necessária requerida para cada situação surgida. Tratando-se de uma Operação cujo sigilo tem um aspecto preponderante, medidas especiais devem ser adotadas no sentido de preservar sua manutenção.

No segundo caso (L Aç nº 2), a responsabilidade da missão passará a ser da ASP/SNI. Isso acarretaria à ASP/SNI, o ônus de prosseguir uma Operação já iniciada e, também, o engajamento de outros elementos que não estão a par da natureza da missão e dela vão ter que tomar conhecimento. Confrontando esse encargo com o atual efetivo daquela Agência, conclui-se que ela terá dificuldade em assumi-lo. É provável que a constatação dessa dificuldade tenha influído na decisão de dar à AC/SNI a responsabilidade da Operação.

##### 5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento da operação planejada com o objetivo de levantar as atividades político-ideológicas e econômicas de HÉLIO PEREIRA BICUDO, tem revelado sua intensa participação como intermediário em vários ramos de negócio em detrimento do exercício de sua função de Procurador do Estado.

Embora ainda não totalmente caracterizado, o episódio surgido em fins de Set 71 envolvendo um jornalista que solicitou a HPB matéria para ser divulgada no exterior, pode contribuir com dados esclarecedores sôbre suas atividades jornalísticas, inclusive, como um dos participantes da rede incumbida de profligar o nome do BRASIL no exterior, deturpando sua imagem verdadeira.

Sabedor do processo que lhe está sendo movido e ciente das suas vulnerabilidades, HPB vem se movimentando no sentido de



7

deixar transparecer que está sendo vítima de perseguição pelo fato de haver sido o responsável pelas denúncias contra o "Esquadrão da Morte" paulista. Com êsse fim, tem usado as colunas do "O Estado de São Paulo" e, com menor frequência, tem sido notícia em outros órgãos de imprensa. Além disso, em virtude de suas ligações com JAIME ALÍPIO DE BARROS, Procurador Chefe da Fazenda Nacional, de quem foi sócio e colega de Diretoria na SÃO PAULO - MINAS S/A, CRÉDITO, FINANCIAMENTO e INVESTIMENTOS, é possível que, utilizando essa amizade, HPB tente provocar medidas que venham dificultar ou, até mesmo, anular a ação fiscal iniciada.

Quanto ao prosseguimento da operação, a diretriz determina da exige uma série de medidas de natureza operacional que precisam ser cumpridas dentro dos limites de tempo indispensáveis às necessárias providências. O retardo ou desconhecimento de um fato importante, pode trazer prejuízos futuros com reflexos negativos sobre a própria missão. Assim, analisando à luz do objetivo da missão imposta e dos resultados já obtidos, quer parecer, se outro motivo não existir, que é aconselhável a permanência de um elemento da AC/SNI em SÃO PAULO, à testa da operação.

Brasília, DF, 15 Out 71

  
CARLOS GUIMARÃES FERREIRA

Maj



PLANEJAMENTO DE OPERAÇÃO

1 - MISSÃO - Levantar as atividades políticas e econômicas de HPB, objetivando:

- a - caracterizar as suas atividades ideológicas, bem como suas possíveis vinculações com elementos subversivos;
- b - apontar as distorções porventura existentes na evolução do seu patrimônio e os possíveis indícios de enriquecimento ilícito.

2.- CONDIÇÕES DE EXECUÇÃO

a - Atividades ideológicas

- ASP/SNI -

- 1) Reforçada por elementos da ARJ/SNI e ABSB/SNI, acompanhar as atividades de HPB, identificando os seus contatos;
- 2) Levantar os antecedentes ainda não conhecidos, mediante a colaboração de informantes credenciados e dos OI da área;
- 3) Interceptar suas comunicações, utilizando os meios das Operações DRAGÃO e GATO.

b - Atividades econômicas

- AC/SNI -

- 1) Obter, junto às autoridades fazendárias, as cópias das Declarações de Rendimentos de HPB, referentes aos cinco últimos exercícios, procedendo a análise e estudo da evolução do seu patrimônio;
- 2) Positivada a evolução irregular do patrimônio de HPB e/ou indícios de enriquecimento ilícito, acionar, mediante ordem, as autoridades fazendárias, da seguinte maneira:
  - (a) iniciar uma ação fiscal contra a ASPLAN S/A e/ou FLUXO S/A;
  - (b) estender os efeitos da ação fiscal às pessoas físi

físicas dos diretores da(s) firma(s), como "cobertura" para um trabalho de levantamento completo do movimento bancário de HPB, nos últimos cinco anos.

- ASP/SNI ou CIS/MF -

Levantar, em cartório, os bens registrados em nome de HPB e esposa.

### 3.- MEIOS NECESSÁRIOS

#### a - Pessoal

##### 1) AC/SNI

Encarregado da Operação - Major KLEBER

Adjunto - Maj. FERREIRA;

##### 2) ARJ/SNI

Chefe de equipe - Ten. FARREL

Agentes - 3 (a designar);

##### 3) ABSB/SNI

Agentes - 2 (a designar);

##### 4) ASP/SNI

Motorista - 3 (a designar)

##### 5) Ministério da Fazenda

(a) Encarregado do estudo da evolução patrimonial de HPB - Dr. JOÃO EVANGELISTA BEVILACQUA (AFIT); ←

(b) Encarregados da Ação Fiscal contra a ASPLAN S/A e/ou FLUXO S/A - Efetivo a designar pelo GIFES/SP;

(c) Encarregados do levantamento das atividades bancárias de HPB - 2 agentes fiscais do GIFES/GB (a designar).

#### b - Transporte

##### 1) Passagens aéreas

BSB/RJ/BSB - 2

BSB/SP/BSB - 4

RJ/SP/RJ - 4

##### 2) Viaturas

- ASP/SNI -

3 viaturas c/ equipamento rádio.

#### c - Equipamento

##### 1) Foto

- ARJ/SNI -

O material necessário para fotografia clandestina

2) Correspondência

- ASF/SNI -

O material necessário para abertura e cópia

3) Armamento

- Todos -

Individual.

d - Numerário

1) Diárias de alimentação e pousada

- Of. superior - 2 x 20

- Of. subalterno - 1 x 20

- Sargentos - 5 x 20

2) Despesas operacionais

- AC/SNI -

Adiantar a importância de Cr\$ 2.000,00

4 - MEDIDAS DE COORDENAÇÃO

a - Coordenação da Operação

- A cargo do Chefe da ASP/SNI

b - Execução

1) Para fins de planejamento - desde já

2) Desencadeamento - mediante ordem.

10



Anexo II //

PRIMEIRA SEÇÃO DE REPERCUSSÃO  
SERVICÓ MISIONAL DE INVESTIGAÇÃO  
AGÊNCIA CENTRAL  
RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO

LOCAL - SÃO PAULO e  
GUARULHAS  
PERÍODOS - 25/31 Ago 71  
01/17 Set 71

1. INTRODUÇÃO

Em cumprimento à determinação do Chefe do SNI, foi montada na área de S. Paulo e encontra-se em execução a operação com o objetivo de levantar as atividades ideológicas e econômicas de HPB.

2. a - Atividades ideológicas

- 1) Neste sentido, os trabalhos iniciaram-se dia 02 Set 71, com os reconhecimentos de áreas e identificação do alvo.
- 2) A partir de 03 Set o alvo foi mantido sob constante vigilância técnica e móvel (acompanhamento, OD e OG).
- 3) No período 04/07 Set o alvo deslocou-se para a GB onde foi mantida a vigilância móvel, por conta de ARJ/SNI.
- 4) Em 13 Set já se havia concluído que HPB é um indivíduo metódico e que suas atividades são de caráter rotineiro.  
 Parte da manhã - levava os filhos ao colégio, indo, ocasionalmente, ao Clube Paulistano de Tênis; regressando à sua residência (Rua Araporé, 325).  
 Parte da Tarde - Dirigia-se ao seu escritório (Alameda Santos, 1345/807), onde permanecia até cerca das 17:00 quando se deslocava para a sede de "O Estado de São Paulo", aí permanecendo até às 2000, aproximadamente, regressando então à sua residência.  
 Parte da noite - Permanecia, costumeiramente, em casa.
- 5) Não se observou, no período, nenhum contato com elementos subversivos ou comunistas. Suas ligações foram de caráter econômico, destacando-se os seus contatos com as seguintes pessoas:



17

- JAIMÉ ALÍPIO DE BARROS, Procurador Chefe da Fazenda Nacional.
  - DIOGO ADOLFO NUNES DE CASPAR, Diretor da ASPLAN (falida);
  - JOSÉ DA SILVA GONDO, Diretor-Presidente do Banco Português do Brasil S.A.
  - WALTER RIMOS CASAROLI, advogado, síndico da massa falida da ASPLAN.
  - MARCOS LISBÔA, elemento de destaque da COPEBRA ( Cia. de Petróleo Brasileira).
  - Representantes do Banco de Suez (Francês)
  - Representante do Grupo Schneider (Francês)
- 6) Foi planejada uma operação de entrada no escritório à Alameda Santos, 1343/807, cujo objetivo seria identificar documentos que pudessem estabelecer ligações de caráter ideológico. Para tal realizou-se o levantamento da área, sendo montado o esquema do anexo único.

Para o desenvolvimento da operação, foi obtida, clandestinamente, a chave do aptº 803 que serviria como "sala de apoio". A operação foi realizada no dia 14 Set, ocupando-se a sala de apoio às 19h e realizando-se a entrada no aptº 807 às 20h15, 10 minutos após a chegada do alvo à sua residência. Feita a inspeção do apartamento, verificou-se que os documentos encontravam-se guardados em três arquivos tipo "standard", havendo também um cofre de tamanho médio que não foi aberto.

Estabeleceu-se que a microfilmagem seria feita obedecendo-se a ordem das gavetas dos arquivos, iniciando-se o trabalho às 20h20, aproximadamente.

As 21h50, a chegada inesperada de duas mulheres que viriam fazer a limpeza do escritório, determinou a suspensão do trabalho, procedendo-se ao retraimento das equipes, o que foi feito com segurança, dando-se às faxineiras a impressão de que o pessoal era do próprio escritório, fazendo um ser-

vigo extraordinário. Antes do retraimento foi feita uma nova inspeção do local, verificando-se que todos os objetos estavam em seus lugares e nada havia sido esquecido.

As equipes A e B reuniram-se na sala de apoio, onde foi feita a conferência da lista do material utilizado, procedendo-se então ao deslocamento para a "base".

O comportamento das equipes não comprometeu o nome do serviço, não sendo possível estabelecer qualquer ligação deste SNI com a operação realizada.

- 7) Em consequência suspendeu-se o acompanhamento do alvo, sendo mantida apenas a vigilância técnica.
- 8) Pessoa credenciada informou à ASP/SNI de que a advogada CARMEM SILVIA MORAES é comunista, esteve na RÚSSIA por 1 ano e foi secretária de HPB no caso do Esquadrão da Morte. Há indícios de que CARMEM tenha sido a responsável indireta pela exploração ideológica dos fatos durante o andamento dado ao processo.

b) - Atividades econômicas

- 1) No período de 25/31 Ago 71 procedeu-se ao estudo da evolução do patrimônio de HPB, concluindo-se por um acréscimo não justificado nos seguintes períodos e valores:

1966 - Cr\$ 10.053,58

1967 - Cr\$ 18.425,87

1968 - Cr\$ 119.173,83

- 2) A ação fiscal foi iniciada indiretamente, em 03 Set 71, partindo-se da ASP/SNI para, através de seus diretores, chegar-se a HPB.

O processo encontra-se em andamento e o levantamento das contas bancárias de HPB, revelaram a existência de vultosos e frequentes créditos nos seguintes bancos:

Banco Português do Brasil.

Banco Mineiro S.A.

Banco da Bahia S.A.

Banco da Indústria e do Comércio do Brasil S.A.

Banco Mineiro do Oeste S.A.

Banco Mercantil de Minas Gerais S.A.

Banco Mercantil Pan-Americano S.A.

- 3) A ação fiscal, no momento encontra-se voltada para a identificação dos emitentes dos cheques que resultaram em créditos nas contas bancárias de HPB.
- 4) As atividades econômicas de HPB são intensas e, atualmente, encontra-se empenhado em servir como interveniente para um financiamento que um grupo francês estaria interessado em proporcionar a COPEBRA (Companhia de Petróleo Brasileira), através do Banco do Brasil S.A. e do Banco Suez.

### 3. CONCLUSÃO

No período, foram observadas intensas atividades econômicas de HPB que, na realidade, raramente comparece à Procuradoria do Estado.

Não foram comprovadas, até o momento, atividades de caráter subversivo, havendo indícios, porém, de que no inquérito do "Esquadrão da Morte" tenha havido a ação dissimulada de sua secretária no caso, advogada CARLEI SILVIA MORABES que, segundo consta, é comunista e teria viajado à RÚSSIA pelo período de 1 ano.

O processo fiscal em andamento permite estimar que HPB está sujeito a elevada tributação e multa, face ao acréscimo não justificado do seu patrimônio, e ao vulto dos créditos efetuados em suas contas bancárias, tudo em desacôrdo com suas receitas declaradas.

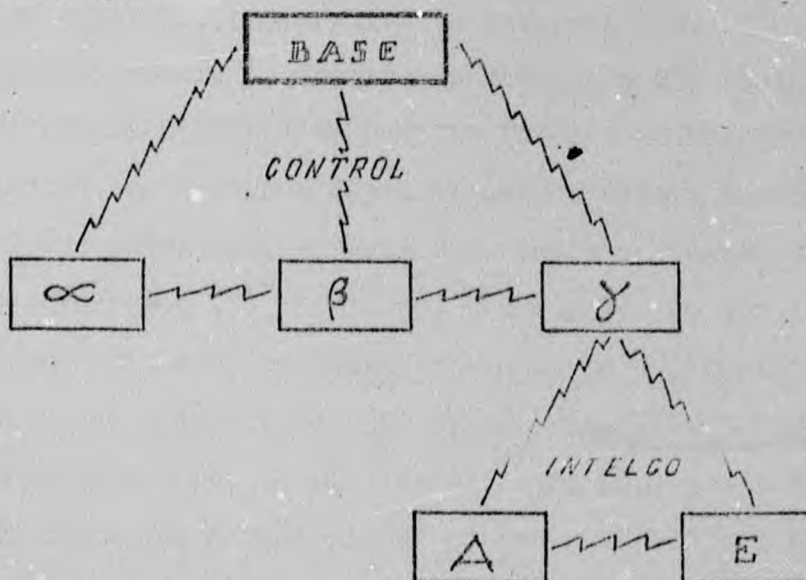


(a) - Equipes

EQUIPES	DESEGNATIVO	EFETIVO	MISSÃO
BASE	BASE	1 Agente	Mantém a vigilância técnica
Vigilância	$\infty$	1 motorista 1 agente	Mantém o alvo sob controle
	$\beta$	1 motorista 1 agente	
Segurança	$\gamma$	1 motorista 1 agente	Fazer a segurança das equipes A e E e intervir como Polícia Federal, se for o caso
Apoio	A	2 agentes	Apoiar o trabalho da equipe E
Entrada	E	3 agentes	Penetrar no escritório do alvo e microfilmar os documentos importantes.

Obs. As equipes A e E serão transportadas por uma KOMBI que será mantida na área enquanto durar a operação.

(b) - Comunicações





Anexo III  
16

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
SERVIÇO NACIONAL DE INFORMAÇÕES  
AGÊNCIA CENTRAL

RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO

LOCAL - SÃO PAULO

PERÍODO - 18/23 Set 71

1 - INTRODUÇÃO

A operação montada para levantar as atividades políticas e econômicas de HPB, continua tendo o seu desenvolvimento em SÃO PAULO, através da vigilância técnica permanente e da intensificação da ação fiscal sobre HPB e as pessoas físicas dos demais diretores e principais acionistas de ASPLAN.

2 - ATIVIDADES LEVANTADAS NO PERÍODO

a - HPB realizou os seguintes contatos:

1) Com JAIME ALÍPIO DE BARROS, Procurador Chefe da Fazenda Nacional e sócio de HPB na Direção de SÃO PAULO/MINAS S.A., no sentido de que este interferisse na área de fazenda, de modo a paralisar a ação fiscal iniciada.

2) Com FRANCO MONTORO, senador pelo MDB/SP, no sentido de que este parlamentar se pronunciasse no Congresso Nacional com o objetivo de capitalizar simpatias em favor de HPB.

b - O Procurador-Chefe da Justiça do Estado de São Paulo compareceu à Delegacia Regional da Receita Federal em São Paulo, havendo declarado ao Delegado Regional que se estava fazendo uma perseguição contra HPB, em desacôrdo com o que havia sido combinado anteriormente (?). Declarou, também, que se persistisse a ação fiscal iniciada, colocaria o seu cargo à disposição.

c - O síndico de falência da ASPLAN, advogado WALTER RAMOS CASAROLLI, declarou a pessoa não identificada (OD) que sabia de fonte credenciada que a ação fiscal contra a ASPLAN era resultado de pressão por parte do SNI.

17

Levantamentos feitos por este Serviço, levam a crer que o provável informante de WALTER CAROLLI, teria sido PAULO RECONDO, Supervisor-Geral dos GEFES e elemento de ligação do MF com a CGI.

3 - LEVANTAMENTO DAS CONTAS BANCÁRIAS DE HPB.

Os levantamentos procedidos nas contas bancárias de HPB nos bancos DA BAHIA, MINEIRO DO OESTE, INDÚSTRIA e COMÉRCIO DO BRASIL, MERCANTIL DE MINAS GERAIS e PORTUGUÊS DO BRASIL, no período de Jan 66/Set 71 revelaram créditos frequentes e de vulto, em desacôrdo com sua "Renda Bruta" declarada ao Impôto de Renda, como se constata no quadro abaixo, em cujos somatórios só foram consideradas as importâncias superiores a Cr\$ 500,00

ANO	IMPORTÂNCIA CREDITADA	RENDA BRUTA DECLARADA
1 9 6 6	71.789,56	66.996,01
1 9 6 7	246.777,01	78.051,95
1 9 6 8	1.344.000,38	119.139,44
1 9 6 9	1.349.894,98	223.641,15
1 9 7 0	1.359.251,57	209.310,79
1 9 7 1 Até 30/Set	724.456,95	a declarar em 1972

T O T A L - - 5.096.170,45 - - - - - 697.139,34

Obs: Há ainda a levantar outros bancos em que HPB manteve conta, dentre eles, com certa importância em Montevideo.

No momento a ação fiscal encontra-se voltada para identificação da origem dos créditos.

4 - A Chefia de ASP/SNI, foi procurada pelo Dr. ÍTALO, Chefe de Comissão Estadual de Investigações (São Paulo) que fêz saber da sua preocupação quanto aos levantamentos que estava fazendo em empresas de consultoria técnica e planejamento, e que o levavam a crer que tais empresas estavam canalizando dinheiro para a subversão. Entre as empresas levantadas citou os seguintes:  
INSCO - INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO.

Av. Paulista, 326, 19º andar ou R. Antº de Godoy, 88, 16º andar. -

ACERT - SOCIEDADE CIVIL LTDA.

Rua Haddock Lobo, 578 - 2º andar

ARTHUR YOUNG CLARKSON GORDON & CO. -

Rua Braulio Gomes 36 - 18º andar

ASPLAN S/A - ASSESSORIA EM PLANEJAMENTO

Av. São João, 1247 - 9º Andar

BRUCE PAYNE S/C. LTDA. -

R. João Adolfo, 118 - 11º andar - 36.8461

MONITOR MONTREAL, ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E ECONOMIA S.A. -

NORCONSULT CONSULTORA, ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E COMERCIAL LTDA

OECI - ORGANIZADORES, ECONOMISTAS E CONSULTORES INDUSTRIAIS LTDA,

ex-Oeci - Organização, Auditoria e Custos Ltda.

Av. Paulista, 326, 19º andar. - R. Antº de Godoy, 88 16º

PLANASA - PLANEJAMENTO E ASSESSORIA ADMINISTRATIVA S.A. -

PRICE WATERHOUSE PEAT & CO. -

REVISORA NACIONAL LTDA. -

SOTECAUD - AUDITORES E CONSULTORES ou SOTEC-AUD - ECONOMISTAS E CONTADORES LTDA.

INSTITUTO DOS CONTADORES PÚBLICOS DO BRASIL. -

Rua Antônio de Godoy, 88 - 16º andar, conj. 161. -

TRADIELA S.A. -

Av. São João, 1.247 - 2º andar. -



19

5 - CONCLUSÃO

Os levantamentos até agora realizados demonstram que HPB, particularmente a partir de 1968, vem desenvolvendo intensas atividades de ordem econômica, das quais resultaram frequentes e vultosos créditos em suas contas bancárias, em desacôrdo com a sua situação de funcionário de justiça estadual e com as suas declarações de rendimentos.

Sentindo-se pressionado pelas autoridades fazendárias, face a elevada tributação e multa a que está sujeito, HPB vem fazendo uso de suas relações de amizade nas esferas parlamentar, fazendária, da justiça e da imprensa, tentando capitalizar simpatias e anular a ação fiscal iniciada, sob o pretexto de que estaria sendo perseguido em vista de sua atuação no caso do "Esquadrão da Morte".

Os levantamentos que no momento se realizam nos bancos paulistas, permitirão estabelecer as identidades das pessoas físicas e jurídicas que originaram os créditos nas contas de HPB, o que permitirá concluir sôbre a origem do dinheiro e esclarecer-se, no caso, existe corrupção, sonegação ou subversão.



Anexo IV  
210

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
SERVIÇO NACIONAL DE INFORMAÇÕES  
AGÊNCIA CENTRAL

RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO

LOCAL - SÃO PAULO

PERÍODO - 24 Set/01 Out 71

1 - INTRODUÇÃO

O prosseguimento da operação montada para levantar as atividades políticas e econômicas de HPB vem se realizando através da vigilância técnica e do aprofundamento da ação fiscal.

2 - ATIVIDADES LEVANTADAS NO PERÍODO

a - Contatos realizados por HPB

- 1) Com JAIME ALÍPIO DE BARROS que recebeu em sua residência e com o qual almoçou em um restaurante no centro da cidade, terça-feira, dia 28.
- 2) Com CAMILO ANSARAH, milionário paulista, ligado a HPB, com o qual tratou sobre a falência da ASPLAN.
- 3) Com HERMAN MANDELL, da FRANÇA, com quem tratou de alguns detalhes sobre a venda de uma subestação para a BIGHT, no valor de US\$ 4 milhões, além da venda de 3.000 a 4.000 automóveis marca VOLKSWAGEN para a ALGÉRIA.
- 4) Com o Dr GERALDO, do Tribunal do Juri, que reclamou a presença de HPB para assinar uma precatória que se encontra parada há 30 dias, aguardando a assinatura de HPB.
- 5) Com "SÉRGIO DE MORAES LEME" (?), por quem foi procurado com o objetivo de obter matéria para publicação no exterior "SÉRGIO" dizia-se intermediário de um jornalista estrangeiro e esteve na residência de HPB nos dias 30 Set e 01 Out. "SÉRGIO" foi fotografado e acompanhado, a partir da re-

A T E N Ç Ã O:

O original deste documento (com 7 folhas) foi apresentado parcialmente ilegível para microfilmagem, não sendo possível sua leitura completa no original nem na microficha.

21  
residência de HPB até a Rua Dr Mario Ferraz, nº 95, local presumível de sua residência. Daí deslocou-se para diversos locais do centro, fazendo um contato suspeito à Rua Cel Xavier de Toledo, junto à Praça Ramos de Azevedo, às 15.15 hs (provavelmente "cobertura de ponto"). (ANEXO Nº 1).

b - Reuniões realizadas

HPB realizou em sua residência, duas reuniões, nos dias 27 e 30 de Set, as quais compareceram, entre outros, WALTER CASAROLLI e SEBASTIÃO "ADVINCULA" (?).

c - Reflexos da atuação do Sen FRANCO MONTORO

HPB foi cumprimentado por diversos amigos que consideraram "positivo" o pronunciamento do Sen MONTORO.

O "O Estado de São Paulo" deu ampla cobertura ao assunto (reportagem provavelmente redigida pelo próprio HPB), procurando, dessa maneira, captar simpatias para HPH. (ANEXO 2)

O mesmo jornal continua a dar publicidade aos artigos feitos, provavelmente, por HPB. (ANEXO 3).

d - Atividades econômicas

No período as atividades econômicas de HPB não puderam ser bem esclarecidas. Todavia, é evidente a sua intervenção em operações de grande vulto nas quais é clara a participação de grupos estrangeiros.

e - Desenvolvimento da ação fiscal

A ação fiscal encontra-se voltada para a identificação da origem dos créditos realizados nas contas de HPB, tendo-se considerado como limite mínimo para efeito de levantamento, a importância de CR\$ 5.000,00 .

3 - CONCLUSÃO

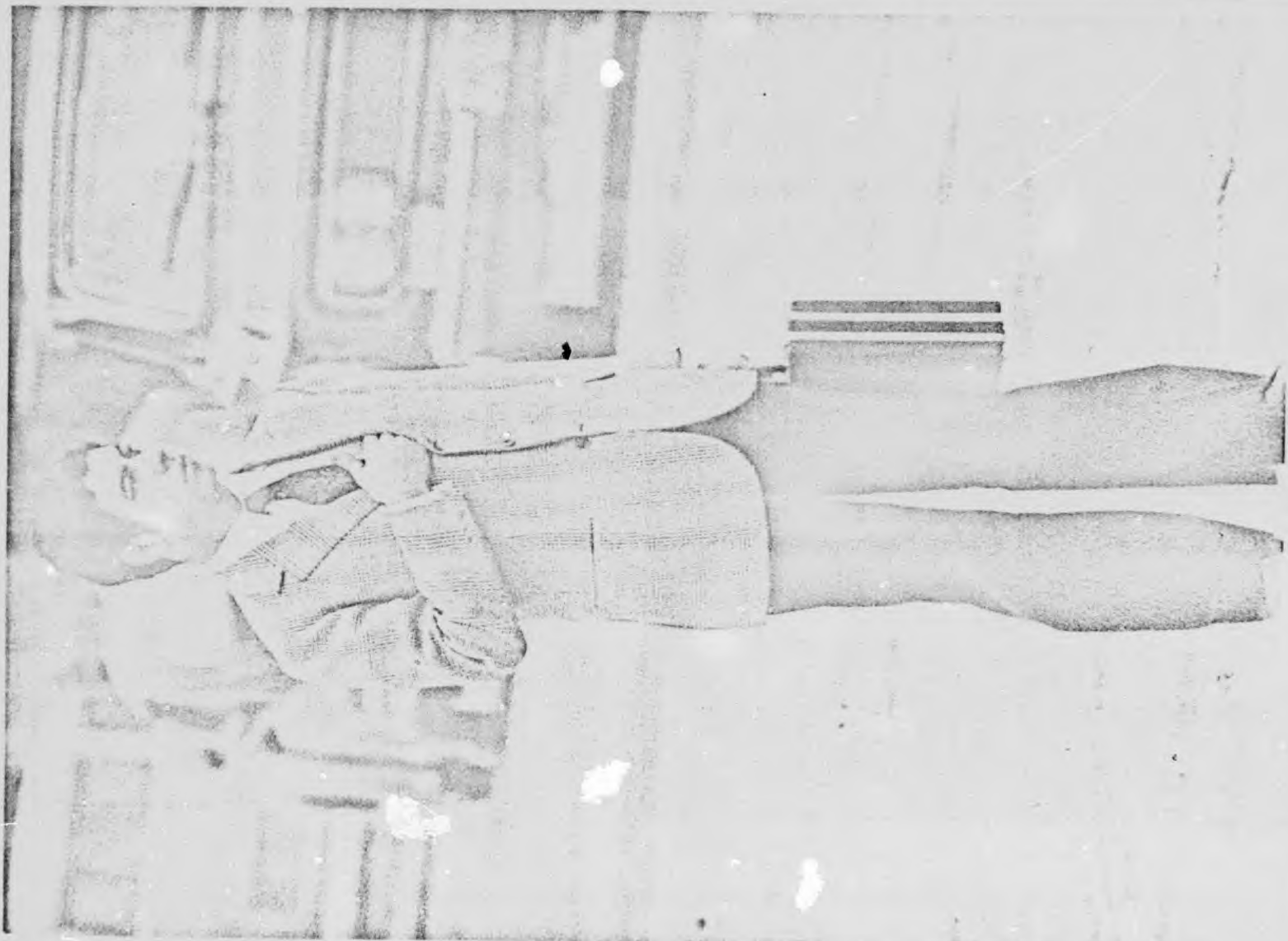
Os entendimentos realizados por HPB nos meios parlamentares e sua penetração na imprensa resultaram-lhe favoravelmente, face ao pronunciamento do Senador FRANCO MONTORO e a divulgação dada

pelo "O Estado de São Paulo".

Pode-se estimar que, com o levantamento das origens dos créditos bancários, HPB intensificará os seus contatos nas diversas áreas, especialmente no Ministério da Fazenda, tentando, assim, amular a ação fiscal iniciada e caracterizá-la como perseguição decorrente de sua atuação no caso do "Esquadrão da Morte".

É provável que alguns jornais estrangeiros interessados em denegrir o bom nome do BRASIL, estimulados por HPB, iniciem uma campanha reativando o assunto "Esquadrão da Morte".

ANEXO Nº 1 23







JH

# Senador defende a atuação de Bicudo

Da Sucursal de  
BRASILIA

Ao criticar, ontem no Senado, o afastamento do procurador Helio Bicudo dos trabalhos de investigação dos crimes atribuídos ao "Esquadrão da Morte" em São Paulo, o senador Franco Montoro manifestou sua estranheza pelo fato de que "um homem que dedicou sua atividade, correu todos os riscos para apurar tais fatos, sofra, agora, uma verdadeira perseguição".

"Afastado do encargo — disse o senador — não encontrou o dr. Helio Pereira Bicudo o repouso físico e moral que merecia. Vendo ostensivamente seguido em todos os seus passos. Ainda recentemente teve seu escritório invadido e os documentos filmados. Para que e por que? É a pergunta que todos fazemos, ante essa violência".

### IMPORTANCIA

Franco Montoro ressaltou a importância do trabalho realizado pelo procurador, tanto no plano interno como para a imagem externa do País: "No Brasil, por-

que se pôs um ponto final a crimes que até então se praticavam impunemente contra marginais. No Exterior, porque tais delitos, amplamente divulgados pela imprensa internacional, estavam contribuindo para a formação de uma imagem desfavorável do País".

Ressaltou que a apuração dos crimes do "Esquadrão da Morte" e o julgamento de seus autores somente poderia se constituir em fator positivo e lamentou a falta de apoio dos órgãos governamentais, salientando que "a pessoa que se responsabilizou pela acusação pública foi objeto de segundas ameaças". Disse que, a certa altura, o procurador Helio Bicudo, "não sabendo, seguramente, a origem das ameaças físicas e morais que lhe eram feitas, entregou uma carta-testamento a pessoas de sua confiança, para ser publicada in extremis".

### CORAGEM

O senador ressaltou a coragem de Helio Bicudo afirmando que "quem o conhece de perto sabe de sua honradez e probidade e da força moral com que costuma enfrentar ameaças ou perseguições de qualquer natureza, no cumprimento de seus deveres".

Em aparte, para testemunhar em favor do procurador, o senador Carvalho Pinto afirmou: "Conhecendo de longa data o procurador Helio Bicudo, pois foi auxiliar de minha confiança tanto no governo do Estado como no Ministério da Fazenda, posso trazer, também, meu testemunho acerca dos atributos pessoais que o credenciam ao respeito público, dentre os quais sobressaem, especialmente, o rigor, o escrúpulo e a impessoalidade com que sabe cumprir seus deveres, sem medir riscos ou sacrifícios de qualquer natureza".

O senador José Lindoso também solicitou aparte para afirmar que o governo federal está trabalhando para a moralização da polícia, citando a aplicação de recente ato institucional que tem o objetivo de sanear os quadros policiais.

### SEGURANÇA

Relembrando a palavra, o senador Franco Montoro lembrou fato ocorrido na Geleia, "onde um juiz de instrução foi mandado às grades, porque apurou crimes de elementos da classe dominante" e afirmou: "Se um ilustre representante do Ministério Público, com inegáveis serviços à causa pública, torna-se objeto de ameaças e violências, o fato não pode deixar de receber das autoridades do Estado e do País, o amparo e a segurança devida a qualquer cidadão e, especialmente, a um representante da Justiça Pública".



O afastamento de Bicudo continua repercutindo



ANEXO Nº 3

## NOTAS E INFORMAÇÕES

### Bons indícios

Apesar de toda a ordem de entraves e pressões adversas, uma coisa parece desde agora certa: o sindicato do crime erismado com o sinistro nome de Esquadrão da Morte não ficará impune. Se alguém alimentasse dúvidas sobre a vitória do direito e da justiça contra esse bando implacável, que por irrisão de nossos foros de cultura encontrou abrigo entre figuras de proa de um organismo digno de todo o respeito da população, como é o policial, os últimos desdobramentos da reação provocada pela opinião pública ao tomar ciência desse grave fenômeno de patologia social se encarregariam de dissipá-las. Ainda há poucos dias, efetivamente, o sr. presidente da Re-

pública decidiu dar aos mais inertes ou timoratos um exemplo do seu elevado senso do cumprimento do dever decretando, com base nas prerrogativas que lhe confere o Ato Institucional nº 5, a exoneração de oito agentes da polícia paulista conhecidos seja pela sua associação ao Esquadrão da Morte, seja pelo tráfico de entorpecentes ou pela corrupção ostensiva de sua personalidade moral.

Bem sabemos que a punição não atingiu mais do que figuras de pequeno tomo, escapando pelo momento incólumes os chefes cuja notoriedade se tornou clamorosa. De qualquer modo, a medida de s. exa. calou fundo nas consciências bem formadas deste País, que felizmente ainda são a esmagadora maioria, quando menos como um indício de que o chefe do Estado não permanece alheio ao que se passa no subsolo das corporações policiais, também ele roído por vermes como a quase totalidade das estruturas polí-

tico-sociais do mundo contemporâneo, mas com a agravante de que no caso a vítima do processo Intecioso era e é nada menos que o braço armado da lei. Ainda como indício, o decreto de s. exa. valeu ao mesmo tempo como uma advertência aos membros ainda impunes do Esquadrão da Morte e como uma reparação ao procurador da Justiça que em São Paulo iniciou os procedimentos penais contra eles, para em meio do caminho se ver exonerado e perseguido por forças ocultas — se nos perdoam a desprestigiada expressão — a serviço do crime organizado.

Enquanto o sr. general Emílio Médici dava esse exemplo, no Rio de Janeiro o criminoso bando continuava a ser cercado de perto por um promotor de Justiça valeroso e íntegro como os que mais o sejam, conseguindo em pouco tempo restabelecer parte da confiança que a população carioca deve ao seu Ilustrado Ministério Público. Hoje, temos a registrar novas e alvissareiras notícias. No Espírito Santo, o Tribunal do Juri de Vitória acaba de sentenciar a 19 anos de prisão um dos membros do Esquadrão da Morte local, por coincidência também ele detetive da Polícia Civil do Estado. É pouco? É pouco, realmente. Mas se pensarmos no significado augural dessa condenação e o confrontarmos com os demais indícios a que acabamos de aludir, já não há motivo para considerar parcimonioso o conjunto. De resto, em São Paulo estão longe do fim os procedimentos penais deixados em aberto pelo sr. Hélio Bicudo. Segundo informações já divulgadas por este jornal, o meritíssimo juiz-vorregedor Nelson Fonseca deve ter remetido ontem ao juízo da comarca de Guarulhos uma sindicância que aponta o delegado Sérgio Fernando Paranhos Fleury

e os investigadores Ademar Augusto de Oliveira (um dos demitidos pelo sr. presidente da República), José de Campos Corrêa Filho, João Bruno e João Carlos Tralh como os autores da morte de três marginais que em 1968 teriam sido retirados da carceragem do DEIC para serem fuzilados. Está claro que o promotor da comarca tem atribuições para oferecer a denúncia ou requerer o arquivamento dos autos e que, portanto, a sindicância, iniciada em 1970 pelo procurador recentemente dispensado do encargo de supervisionar os inquéritos contra o Esquadrão e agora concluída pelos promotores Alberto Marinho Junior e Djalma Lucio Gabriel Barreto, constitui apenas um elemento embriológico da persecutio criminis. Mas a consciência nacional recusa-se a aceitar a hipótese de que os criminosos levem sempre a melhor sobre a Justiça, quanto mais a de que a Justiça se deixe embair por considerações alheias ao bem comum, à tranquilidade social, à majestade das instituições jurídicas nacionais, à lei e à ordem próprias de um Estado que se reclama de Direito e cujo chefe acaba de agir em consequência desse mesmo reclamo.

Confiemos, pois, em que justiça seja feita, tanto mais quanto é certo já haver repercutido a indignação coletiva no próprio Senado Federal. Justiça não só para

os delinquentes, mas também para o destemido agente do Ministério Público que os denunciou e que desde então vem sendo alvo de ameaças físicas e morais que não podem ficar sem apuração nem corretivo. Falamos em particular do inquérito aberto para identificar os autores intelectuais e materiais do assalto ao escritório do sr. Hélio Bicudo, assalto cujos objetivos e imperativo deixar a claro. De contrário, seríamos obrigados a concluir que o País se acha em estado de sítio, acusadas a população e as instituições por aqueles a quem incumbe exatamente a missão de as defender. Mas não é o caso. A opinião pública confia e espera.

Anexo V  
26

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
SERVIÇO NACIONAL DE INFORMAÇÕES  
AGÊNCIA CENTRAL

RELATÓRIO PARCIAL DE MISSÃO

LOCAL - SÃO PAULO  
PERÍO - 02/07 OUT 71

1 - INTRODUÇÃO

A operação prossegue dentro da orientação adotada tendo em vista esclarecer as atividades político-econômicas de HPB.

2 - ATIVIDADES LEVANTADAS NO PERÍODO

a. Contatos realizados por HPB

- 1) Com o Dr. RÔMULO DE ALMEIDA, que se encontra hospitalizado na BAHIA. Na impossibilidade de falar com RÔMULO DE ALMEIDA, HPB mandou avisar que o Dr. SIMÕES ficou de entregar uma nota a propósito do projeto de amônia ao seu pessoal na EUROPA (PARIS ou GENEVRA) entretanto, não o fez. Deseja saber o que houve. Foi solicitado ao Dr. RÔMULO DE ALMEIDA que mandasse a HPB que este a remeterá. A sigla da firma interessada é CLAN (BAHIA).
- 2) Com CAMILO ANSARAH o qual é portador de uma carta a JAIME ALÍPIO solicitando sua colaboração no sentido de que o Professor MANOEL DE ARRUDA ALVIM NETO - 6º colocado no concurso para Procurador da Fazenda Nacional, entre milhares de candidatos - seja classificado em SÃO PAULO onde há 8 vagas. ALVIM NETO é sobrinho do Dr. EDUARDO PELEGRINI. HPB ficou de falar com JAIME ALÍPIO a respeito.
- 3) Com PAULO DUARTE, no sentido de que este fizesse a aproximação com LUCAS NOGUEIRA GARCEZ de um grupo francês que está com um projeto na CESP e parece ter ganho a concorrência. HPB explicou que o grupo francês está vindo agora para o BRASIL e quer ter um contato com GARCEZ. Mas, como HPB não pode, de modo algum, aparecer - segundo declarou - pediu que PAULO, que já tem ligações com franceses, levasse o grupo para a entrevista desejada. Para tanto, HPB explicou tratar-se da firma "CONGELEX", que



27

entrou em uma concorrência para aquisição de equipamentos para a subestação da CESP, no valor de US\$ 2.000.000. A pessoa que deseja a entrevista com o Presidente da CESP, chama-se CABANE (Francês).

- 4) Com o Sen FRANCO MONTORO, o qual perguntou a HPB se sua atuação no Senado teve boa repercussão. HPB achou que foi excelente. O Sen MONTORO acrescentou que em BRASÍLIA manteve outras conversas paralelas com FELINTO MULLER, com o pessoal da Presidência e, também, com o Cel OTÁVIO COSTA, achando que êsses contatos foram mais importantes que o seu pronunciamento no Senado.
- 5) Transmitiu o seguinte telex: "MAX - BBC apresentou carta KSW melhorando condições financeiras juros 5,5%. Diretoria Provisões contrária apreciação carta que subverte termos concorrência. Matéria será possivelmente resolvida hoje Diretoria Geral. Tudo indica carta intenção sairá início próxima semana. Voltarei com notícias. Abraços HPB".
- 6) Com "SÉRGIO DE MORAES LEME", com quem marcou encontro às 18:00 h do dia 05 Out na redação do "O Estado de São Paulo", onde HPB entregaria à "SÉRGIO" o questionário solicitado, com as devidas respostas, para ser publicado na revista "VISÃO".

Foi constatada, na hora e local combinados, a chegada de "SÉRGIO".

Cêrca das 18:15 h, a Polícia Federal telefonou para a redação do "O Estado de São Paulo", dizendo que tinha conhecimento de que HPB havia entregue a "SÉRGIO", uma reportagem contendo matéria referente ao "Esquadrão da Morte". Após o telefonema, HPB saiu da redação do jornal e dirigiu-se para o escritório da ASPLAN, no Edifício "Itália", de onde iniciou a procura de "SÉRGIO", começando pela sede da revista "VISÃO". Como não o encontrasse, telefonou para a genitora de "SÉRGIO" a quem explicou o fato e esclareceu que precisava da reportagem de volta, uma vez que ela era explosiva e êle, HPB, não queria prejudicar o ra paz nem a êle próprio. Ao chegar em casa de sua genitora, "SÉRGIO" telefonou para o escritório da "ASPLAN" falando com o Dr. WALTER CASAROLLI, o qual ficou de ir apanhar a



28

reportagem, o que, efetivamente, o fez.

Procedida a identificação do jornalista, foi constatado que o nome não era verdadeiro. Na sua ficha existente na revista "VISÃO" - onde trabalha no departamento de redação desde o dia 01 Ago 71, recebendo Cr\$ 1.000,00 de salário - consta como sendo SÉRGIO LEME MARCONDES BENIAMINO, residente à Rua Dr. Mário Ferraz, 95 - Aptº 23. Estes dados estão sendo levantados a fim de que se possa concluir sobre os antecedentes e atividades de SÉRGIO.

- 7) Com GERALDO AGUIRRE, do Tribunal do Juri, pedindo que HPB passasse com urgência no Tribunal, a fim de assinar uma precatória, uma vez que HPB havia ficado de passar no dia anterior, não tendo cumprido o compromisso.
- 8) Com MANDEL, em PARIS, dando-lhe ciência do andamento das negociações em torno do assunto ligado à CESP.

b - Reflexos da atuação do Senador FRANCO MONTORO

Continua repercutindo na imprensa o pronunciamento do Sen FRANCO MONTORO em defesa de HPB. A revista "VEJA", edição de 06 Out 71, sob o título "ESQUADRÃO - QUESTÃO REABERTA", (ANEXO nº 1), publicou trechos do protesto do Senador, o qual considera que HPB vem sofrendo "verdadeira perseguição" e que, "até agora, não teria encontrado o necessário repouso físico e moral".

c - Atividades econômicas

1) Como tem acontecido nos períodos anteriores, HPB continua servindo como intermediário em vários negócios que envolvem grupos nacionais e estrangeiros. O interesse com que se empenha em obter vantagens para os grupos que o procuram, dão margem a interpretações que induzem a acreditar na sua real participação nos negócios.

d - Andamento do inquérito sobre a invasão do escritório de HPB

HPB estranhou, com certa revolta, que o encarregado do inquérito instaurado para apurar os fatos que culminaram com a invasão do seu escritório, perguntasse à LÉA, sua secretária, quais eram as fontes de renda de HPB. Este acha que está sendo colocado na posição de réu. LÉA respondeu que HPB auferia rendas por parte do "O Estado de São Paulo" e do Ministério Público. HPB acha que LÉA se saiu bem porque é o

29

que, realmente, ela sabe de vez que é sua secretária pessoal há dois meses.

e - Desenvolvimento da ação fiscal

A ação fiscal iniciada teve seu ritmo acelerado depois que o agente fiscal da GB retomou o trabalho e fêz valer sua experiência em assunto dessa natureza. No decorrer da próxima semana, possivelmente, já se terá conhecimento da origem de alguns dos créditos constantes das contas bancárias de HPB.

- 3. CONCLUSÃO

O episódio que culminou com a entrega de HPB para um jornalista ainda não totalmente identificado, de uma reportagem "explosiva" sobre o "Esquadrão da Morte", revela seu interesse em continuar estimulando a publicação de fatos que repercutem negativamente sobre a imagem do Govêrno. Muito embora haja aparecido o nome da revista "VISÃO", é possível que o artigo seria destinado à imprensa estrangeira, porque no primeiro contato mantido com HPB, SÉRGIO deixou claro que objetivava obter matéria para publicação no exterior. Por outro lado, a identidade de SÉRGIO ainda não esclarecida, revela o seu interesse em manter oculta, por alguma razão, sua verdadeira identidade.

HPB continua agindo como introdutor de grupos nacionais e internacionais nos mais diversos ramos de negócio, atividade essa que vem prejudicando o exercício de sua função de Procurador, a ponto de ser insistentemente chamado a comparecer ao Tribunal do Juri.

A revista "VISÃO" em sua edição de 27 Set 71, dedica um artigo no qual analisa a falência da ASPLAN colocando-a no contexto das firmas de planejamento (firmas de consultoria). (ANEXO Nº 2). A reportagem - que foi muito bem recebida pelos diretores da ASPLAN - foi orientada por CLÁUDIO GASPAS, acionista da firma e irmão de DIOGO ADOLPHO NUNES DE GASPAS, Diretor da ASPLAN e de várias outras emprêsas, algumas falidas, e que se encontra, atualmente, na EUROPA com intenção de não mais regressar ao BRASIL. O artigo tenta justificar a falência da ASPLAN como sendo decorrente do sistema imposto pelo processo de pagamento dos clientes - muito demorado - , do crescimento rápido da emprêsa e da falta de apôio do Govêrno. HPB faz parte do grupo que tem como lider

DIOGO ADOLPHO. Êsse grupo manobra agora objetivando sensibilizar a opinião pública numa tentativa de justificar sua queda, apontando, entre outras razões, a falta de apoio do Govêrno.



31



## ESQUADRÃO

## Questão reaberta

As sessões do Senado vêm caracterizando-se pela tranqüilidade com que se desenvolvem. Os discursos inflamados, os apartes acalorados já não são tão comuns entre os parlamentares. Assim, na terça-feira da semana passada, o senador Franco Montoro, MDB,



LUIZ HUIBERTO

Montoro: Bicudo não tem sossego

teve um auditório surpreso e interessado para acompanhar o seu pronunciamento sobre a "verdadeira perseguição" que estaria sofrendo o procurador Hélio Bicudo, responsável por sete denúncias contra o "esquadrão da morte" paulista. Bicudo foi afastado em inícios de agosto, por motivos ainda não suficientemente esclarecidos, e até agora não teria encontrado "o necessário repouso físico e moral".

Franco Montoro protestou contra o fato de o procurador estar sendo seguido, de maneira misteriosa, em todos os seus passos (seu escritório particular foi vasculhado, há duas semanas, por três desconhecidos, aparentemente interessados na microfilmagem de documentos pessoais).

O pronunciamento de Montoro, bastante aplaudido, teve alguma repercussão dentro e fora do Senado e serviu para reanimar a questão dos crimes do "esquadrão" paulista, um tanto diluída nos últimos dois meses. No plenário, Carvalho Pinto solidarizou-se com ele. José Lindoso, vice-líder da Arena, reafirmou que os crimes do "esquadrão" não têm, absolutamente, o beneplácito das autoridades.

E por coincidência, no dia seguinte, um dos promotores da cidade de Guarulhos recebia nova sindicância sobre o "esquadrão" paulista preparada pela Corregedoria dos Presídios. Uma prova de que a Justiça, pelo menos, não está disposta a deixar o problema do "esquadrão" circunscrito aos discursos parlamentares.



## ANEXO Nº 2

37

27 - SET. 71

## PLANEJAMENTO

## Um ramo com muitos problemas

Em julho, os advogados de um banco deram entrada no Fórum de São Paulo de uma petição contestando o pedido de concordata preventiva da Asplan S.A. — Assessoria em Planejamento. A alegação era de que a empresa estava com cinco títulos protestados, no valor de 140 mil cruzeiros cada um, e que, portanto, não tinha direito à concordata. O seu caso era de falência.

Parecia absurdo: a Asplan situava-se entre as maiores empresas de planejamento do Brasil e, embora com graves problemas, tivera um faturamento de 12 milhões de cruzeiros em 1970.

Quinze dias depois, porém, a própria empresa solicitava a transformação de seu pedido de armistício em rendição incondicional. Confessava-se "compelida a reconhecer ter-se tornado impossível o prosseguimento de suas atividades e, em consequência, legalmente inevitável a sua liquidação pela via falencial".

E, em 2 de agosto, o juiz de Direito Paulo Restiffe Netto, do 17.º Ofício Cível de São Paulo, decretava a falência e a lacração dos escritórios.

**Crescimento vulnerável.** O final melancólico não chegou a provocar sérios abalos numa praça como São Paulo, mas deu muito o que falar dentro do setor. Os débitos da empresa junto a 72 credores chegam a 13,8 milhões de cruzeiros, sem contar compromissos trabalhistas (há funcionários e técnicos que, além de não terem sido indenizados, não receberam os salários dos últimos meses).

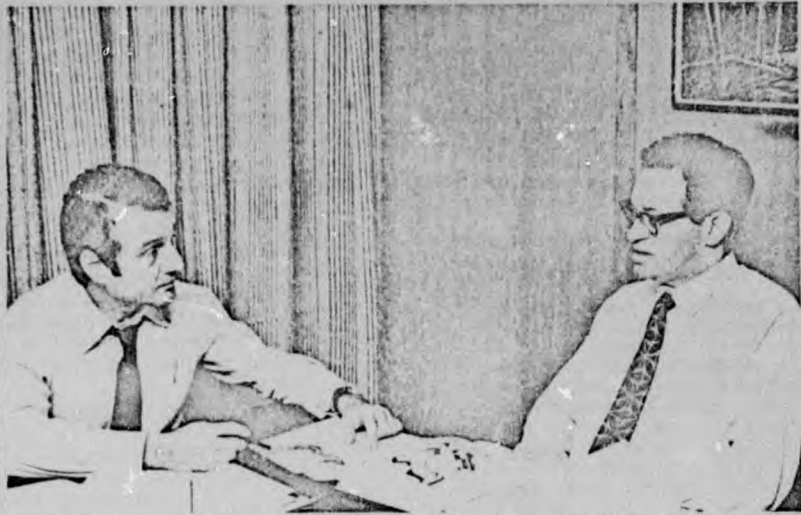
Como se explica que uma empresa de serviços, cujo patrimônio consiste principalmente de seu corpo de técnicos e que trabalha sob contrato, tenha conseguido acumular um passivo tão elevado?

Outro aspecto também lembrado: pressupõe-se que um período de grandes investimentos públicos e privados, como o atual, seja benéfico às empresas de planejamento. Por que não o foi para a Asplan? Em última análise, a crise atingiu somente uma empresa ou reflete problemas do setor?

As explicações para a situação a que chegou a empresa são várias e às vezes divergem entre si. Contudo, uma delas parece mais evidente. A Asplan quis crescer demais antes de ter consolidado a sua estrutura financeira e, ao procurar tornar-se menos dependente de resultados incertos de concorrências, colocou-se em situação extremamente vulnerável.

O grupo que a constituiu, em 1963, integrado por técnicos que haviam tomado parte no Plano de Ação do Governo Carvalho Pinto, conheceu logo de início um período de crise. Entre 1964 e princípios de 1965, a empresa passou seis meses sem assinar novos contratos. Como era ainda pequena — tinha só vinte técnicos nessa época —, conseguiu superar a dificuldade.

Mais tarde, com a melhoria do crédito externo do país, tornou-se possível obter financiamentos internacionais para a elaboração de projetos de desenvolvimento e urbanismo. A Asplan, em consórcio com outras firmas nacionais e america-



Walter Rocha e Isaac Milder (Serete): é um setor estratégico do desenvolvimento



Cláudio Gaspar é o diretor da Brastec

nas, foi escolhida para levar adiante o Plano Urbanístico Básico (PUB) da Prefeitura de São Paulo, com financiamento da USAID.

O contrato do PUB, o de desenvolvimento do Vale do Taquari e outros menores animaram a empresa a tentar o grande salto para a frente. A Asplan, em pouco tempo, passou de pequena a grande, sem fazer nem mesmo um estágio como empresa de médio porte. De uma casa na Rua Tupi, no Pacaembu, mudou-se para um edifício na Avenida São João, onde chegou a ocupar doze andares.

**O refluxo.** Foi então que tomou a iniciativa que, no entender de muitos observadores, foi a principal causa de seu desastre anos depois. Ao final da elaboração do PUB, constituiu uma subsidiária - a Fluxo, uma firma de processamento de dados - com o objetivo não só de utilizar seus serviços na atividade de planejamento como de diversificar. Julgava-se que uma atividade mais constante pudesse proporcionar apoio financeiro nos períodos de calma entre a contratação de novos projetos.

A estratégia podia ser correta, mas parece não haver dúvida de que foi cometido um erro tático. A estrutura financeira da empresa era ainda muito dependente. O pagamento da última parcela do PUB, que devia sair em fins de 1969, atrasou-se, criando sérios problemas. Para agravar a situação, de setembro daquele ano a maio de 1970 a Asplan não conseguiu assinar nenhum novo contrato, embora estivesse participando ativamente de dezenove concorrências envolvendo projetos no valor total de 30 milhões de cruzeiros.

A empresa não podia dispensar os técnicos e o pessoal auxiliar porque necessitava deles para elaborar as propostas. E precisava entrar em tantas concorrências quanto possível para garantir um número razoável de contratos com que financiar a expansão. Em consequência, tinha de arcar com altos custos, sem re-

ceita. Só para elaborar uma proposta, gastava, em média, 20 mil cruzeiros.

Apelou para os financiamentos bancários, enquanto que a Fluxo, em seu período inicial, também exigia investimentos. As despesas eram cada vez mais comprometedoras e a Asplan acabou pagando juros sobre juros.

**Decidem milhões.** A história da Asplan tem sua moral, tanto para as empresas de consultoria, como para o Governo, que, em seus diversos níveis, é o maior contratante de seus serviços. Falta uma política oficial em relação às empresas privadas de consultoria, embora hoje a ação governamental não dispense o seu concurso.

Surgindo há pouco mais de dez anos, as empresas de planejamento ou de consultoria técnica - como são genericamente chamadas as firmas que trabalham em planejamento econômico, fazem estudos de viabilidade técnica, econômica e financeira, planos-diretores, planos de desenvolvimento, serviços de *engineering* - têm uma utilidade reconhecida na fase de pré-investimento público ou privado.

"A atividade de consultoria", diz Cláudio Gaspar, da Brastec, "é utilizada para aumentar o grau de racionalidade de investimentos, informando operacionalmente as decisões sobre sua oportunidade e critérios de aplicação."

"O setor é estratégico para o desenvolvimento nacional", continua Walter Rocha, da Serete. "Os contratos das dez maiores empresas de consultoria do Brasil, somados, envolvem investimentos da ordem de 3 bilhões de dólares. Por aí se pode avaliar a importância dessas empresas. Uma política errada para com o setor só pode atrasar o desenvolvimento do país."

**A falta de capital.** Todas as firmas que se dedicam a essa atividade são afetadas, em certo grau, por problemas financeiros. Em documento que encaminhou ao Governo Federal, com o título

de *A consultoria no Brasil (Problemas e sugestões)*, a Asplan sintetizava a questão: "Dedicadas a serviço, e não a produção, na linguagem corrente do mercado financeiro, são colocadas em segundo plano na programação dos empréstimos, sofrendo constantes crises de capital de giro. Seus papéis não são considerados tão bons como os industriais, de modo que os custos de financiamento são sempre mais altos que os normais do mercado, consumindo os lucros e tornando impossíveis os investimentos".

É um erro pensar que essas firmas não investem. Grande parte do que lucram têm que gastar, se querem progredir, na formação de técnicos de alto nível, necessários à sua atividade. Esta é, aliás, uma das razões apontadas para a crise da Asplan. A empresa contratou projetos de planejamento de transportes, para os quais não havia mão-de-obra especializada, em número suficiente, no país. Teve de formá-la, e naturalmente o trabalho, durante certo tempo, não foi muito produtivo. Quando a experiência proporcionou condições aos técnicos para melhor desempenho, os contratos tinham chegado ao fim. A firma vacilou em dispensar gente que lhe tinha custado tão caro, pensando em novos contratos que poderiam exigir os seus conhecimentos especializados. E, afinal de contas, formar mão-de-obra, para depois fornecê-la pronta aos concorrentes, não é boa política em nenhum ramo.

**As leis do mercado.** As constantes dificuldades das firmas acabam recaindo sobre os profissionais do setor. Embora reconheçam os problemas envolvidos, eles reivindicam uma melhor organização por parte dos clientes de consultoria, de forma que as empresas possam ser abastecidas com um fluxo mínimo de serviços. Nos Estados Unidos, é política oficial do Governo ter sempre uma reserva de projetos a executar, que vai soltando aos poucos, nas épocas em que as consultorias têm menos serviço.



Da forma como as coisas são conduzidas no Brasil, a concorrência entre as firmas chega a ser predatória. Aberta um concorrência, dezenas se habilitam e se comprometem a apresentar propostas. Estas, em projetos médios, normalmente têm de trezentas a quinhentas páginas (com *currícula*, gráficos, etc.). Só uma empresa é a vencedora. Todas as demais perderam dezenas de homens-hora de trabalho na elaboração de propostas.

Além disso, como salienta o arquiteto Domingos Theodoro de Azevedo Netto, cada vez se ampliam mais os prazos entre a publicação do edital de concorrência, a entrega das propostas, o julgamento, a decisão final e o prazo para contrato. Com isso, os custos operacionais ficam muito altos, pois as empresas mantêm pessoal ocioso por muito tempo. A solução de utilizar esse pessoal em outras propostas tem seus riscos, como mostra o caso da Asplan.

"Toda essa seqüência", diz Azevedo Netto, "que há quatro ou cinco anos demorava seis meses, agora chega a levar o dobro do tempo." Essas demoras implicam em incontáveis viagens, encontros e reuniões, desgastando as consultoras e aumentando o seu *overhead* (custos indiretos). Além disso, os preços apresentados sofrem o desgaste da inflação.

Uma das soluções propostas é o estabelecimento de prazos-limite e o ressarcimento das despesas com a preparação de propostas, depois de uma pré-qualificação dos concorrentes.

Carlos Walter Aumond, diretor-técnico do GPI (Grupo de Planejamento Integrado) levanta outra lebre. As empresas que se dedicam ao planejamento municipal encontram dificuldades devido ao teto de 33% para o *overhead*, imposto pelo Serviço Federal de Habitação e Urbanismo (Serfhau), órgão do BNH que financia esses planos.

Aumond sugere a adoção do sistema *cost-plus-fee* (custo mais taxa) para cálculo dos preços: "O principal problema de uma empresa de consultoria se verifica ao nível da administração dos projetos. A falta de programação e controle dos custos pode até conduzir à falência, pois as consultoras trabalham com uma margem de segurança mínima".

**Ponta-de-lança.** Atrapalha muito também a atividade das empresas nacionais a exigência de que obtenham financiamento para os projetos. Em primeiro lugar, obriga as consultoras a negociar fora de sua área de competência específica e, em segundo, tende a favorecer as firmas estrangeiras, protegidas por seus governos ou sustentadas por fortes grupos econômicos.

É preciso esclarecer que a Finep — Financiadora de Estudos e Projetos, empresa pública que funciona no âmbito do Ministério do Planejamento, não financia as consultoras nem lhes assegura um esquema de crédito. A Finep financia os clientes de consultoria: um governo estadual, por exemplo, que queira laborar um plano de desenvolvimento

e que precisa constituir um grupo de estudo, montar um aparelho para abrir concorrências, acompanhar o andamento dos planos, etc.

Isto coloca em evidente vantagem firmas como a Tecno-Iberia, da Espanha; a Italconsult, da Itália; a Tahal, de Israel — empresas estatais e que funcionam como agências das consultoras de seus países. Participam ativamente das licita-

### É difícil classificá-las

A julgar pelo número de empresas que se dedicam a esse campo, a consultoria no Brasil parece consolidada. No Serfhau estão cadastrados 261 escritórios de planejamento. Na Finep, segundo se informa, o número ultrapassa quinhentos. Considerando que, segundo o *Engineering News Record*, existem nos Estados Unidos 460 escritórios de consultoria, as empresas nacionais, pelo menos estatisticamente, fazem boa figura.

É um problema classificar essas empresas. Primeiro, os serviços que oferecem são muito diversificados, o que dificulta o agrupamento por setores. Além disso, a maioria delas, como simples sociedades limitadas, não publica balanços. Poucas são sociedades anônimas e nenhuma de capital aberto. Em comparação com a indústria e o comércio, há uma violenta desproporção entre seu capital, seu patrimônio e seu faturamento, sem mencionar o volume de investimentos, pelos quais são responsáveis.

A Consultec é um bom exemplo. Uma das primeiras firmas "de planejamento" do país, fundada por Roberto Campos juntamente com técnicos do BNDE, tem um capital de apenas 99 cruzeiros. Seu patrimônio líquido, no entanto, atinge 300 mil cruzeiros. E o faturamento estimado para este ano é da ordem de 2,5 milhões de cruzeiros.

Geralmente se aceita que entre as maiores firmas de consultoria estão a Hidroservice, a Promon, a Sondotécnica, a Montor-Montreal, a Themag, a Brasconsult, a Planidro. A Asplan pertencia a este grupo, mas conservava uma diferença específica: era a única, entre os grandes, que baseava sua atividade em planejamento econômico. Nas outras, o forte é o *engineering*, isto é, elaboração, detalhamento e execução de projetos de redes energéticas e de transportes e instalações industriais. Aos poucos, as firmas de *engineering* estão "invadindo" o mercado de planejamento econômico, montando, para isso, departamentos especializados. A recíproca não é verdadeira, ou seja, as firmas de planejamento, não dispondo de pessoal para o *engineering*, ficam sem resposta à altura.

Fernando Henrique Cardoso, sociólogo do Cebrap, uma firma de planejamento, aponta uma resultante positiva da atividade: "Além do *know-how* já acumulado, essas empresas formaram técnicos que não existiam no Brasil, permitindo que muitos passassem do nível acadêmico para o nível operacional, e reuniram um grande capital em informações sobre o país".

O Professor Paul Singer acha que, a despeito das críticas que se fazem ao tipo de planejamento descentralizado hoje existente no Brasil, "ele pelo menos apresenta flexibilidade e evita excessiva burocratização dos processos de decisão".

34  
ções internacionais e repassam os serviços às suas filiais. Oferecem, também, um esquema de financiamento pronto.

O sistema americano é diferente. O Governo não incentiva diretamente as suas empresas, mas o Eximbank, de Washington, financia estudos de viabilidade realizados no exterior por firmas dos EUA. O banco sabe que as consultoras são uma valiosa ponta-de-lança para as exportações americanas de equipamentos.

Até agora, apesar de as empresas nacionais de consultoria sofrerem a concorrência externa, nada existe para permitir que elas disputem mercados fora de nossas fronteiras. As possibilidades abertas são maiores do que se pensa. Antes de sua derrocada, o Brasil havia ganhado uma concorrência do Paraguai; a Venezuela se mostra interessada em consórcios com consultoras brasileiras; e o Paraguai parece disposto a elaborar um programa semelhante ao Premen (Programa de Ensino Médio) brasileiro.

**Acrescenta know-how?** Como consequência da necessidade de ir buscar financiamento externo, a participação estrangeira torna-se quase uma norma, em muitos casos. Não é uma exigência *de qua non* da entidade financiadora, mas está implícita na concessão do financiamento, como ocorreu no caso dos projetos financiados pela USAID.

Até que ponto a associação com firmas estrangeiras contribui para o desenvolvimento da tecnologia nacional nesse campo é "uma questão delicada", segundo Walter Rocha: "Em certas áreas, o Governo, partindo do princípio de que ainda não existe tecnologia nacional desenvolvida, aceita e estimula consórcios com firmas estrangeiras. O problema é que dificilmente haverá transferência de *know-how*, a menos que a firma nacional seja suficientemente forte".

No caso de projetos de irrigação, por exemplo, existem alguns aspectos particulares em que há deficiência de tecnologia no país. "Mas esses casos podiam ser solucionados pela subcontratação", salienta. "O ponto central é que, se não houver disciplina, o consórcio não acrescenta *know-how* ao país. Às vezes, ao contrário, *chupa* o das empresas nacionais. Além disso, consórcios formados por muitas empresas não têm unidade técnica e tendem a aumentar os custos indiretos."

Da forma como as coisas são conduzidas no Brasil, a concorrência entre as firmas chega a ser predatória. Aberta um concorrência, dezenas se habilitam e se comprometem a apresentar propostas. Estas, em projetos médios, normalmente têm de trezentas a quinhentas páginas (com *curricula*, gráficos, etc.). Só uma empresa é a vencedora. Todas as demais perderam dezenas de homens-hora de trabalho na elaboração de propostas.

Além disso, como salienta o arquiteto Domingos Theodoro de Azevedo Netto, cada vez se ampliam mais os prazos entre a publicação do edital de concorrência, a entrega das propostas, o julgamento, a decisão final e o prazo para contrato. Com isso, os custos operacionais ficam muito altos, pois as empresas mantêm pessoal ocioso por muito tempo. A solução de utilizar esse pessoal em outras propostas tem seus riscos, como mostra o caso da Asplan.

"Toda essa seqüência", diz Azevedo Netto, "que há quatro ou cinco anos demorava seis meses, agora chega a levar o dobro do tempo." Essas demoras implicam em incontáveis viagens, encontros e reuniões, desgastando as consultoras e aumentando o seu *overhead* (custos indiretos). Além disso, os preços apresentados sofrem o desgaste da inflação.

Uma das soluções propostas é o estabelecimento de prazos-limite e o ressarcimento das despesas com a preparação de propostas, depois de uma pré-qualificação dos concorrentes.

Carlos Walter Aumond, diretor-técnico do GRI (Grupo de Planejamento Integrado) levanta outra lebre. As empresas que se dedicam ao planejamento municipal encontram dificuldades devido ao teto de 33% para o *overhead*, imposto pelo Serviço Federal de Habitação e Urbanismo (Serfchau), órgão do BNH que financia esses planos.

Aumond sugere a adoção do sistema *cost-plus-fee* (custo mais taxa) para cálculo dos preços: "O principal problema de uma empresa de consultoria se verifica ao nível da administração dos projetos. A falta de programação e controle dos custos pode até conduzir à falência, pois as consultoras trabalham com uma margem de segurança mínima".

**Ponta-de-lança.** Atrapalha muito também a atividade das empresas nacionais a exigência de que obtenham financiamento para os projetos. Em primeiro lugar, obriga as consultoras a negociar fora de sua área de competência específica e, em segundo, tende a favorecer as firmas estrangeiras, protegidas por seus governos ou sustentadas por fortes grupos econômicos.

É preciso esclarecer que a Finep — Financiadora de Estudos e Projetos, empresa pública que funciona no âmbito do Ministério do Planejamento, não financia as consultoras nem lhes assegura um esquema de crédito. A Finep financia os clientes de consultoria: um governo estadual, por exemplo, que queira laborar um plano de desenvolvimento

e que precisa constituir um grupo de estudo, montar um aparelho para abrir concorrências, acompanhar o andamento dos planos, etc.

Isto coloca em evidente vantagem firmas como a Tecno-Iberia, da Espanha; a Italconsult, da Itália; a Tahal, de Israel — empresas estatais e que funcionam como agências das consultoras de seus países. Participam ativamente das licita-

### É difícil classificá-las

A julgar pelo número de empresas que se dedicam a esse campo, a consultoria no Brasil parece consolidada. No Serfchau estão cadastrados 261 escritórios de planejamento. Na Finep, segundo se informa, o número ultrapassa quinhentos. Considerando que, segundo o *Engineering News Record*, existem nos Estados Unidos 460 escritórios de consultoria, as empresas nacionais, pelo menos estatisticamente, fazem boa figura.

É um problema classificar essas empresas. Primeiro, os serviços que oferecem são muito diversificados, o que dificulta o agrupamento por setores. Além disso, a maioria delas, como simples sociedades limitadas, não publica balanços. Poucas são sociedades anônimas e nenhuma de capital aberto. Em comparação com a indústria e o comércio, há uma violenta desproporção entre seu capital, seu patrimônio e seu faturamento, sem mencionar o volume de investimentos, pelos quais são responsáveis.

A Consultec é um bom exemplo. Uma das primeiras firmas "de planejamento" do país, fundada por Roberto Campos juntamente com técnicos do BNDE tem um capital de apenas 99 cruzeiros. Seu patrimônio líquido, no entanto, atinge 300 mil cruzeiros. E o faturamento estimado para este ano é da ordem de 2,5 milhões de cruzeiros.

Geralmente se aceita que entre as maiores firmas de consultoria estão a Hidroservice, a Promon, a Sondotécnica, a Montor-Montreal, a Themag, a Brasconsult, a Planidro. A Asplan pertencia a este grupo, mas conservava uma diferença específica: era a única, entre os grandes, que baseava sua atividade em planejamento econômico. Nas outras, o forte é o *engineering*, isto é, elaboração, detalhamento e execução de projetos de redes energéticas e de transportes e instalações industriais. Aos poucos, as firmas de *engineering* estão "invadindo" o mercado de planejamento econômico, montando, para isso, departamentos especializados. A recíproca não é verdadeira, ou seja, as firmas de planejamento, não dispoem de pessoal para o *engineering*, ficam sem resposta à altura.

Fernando Henrique Cardoso, sociólogo do Cebrap, uma firma de planejamento, aponta uma resultante positiva da atividade: "Além do *know-how* já acumulado, essas empresas formaram técnicos que não existiam no Brasil, permitindo que muitos passassem do nível acadêmico para o nível operacional, e reuniram um grande capital em informações sobre o país".

O Professor Paul Singer acha que, a despeito das críticas que se fazem ao tipo de planejamento descentralizado hoje existente no Brasil, "ele pelo menos apresenta flexibilidade e evita excessiva burocratização dos processos de decisão".

ções internacionais e repassam os serviços às suas filiais. Oferecem, também, um esquema de financiamento pronto.

O sistema americano é diferente. O Governo não incentiva diretamente as suas empresas, mas o Eximbank, de Washington, financia estudos de viabilidade realizados no exterior por firmas dos EUA. O banco sabe que as consultoras são uma valiosa ponta-de-lança para as exportações americanas de equipamentos.

Até agora, apesar de as empresas nacionais de consultoria sofrerem a concorrência externa, nada existe para permitir que elas disputem mercados fora de nossas fronteiras. As possibilidades abertas são maiores do que se pensa. Antes de sua derrocada, a Asplan havia ganhado uma concorrência no Uruguai; a Venezuela se mostra interessada em consórcios com consultoras brasileiras; e o Paraguai parece disposto a elaborar um programa semelhante ao Premer (Programa de Ensino Médio) brasileiro.

**Acrescenta know-how?** Como consequência da necessidade de buscar financiamento externo, a participação estrangeira torna-se quase uma norma, em muitos casos. Não é uma exigência *de qua non* da entidade financiadora, mas está implícita na concessão do financiamento, como ocorreu no caso dos projetos financiados pela USAID.

Até que ponto a associação com firmas estrangeiras contribui para o desenvolvimento da tecnologia nacional nesse campo é "uma questão delicada", segundo Walter Rocha: "Em certas áreas, o Governo, partindo do princípio de que ainda não existe tecnologia nacional desenvolvida, aceita e estimula consórcios com firmas estrangeiras. O problema é que dificilmente haverá transferência de *know-how*, a menos que a firma nacional seja suficientemente forte".

No caso de projetos de irrigação, por exemplo, existem alguns aspectos particulares em que há deficiência de tecnologia no país. "Mas esses casos podiam ser solucionados pela subcontratação", salienta. "O ponto central é que, se não houver disciplina, o consórcio não acrescenta *know-how* ao país. Às vezes, ao contrário, *chupa* o das empresas nacionais. Além disso, consórcios formados por muitas empresas não têm unidade técnica e tendem a aumentar os custos indiretos."

Cláudio Gaspar lembra um aspecto também importante. A necessidade de conhecimento das condições locais, de entendimento entre cliente e consultor, dos quais depende o êxito do projeto: "Há que considerar que o trabalho logicamente perfeito conduz a um grau exagerado de racionalidade, mais próprio da atividade acadêmica, e ao risco de que o resultado não seja útil e oportuno ao cliente. Na prática, prevalece entre as consultoras brasileiras uma mais adequada conceituação dos serviços".

A orientação ao cliente não se restringe à fase de elaboração de projetos, mas também abrange o pré-projeto.

Muitas vezes, o cliente não tem experiência para ser cliente", comenta. "É preciso, pois, não só trabalhar para ele, mas com ele."

Apesar dos problemas que enfrentam e não obstante o estrondoso insucesso da Asplan, os dirigentes das principais empresas nacionais de consultoria acham que o setor caminha para um período de estabilidade. Depois de dez anos de implantação desses serviços no país, acreditam que "o pior já passou".



F

I

M