

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:**  
**POLÍTICAS E PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL**

**Sistema Financeiro Público estadual:  
a trajetória da Codesc  
(Poder, Espaço Público e Ciclo Institucional)**

**Rogério Santos da Costa**

**Dissertação de Mestrado  
apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração, Área  
de Concentração em Políticas e  
Planejamento Governamental da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina, sob a orientação do  
Professor Doutor Erni José Seibel.**

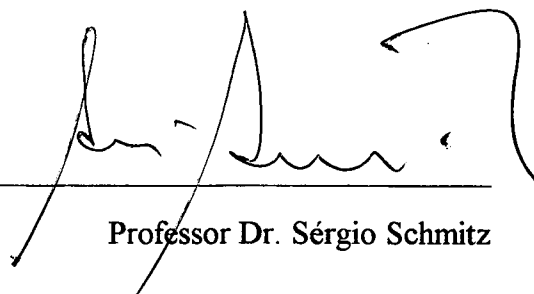
**Florianópolis (SC), maio de 1998**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração, Área de concentração em Políticas e Planejamento Governamental.



---

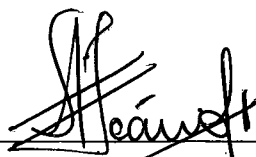
Professor Dr. Erni José Seibel - Orientador



---

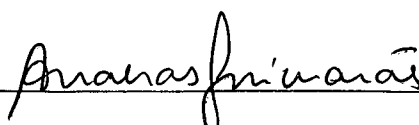
Professor Dr. Sérgio Schmitz

BANCA EXAMINADORA:



---

Professor Dr. Sílvio Antônio Ferraz Cário



---

Professora Dra. Valeska Nahas Guimarães

*Dedico este trabalho  
a Patrícia Aguiar dos Santos, pelo amor e solidariedade  
aos meus pais, Valmor e Justa, pelo irrestrito apoio  
e em memória de Redson Faraco,  
seu sorriso está em nossos corações.*

## AGRADECIMENTOS

Ao professor e amigo Erni José Seibel, pela genialidade com que trata e transmite suas interpretações sobre os fenômenos sociais, e pela dedicação à orientação deste trabalho.

Aos funcionários da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – Codesc. Do seu presidente ao contínuo, todos foram de fundamental importância para a consecução deste trabalho. Às diversas instituições pesquisadas, dentre as quais destaco a Assessoria Coletiva do Partido dos Trabalhadores na Assembléia Legislativa de Santa Catarina e o Sindicato dos Bancários de Florianópolis. Ao CNPq pela apoio financeiro através da bolsa de estudos.

Ao amigo Benilson Borinelli pelas fundamentais e incessantes conversas e discussões, o que foi de suma importância para as análises desta dissertação, bem como pela solidariedade nos momentos difíceis por que passamos. Outras pessoas igualmente contribuíram em diversos momentos do trabalho, entre elas Jorge Gouvêa, Silvana Granemann, Patrícia Aguiar, Valdir Alvim, Daniel Passos, Célio Espíndola, Maurício Sardá, Valmir da Costa, Belo, Marcelo Aguiar e Ricardo Guerreiro.

Aos amigos, professores e funcionários do CPGA pela convivência enriquecedora.

Aos meus familiares, por estarem ao meu lado em todos os momentos, em especial ao netinho que chegou nos dando muita alegria.

À família Aguiar dos Santos, pelo incentivo e apoio constantes, sou extremamente grato.

Aos amigos do Dieese e dos sindicatos com os quais estivemos trabalhando durante um ano e meio, agradeço a oportunidade e a experiência.

Finalmente agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para a concretização deste trabalho, e àqueles que lutam pela cidadania e por justiça social.

## RESUMO

A presente dissertação analisa a trajetória da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – Codesc, desde sua criação até a atualidade, enfocando as relações de poder no aparelho de Estado, com ênfase nas empresas do Sistema Financeiro Público Estadual (SFP), bem como no seu próprio ciclo institucional. Trata-se de um estudo institucional exploratório com análise intensiva e aprofundada do objeto de estudo.

A Codesc foi criada em 1975 e tinha três grandes eixos de atuação: Companhia de Desenvolvimento, *holding* do Sistema Financeiro Público Estadual e administradora de ações de propriedade do Estado. Seu raio de controle e ingerência diante do SFP e até para além deste colocavam-na, por um lado, como uma grande possibilidade de ser um espaço privilegiado de ação política, o que resultou na alavancagem de seu primeiro presidente Jorge Konder Bornhausen ao governo do Estado; por outro, como o alvo principal na luta por autonomia das instituições que eram por ela controladas.

Estes fatores, aliados ao derradeiro término do período desenvolvimentista no final dos anos setenta, trazem para a Codesc uma seqüência de esvaziamento de funções e de poderes, resultando na sua quase extinção no início de 1983. Porém, tendo apenas as prerrogativas de administração das ações do Estado, notadamente o controle acionário do Banco do Estado de Santa Catarina - Besc, revela-se ainda um importante espaço público, instrumento tanto para políticas públicas, como para as relações políticas que se estabelecem a partir do aparelho de Estado.

Assim, tendo apenas esta função original de administradora de ações, e devido principalmente à capacidade e criatividade da sua burocracia, à Codesc são passadas e retiradas várias funções a partir de 1983 o que garante uma sobrevivência e lhe confere um ciclo institucional característico. Atualmente, tem-se uma Codesc prestadora de serviços no – e para o – aparelho de Estado, enquanto o Sistema Financeiro Público estadual vê seus dias contados como agente público estatal ante a ameaça da privatização.

## ABSTRACT

This dissertation analyzes the path of the Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - Codesc, since its creation until now, focusing the power relationships in the device of State, with emphasis in the companies of the state Public Financial System (SFP), as well as in its own institucional cycle. It consists in a exploratory institucional study and also in an intensive and deepened analysis to the study object.

Codesc was created in 1975 and had 3 great performance axis: development company, state Public Financial System holding and State's shares administrator. Its ray of control and mediation ahead and even for beyond of the SFP placed it, on an way, as a great possibility of being a privileged space of politic action, which resulted in the leverage of its first president Jorge Konder Bornhausen to the government of the State, on other way, as the main target in the fight for the life of the institutions that were controled for them.

These factors, allies to the last ending of the development period in the end of the Seventies, bring for the Codesc a sequence of functions and power empties, almost resulting in its extinguishing in the beginning of 1983. However, having only the prerogatives of management of State shares, specially the shareholding control of the Banco do Estado de Santa Catarina - Besc, still turn out to be an important public space, both instrument for public politics and for politic relationships established from the device of State.

Thus, having only this original share administrator function, and mainly due to the capacity and creativity of its bureaucracy, some functions are passed and removed to the Codesc from 1983. It guarantees a supervened and confers it a characteristic institucional cycle. Currently, Codesc is rendering services in - and for - the device of State, while the state Public Financial System is imminent to end as state public agent before face of privatization threat.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADESG - Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra  
ADFSC - Administradora Financeira Catarinense S/A  
AG - Assembléia Geral  
AGE - Assembléia Geral Extra-Ordinária  
AGO - Assembléia Geral Ordinária  
Arena - Aliança Renovadora Nacional  
BA - Estado Burocrático Autoritário  
Badesc - Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina  
BC - Banco Central do Brasil  
BDE - Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina  
Besc - Banco do Estado de Santa Catarina S/A  
Bescam - Besc Corretora de Títulos, Valores e Câmbio  
Bescor - Besc Corretora de Seguros  
Bescredi - Besc Financeira S/A - Crédito, Financiamento e Investimentos  
Besctur - Besc Turismo S/A  
Bescval - Besc Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários  
Bird - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento  
BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul  
Casan - Companhia Catarinense de Águas e Saneamento  
CDE - Conselho de Desenvolvimento Econômico  
CDS - Conselho de Desenvolvimento Social  
Cede - Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico  
CEDS - Conselho Estadual de Desenvolvimento Social  
Ceesa - Caixa Econômica Estadual S/A

Celesc - Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A  
Cimenvale - Mineração e Cimento Vale do Itajaí S/A  
CMN - Conselho Monetário Nacional  
Codesc - Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S/A  
Codesul - Conselho de Desenvolvimento do Extremo Sul  
Codisc- Companhia de Distrito Industrial Sul Catarinense  
Comcap - Companhia de Melhoramentos da Capital  
Conad - Conselho de Administração  
Confis - Conselho Fiscal  
Consul - Conselho Consultivo  
Copla - Comitê de Planejamento  
CPF - Conselho de Política Financeira  
DER - Departamento de Estradas de Rodagem  
Direx - Diretoria Executiva  
Esag - Escola Superior de Administração e Gerência  
Esg - Escola Superior de Guerra  
Fatma - Fundação de Amparo à Tecnologia e Meio Ambiente  
Fiesc - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina  
Fundesc - Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina  
Fusesc - Fundação Codesc de Seguridade Social  
Gaplan - Gabinete do Planejamento e Coordenação Geral  
Ibad - Instituto Brasileiro de Ação Democrática  
Inco - Banco Indústria e Comércio  
Invesc- Santa Catarina Participações e Investimentos S/A  
Ipes - Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais  
Itag - Instituto Técnico de Administração e Gerência  
Itep - Instituto Técnico de Economia e Planejamento  
Ladesc - Liga de Apoio ao Desenvolvimento Social Catarinense  
Lotesc - Loteria Estadual de Santa Catarina  
MDB - Movimento Democrático Brasileiro



Metanol - Pesquisas e Projetos de Carvão Ltda  
PND - Plano Nacional de Desenvolvimento  
PDS - Partido Democrático Social  
PFL - Partido da Frente Liberal  
PG - Plano de Governo  
PKB - Paulo Konder Bornhausen  
Plameg - Plano de Metas do Governo  
PMDB - Partido do Movimento Democrático Brasileiro  
POE - Plano de Obras e Equipamentos  
PPB - Partido Progressista Brasileiro  
Procape - Programa de Capitalização de Empresas  
Prodasc - Companhia de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina  
Profluxo - Programa de Ajustamento de Fluxos de Caixa  
PSD - Partido Social Democrático  
PT - Partido dos Trabalhadores  
Raet- Regime de Administração Especial Temporária  
Refloresc - Besc S/A - Reflorestadora  
Santinvest - Santa Catarina Investimentos S/A  
Secom - Secretaria Extraordinária de Comunicação Social  
SFBesc - Sistema Financeiro Besc  
SFP - Sistema Financeiro Público estadual  
Sidersul - Siderurgia Sul Catarinense S/A  
Sudesul - Superintendência Para o Desenvolvimento do Sul  
Telesc - Telecomunicações de Santa Catarina  
UDN - União Democrática Nacional

## LISTA DE TABELA E ANEXOS

<b>TABELA 1</b>	- Anos de criação de empresas governamentais .....	<b>38</b>
<b>ANEXO 1</b>	- Codesc: Número de Resoluções Direx, por ano e por grupos	
<b>ANEXO 2</b>	- Codesc: Composições Direx, Conad, Confis e Consul	
<b>ANEXO 3</b>	- Codesc: Indicadores Econômicos e Financeiros	
<b>ANEXO 4</b>	- Codesc: Carteira de Ações	
<b>ANEXO 5</b>	- Codesc: Número de Funcionários	
<b>ANEXO 6</b>	- Ata da Assembléia Geral de Constituição da Codesc	
<b>ANEXO 7</b>	- Estatutos Sociais da Codesc: 1976 e 1997	

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	4
<b>CAPÍTULO 1 - Contextualização geral da criação da Codesc .....</b>	<b>13</b>
1.1. Intervenção estatal: perspectivas internacionais e principais dilemas .....	13
1.2. O “padrão” de intervenção estatal no Brasil .....	22
1.3. 1964: os militares e as reformas institucionais .....	28
<b>CAPÍTULO 2- Santa Catarina: poder oligárquico e a formação do Sistema Financeiro Público .....</b>	<b>45</b>
2.1. A luta política das oligarquias: instrumentalização para o exercício do poder .....	45
2.2. A formação do Sistema Financeiro Público de Santa Catarina e a “experiência” de <i>holding</i> financeira .....	58
<b>CAPÍTULO 3 - A articulação do Sistema Financeiro Público de Santa Catarina para a realização de um projeto político: a Codesc no governo Konder Reis (1975-1979) .....</b>	<b>66</b>
3.1. Da autorização à estruturação: a criação de espaços públicos para o exercício do poder .....	66
3.1.1. Origens da Codesc: instrumentalização de um projeto político .....	66
3.1.2. A Comissão Constitutiva .....	71
3.1.3. Perfil da empresa criada: estrutura, objetivos e competências .....	73
3.1.4. Os órgãos da Codesc: competências, atribuições e composições ...	76
3.2. Constituição e primeiros anos de atuação .....	81
3.2.1. A consolidação de empresa <i>holding</i> .....	82
3.2.2. A companhia de desenvolvimento em ação: para além do Sistema Financeiro Público estadual .....	87
3.3. O exercício do poder: referendo a Jorge Bornhausen .....	95
3.3.1. A estrutura interna e a força do diretor superintendente .....	95

3.3.2. A dinâmica dos órgãos da Codesc: referendando Jorge Bornhausen	97
3.4. Assume Eduardo Santos Lins: a luta por espaços e a insubordinação ..	104
<b>CAPÍTULO 4 - Deslocamento do poder decisório e esvaziamento de funções: A Codesc no governo Jorge Bornhausen/Henrique Córdova (1979-1983) .....</b>	<b>109</b>
4.1. A hegemonia do Gaplan: uma nova estratégia centralizadora .....	111
4.2. Codesc: o esvaziamento das funções de desenvolvimento .....	115
4.3. A gestão “ao, ao” de Marcos Henrique Buechler .....	119
4.3.1. A hegemonia do Conselho de Administração – Conad .....	119
4.3.2. “Prestígio” sem status: personagens da era Buechler e seus espaços privilegiados .....	121
4.3.3. Codesc: espaço público instrumental .....	124
4.3.4. O enfraquecimento diante do SFP e as mudanças de rumo .....	133
4.4. 1982: Paulo Konder Bornhausen e a “operação eleição” .....	141
<b>CAPÍTULO 5 – Codesc: sobrevivência e ciclo institucional .....</b>	<b>149</b>
5.1. Governo Esperidião Amin e a lógica patrimonialista no Sistema Financeiro Público estadual (1983-1987): “ao vencedor pertence a pilhagem” .....	149
5.1.1. Enxugamento e o período “nômade silencioso” .....	149
5.1.2. O “boom” com a informática e as diretorias regionais .....	157
5.2. Governo Pedro Ivo/Casildo Maldaner: formalização da ruptura da Codesc com o Sistema Financeiro Público e novas funções (1987-1991) .....	162
5.2.1. Crise no Sistema Financeiro Público estadual e a “caça às bruxas” .....	162
5.2.2. Autonomia e controle institucional: a vitória do Besc sobre a Codesc .....	166
5.2.3. Codesc: novo enxugamento e o “boom” da “raspadinha” .....	172
5.3. A “passagem” do governo Wilson Kleinübing: alavancagem de recursos e prestação de serviços (1991-1994) .....	175
5.4. Governo Paulo Afonso: a Codesc e as possibilidades de privatização do	

Sistema Financeiro Público estadual (1995-1998) .....	180
CONCLUSÃO .....	185
BIBLIOGRAFIA .....	193
ANEXOS .....	199

# INTRODUÇÃO

## Problemática e objetivo

O processo de redemocratização da sociedade brasileira, iniciado basicamente em 1985, encontra-se atualmente numa fase de ampla redefinição das funções do Estado. Fruto de relações sociais, a materialização do Estado e das políticas públicas reflete estas relações enquanto campo e espaço público estratégico de exercício de poder e dominação entre classes, grupos e frações de classe. Inserido nesta perspectiva, o debate sobre a forma do Estado que a sociedade pretende para si, deve ser precedido pelo conhecimento das formas com que estão arraigadas estas relações sociais.

Para o sujeito social envolvido com política e gestão públicas, é pressuposto um entendimento sobre a forma histórica com que se materializa institucionalmente o Estado, sobre qual a lógica das relações de poder subjacentes a esta materialização institucional, e sobre a cultura política que permeia este processo social. Auxiliar no debate sobre a questão do Estado é o estímulo maior do presente estudo.

As empresas do Sistema Financeiro Público estadual catarinense, entendido como o conjunto de empresas estatais do ramo financeiro sob controle do governo de Santa Catarina, estão entre as instituições que historicamente servem de instrumento de política pública. Suas dinâmicas institucionais revelam partes importantes da materialização das relações de força no seio da sociedade, devido, principalmente, ao alcance de suas incursões e às possibilidades de alavancagem de recursos, com amplas implicações para o desenvolvimento econômico estadual. Por isto, não só são espaços públicos privilegiados de ações governamentais, como também de incursões de grupos de interesses, notadamente o empresariado.

Por outro lado, estão na mira do discurso da privatização, com alegações que vão desde a necessidade do saneamento do Estado que está em crise fiscal, passando pela retórica da intrínseca ineficiência, alcançando as “concepções” de que o Estado deve diminuir suas incursões na sociedade, ou seja, são alvos de uma ideologia

“neoliberal”, que por sua própria natureza é a-histórica e atemporal. Muitos dos que hoje discursam neste sentido, foram bastante privilegiados através da ocupação do espaço público representado nestas instituições.

Diante desta perspectiva, parece relevante resgatar a forma como se ocupou e se utilizou este espaço público representado nas empresas do Sistema Financeiro Público de Santa Catarina, numa abordagem histórica que contemple a materialização de relações de poder no aparelho do Estado. Tendo o Sistema Financeiro Público como foco de estudo, analisa-se a trajetória da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S/A - Codesc.

A Codesc é uma sociedade de economia mista criada em 1975, e sua efetiva constituição em 1976 está cercada de significados econômicos, administrativos e políticos. Suas funções podem ser agregadas em três grandes eixos:

1) Controlar e coordenar as atividades das empresas integrantes do Sistema Financeiro Público estadual, atuando como *holding* do também instituído “Sistema Codesc”;

2) Elaborar projetos e promover ações direcionadas ao desenvolvimento de Santa Catarina, sendo estas as suas prerrogativas enquanto companhia de desenvolvimento;

3) Manter e administrar participações e controles acionários, ou seja, administrar uma carteira de ações de propriedade do Estado.

Com o passar do tempo, a Codesc perde as duas primeiras e principais funções para as quais foi criada, as desenvolvimentistas e as de *holding*. A partir de 1983 é praticamente uma carteira de ações, apesar de formalmente ter como objetivo orientar as aplicações das empresas das quais participa acionariamente. Nesta trajetória, passa por períodos de quase extinção, retoma as atividades com outras funções, e isto lhe imprime uma dinâmica institucional particular. De coordenadora do Sistema Financeiro Público estadual e de promotora do desenvolvimento catarinense, a Codesc passa a representar apenas uma empresa que detém ações de outras empresas estatais.

Além do seu estreito relacionamento com o Sistema Financeiro Público estadual, a não extinção da Codesc mesmo após perder seus principais objetivos, e isto lhe conferindo um característico ciclo institucional, é um campo a mais a ser analisado

enquanto espaço público em que se materializam relações sociais. Assim, constitui-se objetivo geral deste estudo **analisar a trajetória da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - Codesc, enfocando sua relação com o Sistema Financeiro Público estadual e o seu próprio ciclo institucional.**

## **Metodologia**

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo institucional exploratório, com enfoque predominantemente qualitativo, numa perspectiva histórica, com análise intensiva e aprofundada do objeto de estudo. A coleta de dados teve um princípio básico: toda e qualquer informação que pudesse ser de caráter público. Procurou-se fazer um inventário da empresa, o que esteve dificultado pela inexistência de um acervo sistematizado e reunido de documentação. Também não existem trabalhos acadêmicos que contemplem uma análise da trajetória da Codesc, fato este que acabou incentivando ainda mais esta pesquisa. Assim, este estudo compõe uma sistematização e análise inéditas sobre a instituição Codesc.

Cabe revelar algumas especificidades sobre a coleta de dados e sobre a abrangência temporal do estudo. Quando se estava pesquisando sobre o Sistema Financeiro estadual em 1994, com objetivo de elaborar o projeto de pesquisa, soube-se que a Codesc era *holding* de direito, mas não de fato. Uma investigação preliminar revelou a importância da Codesc no aparelho estatal nos seus primeiros anos de atuação, bem como a presença de grandes personalidades políticas e empresariais de Santa Catarina em seus cargos diretivos, fatores que impulsionaram o estudo institucional.

Naquele momento a investigação estaria limitada ao ano de 1994. Porém, quando se tentou aprofundar a coleta de dados, devido a resistências internas e, principalmente, ao calendário eleitoral, teve-se grandes dificuldades para a tomada das informações. Isto é uma marca da Codesc e de seus funcionários, que a cada governo que está entrando passam pela síndrome da extinção. Devido a este fato, e a compromissos particulares, a retomada dos trabalhos se deu apenas no início de 1997, e a coleta dos dados se efetivou em novembro deste mesmo ano. Dadas as perspectivas de privatização de empresas, dentre elas as do Sistema Financeiro Público estadual, e



ainda, que a Codesc continuou existindo, resolveu-se trazer a delimitação temporal até os dias atuais.

A seguir, tem-se o arcabouço básico de informações que fazem parte do presente estudo com as formas de tratamento respectivos:

**Legislação:** Desde a autorização para a constituição da Codesc até os dias atuais, forma-se um conjunto de leis que estão direta ou indiretamente ligados à empresa e ao Sistema Financeiro Público estadual. As principais são os rearranjos administrativos de início de governo e no seu decorrer, determinando as vinculações e respectivos *status* das instituições da administração pública, e ainda dando novas feições e funções a estas. Procurou-se destacar as que direta ou indiretamente relacionam-se à Codesc, detectando principalmente os vínculos no organograma estadual, as funções legais atribuídas e as implicações para a sua dinâmica institucional.

**Resoluções da Diretoria Executiva:** As tomadas de decisões da Codesc são formalizadas em resoluções. As que dizem respeito à Diretoria Executiva (Direx) foram agrupadas por ano, contendo o número, a data e a ementa. A ementa traz em seu bojo o assunto de que trata a resolução e mostra significativamente a atuação da empresa. Em algumas resoluções achou-se necessário uma análise do teor para maior esclarecimento de seu significado. Porém, isto somente foi possível para os anos de 1976 a 1978. As resoluções agrupadas, conforme citado, são analisadas de forma quantitativa e qualitativa. Verificou-se o número de resoluções por ano, por períodos determinados e por grupos de resoluções agregadas a partir de temas, conforme o Anexo 1. Esta agregação em grupos possibilita uma visualização das decisões emanadas da Direx no período estudado, ora com ênfase em um grupo ora em outro e que dizem respeito ao que fez primordialmente a Codesc.

**Atas de assembleias e reuniões dos órgãos da sociedade:** Analisou-se todas as atas das Assembleias Gerais Ordinárias ou Extraordinárias e das reuniões do Conselho Consultivo - Consul (extinto em 1983), do Conselho de Administração - Conad e do Comitê de Planejamento/Executivo (este último existente apenas em 1982). Deste material coletou-se, principalmente, o dia da realização, os assuntos tratados, as deliberações tomadas, discursos e as pessoas que participaram ou que ao menos assinaram estes documentos. A análise destas informações foram feitas, como no caso das resoluções Direx, tentando abarcar as principais decisões emanadas. As

especificidades estão por conta da forma e conteúdo com que foram tratados os diversos temas (que neste caso, não foram agregados em grupos), os discursos relatados, as decisões e, objetiva e subjetivamente as não decisões, bem como a frequência e a participação dos sujeitos envolvidos. Nestas análises, fez-se também uma coleta para montagem da composição histórica dos conselhos e da Direx (Anexo 2). Nesta coleta específica, procurou-se investigar a trajetória das pessoas que passaram ou estão em cargos de “confiança” quais suas origens, formação ou atividade e seus vínculos orgânicos com partidos ou outras instituições.

**Relatórios de atividades:** Estes relatórios existem para os anos de 1976 a 1981 e 1985. Analisa-se os temas tratados e o conteúdo dos mesmos, tanto nas atividades realizadas como nos planos de trabalho. Estes relatórios foram de suma importância para a composição histórica da carteira de ações e do número de funcionários.

**Balancos anuais:** Coletou-se todos os balanços do período estudado e agrupou-se as principais informações anualmente em duas partes: Balanço Patrimonial (Ativo e Passivo); Balanço de Resultados. Dos quadros formados (Anexo 3) selecionou-se quatro indicadores:

- 1) Rentabilidade do Patrimônio Líquido;
- 2) Rentabilidade do Ativo;
- 3) Retorno dos Investimentos;
- 4) Endividamento.

Estes indicadores (bem como outros dos balanços) dão uma visão anual da situação econômica da entidade e a comparação anual possibilita uma visualização histórica em todo o período. Trata-se, adverte-se desde já, de um grupo de informações que dá um entendimento panorâmico, com limitações de ordem técnica (pela possibilidade de manipulação contábil dos dados ou pelas inúmeras modificações das formas e critérios para a elaboração das contas das empresas de Sociedade Anônima) e ainda, limitações quanto ao alcance para todas as empresas cujas ações a Codesc controla em parte. Juntou-se a estes indicadores o desempenho de outros setores para possibilitar uma análise comparativa.

**Carteira de ações da Codesc:** Desde a sua criação a Codesc mantém o controle de ações de propriedade do Estado de Santa Catarina. Montou-se quadros (Anexo 4) que mostra este controle por ano, destacando a empresa e o percentual do controle. A partir disto, pôde-se visualizar as mutações que ocorreram durante o período e a utilização pelo Estado catarinense do patrimônio público administrado via Codesc. Esta análise é muito significativa para este estudo, dado que a administração destas ações foi a única grande função que restou à empresa desde a sua criação.

**Número de funcionários:** A partir de dados coletados e sistematizados junto ao Departamento de Pessoal da empresa e dos relatórios de atividade, montou-se um quadro (Anexo 5) que traz o “estoque” anual de funcionários da empresa. Neste quadro, tentou-se estabelecer não só o número anual de funcionários, mas, quando possível, a situação em que se encontravam perante a Codesc.

**Estatutos:** O Estatuto da Codesc define, entre outras coisas, suas funções, competências, objetivos, funcionamento. Enfim, explicita formalmente uma normatização para a entidade. Toda transformação neste âmbito normativo reflete-se numa reformulação estatutária. Juntou-se então, todos os estatutos da companhia desde o período da criação e fez-se uma análise da evolução dos mesmos. Esta análise é uma comparação entre o estatuto vigente e o seu antecessor, feita a partir da primeira modificação estatutária e tentando abarcar toda e qualquer modificação que pudesse ter relevância para o estudo. No Anexo 7 consta o primeiro e o mais recente (1997) dos estatutos.

**Depoimentos:** Foram tomados seis depoimentos internos gravados com funcionários que estão na Codesc desde os primeiros anos de atividade. Estes depoimentos objetivaram como objetivo complementar as análises que já haviam sido feitas sobre a Codesc, e ainda detectar o que não aparece formalmente nos dados coletados. Secundariamente tem-se uma aproximação do que seria a percepção destas pessoas sobre a história da instituição. Foi-lhes garantido anonimato tentando com isto evitar problemas políticos para os mesmos e uma razoável fidedignidade nas informações relatadas. Os depoimentos foram feitos de forma aberta, semi-estruturada. Tentou-se tomar depoimento de alguns dos mais importantes dirigentes da Codesc, mas estas incursões esbarraram seja na negação por parte de alguns, seja pelas limitações de tempo e recursos para tal realização. No entanto, acha-se que a coleta de

dados e as informações obtidas nos depoimentos internos foram suficientes para cobrir as grandes lacunas que surgiram na análise.

**Fontes externas:** São informações diversas, como mensagens do governo à Assembléia Legislativa; relatórios e publicações das entidades do Sistema Financeiro Público estadual; jornais; publicações de outras instituições; livros e trabalhos sobre Santa Catarina, além de depoimentos não gravados de alguns atores envolvidos com as empresas do Sistema Financeiro Público estadual.

A análise da Codesc foi feita a partir do cruzamento analítico das diversas informações, através da triangulação das mesmas, tentando recompor historicamente fatos e processos que dêem conta de uma explicação para a trajetória da Codesc perante o Sistema Financeiro Público estadual, bem como do seu próprio ciclo institucional. Para guiar esta análise, levantou-se três grandes hipóteses sobre as origens da Codesc que parecem melhor explicar, tanto a sua aparição como o seu ciclo institucional.

A primeira hipótese é de que a Codesc é criada no bojo de um processo desenvolvimentista brasileiro, que tem na expansão da atividade empresarial via empresa estatal um espaço privilegiado.

A segunda é de que a Codesc surge no bojo do ciclo desenvolvimentista como um mecanismo de controle institucional das empresas do Sistema Financeiro Público estadual, que estariam atuando de forma descoordenada.

A terceira hipótese é de que a Codesc, enquanto companhia de desenvolvimento e *holding*, seria um instrumento para catapultar um dos maiores expoentes da oligarquia Konder-Bornhausen, Jorge Konder Bornhausen, seu primeiro presidente executivo.

Esta dissertação não tem pretensões teóricas, no sentido de querer aplicar ou ver a aplicabilidade de determinado arcabouço ou matriz teórica, por isto mesmo, não há um capítulo teórico inicial, mas sim um histórico-teórico. Assim, o cruzamento analítico das informações e a leitura dos fatos e processos foi feita com auxílio de determinadas categorias como Estado, poder, burocracia e patrimonialismo, e que aparecem com o desenvolvimento da dissertação, principalmente no primeiro capítulo. Mas não se tem a pretensão de ver corroborada ou não determinada teoria.

Duas outras categorias importantes nesta dissertação são rapidamente caracterizadas e operacionalizadas, espaço público e ciclo institucional. Espaço público é uma categoria que estará sempre em delimitação, pois que se refere principalmente aos limites entre o público e o privado, e aqui estará representada pelo aparelho estatal do Poder Executivo, ou seja, é uma parte do espaço público social. Ciclo institucional é algo pouco analisado em trabalhos acadêmicos, e nesta dissertação é entendido como as diversas fases por que passa uma instituição pública, no caso a Codesc.

Neste trabalho tem-se uma preocupação especial com o registro histórico da instituição Codesc. Adverte-se que são abundantes as siglas e abreviaturas e, para deixar o texto mais limpo e facilitar a leitura, os quadros e tabelas feitos pelo autor estão todos em anexo.

## **Organização do trabalho**

O presente trabalho está organizado de forma cronológica, abarcando os períodos de governo e destes, os principais momentos da Codesc avaliados na análise das informações coletadas. Assim, além de abranger uma análise da empresa em relação ao Sistema Financeiro Público estadual, esta forma de apresentação procurou demarcar períodos distintos que caracterizam o seu ciclo institucional. São cinco capítulos além desta introdução e da conclusão.

No primeiro capítulo faz-se uma contextualização geral da Codesc, abarcando o processo desenvolvimentista internacional e nacional, principalmente no que diz respeito ao padrão da intervenção estatal, aos dilemas das empresas estatais e às reformas institucionais implementadas pelo governo militar no Brasil instaurado com o golpe de 1964.

No capítulo dois, faz-se uma abordagem sobre a forma oligárquica de dominação em Santa Catarina, resgatando suas lutas históricas e suas implicações para as origens do Sistema Financeiro Público e para a Codesc. Neste capítulo tem-se ainda uma brevíssima experiência de *holding* do setor financeiro público catarinense em 1970.

No capítulo três é feita uma análise da Codesc no governo de Konder Reis, período áureo da empresa, com amplitude de poder e raio de ação para além do Sistema Financeiro Público estadual, com *status* de secretaria de Estado, com as funções desenvolvimentistas, de *holding* e de administradora de ações. Uma característica marcante é a centralização de poderes na Diretoria Executiva, mais precisamente no seu presidente executivo Jorge Konder Bornhausen.

No capítulo quatro a empresa sofre um processo de esvaziamento institucional e em 1982 tem uma função estratégica nas eleições estaduais. Com a criação do Gaplan perde as funções de desenvolvimento e, no decorrer do período, sofre um enfraquecimento do controle institucional que exercia no Sistema Financeiro Público estadual. O período também é marcado pela utilização do espaço público representado na empresa para fins políticos e de políticas governamentais pontuais, e pelas mudanças de rumo que marcam seu ciclo institucional.

O quinto e último capítulo, aborda o período que vai da quase extinção em 1983, passando pela retomada das atividades com os serviços de informática do Sistema Financeiro Público estadual retiradas da Prodasc/Ciasc, e ainda com uma característica clara de utilização do seu espaço público numa lógica patrimonial pelo governo Amin. Ainda neste capítulo, com a entrada do governo Pedro Ivo há um outro ciclo de esvaziamento da empresa. Nestê subperíodo ela perde formalmente a função de *holding* e os serviços de informática, repassados ao Besc a quem, paradoxalmente, passa a ser vinculada. Continua com o controle das ações e recebe o projeto de administrar as loterias estaduais, um projeto aprovado mas sem efetiva realização até então.

O restante do capítulo, trata do período que vai do governo Vilson Kleinübing, com o “boom” da “raspadinha catarinense” (loteria instantânea estadual) até o governo atual, de Paulo Afonso, onde recebe novas funções. Este terceiro período é caracterizado pela utilização da empresa como avalista de grandes projetos, pela descapitalização via venda das ações de seu controle e pelas funções de agilizar processos de privatização.

Por último têm-se a conclusão, onde se faz uma síntese das principais constatações do presente trabalho.

# CAPÍTULO 1

## Contextualização geral da criação da Codesc

### 1.1. Intervenção estatal: perspectivas internacionais e principais dilemas

A intervenção estatal na sociedade capitalista é uma realidade desde seus primórdios. Em geral, isto se dá como garantia de continuidade do processo de acumulação de capital. As formas e intensidades da ação estatal estão ligadas à dinâmica das relações de classe no espaço e tempo, que manifestam-se em crises e retomadas do desenvolvimento capitalista. O Estado, nestas diferentes situações das relações de classes e suas manifestações, e enquanto fruto destas mesmas relações, assume formas diferenciadas de interação na sociedade.

Um grande divisor de águas da intervenção do Estado na sociedade capitalista é o ano de 1929. Neste ano ocorreu a quebra da Bolsa de Valores de Nova York nos Estados Unidos, desencadeando uma crise com repercussões em todo o mundo. A partir de então, torna-se mais intensivo e sistemático o processo de intervenção do Estado regulando direta e indiretamente a acumulação de capital, período conhecido como da implementação de políticas econômicas de corte keynesiano. A *empresa pública* torna-se então, um importante instrumento deste processo.

Em Sherwood (1964) encontram-se explicações para a criação de empresas públicas, exemplos de manifestações deste tipo de empresa em países com desenvolvimento econômico diferenciado e alguns problemas e dilemas que enfrentam. Quer-se crer que o citado estudo serve como um importante introdutor do debate acerca do objeto que aqui se analisa, não só pela variedade de exemplo, mas também pela oportunidade de sua publicação no Brasil, ou seja, outubro de 1964, em plena vigência do governo autoritário que se inicia com o Golpe Militar de 31 de março.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID / ALIANÇA PARA O PROGRESSO/FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título

Na introdução, o citado autor ressalta o caráter geral que orienta a criação de empresas estatais:

*A empresa pública foi criada nestes últimos sessenta anos para libertar dos controles normais as atividades estatais de natureza econômica. É este conceito generalizado. Nestas condições, a idéia-mestra no estudo de empresas públicas são dotadas de maior autonomia, a fim de que possam tomar, mais rápida e racionalmente, decisões de tipo comercial.*<sup>2</sup>

O raciocínio acima pode ser traduzido: a administração pública possui normas rígidas de tomada de decisão, os “negócios comerciais” precisam de decisões rápidas, e as empresas públicas são os agentes desta tomada de decisão do Estado na “área comercial”<sup>3</sup>. Na prática, é uma forma da intervenção estatal se livrar das amarras do controle burocrático tradicional.

Os governos criam suas empresas por vários motivos aparentes, em necessidades de guerra (centralização), emergências em depressões, com objetivos de longo prazo relativos ao mercado mundial e defesa nacional, ante o temor ao monopólio privado, considerações de lucro (baixo lucro – estatiza para salvar; alto lucro – estatiza por causa dos consumidores) ou ainda empreendimentos necessários socialmente, mas vultosos que o capital privado não quer ou não pode assumir<sup>4</sup>. De qualquer forma, o objetivo indicado não é suplantando a empresa privada, mas ter uma função suplementar a estas.

---

Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano. Trata-se de uma coletânea de artigos, onde o mais antigo é de 1945 e trazem um exemplo do que o mundo (principalmente o desenvolvido) indica e analisa sobre a intervenção do Estado na sociedade. Chama atenção, além da oportunidade da publicação, o fato de que foi editado em conjunto com órgão americano, cujo envolvimento no Golpe de 64 foi muito forte, ver DREIFUSS, René Armand. *1964: A conquista do Estado. Ação política, poder e golpe de classe*. Petrópolis, Vozes, 1987. Além disto, no desenrolar dos fatos vieram Reformas que contribuíram para a proliferação no Brasil da empresa pública.

<sup>2</sup> SHERWOOD, *ibidem*, p. 3.

<sup>3</sup> “Ao contrário das empresas públicas autônomas, os órgãos tradicionais de governo carecem de continuidade, em virtude das mudanças políticas e, além disso, a unidade de administração desses órgãos é restringida pelo controle financeiro e de pessoal a que são sujeitos como, por exemplo, por parte de tribunais de contas ou de órgãos incumbidos da aplicação de normas quanto ao funcionalismo”. DIMOCK, Marshall Edward. “Sociedade Estatais por Ações”. *Harper’s Magazine*. Nova York, maio/1945, pp. 570-3. In: SHERWOOD, *op. cit.*, pp. 6-11, pp. 7-8. A autonomia que os governantes procuram na empresa pública é neste estudo caracterizada e definida como *autonomia institucional*, relacionada ao *controle institucional* do Estado e ao *controle social* exercido pela sociedade civil.

<sup>4</sup> DIMOCK, *op. cit.*, pp. 8-9.



Assinala-se desde já uma situação conflitante na vida deste ente estatal, ou seja, tem que ter um comportamento ligado ao interesse público ou geral, por ser estatal, mas também um comportamento comercial ou empresarial. A integração entre interesse público e o privado abre caminho para duas questões chaves: o nível da *autonomia institucional* que devem ter estes agentes estatais<sup>5</sup>, e, conseqüentemente, o nível de *controle institucional e social* a que devem estar sujeitos<sup>6</sup>.

Em diversas partes do mundo durante o século atual, a empresa pública assumiu a forma de Sociedade Estatal por Ações<sup>7</sup>, conforme expõe Dimock (1945), que a considera como sucedânea da administração burocrática:

*Desde 1900, quase todas as iniciativas em matéria de propriedade estatal por toda parte do mundo, tomaram a forma de sociedade por ações. Na Europa, foi a sociedade de economia mista e a sociedade anônima estatal. Na Grã-Bretanha, o monopólio de serviços públicos; nos Estados Unidos e no Canadá, tal como na Austrália e na Nova Zelândia, a sociedade anônima estatal; na Rússia Soviética, o monopólio estatal; na China a sociedade anônima estatal.*<sup>8</sup>

Nos Estados Unidos estas empresas públicas são conhecidas como autarquias, e o seu emprego é limitado (à época - 1964) a programas com as seguintes características:

*(...) a) que tenham natureza predominantemente comercial; b) que produzam renda e sejam ou possam ser substancialmente auto-suficientes; c) que envolvam grande número de transações comerciais com o público; d) que exijam maior flexibilidade do que costuma permitir o sistema comum de dotações orçamentárias.*<sup>9</sup>

<sup>5</sup> SHERWOOD, op. cit., idem, ressalta que uma maior autonomia é uma solução e ao mesmo tempo um problema: quem deve ter esta autonomia? como a empresa vinculará os seus interesses particulares com os interesses sociais mais amplos? a empresa pública deve comportar-se diferentemente da privada? como a sociedade saberá que suas empresas públicas são razoavelmente eficientes?

<sup>6</sup> “Nas democracias de governo parlamentar, a criação da empresa pública estatal tem uma finalidade. A finalidade óbvia é o exercício de certa dose de controle democrático sobre a empresa. Esse controle visa a garantir que os procedimentos e decisões atendam ao interesse público. Vale para que as decisões sejam acertadas e criteriosas, atendendo ao bem geral. Sem esse controle, a sociedade anônima estatal perde sua razão de ser”. GALBRAITH, John Kenneth. “Administração Pública e Empresa Pública. Indian Journal of Public Administration”. out-dez - 1961, pp. 440-6. In: SHERWOOD, ibidem, pp. 12-18, p.15.

<sup>7</sup> *Government Corporations*, que significa sociedades por ações nas quais o Governo é o único acionista, DIMOCK, op. cit., conforme Nota do Tradutor.

<sup>8</sup> Ibidem, p. 7.

<sup>9</sup> SEMINÁRIO DE RANCUN. Tradução: Hugo Wahrlich: “Os dilemas básicos na Organização de Empresas Públicas”. In: SHERWOOD, op. cit., pp. 54-65, p. 65.

Em Emmerch (1963) encontram-se preocupações com a proliferação das autarquias:

*A experiência de muitos países tem evidenciado que é necessário cuidado em matéria de poderes e proliferação de autarquias. Se não houver a justa medida na criação dessas entidades, o que pode acontecer é que as responsabilidades governamentais se dispersem entre numerosas unidades que irão então competir umas com as outras pelos limitados recursos humanos e materiais de que dispõe o país. Outros perigos são descoordenação das operações, ou, pior ainda, uma competição destrutiva, ou, por outro lado, tornarem-se tão independentes que por vezes possam agir em desacordo com a política do governo em questões da maior relevância.<sup>10</sup>*

Principalmente nos países mais desenvolvidos o *controle social* é uma preocupação e uma pré-condição para evitar “desvio de funções” da empresa estatal. Isto é algo que parece efetivamente diferenciar o processo de criação e desenvolvimento da empresa estatal nestes países e em países em desenvolvimento, como no caso do Brasil. Como instrumento de política econômica de rápida mobilização em situações emergenciais, para evitar as normas rígidas da administração burocrática tradicional, e enquanto estratégia para suprir necessidades onde o capital privado não pode ou não quer atuar são os principais atributos das empresas públicas, e principalmente nos países menos desenvolvidos, onde as companhias de desenvolvimento assumiram papel relevante.

*Nos países economicamente mais desenvolvidos, a iniciativa privada desempenha importante papel na descoberta dos recursos e na investigação das oportunidades econômicas. Isso se verificou particularmente no setor dos recursos minerais. Nos países menos desenvolvidos<sup>11</sup>, entretanto, a iniciativa privada tem papel bem mais limitado. É na pesquisa dos recursos existentes que os órgãos governamentais e as empresas estatais têm papel mais importante. Na maioria dos países (não em todos, absolutamente) o levantamento dos recursos minerais está a cargo de um órgão da administração. A pesquisa de oportunidades de desenvolvimento e a divulgação dessas oportunidades geralmente é atribuição de uma ‘companhia de*

<sup>10</sup> EMMERCH, Herbert. “Instituições Autônomas e Empresas Estatais”. Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Administração Pública - Manual de Administração Pública, 1963, pp. 121-28. In: SHERWOOD, ibidem, pp. 45-53, p. 48.

<sup>11</sup> “Economia subdesenvolvida é, essencialmente, uma economia sem suficiente desenvolvimento autônomo e carente de certos fatores essenciais ou estratégicos de produção. De regra, o principal ‘patrimonial’ desse tipo de economia é a grande massa de mão-de-obra mal aproveitada, muitas vezes aliada à existência de terra ou outros fatores de produção, mal aproveitados”. Conceito encontrado em ROYAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION -ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONAL FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. “Papel das Empresas Públicas, Empresas Privadas e Cooperativas”. Londres, Hadame House, 1959, pp. 49-59. In: SHERWOOD, ibidem, p. 117.

*desenvolvimento'. A Companhia Jamaicana de Desenvolvimento Industrial está no momento empenhada nesta tarefa.<sup>12</sup>*

Está se falando agora de um aspecto muito significativo da intervenção estatal após a crise de 1929, e principalmente após a segunda guerra mundial, ou seja, a busca de oportunidades e o fomento ao “desenvolvimento” e ao “progresso”, em outras palavras, à acumulação de capital.

*Um dos principais instrumentos da empresa estatal para estimular o desenvolvimento econômico são as 'companhias de desenvolvimento'. Estas, geralmente, são de propriedade exclusivamente estatal e controladas pelo governo, mas em alguns países há ingerência do capital privado, de pessoas físicas ou jurídicas. Quando tal acontece, já não se trata de empresa estatal no sentido estrito da palavra, mas de uma espécie de empresa de economia mista. As companhias de desenvolvimento podem desempenhar uma ou mais funções. Quando canalizam fundos para os setores econômicos, onde possam ser mais produtivos, o objetivo é suplementar e não suplantam a iniciativa privada. Às vezes, tal objetivo é conseguido mediante a criação de empresas subsidiárias comerciais, industriais, de crédito ou de serviços de utilidade pública, com ou sem a participação do capital privado; outras vezes, mediante empréstimos concedidos a particulares ou a cooperativas, para determinados empreendimentos industriais e comerciais. Outra modalidade de fomentar o desenvolvimento é o investimento em empresas particulares já existentes. Essas funções são exercidas por companhia de desenvolvimento em países das mais variadas condições, tais como o Canadá, a Nigéria, o Paquistão e a Uganda. Na Jamaica, a Companhia de Desenvolvimento Industrial também tem, entre outras, a atribuição precípua de examinar possíveis projetos de desenvolvimento em toda a linha.<sup>13</sup>*

Segundo o mesmo estudo, algumas destas funções são também exercidas por bancos de propriedade governamental. Neste particular, devido ao risco que os países menos desenvolvidos apresentam, os bancos estatais funcionam como um indicativo às possibilidades no setor. “Este é um exemplo da necessidade por parte da empresa privada, de orientação do setor estatal e os bancos governamentais especializados podem ser usados para esse fim”.<sup>14</sup>

Outra preocupação que perpassa o incentivo ao desenvolvimento diz respeito ao tratamento dado ao capital estrangeiro, e a diminuição de riscos é uma questão-chave.

---

<sup>12</sup> Ibidem, p. 124.

<sup>13</sup> Ibidem, pp. 124-125.

<sup>14</sup> Ibidem, p. 125.

*A remessa dos lucros das empresas estrangeiras reduz, é claro, o ritmo da acumulação de capital no país, mas as restrições a tais remessas podem afastar os investidores do exterior. As firmas estrangeiras geralmente estão mais dispostas a reinvestir os lucros no país, quando o governo lhes faz ver as oportunidades existentes e cria condições econômicas favoráveis.*<sup>15</sup>

A proliferação de empresas estatais vislumbrada principalmente pós-crise de 29, verifica-se em países como a Itália. Neste país, em 1933, foi criado o *Instituto per la Reconstruzione Industriale* (IRI) para gerir três grandes bancos estatizados (Banco di Roma, Banco Commerciale e Crédito Italiano). A crise nestes bancos, parte dela resultado da crise mundial, colocou em risco não só todo o sistema financeiro italiano como a economia daquele país em geral, pois estes bancos possuíam participações acionárias no setor industrial. A idéia inicial era que o IRI não seria uma instituição permanente, mas teria a função de valorizar os ativos sob sua gestão e depois devolvê-los ao setor privado. No entanto, o que se verificou foi um crescimento das ações do IRI no campo da produção, principalmente participando da implementação do Plano Marshall na Itália, até 1956, quando se redefine seu papel numa tentativa de rearticulação entre a política industrial e a política empresarial do Estado.<sup>16</sup>

Na Turquia foram criadas “superempresas”, com funções de planejamento, investimento e supervisão de várias outras empresas, como o Sumerbank, ligado ao setor têxtil e o Etimbank no setor de mineração e eletricidade, este último uma *holding*<sup>17</sup>. As empresas subordinadas possuíam relativa *autonomia institucional*, mas

<sup>15</sup> Ibidem, p. 123.

<sup>16</sup> DAIM, Sulamis. *Empresa Estatal e capitalismo contemporâneo*. Campinas, Editora da Unicamp, 1986, pp. 240-241.

<sup>17</sup> A expressão *holding* tem origem no verbo da língua inglesa *to hold*, que significa manter, controlar ou guardar. As empresas *holdings* surgiram por volta de 1850 nos Estados Unidos e Inglaterra com o objetivo principal de burlar a legislação antitruste. Em 1935 foi promulgado o *Public Utility Holding Act*, que regulamenta e obriga o registro de empresas controladoras na *Securities and Exchange Commission (SEC)*, uma espécie de Comissão de Valores Mobiliários (CVM). No Brasil, a *holding* passou a ser reconhecida a partir de 1976 com a nova Lei das SA (6.404), que previa, em seu artigo II, parágrafo 76, que “uma companhia pode ter como objetivo participar de outras sociedades”. Existem alguns motivos básicos para a criação de uma *holding*. Um deles era a isenção fiscal que este tipo de empresa tinha até 1981. Outro é representar o acionista controlador no comando das SA de capital aberto. Também pode-se simplificar as soluções com referência a heranças, sucessões, etc. Uma *holding* pode atuar como procuradora das empresas do grupo junto a outras empresas, governos e organismos nacionais ou internacionais. Finalmente tem-se uma função que se encaixa no caso da Codesc, que é a de facilitar a administração de um conglomerado, principalmente quando a *holding* não tem ligação com as atividades operacionais, mas funciona apenas como “cérebro” do grupo. No entanto, é também neste que se tem maior facilidade para o aparecimento de conflitos entre autonomia e controle. *HOLDINGS: um novo papel na administração dos grupos*. Revista Exame, 25.02.81, pp. 26-30.

com supervisão bastante rígida. Os problemas das empresas turcas dizem respeito à grande complexidade organizacional.

*Há inúmeros tipos diferentes de formas organizacionais, sem qualquer critério definido para sua adoção. A fórmula de empresa holding, mediante a qual uma empresa estatal turca conserva interesse em outra, criou problemas financeiros, estabeleceu confusão quanto a atribuições e resultou em despesas fixas excessivas.<sup>18</sup>*

Empresas de desenvolvimento floresceram muito no mundo neste século. No Japão, até 1945, o Estado criava estatais e depois as repassava para a iniciativa privada. Neste país, e no período entre as duas grandes guerras, cresceram muito as empresas sob a forma de companhias<sup>19</sup>. No Paquistão, no início da década de 50, criou-se a Companhia Paquistanesa de Desenvolvimento Industrial. Com interesses de curto prazo, esta empresa teve papel central na política industrial deste país, desenvolvendo e amadurecendo indústrias rapidamente, para logo após transferi-las ao capital privado.

Na América Latina o fenômeno das empresas públicas, de *holdings* e empresas de desenvolvimento também realizou-se de forma intensiva. No Chile, a *Fomento* foi criada com a função de fomentar o desenvolvimento, e possuía amplitude tamanha que abrangia praticamente toda a economia do país. Suas vantagens e desvantagens são assim apontadas por Hanson (1963):

*As vantagens da amplitude da Fomento são óbvias. Trata-se de um órgão que pode, ao mesmo tempo, planejar e executar todo o programa de desenvolvimento do governo ou, pelo menos, uma parte substancial do mesmo, facilitando assim a coordenação, que sempre constituiu um dos maiores problemas enfrentados pelos governos. (...) Por outro lado, as desvantagens dessa forma de organização não tardam a evidenciar-se. A concentração de planejamento e da execução num só órgão sempre causa dificuldades. São poucos homens a exercerem demasiado poder sobre a vida econômica da comunidade. O resultado é que uma das duas funções*

<sup>18</sup> GOVERNO DA TURQUIA / USAID / EUROPEAN PRODUCTIVITY AGENCY. "Problemas de Estrutura Organizacional na Turquia". Governo da Turquia, Ancara, 1961, pp. 10-25. In: SHERWOOD, op. cit., pp. 90-104, p. 96.

<sup>19</sup> ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. "Administração das Empresas Estatais no Japão". Public Industrial Management in Asia and the Far Earth". ONU - Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais - Programa de Assistência Técnica das Nações Unidas. New York, 1960, pp. 96-105. In: SHERWOOD, ibidem, pp. 229-242, p. 23: Companhias criadas no Japão no período entre guerras: de habitação; para o Desenvolvimento da Irrigação (com ajuda do Banco Mundial); para o Desenvolvimento do Equipamento Agrícola (idem); Rodoviária Japonesa; para o Desenvolvimento da Indústria Florestal.

*ficará prejudicada. Além disso, o plano, por si, não pode englobar senão uma parte da vida econômica da comunidade.*<sup>20</sup>

Na Argentina também houve um processo de proliferação de empresas públicas. Entre 1940 e 1955 verifica-se intensivamente este processo, cuja natureza assim expõe Ugalde (1983):

*O conteúdo de soberania e reivindicação social que se atribuiu à maior parte dessas empresas públicas deslocou excessivamente a preocupação com a administração das mesmas; em consequência, sua condução visou contribuir para aqueles objetivos de natureza política.*<sup>21</sup>

O grande crescimento de empresas públicas na Argentina levantou a preocupação com o *controle institucional* pelo Estado, e o mecanismo que acompanhou esta problemática foi também a empresa *holding*. Em 1941 criou-se a Dirección General de Fabricantes Militares - DGFM, com objetivos de guerra. Outra foi a Dirección Nacional das Indústrias do Estado - Dinie, formada basicamente com ex-propriedades dos países do Eixo, de pouca envergadura e, na sua maioria, logo devolvidas aos donos. Mesmo assim, “(...) essa *holding* chegou de fato a funcionar como tal, coordenando e supervisionando as principais políticas, especialmente nas áreas comercial e financeira”<sup>22</sup>. Além disto, “(...) entre 1950 e 1952, implantaram-se duas *holdings* muito importantes, a fim de congregiar as empresas de energia (ENDE) e as de transporte (ENT), respectivamente”<sup>23</sup>.

*Em síntese, entre 1940 e 1955, deu-se grande irrupção de empresas públicas, para cuja administração o Estado tentou organizar holdings, com o exíguo resultado*

<sup>20</sup> HANSON, A. H. “Organização do Desenvolvimento”. Public Administration Practices and Perspectives - U.S. Agency for International Development, 1963, pp. 7-17. In: SHERWOOD, op. cit., pp. 130-141, pp. 130-131. Segundo este autor, existem três princípios básicos que devem nortear a criação de instituições de desenvolvimento: “(1) que a forma de empresa ou sociedade se limite estritamente às instituições que, por suas finalidades econômicas, exijam o grau de autonomia que tal forma se destina a proporcionar; (2) que sempre que uma nova função possa ser convenientemente acrescentada a um órgão já existente, tal solução deve ser adotada de preferência à criação de um novo órgão; (3) que se tente sempre, ao subdividir funções de desenvolvimento, formar uma série de ‘missões coerentes’, como Paul Appleby as denomina, pela clara especificação das responsabilidades e evitando-se duplicações e invasões de atribuições desnecessárias. Tais princípios parecerão tão óbvios, que talvez nem valesse a pena mencioná-los. Infelizmente, os países subdesenvolvidos tendem mais a infringi-los do que a respeitá-los.”, *ibidem*, p. 133.

<sup>21</sup> UGALDE, Alberto. “As Empresas Públicas na Argentina”. In: IPEA / NAÇÕES UNIDAS. *Planejamento e Controle do Setor de Empresas Estatais: casos nacionais*. Brasília, Ipea/Cepal, 1983, pp. 15-96, p. 16.

<sup>22</sup> *Ibidem*, pp. 51-52.

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 51

*representado pela Dinie e pela DGFm, que, por outro lado, representam uma proporção muito reduzida do universo empresarial existente à época. No restante das empresas, começam-se a perceber os problemas que iriam provocar uma insuficiente preocupação com a gestão profissional e a não manutenção do equilíbrio econômico das mesmas.*<sup>24</sup>

Ainda na Argentina, o processo de criação de *holdings*, “esquecido” a partir de 1955, ganha força em 1973 com os mesmos princípios de centralização e controle. A experiência de uma *holding* com larga amplitude é iniciada com a constituição, em 1974, da Corporação de Empresas Nacionais -CEN. No entanto, alguns sindicatos que participavam do governo, incompatibilizados devido à participação de empresários privados nas decisões de centralização, fizeram oposição à idéia.

*Como resultado disso, não foi possível chegar-se a um equilíbrio político na gestão e, em 1975, a CEN deixou praticamente de agir como holding. O governo que substituiu o Justicialismo, em 1976, era contrário às idéias que haviam presidido à criação da CEN, e isto fez com que ela perdesse toda a relevância até sua dissolução em 1978. Sua sucessora, a Sindicatura General de Empresas Públicas, limitou-se ao controle das empresas.*<sup>25</sup>

Têm-se como síntese que em boa parte do mundo, o processo de intervenção estatal via criação de empresas públicas foi uma característica comum, principalmente após a crise de 1929. As especificidades estão por conta dos objetivos, a forma que assumem, o seu desenvolvimento e seus problemas. Nota-se uma contradição inerente a este processo, que diz respeito à dicotomia *autonomia* e *controle*. Se, por um lado, a empresa pública tem o trunfo da decisão rápida devido às suas possibilidades de *autonomia institucional*, por outro, os próprios fundamentos de seu processo decisório estão na mira do *controle social*. A empresa *holding* surge para tentar resolver o problema do *controle institucional*, mas parece não encaminhar solução para os limites entre este controle e a autonomia das controladas.

A partir da Segunda Grande Guerra, sob o signo da Reconstrução e do Desenvolvimento, a empresa pública parece ter sido um “padrão” receituado pelos organismos internacionais. A criação do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - Bird (Banco Mundial) marca uma era em que ou segue-se

---

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 52.

<sup>25</sup> *Idem*.

determinados mandamentos ou corta-se as perspectivas de recursos para o país<sup>26</sup>. Kouamé (1979), em entrevista feita com o professor Dorival Teixeira Vieira (USP), cita esta passagem sobre as razões da criação do BNDE:

*(...) tal fato ocorreu porque nosso país só poderia operar junto ao Bird se criasse um Banco de Desenvolvimento Econômico Nacional, pois nenhum país poderia dirigir-se ao Banco de Desenvolvimento Econômico Internacional sem ser por intermédio do respectivo Banco Nacional de Desenvolvimento. Lembro-me bem que nessa ocasião o Ministro Horácio Lafer realizou uma verdadeira maratona junto ao Legislativo, para que o BNDE fosse aprovado a tempo hábil de o Brasil não perder os seus direitos junto ao Bird.*<sup>27</sup>

Existiu uma preocupação e um incentivo especial dos organismos internacionais com o processo de desenvolvimento dos países de capitalismo menos desenvolvido, no sentido de que a intervenção estatal fosse feita primordialmente via empresas públicas. Esta preocupação, visava driblar as amarras da administração burocrática tradicional, mas, ao mesmo tempo e, principalmente, evitar ao máximo o uso político dos recursos que foram amplamente canalizados para o incentivo ao desenvolvimento da acumulação de capital, o que já era marca registrada em países como o Brasil. O “desenvolvimentismo”, enquanto ideologia que recobre o pano de fundo da acumulação de capital, foi um processo generalizado após a crise de 1929 e no pós segunda guerra. Companhias de desenvolvimento e *holdings* estatais também o foram, com especificidades no Brasil.

## **1.2. O “padrão” de intervenção estatal no Brasil**

A crise de 1929 teve grandes repercussões para o Brasil. O país tinha na economia primária exportadora sua principal atividade e fonte geradora de renda, de onde provinham divisas cambiais para importar produtos industrializados. Com a crise

<sup>26</sup> Sobre o controle político dos EUA neste organismo internacional, veja-se esta passagem: “Afirmam alguns autores que o Banco Mundial é usado como instrumento de pressão política por aquele país. Lembram eles o caso do Chile que, sob a administração Allende não conseguiu obter os financiamentos de que necessitava, os quais foram outorgados ao governo Pinochet que atende melhor aos interesses norte-americanos naquele país da América Latina”. KOUAMÉ, Paul. *Bancos de desenvolvimento: o banco mundial e a experiência brasileira*. São Paulo, FEA/USP, 1979. Dissertação de Mestrado, p. 78.

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 97.



mundial, fecham-se estas perspectivas de desenvolvimento econômico voltado para fora, e toma força um processo de industrialização via substituição de importações com forte intervenção estatal. O Estado assume papel ativo no processo de acumulação de capital, mas isto não se dá de forma linear e sem conflitos internos. Ao contrário, dessas contradições e disputas é que se pode entender melhor o processo de desenvolvimento capitalista no Brasil, bem como a proliferação e a utilização de empresas estatais.

A predominância de uma economia agroexportadora tinha como contrapartida, e que está na origem da formação do Estado brasileiro, uma classe dirigente oligárquica caracterizada pela lógica de dominação patrimonial. Por outro lado, uma incipiente industrialização acompanhada de urbanização e que estava se processando levantava uma nova fração dominante, a da burguesia industrial. Assim, a crise de 1929 pode ser entendida como uma “marcha forçada” à consolidação do capitalismo no Brasil, e que teve na Revolução de 30 uma ruptura parcial de poder ligada a este processo, ou, como apreende-se em Faoro (1989), uma certa “Revolução Burguesa”:

*Enquanto o sistema feudal separa-se do capitalismo, enrijecendo-se antes de partir-se, o patrimonialismo se amolda às transições, às mudanças, em caráter flexivelmente estabilizador do modelo externo, concentrando no corpo estatal os mecanismos de intermediação, com suas manipulações financeiras, monopolistas, de concessão pública de atividade, de controle do crédito, de consumo, de produção privilegiada, numa gama que vai da gestão direta à regulamentação material da economia.<sup>28</sup>*

Uma mudança não estrutural e de acomodação, que Ianni (1989) assim assinala:

*A industrialização foi gerada pelo capital agrário, mas sem suplantá-lo. Nas condições em que se deu, esse processo envolveu uma 'acomodação' com os outros setores de produção e com as classes sociais constituídas. Em outros termos, não houve uma ruptura plena com o presente, isto é, com a cafeicultura exportadora nem, em consequência, com o capitalismo mundial.<sup>29</sup>*

<sup>28</sup> FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. Rio de Janeiro, Globo, 1989 (8ª edição), 1ª edição 1958, p. 737.

<sup>29</sup> IANNI, Octavio. *Estado e Capitalismo*. São Paulo, Brasiliense, 1989 (2ª edição), 1ª edição 1965, p. 110.

Ou seja, uma transformação que se processa e que tem importantes implicações para a análise do “Estado Moderno” brasileiro, que passou por uma ruptura parcial e uma revolução contínua.

*Assim, poderíamos afirmar que a Revolução de 1930 não realizou senão lentamente as suas virtualidades. Se a tomamos como uma revolução burguesa, ela se estendeu até a décadas posteriores, em fluxos sucessivos, em diferentes tonalidades e reflexos. A SPVEA, a Sudene, o Plano Trienal são momentos desse processo revolucionário. Em suas ambigüidades, realizações e frustrações, revelam o andamento de uma revolução burguesa que se torna realidade em sucessivas composições e recomposições. A classe dirigente, por isso, está comprometida com a economia agrária, o proletariado e o imperialismo.<sup>30</sup>*

Sobre o mesmo processo, e visto ainda sob a perspectiva dos ciclos da economia capitalista (ciclos de Kondratieff)<sup>31</sup>, tem-se uma passagem em Becker e Egler (1993) que introduz uma situação que permeia o processo capitalista brasileiro referente às associações de frações do capital e ao Estado, ou o “tripé” capital estatal/capital estrangeiro/capital nacional:

*Na primeira metade do século XX, a economia brasileira continuou dominada pelo complexo agroexportador cafeeiro, que solicitou crescente intervenção para sua proteção. Após 1930, o Estado começou também a planejar o desenvolvimento industrial. Além disso, a consolidação do território nacional transformou-se num crescente recurso simbólico para a legitimação do Estado.*

*Depois da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos adquiriram influência definitiva na América Latina. O Brasil posicionou-se na economia-mundo<sup>32</sup> através de um processo de industrialização politicamente dirigido, através de uma estreita parceria entre o capital monopolista estrangeiro, o capital estatal e o capital privado nacional, inaugurando o famoso modelo do ‘tripé’.<sup>33</sup>*

Convivem no interior do Estado brasileiro uma oligarquia rural e uma burguesia industrial. Um Estado que está em transformação, e não necessariamente pode-se dizer que tenha assumido um projeto coerente de intervenção na sociedade.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 111.

<sup>31</sup> Já é suficientemente reconhecido na literatura das ciências econômicas a existências de ciclos de longa duração contemplando crescimentos e depressões, de cerca de cinquenta anos de duração, na sociedade capitalista. O que é motivo de ampla controvérsia são as causas deste movimento cíclico.

<sup>32</sup> Conforme desenvolveu WALLENRSTEIN, Immanuel. *O capitalismo histórico*. São Paulo, Brasiliense, 1985. Concebe-se o capitalismo como um sistema social histórico, com especificidades que marcam seu desenvolvimento e transformação detectados na matriz espaço-tempo de uma economia-mundo, com a inserção de diferentes formações sócio-culturais e semiperiferias, da qual faz parte o Brasil e assume papel fundamental o Estado.

<sup>33</sup> BECKER, Bertha K.; EGLER, Cláudio A. G. *Brasil: uma nova potência regional na Economia-Mundo*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1993, p. 67.

*Nos anos de 1930 a 1945, (...) as medidas econômico-financeiras adotadas, as reformas político-administrativas realizadas e a própria reestruturação do aparelho estatal não foram o resultado de um plano preestabelecido. E, muito menos, foram o resultado de um estudo objetivo e sistemático das reais condições preexistentes. O próprio desenrolar das soluções adotadas após 1930 mostra que o governo foi respondendo aos problemas e dilemas conforme eles apareciam no seu horizonte político, por injunção de interesses e pressões econômicos, políticos, sociais e militares. Às vezes as pressões e os interesses – principalmente econômicos e financeiros – eram de origem externa.<sup>34</sup>*

No período que vai da Revolução de 30 até 1945, existe uma tendência da política econômica em adotar uma *estratégia de desenvolvimento nacionalista*, que se revelaria também nos períodos de 1951-54 e 1961-64, tendo como pressuposto implícito um *projeto de capitalismo nacional* e uma hegemonia na América Latina e África. Uma outra tendência é a *estratégia de desenvolvimento associado*, contendo um pressuposto implícito e explícito de um projeto de um *capitalismo associado*, numa interdependência das nações capitalistas sob a hegemonia dos Estados Unidos. Entre 1946-50, 1955-60 e após 1964 esta última tendência foi predominante.<sup>35</sup>

Sob agrupamento de interesses refletindo em bandeiras diversas, nacionalismos, associativismos, populismos, a intervenção estatal teve no *desenvolvimentismo* o pano de fundo para a intensificação da industrialização. Deste processo, forma-se uma tecnoburocracia estatal que se utiliza do planejamento como técnica para uma intervenção na economia, principalmente após 1945 e tendo como marco a criação do BNDE em 1952. As empresas estatais florescem como reflexo destes diversos momentos apontados acima e sob o signo ideológico do desenvolvimentismo.

O desenvolvimentismo é o fundamento ideológico da industrialização capitalista no Brasil, de uma ideologia burguesa e uma concepção de civilização. Significa um aprofundamento da ruptura nas relações sociais já vislumbradas no país. Conforme Ianni (1989),

*Principalmente, exprime a conversão do poder econômico da burguesia industrial em poder político, em que a hierarquia das classes sociais se reordena em uma nova configuração. O Estado patrimonial se converte em Estado burguês. Nessa concepção, desenvolvimento significa industrialização. Isto é, afirma-se que é geral (desenvolvimento econômico, social, cultural, etc.) o que é, em primeiro lugar,*

<sup>34</sup> IANNI, Octávio. *Estado e Planejamento Econômico no Brasil*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1986 (4ª edição), 1ª edição 1971, pp. 26-27.

<sup>35</sup> *Ibidem*, pp. 307-308.

*particular (a supremacia da produção industrial). É a ideologia da nova classe dirigente, na fase de ascensão ao poder.*<sup>36</sup>

É neste processo que floresce a ação empresarial do Estado no Brasil. As empresas estatais cumprem papel “nacionalista” e “desenvolvimentista” no início do processo de industrialização, mas principalmente na concentração e centralização do capital que são processos intrínsecos do desenvolvimento da acumulação capitalista e com baixa intensidade à época no país. Conforme revela Daim (1986):

*A ‘estatização’ que caracteriza a implementação destas primeiras decisões industrializantes, as quais dão origem às empresas estatais nos setores de siderurgia, mineração e petróleo, já é, implicitamente, a solução isolada à difícil questão do financiamento do novo patamar de industrialização. Neste sentido, a Companhia Siderúrgica Nacional, a Vale do Rio Doce e a Petrobrás antecipam a tarefa de concentração de capitais, dando origem a uma tentativa de solução conjunta da implantação da base técnica da indústria pesada e da questão de seu financiamento. Aqui, o Estado, movido pelo debate ideológico da ‘questão nacional’ e do ‘desenvolvimentismo’ está na prática resolvendo o problema de monopolização necessário para suportar uma indústria nascente tardia.*<sup>37</sup>

A partir da década de 50 tem-se a entrada em cena do grande capital estrangeiro para garantir a formação de infra-estrutura básica na economia brasileira, capaz de alavancar o desenvolvimento preconizado no grupo misto BNDE-Cepal (Comissão Econômica para a América Latina), e que ensejou o Programa de Metas de Juscelino Kubitschek, um marco na ação planejada da intervenção estatal no país. É neste contexto que toma força uma nova estrutura de poder que vem amadurecendo desde 1930, junto ao processo de hegemonia do Poder Executivo no âmbito do Estado, a *tecnoestrutura estatal*:

*Trata-se de uma estrutura de poder largamente apoiada em novas organizações burocráticas, dispendo dos recursos específicos de um certo tipo de pensamento técnico-científico. E com acesso muito mais amplo e sistemático, do que qualquer outra esfera de governo, aos elementos indispensáveis à formulação de uma visão de conjunto, e detalhada, do sistema político-econômico do País.*<sup>38</sup>

Com a industrialização concretizada, a articulação da grande empresa estatal e estrangeira com o capital nacional de baixa centralização constituída com o Programa

<sup>36</sup> Op. cit., p. 98.

<sup>37</sup> Op. cit., p. 281.

<sup>38</sup> IANNI, 1986, op. cit., p. 314.

de Metas, estabelece uma estrutura “capitalista desigualmente monopolizada”<sup>39</sup>. Decorre então uma nova estrutura instável, devido ao desequilíbrio dos blocos de capitais privados nacionais e estrangeiros.

*Dentro desta estrutura, o Estado constitui formas superiores de organização capitalista, consubstanciadas num sistema financeiro público e em grandes empresas estatais, cumprindo o papel desempenhado pelo capital financeiro nas industrializações avançadas.*<sup>40</sup>

Em relação às agências estatais de financiamento, em que o BNDE é a expressão máxima, assumem uma função passiva de aporte de capital sob variadas formas.

*De fato, tanto o sistema financeiro público, como as grandes empresas estatais, cumprindo o papel equivalente ao capital financeiro na industrialização das mais avançadas, não chegam a solidarizar-se de forma orgânica e permanente com o processo de monopolização de capital na economia brasileira, dando origem a uma instabilidade que se localiza mais visivelmente em seu padrão de financiamento e que implica na impossibilidade de singularizar um padrão de intervenção estatal. Neste sentido, a experiência brasileira se contrapõe ao caso francês, onde o Estado regula o jogo oligopolista e ao caso italiano, onde o Estado o promove.*<sup>41</sup>

Se, por um lado, a conclusão de Daim (1986) é de que não existe um *padrão* de intervenção estatal no Brasil, por outro, Martins (1985) posiciona-se dizendo que é historicamente inexato afirmar “(...) que a ação empresarial do Estado surge no Brasil de forma quase acidental e como que desligada de um projeto político definido”<sup>42</sup>. Surge no bojo de uma ideologia da intervenção do Estado (na forma de estatismo, nacionalismo ou desenvolvimentismo), embora o autor reconheça que esta motivação ideológica não se realizou através de uma ação planejada em que o aparelho estatal fosse capaz de controlar a proliferação de empresas governamentais.

<sup>39</sup> TAVARES, Maria da Conceição. *Ciclo e Crise: o movimento recente da industrialização brasileira*. Tese para concurso de Professor Titular, FEA/UFRJ, Rio de Janeiro, 1978, apud: DAIM, op. cit., p. 276.

<sup>40</sup> COUTINHO, Luciano; BELUZZO, Luiz Gonzaga. *O desenvolvimento do capitalismo avançado e reorganização da economia industrial no pós-guerra*. Estudos CEBRAP, nº 22, São Paulo, 1978, apud: DAIM, idem.

<sup>41</sup> DAIM, op. cit., pp. 278-279.

<sup>42</sup> MARTINS, Luciano. *Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985 (2ª edição ampliada), 1ª edição, 1977, pp. 59-61.

### 1.3. 1964: os militares e as reformas institucionais

A proliferação de empresas estatais no Brasil tem impulso significativo após a entrada do governo militar com o golpe de 1964<sup>43</sup>, agora fortemente amparada sob a égide desenvolvimentista e da “segurança nacional”. O golpe significou, no “plano econômico”, a definitiva escolha do modelo de capitalismo associado ao capital estrangeiro, no “plano político” a desarticulação da sociedade civil e no “plano do Estado” uma hipertrofia de poderes no Executivo<sup>44</sup>. Este não foi um processo isolado neste país. Segundo sugere O’Donnell (1987), surgiu na América Latina (no Brasil e na Argentina em meados da década de sessenta, e no Uruguai e no Chile um pouco mais tarde) um tipo de Estado que o mesmo cunhou de burocrático-autoritário (BA), definido por características que valem longa citação:

*a) as posições superiores de governo costumam ser ocupadas por pessoas que chegam a elas depois de carreiras bem sucedidas em organizações complexas e altamente burocratizadas - Forças Armadas, o próprio Estado, grandes empresas privadas; b) são sistemas de exclusão política, no sentido de que pretendem fechar os canais de acesso ao Estado do setor popular e seus aliados, assim como desativá-lo politicamente não só pela repressão mas também pelo funcionamento de controles verticais (corporativos) por parte do Estado sobre os sindicatos; c) são sistemas de exclusão econômica, porque reduzem e pospõem para um futuro indeterminado as aspirações de participação econômica do setor popular; d) são sistemas despolitizantes, ou seja, pretendem reduzir as questões sociais e políticas públicas a questões ‘técnicas’, a resolver mediante interações entre as cúpulas das grandes organizações acima mencionadas; e) correspondem a uma etapa de importantes transformações nos mecanismos de acumulação das suas sociedades, que por sua vez formam parte de um processo de ‘aprofundamento’ de um capitalismo periférico e dependente, mas dotado de uma extensa industrialização.*<sup>45</sup>

<sup>43</sup> O golpe de Estado de 1964 foi fruto de uma ação de classe preparada desde anos anteriores, processo minuciosamente analisado em DREIFUSS, op. cit., e que nesta passagem enseja algumas observações: “A ação da elite orgânica empresarial deve ser considerada como a praxe de um bloco burguês de poder, premeditada e cuidadosamente amadurecida durante vários anos. Trazendo à tona a dimensão orgânica e a dinâmica envolvidas (situação, posição e ação de classe), pode-se perceber e revelar a evidência histórica do emergente bloco de poder multinacional e associado forjando a sua própria forma de Estado. O que ocorreu em abril de 1964 não foi um golpe militar conspirativo, mas sim o resultado de uma campanha política, ideológica e militar travada pela elite orgânica centrada no complexo IPES/IBAD. Tal campanha culminou em abril de 1964 com a ação militar, que se fez necessária para derrubar o Executivo e conter daí para a frente a participação da massa.”, p. 230.

<sup>44</sup> Os referidos “planos” estão entre aspas pelo fato de ser uma grosseira definição dos processos que se sucederam nas diversas áreas citadas, e mesmo pela dificuldade, dados os limites deste estudo, de se interrelacionar os fenômenos assinalados. Serve apenas como um indicativo para os propósitos deste trabalho.

<sup>45</sup> O’DONNELL, Guillermo. *BA - Reflexões sobre os estados burocrático-autoritários*. São Paulo, Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1987 (Escrito originalmente em 1975), p. 21.

No Brasil, a emergência do BA esteve marcada por determinadas peculiaridades. Articulado numa campanha político-ideológica através de organismos como o Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais – Ipes, o Instituto Brasileiro de Ação Democrática – Ibad, e a Escola Superior de Guerra - Esg, o golpe significou a entrada no poder de um bloco financeiro-industrial multinacional e associado, legitimado por um regime “tecnocrático”<sup>46</sup> baseado em decisões de aparência racional, restringindo outras frações de classe e seus mecanismos de representação e controle de classes, como o bloco oligárquico-industrial populista, bem como a classe trabalhadora.<sup>47</sup>

As implicações que se sucederam à conquista do Estado em 1964 para análise do objeto do presente estudo, referem-se principalmente às reformas bancária, política, administrativa e tributária. Tratar-se-á rapidamente de cada uma buscando relativamente o seu impacto para o crescimento de empresas estatais no Brasil pós 64 e para a análise do objeto deste estudo.

A reforma bancária, formalizada em dezembro de 1964 sob a Lei número 4.595, significou a formação de um Sistema Financeiro Nacional, destacando-se a criação do Conselho Monetário Nacional – CMN e do Banco Central do Brasil – BC. Ao CMN caberia a regularização de todo o Sistema e desde sua origem seria um campo de luta das frações dominantes, que Minella (1988)<sup>48</sup> analisa em profundidade, e aqui se resume:

*A composição da cúpula do sistema, o CMN, revela um profundo caráter elitista e classista, tanto a nível dos ministérios do governo que aí estavam representados, como em relação à própria burguesia, pois este espaço era ocupado por líderes empresariais importantes no esquema impulsor do golpe, em geral ligados ao Ipes-Ibad, o que garantia uma determinada linha da política econômico-financeira, aspecto básico nos primeiros anos da ‘revolução’. Os banqueiros teriam uma representação privilegiada no novo esquema, seja no Conselho, seja nas Comissões*

<sup>46</sup> “A imagem ‘tecnocrática’ teve o mesmo papel de legitimação e generalização de demandas e interesses particulares que a idéia de ‘desenvolvimento’ tivera durante o período de Juscelino Kubitschek. (...) O ‘tecnocratismo’, por outro lado, não se referia a uma meta, mas aos meios pelos quais eram tomadas as decisões sobre objetivos sócio-econômicos que não se encontravam abertos a discussões”. DREIFUSS, op. cit., p. 486.

<sup>47</sup> Ibidem, p. 485. “(...) os aspectos tecnocráticos do regime legitimaram o controle exercido pelo IPES sobre o aparelho estatal econômico-administrativo e asseguraram a exclusão do bloco oligárquico-industrial.”, ibidem, p. 487.

<sup>48</sup> MINELLA, Ary Cesar. *Banqueiros: organização e poder político no Brasil*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo; São Paulo, ANPOCS, 1988. Tradução, Paulo Fróes. Nos capítulos I e II deste mesmo trabalho tem-se uma visão da ação dos diferentes grupos e frações de classe relativamente a uma reforma bancária no país, com amplo destaque para a fração burguesa ligada ao setor financeiro.

*Consultivas ou na direção das instituições bancárias públicas (Banco do Brasil, por exemplo).<sup>49</sup>*

Cabe destacar aqui algumas competências do CMN, e que trazem semelhança com os atributos de órgãos do “Sistema Codesc”. Ao CMN foram atribuídos poderes para:

*(...) adaptar o volume de meios de pagamento; regular o valor interno da moeda; orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras públicas e privadas; coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária, fiscal e a dívida pública interna e externa. Era ainda de sua competência privada: autorizar as emissões (mesmo que dependesse de autorização do Congresso, possuía ampla margem de manobra para tal decisão); aprovar os orçamentos monetários preparados pelo Banco Central, fixar as diretrizes e normas da política cambial; disciplinar o crédito em todas as suas modalidades; regular a constituição, funcionamento e fiscalização de todas as instituições do sistema financeiro; limitar, sempre que fosse necessário, as taxas de juro; determinar as condições do depósito compulsório; regular as operações de redesconto e de empréstimos; atribuir ao Banco Central o monopólio do câmbio em ocasiões especiais e disciplinar as atividades das Bolsas de Valores.<sup>50</sup>*

Na função executiva do sistema foi criado o Banco Central do Brasil - BC, cujas atribuições teriam repercussões gerais na vida econômica e política do país.

*Ao ser criado o Banco Central do Brasil, como órgão executivo do CMN, surgia um instrumento de fiscalização e controle, capaz de instrumentalizar e manter sob determinadas condições a desenfreada competição existente no sistema. A direção do Banco seria também uma arena de luta para os grupos econômicos. Como órgão fiscalizador, regulador da concorrência e centralização, sua atuação iria, intencionalmente ou não, privilegiar determinadas condições estruturais e determinados grupos financeiros. Haveria uma perspectiva favorável à especialização técnica e alterações operacionais que beneficiariam o sistema em seu conjunto. Finalmente, o Banco Central permitiria ao governo ampliar seu conhecimento sobre o sistema, tanto sobre os dados econômicos a respeito das várias instituições como sobre sua composição acionária e direção.<sup>51</sup>*

Ainda no que diz respeito ao sistema bancário brasileiro, Minella (1988) observa um intenso processo de centralização-concentração neste setor. Em 1960 eram aproximadamente 323 bancos comerciais privados “nacionais”, passando para 142 em 1970 e 67 em 1980. Este processo, que teve seu auge entre 1966 e 1973, reflete a reforma bancária de fins de 1964. A reforma previa uma especialização dos bancos,

<sup>49</sup> MINELLA, op. cit., pp. 71-72.

<sup>50</sup> Ibidem, p. 81, nota 47, cap. 2.

<sup>51</sup> Ibidem, p. 72.



enquanto os banqueiros queriam a formação de conglomerados, de bancos múltiplos. Uma das saídas para os banqueiros foi a compra de outros bancos, o que revelou-se em centralização-concentração. Mas, principalmente, este processo revela uma política deliberada dos órgãos governamentais controladores do Sistema Financeiro Nacional. Em suma,

*(...) os processos de centralização e concentração originaram uma estrutura e uma dinâmica bancária que, em princípios da década de 80, perfilava-se em dimensões oligopólicas cuja característica era uma determinada divisão e predomínio a nível regional e uma especialização setorial de mercado.<sup>52</sup>*

Com uma estrutura oligopolizada, a fração dominante ligada ao sistema bancário privado tem nos bancos oficiais um de seus principais alvos de críticas, seja pelo “alto grau de estatização”, ou pela via da “concorrência desleal”. De fato, os órgãos oficiais no ano de 1968 eram em número de 28 (4 federais e 24 estaduais), e não representavam uma grande fatia relativamente ao número de bancos privados. Mas em 1980 eram ainda 27 (23 estaduais e 4 federais)<sup>53</sup>, o que, devido à concentração e centralização bancária privada, representavam um peso relativamente alto, além de fortes concorrentes. Mas, como observa Minella (1988), quem está mais vulnerável às conjunturas de relações de forças são os bancos oficiais, por onde se revezam nos cargos diretivos diversos representantes desta fração burguesa, como segue:

*(...) nos bancos privados o poder de controle e determinação se estabelece pelo domínio acionário, ao passo que nos bancos oficiais, este controle é realizado pelo governo federal ou estadual, enquanto acionista majoritário. Dessa forma são designados os que ocupariam a maioria dos postos-chaves de mando. A direção das instituições bancárias e financeiras do governo está, pois, sujeita às mudanças mais gerais na correlação de forças políticas e sociais e nas composições conjunturais que dirigem o aparelho estatal”.<sup>54</sup>*

Em 1965 ocorreu uma reforma no sistema político e partidário brasileiro. As eleições de 3 de outubro deste ano não foram muito do agrado do governo militar instaurado em 1964, que viam nestes resultados eleitorais a possibilidade de enfraquecimento do poder instaurado. A gota d’água deu-se em 26 de outubro de 1965, quando uma manobra do grupo parlamentar lacerdista deixa o governo em

<sup>52</sup> Ibidem, p. 63. O processo de centralização-concentração financeira no Brasil entre 1960 e 1980 é objeto de análise em MINELLA, ibidem, cap. III.

<sup>53</sup> A fonte destes dados está em MINELLA, ibidem, pp. 133-135.

minoria e sem aprovação de um pacote de medidas. No dia seguinte, o Governo de Castelo Branco edita o Ato Institucional nº 2, que em seus diversos artigos, dá amplos poderes ao Poder Executivo, institui eleições indiretas, possibilita a cassação de direitos políticos e extingue os partidos políticos existentes desde 1945. Ao mesmo passo, foi exigido certo número de parlamentares no Congresso para a formação de um partido político, medida que, entre outras, inaugura no país a fase do bipartidarismo.<sup>55</sup>

O partido do governo ficou sendo a Aliança Renovadora Nacional – Arena, composta principalmente pelos integrantes dos dois partidos historicamente adversários desde 1945, ou seja, a União Democrática Nacional - UDN e o Partido Social Democrático - PSD<sup>56</sup>. Vale destacar a afirmação de Minella, de que “(...) boa parte da máquina partidária da UDN estava em mãos de banqueiros”<sup>57</sup>. Já os que não se sentiram confortáveis nesta legenda partidária (e não se exilaram), acomodaram-se na oposição representada no outro partido desde então, o Movimento Democrático Brasileiro – MDB<sup>58</sup>.

A *legitimidade* do Estado burocrático-autoritário tem na tecnocracia seu principal instrumento. Mas a *legitimação*, enquanto processo que se desenvolve na sociedade capitalista, leva em consideração principalmente a situação da acumulação de capital. Assim, em períodos de expansão tem-se facilidades, e nas crises, dificuldades e o exacerbamento das contradições do sistema. As medidas de política econômica afetam diferenciadamente distintas frações do capital, o que tende, principalmente em períodos de descenso cíclico, à perda de legitimidade também no interior do bloco de poder. As contradições de classe e frações de classe refletem-se no

<sup>54</sup> Ibidem, p. 163.

<sup>55</sup> Cf. CARREIRÃO, Yan de Souza. *Eleições e sistema partidário em Santa Catarina: 1945-1979*. Florianópolis, Ed. da UFSC, 1990, p. 88; LENZI, Carlos Alberto Silveira. *Partidos e Políticos de Santa Catarina*. Florianópolis, Ed. da UFSC, 1983, pp. 334-337; PIAZZA, Walter Fernando.(org.). *Dicionário político catarinense*. Florianópolis, Edição da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina, 1985, p. 26; SILVA, Valdir Alvim da. *Poder Político e Políticas Públicas: Inventário Político do Poder Oligárquico em Santa Catarina - Uma História de Dominação de Classe*. Florianópolis, CPGA-UFSC, Dissertação de Mestrado, 1996 (mimeo), pp. 220-223.

<sup>56</sup> Segundo PIAZZA, 1985, op. cit., pp. 26-27, para a ARENA migraram 240 deputados federais e 36 senadores, sendo que foram para esta agremiação 90% dos parlamentares da ex-UDN e 64,5% do ex-PSD.

<sup>57</sup> Ibidem, p. 113.

<sup>58</sup> “A formação do partido de oposição – o MDB – foi muito difícil, na medida em que segmentos importantes que se opuseram ao movimento de 1964 estavam fora da vida política do país. Além disso, no quadro de um regime autoritário como o que se instaurava, pouco teria a fazer um partido de

interior do Estado, que por sua vez está em *autonomia relativa* justamente para garantir a sobrevivência geral do sistema.<sup>59</sup>

No Brasil pós 64, a legitimidade do regime autoritário tem no ano de 1974 uma inflexão, marcada principalmente pela insatisfação gerada pelo esgotamento do ciclo expansivo da economia que desde 1967 até 1973 forjou o “milagre econômico”<sup>60</sup>. Neste sentido, as preocupações políticas na época da criação da Codesc no âmbito nacional (e estadual, apontado no próximo capítulo) inspiravam certos cuidados pelos governistas, a fim de não perderem terreno para a oposição aglutinada no MDB.

Tem-se também a reforma administrativa no âmbito federal implementada pelo governo autoritário, através do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967<sup>61</sup>. Esta reforma é relevante para este estudo tanto no que diz respeito à proliferação de empresas públicas e de suas contradições, quanto às reformas administrativas efetuadas no âmbito do governo estadual catarinense, que seguiram os princípios gerais desta reforma nos governos de Colombo Machado Salles, Antônio Carlos Konder Reis e

---

oposição. Faltou inclusive credibilidade ao MDB no início de sua vida, como partido de oposição”, CARREIRÃO, op. cit., idem.

<sup>59</sup> Refere-se aqui à teoria de Estado em POULANTZAS (1978), cuja base é a teoria relacional do poder. Ou seja, não existe poder imanente nas instituições, mas são as relações de classe, grupos, blocos e frações de classe que determinam o estabelecimento de poder num processo contínuo onde seria impossível “pegar” o poder. Como o Estado é fruto de relações sociais, ele é uma expressão dessas relações enquanto formadoras de poder, portanto igualmente relacional. Mais exatamente, o Estado é a “condensação material de uma correlação de forças”. Assim, a Política do Estado, o móvel de sua ação, será o resultado das contradições de classe inseridas na própria estrutura do Estado. Trata-se de: 1) Um mecanismo de seletividade estrutural da informação dada por parte de um aparelho e de medidas tomadas pelos outros; 2) Um trabalho contraditório de decisões e não-decisões (ausência sistemática de ação); 3) Séries de prioridades e contraprioridades contraditórias entre si; 4) Filtragem de medidas, na tomada de decisões; 5) Medidas pontuais, conflituais e compensatórias face a problemas conjunturais. Essas contradições no seio do Estado impõem limites à sua organização e ação, limites que não se referem unicamente às contradições das relações capitalistas de produção, mas que fazem do Estado um lugar de organização do bloco no poder e permitem uma autonomia relativa em relação às frações de classe no poder. Assim, a política do Estado é um campo e um processo estratégicos, resultado de uma coordenação de micro/macropolíticas e táticas explícitas e divergentes mais que como uma formulação racional de um projeto global e coerente. POULANTZAS, Nicos. *O Estado, o poder, o socialismo*. São Paulo, Graal, 1978, pp. 147-164.

<sup>60</sup> Conforme CARREIRÃO, op. cit., pp. 88-89. Veja-se, por exemplo, uma passagem deste autor, p. 89, sobre as repercussões no decorrer da década de 70: “Diante desse quadro, o regime autoritário lança mão de uma série de casuísmos eleitorais – Lei Falcão, ‘pacote de Abril’, ‘Senadores biônicos’, etc... – tentando reverter ou atenuar as tendências. Estas, porém, persistem em 1976 e 1978, ameaçando a manutenção da supremacia governista nas eleições que viriam a seguir.

Encurralado entre uma nova saída autoritária (que minaria totalmente sua base de legitimidade) e a provável derrota nas próximas eleições, o regime militar opta pela reformulação partidária. Em 1979 são extintos a ARENA e o MDB, formam-se novos partidos, dentro de um sistema pluripartidário”.

<sup>61</sup> Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. CAMPANHOLE, Adriano (Coordenação e Supervisão). *Reforma Administrativa: Decreto-Lei N.º 200, de 25-02-67, e Legislação Complementar*. São Paulo,

Jorge Konder Bornhausen (ou seja, compreende o período de 1971 a 1982). Vale ressaltar desde já que esta reforma teve como um dos impactos significativos, o fortalecimento do Poder Executivo.

Os rearranjos administrativos de início ou no meio do mandato governamental refletem as tentativas de acomodações do bloco de poder e de suas frações de classe, ocorrendo um privilegiamento ou *status* de determinados órgãos da esfera estatal através de um *deslocamento do poder decisório*. É este o sentido que apreende-se em Poulantzas (1978), ou seja, a unidade-centralização da Política do Estado a favor de uma fração hegemônica estabelece-se por transformações institucionais nos centros de decisão dominante, “deslocamentos das funções e esferas de competência entre aparelhos e decalagens constantes entre *poder real e poder formal*”.<sup>62</sup>

É a partir destes *deslocamentos do poder decisório* que se estabelece instrumentos de ação política capazes de determinar o efetivo exercício do *poder*, entendido como a capacidade de uma classe, grupo ou fração de classe em conquistar seus interesses específicos<sup>63</sup>. No aparelho de Estado, este exercício do poder se estabelece através de mecanismos próprios de *seletividade*, entendida como a restrição sistemática (portanto, não aleatória) de um espaço de possibilidades, através de mecanismos de seleção ou de exclusão que funcionam como uma espécie de “sistema de filtros”.<sup>64</sup>

No âmbito do Decreto-Lei nº 200 houve uma divisão do setor público em duas grandes esferas da administração, que, por sua vez, correspondem a quatro grandes conjuntos de instituições (Artigo 4º):

- 1) *Administração Direta*, constituída dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios, ou seja, centralizados no âmbito do Executivo;
- 2) *Administração Indireta*, composta de entidades com personalidade jurídica própria enquadradas em:

---

Atlas, 1979 (14ª edição), p. 5. Inclui as alterações feitas pelo Decreto-Lei N.º 900, de 29 de setembro de 1969.

<sup>62</sup> POULANTZAS, op. cit., p. 158.

<sup>63</sup> Ibidem, p. 168.

<sup>64</sup> OFFE, Claus. “Dominação de classe e sistema político. Sobre a seletividade das instituições públicas”. 1972. In: OFFE, Claus. *Problemas estruturais do Estado capitalista*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984, pp. 140-177, p. 150.

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista.

O Artigo 5º do referido decreto define as entidades da Administração Indireta deste modo:

- 1) *Autarquia*: o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprias, para executar atividades típicas da administração pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada;
- 2) *Empresa Pública*: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito;
- 3) *Sociedade de Economia Mista*: a entidade de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou à entidade da Administração Indireta.

As atividades públicas passaram a obedecer aos seguintes princípios, conforme Artigo 6º :

- 1) Planejamento;
- 2) Coordenação;
- 3) Descentralização;
- 4) Delegação de Competência;
- 5) Controle.

Percebe-se dois movimentos gerais na reforma, um de descentralização via maior autonomia às entidades da Administração Indireta, outro de coordenação e

controle via ministérios e conselhos. Ou seja, um processo dicotômico de *autonomia e controle institucionais* que já se apontou anteriormente neste estudo.<sup>65</sup>

A descentralização feita na administração pública deu-se principalmente com a instituição da Administração Indireta. Dotadas de maior *autonomia institucional*, estes entes (menos as fundações) foram ainda equiparados aos congêneres da iniciativa privada, conforme parágrafo único do Artigo 27 do Decreto-Lei 200, que diz: “assegurar-se-á às empresas públicas e às sociedades de economia mista condições de funcionamento idênticas às do setor privado, cabendo a essas entidades, sob a supervisão ministerial, ajustar-se ao plano geral de governo”<sup>66</sup>. O objetivo geral foi aumentar a eficiência na produção pública, bem como, a exemplo das indicações internacionais apontadas anteriormente, dotar estes entes públicos de *autonomia institucional* para ações de políticas públicas, o que remete igualmente aos limites desta autonomia e às formas de *controle institucional*.<sup>67</sup>

De fato, ao se equiparar as empresas públicas e sociedades de economia mista às empresas privadas, pode haver avanços da eficiência na intervenção estatal na atividade econômica. Por outro lado, trouxe a mesma contradição apontada no início deste capítulo, no sentido que estas instituições públicas têm a dupla missão de atender

<sup>65</sup> O fato do período ser marcado por forte autoritarismo coloca, por enquanto, a questão do *controle social* num plano secundário.

<sup>66</sup> Antes mesmo do Decreto 200 isto já se consolidou na Constituição de 24 de janeiro de 1967 (incluindo a Emenda 1, de 17 de outubro de 1969), e que, ao mesmo tempo define as atividades econômicas estatais não monopolizadas como suplementares à iniciativa privada:

“Art. 170 - Às empresas privadas compete, preferencialmente, com o estímulo e o apoio do Estado, organizar e explorar as atividades econômicas.

§ 1º - Apenas em caráter suplementar da iniciativa privada, o Estado organizará e explorará diretamente a atividade econômica.

§ 2º - Na exploração, pelo Estado, da atividade econômica, as empresas públicas e as sociedades de economia mista reger-se-ão pelas normas aplicáveis às empresas privadas, inclusive quanto ao direito do trabalho e ao das obrigações.

§ 3º - A empresa pública que explorar atividade não monopolizada ficará sujeita ao mesmo regime tributário aplicável às empresas privadas”. AFFONSO, Sebastião Baptista. “Relações entre as Empresas Públicas e o Governo: análises, recomendações e alternativas de institucionalização dessas relações”. In: IPEA - INSTITUTO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *A Empresa Pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar*. Coletânea de Monografias. Brasília, 1980, pp. 323-382, p. 338.

<sup>67</sup> MARTINS, 1985, op. cit., p. 76, assim se expressa sobre o que chama de “permissividade do texto legal”, acerca do Artigo 27 do Decreto 200: “O texto é exemplar na medida em que consagra em estatuto legal, em vez de resolvê-la, a contradição representada pelo fato de a empresa ‘pública’ ser também empresa capitalista. Com efeito, como contrapartida do seu funcionamento em condições ‘idênticas às do setor privado’, o decreto estabelece apenas uma vaga supervisão (ministerial) que é notoriamente ineficaz em qualquer país e, à guisa de controle, uma condição que nada discrimina; de fato, ‘ajustar-se ao plano geral do Governo’ num contexto em que a ação reguladora do Estado sobre a economia é extensíssima, é algo que se aplica igualmente a qualquer empresa: privada, pública ou estrangeira”.

exigências de empresa, ou seja atender ao seu interesse particular, e ainda de ser instrumento global de política pública, ou seja atender ao “interesse geral”. Conforme assinala Abranches (1980), disto resulta um *paradoxo insolúvel*:

*Parece que o que se quer da empresa estatal é que ela combine dois tipos ‘puros’ de comportamento, que a experiência histórica demonstrou escassos no capitalismo: o do ‘empresário shumpeteriano’, arrojado, inovador, disposto a exercer papel de vanguarda em proveito próprio e da sociedade, e o do ‘Estado hegeliano’, desprendido, antítese do ‘egoísmo’ predominante no mundo privado, promotor do interesse público.<sup>68</sup>*

É neste panorama de vigência de um Estado burocrático-autoritário, alicerçado por uma tecnoestrutura que dá suporte “técnico” e ideológico para as pretensões centralizantes do novo bloco de poder, sob a égide do desenvolvimentismo e com as reformas institucionalizadas que se dá a proliferação de empresas governamentais, em todas as esferas de governo.

Vê-se, por exemplo, na Tabela 1 que a criação destas empresas se dá principalmente entre 1966 e 1976, ou seja 60% do universo detectado (571 empresas)<sup>69</sup>, mais que o dobro das empresas existentes até então. Segundo Martins (1985), destas empresas 84% estão no setor terciário e muitas delas dedicam-se à prestação de serviços. Entretanto, o que o autor ressalta é o número significativo (92) de empresas exercendo atividades financeiras (bancos, seguros, etc.). Isto é

<sup>68</sup> ABRANCHES, Sérgio Henrique. “A empresa pública como agente de políticas do Estado: Fundamentos Teóricos do seu papel inclusive em face de nossas relações com o exterior”. In: IPEA, 1980, op. cit., pp. 5-32, p. 29. Veja-se a construção do paradoxo: “Em todos os países onde o Estado intervém em atividades diretamente produtivas, a principal fonte de controvérsia e conflito tem sido o comportamento ambíguo da empresa estatal, que oscila constantemente entre sua face *empresarial*, ou privada, e sua face *estatal*, ou pública. Esta questão está no cerne dos problemas associados ao relacionamento da empresa estatal tanto com o setor privado quanto com o governo. Em outras palavras, há uma expectativa generalizada no sentido de que a empresa estatal seja capaz de combinar as supostas virtudes inerentes à gerência privada, de caráter eminentemente empresarial, com aquelas inerentes à administração pública, especialmente a eventual ‘visão global’ e de longo prazo atribuída às agências estatais, cuja própria natureza imporia uma perspectiva macroeconômica, uma ação orientada pelo interesse geral. Além do mais, espera-se que a empresa estatal seja, ainda, capaz de evitar os pecados inerentes a uma e outra forma de administração: de um lado, resistir à tentação – somente legítima do ponto de vista do empresário privado – de tratar primordialmente de seus interesses particulares, elegendo como meta principal a maximização de lucros e, de outro, escapar à tendência supostamente inexorável da estrutura estatal para a burocratização, a concessão de privilégios e a ineficiência”, *ibidem*, p. 28.

<sup>69</sup> A própria dificuldade de identificação do número de empresas governamentais é apontada por MARTINS, 1985, op. cit., pp. 60-61, como um reflexo do descontrole relativo a estas empresas, cujo conteúdo analítico é explorado adiante no tocante aos mecanismos de controle das mesmas. Para se ter uma idéia, este autor na nota n.º 24, p. 61, chega à conclusão de que pode ser de até 1.338 o número de empresas governamentais existentes em 1976.

particularmente relevante para a análise do Sistema Financeiro Público de Santa Catarina e da Codesc, pois que inserida num processo mais amplo de âmbito nacional, tanto relativo às empresas em geral, quanto relativo às empresas financeiras.

**Tabela 1 - Anos de criação de empresas governamentais  
(número e percentagens)\***

Períodos	União		Estados		Municípios		Total	
	n.º	%	n.º	%	n.º	%	n.º	%
1976-1971	67	46,2	59	30,9	5	35,7	131	37,4
1970-1966	33	22,7	42	22,0	4	28,5	79	22,6
1965-1961	19	13,1	46	24,0	3	21,4	68	19,4
1960-1951	12	8,3	24	12,6	1	7,2	37	10,6
1950-1941	7	4,8	6	3,1	-	-	13	3,7
1940-1900	6	4,2	12	6,3	-	-	18	5,1
1900-1808	1	0,7	2	1,0	1	7,2	4	1,2
Ignorados	52	-	147	-	18	-	217	-
Em projeto	3	-	1	-	-	-	4	-
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>	<b>339</b>	<b>100,0</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>571</b>	<b>100,0</b>

\* Percentagens calculadas sobre o total de empresas para as quais existiam informações.  
Fonte: "Quem é Quem", Visão, agosto de 1976; apud. MARTINS, 1985, op. cit., p. 62.

Numa análise global deste processo, MARTINS assinala três fatos relevantes:

*Primeiro, no fato de que eles vêm demonstrar que o aparelho de Estado revelava-se incapaz de realizar o censo de – e, portanto, de exercer seu controle sobre o processo de proliferação de – empresas governamentais. Segundo, que essa concentração no setor de serviços públicos revela que a empresa está substituindo a repartição (e mesmo a autarquia) na execução de tarefas típicas de governo – e isso em nível federal, estadual e municipal. Finalmente, que a existência comprovada de cerca de 600 empresas governamentais no país (o que representa mais de 10% do universo de sociedades anônimas cadastradas no 'Quem é Quem') é um dado de alta relevância do ponto de vista da criação de uma base material que acelera e reforça o surgimento, do ventre (ou da costela) da burocracia tradicional (ou do próprio Estado), de um novo tipo sociológico: o 'executivo de Estado'.<sup>70</sup>*

<sup>70</sup> Idem.



A proliferação apontada acima também é analisada por Rezende (1987), que afirma não ser fato novo a descentralização incentivada pelo Decreto nº 200<sup>71</sup>. Apesar de ser um fenômeno observado principalmente a partir da década de 50, há um grande impulso a partir da referida reforma administrativa, sendo que cerca de 60% das empresas criadas no período 1970-1976 são, segundo este autor, transformação em empresas de órgãos da Administração Direta e Indireta.<sup>72</sup>

Finalmente, aliada às reformas apontadas acima, e que em seus diferentes aspectos dizem respeito ao presente estudo, tem-se a reforma tributária implementada em 1966. Tal reforma afetou o padrão de financiamento dos governos estaduais, centralizando os recursos fiscais na esfera da União e ampliando o poder de influência do governo federal sobre os gastos dos Estados federados.

*O regime militar criou condições para a centralização da receita tributária e para o aumento do poder decisório em matéria fiscal e financeira. Esse movimento permitiu à União ampliar sua influência sobre o total dos gastos públicos, redefinir as formas de articulação com as outras esferas de governo e influenciar na reformulação das linhas básicas do padrão de financiamento dos governos estaduais”.*<sup>73</sup>

Assim, as possibilidades de recursos dos governos estaduais estiveram atreladas às articulações políticas e de acesso junto ao governo federal, bem como à busca de outras fontes de financiamentos para multiplicarem seus gastos.

*A alternativa foi usar a liberdade administrativa das empresas públicas e dos órgãos da administração descentralizada para ampliar os investimentos. O florescimento das oportunidades de financiamentos interno e externo incentivou a constituição, ao nível estadual, de órgãos responsáveis por aplicações em áreas específicas até então atendidas por secretarias estaduais. A expansão das empresas, autarquias e fundações, nesse sentido, pode ser vista como o resultado da lógica de financiamento*

<sup>71</sup> REZENDE, Fernando. “O crescimento (descontrolado) da intervenção governamental na economia brasileira”. In: ABRANCHES, Sérgio Henrique; LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de (coordenadores). *As origens da crise: Estado autoritário e planejamento no Brasil*. São Paulo, Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1987, pp. 214-252. Igualmente MARTINS, 1985, op. cit., p. 75, aponta que condições políticas asseguraram às empresas estatais criadas no Brasil uma autonomia considerável, e que com isto (ou seja, com uma descentralização) procurava-se (e constitui herança histórica): “(1) garantir sua existência face a qualquer mudança na (instável) correlação de forças políticas da qual se originaram e (2) preservá-las do clientelismo governamental”.

<sup>72</sup> REZENDE, op. cit., p. 218: “Em resumo, a maior parte do aumento no número de empresas públicas no período recente refere-se a uma simples modificação institucional na forma de organizar a produção pública, sem que isso signifique a absorção de novos setores pelo Governo”.

<sup>73</sup> LOPREATO, Francisco Luiz Cazeiro. *Crise de Financiamento dos Governos estaduais (1980 / 1988)*. Campinas, IE/Unicamp, Tese de Doutorado, 1992, p. 8.

*estadual criada a partir de 1964 e não simplesmente como objetivo determinado por novas estratégias administrativas.*<sup>74</sup>

As companhias de desenvolvimento estão neste processo de proliferação de empresas governamentais. Segundo se observa no estudo de Jardim (1980), empresas de desenvolvimento existiam (dezembro de 1976) em pelo menos dezoito municípios brasileiros, e em 1977 estavam sendo criadas mais sete companhias de desenvolvimento municipais<sup>75</sup>. Em termos estaduais, existiam companhias de desenvolvimento em pelo menos quatro Estados brasileiros – Rio de Janeiro, Distrito Federal, Minas Gerais e Bahia –, levando à conclusão de que este tipo de empresa era bem difundida e conhecida à época da criação da Codesc.

Segundo Kouamé (1979), essas companhias surgem no bojo do processo de desenvolvimento brasileiro atuando a médio e longo prazo. Porém, sem uma definição clara ou legal de suas funções, ocupam espaços até então cativos dos bancos estaduais, assumindo características de bancos, sem estarem ordenadas pelo sistema que regula a atividade bancária. Com a intervenção normativa do Banco Central<sup>76</sup>, as companhias de desenvolvimento cedem lugar aos bancos de desenvolvimento e às carteiras de desenvolvimento dos bancos comerciais oficiais.

Do processo de crescente autonomia das empresas estatais, fruto de uma estratégia de descentralização na administração pública desencadeado, principalmente, via Decreto-Lei n.º 200, têm-se o aparecimento de diversas empresas estatais federais, estaduais e municipais, ou na terminologia de Martins (1985), um “setor produtivo do Estado”, pois que separado do “setor Governo”<sup>77</sup>. Para articular estes dois setores foi-se criando mecanismos de *controle e coordenação institucionais*.

<sup>74</sup> Ibidem, p. 17. “A análise das condições da autofinanciamento operacional das empresas estatais estaduais mostra que vários dos órgãos criados com o processo de descentralização administrativa, definem-se muito mais como *unidades de gastos*, com papéis tipicamente públicos, sem condições de valorização do capital de acordo com os princípios da ordem privada e dependentes de formas de articulação com o tesouro estadual e/ou com a administração federal para desenvolver as suas atividades correntes e de investimento.”, Ibidem, p. 106. Grifo nosso.

<sup>75</sup> JARDIM, Manoel Silvino. “A empresa pública na prestação de serviços municipais: pesquisa junto a algumas empresas do Estado de São Paulo e perfil econômico-financeiro das empresas municipais no Brasil”. In: IPEA, 1980, op. cit., pp. 495-527, pp. 522-527. Em Santa Catarina nos municípios de Itajaí, Criciúma e Chapecó.

<sup>76</sup> Trata-se de uma série de Resoluções e Circulares do Banco Central, disciplinando as atividades bancárias estatais. KOUAMÉ, op. cit., p. 100.

<sup>77</sup> Ibidem, p. 72.

A reforma administrativa de 1967 previu a formação de *sistemas* incumbidos de atividades como planejamento, coordenação e controle, que estariam na estrutura de cada ministério, aos quais, as instituições da Administração Indireta seriam subordinadas<sup>78</sup>. No âmbito ministerial estariam ainda conselhos setoriais, incumbidos de exercer funções normativas e de controle. O Conselho de Desenvolvimento Econômico - CDE e o Conselho de Desenvolvimento Social - CDS, no âmbito da Presidência da República, são os maiores exemplos destes que seriam espaços decisórios sobre a vida nacional. Os Conselhos, que deveriam ser o *locus* de negociação de interesses, aos moldes do já citado CMN, se espalharam em vários setores e em meados da década de 70 eram mais de trinta<sup>79</sup>.

O mesmo Decreto é minucioso no que se refere à supervisão ministerial da Administração Indireta<sup>80</sup>, no entanto, a não observância de um item é apontado como esvaziador dos poderes ministeriais, bem como de vários conselhos setoriais. Trata-se da indicação dos dirigentes e representantes das empresas nas Assembléias Gerais, que “(...) passaram a ser decididas pela chefia do poder executivo, esvaziando a autoridade ministerial”<sup>81</sup>. A conclusão deste processo se dá por uma tendência, no caso brasileiro especificamente conforme aponta Martins (1985), que é:

*(...) a de substituir os controles institucionais por diretorias dóceis ou ligadas, por laços de lealdade pessoal, ao Executivo; atributos esses que nem sempre se fazem*

<sup>78</sup> Veja-se Art. 19: “Todo e qualquer órgão da Administração Federal, direta ou indireta, está sujeito à supervisão do Ministro de Estado competente (...)”, e Art. 30 “Serão organizadas sob a forma de sistema as atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, e serviços gerais, além de outras atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de coordenação central”. CAMPANHOLE, op. cit., pp. 20-23; AFFONSO, op. cit., p. 373 (explorado amplamente pp. 372-376), propõe uma “coordenação geral e sistêmica, que assegure maior uniformidade de procedimentos, com vistas a serem maior uniformidade de procedimentos, com vistas a serem alcançados os resultados de conjunto pretendidos, em harmonia com os objetivos globais”.

<sup>79</sup> REZENDE, In: ABRANCHES, 1987, op. cit., nota 20, p. 250, apud Beatriz Wahrlich, “Controle Político das Empresas Estatais Federais no Brasil - Uma Contribuição ao seu Estudo”, *Revista de Administração Pública*, v. 14, n. 2, abril/junho de 1980: “Segundo Wahrlich, já são mais de 30 os órgãos colegiados encarregados de coordenar setorialmente a atividade empresarial do Estado, entre eles: Conselho de Desenvolvimento Industrial - CDI; Conselho Nacional de Siderurgia e não Ferrosos - Consider; Conselho Nacional do Petróleo; Conselho Nacional de Comunicações; Conselho Nacional dos Transportes; Conselho Nacional de Abastecimento. Os Conselhos voltados para segmentos específicos da política econômica incluem: Conselho Monetário Nacional; Conselho de Política Aduaneira; Conselho de Política Salarial; Conselho Interministerial de Preços; Conselho Nacional de Comércio Exterior; Comissão Nacional de Energia”.

<sup>80</sup> Ver CAMPANHOLE, op. cit., p. 22, Artigos 26 e 28.

<sup>81</sup> REZENDE, In: ABRANCHES, 1987, op. cit., p. 226.

*acompanhar de um outro - e fundamental: o da qualidade de administrador: o que, por sua vez, tende a gerar atritos entre a 'máquina' das empresas e tais diretorias.*<sup>82</sup>

Enquanto mecanismo de controle e coordenação, expande-se igualmente a criação de *holdings*<sup>83</sup> setoriais, como é o caso da Siderbras (siderurgia), da Eletrobras (eletricidade) e Telebras (telefonía), incluindo aí as empresas federais e estaduais nos planos de centralização decisória do governo federal<sup>84</sup>. Um dos exemplos destas experiências é o caso do BNDE, se bem que não explicitamente. Conforme assinala Martins (1985), a partir do golpe de 64 este Banco passa a trabalhar enquanto “sistema”, fazendo vezes de *holding* dado a magnitude dos negócios que foi assumindo.

Ao mesmo tempo, o BNDE adquire um grau crescente de *autonomia decisória*, o que, segundo termo cunhado por Martins (1985), a caracteriza como um “organismo governamental autônomo” que gera e gesta suas próprias políticas. Segundo o mesmo autor, o grau de autonomia de uma instituição estatal está intimamente relacionado aos recursos de poder de que dispõe, principalmente, à sua capacidade de autofinanciamento, à liberdade de poder decidir sobre a alocação dos recursos à sua disposição, e à sua posição e relevância na estrutura estatal e nas políticas públicas. A busca por um alto grau de autonomia, por sua vez, revela um processo generalizado nas instituições públicas, principalmente nas do setor produtivo estatal, que é uma identidade própria de sua burocracia, um *spirit de corpus*.<sup>85</sup>

O que parece claro neste processo de expansão das atividades empresariais estatais no Brasil, e que era tema de intenso debate à época da criação da Codesc

<sup>82</sup> MARTINS, 1985, op. cit., p. 80.

<sup>83</sup> Veja-se por exemplo, o que diz COUTINHO, Luciano Galvão. “Evolução da administração descentralizada em São Paulo: questões relevantes para as Políticas Públicas”. In: Ipea, 1980, pp. 451-494, op. cit., nota 4, p. 481, sobre a origem das *holdings*: “O conceito de descentralização administrativa utilizado pela teoria organizacional é normalmente aplicado à grande empresa privada. Ele supõe um tipo de descentralização empresarial na forma de subsidiárias controladas por *holdings* ou organizações centrais que mantêm o poder de decisão sobre a estratégia de expansão, investimento e financiamento (gerência financeira) do conjunto dos organismos empresariais”.

<sup>84</sup> REZENDE, In: ABRANCHES, op. cit., p. 223: “Assim é que a produção de energia elétrica, de serviços de telecomunicações e outros importantes setores da atividade empresarial do Governo passaram a constituir sistemas unificados, com grandes *holdings* federais controlando a política nacional e as ações de subsidiárias federais e estaduais do setor. Os exemplos mais recentes a esse respeito referem-se aos setores de saneamento e de transportes urbanos”.

<sup>85</sup> MARTINS, 1985, op. cit., pp. 83-124. Uma discussão teórica sobre a racionalidade da burocracia no sistema capitalista está em: OFFE, Claus. “Critérios de racionalidade e problemas funcionais de ação político-administrativa”. In: OFFE, op. cit., pp. 216-233. Um excelente trabalho empírico está

(meados da década de 70) é uma multiplicação de agências e processos decisórios, com o conseqüente enfraquecimento do poder normativo do Estado. Isto se dá devido ao caráter incremental dos rearranjos institucionais, que se ajusta e adapta ao sabor das oscilações conjunturais, criando um vazio político-representativo de articulação Estado-sociedade, uma fragmentação estrutural no aparato estatal e uma separação crescente entre o setor produtivo do Estado e a burocracia governamental (setor governo)<sup>86</sup>. Isto gera uma situação de “policentrismo decisório”, ou seja “agências distantes do *locus* formal de poder, com recursos próprios em escala suficiente que lhes permitem gerar suas próprias políticas”, além de um “policentrismo de acesso”, ou seja, “empresas públicas e privadas, ao invés de se dirigirem apenas a um órgão centralizador (...), dirigir-se-iam a um grande número de agências, quer de regulação, quer de implementação da política.”<sup>87</sup>

Além disto, tem-se um processo que Martins (1985) chama de ‘feudalização’, onde cada agência ou empresa atende à sua lógica particular, tem sua própria política e atende aos interesses privados (e também de outras agências e empresas públicas) de forma nem sempre articulada com políticas globais.

*A existência de várias arenas decisórias dificulta o controle governamental. Do lado do setor público, a visão que cada agente tem do todo é parcial pela falta de transparência do processo decisório. Do lado dos interesses privados, a possibilidade de recorrer a instâncias diversas pode aumentar suas chances de obter maiores vantagens na negociação.*<sup>88</sup>

A forma com que se dá a expansão empresarial estatal no Brasil, pós 64, conforme tentou-se explorar acima, coloca uma questão importante para a análise da Codesc e do Sistema Financeiro Público de Santa Catarina. A Codesc não aparece isoladamente em Santa Catarina como empresa estatal, mas está inserida num processo mais amplo quer nacional ou internacional. As especificidades brasileiras, dizem respeito ainda, ao regime de exceção inaugurado com a entrada em cena de um Estado burocrático-autoritário, às reformas no aparelho de Estado e em suas relações com a

---

em: GOUVÊA, Gilda Portugal Figueiredo Portugal. *Burocracia e elites burocráticas no Brasil*. São Paulo, Paulicéia, 1994.

<sup>86</sup> ABRANCHES, Sérgio Henrique. “Governo, empresa estatal e política siderúrgica: 1930-1975”. In: ABRANCHES, 1987, op. cit., pp. 158-212, pp. 187-191.

<sup>87</sup> LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de; LIMA, Maria Regina Soares de. “Autonomia Organizacional e policentrismo decisório: a política de comércio exterior”. In: ABRANCHES, *ibidem*, pp. 102-157, p. 103.

<sup>88</sup> REZENDE, In: ABRANCHES, 1987, op. cit., p. 237.

sociedade, e às reformas políticas que tolheram por um bom período as oposições ao regime, mas que à época da criação do objeto do presente estudo já dava mostras de perda generalizada de legitimidade.

## CAPÍTULO 2

### Santa Catarina: poder oligárquico e a formação do Sistema Financeiro Público

#### 2.1. A luta política das oligarquias: instrumentalização para o exercício do poder

As características de evolução da formação social brasileira, seja pelas suas origens agrária e de predomínio da lógica de dominação patrimonial e oligárquica, seja pela intervenção estatal no processo de acumulação de capital, seja pela vertente burocrática-autoritária que assume o Estado pós 64, estarão refletindo na dinâmica própria do desenvolvimento da formação social catarinense. Mas é nas características específicas deste processo no âmbito estadual que se pode entender melhor a formação do Sistema Financeiro Público, bem como da criação da Codesc. As particularidades de Santa Catarina têm na luta política das oligarquias familiares o componente principal a se destacar, a oligarquia Ramos e a oligarquia Konder-Bornhausen.<sup>89</sup>

A oligarquia Ramos oriunda da região de Lages teve na agropecuária a atividade produtiva predominante. Nesta base territorial assume o poder político e no coronelismo possuem a base de sua prática de dominação, caracteristicamente patrimonial<sup>90</sup>. Vidal Ramos Júnior é o grande embrião desta oligarquia, tendo

---

<sup>89</sup> A maior parte das observações sobre as oligarquias catarinenses são das seguintes fontes: SILVA, op. cit.; CARREIRÃO, op. cit.; LENZI, op. cit.; PIAZZA, 1985, op. cit.; PIAZZA, Walter Fernando. *O poder legislativo catarinense: das suas raízes aos nossos dias (1834-1984)*. Florianópolis, Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina, 1984; AURAS, Marli. *Oligarquia catarinense: da guerra aos "Fanáticos" do Contestado à "Opção pelos Pequenos"*. Tese de Doutorado, PUC - São Paulo, 1991.

<sup>90</sup> Sobre coronelismo ver FAORO, op.cit., Volume 2, Capítulo XIV, item 3, de onde se extrai as seguintes observações, pp. 636-637: "A decantação dos traços empíricos, historicamente filtrados, dos coronéis permite a tipificação sociológica. Eles são, essencialmente, *honoratioren*, pessoas que, graças à sua situação econômica, podem dirigir um grupo como profissão acessória não retribuída, ou mediante retribuição nominal ou honorária, sustentados pelo apreço comum, de modo a gozar da confiança do seu círculo social. A origem de seu poder, mais do que a situação econômica, deriva do prestígio, da honra social, tradicionalmente reconhecido. (...) O coronelismo, o *compadrazzo* latino-americano, a 'clientela' na Itália e na Sicília participam da estrutura patrimonial. Peças de uma ampla máquina, a visão do partido e do sistema estatal se perde no aproveitamento privado da coisa pública, privatização originada em poderes delegados e confundida pela incapacidade de apropriar o abstrato

assumido vários mandatos eletivos local, estadual e federal. Seu filho Nereu Ramos vai aos poucos assumindo a liderança na oligarquia e chega a Presidente da República por dois meses (por ser presidente do Senado – de dezembro de 55 a janeiro de 56), num período de transição após a morte de Getúlio Vargas. Com a redemocratização acontecida em 1945, após um período ditatorial instaurado pelo “Estado Novo” em 1937, Nereu Ramos funda em Santa Catarina o Partido Social Democrático - PSD. Com a sua morte em 1958, seu irmão Celso Ramos assume a liderança da oligarquia e do PSD, dividindo-a com o primo Aristiliano Ramos e com o sobrinho Aderbal Ramos da Silva.

A oligarquia Konder-Bornhausen é oriunda da cidade de Itajaí, e tem na atividade bancária a principal vinculação econômica. Trata-se da união por laços matrimoniais de duas famílias. Marcos Konder Senior que veio da Alemanha e, instalando-se em Itajaí, monta firma que atua como agente bancário e de intermediação aduaneira. Dentre seus filhos, destacaram-se politicamente Victor Konder, Marcos Konder Filho e principalmente Adolfo Konder, este chegando a governador, senador e um dos fundadores da União Democrática Nacional - UDN em Santa Catarina. Uma filha de Marcos Konder, Elisabeth casou-se com Osvaldo Reis e teve como filho Antônio Carlos Konder Reis, político expoente desta oligarquia e governador do Estado à época da criação da Codesc. Uma outra filha de Marcos Konder, Marieta Konder, casou-se com Irineu Bornhausen, nascido também na cidade de Itajaí, com grande influência política na cidade, um dos fundadores do Banco Indústria e Comércio de Santa Catarina S/A - Inco, e também um dos fundadores da UDN em Santa Catarina. Desta união matrimonial nasceram três filhos, dos quais destaca-se politicamente Jorge Konder Bornhausen, primeiro presidente da Codesc.

Estas duas oligarquias encabeçando e confundindo-se com os dois maiores partidos catarinenses até 1965, o PSD e a UDN, estarão se revezando no poder estadual durante a maior parte deste século. Vale ressaltar, esta divisão *não significa* uma diferença no caráter ideológico dos componentes das famílias ou dos partidos, de perfil conservador, mas sim uma luta por espaço e poder no âmbito estadual. Corroborar esta afirmação duas constatações. Primeiro, Aristiliano Ramos, que tem

---

governo instrumental (Hobbes) das leis. O patrimonialismo pulveriza-se, num localismo isolado, que o retraimento do estamento secular acentua, de modo a converter o agente público num cliente, dentro de uma extensa rede clientelista. O coronel utiliza seus poderes públicos para fins particulares, mistura, não raro, a organização estatal e seu erário com os bens próprios.”



laços familiares com a oligarquia lageana, é um dos fundadores da UDN estadual, justamente pela falta de espaço na oligarquia Ramos que estava sendo liderada pelo primo Nereu, um dos fundadores do PSD. Quando Nereu morre em 1958, Aristiliano, que já tinha sofrido uma redução de espaço na UDN, passa para o PSD, mas que efetivamente vai ser comandado por Celso e Aderbal Ramos. Segundo, quando em fins de 1955 fica vago o cargo de presidente da República, Irineu Bornhausen declara publicamente apoio ao então Senador Nereu Ramos, numa demonstração de união pelos interesses mais gerais dos grupos políticos catarinenses.

No bojo desta luta política oligárquica é que vão se constituindo **instrumentos e formas de ocupação de espaços sociais e de espaços públicos**, processos com grande influência na formação do Sistema Financeiro Público e da própria Codesc. Em janeiro de 1947 Aderbal Ramos da Silva, pelo PSD e sobrinho de Nereu Ramos, foi eleito governador do Estado derrotando Irineu Bornhausen. Aderbal era casado com Ruth Hoepcke e isto, aliado a contingências da Segunda Guerra (descendência alemã), fez com que ele ficasse com o controle acionário da maior casa comercial catarinense à época, denominada Carl Hoepcke e Cia. Em 1948, portanto quando já exercia o mandato de governador do Estado, Aderbal criou a Casa Bancária Carl Hoepcke S/A aproveitando a estrutura herdada. Aderbal utilizou a então criada Casa Bancária como depositária dos recursos do Tesouro do Estado, que em 1949 estava em 4,3% em 1950 chega a 19,3%.<sup>91</sup>

Em 1950 Irineu Bornhausen é eleito governador do Estado. O último ano de sua gestão é marcado pelo ensaio de planejamento estadual com a implementação do Plano de Obras e Equipamentos - POE, inspirado no Plano Federal de Obras e Equipamentos, ou seja, traz para o âmbito estadual a experiência que estava sendo vivida em âmbito nacional de planejamento da ação estatal.

*A ascensão de Irineu Bornhausen ao governo do estado representou uma nova orientação política, com a introdução acentuada de novas técnicas para a elaboração de suas propostas de políticas de governo. Este processo tinha como objetivo criar as condições para a utilização de 'instrumentos de planejamento' mais*

---

<sup>91</sup> Informações quantitativas em CARREIRÃO, op. cit., Tabela 1, p. 44; Informações sobre Aderbal Ramos e Casa Hoepcke, SCHMITZ, Sérgio. *Bancos privados e públicos em Santa Catarina: A trajetória do BDE (contribuição à história bancária catarinense)*. Tese de Doutorado, São Paulo, USP, 1991, pp. 139-140.

*eficientes para a ação governamental, refletindo-se inclusive, na ampliação da estrutura estatal.*<sup>92</sup>

É fundamental ter-se em conta que Irineu Bornhausen (juntamente com o Cônsul Carlos Renaux e Genésio de Miranda Lins), é um dos fundadores do Banco Indústria e Comércio, o banco Inco, criado em 1935, num momento em que Santa Catarina tinha uma rede bancária limitada<sup>93</sup>. Pela sua importância no contexto econômico catarinense, o banco Inco foi um fortíssimo instrumento para a tomada de poder em 1950 pela UDN e pela oligarquia Konder-Bornhausen. Passa a ser, a partir de 1951 quando Irineu toma posse, um importante depositário dos recursos do tesouro catarinense e também por isso não toma força a tentativa de criação de um banco público catarinense<sup>94</sup>. De fato, segundo se observa em Carreirão (1990), em 1950 apenas 2,1% dos recursos do Tesouro do Estado de Santa Catarina estavam depositados no banco Inco, percentual que cresce anualmente a partir de então chegando em 1955 a 69%.<sup>95</sup>

Irineu Bornhausen consegue eleger seu sucessor Jorge Lacerda (tendo como vice Heriberto Hülse) nas eleições de 1955, garantindo a continuidade do poder da UDN e da oligarquia a qual era o maior representante. Lacerda também dá continuidade ao POE, implementado a partir de 1955 e previsto para um período de dez anos. Irineu é ainda eleito Senador em 1958 derrotando nada menos que o então maior expoente da oligarquia Ramos, Celso Ramos. Porém, toda esta continuidade é quebrada com o retorno, no início da década de 60, do PSD e da oligarquia Ramos, numa estratégia arquitetada bem antes.

Em 1950 (mesmo ano da eleição de Irineu Bornhausen a governador) a classe empresarial catarinense efetiva a institucionalização de um instrumento de ação de

<sup>92</sup> SILVA, op. cit., p. 164.

<sup>93</sup> Acerca do meio bancário catarinense até fins da década de 60, ver SCHMITZ, 1991, op. cit., Parte I, capítulos 1 e 2.

<sup>94</sup> Sobre as tentativas de criação de um banco estadual em Santa Catarina, ver SCHMITZ, ibidem, Cap. 3.

<sup>95</sup> CARREIRÃO, op. cit., Tabela 1, p. 44. Sobre a utilização política do banco INCO, neste mesmo autor, p. 43: "Depoimentos de dois entrevistados por mim confirmam a hipótese de que o Banco Inco foi importante para a tomada de poder pela UDN. Um deles é especialmente importante, devido à vinculação do entrevistado com o banco e com o esquema de poder de Irineu, àquela época. Segundo Eduardo Santos Lins (ex-assessor da Diretoria do banco Inco e filho de Genésio de Miranda Lins, Diretor do banco e sócio-fundador) [e ainda, 2º vice-presidente da Codesc na época da sua criação e o segundo presidente da mesma], o Inco em 1950 já tem uma estrutura considerável tendo sido importante na campanha deste ano. O banco cresce ainda mais depois de Irineu chegar ao poder, segundo o mesmo entrevistado".

classe, com a criação da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - Fiesc<sup>96</sup>, que filia-se à Confederação Nacional da Indústria - CNI, e durante os primeiros anos incorpora o Serviço Social da Indústria - Sesi e o Serviço Nacional de Aprendizado Industrial - Senai, até então ligados à instituição nacional dos empresários. O primeiro presidente da Fiesc e um dos seus idealizadores e fundadores foi Celso Ramos (já citado), proeminente representante da oligarquia Ramos, pecuarista no Planalto de Lages e com fortes ligações políticas com empresários do setor madeireiro (o Planalto vivia o auge na exploração da Araucária, madeira de lei típica da região), com industriais e comerciantes ligados à exportação<sup>97</sup>. Celso Ramos foi reeleito por três vezes presidente desta entidade, e teve como braço direito desde a origem da Fiesc, pelo menos, um competente tecnocrata e intelectual da classe empresarial catarinense, Alcides Abreu.

A eleição para o Senado em 1958 serviu como um bom termômetro do poder de-voto de Celso Ramos no âmbito do PSD e dos empresários ligados à Fiesc. Mas faltava instrumentalizar a ação de classe para que este potencial se transforma-se em tomada de poder no governo estadual. A partir deste cenário, aparece na cidade de Chapecó, em julho de 1959, a primeira manifestação em prol da realização de um Seminário Sócio-Econômico de Santa Catarina, através de Alcides Abreu que, por sua vez, traz a idéia criada por Eurico da Costa Carvalho, técnico do Conselho Nacional da Indústria - CNI, do Rio de Janeiro e membro da Escola Superior de Guerra - Esg. A partir de relato do próprio Alcides Abreu, segundo Lenzi (1983), a intenção com o seminário:

*(...) era a de realizar um diagnóstico global da realidade catarinense, envolvendo entidades públicas e privadas. Para isto, foi inicialmente criado um grupo de trabalho pelo Conselho Nacional da Indústria, que, inclusive, dispunha de dotação financeira para o empreendimento, grupo este composto de técnicos e especialistas nos diversos setores a serem enfocados.*<sup>98</sup>

A partir do seminário foram identificados pontos de estrangulamento da economia catarinense que deveriam ser prioridade na ação do governo estadual e que,

<sup>96</sup>Sobre o Sistema Fiesc, da sua criação até 1985, ver: GIESE, Barbara. *A atuação política do empresariado catarinense dos ramos têxtil e agroindustrial: demandas e canais de influência (1970-1985)*. Florianópolis, CPGSP/UFSC, Dissertação de Mestrado, 1991, Cap. 4. Este é um excelente trabalho sobre a atuação política dos empresários catarinenses enquanto grupos estratégicos.

<sup>97</sup> Silva, op. cit., p. 185.

<sup>98</sup> LENZI, op. cit., p. 279.

segundo Schmitz (1985), “(...) se resumiam na falta de energia, transporte, crédito, capacidade empresarial e associativa, além ou falta de elemento humano preparado para o trabalho”<sup>99</sup>. Para o que se pretende neste estudo, enfatiza-se que é a partir do diagnóstico da escassez de crédito que está o embrião do primeiro banco público estadual catarinense, e isto mostra uma maturidade no que diz respeito às ações empresariais para criar os mecanismos necessários para a alavancagem do processo de acumulação de capital.

Vale ressaltar, **crédito estatal facilitado** é uma demanda permanente dos empresários catarinenses, constatada durante parte do período de análise do presente estudo. No entanto, aos teóricos schumpeterianos catarinenses<sup>100</sup> parece haver um proposital deslocamento do papel fundamental do *crédito* para uma ênfase no *espírito empreendedor* do empresário catarinense, como fator explicativo do desenvolvimento econômico de Santa Catarina, o que os mesmos chamam de “modelo catarinense de desenvolvimento”.<sup>101</sup>

Igualmente a partir do seminário o PSD e a Fiesc articulam a candidatura de Celso Ramos ao governo do Estado – os seus resultados como plataforma de campanha – e isto foi capaz de derrotar o adversário tradicional, Irineu Bornhausen nas eleições de 1960. Foi com base no mesmo seminário que Celso Ramos implementou o

<sup>99</sup> SCHMITZ, Sérgio. *Planejamento Estadual: a experiência catarinense com o plano de metas do governo -Plameg (1961/1965)*. Florianópolis, Editora da UFSC/Fesc/Udesc, 1985, p. 60.

<sup>100</sup> O mais proeminente defensor desta tese é Idaulo José Cunha. Ver: CUNHA, Idaulo José. *Evolução econômico-industrial de Santa Catarina*. Florianópolis, Fundação Catarinense de Cultura, 1982; CUNHA, Idaulo José. *O salto da indústria catarinense. Um exemplo para o Brasil*. Florianópolis, Paralelo 27, 1992. Sobre as diferentes matrizes interpretativas do desenvolvimento econômico catarinense: MICHELS, Ido Luiz. *Uma crítica à economia política catarinense*. Campina Grande, UFPB, Dissertação de Mestrado, 1993. (mimeo)

<sup>101</sup> SCHMITZ, 1991, op. cit., já na introdução apresenta igualmente esta tese, ou seja, o papel secundário dado ao crédito e principalmente ao crédito estatal. Esta ênfase no espírito empreendedor do empresário catarinense pelos ideólogos catarinenses schumpeterianos, é uma transformação de caráter ideológico das bases do teórico que pretensamente seguem. Schumpeter afirma que, para realizar combinações novas e **tornar-se** empresário, uma pessoa precisa de poder de compra e não o tendo, precisa de crédito, que então é poder de compra transferido ao empresário. “E esse poder de compra flui automaticamente para ele, como para o produtor do fluxo circular pela venda do que produziu em períodos precedentes. Se por acaso ele não o possuir – e se o possuísse isso seria simplesmente consequência de desenvolvimento anterior – deve tomá-lo emprestado. Se ele não o conseguir então obviamente não pode tornar-se empresário. Nisso não há nada de fictício; é meramente a formulação de fatos geralmente conhecidos. Ele só pode tornar-se empresário ao tornar-se previamente um devedor. Torna-se um devedor em consequência da lógica do processo de desenvolvimento ou, para dizê-lo ainda de outra maneira, sua conversão em devedor surge da necessidade do caso e não é algo anormal, um evento acidental a ser explicado por circunstâncias particulares. O que quer primeiro é crédito. Antes de querer qualquer espécie de bens, requer poder de compra. É o devedor típico na sociedade capitalista”. SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do*

seu plano de governo e que efetivamente marcou a era do planejamento governamental em Santa Catarina. Trata-se do Plano de Metas do Governo - Plameg, aprovado pela Lei nº 2.772, de 21 de julho de 1961, que embute instrumentos que marcam o embrião para formação do Sistema Financeiro Público estadual, o qual tratar-se-á especificamente no próximo item do presente capítulo.<sup>102</sup>

Sobre este novo período que é marcado pelo planejamento sob a ideologia desenvolvimentista, assinala Silva (1996):

*O governo de Celso Ramos provocou uma 'guinada' em termos de administração pública em Santa Catarina, pois ampliou os espaços do estado e abriu margem para que as forças em disputa dispusessem de maior espaço de manobra e negociação interna pela disputa e manutenção do poder, criando, conseqüentemente, uma tecnoburocracia estatal que viria a mudar, inclusive, as relações políticas dentro dos espaços de poder. Este novo projeto, iniciado com o Plameg, refletiu-se internamente nos partidos políticos, criando uma nova orientação na relação partidária com as políticas públicas, onde os partidos perdem espaço na determinação dos projetos de governo, dando espaço ao planejamento 'racional', da tecnoburocracia.<sup>103</sup>*

Sobre o mesmo momento histórico, Lenzi (1983) aponta a exacerbação das divisões no seio das oligarquias:

*A expressiva vitória do pessedista Celso Ramos, no pleito de 1960, fez aparecer no seu governo um novo estilo político-administrativo. Poucos acreditavam que o antes desprojetado irmão de Nereu Ramos, pudesse assimilar e pôr em prática um novo quadro de administração liderado por Alcides Abreu, na realização de um dos governos mais profícuos que Santa Catarina já experimentou. Entretanto, a tecnoburocracia que movimentava as estruturas dos estados, entrava em atritos constantes com os políticos tradicionais do PSD, habituados ao pragmatismo utilitário e à política cartorial e de clientela. Ocorriam, assim choques entre os tecno-burocratas (também denominados grupo da 'Sorbone') e os 'paraguaios', liderados por Aderbal Ramos da Silva, Renato Ramos da Silva e outros.<sup>104</sup>*

É neste cenário de exacerbação das divisões internas do poder das oligarquias, aliado ao golpe militar de março de 1964, que são realizadas eleições para o governo catarinense em outubro de 1965. O candidato escolhido pelo PSD foi Ivo Silveira capitaneado por Aderbal Ramos da Silva, enquanto o candidato de Celso Ramos,

---

*Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, juro e o ciclo econômico.* São Paulo, Nova Cultural (Coleção "Os Economistas"), 1985, pp. 71-72.

<sup>102</sup> Sobre o Seminário, e principalmente sobre o Plameg, ver SCHMITZ, 1985, op. cit.

<sup>103</sup> SILVA, op. cit., p. 218.

<sup>104</sup> LENZI, op. cit., p. 331.

Alcides Abreu (do grupo da “Sorbone”), fica de fora do pleito. Já na UDN sai como candidato o então senador (eleito em 1962) Antônio Carlos Konder Reis, sobrinho de Irineu Bornhausen e por este alçado, ganhando na convenção por apenas um voto do então prefeito de Joinville Nilson Wilson Bender. Estas convenções mostraram o quanto acirradas ficaram as disputas internas dos dois tradicionais partidos catarinenses. Ivo Silveira foi eleito governador com ampla margem de votos, numa composição com o Partido Trabalhista Brasileiro – PTB que entrou com o vice Francisco Dall’Igna, o que significou uma continuidade de dominação da oligarquia Ramos e também no Plano de Metas do Governo, agora Plameg II.

A reforma partidária teve a mesma repercussão verificada no âmbito nacional, ou seja, a aglutinação num único partido, a Arena, de forças políticas adversárias tradicionais<sup>105</sup>. Disto resultou um pressuposto importante no presente trabalho: as forças tradicionais oriundas das oligarquias catarinenses e suas “crias”, acomodadas até antes do golpe militar de 1964 na UDN e no PSD, estarão em conflito permanente na busca de espaços de poder no governo durante a vigência do regime bipartidarista no Brasil, com variação da intensidade e percepção destes conflitos.

À época da reforma já estavam acirrados estes conflitos, tanto mais pelo fato de que os candidatos eleitos para governador e vice em 1965 tiveram contra suas diplomações recursos firmados por quatro deputados pertencentes à UDN, o partido mais ativo em relação ao golpe. Isto, e o fato de diversas cassações estarem em andamento, fez Ivo Silveira articular-se junto à UDN para fundar a Arena em Santa Catarina, o que envolveu acirradas negociações. Deste processo, tem-se a cassação do vice governador e a entrada definitiva na vida política catarinense, pelos bastidores, do primeiro presidente da futura Codesc, Jorge Konder Bornhausen.

As negociações de cúpula giravam em torno da escolha do presidente do Diretório Regional e da candidatura para o Senado nas eleições de 1966. Irineu Bornhausen, então senador, trocou a sua candidatura “natural” à reeleição pela vaga de vice-governador, indicando o nome de seu filho Jorge Konder Bornhausen, naquela

---

<sup>105</sup> “A formação da Arena catarinense foi uma verdadeira junção de dispare, de políticos que haviam criado profundas divergências em torno da luta pelo poder. Estas divergências, entretanto, não eram de cunho ideológico, pois que tanto o ex-PSD como a ex-UDN tinham nas suas estruturas basilares, um comportamento de centro e conservador, não havendo disputas nesta área, mas tão e somente nos embates eleitorais, quando buscavam a hegemonia da dominação para satisfazer os quadros partidários”. LENZI, op. cit., p. 340.

época advogando em Blumenau. Valério de Assis, da ala do governador Ivo Silveira foi confirmado presidente da Arena-SC e Celso Ramos o candidato e o eleito senador.

Em julho de 1966 o movimento “caça às bruxas” impõe eleições indiretas, que seriam garantidas nos parlamentos com diversas cassações. Dentre estas estava a do então vice-governador de Santa Catarina e também deputado estadual Francisco Roberto Dall’Igna, consolidando uma negociação feita pelas lideranças catarinenses nos primeiros meses de 1965. Faltava apenas *dar jeito* no “detalhe” da Constituição Estadual que estipulava idade mínima de 35 anos para cargo de vice-governador. Em janeiro de 1967, Ivo Silveira envia Emenda Constitucional à Assembléia Legislativa diminuindo em 10 anos a citada idade mínima, e Jorge Konder Bornhausen é eleito no dia 9 de março do mesmo ano, com 28 anos de idade, vice-governador de Santa Catarina, tomando posse no dia seguinte.<sup>106</sup>

A vice-governança não garantia espaços muito amplos de atuação para a ala udenista da Arena. Neste sentido, a eleição indireta para governador marcada para 1970 seria, para a oligarquia Konder-Bornhausen, a possibilidade de retorno ao posto mais alto no comando estadual. Auxiliava para isto a ativa participação de Antônio Carlos Konder Reis no Senado Federal, sendo ponto culminante até então a sua participação como relator da Constituição Federal de 1967. Para completar este quadro de relações estreitas com o Governo Central e que garantiam um crescente livre trânsito dos Konder-Bornhausen na mais alta esfera de poder, Irineu Bornhausen tinha laços estreitos com diversos empresários destacados nacionalmente, principalmente banqueiros detectados como participantes do complexo Ipes/Ibad responsável pela arquitetura do golpe militar de 1964.<sup>107</sup>

Como salientado anteriormente, o golpe militar significou a entrada do bloco de poder multinacional associado, alicerçado e legitimando-se na tecnocracia como forma “racional” de intervenção estatal. Além dos grupos dominados, como a classe

<sup>106</sup> Sobre as negociações para a formação da Arena e a cassação do vice: LENZI, *ibidem*, pp. 338-345; SILVA, *op. cit.*, pp. 221-223.

<sup>107</sup> No Apêndice B - “Ligações econômicas da liderança e associados proeminentes do IPES” em DREIFUSS, *op. cit.*, pp. 501-575 encontram-se oito referências ao nome Irineu Bornhausen, sempre como Diretor e/ou Acionista de empresas ligadas às pessoas referidas no título do referido Apêndice. No Apêndice W - “Lista dos associados e colaboradores do IPES ligados a bancos”, da mesma obra, pp. 745-748, tem-se mais duas destas referências. Irineu Bornhausen é citado pelo mesmo autor, p. 433, como associado e colaborador do IPES, numa lista entre vários banqueiros e industriais; Sobre a participação específica de banqueiros como colaboradores do IPES ver: MINELLA, *op. cit.* Apesar de

trabalhadora e a oposição, o Estado burocrático-autoritário inaugurado tenta alijar dos espaços de poder o bloco oligárquico-industrial populista. Os militares evitam qualquer identificação com as forças tradicionais que se revezaram até então no poder. Isto é significativo para o entendimento da eleição indireta que aconteceria em 1970 ao governo catarinense.

No início deste ano começam a aparecer os primeiros balões de ensaio acerca do futuro da sucessão catarinense, verificados em pesquisa que se fez no jornal *O Estado* de propriedade do grupo Hoepcke, vide Aderbal Ramos da Silva - PSD, e dirigido por seu genro José Matusalém Comelli<sup>108</sup>. Vale ressaltar, a estratégia do então presidente Médici era retardar ao máximo o processo sucessório para evitar rachas no interior da Arena.

Atilio Francisco Xavier Fontana, empresário do ramo agroindustrial, fundador das organizações Sadia da cidade de Concórdia no Oeste catarinense, cumprindo mandato de senador eleito pelo PSD em 1963 e, no início de 1970, presidente da Arena-SC, é o primeiro a aparecer. Segundo se observa na primeira semana do ano, Atilio Fontana dá os primeiros passos para a deflagração do processo decisório falando em lista de nomes representativos como pré-candidatos da Arena, inclusive colocando-se à disposição e dando um tom de pré-projeto de governo.<sup>109</sup>

Dias depois, em 11 de janeiro, o mesmo jornal começa a posicionar-se de acordo com as metas pretendidas do governo central, ou seja, de evitar brigas no partido governista. Assim está escrito no editorial deste dia:

*O candidato à sucessão do Sr. Ivo Silveira, antes de se constituir num ponto de discórdia para os arenistas, deverá acima de tudo representar o elemento catalisador das divergências partidárias e terá condições de comandar, como governador e como político, tanto ex-pessedistas como ex-udenistas que integram o bloco majoritário que lhe dará apoio.*<sup>110</sup>

---

em 1968 o Banco Inco ser comprado pelo Bradesco, Irineu e seus filhos não perderam seus vínculos e negócios com o setor financeiro privado e público.

<sup>108</sup> AGUIAR, Itamar. *Violência e golpe eleitoral: Jaison e Amin na disputa pelo governo catarinense*. Blumenau, Editora da FURB, 1995, p. 133. Nesta bibliografia tem-se vasta informação sobre o controle da mídia catarinense de sua utilização, entre outros meios, na eleição de Esperidião Amin em 1982 para o governo do Estado e de Jorge Bornhausen para o senado.

<sup>109</sup> *O Estado*, 07.01.70, p. 1 e 12: "Fontana: está na hora da sucessão". Segundo a matéria: "Disse o Sr. Atilio Fontana que responderá ao chamamento do partido se o seu nome estiver incluído dentre os que serão apontados à sucessão do Governador Ivo Silveira".

<sup>110</sup> *O Estado*, 11.01.70, p. 3: "A hora da verdade política".



Nesta mesma edição, há uma entrevista de página inteira com o futuro governador de Santa Catarina, Colombo Machado Salles. Fizeram esta entrevista Marcílio Medeiros Filho, José Matusalém Comelli, Sérgio da Costa Ramos e Luiz Henrique Tancredo, nada menos que o proprietário do jornal e alguns de seus mais ilustres colaboradores, uma equipe de peso que dá ampla importância para o evento. Segundo análise do conteúdo da mesma, o objetivo foi divulgar que Colombo Salles era candidato fortíssimo à sucessão de Ivo Silveira. Indagado sobre as perspectivas que o apontavam como forte nome ao cargo de governador, Colombo Salles afirmou que o irmão de sua avó, Lauro Müller, foi governador do Estado e que Felipe Schmidt igualmente. Além disto, revelou grande admiração à Nereu Ramos e, fato importante, Renato Ramos da Silva foi quem lhe entregou o livro “quente” de filiação à Arena para assinar. O mesmo resumiu Santa Catarina ideal como sendo “una e unificada, principalmente do ponto de vista político”.<sup>111</sup>

Colombo Machado Salles estava mais para técnico, o que lhe deu vantagem e foi decisivo para a escolha do governador, do que para político, pelo menos relacionado com os “políticos profissionais” da época enclausurados nas duas tendências extintas com o bipartidarismo. Engenheiro civil, teve projeção profissional trabalhando com administração de portos em órgãos estaduais e federais. Entre 1964 e 1967 esteve ligado à administração pública do Distrito Federal, e entre 1968 e 1969 foi chefe da Assessoria de Planejamento e Orçamento do Ministério dos Transportes. No mesmo ano de 1969 era secretário executivo do 2º Plano de Metas do governo de Santa Catarina, o Plameg II implementado na gestão do então governador do PSD, Ivo Silveira, quando saiu para ser diretor-geral do Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis -DNPVN.<sup>112</sup>

O que se pretende salientar aqui é a negligência que a literatura política catarinense dá ao caráter técnico e ao respectivo distanciamento de Colombo com os grupos políticos tradicionais<sup>113</sup>. Pela reportagem assinalada, pelas pessoas envolvidas com o citado jornal, pela admiração com Nereu Ramos, por ter entrado na Arena a partir de Renato Ramos da Silva e por ter participação em cargo de alto escalão no

<sup>111</sup> *O Estado*, 11.01.70, Caderno Especial, p. 3: “Os novos horizontes de Colombo”.

<sup>112</sup> Colombo Salles seria tema de mais duas grandes reportagens do mesmo jornal, uma de 06 fevereiro: “Colombo quer transformar DNPVN num ‘holding’ para coordenar portos”, e outra em 17 de março: “Colombo conta o que faz”.

governo Ivo Silveira, não se pode negar que Colombo Salles tinha ligações com o grupo do ex-PSD que não tinha com o grupo da ex-UDN. Neste sentido, ao grupo do ex-PSD seria uma opção conveniente ter este “técnico” como governador, o que de resto era a pretensão no Planalto Central.

Ao grupo da ex-UDN igualmente cabia apontar um “técnico” para o mesmo cargo, e foi o que aconteceu. No Rio de Janeiro, o Jornal do Brasil de 10 de março de 1970 fazia menção à afirmação de Irineu Bornhausen de que estava praticamente escolhido o Sr. Benjamim Mário Batista, então secretário-geral do Ministério das Minas e Energia, para governar Santa Catarina. Três meses antes um grupo de técnicos e políticos convidou Henrique Brandão Cavalcanti, secretário-geral do Ministério do Interior, para ser o candidato, que ao recusar indicou o engenheiro Benjamim Batista<sup>114</sup>. Dias antes Antônio Carlos Konder Reis, à semelhança de Atilio Fontana, colocava-se à disposição do partido para o mesmo cargo:

*Na altura de minha vida pública, depois de representar Santa Catarina na Assembléia Legislativa, Câmara Federal, Senado da República, além de ocupar no Estado a Secretaria da Fazenda e no plano Federal a chefia de gabinete do Ministro da Agricultura, creio que a posição mais correta será aquela de aguardar serenamente uma nova convocação.*<sup>115</sup>

No dia seguinte à reportagem sobre as afirmações de Irineu Bornhausen, o mesmo jornal parecendo responder à ele, através da coluna de Paulo da Costa Ramos, novamente enfatiza a necessidade de um “técnico” para governador:

*Sou francamente partidário de um técnico, embora esta posição envolva uma série enorme de especulações e conjecturas. Teoricamente, o técnico é um homem instrumentado para exercer, em condições ideais, a missão que lhe for acometida, embora traga inicialmente, o estigma da antipopularidade. (...) Jazem sepultados, para a eternidade, os defuntos que, consciente ou inconscientemente, enganaram o*

<sup>113</sup> Na bibliografia revista e aqui citada, apenas LENZI, op. cit., p. 359, reconhece vinculação de Colombo Salles com o PSD.

<sup>114</sup> *O Estado*, 11.03.70, p. 3: “Irineu afirma que Benjamim Batista será o candidato da Arena em Santa Catarina”.

<sup>115</sup> *O Estado*, 06.03.70, p. 12: “Konder Reis tem reeleição entre seus planos”. Interessante nesta reportagem é que a chamada dá ênfase na reeleição para o senado, enquanto no teor do posicionamento de Konder Reis está claro que ele se refere ao cargo de governador, o único que ainda não tem no seu currículo de “homem público”. Ou seja, o jornal (PSD) enviesa as reais pretensões de Konder Reis (UDN).

*povo durante largos períodos - embora, vez por outra, ainda circulam os seus fantasmas.*<sup>116</sup>

De fato, Colombo Machado Salles foi escolhido governador e seria eleito indiretamente pela Assembléia Legislativa catarinense. Seu governo é considerado um marco enquanto ruptura no poder de representantes oligárquicos. Colombo realmente incorporou a idéia de um “técnico” desvinculado e tentando desvincular o governo das forças políticas tradicionais. Porém, ao final de seu governo já existiam indícios de que as forças tradicionais da política catarinense retornavam revigoradas, mas desequilibradas. Durante o seu mandato, há um declínio do poder político da oligarquia Ramos, enquanto a oligarquia Konder-Bornhausen sai fortalecida, **e é com os representantes desta que Colombo tem grandes divergências.**<sup>117</sup>

O próximo governador foi também eleito autocraticamente pelos militares. Antônio Carlos Konder Reis, após importante papel na relatoria da constituição de 67, reeleito senador em 1970, logo em 1971 destaca-se como vice-líder do Governo no Senado Federal, enquanto seu primo Jorge Bornhausen assume a liderança e a presidência da Arena catarinense. A oligarquia Konder-Bornhausen continuava bem articulada com o Governo Federal e, também por isto, assume a liderança política situacionista em Santa Catarina.

Em 1974 foram realizadas eleições para deputados estaduais e federais e para o Senado. Na campanha da Arena aparecem os desentendimentos de Colombo com as forças tradicionais, mas particularmente com o já indicado governador Konder Reis e com o presidente do partido Jorge Bornhausen. Se Colombo Salles queria distanciamento de sua imagem com as oligarquias, muito mais com os ex-udenistas. Nestas eleições, como também por todo o país, há um significativo avanço do MDB, sendo culminante o fato de eleger Evilásio Vieira para o Senado derrotando o ex-governador Ivo Silveira.

Quando Antônio Carlos Konder Reis entra no governo em março de 1975, existiam duas grandes questões políticas a serem encaminhadas pelos Konder-

<sup>116</sup> *O Estado*, 12.03.70, p. 4: “O meu candidato”.

<sup>117</sup> CARREIRÃO, op. cit., pp. 93-96. Este mesmo autor assinala que juntaram-se aos propósitos de Colombo Salles de minimizar o poder das oligarquias políticas, importantes lideranças arenistas de tendência à “renovação política” como Henrique Córdova e Nelson Pedrini. Porém, infrutíferas estas tentativas, Henrique Córdova seria o vice de Jorge Bornhausen e Nelson Pedrini líder do governo na gestão de Antônio Carlos Konder Reis.

Bornhausen. Uma seria manter a liderança interna da Arena pensando principalmente na sucessão do governo estadual, a outra seria conter o progressivo avanço da oposição. Por isto, não é de estranhar que o governador pronunciasse por onde estivesse qual seria a tônica de sua gestão: “Um Governo Político”. E que Jorge Bornhausen anunciasse a criação de “(...) frentes de atuação permanente na vida pública, dentro de um processo que até 1976 deverá dar à Arena uma estrutura apta a recuperar o terreno perdido nos últimos pleitos em Santa Catarina”.<sup>118</sup>

## **2.2. A formação do Sistema Financeiro Público de Santa Catarina e a “experiência” de holding financeira**

Conforme assinalado anteriormente, é no bojo do Plameg e da plataforma de campanha de Celso Ramos que se encontram as primeiras aparições de entidades que formam o Sistema Financeiro Público em Santa Catarina. Do Seminário Sócio-Econômico surge a conclusão de que para a concretização dos objetivos de desenvolvimento era preciso um banco oficial, e este banco deveria ser um banco de investimentos. Segundo pronunciamento quando da homologação em convenção da sua candidatura, Celso Ramos enfatiza que o banco seria a espinha dorsal de todo o conjunto do seu programa de governo.<sup>119</sup>

A viabilização do banco dependeria de uma autorização federal, e logo após assumir o governo, Celso Ramos e os governadores do Sul fizeram um encontro com o objetivo de apontar ao governo central suas principais aspirações. Debatido o assunto, o governador catarinense mandou uma pauta de reivindicações ao então presidente Jânio Quadros enfatizando a necessidade de um banco de desenvolvimento. Não só o crédito era importante, mas que este estivesse em todo o território catarinense. Seria uma resposta às necessidades empresariais catarinenses, mas também um instrumento para conter o poderio econômico-político que representava o banco Inco.

---

<sup>118</sup> *O Estado*, 24.11.74, p. 3. “Konder Reis fará Governo Político”.

<sup>119</sup> SCHMITZ, 1991, op. cit., p. 314. O mesmo autor aponta o ano de 1906 no governo de Gustavo Richard como a primeira tentativa de criação de um banco estatal em Santa Catarina. Ver capítulo 3, desta obra.

Com a sinalização positiva do presidente, bastaram dois meses para a Assembléia Legislativa catarinense autorizar a organização do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - BDE, através da Lei nº 2.719, de 27 de maio de 1961. Desta lei cabe salientar que em seu Artigo 5º previa o controle do Estado através da detenção de no mínimo 51% do capital social do banco, em ações ordinárias inalienáveis. Conforme observa Schmitz (1991) sobre o processo e importância do banco:

*Nesse sentido, como espinha dorsal do Plameg foi previsto e constituído o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S/A, seu suporte financeiro que seria também captador de recursos internos; agência de entidades nacionais e internacionais de investimento; órgão de fomento das atividades produtivas e promotor do desenvolvimento econômico e social do Estado.*<sup>120</sup>

Em 15 de janeiro de 1962 deu-se a Assembléia Geral de Constituição do BDE, que teve no intelectual orgânico da classe empresarial e braço direito de Celso Ramos seu primeiro presidente, Alcides Abreu. Neste acontecimento, Celso Ramos finaliza longo discurso com o que seria uma resposta ao grupo oligárquico comandado pelo dono do Banco Inco, Irineu Bornhausen:

*Alegro-me de poder viver este momento sobre o qual muitos fizeram dúvidas. Envaideço-me porque posso dizer que criei um instrumento de promoção de igualdade social. Aqui terão vez muitos dos que nunca tiveram o benefício do crédito. Aqui se distribuirão os meios que nascem da confiança que inspira o mutuário e não apenas das garantias que possam apresentar. Esta será uma Casa de Crédito, um banco. E será, também uma Casa do Povo”.*<sup>121</sup>

Após expedição pela Superintendência da Moeda e do Crédito - Sumoc, da Carta Patente nº 6.977 em 14 de junho de 1962, foi inaugurado o banco em 21 de julho de 1962. No discurso de inauguração, Celso Ramos fez menção à necessidade de disciplinamento do crédito na esfera federal, para evitar a sua centralização e conseqüente maior desenvolvimento econômico-social na região Sudeste, notadamente São Paulo, em detrimento dos Estados sulinos. Este argumento é o conteúdo que dá força para a criação de um banco regional de desenvolvimento.

Da reunião acontecida em março de 1961 entre os governadores dos três Estados do Sul, surge uma articulação para criação de formas de desenvolvimento da

<sup>120</sup> *Ibidem*, p. 323.

Região Sul. O pressuposto maior era de que o Plano de Metas havia priorizado o desenvolvimento da Região Sudeste, em detrimento principalmente da Região Sul. Assim, em 15 de junho de 1961 foi firmado convênio para a constituição do Sistema Codesul/BRDE, composto pelo Conselho de Desenvolvimento do Extremo Sul (Codesul) e pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).

O BRDE foi autorizado a funcionar pelo Decreto nº 51.617 de 5 de dezembro de 1962, e obteve Carta Patente nº 7.431 em 10 de dezembro de 1962. Sob a forma de autarquia interestadual, teria na direção geral um representante do governo estadual em rodízio anual entre os três do Sul, e cada Estado uma agência com ampla autonomia de funcionamento. Ao Codesul reservou-se o delineamento das metas gerais de atuação, e ao BRDE a sua execução. Estava criada mais uma instituição do Sistema Financeiro Público de Santa Catarina. O primeiro diretor da Agência em Santa Catarina foi Aderbal Ramos da Silva. O BRDE, enquanto Banco de Desenvolvimento, ressalta-se, teria algumas atribuições que já estavam previstas para o BDE, o que é o início de conflitos de áreas de atuação.<sup>122</sup>

O Plameg previa uma série de investimentos em diversos setores catarinenses. Para viabilizar tal empreendimento foi instituído o Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - Fundesc, através da Lei nº 3.390 de 23 de dezembro de 1963. Suas atividades seriam efetivamente dinamizadas com a criação do Conselho Administrativo, Lei nº 4.223 de 26 de setembro de 1968, e com a implantação do regime de incentivos fiscais, amplamente difundido nos Estados brasileiros, a partir da Lei nº 4.225 de 18 de outubro de 1968. O Fundesc significou um gigantesco instrumento de alavancagem de recursos para investimentos em Santa Catarina, apesar de suas aplicações serem motivos de questionamentos quanto aos verdadeiros benefícios<sup>123</sup>. Vale ressaltar que estas reformulações impulsionadoras do Fundesc foram gestadas a partir do BDE.

---

<sup>121</sup> *Ibidem*, p. 330.

<sup>122</sup> Informações sobre o BRDE em: BRDE - Agência Florianópolis. *Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul: vinte anos de contribuição ao desenvolvimento de Santa Catarina; 1962-1982*. Florianópolis, Edeme, 1982; FONSECA, Pedro Dutra. *BRDE: da hegemonia à crise do desenvolvimento*. Porto Alegre, BRDE, 1988.

<sup>123</sup> Sobre o Fundesc ver: GIESE, *op.cit.*; COSTA, Rogério Santos da. *Desenvolvimento Regional em Santa Catarina: as políticas industriais e sua incidência territorial - 1970/1985*. Florianópolis, CNM/UFSC, Monografia de conclusão de curso, 1993 (mimeo); STEIL, Sebastião O. *Contribuição ao aprimoramento da estrutura de incentivos fiscais do imposto sobre circulação de mercadorias em Santa Catarina*. Florianópolis, CPGEng<sup>3</sup>/UFSC, Dissertação de Mestrado, 1975. (mimeo); SCHMITZ, 1985, *op. cit.*

A reforma bancária referida anteriormente, aliado a resoluções e circulares do Banco Central, foram delimitando áreas de atuação para as instituições financeiras, forçando a especialização. Foi a partir disto, mais especificamente da Resolução 93, de 26 de junho de 1968 do Banco Central, que os bancos estaduais de desenvolvimento foram impedidos de atuar respectivamente como bancos comerciais. O saldo foi a transformação, em 29 de abril de 1969, do BDE em Banco do Estado de Santa Catarina S/A - Besc. No entanto, o Besc acabou ficando com uma vasta margem de aplicações na área de crédito a médio e longo prazos em várias carteiras, continuando como agente de organismos de financiamento internos e externos. Ou seja, continuam em carteiras as funções de Banco de Desenvolvimento juntamente com o BRDE.

No bojo destas transformações e após a entrada de Colombo Salles no governo estadual, é que surgem as empresas do que aqui se denomina Grupo Financeiro Besc. Estas foram diversificando as operações do banco e consolidando as empresas do Sistema Financeiro Público em Santa Catarina que estariam sob a coordenação da Codesc quando de sua criação. No mesmo ano de 1969 o Besc adquire uma empresa que seria transformada na Companhia Catarinense de Crédito Financiamentos e Investimentos - CCCFI. Ao final deste mesmo ano começa a funcionar a Caixa Econômica Estadual de Santa Catarina - Ceesa, com o objetivo de captar e aplicar recursos a pessoas físicas.

Até a constituição da Codesc em 1976, foram criadas outras empresas ligadas ao Grupo Besc, e com objetivos específicos que visavam a especialização e o aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado catarinense, para o impulso desenvolvimentista. Como segue:

- Besc Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S/A – Bescval (criada em 1970)
- Besc S/A Corretora de Seguros e Administradora de Bens – Bescor (criada em 1972)
- Besc Fianreira S/A Crédito, Financiamento e Investimento – Bescredi (criada em 1972, no lugar da CCCFI)
- Besc Empreendimentos e Turismo – Besctur (criada em 1972)
- Besc S/A Serviços Técnicos de Comunicação – Bescom (criada em 1973)
- Besc S/A Corretora de Títulos, Valores e Câmbio – Bescam (criada em 1974)

A estrutura do Sistema Financeiro Público catarinense que ficaria sob a coordenação da Codesc a partir de 1976, foi completada com a autorização para funcionamento, através da Lei Estadual Nº 5.089, de 30 de abril de 1975<sup>124</sup>, do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – Badesc. O Badesc era um banco de “gaveta”, pois no bojo das reformas do Sistema Financeiro que culminou com a transformação do BDE em Besc, já existia a possibilidade de sua criação. A autorização para sua criação, já previsto desde a reforma administrativa de Colombo Salles em dezembro de 1970, foi efetivada com a Lei nº 4.950 de 11 de setembro de 1973, e era uma estratégia de ter “na manga” a possibilidade de criação de um banco de desenvolvimento em substituição ao BRDE, em permanente ameaça de fechamento pelo governo federal.

O fato é que o BRDE não foi extinto, mas o Badesc entrou em operação e para ele foram transferidos as carteiras de desenvolvimento sob o comando do Besc. É aqui que reside, em grande parte, as origens dos conflitos institucionais existentes nos dias atuais entre o Besc e o Badesc, este continuando com as atuações que também eram feitas no BRDE e que já davam margem para disputas. Reside também uma das premissas básicas para a criação da Codesc, ou seja, definir áreas de atuação para as empresas do Sistema Financeiro Público e ainda coordenar suas ações. No entanto, a criação da Codesc não é algo totalmente inédito em Santa Catarina, apesar de não se encontrar quase nenhuma referência (apenas em jornais da época) a um caso parecido, que teve início e fim em 1970.

Os planos para 1970 do então secretário da Fazenda do governo Ivo Silveira (último ano de mandato), Ivan Luiz de Mattos eram de fazer uma boa execução orçamentária, e:

*Paralelamente a isso – aduziu – a Secretaria da Fazenda pretende valorizar ao máximo a interveniência no domínio econômico, através de seus órgãos de natureza financeira. Idealizou, para tanto, a constituição da sociedade que gerirá o holding financeiro destinado a coordenar e supervisionar a interveniência de molde a extrair dela a maior rentabilidade e flexibilidade operacional. A proposição levada à consideração do governador Ivo Silveira recebeu aprovação, e já foi enviada em forma de projeto de lei à Assembléia Legislativa do Estado.<sup>125</sup>*

<sup>124</sup> Dispõe sobre a organização da administração Estadual, estabelece diretrizes para a modernização administrativa e dá outras providências.

<sup>125</sup> *O Estado*, 01.01.70, p. 3: “Secretário da Fazenda Ivan Mattos fala dos principais órgãos do Sistema Financeiro Estadual”.



De fato, o citado projeto fora gestado por uma equipe do Instituto Técnico de Administração e Gerência - Itag, da Escola Superior de Administração e Gerência - Esag, comandada pelo então professor e funcionário do Banco do Brasil, Carlos Passoni Júnior também responsável pela estruturação da Caixa Econômica Estadual - Ceesa<sup>126</sup>. Conforme Passoni, a criação do Sistema Financeiro estadual estaria em consonância com a reforma no Sistema Financeiro Nacional feita desde 1964, e a *holding* estaria para Santa Catarina como o Conselho Monetário Nacional - CMN para o Brasil. Além de espelhar-se no CMN, a equipe do Itag/Esag foi buscar experiências semelhantes nos Estados da Guanabara, Minas Gerais e Rio de Janeiro e no Distrito Federal. Segundo afirmou Passoni meses depois, a empresa catarinense é praticamente idêntica à existente no Estado da Guanabara, a Nova-Coderj. Ou seja, como já se alertou anteriormente, não havia novidade relativamente a existências de *holding* financeira também no Brasil.<sup>127</sup>

Através da Lei nº 4.424, de 30 de janeiro de 1970, ficou o governo autorizado a constituir e incorporar uma sociedade por ações de economia mista denominada Administradora Financeira Catarinense S/A - ADFSC. Os Artigos 2º e 3º desta Lei criam o Sistema Financeiro estadual, apontam as funções gerais da ADFSC e indicam as empresas integrantes do sistema, como segue:

*Art. 2º - A ADFSC, terá por objeto a propriedade e administração das ações de empresas que comporão um sistema, denominado, Sistema Financeiro Estadual, a fim de centralizar a coordenação, orientação, controle e fiscalização da atuação das empresas subsidiárias, encarregadas de executar a política financeira do Governo do Estado, conduzindo suas atividades de maneira integrada e visando à capitalização e expansão da economia catarinense.*

*Art. 3º - Passam a integrar o sistema financeiro estadual as seguintes sociedades já existentes:*

*a - Banco do Estado de Santa Catarina S/A*

*b - Companhia Catarinense de Crédito Financiamento e Investimento S/A*

*§ 1º - Com idêntica finalidade à mencionada no artigo anterior, e respeitadas as limitações decorrentes da autonomia que lhes é própria, integram o sistema:*

*a - Caixa Econômica Estadual de Santa Catarina*

*b - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo-Sul*

*c - Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina.*

<sup>126</sup> Além de Passoni, faziam parte da equipe: Efetivos - Sérgio Sachet - Técnico em Administração; Mauri Viviani - Advogado; Célia Maria Freiburger - Bacharelada; Consultores: Murilo Rezende Salgado - Advogado; Waschington Luiz do Valle Pereira; Eugênio Schuffert Neto - Engenheiro; Fernando Ferreira de Mello Jr. - Técnico em Administração; Harry Corrêa - Advogado; Valério José de Mattos - Contador.

<sup>127</sup> *O Estado*, 02.09.70, p. 3: "ADFSC funciona logo e é passível de adaptação". Nesta matéria afirma Passoni: "(...) nada se inovou em Santa Catarina. Pelo contrário, aproveitou-se experiências já existentes no sistema financeiro nacional preconizado pela Lei da Reforma Bancária, assim como utilizou-se a experiência de outros Estados pioneiros em matérias de sistema financeiro."

Como incorporador da ADFSC foi designado o mesmo Carlos Passoni Júnior, que em fevereiro firmou contrato com a Esag para estruturar a *holding*, prevista para começar a funcionar em agosto do mesmo ano. Em julho, após consultas no Estado do Rio de Janeiro, foram feitas modificações legais<sup>128</sup> na empresa, que passa de sociedade de economia mista para empresa pública, com o objetivo de isentá-la do pagamento de Imposto de Renda (30%) sem a perda de autonomia e flexibilidade para suas ações. No documento que faz a justificativa para esta alteração, têm-se o pressuposto teórico para a criação do Sistema Financeiro estadual (também o fora da Reforma Administrativa Federal), **que segue modelo americano de especialização de funções no Mercado Financeiro, com a interdependência das instituições, mas sob controle de um mesmo grupo:**

*O Estado brasileiro tem, no modelo de desenvolvimento brasileiro, a função de orientar e criar condições para o crescimento do setor privado. (...) Para que esta função de suporte exercida pelo Estado atinja melhores níveis de rentabilidade social, é preciso entender tal complexo de instituições constituindo um 'sistema'. Tal abordagem é fruto dos mais modernos estudos sobre organização, que abandonando os conceitos das escolas clássicas e de relações humanas, culminaram com a adoção de uma teoria de sistemas.*<sup>129</sup>

No mesmo mês de julho, em discurso por ocasião da homologação de sua candidatura, Colombo Salles assinala sua política de desenvolvimento econômico: “(...) uma política de captação de poupanças; uma política de crédito, de assistência técnica e de estímulos, que incentivem o empresário a assumir novos riscos, repartindo-os com as agências financeiras e o Tesouro”<sup>130</sup>. Na sua pré-proposta de governo, recursos de capital e de financiamento eram vistos como escassos, e neste sentido “(...) a montagem de um sistema financeiro está em curso e ele deverá se constituir em resposta parcial ao problema”.<sup>131</sup>

<sup>128</sup> Lei Nº 4.501, de 24 de agosto de 1970: Altera e revoga dispositivos da lei n. 4.424, de 30 de janeiro de 1970.

<sup>129</sup> ESAG - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA. *Administradora Financeira do Estado de Santa Catarina - ADFSC*. Florianópolis, ESAG, 1970. (mimeo), p. 1. Este mesmo documento propõe um Estatuto para a ADFSC que, no geral, tem muita semelhança com o primeiro Estatuto da Codesc, apesar de ter duas grandes diferenças: Primeiro: a ADFSC ficaria encarregada de toda a parte operacional das empresas como cadastro, pessoal, material, jurídico, documentação e divulgação, com objetivo de redução de custos; Segundo: não havia na ADFSC um Conselho Consultivo, como foi o caso da Codesc.

<sup>130</sup> *O Estado*, 19.07.70, p. 3: “Homologada candidatura de Colombo Salles”.

<sup>131</sup> *O Estado*, 21.07.70, p. 5, Coluna Marcílio Medeiros Filho: “Projeto Catarinense de Desenvolvimento: unir para desenvolver”.

Em agosto o incorporador da ADFSC Carlos Passoni Júnior reúne, no auditório da Esag e sob a presidência de Ivan Mattos, todos os dirigentes das empresas do recém criado Sistema Financeiro estadual. Vale ressaltar, até então isto nunca havia acontecido antes, pelo menos num encontro formal e de envergadura como aquele. Passoni ressaltou a importância da ADFSC como coordenadora dos fluxos de recursos, possibilitando uma política de investimentos mais agressiva e cada vez mais selecionado, evitando a dispersão de esforços<sup>132</sup>. A partir deste encontro até o fim do ano quase não se falava, pelo menos na imprensa, sobre a ADFSC.

No início de dezembro o governador Ivo Silveira encaminha à Assembléia Legislativa a reforma administrativa preparada pelo sucessor Colombo Salles. O projeto trouxe modificações substanciais em relação à estrutura vigente até então, mas é uma cópia da reforma administrativa do Decreto nº 200 adaptada à Santa Catarina. Significou uma ampla descentralização da administração e delegação de competência, o que repercutiu bem na própria administração. Repercussão idêntica, se não maior, teve a **extinção** num único parágrafo da Administradora Financeira do Estado de Santa Catarina - ADFSC (Artigo 44, § único). Não seria desta vez que Carlos Passoni Júnior estaria comandando o Sistema Financeiro Público de Santa Catarina, mas a história não terminou ali.

A Lei nº 4.547, de 31 de dezembro de 1970 que extinguiu a ADFSC, criou também o Conselho Estadual de Desenvolvimento de Santa Catarina - CED, aos moldes do mesmo órgão federal que dá suporte e assessoramento ao governador do Estado. Esta mesma Lei autorizou o executivo estadual a criar, segundo Artigo 43, as seguintes sociedades de economia mista que também formariam o Sistema Financeiro Público à época da criação da Codesc: - Sociedade de Crédito Imobiliário de Santa Catarina; - Sociedade Corretora de Valores Mobiliários de Santa Catarina; - Banco de Investimentos do Estado de Santa Catarina; - Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. As empresas que integravam o Sistema Financeiro Público estadual, ficaram ligadas diretamente ao gabinete do Governador.

---

<sup>132</sup> *O Estado*, 29.07.70, p. 12: "Financeiras se reúnem em conclave que Ivan preside".

## CAPÍTULO 3

### A articulação do Sistema Financeiro Público de Santa Catarina para a realização de um projeto político: a Codesc no Governo Konder Reis: 1975-1979

#### 3.1. Da autorização à estruturação: a criação de espaços públicos para o exercício do poder

##### 3.1.1. Origens da Codesc: instrumentalização de um projeto político

Tendo como vice o empresário blumenauense Marcos Henrique Buechler, Antônio Carlos Konder Reis foi indicado e eleito indiretamente pela Arena em 1974, com aval do Planalto Central, para governador de Santa Catarina. A formação do Plano de Governo, a composição do secretariado e da mesa diretora na Assembléia Legislativa passaram a ser preocupação central, principalmente após o avanço da oposição nas eleições de outubro. No que diz respeito às composições políticas, Jorge Bornhausen assume a dianteira do processo tentando homogeneizar as forças arenistas reunindo o que o mesmo convencionou chamar à época de uma “síntese das potencialidades humanas do Estado”. E sobre este aspecto, Bornhausen afirma que “A Arena pensa em aproveitar ‘sem empreguismo’ os seus líderes derrotados” nas últimas eleições.<sup>133</sup>

No campo do Plano de Governo, Konder Reis traça as estratégias gerais até o fim de 1974, entre as cidades do Rio de Janeiro e Brasília, e no início de 1975, volta à Santa Catarina para continuar os trabalhos e definir a ocupação das dezenas de cargos públicos, da Administração Direta e Indireta<sup>134</sup>. Mas é do Rio Grande do Sul que vem

---

<sup>133</sup> *O Estado*, 13.12.74, p. 3.

<sup>134</sup> Segundo reportagem de *O Estado*, 01.01.75, p. 3, “Começa a escolha do futuro Secretariado”, não são poucas as vagas a preencher: “Há cerca de meia centena de cargos a preencher no primeiro escalão, compreendidas as Secretarias de Estado, a presidência e a direção das sociedades de economia

uma grande contribuição para a formulação do Plano de Governo. Nos meses de 1975 que antecederam a posse, Konder Reis mantém diversos contatos na Superintendência Para o Desenvolvimento do Extremo Sul - Sudesul, e em visita ao Estado vizinho no início de fevereiro, recebe informações sobre a realidade catarinense e formas de atuação nas circunstâncias da época<sup>135</sup>.

O Plano de Governo (PG) de Konder Reis segue a linha do 2º Plano Nacional de Desenvolvimento - II PND, que previa grandes investimentos estatais. Entre os anos de 1968 e 1973 o país viveu o “milagre econômico” refletido em altas taxas anuais de crescimento. O fim deste ciclo expansivo na economia brasileira colocava em dúvida a legitimidade do regime militar. Foi então idealizado o II PND, que tentaria alavancar a economia e reeditar o milagre, onde o endividamento do Estado e das empresas estatais teria papel fundamental enquanto instrumento do padrão de financiamento, via capitais externos. O PG segue fiel a esta linha, e para melhor efetivação deste objetivo tinha como um dos pilares básicos a criação de um Sistema Financeiro estadual, chamado de “Sistema Codesc”.

Empossado, Konder Reis envia à Assembléia o seu PG junto com o projeto de organização da administração estadual, a chamada reforma administrativa. Como no caso de Colombo Salles, a reforma proposta segue as linhas gerais da efetuada no âmbito federal, o Decreto nº 200, mas com interessante especificidade. No seus Artigos 46 e 47, o projeto previa autorização para a criação de diversas empresas estatais, incluindo a Codesc. São elas:

*Art. 46 - São criadas as seguintes Empresas Públicas. 1 - Empasc - Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária; 2 - Emcater: Empresa Catarinense de Extensão e Assistência Técnica Rural; 3 - Ioesc: Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina.*

*Art. 47 - São criadas as seguintes Sociedades de Economia Mista: 1 - Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - Codesc; 2 - Companhia de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina - Prodasc; 3 - Companhia*

---

mista e do sistema financeiro - número que chega quase a duas centenas, se incluído o segundo escalão, no nível de diretorias”.

<sup>135</sup> *O Estado*: 16.01.75, p. 3, “Sudesul ajuda Konder Reis na elaboração do seu plano”; 07.02.75, p. 3, “Konder Reis no Rio Grande do Sul”. Em abril, o Governo catarinense firma convênio com a Sudesul para projetos de desenvolvimento no sul catarinense, e, ao agradecer o empenho dos dirigentes desta instituição e do Departamento Nacional de Obras e Saneamento - DNOS, Konder Reis fez referência à “(...) colaboração da Sudesul nos estudos que realizou para seu Plano de Governo, onde incluiu a criação da Companhia de Desenvolvimento do Sul Catarinense e assinalou sua confiança no trabalho e boa vontade de sua equipe de assessores”. *O Estado*, 11.04.75, p. 10, “Governo firma convênio com Sudesul para dotar Sul de infra-estrutura”. Na realidade, a empresa que Konder Reis faz alusão é a Companhia de Distrito Industrial Sul Catarinense - Codisc.

*Catarinense de Conservação e Industrialização de Produtos Agrícolas - Cipasc; 4 - Companhia Catarinense de Comércio e Armazenamento - Cocar; 5 - Companhia Distrito Industrial Sul Catarinense - Codisc; 6 - Companhia de Desenvolvimento do Oeste Catarinense - Codoeste.*

Esperava o novo governo com a criação destas instituições, não só acelerar a política desenvolvimentista em Santa Catarina, mas também poder repassar à iniciativa privada o seu controle acionário, como expresso no Artigo 48 do mesmo projeto: “obedecidas a conveniência da Administração e as normas legais de licitação, fica o Poder Executivo autorizado a transferir para o setor privado o controle acionário das sociedades de economia mista criadas nesta lei”. No caso da Codesc, transferir o seu controle acionário significaria (já se pensava nesta possibilidade àquela época) a privatização de todo o Sistema Financeiro Público catarinense.

Devido, principalmente, a uma forte pressão do MDB, a Lei nº 5089, de 30 de abril de 1975<sup>136</sup>, que fez a reforma administrativa, autorizou a criação das instituições acima listadas, mas com uma emenda prevendo autorização da Assembléia Legislativa para a alienação do controle acionário das mesmas. Nesta mesma lei foram criados dois órgãos de assessoramento direto do governador, o Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico - Cede, e o Conselho Estadual de Desenvolvimento Social - Ceds, desmembramento do até então existente Conselho Estadual de Desenvolvimento - CED.

O Cede era composto pelo governador, que o preside, e pelos secretários da Fazenda, Agricultura e Abastecimento, Indústria e Comércio, Transportes e Obras, Tecnologia e Meio-Ambiente, Administração, Governo e Casa Civil. Seu objetivo era assessorar o governador do Estado na formulação da política econômica e, em especial, na coordenação das atividades das secretarias interessadas, segundo a orientação geral definida no Plano de Governo.

A Lei da Reforma Administrativa foi o primeiro passo formal para a criação da Codesc. Em seu Artigo 55 estava prevista a autorização para o Executivo constituir e organizá-la, e no Artigo 56 da mesma Lei, os objetivos para a empresa. Estes objetivos, que serão analisados mais adiante, são os mesmos da época de sua constituição em 1976. Ou seja, a idéia geral que a originou já estava pronta no início

do governo Konder Reis, e teve, como visto, grande contribuição da Sudesul. Além disto, participando da equipe que formulou o PG estava Ruy Ferreira Borba Filho, um personagem importante na história da empresa.

Jovem advogado (28 anos à época), Ruy Borba tinha recém concluído um curso de Mestrado em Direito Econômico, na Universidade de Tuebingen, Alemanha. Nascido e residindo no Rio Grande do Sul, sua família tinha vínculo com a de Perachi de Barcellos, governador do Rio Grande do Sul e que fora amigo de Konder Reis na época do Senado e estava atuando no Sistema Financeiro Público Federal. Político advindo da ex-UDN gaúcha, Barcellos indica Ruy Borba à Konder Reis como um técnico muito capacitado e em quem poderia depositar total confiança. Ruy Borba foi incorporado à equipe formuladora do PG tornando-se homem de confiança de Konder Reis e de Jorge Bornhausen, a quem passou a assessorar na presidência do Besc.

A primeira pessoa recebida por Konder Reis no seu primeiro dia no cargo de governador foi Jorge Bornhausen, fato que se tornaria corriqueiro. Dias depois foi empossado na presidência do Besc, o que lhe valeu várias comunicações de cumprimento pelo importante cargo que ocupara<sup>137</sup>. Os contatos e articulações políticas na ocupação deste cargo são muito grandes, e uma destas oportunidades é a expansão do banco via inauguração de agências. Este processo rendeu-lhe uma congratulação do todo poderoso no Planalto Central, Golbery do Couto e Silva, além da oportunidade de fazer propaganda do governo do primo:

*O estabelecimento bancário é um fator de circulação e distribuição de riqueza. Após a nova Lei Bancária, surgida com a revolução de 64, o Banco transformou-se num instrumento social ao alcance de todos, trazendo aos menores municípios a possibilidade de progresso. Estamos inaugurando mais esta agência, cumprindo missão que nos foi delegada pelo governador Antônio Carlos Konder Reis, que exerce um governo eminentemente político mas que tem a coragem (sic) de vir à praça pública dar conta ao povo do que se realiza em sua gestão”.*<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Dispõe sobre a organização da administração Estadual, estabelece diretrizes para a modernização administrativa e dá outras providências.

<sup>137</sup> Na coluna de Zury Machado do *O Estado* tem-se o seguinte: dia 02.04.75, p. 13, “Dr. Jorge Konder Bornhausen é o nome em foco no Estado catarinense pelo alto cargo que acaba de ocupar, Presidente do Banco do Estado. O mundo oficial esteve presente à solenidade de posse do sr. Bornhausen.”; dia 04.04.75, p. 13, “O Presidente do Grupo Besc, Dr. Jorge Konder Bornhausen continua recebendo de todos os estados do país, cumprimentos pelo alto cargo que ocupa em Santa Catarina”. Jorge Bornhausen também compunha as administrações do Procape e do BRDE à época.

<sup>138</sup> *O Estado*, 15.11.75, p. 10: “Jorge Bornhausen sai inaugurando agências do Besc”; p. 13, Coluna de Zury Machado: “O Ministro chefe do Gabinete Civil, Golbery do Couto e Silva, enviou telegrama ao presidente do Grupo Financeiro Besc, Jorge Konder Bornhausen, cumprimentando-o pela

Presidindo a Arena catarinense, com forte influência no Planalto Central, sendo homem forte no governo estadual, Jorge Bornhausen despontava como o candidato “natural” ao governo do Estado, o que garantiria a continuidade do grupo oligárquico Konder-Bornhausen (ex-UDN)<sup>139</sup>. Porém, as eleições para o próximo governo seriam diretas (até 1977) e isto, aliado às possíveis disputas internas no partido governista, colocavam a necessidade de uma estruturação material capaz de arregimentar aliados para a escalada ao governo estadual. Desta percepção surge a hipótese mais consistente para as origens e para a criação da Codesc, ou seja, **o aumento do poder econômico estatal centralizado no espaço público representado nesta empresa, um instrumento e um recurso de poder que seria comandado por Jorge Bornhausen.**

Outro aspecto relevante que envolve a criação da Codesc, ligado também ao fato político levantado acima, diz respeito à criação do Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – Badesc. A Lei 4.950, de 11 de novembro de 1973, que autorizou a criação do Badesc, previa que o seu funcionamento automaticamente extinguiria o BRDE, cujo pessoal, recursos e toda estrutura seria incorporada pela nova entidade criada. Isto é um dos fatores que reforça a situação de “banco de gaveta”, esperando apenas uma situação de fechamento do banco regional. A Lei de Reforma Administrativa de Konder Reis previu a efetiva constituição do Badesc, porém excluindo a obrigatoriedade de extinção do BRDE. A possibilidade deste acontecimento já era cogitada em fins de 1974, o que trazia preocupação e posicionamento contrário do então superintendente do BRDE em Santa Catarina, Ary Canguçu de Mesquita:

---

inauguração de quatro novas agências, do Besc em Santa Catarina”. O poder e a utilização do banco estadual para fins políticos é uma preocupação da oposição, pois em junho de 1975, o MDB acusava o Governo de utilizar a máquina para pressionar pessoas a filiare-se à Arena, sendo que em Chapecó e Xaxim haveria uma determinação ao Besc para conceder empréstimos somente a arenistas. *O Estado* 04.06.75, p. 3: “Pressões: MDB acusa Governo de utilizar máquina”.

<sup>139</sup> Jorge Bornhausen estava presente em todas as solenidades e encontros importantes do novo Governo estadual em 1975, pelo menos, o que estranha para um cargo de presidente do banco estadual, mas não de um presidente do partido governista e pré-candidato a governador. Além disto, a imprensa também expressava o poder político de Bornhausen, como se tentou demonstrar anteriormente, e que fica evidente nesta passagem da coluna “Informe Geral” de *O Estado* em 20.04.75, p. 4, “A sucessão”, sobre a escolha do novo Presidente da Arena catarinense, onde lê-se sobre as possibilidades de Bornhausen: “(...) é ele próprio que irá decidir sobre o que for mais conveniente, a si mesmo e ao partido”. A possibilidade de Bornhausen ser o candidato governista nas próximas eleições desde o início do Governo Konder Reis foi confirmada por todos os entrevistados que estavam na Codesc em 1976.



*Entendo que não interessa ao Estado de SC possuir um banco de desenvolvimento e uma agência do BRDE. Um banco de desenvolvimento vale pela estrutura do seu capital, tradição e capacidade operacional, dada pela qualidade do seu quadro técnico, e não pelo número de órgãos paralelos que somente implicam em aumento de despesas administrativas sem o correspondente aumento de produtividade. Não interessa, igualmente criar órgãos com finalidades idênticas, que podem, inclusive, gerar uma concorrência desagregadora do Sistema Financeiro estadual.<sup>140</sup>*

De fato, o funcionamento do Badesc estava previsto no PG de Konder Reis e foi organizado rapidamente em 1975, passando a “concorrer” por recursos com o Besc e o BRDE. Este banco serviria como mais um instrumento de alavancagem de recursos e também para acomodar forças do ex-PSD, agora na Arena, como o presidente do banco Renato Ramos da Silva (que o comandou com os diretores Esperidião Amin Helou Filho, Carlos Passoni Júnior e Marcílio Medeiros Filho), o que condiz com depoimentos que apontam ser o Badesc conhecido na época como um “banco do PSD”. Assim, apenas na presidência do Besc não garantiria a Jorge Bornhausen o controle sobre todo o aparato do Sistema Financeiro Público estadual, ainda mais porque parte substancial da carteira de desenvolvimento deste banco passaria para o Badesc.

Mas a congregação na *holding* Codesc seria a solução de centralização do aparato financeiro estatal às perspectivas de Bornhausen. Esta “solução” evidencia os limites institucionais das “reformas administrativas” permeadas pela lógica patrimonial e clientelista. Determinadas instituições permanecem na estrutura organizacional estatal justamente para a acomodação de interesses e para composições políticas, constituindo um verdadeiro acervo institucional de facções. Ao passo que outras são criadas e para elas são deslocadas prerrogativas e instrumentos de poder capazes de, no mínimo, limitar os avanços das facções e frações adversárias que compõem o bloco de poder.

### **3.1.2. A Comissão Constitutiva**

O Decreto Nº 418, de 06 de junho de 1975, cria a Comissão de Constituição da Codesc composta pelos presidentes do Besc Jorge Bornhausen, seu presidente, do Badesc Renato Ramos da Silva e da Bescr Eduardo Santos Lins, este último filho de

---

<sup>140</sup> *O Estado*, 01.11.74, p. 3.

Genésio de Miranda Lins, vide ex-UDN e Banco Inco além de ex-deputado estadual que não se elegeu deputado federal nas eleições de 1974. Como Secretário Executivo fora designado Ruy Ferreira Borba Filho, já citado anteriormente e que também era assessor direto de Bornhausen no Besc, que o designou para o cargo.

Caberia à Comissão, que extinguir-se-ia com a Constituição da Codesc, dois objetivos: realizar estudos e elaborar projetos de estrutura organizacional e funcional, com vistas à constituição, organização e implantação da empresa, e elaborar os Atos Constitutivos e os Estatutos da empresa. Logo estaria pronta a proposta básica de constituição da Codesc e, através do Decreto nº 1.262 (feito a pedido de Bornhausen), de 1º de novembro de 1975, é delegada competência à Comissão para atuar como se já estivesse constituída a companhia, sendo as dezenove atribuições delegadas praticamente as mesmas dezoito do Estatuto aprovado pouco mais tarde. A Comissão Constitutiva assim pôde apreciar e se pronunciar sobre as seguintes matérias:

*(a) exame e aprovação do Plano de Ação do Badesc, encaminhando-o ao Senhor Governador; (b) encaminhamento de subsídios para a transformação do Fundesc em Procape, quando se sustentou a necessidade de acoplamento dos sistemas, o financeiro (Codesc) e o de estímulos fiscais (Procape); (c) análise de procedimento a ser adotado com relação ao fornecimento de informações ao Tribunal de Contas do Estado pelas empresas do sistema; (d) Regulamentação das operações de open market; (e) encaminhamento ao Senhor Governador de pleito do Conselho de Desenvolvimento Econômico reivindicando ao Besc e à Bescam a intermediação e fechamento de operações de câmbio efetuadas pela administração direta e indireta do Estado.*<sup>141</sup>

O mesmo Decreto Nº 1.262 previu a criação de uma outra Comissão, composta pelo secretário da Fazenda, seu presidente, o vice-governador e o presidente da Codesc (no caso, da Comissão Constitutiva) para tratar de assuntos pertinentes a uma das atribuições da Codesc, prevista no Artigo 1º, inciso XVI - Disciplinar as relações das instituições financeiras do sistema junto à administração estadual bem como o fluxo de fundos entre estas diversas instituições. Este seria o embrião do Conselho de Política Financeira - CPF, ao passo que completa a estrutura do Sistema Financeiro Público estadual que seria formalizado nos primeiros meses do ano seguinte.

<sup>141</sup> Ata reunião do Conselho Consultivo - Consul: Pronunciamento de Jorge Bornhausen.

Em reunião do dia 13 de janeiro de 1976, o Cede aprova os termos de Constituição e do Estatuto da Codesc. Assim, através do Decreto nº 6, de 19 de janeiro de 1976, foi constituída a empresa e instituído o “Sistema Codesc”, e através do Decreto nº 7, do mesmo dia, foi aprovado o seu Estatuto Social. O passo seguinte e que definiria a estrutura do Sistema Financeiro Público a partir de então foi a criação, através do Decreto nº 74, de 10 de fevereiro de 1976, do Conselho de Política Financeira - CPF. Presidido pelo secretário da Fazenda Ivan Orestes Bonato, e integrado ainda pelo vice-governador e pelo presidente da Codesc, o CPF teria duas grandes atribuições: a) unificar as políticas creditícias e financeiras do Estado e, b) definir políticas para disciplinar o fluxo de recursos das unidades do “Sistema Codesc”. A Codesc seria responsável pela Secretaria Executiva do CPF, sendo que foi designado secretário executivo do órgão Ruy Borba, que também seria diretor-superintendente da Codesc.

### **3.1.3. Perfil da empresa criada: estrutura, objetivos e competências**

A Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - Codesc, foi criada sociedade por ações, de economia mista, com sede e foro na cidade de Florianópolis e com prazo de duração indeterminado. Seu capital para constituição foi de Cr\$ 319.282.431,00 (trezentos e dezenove milhões, duzentos e oitenta e dois mil, quatrocentos e trinta e um cruzeiros) representado por 319.282.431 (trezentas e dezenove milhões, duzentas e oitenta e duas mil, quatrocentos e trinta e uma) ações ordinárias de Cr\$ 1,00 (um cruzeiro) cada uma. O Estado de Santa Catarina subscreve o capital, assegurado permanentemente um mínimo de 51% (cinquenta e um por cento) das ações com direito a voto.

Este capital foi formado por um crédito de Cr\$ 2.250.000,00 (dois milhões, duzentos e cinquenta mil cruzeiros) de recursos orçamentários destinados à conta 3.201 da Secretaria da Fazenda (para constituição ou aumento de capital de sociedades de economia mista, entre outros), e pela transferência de ações em poder do governo do Estado das empresas Petrobras, Celesc, Cesp, CSN, e 4,99% de ações de empresas do Sistema Financeiro Público estadual (Anexo 4). Estavam previstas duas ordens de

recursos da empresa, as dotações orçamentárias anualmente consignadas e outras compatíveis com sua estrutura e atividade.

A Codesc seria a *holding* do “Sistema Codesc”, composta pelas seguintes empresas, todas unidades executivas do mesmo sistema:

- I - Banco do Estado de Santa Catarina S.A. - Besc;
- II - Banco de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A. - Badesc;
- III - Caixa Econômica do Estado de Santa Catarina S.A - Ceesa;
- IV - Besc Financeira S.A. Crédito, Financiamento e Investimentos - Bescr;
- V - Besc Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. - Bescval;
- VI - Besc S.A. Corretora de Títulos, Valores e Câmbio - Bescam;
- VII - Besc Turismo S.A. - Besctur;
- VIII - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE - Agência de Santa Catarina;
- IX - Outra empresa, que se subsuma no inciso VI, do art. 4º do Estatuto da Codesc.

Para os propósitos deste trabalho, destaca-se três grandes eixos de objetivos colocados para a Codesc na época de sua criação:

- 1) Controlar e coordenar as atividades das empresas integrantes do Sistema Financeiro Público estadual, ou seja, atuar como *holding* de um sistema chamado de “Sistema Codesc”;
- 2) Elaborar projetos e promover ações direcionadas ao desenvolvimento de Santa Catarina, ou seja, atuar enquanto companhia de desenvolvimento;
- 3) Deter o controle das ações pertencentes ao governo estadual, ou seja, administrar ações de propriedade do Estado. Estes objetivos estão expressos nos sete objetivos estatutários aprovados com o Decreto nº 7 de 1976 (Anexo 7), como segue:

I - adquirir e administrar, sob qualquer forma e nos limites permitidos em Lei, participações e controles societários;

II - administrar bens de qualquer natureza, tomar a si representações, comissões e consignações, bem como fazer parte de outras sociedades, civis e comerciais e praticar atos conexos necessários;

- III - executar a política de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, conforme as diretrizes emanadas do Governo Estadual, através do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico - Cede;
- IV - promover, em articulação com o órgão central do Sistema de Planejamento e Orçamento, a integração da ação estadual com os Municípios e a União;
- V - estimular a expansão das potencialidades do Estado de Santa Catarina, inclusive as relativas a recursos humanos;
- VI - coordenar as atividades das empresas financeiras, mobiliárias e de seguro, das quais participe, formando um sistema integrado, denominado “Sistema Codesc”;
- VII - orientar a aplicação de recursos das empresas, das quais participe, em harmonia com os critérios que disciplinam a atuação no Estado dos agentes Financeiros, estaduais, regionais e federais.

À amplitude dos objetivos da Codesc estão as suas competências e atribuições, referentes ao Artigo 5º do Estatuto. As competências como *holding* e como companhia de desenvolvimento mesclam-se, mas existem algumas especificidades. Como *holding*, a Codesc estaria com a possibilidade de controlar e ingerir nas empresas integrantes do “Sistema Codesc” em aspectos organizacionais, operacionais, de planejamento, de concessão de créditos e avais, bem como nas decisões de expansão.

Como companhia de desenvolvimento, ficou incumbida de promover o desenvolvimento, seja através da elaboração de projetos e programas em convênios com outros órgãos estatais ou privados, ou pelo fomento via aval, fiança ou garantia em projetos vistos como prioritários. No conjunto, coordenando as atividades das empresas subsidiárias estaria maximizando oportunidades de alavancagem de recursos para concretização de objetivos desenvolvimentistas do plano governamental. Assim manifesta-se o Governo sobre a criação da Codesc, à página 61 da Mensagem do Executivo ao Legislativo de 1976, relativo às atividades de 1975:

*A Codesc consubstancia instrumento há muito reclamado pela experiência, que, por repetidas vezes, demonstrou uma dispersão de forças, ante a flagrante inexistência de um órgão coordenador, capacitado a orientar a aplicação dos recursos gerados pelas instituições do Estado com vistas a um perfeito atendimento das diretrizes emanadas do Governo. É um instrumental para a otimização na manipulação de recursos e atende ao desenvolvimento catarinense.*

### **3.1.4. Os órgãos da Codesc: competências, atribuições e composições**

Organizado aos moldes empresariais e dos bancos estaduais, a Codesc começou a funcionar composta por órgãos que atuavam articulados entre si e de acordo com suas respectivas competências, a saber: Assembléia Geral, Conselho Consultivo, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.

#### **a) Assembléia Geral:**

Órgão máximo da sociedade, convocada e instalada pelo Presidente Executivo ou seu substituto, tinha prevista reunião ordinária até 30 de abril de cada ano e, extraordinariamente, quando os interesses sociais o exigirem. É a partir da Assembléia Geral que são decididos assuntos como: modificação estatutária; eleição e exoneração de cargos dos conselhos e da Diretoria Executiva; remuneração de diretores e conselheiros; análise e parecer sobre as atividades anuais da empresa, principalmente Balanços, Demonstrativos Financeiros e distribuição de dividendos; alienações e aumentos de capital da empresa. No geral, são assuntos estruturais da empresa ou que não fazem parte da competência e autonomia de nenhum outro órgão da mesma.

#### **b) Conselho Consultivo:**

Órgão de caráter estratégico, criado para opinar e emitir parecer sobre qualquer assunto relacionado com os negócios da Codesc, tinha previstas reuniões ordinárias mensais, e extraordinariamente quando convocada pelo seu presidente. Sua composição previa o presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da empresa, e ainda no mínimo 10 e no máximo 20 membros eleitos em Assembléia Geral, e que teriam mandato de quatro anos permitida a reeleição.

A composição do Conselho Consultivo - Consul, reúne a elite política e, principalmente, empresarial de Santa Catarina, sendo conhecido à época com um verdadeiro “Conselho de Empresários”. De fato, donos ou acionistas majoritários das maiores empresas catarinenses estão nesta composição inicial, de 18 membros (Anexo 2), como segue:

**Ivan Orestes Bonato**, presidente do Consul, Industrial, ligado ao grupo Perdigão, quando assumiu a Secretaria da Fazenda do governo Konder Reis possuía diversos outros vínculos empresariais nas cidades de Joaçaba/SC e em Novo Hamburgo/RS; **Atilio Francisco Xavier Fontana**: industrial, senador pela Arena, ligado ao grupo Sadia; **Celso Ramos**, pecuarista, senador e ex-governador de Santa Catarina; **Saul Brandalise**, industrial, ligado ao grupo Perdigão; **Aderbal Ramos da Silva**, empresário, ex-governador, ligado ao grupo Hoepcke; **César Ramos**, industrial de Itajaí; **Ivo Silveira**, ex-governador catarinense; **Oscar Cardoso Filho**, comerciante de Florianópolis; **Egon João da Silva**, industrial de Jaraguá do Sul, um dos proprietários do grupo WEG; **Antônio Gallotti**, administrador de empresas; **Plínio Arlindo de Nez**, industrial de Chapecó, proprietário do Frigorífico Chapecó; **Florisvaldo Diniz**, industrial de Itajaí; **Genésio de Miranda Lins**, empresário de Itajaí; **Curt Alvino Monich**, industrial de Joinville; **Ingo Wolfgang Hering**, industrial de Blumenau proprietário do grupo Hering; **Ladir Cherubini**, industrial de Lages; **Paulo Konder Bornhausen**, empresário do ramo bancário e irmão de Jorge Bornhausen; **Pedro Natali**, bancário.

Esta composição atendia a dois objetivos estratégicos, que se imbricam, como também se imbricam as atividades políticas e empresariais<sup>142</sup>. Por um lado, era a oportunidade para os empresários catarinenses influenciarem as políticas desenvolvimentistas, onde o crédito é fator fundamental, e assim vislumbrarem a realização de seus interesses, tanto individuais como de classe. Por outro, uma estratégia política do grupo governista e para as pretensões de Jorge Bornhausen ao governo estadual, uma forma de articular poder político e econômico formalizando canais de influência do empresariado sobre, no mínimo, parte substancial do aparato estatal através do Sistema Financeiro estadual.

Sobre o Consul, sua composição e as pretensões com sua criação, Konder Reis observou que:

<sup>142</sup> Sobre este aspecto, com especificidades para os empresários catarinenses: "(...) o alcance das incursões empresariais extrapola os limites do processo de produção de mercadorias. (...) O entrelaçamento das esferas econômica e política, possibilita a ação empresarial ocupar espaços e assumir formas de representação no contexto das relações entre Estado e sociedade. A defesa dos interesses de classe e a percepção política própria e de classe constituem partes integrantes do cotidiano empresarial, manifestadas, sobretudo, por seus principais dirigentes". CARIO, Silvio Antonio Ferraz. *Conglomeração de Capitais e Empresariado: Dinâmica Capitalista, Valores e Posições de Classe*. Florianópolis, CPGSP/UFSC, Dissertação de Mestrado, 1991 (mimeo), p. 355.

*Vem ao encontro da necessidade da participação do setor privado em órgãos de decisão do setor público, quando então se canaliza da iniciativa privada não só as pretensões, mas sobretudo as suas experiências, capazes de inspirar o ritmo de uma política.*<sup>143</sup>

c) Conselho de Administração:

Um dos órgãos administrativos da Codesc, o Conselho de Administração - Conad, atua em forma colegiada e tem função deliberativa. As reuniões ordinárias do Conad ocorreriam uma vez por semana, sendo as deliberações tomadas por maioria de votos, cabendo ao seu presidente a prerrogativa do desempate, além de seu voto pessoal.

Dentre as competências do Conad, no total nove itens do Artigo 29 do Estatuto (1976), os quatro primeiros dizem respeito diretamente às atividades do “Sistema Codesc”. Trata-se do estabelecimento de critérios gerais para a integração, supervisão e orientação geral dos negócios, examinar e sugerir estruturas organizacional e administrativa das empresas e: “II - **referendar** a política econômico-financeira e administrativa para as empresas do Sistema Codesc, definindo diretrizes e metas que lhe propiciem uma expansão racional e adequada, formulada pela Diretoria Executiva” (grifo nosso).

Este item descrito na íntegra chama a atenção tanto pela importância de definidor do futuro das empresas do sistema, como pela competência do Conad, ou seja, **referendar** a Diretoria Executiva, apenas. Voltar-se-á a destacar este fato mais adiante. Os dois itens seguintes dizem respeito às atividades próprias da Codesc, um prevendo autorização do Conad para a participação acionária da Codesc em outras

---

<sup>143</sup> *O Estado*, 05.06.76, p. 6, “Conselho Consultivo examina o relatório de constituição da Codesc”. Fonte anônima da empresa, segundo a mesma matéria, mas que se descobriu ser de Jorge Bornhausen, assinala: “É sem dúvida, a alternativa reclamada pelos setores da iniciativa privada, na medida em que chama para participar de órgãos públicos ou da administração deles, representantes da iniciativa privada. É uma espécie de conselho de empresários, capaz de auxiliar na tomada de decisões, emprestando sua experiência à solução de problemas e apresentação de alternativas e corrigindo, quando necessário, o ritmo e o roteiro das ações do Sistema Financeiro Estadual”. Vale lembrar que o país vivia à época uma intensa campanha anti-estatizante liderada por grandes empresários e suas associações de classe, o que certamente influenciou a decisão de arregimentar os maiores empresários catarinenses para dentro do aparelho estatal. Sobre a campanha anti-estatizante em meados da década de setenta ver: VELASCO CRUZ, Sebastião C. *Empresários e o regime no Brasil: a campanha contra a estatização: 1975/76*. São Paulo, USP, Tese de Doutorado, 1984.



empresas, o outro: “VI - aprovar o Regimento Interno da Sociedade, proposto pela Diretoria Executiva”. Os três outros itens dão conta de assuntos do próprio Conad.

Para compor o Conad estavam previstos no mínimo oito, e no máximo doze membros eleitos por Assembléia Geral. Todas as empresas do “Sistema Codesc” deveriam estar representadas neste conselho, bem como na sua presidência e em até duas vice-presidências. A primeira composição, no total de nove membros, reflete esta determinação, como segue:

Jorge Konder Bornhausen, presidente - presidente do Besc; Renato Ramos da Silva, 1º vice-presidente - presidente do Badesc; Eduardo Santos Lins, 2º vice-presidente - presidente da Bescr; Pedro Harto Hermes, presidente da Bescval; Paulo Bauer Filho, presidente da Ceesa; Luiz Acastro de Campos Gonçalves, presidente da Bescam; Maurity Dal Grande Borges, presidente da Besctur; Paulo Menezes de Mendonça, presidente da Bescor; Ary Canguçu de Mesquita, diretor-superintendente do BRDE-SC.

Destes primeiros membros do Conad, além de Jorge Bornhausen e Eduardo Santos Lins, pelo menos Pedro Harto Hermes fez parte da ex-UDN, e estes estão na presidência de três grandes órgãos financeiros catarinenses. Além disso, depoimento colhido na Codesc indica que, fora o presidente do Badesc, os demais dirigentes do Sistema Financeiro eram afinados com o grupo ex-udenista de Jorge Bornhausen. Assim, toma-se como pressuposto que a composição no interior da Codesc era amplamente favorável à Bornhausen, apesar de não aparecerem para fora as divergências entre grupos de ex-adversários reunidos na Arena.

d) Diretoria Executiva:

Completando a estrutura administrativa da Codesc ao lado do Conad tem-se a Diretoria Executiva - Direx, esta com função executiva. Com previsão de reunião ordinária semanalmente convocada pelo presidente ou seu substituto, poderia deliberar com a maioria simples de seus membros efetivos, cabendo ao presidente o desempate, além de seu voto pessoal.

Respeitadas as atribuições dos outros conselhos, da Assembléia Geral e disposições legais, a Direx tinha amplos poderes para gerir e decidir sobre os negócios da empresa e do “Sistema Codesc”, vislumbrados em número e grau nos vinte e dois itens do Artigo 35 do Estatuto. De fato, trata-se do braço operacional do “Sistema

Codesc”, e ao mesmo tempo o alimentador dos órgãos superiores para suas tomadas de decisões. Ao presidente executivo estavam previstos doze itens que demarcavam suas competências específicas, e dentre estes a prerrogativa de tomar decisões com caráter de urgência e que forem da competência da Direx, *ad-referendum* desta.

Para compor a Direx estavam previstos no mínimo três, e no máximo cinco membros eleitos por Assembléia Geral. Dentre os membros da Direx, pelo menos o presidente e o vice-presidente deveriam ser representantes de empresas do “Sistema Codesc”, previsto ainda, sempre, um representante do Banco do Estado de Santa Catarina - Besc como seu membro. A primeira Diretoria Executiva estava composta pelos mesmos membros da Comissão Constitutiva da empresa, como segue:

Jorge Konder Bornhausen - presidente executivo; Renato Ramos da Silva - 1º vice-presidente executivo; Eduardo Santos Lins - 2º vice-presidente; Ruy Ferreira Borba Filho - diretor superintendente.

e) Conselho Fiscal:

O último dos órgãos da Codesc, o Conselho Fiscal - Confis, tinha sua competência estabelecida em Lei e que no geral é apreciar as contas da empresa emitindo parecer que será apreciado em Assembléia Geral, podendo solicitar a contratação de auditor externo para auxiliar nos trabalhos. Além disto, o Confis tem a função de esclarecimentos quanto à viabilidade financeira e legal de determinadas propostas de negócios da empresa.

Quando da criação da empresa, o Confis era composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos anualmente em Assembléia Geral, permitida a reeleição, como segue:

Alfredo Russi - efetivo; Gilberto Leal de Meirelles - suplente; Marcílio Medeiros Filho - efetivo; Eduardo Solon Cabral Canziani - suplente; José Pereira Barbosa Lima - efetivo; Hélio Mário Guerreiro - suplente.

### **3.2. Constituição e primeiros anos de atuação**

No dia dezesseis de março de 1976 ocorreu a Assembléia Geral (AG) de Constituição da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - Codesc, em solenidade ocorrida na primeira sede da empresa à Praça XV de Novembro, hoje sede do Besc (agência Praça XV). Evento muito concorrido e amplamente divulgado na imprensa catarinense, a AG constituiu a Codesc, aprovou os Estatutos e elegeu a Diretoria Executiva e os membros dos Conselhos Consultivo, de Administração e Fiscal. Jorge Konder Bornhausen, que dirigiu o acontecimento, eleito presidente da empresa revelou-se “(...) extremamente honrado com sua indicação para a Presidência da Companhia ao lado de tão preclaras personalidades catarinenses que o acompanharão no comando desse organismo de desenvolvimento”.<sup>144</sup>

O governador Antônio Carlos Konder-Reis fez longo pronunciamento, destacando que com a criação da companhia, “(...) preencho um espaço em branco, o de manter a liquidez do Sistema Financeiro estadual para concorrer na viabilização dos programas e dos projetos, todos eles inspirados pelo Plano de Governo, nas mais variadas áreas do Estado”. A amplitude dos domínios de atuação da empresa criada estão assinalados também neste mesmo pronunciamento de Konder Reis, ao comentar sobre a composição estratégica do CPF e a função executiva da Codesc:

*Vale igualmente referir ao Conselho de Política Financeira, composto pelo Senhor Vice Governador, Presidente da Codesc e Secretário da Fazenda, que o Preside. O Vice Governador tem o Planejamento e o Orçamento, o Presidente da Codesc, a coordenação do Sistema Creditício e o Secretário da Fazenda, que executa o orçamento. A Codesc, compondo a Secretaria Executiva desse Conselho, através da Superintendência, fica incumbida de fazer cumprir as decisões desse conselho que tem eficácia normativa, vinculando todos os órgãos do Estado com a finalidade de maximizando as suas disponibilidades, otimizar as aplicações na execução do Plano de Governo.*<sup>145</sup>

Neste sentido, a Codesc não seria apenas mais uma empresa estatal no bojo de um movimento desenvolvimentista nacional e até internacional, mas tinha função estratégica no governo estadual, ou seja, maximizar esforços para garantir as aplicações previstas no Plano de Governo. E, mais importante, com isto estaria abrindo

<sup>144</sup> Codesc, Ata Assembléia Geral de Constituição, Anexo 6, p. 5.

<sup>145</sup> Idem, p. 7.

espaço para a aglutinação de forças demandantes de recursos estatais, como os empresários, e, principalmente, ter-se-ia um poderoso instrumento para ajudar a alavancar o próximo governador catarinense, seu primeiro presidente Jorge Konder Bornhausen, portanto, uma importante função política a partir do espaço público representado na empresa recém criada.

Sendo uma das prerrogativas para a sua criação a maximização dos recursos estatais, coordenando as empresas do Sistema e executando as deliberações do CPF, que atuaria principalmente com a administração indireta, a atuação da Codesc significaria ingerência nestas instituições, colocando a dicotomia *controle e autonomia institucional*, vista anteriormente, como um fator exacerbador de conflitos. Portanto, não seria somente *poder formal* que garantiria à empresa alcançar seus objetivos, mas principalmente, *poder real* sobre suas subordinadas. Neste sentido, Jorge Bornhausen, com *poder personalizado* advindo da *tradição* política oligárquica, tradução de uma lógica patrimonial de dominação, teria as condições para exercer todo *poder formal* instrumentalizado na Codesc, ou seja, transportá-lo para o âmbito do *poder real*.

### **3.2.1. A consolidação de empresa *holding***

A delegação de poderes à Comissão Constitutiva da Codesc em fins de 1975, proporcionou os primeiros atos concernentes às atividades das empresas financeiras catarinenses. Esta atuação, enquanto *holding*, foi marcante no primeiro ano da empresa, onde se verifica 22 Resoluções (40% de um total de 55 em 1976) que dizem respeito à atividades relacionadas ao “Sistema Codesc”. Estas estão relacionadas à alterações no capital social, financiamentos, habilitação para operações diversas, e uma negativa de reajustamento salarial, entre outros. As atividades de coordenação foram colocadas em prática desde o início, o que demonstrava uma determinação em consolidar a empresa *holding*.

Mas duas outras atividades dariam o tom desta consolidação:

- a) a capitalização via alienação de ações extra-sistema e captação de ações do Besc para a carteira da Codesc;

- b) a delimitação de áreas de atuação para as empresas do Sistema, o argumento principal para a sua criação desde o princípio.

No que diz respeito ao primeiro item, a Codesc em maio de 1976 alienou a totalidade das ações da Cesp e da CSN sob seu controle. Além destas transações, várias outras foram feitas com ações da Petrobras, também de sua carteira. No total, 11 Resoluções (20% do total) foram relativas à compra e venda de ações em 1976.

A maior operação com ações foi feita entre a Codesc e as empresas liquidantes do Grupo Financeiro Halles. Nesta, a Codesc entregou ações da Petrobras de sua carteira e recebeu ações do Besc pertencentes ao Halles. Como resultado, principalmente desta transação, a Codesc passou a deter em sua carteira de ações 47,84% do capital do Besc ao final de 1976, contra apenas 0,46% quando de sua constituição<sup>146</sup>. O Estado controlava diretamente 33,85% e 18,31% estavam nas mãos de outros, também no final do mesmo ano.

Ainda em 1976 foram realizados estudos para a viabilização da transferência de ações do controle do governo estadual para o controle da Codesc. Esta transferência teria que ser autorizada pelo Banco Central - BC, o que demandou a apresentação de uma fórmula financeira e juridicamente compatível para a operação. Em maio do ano seguinte o BC aprovou a operação, e o Decreto nº 3.203, de 18 de agosto de 1977, transferiu todas as ações do Besc, Badesc e Ceesa pertencentes ao Estado para a Codesc, que terminou o ano com 81,89% das ações do Besc e o total controle das outras duas empresas estatais citadas. Conforme afirma o próprio governo, esta ação visou “(...) solidificar a Codesc como ‘holding’ do Sistema Financeiro Estadual, dando a ela recursos para firmar sua posição”.<sup>147</sup>

A Assembléia Geral Extraordinária de 19 de agosto de 1977 aprovou aumento de capital da Codesc realizado com aporte de recursos do governo do Estado, que, além das transferências acima, fez transferências em moeda corrente, em ações da Besctur, créditos do Badesc e da Mineração e Cimento Vale do Itajaí S/A- Cimenvale, e por uma aeronave Piper Navajo. Houve também aporte de recursos através do

---

<sup>146</sup> Outra permuta de ações Petrobras - Besc foi feita com o grupo Bozano-Simonsen, de montante significativo, mas pequeno se comparado à transação com o Halles. Alguns acionistas do Grupo Halles aparecem na lista de colaboradores do Ipes, central da articulação do golpe de 1964, conforme DREIFUSS, op. cit., p. 627 Apêndice H (Lista de contribuintes do Ipes). São eles: Francisco Pinto Jr., José Firmino da Silva, Henrique José Luiz Adami, Alberto Lélío Moreira.

Procape (Programa Especial de Apoio à Capitalização de Empresas, que substituiu o Fundesc) com a transferência de ações e créditos da Cimenvale e de créditos da Siderurgia Sul Catarinense S/A - Sidersul. Este aumento de capital foi da ordem de 55%, o que marca o fortalecimento da empresa.

O segundo item que caracteriza a consolidação da Codesc como empresa *holding* e que diz respeito à delimitação de áreas de atuação, foi pensado desde a origem da empresa e ensejou estudos e medidas desde a sua constituição. A instituição das áreas de atuação tinha como grande pressuposto a duplicidade de funções e concorrência entre as empresas do Sistema Financeiro estadual, acarretando dispersão de esforços e de recursos. O objetivo, então, foi forjar uma especialização das empresas com conseqüente maximização dos recursos para a efetivação do Plano de Governo, o que de fato era o “vir a ser” da Codesc.

As primeiras iniciativas referentes às áreas de atuação partiram do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico - Cede, que em setembro de 1975 determinou à Codesc (Comissão Constitutiva) que elaborasse estudos neste sentido. A partir de então, a Superintendência da empresa inicia os trabalhos em conjunto com todas as empresas do sistema e ainda outros órgãos, principalmente o Centro de Estudos Administrativos e Gerenciais - Ceag e a Secretaria da Fazenda. Em 31 de maio de 1976, duas Resoluções estariam dando forma às elaborações anteriores.

A primeira é a Resolução nº 9, que encaminhou estudo preliminar da Superintendência da Codesc sobre as áreas de atuação aos membros do Conad, que teriam dez dias para se manifestarem. Nesta resolução já aparecem algumas sugestões que seriam acatadas e que começam a definir as referidas áreas. A outra é a resolução nº 10, que estabelece sistemática a ser observada para a fixação de prioridade para elaboração de estudos setoriais e regionais. Visava a preparação das instituições financeiras estaduais para a atuação por programas, uma sistemática formulada e implementada a partir do BNDE desde 1975.

No dia 02 de agosto de 1976 é baixada a **Resolução nº 32** que fixa áreas de atuação para as empresas do “Sistema Codesc”. Segundo argumentação do então Superintendente Ruy Borba ao Diretor Executivo da Codesc<sup>148</sup>, a fixação de áreas de

---

<sup>147</sup> Santa Catarina. Governo do Estado. MENSAGEM À ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA, 1978 (referência 1977), p. 344.

<sup>148</sup> Os argumentos comentados foram colhidos da justificativa à aprovação da referida Resolução.

atuação foi o resultado do Grupo de Trabalho (cuja composição assinalou-se acima) que **constatou** nas atividades dos agentes do Sistema Financeiro, em especial o Besc, Badesc, BRDE e Ceesa: **duplicidade, diluição de esforços, falta de coordenação e elevação de custos**. A **resposta** para estes problemas seria a busca da **especialização** objetivando: **unidade da política de desenvolvimento, unificação da política de crédito e a elevação da eficiência operacional do sistema**. Os **critérios** na delimitação das áreas são: **tradição e vocação, estrutura técnica e de apoio, e ainda o poder decisório local**.

As áreas de atuação foram definidas para créditos de médio e longo prazos e abarcam as empresas financeiras estaduais Besc, Badesc, BRDE e Ceesa. A seguir tem-se um resumo das áreas em que cada um destes agentes foram enquadrados:

**Badesc:**

Setor Primário: programas especiais para bancos de desenvolvimento;

Setor Secundário: indústrias extrativas; serviços industriais de utilidade pública; indústrias de minerais não metálicos; indústrias tradicionais.

Setor Terciário: pequenas e médias empresas comerciais e de transporte e comunicações; governo

**BRDE:**

Setor Primário : crédito a cooperativas; crédito a empresas agropastoris; programas especiais de bancos de desenvolvimento (ditados pelo Bacen).

Setor Secundário: indústrias dinâmicas, exclusive minerais não metálicos.

Setor Terciário: grandes empresas comerciais e de transportes e comunicações; governo.

**Besc:**

Setor Primário: crédito rural, nas linhas autorizadas pelo Bacen aos bancos comerciais estaduais.

Setores Secundário e Terciário: Planasa, CEF-Giro; Resolução 63; governo; Recon; Finame.

**Ceesa:**

Setor Secundário: indústria de construção civil.

Setor Terciário: governo.

Foi através da Resolução 32 que o Besc efetivamente desativou sua carteira de desenvolvimento, ficando apenas com alguns programas. Além disto, houve uma divisão dos ramos de produção do setor secundário entre BRDE, que ficou com as indústrias dinâmicas e o Badesc, que ficou com as indústrias tradicionais. A possibilidade de atuar com outros programas e/ou ramos pelas empresas, estaria condicionada à autorização da Codesc. A especialização assim proposta, se por um lado, evita dispersão de esforços, por outro restringe a atuação das instituições, e, portanto, diminui a sua *autonomia institucional* causando conflitos.

A Resolução 32 trouxe ainda a necessidade de anuência da Diretoria Executiva - Direx da Codesc para operações que ultrapassassem os seguintes limites: empréstimos - em relação aos recursos próprios, 15% do capital e reservas; em relação aos recursos obtidos por repasse, 15% da respectiva capacidade de endividamento; fianças e avales: 5% da respectiva capacidade de endividamento. Estas limitações colocam a Direx com o poder de decisão acerca de vultuosas operações das empresas controladas, trazendo para si, e para seu presidente executivo Jorge Bornhausen, a canalização das grandes demandas empresariais por crédito. Assim, não só viabilidade técnica estaria na perspectiva das decisões da Codesc a partir da Direx, mas, principalmente, o relacionamento com os governantes e o comprometimento com o projeto político em andamento.

Ruy Borba assim pronunciou-se por ocasião da aprovação da medida, acerca da mesma e de como analisava a atuação da Codesc:

*Essa resolução, na medida em que fixa áreas de atuação para as empresas, elimina um excesso de competitividade que existia entre determinadas unidades do sistema. Não foram poucas as vezes em que os bancos foram aos agentes financeiros federais em busca de recursos, de uma forma competitiva. Isto é, duas ou mais empresas do mesmo Estado, pedindo os mesmos recursos, para aplicação na mesma área. Isso causava um certo mal-estar, além do que aumentava os custos das empresas. Essa resolução evitará isso. Exemplificando: o Badesc atuará numa área, o Besc em outra, o BRDE em outra e a Caixa Econômica Estadual, também em área diferente das demais. Não haverá ação conjunta num mesmo setor da economia. Para usar uma imagem, a situação anterior lembrava a Orquestra Filarmônica Desterrense,*



*em que cada músico toca a sua própria música sem atentar para os demais. A Codesc, atuando como regente, vai harmonizar os vários instrumentos.*<sup>149</sup>

Para a consecução de seus objetivos controladores, à Codesc deveriam ser enviadas, até o dia 1º de cada mês, informações pelas empresas subsidiárias sobre suas operações ativas e passivas do mês anterior. Esta medida, aliada às anteriores, são aqui caracterizadas como instrumentalização do espaço público para o exercício do poder, a partir de onde é possível transformar *poder formal* em *poder real*. Em contrapartida, a dicotomia *autonomia e controle institucional* estará presente com toda força no Sistema Financeiro Público estadual após a aprovação da Resolução 32.

### **3.2.2. A companhia de desenvolvimento em ação: para além do Sistema Financeiro Público estadual**

Ao se consolidar como empresa *holding*, a Codesc deu o primeiro grande passo para a concretização de suas funções desenvolvimentistas, aglutinando recursos e aumentando a capacidade de endividamento e investimento para a aplicação do Plano de Governo, o que inclusive torna difícil a delimitação analítica entre a *holding* e a companhia de desenvolvimento. Conforme já salientado, a Codesc tinha também função executiva da política de desenvolvimento advinda do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico - Cede e do Conselho de Política Financeira - CPF, o que significou uma ampliação de suas ações para além do Sistema Financeiro estadual, abarcando a administração direta e indireta.

De fato, a consolidação de *holding* proporcionou à Codesc no período de 1976 a 1978 a execução de diversas operações envolvendo garantias e contragarantias diretas, ou ainda indiretamente através da autorização às empresas subsidiárias. Através das Resoluções Direx (Anexo) do período pode-se constatar um crescimento deste tipo de atividade, chegando a representar 14% do total das Resoluções, com expressivo resultado em 1977 (25%, um quarto do total de Resoluções do ano foram relativas à garantias, avales ou fianças).

---

<sup>149</sup> *O Estado*, 03.08.76, "Codesc: um instrumento de coordenação", s/p.

Em 1976 foram três operações de garantias totalizando cerca de Cr\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de cruzeiros), realizadas com as empresas: Companhia Catarinense de Armazenamento - Cocar (vencimento em abril/78), Companhia de Melhoramentos da Capital - Comcap (vencimento em dezembro/81) e Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - Casan (vencimento em dezembro/78). Estas operações foram realizadas via caução de ações da Centrais Elétricas de Santa Catarina - Celesc e Telecomunicações de Santa Catarina - Telesc de propriedade da Codesc.

Em 1977, vinte resoluções envolviam operações de garantias no sistema, e oito destas envolveram diretamente a Codesc. Foram realizados contratos com as seguintes instituições: Celesc (dois contratos com vencimentos para fevereiro e maio/1982); Procape (vencimento abril/1978); Companhia de Desenvolvimento e Urbanização de Itajaí - Codesi (vencimento outubro/1982); Cooperativas de Eletrificação Rural: do Vale do Itajaí, do Vale do Rio do Peixe, do Vale do Itapocu e de Esteves Júnior (vencimentos em fins de 1978). As garantias foram feitas através da caução de ações da Celesc e da Telesc, e o montante de recursos caucionados foi cerca de Cr\$ 142 milhões. Para se ter uma idéia do volume de recursos, estes valores representaram cerca de 29% do Capital Social da Codesc naquele ano, um sinal de que a proposta de alavancar recursos com a criação da Codesc estava tendo resultado. Em 1978 o volume diminui, foram oito operações deste tipo, sendo duas diretas da Codesc com a Comcap (com vencimentos em 1981 e 1983).

O processo de capitalização apontado no item anterior, verificou-se em todo o período em análise e significou a transferência para a Codesc de ações e controle acionário de outras empresas extra-sistema, como a Prodasc (Companhia de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina), a Cimenvale (Mineração e Cimento Vale do Itajaí S/A) e a Sidersul (Siderurgia Sul Catarinense S/A). Assim, sobre estas empresas detinha a Codesc a prerrogativa de ingerência, decidindo sobre aspectos que vão desde aumentos salariais até decisões sobre investimentos e expansão, apesar das mesmas não fazerem parte do Sistema Financeiro estadual.

Cabe fazer um parênteses aqui, para revelar rapidamente algumas características que cercam as duas últimas empresas citadas. A Cimenvale foi criada em 1969 para produzir cimento. Em abril de 1975 um diretor da empresa reconhece a

incapacidade técnica do projeto, simplesmente pela falta ou insuficiência da matéria prima, o calcário, e faz um pedido ao governo para transformar a empresa e dotá-la de recursos técnicos para a produção de adubos e fertilizantes. Este fato fez o MDB requerer uma Comissão Parlamentar de Inquérito na Assembléia Legislativa para averiguar o que ocorreu com a Cimenvale, alertando que o mesmo poderia ocorrer com a então em fase de criação Sidersul<sup>150</sup>. Esta última é o resultado, pelo menos aparentemente, da reação à crise do petróleo que verificou-se em 1974, além de ser uma oportunidade de alavancar recursos para Santa Catarina. Voltar-se-á a citá-las mais adiante neste estudo.

Outro fator que revela uma crescente ampliação do raio de ação da Codesc é o número de resoluções onde aparecem relações com o governo estadual, seja com a administração direta e indireta, seja com outras esferas, como o convênio com a Sudesul para representar o governo catarinense no Programa Metal-Mecânico. Foram cinco em 76, oito em 77 e crescem para treze em 1978 representando neste ano 15% do total de Resoluções do ano. A Codesc passa a representar não só um espaço de articulação de políticas ao Sistema Financeiro estadual (também por isso), mas um órgão que passa progressivamente a influenciar as políticas governamentais como um todo. Isto estava previsto em seus estatutos, e verifica-se crescentemente durante os anos em análise<sup>151</sup>.

O fato de ser um instrumento de execução e assessoramento nas deliberações do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico - Cede e do Conselho de Política Financeira - CPF, principalmente este último, estão na origem da afirmação acima. Ao Cede, que foi instalado em 10 de junho de 1975, cabia “assessorar o governador na formulação da política econômica, e, em especial, na coordenação das atividades das secretarias integrantes da área econômica, segundo a orientação geral definida no Plano de Governo”<sup>152</sup>. Por lidar com política econômica e

<sup>150</sup> *O Estado*, 22.05.75, p. 3, “MDB quer CPI sobre a Cimenvale”. É relevante ainda que, tanto a Prodasc como a Sidersul foram criadas na gestão Konder Reis, um Governo que fez da criação de empresas uma estratégia de governo.

<sup>151</sup> Os argumentos para a criação de um Sistema Financeiro estadual apontam para a mesma perspectiva de um raio de atuação ampliado para a Codesc: “A falta de programação financeira, a competitividade em excesso entre órgãos de um mesmo sistema, a desarticulação e conseqüente inexistência de harmonia no fluxo dos recursos das empresas financeiras com a programação de desembolso do Tesouro e com as demais empresas do Estado, consideravelmente agravados no final dos exercícios, contribuíram de forma decisiva para a criação de um Sistema Financeiro Estadual”.

SANTA CATARINA, Mensagem à Assembléia, 1977 (referência 1976), p. 123.

<sup>152</sup> SANTA CATARINA, Mensagem à Assembléia, 1976 (referência 1975), p. 59.

desenvolvimento a Codesc era um pressuposto para a efetividade do Cede e, sobretudo, tratar-se-ia com amplos recursos financeiros e crédito para os investimentos, o que era uma das principais atividades da empresa *holding*.

Para se ter uma idéia ainda mais precisa desta relação da Codesc com o Cede, fez-se uma análise das resoluções (aprovadas ou em estudo) deste último nos anos em estudo<sup>153</sup>. Constata-se que entre 1975 e 1978 foram tomadas 45 decisões no âmbito do Cede, e destas 24, ou seja, 53% estavam relacionadas diretamente com a Codesc. Estas envolviam ou as empresas do Sistema Financeiro Público, ou projetos desenvolvimentistas que implicavam crédito. Do mesmo total de resoluções, 15 ou 32% estavam relacionadas indiretamente com a empresa, o que significa que 85%, uma quantidade expressiva de resoluções, de uma forma ou de outra passavam pelo crivo da Codesc, ou através desta eram criadas. Veja-se por exemplo, esta passagem da entrevista já citada (de 1976) em que Ruy Borba fala da necessidade das áreas de atuação no Sistema Financeiro Público:

*Em setembro do ano passado a Secretaria Executiva do Conselho de Desenvolvimento Econômico, solicitou à Codesc providências no sentido de se baixar diretrizes fixando estas áreas. Esse entendimento advém do fato de que o Plano de Governo, por si só, não representa um instrumento capaz de fazer com que as atividades dessas empresas sejam orientadas para alcançar os objetivos fixados no próprio Plano de Governo. O governador do Estado buscou esse instrumento criando a Codesc, que é a empresa "holding" do Sistema Financeiro Estadual.<sup>154</sup>*

As ligações com o Cede ficariam mais estreitas a partir da relação da Codesc com o Conselho de Política Financeira -CPF, e que começam a efetivar-se já no ano de constituição. Como já foi apontado, a Codesc respondeu pela Secretaria Executiva do CPF o que já é fator fundamental para as estreitas relações entre os órgãos. Além disto, a composição do CPF abarcava as três áreas, e seus respectivos responsáveis, por onde passavam simplesmente todos os recursos estaduais, ou seja, o vice-governador, incumbido do planejamento e do orçamento, o secretário da Fazenda, executor do orçamento, e o presidente da Codesc, responsável por todo sistema creditício e financeiro. Para completar este quadro inicial que mostra a amplitude da ação do CPF, registra-se abaixo seus objetivos, que já foram resumidos anteriormente:

<sup>153</sup> SANTA CATARINA, Mensagem à Assembléia, 1976 a 1979 (referência 1975 a 1978).

<sup>154</sup> *O Estado*, 03.08.76, "Codesc: um instrumento de coordenação", op. cit.

*- formular as diretrizes básicas da Política Financeira do Estado; - promover o ajustamento dos fluxos de caixa da administração direta e indireta do Estado com os do Sistema Codesc, disciplinando as aplicações nos mercados financeiros e de capitais, incluídas as de curto prazo; - manifestar-se sobre a contratação de empréstimos por parte da administração direta e indireta; - opinar e aprovar participações do Estado em empresas, como também aumento de capitais; - disciplinar as aplicações dos órgãos da administração direta e indireta nos mercados financeiros e de capitais, inclusive as de curto prazo; - opinar sobre a emissão e colocação de títulos da dívida e ou ações.*<sup>155</sup>

Como se pode observar, não eram poucas as atribuições do CPF nem pequeno seu raio de atuação, ao contrário. Segundo observações de Ruy Borba, o CPF estava para a Codesc assim como o Conselho Monetário Nacional (CMN) estava para o Banco Central (BC), guardadas as devidas proporções<sup>156</sup>. A Codesc estaria incumbida da execução das diretrizes do CPF, mas também cabia-lhe assessorar este conselho nas suas tomadas de decisões, e isto foi instrumentalizado já no início das atividades da empresa.

No dia 31 de maio de 1976 a Diretoria Executiva baixou a Resolução nº 11 que aprovou os termos do convênio que foi firmado posteriormente entre a empresa e a Secretaria da Fazenda, através do qual a Codesc ficou encarregada de, segundo consta na própria resolução, “formar e emprestar apoio técnico e prestar serviços ao Conselho de Política Financeira - CPF”. O objetivo do convênio era “(...) definir as bases para a atuação da Codesc, junto ao Conselho de Política Financeira na adoção de medidas, que visam formar e emprestar apoio técnico, e prestar serviços, através das ações de planejamento, assessoria e consultoria”. Para melhor entendimento do que significou este convênio, cita-se a seguir a especificação das ações de **planejamento, assessoria e consultoria** constantes da Resolução 11:

- 1) Planejamento:
  - a) Estabelecer diretrizes básicas, objetivando dar operacionalidade às decisões emanadas pelo Conselho de Política Financeira;
  - b) Ajustar as atividades do Conselho de Política Financeira à programação governamental;

<sup>155</sup> SANTA CATARINA, Mensagem à Assembléia, 1977 (referência 1976), p. 124.

<sup>156</sup> A exemplo das observações de Carlos Passoni sobre a ADFSC em 1970.

c) Esquematizar o ajustamento dos fluxos de caixa da administração direta, indireta e Fundações, instituídas pelo Estado, com o Sistema Codesc, analisando a movimentação financeira global.

1) Assessoria:

- a) Servir de campo de treinamento para pessoal técnico e auxiliar;
- b) Estabelecimento de serviços de pessoal;
- c) Organização do órgão de administração;
- d) Estabelecimento de registros, produção de informação e estatística;
- e) Elaborar relatório anual das atividades do conselho;
- f) Assessorar o presidente do conselho nos assuntos relacionados com suas atribuições.

1) Consultoria:

- a) Realizar estudos e pesquisas com a finalidade de implantar e aperfeiçoar sistemas e métodos de trabalho;
- b) Organizar e manter atualizada coletânea da legislação relacionada com a política financeira nacional e estadual;
- c) Promover o exame e o registro de todos os instrumentos de repercussão financeira, que possam produzir efeitos perante o conselho.

Pelo citado convênio, que teria validade até maio de 1979, a Codesc receberia recursos orçamentários pelos serviços prestados, ou seja, como empresa pública teria uma remuneração na prestação de serviços para o próprio setor público. Por um lado, isto pode ser visto como incoerente, não fosse o poder de barganha da empresa em garantir recursos nas suas atividades, o que em certo sentido revela um alargamento do seu nível de *autonomia institucional*, através da ampliação dos recursos financeiros à sua disposição. Por outro lado, a Codesc além de pública é uma empresa, e se não cobrar pelos seus serviços tende à falência, o que nos remete à dicotomia insolúvel apontada no capítulo anterior entre a face empresarial e a face pública da empresa estatal, entre o interesse da empresa e o interesse geral.

O fato é que a estrutura montada colocava à Codesc a prerrogativa de elaborar diretrizes para o CPF que, ao virarem resoluções, eram executadas e fiscalizadas pela

própria Codesc. Foi assim que várias medidas nos anos em análise foram sendo tomadas e colocavam a Codesc num patamar de atribuições e de poder bastante amplos sobre a administração direta e indireta.

Em 1976 foram expedidas 60 resoluções do CPF tratando de diversas matérias, cabendo aqui assinalar algumas destas medidas que importam ao presente estudo<sup>157</sup>. A Resolução nº 2 requeria às empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações, que remetessem informações sobre diversos e importantes assuntos: prestações de garantias por parte do Estado, disponibilidades financeiras, aplicações no mercado financeiro, documentos de análise e controle, além dos respectivos orçamentos. Pela mesma resolução, foram autorizados contatos com o Banco do Brasil S.A. para o lançamento de Obrigações Reajustáveis do Tesouro Catarinense, já autorizado pelo próprio CPF e pelo Ministro da Fazenda.

Além disto, no mesmo ano foi estabelecida obrigatoriedade para que toda a administração direta e a indireta celebrasse contratos de câmbio, aplicações no mercado aberto e de capitais, e os depósitos das disponibilidades de caixa exclusivamente com o Besc. No Relatório de Atividades de 1976, base para a análise anterior, a Diretoria Executiva propôs uma reformulação na estrutura organizacional (objeto de análise posterior) que previa a criação de duas superintendências adjuntas para auxiliar os trabalhos do diretor superintendente Ruy Borba, sendo que uma destas era de Administração e Finanças. A outra era de Planejamento, que seria órgão central do Sistema Codesc, e setorial do Sistema de Planejamento e Orçamento do Estado. Esta fato denota pelo menos duas observações, a de que a amplitude da Codesc teria que ter resposta na ampliação da estrutura interna, e que a empresa estaria imbuída de também atuar nas questões orçamentárias do governo estadual.

Em 1977 a atuação do CPF é ainda mais ampla, e pode ser dividida em quatro grandes áreas. Na área de **Programação Financeira** houve um reforço nas medidas do ano anterior relativamente aos depósitos das disponibilidades no Besc, acrescido também da Ceesa. Foi determinado que toda a administração estadual poderia aplicar até 50% de suas disponibilidades no mercado não monetário, mas no último dia do mês estes haveres deveriam ser transferidos para a conta de depósito. Esta medida

---

<sup>157</sup> As informações sobre a atuação do CPF e das suas Resoluções foram coletadas de Relatórios da Codesc e das Mensagens à Assembléia. Infelizmente foram negadas maiores informações acerca do CPF pelo mesmo, como a relação de Resoluções por ano.

ampliava, pelo menos contabilmente, a liquidez do sistema financeiro mensalmente. A outra medida a destacar foi que toda a administração deveria fazer todo e qualquer pagamento superior a Cr\$ 10.000,00 através de crédito em conta corrente em agências do Besc e Ceesa (exceto quando o favorecido residir em praça não assistida por agências destas instituições).

Na área da **Participação do Estado em Empresas**, além das empresas do Sistema Codesc, todos os aumentos de capitais das mais importantes empresas estaduais catarinenses passaram pelo crivo do CPF, e pela assessoria da Codesc, dentre elas Ceasa, Casan, Cèlesc, Cocar, Codisc, Citur, Empasc, Prodasc e Cohab/SC. Na área de **Captação de Recursos Financeiros** o CPF manifestou-se favoravelmente acerca de inúmeras operações relativas à contratação de empréstimos, prestação de garantias e emissão e colocação de títulos estaduais. Este item mostra o quanto foi maximizada a capacidade de endividamento do Estado, pois, se somados os recursos das diversas operações chega-se a algo perto dos Cr\$ 860 milhões, o que representa mais de 1,5 vezes o capital social da Codesc.

Por último têm-se a área de **Política Salarial**, cujos trabalhos eram desenvolvidos através de uma Comissão de Política Salarial vinculada à Secretaria Executiva do CPF. O objetivo geral era a unificação da política salarial no âmbito do governo estadual, o que demandou exame do Plano de Cargos e Salários de toda a Administração Indireta. Além disto, a partir de norma expedida pelo secretário executivo do CPF, Ruy Borba, foram estabelecidos critérios para a seleção e admissão de servidores na mesma administração indireta. A destacar que a ingerência em assuntos salariais é um fator crucial para o surgimento de conflitos entre os órgãos controladores e os controlados, ou seja, a Codesc passou a interferir na *autonomia institucional* de toda a administração indireta a partir de seu vínculo com o CPF.

Em 1978 houve continuidade nas ações do CPF nas áreas apontadas anteriormente, sendo que na captação de recursos foram alavancados cerca de Cr\$ 800 milhões. No que se refere à área de Programação Financeira, houve um aperfeiçoamento dos mecanismos do ano anterior que foram consolidados com a instituição do Programa de Ajustamento de Fluxos de Caixa - Profluxo. O Profluxo tanto agilizou e harmonizou o fluxo de todos os recursos estaduais, como, aliado às



ingerências que acarretavam as ações da Codesc, aumentou consideravelmente o *controle institucional* da empresa sobre toda a administração estadual.

### **3.3. O exercício do poder: referendo a Jorge Konder Bornhausen**

#### **3.3.1. A estrutura interna e a força da Superintendência**

Na medida em que a Codesc foi se consolidando, seja como *holding*, seja como companhia de desenvolvimento, foram se criando necessidades de estruturação organizacional capaz de responder a este processo, que representava uma amplitude dos seus objetivos e atribuições para além do Sistema Financeiro Público. O quadro de pessoal, por exemplo, foi sendo composto de uma forma diversificada. Parte dos primeiros funcionários foi cedida das próprias empresas integrantes do Sistema Financeiro estadual, alguns da Administração Direta ou Indireta também foram colocados à disposição da Codesc, e outras ainda foram sendo contratadas através de processos de seleção externo. Outro modo de contratação foi via estagiário, que depois de um período de experiência passava para o quadro de pessoal efetivo.

No período em análise, o número de pessoal (Anexo 5) reflete as crescentes necessidades estruturais da empresa, que termina 1976 com 44 funcionários, passa a ter 91 em 1977 e apresenta um grande crescimento em 1978, fechando o ano com 226 pessoas. Destas, 28 estavam à disposição da Codesc, e outros 25 saíram da empresa para ficar à disposição de outros órgãos. Este último fato revela, reforçado por depoimentos internos, que após uma formação na Codesc alguns funcionários eram transferidos para exercerem trabalhos qualificados em outras esferas da administração estadual.

A partir da análise das resoluções da diretoria executiva - Direx, percebe-se que, entre 1976 e 1978, 25% delas (1/4 ou 56 resoluções) são referentes a assuntos interno-operacionais. Em 1976 destaca-se a Resolução nº 16, que aprovou a estrutura organizacional, a planilha de atribuições e o fluxograma de funcionamento, e outras duas ações relativas a aprovação do quadro de pessoal e a normatização dos instrumentos de comunicação. Mas é em 1977 que a estrutura interna toma os

contornos que prevaleceram até o ano de 1982, cabendo destacar uma nova estrutura organizacional, um Regimento Interno, o Regulamento de Pessoal e um quadro de pessoal<sup>158</sup>. A preocupação com uma qualificada estrutura operacional fez com que 44 funcionários participassem de cursos, seminários, congressos, etc.<sup>159</sup>

Também em 1977 foi instituído junto à Diretoria Executiva o Comitê de Planejamento - Copla, um “(...) órgão de alto nível, com características de ‘*staff*’”, com as atribuições “(...) de assessoramento na definição e fixação de estratégias e políticas operacionais, inclusive a avaliação de comportamento da companhia e suas subsidiárias”<sup>160</sup>. No âmbito do Copla funcionavam diversos grupos de trabalho e comissões que tratariam, cada um, das diferentes áreas ligadas às atribuições da empresa. Assim, através destes grupos de trabalho eram feitos os estudos especializados que posteriormente eram analisados no âmbito do Copla. Este, por sua vez, era o órgão da Codesc responsável pela assessoria às decisões da Direx, intermediadas pelo superintendente Ruy Borba. Em 1978 foram centralizados na Codesc as atividades de planejamento e orçamento de todo o sistema, o que reflete a estruturação e consolida ainda mais a posição de empresa *holding*.

No tocante à estruturação da empresa, cabe destacar ainda que em 1977 ela se estabeleceu em nova sede, o que trouxe maiores possibilidades de estrutura de trabalho. Além disto, estava previsto a compra de um terreno no bairro de Itacorubi, Florianópolis, (o que se efetivou em 1978) para a construção de uma sede própria da empresa (o que não aconteceu até hoje). Finalmente destaca-se que em 1977, a Direx, através da Resolução nº 118, autorizou a empresa a aderir ao processo de instituição da Fundação Codesc de Seguridade Social, a Fusedsc, que hoje detém parte considerável das ações do Besc.

Tendo esta estrutura em mãos para cumprir as suas atribuições, sendo homem de confiança do presidente da instituição (este com projeto de, e se encaminhando para, ser o próximo governador do Estado) e do próprio governador, Ruy Borba, tinha

---

<sup>158</sup> O Quadro de pessoal representou a efetivação de uma estrutura de cargos e salários.

<sup>159</sup> Assim está descrito em Codesc, Relatório Superintendência Adjunta - Supla, 1977, p. 8, sobre este assunto: “Sendo a tônica de uma Empresa Holding a tomada de decisão, a exigência básica é a presença de recursos humanos altamente qualificados e treinados, capazes de levar a Organização ao eficaz exercício dessa atividade”.

<sup>160</sup> *Idem*, p. 3.

como Superintendente da Codesc, *status* de secretário de Estado, no mínimo<sup>161</sup>. Esta força, aliada ao fato de que os componentes da Direx e do Conad faziam parte da direção das empresas do Sistema Financeiro estadual, contando igualmente entre seus quadros de assessores pessoas advindas das mesmas empresas, deu a Ruy Borba a capacidade de implementar o projeto governista de ter uma efetiva coordenação do Sistema Financeiro Público.

Segundo depoimentos, problemas de insubordinação ou de falta de informações quase não existiram no período em análise. Para se ter uma idéia do que significava a força de Ruy Borba, basta assinalar que até as 17h (cinco horas da tarde) de cada dia útil deveriam estar à sua disposição um borderô contendo as principais posições e a disponibilidade de caixa das empresas subsidiárias. “Naquela época, com limitados recursos de informática e tendo cerca de uma hora para fechar as informações, dá para ter uma idéia do esforço que era. Mas, pelo menos até o fim do Governo de Konder Reis, raramente não se cumpria esta determinação”, afirmou um depoente.

No entanto, não raro era encontrar Secretários de Estado fazendo romaria ao gabinete do diretor superintendente com “pires na mão”<sup>162</sup>, pois a partir da Codesc eram tomadas decisões que influenciavam tanto os investimentos governamentais, como os demandantes dos recursos estatais. Não é difícil, portanto, vislumbrar o poder de Jorge Bornhausen comandando toda esta estrutura institucional e podendo forjar as articulações necessárias para se projetar como candidato ao governo catarinense.

### **3.3.2. A dinâmica dos órgãos da Codesc: referendando Jorge Bornhausen**

A primeira reunião do Conselho Administrativo - Conad da Codesc ocorreu no mesmo dia da sua constituição, ou seja, 16 de março de 1976, e estavam presentes todos seus nove membros<sup>163</sup>. A única deliberação foi uma autorização para que os

<sup>161</sup> Com isto se quer afirmar que, se existisse uma estrutura ou cargo entre o governador e o secretariado, Ruy Borba estaria nele.

<sup>162</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

<sup>163</sup> Excetuando uma ausência de Jorge Bornhausen, todas as reuniões do Conad no período em que este presidiu a empresa estavam presentes todos os seus membros. Considera-se presente toda a pessoa que assinou a Ata da reunião analisada, isto para Conad, Consul, Copla (este existente apenas em 1982, conforme salientado na introdução) e para as Assembléias Gerais.

membros da Direx Jorge Bornhausen (Besc), Eduardo S. Lins (Bescredi) e Renato Ramos da Silva (Badesc) pudessem acumular os seus cargos de diretores da Codesc com os cargos que ocupavam nos respectivos bancos. Assim como esta deliberação, a dinâmica deste órgão da Codesc foi caracterizada, no período em que Bornhausen esteve à frente da empresa (da criação até 24 de maio de 1978), pela passividade aos atos implementados pela Direx.

*O Senhor Presidente submeteu ao exame do Conselho, para os fins do disposto no artigo 29, item II, do Estatuto Social<sup>164</sup>, as Resoluções a seguir especificadas, baixadas pela Diretoria Executiva da Companhia. (...) Após detido exame, decidiu o Conselho, à unanimidade, referendar àquelas Resoluções.*

Em dois anos e dois meses que Bornhausen presidiu a companhia, a citação acima foi um ritual constante nas 47 reuniões do Conad, média de duas reuniões por mês<sup>165</sup>. Raras foram as exceções, como em julho de 1976 quando foi indeferido pedido de reajustamento salarial para os funcionários da Besctur, e em 22 de maio de 1977 para todo o sistema. Ou ainda, uma “avaliação” da proposta da Direx para alteração nos estatutos da empresa devido a nova Lei das Sociedades Anônimas<sup>166</sup>.

As decisões da Direx eram tomadas após consulta com o diretor superintendente da empresa, Ruy Borba. Com sua equipe de especialistas, Ruy Borba apresentava estudos e pareceres sobre os assuntos objetos de resoluções e encaminhava-os à Direx. Muitas das resoluções da Diretoria Executiva vinham na forma de *referendum* à exposição/argumentação do diretor superintendente, que eram anexadas e passavam a fazer parte das mesmas. O que faziam os conselheiros administrativos era simplesmente referendar tais decisões, tornando-se o Conad, no

<sup>164</sup> Artigo e item já citado anteriormente: “Art. 29 - Compete ao Conselho de Administração: (...); II - referendar a política econômico-financeira e administrativa para as empresas do Sistema Codesc, definindo diretrizes e metas que lhe propiciem uma expansão racional e adequada, formulada pela Diretoria Executiva; (...)”.

<sup>165</sup> Fato interessante é que em 31/10/77 o Conad autorizou Jorge Bornhausen a empreender viagem ao exterior, sendo que desta data até 05/12 do mesmo ano não ocorreu reunião do órgão, vindo a acontecer justamente quando Bornhausen já havia retornado da viagem. Além disto, nenhuma Resolução Direx foi baixada no mesmo período. Em período anterior, abril do mesmo ano, Bornhausen esteve ausente da Codesc e Renato Ramos da Silva baixou apenas uma Resolução, sendo que outras quatro foram baixadas por Eduardo Santos Lins, e aconteceu apenas uma reunião do Conad. No entanto, este fato revela-se exceção, e deve-se principalmente ao falecimento de Renato Ramos da Silva em 12/04/77.

<sup>166</sup> Trata-se da Lei 6.404, de 15/12/76 que disciplina o funcionamento das Sociedades Anônimas. Sobre alterações Estatutárias tem-se observação mais adiante.

período Bornhausen-presidente, um ator passivo à centralidade da Diretoria Executiva, ou seja, não **deliberava**, apenas **referendava**.<sup>167</sup>

No que diz respeito à composição do Conad, no período da gestão de Jorge Bornhausen ocorreram poucas modificações, mas que revelam grande importância para o presente estudo. Com o falecimento de Renato Ramos da Silva, em abril de 1977, Plínio Arlindo De Nês assume seu lugar no Badesc e conseqüentemente no Conad. O industrial do setor agroindustrial no Extremo-Oeste catarinense fora prefeito de Chapecó e deputado estadual entre 1963 e 1966 pelo PSD, além de secretário de Estado dos Negócios do Oeste por seis anos nos governos de Ivo Silveira e Colombo Machado Salles. A sua entrada no Badesc e no Conselho Administrativo da Codesc dá continuidade à articulação política que mantém o Banco de Desenvolvimento do Estado sendo dirigido pelo grupo do ex-PSD, aglutinados na Arena.

A entrada de De Nês inicia um processo que se verifica nos anos posteriores, que é a passagem para o Conselho de Administração - Conad (ou para a diretoria executiva - Direx), de integrantes do Conselho Consultivo - Consul, por isto órgão cada vez mais estratégico do Sistema Financeiro estadual. Vale adiantar que as relações entre Jorge Bornhausen e De Nês estariam muito conflitivas no final da década de setenta, e refletem-se nas eleições de 1982 quando o último assume oposição ao governo do primeiro. De fato, as relações dentro da própria Codesc mudaram com a entrada de De Nês, o que é verificado principalmente após a saída de Bornhausen em maio de 1978, e que analisa-se no próximo item.

Uma outra modificação na composição do Conad foi a entrada de Ruy Borba e de Jaime Scherer, este último enquanto representante do Procape (superintendente deste órgão) que foi incorporada à Codesc em outubro de 1977. Ruy Borba torna-se então, o primeiro Conselheiro Administrativo da empresa que não está na direção de uma de suas subsidiárias. A se destacar aqui, que o fato dos dirigentes das empresas do SFP integrarem o Conselho de Administração - Conad da Codesc, poderia significar a possibilidade de se discutir os limites entre *autonomia* e *controle institucional*. No

---

<sup>167</sup> Na verdade, este processo apenas repete o que estava acontecendo desde 1964 no país, onde quem legislava e executava as Leis era somente o executivo federal e a Câmara dos Deputados, quando não estava em recesso por Ato Institucional dos militares, apenas referendava as decisões já tomadas. Pode-se, igualmente, fazer analogia a prerrogativa colocada para o executivo federal após a Constituição de 1988, de baixar Medida Provisória com força de Lei e que são aprovadas pela Câmara Federal, seja porque o governo tem maioria nesta, seja porque fica inviável na prática voltar atrás em determinadas decisões que já estão vigorando.

entanto, esta era uma discussão que não entrava no debate, naquele momento, devido à centralidade das ações na Direx. Mais especificamente, não havia espaço para tanto, dado a lógica de poder oligárquica e patrimonial e o projeto político de Jorge Konder Bornhausen, instrumentalizado no espaço público do Sistema Financeiro estadual.

A primeira Reunião do Conselho Consultivo - Consul, da Codesc realizou-se no dia 04 de junho de 1976, e até esta data foram baixadas 12 Resoluções pela Direx. Presentes todos os seus 18 membros, o então Secretário da Fazenda Ivan Orestes Bonato abriu a reunião convidando Jorge Bornhausen para acompanhá-lo na mesa e fazendo a seguinte observação:

*Senhores Conselheiros. Reúne-se pela primeira vez o Conselho Consultivo da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - Codesc, presidido pelo Secretário da Fazenda e composto por nomes representativos da Comunidade Catarinense, constituindo-se numa verdadeira ação concentrada entre governo, empresário e associações de classe. (...) O presidente Executivo da Codesc, aqui presente, irá dar conhecimento a este Conselho do ritmo da política seguida, bem como do desempenho do sistema.*

No período em que Jorge Bornhausen esteve à frente da empresa, o ritual foi o mesmo. Bornhausen apresentava, “num pequeno relato” (conforme consta em todas as atas deste período) as principais atividades, principalmente, “como de praxe” (idem) as principais resoluções baixadas pela Direx às quais pedia o *referendum* do Consul. Em poucas oportunidades apresentava o andamento de determinadas ações da Direx, como na reunião de 30 de agosto de 1976 quando fez exposição das negociações com o liquidante do Grupo Financeiro Halles, e ensejou a curiosidade dos conselheiros<sup>168</sup>.

Entre a primeira reunião, em junho de 1976, e a ocorrida em janeiro de 1977 foram realizados encontros mensais, totalizando 8 reuniões. Mas neste ano de 1977 só ocorreu mais uma reunião, em setembro, e outra em 9 de maio do ano seguinte (intervalos de oito meses). Ou seja, no período em que a Codesc se consolida como empresa *holding* e como Companhia de Desenvolvimento ocorre uma grande diminuição da periodicidade dos encontros do Consul. Isto que parece ser um reflexo, por um lado, da percepção das reais possibilidades de influência a partir deste órgão, por outro, um deslocamento das demandas empresariais de volta às empresas do

<sup>168</sup> Consta esta passagem na Ata desta reunião: “O assunto mereceu várias perguntas por parte dos Senhores Conselheiros, que se mostravam vivamente interessados, e imediatamente respondidas pelo Presidente da Codesc e cujos interlocutores se deram satisfeitos com as explicações recebidas”.

Sistema Financeiro. Uma outra reunião ocorreu em 24 de maio de 1978, somente para a renúncia de Bornhausen que estava se desincompatibilizando para poder ser eleito governador.

Dos integrantes deste órgão, Atilio Fontana, Antônio Gallotti e Genésio de Miranda Lins não participaram das reuniões até janeiro de 1977 (excetuando a primeira). A partir desta reunião, Cesar Ramos e Ladir Cherubini não apareceram mais nos encontros do Consul. Em março do mesmo ano entraram mais três personalidades empresariais catarinenses no Conselho, que passou a ter 21 membros, são eles: Bertoldo Arns, industrial de Criciúma, Oldemar Mussi, industrial de Canoinhas e Leonclides Zandavalli, industrial de Tubarão. Porém nas três outras reuniões do período Bornhausen, foram 13 os componentes que compareceram.

Numa avaliação geral da dinâmica do Consul no período Bornhausen-presidente, aponta-se que o órgão tinha função estratégica no Sistema Financeiro Público, mas, pelo que se constatou juntamente com os depoimentos coletados, apenas para dar legitimidade às ações da Direx. Como órgão Consultivo, não apresentava nada de novo às ações do sistema financeiro, mas simplesmente tomava conhecimento e referendava as ações já tomadas ou em curso. Ou seja, não tinha poder de decisão perante a empresa, contrariando o que Konder Reis apontou em seu discurso na primeira reunião do conselho.

Pelo lado dos seus componentes, havia o prestígio de, pelo menos na aparência, poder influenciar em ações de maior importância para os seus negócios. Principalmente, abriam-se-lhes a possibilidade de, nos bastidores, negociar demandas específicas ou de classe, pois com a criação da Codesc, este era o caminho privilegiado a percorrer para a obtenção destas demandas, e não via incursão direta nos bancos públicos catarinenses.

Pelo lado dos governistas e para as pretensões de Jorge Bornhausen, havia enfim o outro lado da moeda. Com todo o aparato estatal descrito nas mãos, a partir das ações da Codesc e dos bancos estaduais era possível negociar apoios aos projetos políticos do grupo Konder-Bornhausen. Esta simbiose entre interesses políticos e empresariais teve ainda um outro componente, de menor importância, mas que vale destacar. Apenas a primeira reunião do Consul foi realizada na sede da Codesc, as demais, inclusive no período em que Jorge Bornhausen foi governador, foram

realizadas no que parecia ser um ponto de encontro, um “QG” no espaço público do “Conselho de Empresários”, o gabinete do secretário da Fazenda Ivan Orestes Bonato, ele próprio um dos maiores de Santa Catarina.

Diante da análise anterior, não é de se estranhar as afirmações de Dejandir Dalpasqualle, à época deputado estadual do MDB, sobre a utilização da Codesc para as pretensões governistas:

*(...) E o que foi importante nisso tudo foi que quem assumiu a presidência da Codesc foi exatamente o presidente do Besc e que é hoje (1978) o governador indicado para substituir o Sr. Antônio C. Konder Reis. (...) Portanto, todo o campo financeiro do Estado (...) (ficou) nas mãos do Sr. Jorge Bornhausen, que o manipulou da maneira que bem entendeu.<sup>169</sup>*

As práticas político-administrativas em Santa Catarina apontadas no capítulo anterior, a partir da lógica patrimonial e oligárquica-coronelista de utilização privada do espaço público, tiveram no Sistema Financeiro Público estadual um instrumental importante no período em que Jorge Bornhausen presidiu a Codesc. O mesmo Dalpasqualle acusou desta forma, caracterizando a troca de “oportunidades” entre grupos políticos e empresários, o que apontou-se anteriormente na análise do Consul:

*(...) nós assistimos em 76, não foi propriamente uma eleição, foi uma guerra (...) O que nós assistimos (...) por parte do partido do governo foi o uso da máquina administrativa do Estado de SC. Podemos dizer que foi a corrupção que o Besc, o BRDE, o Badesc, a Caixa Econômica serviram para emprestar dinheiro às empresas, muitas delas que se encontravam em situação difícil, com o comprometimento dessas empresas de aplicarem uma parte na eleição municipal e ainda com o compromisso de auxiliarem com o seu trabalho na campanha eleitoral através de seu trabalho.<sup>170</sup>*

E mais, a partir de 1977 (um ano antes das eleições) começam as práticas, que se tornaram corriqueiras, de concessão de doações e auxílios financeiros às mais diversas instituições da sociedade civil, a partir da Codesc. Este fato pôde ser constatado na análise das Resoluções Direx, onde aparecem quatro operações do tipo doações em 1977, crescendo substancialmente em 1978 para 19 do mesmo tipo, o que representou 22% do total de resoluções neste ano. É de salientar, ainda, que 1978 foi ano de eleição para deputados estaduais e federais e isto explica, em parte, o porque

<sup>169</sup> DALPASQUALLE, D. Florianópolis, 1978. Entrevista concedida a M.A.A. Ruiz em 05/06/78, Arquivo de História Oral, UFSC; Apud: CARREIRÃO, op. cit, p. 96.



deste grande aumento nas doações. Entre os dias 23 de outubro e 06 de novembro de 1978, das dez Resoluções baixadas pela Direx, sete eram doações, isto a menos de um mês da eleições gerais.

Entre as beneficiadas pela Codesc com doações, encontram-se entidades beneficentes, escolas de samba, estudantes universitários, entidades religiosas, entre outras. Mas o que chama a atenção são as doações feitas à Escola Superior de Guerra - Esg, e à Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra - Adesg. Chama a atenção em parte, pois as relações do governo estadual com os militares não só eram claras como “naturais”, pelo simples fato de os militares serem os “donos do poder” e os próprios responsáveis pela entrada dos governantes à época.

Mas as relações do Governo estadual com a Esg e a Adesg não se limitaram a doações. Em 1976, o então vice-governador Marcos Buechler foi até a Adesg proferir palestra sobre o Sistema Financeiro Público estadual, e o mesmo repetir-se-ia com Jorge Bornhausen que proferiu palestra sobre as “Intenções do Plano de Governo”, em 1978, quando já estava desincompatibilizado esperando a hora de ser “eleito” governador estadual.

Retornando à análise dos órgãos da Codesc tem-se as Assembléias Gerais. Foram cinco ao todo no período Bornhausen-presidente, duas ordinárias e três extraordinárias, e em todas poucos assuntos eram colocados em pauta. Na realidade, apenas cumpriam as formalidades de aprovação das contas, aumentos de capital social e eleição de membros dos outros órgãos. Algumas mudanças estatutárias foram realizadas através das Assembléias, e faziam parte do mesmo ritual de mudança do capital social.

Porém, uma modificação importantíssima para o futuro da Codesc e do SFP, e conseqüentemente para o presente estudo, foi efetuada em 1977. Trata-se da inclusão ao Artigo 4º (que no seu *caput* dá os objetivos da Codesc, e no seu § 1º elenca as empresas do “Sistema Codesc”) do § 2º que obriga a Codesc a manter em seu Ativo Permanente, o mínimo de 51% do capital votante do Besc e do Badesc. Estaria selado, mas não com muita resistência, as pretensões privatizantes dos bancos estaduais e da liquidação ou extinção da própria Codesc. No restante, as Assembléias Gerais da empresa tiveram o mesmo papel de referendar decisões já tomadas, o que tem na

---

<sup>170</sup> *Ibidem*, p. 97.

lógica de dominação patrimonial traduzida em poder político de Jorge Bornhausen um fato explicativo muito forte.

Não foi diferente para o Conselho Fiscal - Confis, com o agravante de ter este órgão, em tese, a incumbência de verificar as operações e as atividades da Codesc. O que se verificou foi que o Confis apenas emitia parecer favorável às contas da empresa, que foram competentemente realizadas pela equipe interna. A destacar, apenas, que a composição deste conselho foi reformulada em março de 1977 e em abril de 1978, com a entrada de cinco novos membros em cada mudança.

### **3.4. Assume Eduardo Santos Lins: a luta por espaços e a insubordinação**

A fórmula encontrada para projetar Jorge Konder Bornhausen ao governo do Estado deu resultados, e em 24 de maio de 1978 o mesmo sai da Codesc e do Besc para se desincompatibilizar e aguardar que o seu nome fosse referendado pela Assembléia Legislativa. Em seu lugar na Codesc entra Eduardo Santos Lins, o que aparentemente significaria uma continuidade nas ações da companhia. Não só pelo fato de que Lins já estava na empresa e era do grupo do futuro governador, mas também porque teria no próprio Bornhausen, que se encaminhava para comandar Santa Catarina, uma força capaz de dar-lhe poder de ação perante os amplos objetivos da empresa. Além disto, haveria a necessidade de garantir maioria nas eleições proporcionais para Deputados Estaduais e Federais, o que, principalmente na conjuntura de ascensão das oposições, traria para a Codesc e para o Sistema Financeiro estadual um papel importante, o que de resto já foi salientado anteriormente.

Mas a estrutura da Codesc teria papel importante também na estruturação do plano de governo de Bornhausen, através do Comitê de Planejamento - Copla. Em 1978 o Copla participou do trabalho "Intenções do Plano de Governo" para que Bornhausen proferisse palestra na Adesg. Neste mesmo ano os integrantes deste comitê fazem diversos levantamentos de informações objetivando dar subsídios ao Plano de Governo. O superintendente da Codesc Ruy Borba teve papel de destaque neste processo, participando de vários encontros para coleta de informações com o

mesmo objetivo. Basta citar que um destes encontros foi com empresários do Sindicato da Indústria Metalúrgica de Joinville, ramo dinâmico da indústria catarinense e de uma região bastante importante no contexto econômico estadual.

Outro fato a destacar neste processo de elaboração do Plano de Governo de Bornhausen, do qual a Codesc teve participação muito ativa, foram estudos sobre sistemas de planejamento estaduais. A equipe do Copla fez contatos e visitas aos Estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul, e estas tinham dois grandes objetivos. O primeiro era aperfeiçoar o planejamento do sistema financeiro e das empresas subsidiárias, tarefa transferida para a Codesc. O segundo, e conjunturalmente mais importante, era definir o sistema de planejamento que seria implementado no governo de Bornhausen, nascendo daí a idéia de reforçar o Gabinete do Planejamento e Coordenação Geral - Gaplan. Portanto, foi a partir da própria Codesc que nasceu o Gaplan em 1979 com *status* de Secretaria de Estado, e sua condução esteve desde o início “prometida” ao então “homem forte” do futuro governador, o diretor-superintendente Ruy Ferreira Borba Filho.

Por outro lado, a saída de Bornhausen trouxe mudanças na Codesc, percebidas nas análises feitas da dinâmica dos órgãos e de suas composições, não confirmada em nenhum depoimento. Estas mudanças, apesar de quase imperceptíveis, refletem que a saída de Bornhausen abriu a possibilidade de atuação de outros atores, movimento até então limitado, dado a centralidade das ações da empresa na Codesc.

No que se refere às reuniões do Conad (também em média duas por mês), continuam os referendos às Resoluções Direx, contudo isto não se dá da mesma forma que no período anterior. Estes referendos são principalmente de assuntos de pouco impacto nas ações das empresas, como assuntos internos e de doações. O que se percebe na análise das Atas das reuniões do Conad é que os assuntos passam a ser relatados e discutidos entre os seus membros, e só depois são baixadas as Resoluções Direx, enquanto no período em que Bornhausen presidia a Codesc as resoluções eram baixadas e depois somente referendadas pelo Conad.

Entende-se que este fato reflete a busca, pelos integrantes do órgão, de uma maior influência nas decisões da empresa e do Sistema Financeiro Público catarinense, o que não era possível no período anterior. É uma mudança significativa que iria intensificar-se no próximo período, com Bornhausen no governo. Vale destacar ainda

uma mudança na composição deste órgão, que passa a ter Elmar Rudolfo Heineck, bancário, indo de vice à presidente do Besc e nesta condição representante no Conad, entrando no lugar de Bornhausen. Ou seja, o presidente do Besc, o maior órgão do sistema, não era neste período o presidente da Codesc, possibilitando a luta por espaço e abrindo o caminho para conflitos de subordinação.

Além disto, o fato de ser presidente da *holding* Codesc e da sua maior subsidiária o Besc, dava a Jorge Bornhausen uma boa dose de garantia de que as decisões da primeira seriam efetivadas pela segunda, situação que se modificou no período em que Lins esteve à frente da empresa. Na verdade, os instrumentos de poder nas mãos de Bornhausen se imbricam com o seu prestígio político tradicional e oligárquico, e são dois componentes importantes para o controle institucional da Codesc. No entanto, a saída de Jorge Bornhausen e as primeiras manifestações de insubordinação refletem a fragilidade das instituições numa ordem de dominação com lógica patrimonial. É nestes momentos que começam a ficar nítidos os limites entre *poder formal e poder real*.

Neste sentido, vale ressaltar pelo menos um movimento que reflete a falta de resposta das subsidiárias às decisões da Codesc. Trata-se de um convênio entre a empresa e a Fundação de Amparo à Tecnologia e Meio Ambiente - Fatma, “para estabelecimento de um sistema de colaboração mútua que possibilite a orientação para o financiamento de equipamentos que minimizem ou eliminem os efeitos nocivos das diversas formas de poluição”<sup>171</sup>. Por este convênio, qualquer operação de empréstimo realizada pelas empresas do sistema deveria ser precedida de um parecer favorável da Fatma quanto aos impactos ambientais do empreendimento do demandante do crédito. Este convênio efetivamente não foi observado pelas empresas, apesar de estar vigorando desde meados de 1978.<sup>172</sup>

As Assembléias Gerais - AG, da Codesc passaram a ser, no período pós-Bornhausen, um momento privilegiado de ocupação de espaço público e da busca de

---

<sup>171</sup> Resolução 175 de 03 de julho de 1978, que aprovou os termos do convênio com a Fatma.

<sup>172</sup> Segundo BORINELLI, Benilson. *Um fracasso necessário: Debilidade institucional e política ambiental em Santa Catarina de 1975 a 1991*. Florianópolis, CPGA/UFSC, Dissertação de Mestrado, 1998, a não observação do referido convênio deve-se, principalmente, às pressões contrárias das associações regionais da classe empresarial. Apenas em 1986 o Badesc começa a ativar os mecanismos que davam forma ao referido convênio. Vale destacar que o período Eduardo Lins presidente é marcado pela intenção de implementação de diversos outros convênios, dentro e fora do Sistema Financeiro Público.

oportunidades que anteriormente não existia. Nas AG do período Bornhausen, dado a centralidade da Direx, não havia espaço para interferências nas decisões deste órgão da empresa, e os participantes das mesmas eram, além do representante do Estado que detinha o controle quase absoluto da empresa, representantes de outros órgãos estatais estaduais que detinham pequena parcela de ações da Codesc<sup>173</sup>. Quando Lins assume, passam a participar das AG alguns representantes do Conad como o próprio Lins, além de Ruy Borba, Plínio De Nês, Ary Canguçu de Mesquita, Paulo Bauer Filho e Luiz Acastro de Campos Gonçalves. Não houve modificação na pauta das três AG realizadas, relativamente ao período anterior, mas o fato apontado acima reforça a análise de uma maior luta por espaços na Codesc com a saída de Jorge Bornhausen.

Outro destaque deste período foi a ausência de reuniões do Consul, o que estaria refletindo pelo menos dois aspectos: primeiro, o Consul estaria perdendo importância como órgão estratégico e de canalização de demandas empresariais e até políticas, visto que o futuro governador não estava mais ligado à empresa formalmente; segundo, e até em decorrência do aspecto anterior, as demandantes por crédito passam a ter diretamente nos bancos o seu espaço privilegiado de ação, e com isto surge o início da insubordinação das empresas do Sistema Financeiro Público estadual comandadas pela Codesc.

O *poder real* que a empresa tinha perante suas subsidiárias estava ancorado no prestígio político de Jorge Bornhausen, o que muda no período subsequente e tem como consequência uma situação cada vez maior de apenas *poder formal* para a Codesc. No relatório de atividades do Copla de 1978, contendo também o plano de atividades para 1979, há uma referência ao Profluxo que mostra o quanto estava difícil obter informações para o efetivo andamento do referido programa, refletindo resistências dos órgãos estatais extra-sistema financeiro ao domínio da Codesc sobre suas autonomias<sup>174</sup>.

Numa avaliação geral do período em relação aos indicadores econômicos, nota-se que o ano de 1977 é revelador das possibilidades de atuação conjunta do Sistema Financeiro Público, com boa performance dos índices de rentabilidade do

---

<sup>173</sup> São eles: Ivan Orestes Bonato, Secretário da Fazenda e representante do Estado; Jaime Sherer - Procape, Avelino Werner Filho - DER; João Paulo - Ipesc; Telmo Fernando Mattar de Souza - DAE.

<sup>174</sup> "Outros objetivos a serem alcançados através do Profluxo poderão trazer resultados positivos, tão logo todos os órgãos passem a obedecer com maior precisão os prazos estabelecidos para o envio das informações", p. 22.

patrimônio líquido (21,21%) e retorno dos investimentos. Porém, em 1978 estes índices caem substancialmente, e, se comparado ao setor de *holdings* públicas, de *holdings* e dos bancos comerciais (Anexo 3), o indicador de rentabilidade do patrimônio líquido da Codesc está sempre abaixo. Por um lado, isto revela que a estratégia de coordenação do Sistema Financeiro não foi suficiente para garantir um desempenho da média dos setores afins, por outro, pode estar refletindo que o setor público está tendo estes resultados justamente por suprir o setor privado de condições propícias à acumulação de capital.

## CAPÍTULO 4

### Deslocamento do poder decisório e esvaziamento de funções: a Codesc no governo Jorge Bornhausen/ Henrique Córdova (1979-1983)

Ao tomar posse em 15 de março de 1979, Jorge Konder Bornhausen confirmou as expectativas da estratégia montada para catapultá-lo ao cargo de governador de Santa Catarina, onde a Codesc e o Sistema Financeiro Público estadual assumiram papel de destaque. A indicação, como no caso de Konder Reis, veio “(...) do bolso do colete do ministro Golbery do Couto e Silva”, com a diferença de que o processo não teve uma consulta formal às lideranças políticas do Estado.<sup>175</sup>

Porém, outros fatores foram igualmente importantes e concorreram para o mesmo fim. Um deles foi a prorrogação de eleições indiretas para governadores, estratégia do Planalto Central para não perder o poder naquele momento. De fato, o avanço da oposição estava refletindo uma insatisfação de segmentos da sociedade civil que até então estavam passivos ante o regime autoritário, como a Igreja, parte do empresariado (principalmente aqueles que não estavam contemplados com o II PND) e a classe média, saudosa dos tempos de “milagre econômico”<sup>176</sup>. Além disto, também ganha força os movimentos daquilo que se convencionou chamar de “Novo Sindicalismo”, partindo principalmente das manifestações no ABC paulista.<sup>177</sup>

Na reformulação do jogo político-partidário contribuíram a famigerada “Lei Falcão” (1976), que limitava ao mínimo as aparições dos candidatos nos meios de comunicação, e o “pacote de abril” (1977) que instituiu o também famigerado “senador biônico”, eleito indiretamente pelo mesmo “colégio eleitoral” que renovou as

---

<sup>175</sup> DALPASQUALLE, D. Florianópolis, 1978. Entrevista concedida a M.A.A. Ruiz em 05/06/78, Arquivo de História Oral, UFSC, apud. CARREIRÃO, op. cit., p. 95.

<sup>176</sup> Já em 1979 Jorge Bornhausen e os militares conhecem um dos primeiros atos de repulsa da sociedade civil contra a ditadura que persistia, no episódio que ficou conhecido como a “Novembrada”, quando estudantes e populares fizeram uma manifestação contra o Presidente Figueiredo em sua visita a Florianópolis e quase o agrediram. Uma boa narrativa do episódio encontra-se em AURAS, op. cit., e AGUIAR, op. cit.

<sup>177</sup> Sobre os movimentos grevistas no final da década de setenta, o surgimento do “Novo Sindicalismo”, bem como uma visão geral, mas bem elaborada sobre sindicalismo, ver ANTUNES, Ricardo L.C. *O que é sindicalismo*. São Paulo, Brasiliense, 1980.

eleições indiretas para governadores. Estas medidas, além de garantirem a continuidade no poder executivo, garantiram maioria da bancada para a Arena em Assembléias Legislativas (como em Santa Catarina), na Câmara e no Senado Federal, apesar de não conseguir conter um novo crescimento da oposição<sup>178</sup>. Porém, para as próximas eleições (1982) o quadro seria mais preocupante aos governistas, visto estar cada vez mais difícil adiar uma abertura política e eleições diretas para governador.

No campo econômico, o II PND foi de fundamental importância às pretensões de Bornhausen. Apesar de, em 1976, o citado Plano já ter sido abandonado, no que diz respeito à captação de recursos, seus objetivos continuaram sendo explorados pelos governantes<sup>179</sup>. Aliado a isso, as ações da Codesc, maximizando os recursos existentes e explorando a capacidade de endividamento do Estado, foram de suma importância para a alavancagem de apoio ao projeto da oligarquia Konder-Bornhausen e associados.

De fato, ao se observar as liberações de recursos das instituições de crédito catarinense, notadamente BRDE e Badesc, entre 1970 e 1985, o período que compreende o governo Konder Reis foi o que teve o maior montante disponibilizado, relativamente aos outros governos<sup>180</sup>. Disto defere-se que a estratégia-Codesc de alavancagem de recursos foi bem sucedida, ponderada com as condições favoráveis no âmbito nacional e internacional. Assim, a continuidade das ações da empresa estaria legitimada, dado o seu êxito anterior e as possibilidades de alavancagem de recursos e de absorver demandas de diversos grupos de interesse, como o foi principalmente em relação aos grupos empresariais catarinenses.

<sup>178</sup> Segundo BLASI, Paulo Henrique. "As eleições Nacionais de 1978". 1979, apud. LENZI, op. cit., p. 378, uma das causas da vitória da oposição nas eleições de 1978 teria sido os reflexos do antigo divisionismo da Arena gerado no processo de escolha de candidatos, ou seja de um lado o grupo do PSD que cada vez mais perde poder, de outro a UDN, que com a oligarquia Konder-Bornhausen desponta na liderança política estadual.

<sup>179</sup> O então Presidente General Ernesto Geisel, em entrevista publicada recentemente em livro, afirma que muitos estados foram bastante beneficiados pelo seu Governo, entre eles Santa Catarina: "Alguns estados foram muito ajudados. Ao Espírito Santo, por exemplo, dei grande apoio. É um estado que tem muitas possibilidades para se desenvolver e que hoje em dia está muito bem. Outro estado que teve muito apoio do meu governo foi Santa Catarina. Mato Grosso também. Piauí foi um estado muito ajudado, inclusive porque o Veloso é de lá e conhece sua penúria. Os governadores, de modo geral, me apoiavam e trabalhavam bem". D'ARAUJO, Maria Celina; CASTRO, Celso (organizadores). *ERNESTO GEISEL*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997, p. 387. Estas afirmações mostram o quanto era importante, para os governos estaduais, estarem bem relacionados com o governo federal, principalmente devido à centralidade de recursos advindos da reforma tributária de 1966. Santa Catarina, principalmente as elites da oligarquia Konder-Bornhausen, tinha vínculos bastante estreitos com o governo federal.

<sup>180</sup> COSTA, op. cit., cap. 4.



Há de se adiantar porém que, como no âmbito político, as condições econômicas nacionais e internacionais, principalmente, estariam se modificando no decorrer do governo de Jorge Bornhausen<sup>181</sup>. O segundo choque do petróleo, as crescentes dificuldades de fechamento do Balanço de Pagamento, as crescentes dificuldades em alavancar recursos no mercado internacional, processos que culminaram com a crise da dívida em 1982, trazem uma perspectiva não muito otimista para as pretensões do governo estadual. Na verdade, estas condições apenas refletem o arrefecimento do ciclo desenvolvimentista ocorrido em âmbito mundial após a segunda grande guerra, e que no Brasil teve sobrevida graças às necessidades de legitimação do governo militar no poder desde 1964.

#### **4.1. A hegemonia do Gaplan: uma nova estratégia centralizadora**

Ao entrar no comando do governo estadual, Jorge Bornhausen já tinha feito uma reforma administrativa, através do então governador Konder Reis. Trata-se da Lei nº 5.516, de 28 de fevereiro de 1979, que deu nova redação à Lei nº 5.089, de 30 de abril de 1975 – a reforma administrativa de Konder Reis. O que houve não foi uma reformulação geral na estrutura formal da administração estadual, mas alguns rearranjos, que na verdade trazem importantes modificações de conteúdo na estrutura de poder do aparelho de Estado, assim como conseqüências que marcariam a trajetória e o *status* da Codesc.

*Nessa mudança de governo, quando o doutor Jorge assumiu o governo a Codesc perdeu muito poder. Eu posso dizer que a desarticulação da Codesc, como empresa holding, uma empresa de fomento e de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina acabou no último dia do governo do Antônio Carlos Konder Reis. E junto inclusive a força do CPF, que deixou de ser um órgão que também cobrava grandes ações, para se transformar num Conselho preocupado mais com política de pessoal, de recursos humanos e salariais, do que questões financeiras do Estado.*<sup>182</sup>

<sup>181</sup> A grande diferença é que no âmbito político, pelo menos as eleições diretas para o governo estadual no ano de 1982 era tido como irreversível e entram numa estratégia de governo que tem como grande preocupação o calendário eleitoral. Mas no que diz respeito aos condicionantes econômicos apontados, os mesmos estariam em gestação e de prognóstico bem mais difícil.

<sup>182</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

Esta perda de poder tem como base a reforma administrativa de Bornhausen, uma estratégia sua para governar Santa Catarina e pensada bem antes de tomar posse. No centro desta estratégia, onde já teve lugar a Codesc, estaria o Gabinete de Planejamento e Coordenação Geral - Gaplan.<sup>183</sup>

O Gaplan foi desvinculado da Secretaria da Fazenda e passou a vincular-se diretamente ao Gabinete do Governador do Estado, juntamente com a Codesc e a Secretaria de Negócios do Oeste. Nesta posição, passou a ter *status* de Secretaria de Estado e sua função era assessorar o governador do Estado na aplicação de seu Plano de Ação Governamental, principalmente através da elaboração e execução orçamentária. Isto significou que toda a programação financeira de desembolso, a liberação de recursos e as prioridades para tal, eram propostas e definidas a partir do Gaplan, o que o colocou no topo do poder ante a estrutura estatal catarinense.

O sistema de planejamento e a elaboração e execução dos planos de desenvolvimento passaram igualmente para o mesmo órgão, que também ficou responsável: pela modernização da administração estadual, em avaliar e orientar a implantação ou extinção de órgãos ou empresas estatais, na articulação entre a União e os municípios e em auxiliar estes na aplicação dos recursos de transferência, e ainda avaliar a capacidade de endividamento do Estado e autorizar a obtenção de créditos para toda a administração estadual.

Para completar o quadro centralizador que foi a criação do Gaplan (e que havia sido no período anterior delegado à Codesc), este órgão passou a compor e o chefe deste gabinete a presidir, simplesmente todos os importantes conselhos estaduais existentes até então, a nomear: Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico - Cede, Conselho Estadual de Desenvolvimento Social - Ceds, Conselho de Política Financeira - CPF, Conselho de Processamento de Dados, Conselho de Organização e Modernização Administrativa, Conselho de Tecnologia e Meio Ambiente. Foram vinculados ao Gaplan a Fatma e a recém criada Fundação Instituto Técnico de Economia e Planejamento - Itep.<sup>184</sup>

---

<sup>183</sup> Este órgão foi pouco explorado no que se refere a estudos acadêmicos, como no caso da Codesc. Acredita-se que pela sua importância no período e pelo seu posterior esvaziamento, é um excelente objeto de estudo institucional e de espaço de poder.

<sup>184</sup> Estas informações sobre o GAPLAN foram extraídas a partir da Lei Nº 5.516, já citada, o decreto Nº 7.290, de 16 de março de 1979, que dispõe sobre a vinculação de entidades para efeito de supervisão governamental, e em SILVA, op. cit, pp. 261-264.

O chefe do Gaplan teria *status* de Secretário de Estado e, como visto no capítulo anterior, havia uma “promessa” de que o cargo seria do então superintendente da Codesc, Ruy Borba, mas não foi o ocorrido. Ruy Borba foi conduzido o recém criado Itep, e teria como principais funções realizar estudos e pesquisas econômicas e desenvolver projetos na área de desenvolvimento econômico. Ou seja, Ruy Borba e o Itep estariam dando suporte técnico para as diretrizes governamentais acionadas através do Gaplan.

O escolhido por Bornhausen foi Norberto Ingo Zadrozny, descendente de Teófilo Bernardo Zadrozny um dos fundadores, em 1936, da Sociedade Fábrica de Artefatos Têxteis - Artex, importante indústria têxtil de Blumenau e uma das maiores do mundo<sup>185</sup>. Norberto Zadrozny teve destaque nacional no início da década de 70 quando foi eleito “Homem de Vendas do Brasil”, e por isto recebeu do governo militar a Comenda do Rio Branco<sup>186</sup>. Foi também membro fundador do Diretório Municipal do Partido Democrático Social - PDS, em Blumenau em 1980, além de conferencista da Adesg.<sup>187</sup>

O que chama a atenção nesta escolha de Bornhausen é que Zadrozny “caiu de pára-quadras” na estrutura estatal, pois até então não havia ocupado nenhum cargo de destaque do governo estadual, nem mesmo era membro do Conselho Consultivo da Codesc, degrau muito usado para adentrar em outros órgãos da empresa. De fato, Giese observa que os empresários catarinenses do ramo têxtil não priorizaram, pelo menos até 1985, a ocupação dos espaços formais estatais no Executivo, mas possivelmente espaços informais de acesso ao Poder Executivo e do sistema formal de representação de interesses, como segue:

*A partir da década de '50, este setor industrial fez-se representar pela Fiesc, com uma contínua participação através de representantes em sua diretoria até o ano de 1971, quando assumiu Bernardo Werner, também de origem alemã e do Vale do Itajaí, mas pertencente ao ramo metal-mecânico. Estes mesmos empresários continuaram a marcar presença ininterrupta em outros dois órgãos do sistema Fiesc, o Sesi e o Senai. Pode-se concluir deste fato que a preocupação básica destes industriais, em relação ao sistema Fiesc, está concentrado na formação e reciclagem*

<sup>185</sup> Em 1964 muda a razão social para Artex S/A - Fábrica de Artefatos Têxteis. VIEIRA FILHO, Ady. *As raízes da industrialização - grupos empresariais catarinenses: origem e evolução*. Florianópolis, Ed. do autor, 1986, pp. 86-96.

<sup>186</sup> *O Estado*, 29.11.70, capa, “Norberto Ingo Zadrozny foi eleito o Homem de Vendas do Brasil”.

<sup>187</sup> AGUIAR, op. cit., p. 112 e 116.

*da mão-de-obra correspondente (a Cia. Hering é a maior empregadora de mão-de-obra de Santa Catarina). além da própria atividade assistencialista do Sesi.<sup>188</sup>*

O próprio Zadrozny foi membro efetivo do Conselho Fiscal da Fiesc entre 1974 e 1980. Ficou no Gaplan até o início do governo Amin, e além dos já citados teve participação em conselhos de empresas estatais catarinenses, como a Codesc. A partir de abril de 1980, Zadrozny passou a participar das Assembléias Gerais da Codesc, bem como compor o seu Conselho Consultivo e Administrativo (Consul e Conad). Foi para o governo ser o homem de confiança de Bornhausen, que preteriu Ruy Borba para a função. Dadas as difíceis condições políticas que se avizinhavam, a escolha recaiu num personagem da região de Bornhausen (Vale do Itajai) e com maior trâmite no meio empresarial, ao passo que a classe continuaria igualmente tendo acesso privilegiado no aparelho estatal catarinense.<sup>189</sup>

Não cabe neste estudo fazer um aprofundamento do que foi a atuação do Gaplan no governo de Bornhausen. O que se pretende ressaltar são apenas as linhas gerais da atuação deste órgão, no que de resto já foi apontado pela análise anterior onde tentou-se demonstrar a amplitude das suas funções. Uma análise nas mensagens do Executivo ao Legislativo do período, revela efetivamente uma centralização no Gaplan das áreas mais importantes no governo estadual.

No geral, o Gaplan tratou de assuntos referentes a empréstimos, contas das empresas estatais, desembolsos orçamentários, projetos municipais e regionais de desenvolvimento, cargos e salários de toda administração estadual (direta e indireta), estruturação de entidades estatais, lançamento de Letras do Tesouro Catarinense, entre outros. Destaca-se ainda, no ano de 1980, a implantação do Sistema de Acompanhamento das Realizações Governamentais - Sarg, revelando que o Gaplan além de ser incumbido das realizações governamentais estaria responsável em mostrar o que estava sendo feito, principalmente na aproximação das eleições diretas de 1982.

Para a Codesc isto significou um esvaziamento de funções e de poder, pois para o Gaplan foi deslocado parte substancial de funções que a ele eram delegadas e que a projetavam para além do Sistema Financeiro Público estadual. Através do

<sup>188</sup> GIESE, op. cit, p. 130.

<sup>189</sup> Além de Norberto Ingo Zadrozny, outros grandes empresários catarinenses compunham o governo da época: Ivan Orestes Bonato continuou na Secretaria da Fazenda, Hans Dieter Schmidt entrou na

orçamento e do Gaplan, Bornhausen consolidava suas pretensões de eleger-se senador e ainda garantia a indicação do seu escolhido para concorrer ao governo estadual. Trata-se de Esperidião Amin Helou Filho, deputado federal eleito pela Arena em 1978 e o mais votado em Santa Catarina, a quem Bornhausen entregou a Secretaria dos Transportes e, através do Gaplan e do orçamento, destinou-lhe a maior fatia de recursos relativamente a outras secretarias.

*O Gaplan foi talvez a primeira baixa, a primeira broca, o primeiro cupim que chegou para morder com o império da Codesc e dividir forças. Porque a Codesc era uma companhia de desenvolvimento e o Gaplan era o Gabinete de Planejamento, as coisas acabavam no final das contas se conflitando. Todo mundo planejava, todo mundo queria fazer desenvolvimento e isso começou a diluir as forças. O chefe do Gaplan tinha muita força política, era um empresário de nome em Santa Catarina, de família e com certeza isto diluiu o poderio da Codesc, e aos poucos isto foi se confirmando.<sup>190</sup>*

Este primeiro esvaziamento da Codesc tinha pelo menos um objetivo, evitar que dela saísse o próximo governador. Sabedor do poderio da empresa, Bornhausen trata de diminuir seu *status* na estrutura estatal reforçando seu próprio poder de definir prioridades do Governo estadual através do Gaplan. O resultado foi que Bornhausen pôde, com o aparato estatal centralizado, apontar o seu sucessor e alavancar a sua própria candidatura ao Senado Federal nas eleições de 1982.

#### **4.2. Codesc: o esvaziamento das funções de desenvolvimento**

No dia seguinte à posse, em 16 de março de 1979, Jorge Bornhausen tenta imprimir um aparente cenário de prestígio para a Codesc, participando da Assembléia Geral Ordinária/Extraordinária AGO/E que elegeu os novos membros dos órgãos da empresa, que igualmente por ele foram empossados nos novos cargos. O empresário blumenauense Marcos Henrique Buechler, vice-governador de Konder Reis foi o escolhido para presidir a empresa juntamente com: Victor Osvaldo Konder Reis, irmão do ex-governador e também presidente do Besc - vice-presidente; José Euglypto Pereira Barbosa Lima, que continua na empresa, agora como diretor de coordenação,

---

Secretaria da Indústria e do Comércio e Marcos Henrique Buechler, vice-governador de Konder Reis, foi presidir a Codesc.

<sup>190</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

juntamente com a vice-presidência do Besc; Ivan Luiz de Mattos, ex-secretário da Fazenda do governo Ivo Silveira - diretor de planejamento; Antônio Getúlio Westrupp - diretor administrativo; Aroldo Carneiro de Carvalho - diretor.

Buechler discursa com entusiasmo na sua posse à frente da empresa, dirigindo-se a Bornhausen:

*(...) dizendo-se honrado com a sua escolha para presidir um órgão cuja Diretoria será composta por tão preclaras personalidades da vida política e econômica de Santa Catarina, agradeceu em seu nome e no dos demais diretores recém eleitos, a confiança depositada, ressaltando que terá como meta principal de sua gestão o fortalecimento do Sistema Financeiro Estadual de sorte a possibilitar à Codesc, através da dinâmica atuação das suas Unidades Executivas, cumprir com o seu importante papel de mola propulsora do desenvolvimento do Estado.<sup>191</sup>*

No mesmo dia, a AGO/E presidida ainda por Eduardo Santos Lins elege apenas três membros para compor o Conselho Administrativo - Conad, são eles: Marcos H. Buechler, presidente da empresa, Ruy Borba, que continuaria membro e Ivan Orestes Bonato, que seria o presidente do Conad. Pela primeira vez o presidente da empresa não seria o presidente do Conad, numa demonstração de que não haveria para Buechler as mesmas prerrogativas de poder que existiram anteriormente.

Desde o Decreto nº 5.516, da reforma administrativa, de 28 de fevereiro de 1979, a empresa já havia sofrido as baixas decorrentes da entrada em cena do Gaplan. Em seu artigo 71 o referido decreto mudou os objetivos da Codesc, que passaram a ser cinco contra sete do período anterior. Saíram os incisos II e V do Estatuto que referiam-se, respectivamente: a) administração de bens de qualquer natureza, tomar representações e fazer parte de outras sociedades civis e comerciais; b) estímulo às potencialidades do Estado de Santa Catarina, inclusive as de recursos humanos.

Além disto, foram modificados os incisos II e IV. No primeiro, ficou mantido a prerrogativa de executar a política estadual de desenvolvimento, mas conforme as diretrizes emanadas do governo estadual, enquanto que anteriormente era através das diretrizes emanadas deste mas através do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico - Cede. Neste caso, além de centralizar o Cede através do Gaplan, Bornhausen estaria ao mesmo tempo esvaziando as possibilidades deste conselho<sup>192</sup>.

---

<sup>191</sup> Codesc, Atas reuniões Conad.

<sup>192</sup> O Cede se reuniu conjuntamente com o Ceds apenas uma vez em 1979, e tomou duas Resoluções: uma aprovando o Plano de Ação do Governo, a outra criando a Comissão Estadual de Energia, esta

No segundo continua a Codesc como promotora da integração estadual com os municípios e a União, mas através de articulação com o Gaplan, quando antes era com o órgão central do Sistema de Planejamento e Orçamento. Aparentemente esta foi uma modificação formal, já que antes o referido órgão era o próprio Gaplan, mas vinculado à Secretaria da Fazenda. Só que a ênfase em salientar o Gabinete de Planejamento fez parte de estratégia para dar *status* de Secretaria de Estado ao órgão e de enfatizar a subordinação da Codesc ao mesmo.

Mas as modificações estatutárias feitas já na AGO/E de 16 de março de 1979 estariam sacramentando o fim da era desenvolvimentista a partir da Codesc. No discurso, Lins assim expressou-se sobre as modificações no Estatuto da empresa:

*Considerando, ademais, a conveniência de ser modificada a organização interna da Codesc, amoldando-se à estrutura e às metas do novo governo estadual, é sugerido que o Estatuto seja de tal sorte alterado de modo a permitir que seja o mesmo instrumento hábil para a consecução da política de desenvolvimento do Estado.*

Pelo menos metade dos 56 Artigos do Estatuto da Codesc vigente até 1978 foram modificados e alguns excluídos. Algumas modificações tiveram caráter de formalidade, mas um bom número exprime mudanças substanciais para a empresa. Além do Artigo 4º já comentado, outros devem ser destacados aqui, como o Artigo 5º que trata das competências da Codesc, ou seja, o que pode fazer a empresa para a consecução de seus objetivos. Estas competências passam de 19 em 1978 para apenas cinco em 1979, o que só pelo lado quantitativo já pode estar refletindo um esvaziamento de funções.

No que diz respeito às funções de companhia de desenvolvimento, duas competências que foram excluídas do Artigo 5º merecem destaque<sup>193</sup>:

*I - promover, como órgão executor da política de desenvolvimento do Estado, no setor de suas atividades específicas, o fomento da produção industrial, comercial e agropecuária, incentivando, atraindo e coordenando as iniciativas do capital público e privado, que objetivem a instalação, ampliação e reaparelhamento de empresas industriais, inclusive comercialização, sua distribuição e colocação, bem como promover serviços de infra-estrutura;*

---

refletindo já a crise do Petróleo do mesmo ano. Os dois Conselhos praticamente deixaram de existir no governo Bornhausen.

<sup>193</sup> O restante das competências (incisos do Artigo 5º do Estatuto) serão objeto de análise posterior, acerca especificamente das funções de *holding* da empresa.

*XVIII - promover contatos nacionais e internacionais, para a sociedade ou suas subsidiárias, ou contratadas, sempre com o objetivo do desenvolvimento econômico do Estado, com organismos técnicos e financeiros, ensejando a captação de recursos indispensáveis ao desenvolvimento das atividades públicas e privadas.*

Estas exclusões colocariam para a Codesc uma aparente contradição. Apesar de, em seus objetivos, ter a prerrogativa de promover o desenvolvimento, efetivamente perdeu as competências para tal intento. Na prática, isto apenas reflete o que já se apontou anteriormente, a Codesc não cumpriria mais funções desenvolvimentistas, pelo menos, não na amplitude em que tinha alcançado no período anterior.<sup>194</sup>

A Codesc continuou a responder pela Secretaria Executiva do Conselho de Política Financeira - CPF, e este foi um dos fatores que a alçou como Cia. de Desenvolvimento e ainda para além do Sistema Financeiro Público. Conforme depoimento já citado, na mudança de governo a Codesc perde muito da força que tinha e, junto, o próprio CPF, que passa a ter muito mais ação perante questões trabalhistas e salariais. O secretário executivo do CPF passou a ser o diretor de planejamento da Codesc, Ivan Luiz de Mattos, mas que passou a atuar apenas como “fazedor” das determinações que vinham direto do governador, assessoradas pelo Gaplan.

*O seu Ivan Mattos passou a ser o secretário executivo do CPF e diretor da Codesc. Por uma questão de personalidade do seu Ivan, porque ele era uma pessoa muito centralizadora, os técnicos não tinham muita chance. Por que a coisa aí funcionava muito mais no querer do governador e no cumprir do seu Ivan. Não passava mais pela análise técnica do processo, da instrução. (...) Olha só o contrasenso, neste período em que começa toda uma abertura política, toda uma redemocratização já no fim do governo Geisel, as decisões do CPF que no período de forte autoritarismo foram publicadas, deixaram de ser a partir de 1979.<sup>195</sup>*

De resto, este depoimento apenas reflete o que já se apontou neste estudo. Jorge Bornhausen centraliza no Gaplan as principais atividades estatais que existiam até então e trata de esvaziar e diminuir o poder de empresas como a Codesc e dos conselhos, como o de Política Financeira, que agora apenas referenda e aplica as determinações do governador. Assim, o deslocamento do poder decisório reflete a lógica de dominação patrimonial na prática de Jorge Bornhausen, que traz para si as prerrogativas de decisão e o controle do aparato estatal e tendo, coerente à sua lógica

<sup>194</sup> A Codesc teria função desenvolvimentista apenas enquanto *holding* do Sistema Financeiro e garantidora de empréstimos diversos, o que se aborda mais adiante.



de poder, o espaço público como instrumento necessário para o projeto político que lhe parecesse conveniente.

### **4.3. A gestão “ao, ao” de Marcos Henrique Buechler**

#### **4.3.1. A hegemonia do Conselho de Administração - Conad**

Não obstante o enfraquecimento da Codesc apontado acima, principalmente com a centralização no Gaplan e com a perda do comando dos projetos de desenvolvimento, internamente percebe-se que a empresa teve substanciais mudanças no que se refere à relação entre os órgãos. Se no período anterior havia uma centralidade nas ações da empresa a partir da Diretoria Executiva - Direx, nesta nova etapa houve um fortalecimento do Conselho de Administração - Conad.

As modificações começaram na Assembléia Geral citada, onde a escolha do presidente do Conad não foi como no período anterior, quando era escolhido o próprio presidente da Codesc. Desta feita, o presidente do Conad eleito foi Ivan Orestes Bonato que continuou como secretário da Fazenda. Este acontecimento estaria sendo concretizado com as mudanças estatutárias, onde há um fortalecimento do poder de decisão do Conad em detrimento da Direx.

No artigo que trata das competências do Conad (artigo 28 em 1978 e 25 em 1979), tem-se duas modificações, uma entrada e uma saída, respectivamente Incisos III (1979) e V (1978). A competência introduzida para o Conad foi de “orientar, coordenar e aprovar planos e programas gerais plurianuais, orçamentos-programas anuais das empresas da Codesc”. Apesar da formulação dos planos e programas das empresas ainda ser prerrogativa da Direx, ao Conad ficou a incumbência de aprová-los. Esta mudança trouxe conseqüências não só para as relações de poder entre os dois órgãos, mas principalmente para a Codesc e suas subsidiárias do Sistema Financeiro Público, análise esta que se explora mais adiante.

A outra competência, esta “retirada” do Conselho de Administração - Conad, dava a este órgão a incumbência de autorizar a participação acionária da Codesc no

---

<sup>195</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

capital social de outras empresas, sob a forma de subscrição de ações. Isto passou a ser competência da diretoria executiva - Direx, mais especificamente do seu presidente, só que com um adendo que determinou o encaminhamento de proposta ao Conad para a efetiva participação da Codesc no capital social de outras empresas. Ou seja, nada mudou, e continuou sendo do Conad a prerrogativa da participação acionária da Codesc em outras empresas.

A convocação de Assembléia Geral que era feita pelo presidente executivo da Codesc, passa a ser prerrogativa do presidente do Conad. Este órgão ficou igualmente com a incumbência de examinar a proposta de distribuição de dividendos aos acionistas, proposta pela Direx, e que antes era encaminhada por esta diretamente para aprovação (praticamente referendar) na Assembléia Geral.

As modificações apontadas podem parecer superficiais, formais e às vezes sem importância para uma análise institucional mais aprofundada como a que se propôs neste trabalho. Mas elas refletem pelo menos a constatação de que havia uma centralidade nas decisões da empresa na Direx, e que por conveniência do novo governo, foi retirada de várias formas, seja pela transferência das ações de desenvolvimento para o Gaplan, seja pelo enfraquecimento dos conselhos, dentre eles o CPF, ou ainda pela retirada do poder de decisão da Direx e sua transferência para o Conad, onde também estaria presidindo um homem de confiança do governador e não o próprio presidente da companhia.

Toda esta análise é confirmada pela dinâmica da gestão de Marcos Henrique Buechler. São raras as apresentações de Resoluções Direx para serem apenas referendadas pelo Conad, e nos casos em que acontecem são resoluções sem grande importância, na maioria das vezes tratando de assuntos organizacionais internos ou auxílios financeiros. Além disto, várias resoluções são apresentadas com a seguinte descrição: "Submete ao Conad". Isto é um reflexo do que foi o período, e que fica evidente e resumida nesta passagem:

*Foi uma das épocas mais fracas de gerência da Codesc, de gestão. Existia uma brincadeira entre os empregados em que se dizia que era a época do despacho do 'ao, ao'. Ao fulano de tal, ao Chefe do Gabinete<sup>196</sup>, ao tal tal tal, e ia se abaixando,*

---

<sup>196</sup> Interessante nesta passagem é que a única referência direta a quem eram feitos os despachos é ao Chefe do Gabinete, uma referência a Zadrozny e a quem efetivamente detinha ampla centralização do poder decisório.

*quer dizer, todo mundo ia despachando e ninguém dizia muita coisa a respeito daquilo que precisa ser dito. Foi uma época em que a Codesc perdeu muito nível de direção e até de prestígio, porque havia pouco poder de decisão. A Codesc já não tinha tanto poder para decidir coisas importantes.*<sup>197</sup>

Ainda assim a Codesc não deixou de ser um espaço público privilegiado para ações governamentais, políticas e de incursões empresariais. Ao contrário, apesar de toda a queda de *status* perante a estrutura estatal, percebe-se que a empresa teve papel importante para os designios do governo estadual, com reflexos históricos para o Sistema Financeiro Público catarinense.

#### **4.3.2. “Prestígio” sem status: personagens da era Buechler e seus espaços privilegiados**

Um dos espaços privilegiados para incursões empresariais e, ao mesmo tempo, de negociações políticas continuou sendo o Conselho Consultivo - Consul. Na modificação estatutária ocorrida no início do período, este órgão passou a ter no mínimo 15 e no máximo 30 membros, quando antes eram respectivamente 10 e 20. Este fato indica a continuidade da intenção de utilizar as possibilidades deste órgão às elites da vida político-empresarial catarinense, na barganha por apoio aos projetos do grupo político hegemônico liderado por Bornhausen.

As modificações na composição do órgão no início da gestão Buechler (AGO/E de 16 de março de 1979) foram as seguintes: Não foram reeleitos - Celso Ramos; Aderbal Ramos da Silva; César Ramos; Ladir Cherubini e Oldemar Mussi. Os novos eleitos foram - Idalino Fretta; Diomício Freitas; César Bastos Gomes; Carlos Cid Renaux; João Hansen Neto; Francisco dos Santos Lins; Wittich Freitag e Manuel Antunes Ramos. Além destes, também compunham o órgão os membros natos, por serem membros do Conad, ou seja, Marcos Buechler presidente do Consul, Ivan Bonato e Ruy Borba, totalizando 24 membros.

A se destacar nesta nova composição, a ausência dos dois maiores representantes do grupo do ex-PSD, os ex-governadores Aderbal Ramos e Celso Ramos. E ainda a entrada dos novos membros, todos empresários, sendo que quatro

<sup>197</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

deles eram oriundos da região do Vale do Itajaí e Norte catarinense (Joinville), e dois da região sul catarinense. Ao mesmo tempo, esta nova composição alija históricos adversários do grupo oligárquico Konder-Bornhausen, prioriza a entrada de personalidades da região de origem do governador, como também abre mais espaço para empresários da região sul e que até então não tinham tido muita participação nos órgãos da Codesc.

Demonstrando grande habilidade política, Bornhausen não só monta o Consul da maneira mais favorável possível, como tenta imprimir-lhe certo prestígio durante boa parte de seu governo. O próprio governador tratou de empossar os novos membros na primeira reunião do conselho, em maio de 1979, que ele mesmo presidiu, onde foi apresentado o Plano de Ação do Sistema. Vale destacar que o referido plano previu a ação do sistema para todo o período do mandato do atual governo, o que revela uma maturidade da burocracia da Codesc em pensar a médio e longo prazo.

Em agosto de 1980, um ano e três meses depois, acontece a segunda reunião contando com a presença de mais 5 pessoas, os novos componentes do Conad (que passou a ter oito membros, dentre eles Zadrozny), e novamente Bornhausen. Em pauta assuntos relacionados com os negócios do “Sistema Codesc” expostos por Buechler, que novamente, a exemplo do discurso de sua posse na empresa, enfatizou como meta principal “(...) o fortalecimento de sistema financeiro estadual, de sorte a possibilitar à Codesc, através da dinâmica atuação das Empresas por ela capitaneada, cumprir com o seu importante papel de mola propulsora do desenvolvimento do Estado”.<sup>198</sup>

Mas esta reunião não está neste trabalho destacada pelo lado formal e sem criatividade da parte narrada acima, senão pela presença de Bornhausen, que presidiu a sessão e deu o tom das reais possibilidades dos membros do órgão perante o governo estadual, e vice-versa. Acha-se importante a longa citação:

*Retomando a palavra o Excelentíssimo Senhor Governador do Estado aproveitou o ensejo para manifestar seu entusiástico agradecimento ao meio empresarial catarinense pelo decisivo apoio que tem recebido, o qual está colaborando, inequivocamente, para o desenvolvimento de nosso Estado e País. Continuando, fez um balanço das principais ações do Governo e do desempenho da economia de março de 1979 até agora. Disse que houve e há um desempenho estável em toda a economia que dificilmente poderá sofrer reveses porque é bastante diversificada. Em seguida, trocou idéias com os Senhores Conselheiros Consultivos acerca do plano de governo desenvolvido pela atual administração estadual, tendo escutado atentamente*

<sup>198</sup> Codesc, Atas reuniões Consul.

*às manifestações de louvor tecidas sobre o desempenho e os resultados que está alcançando, anotando algumas sugestões apresentadas e que poderão contribuir para a consecução dos trabalhos em que está empenhado, e que tem como único objetivo a construção de uma Santa Catarina melhor, participando do processo de desenvolvimento brasileiro.*<sup>199</sup> (grifo nosso)

Percebe-se que Bornhausen tenta imprimir um prestígio à Codesc, e efetivamente institucionalizou o Consul como canal de negociação de projetos políticos e de demandas empresariais. Porém, a partir daí este órgão da empresa não teve o mesmo tratamento visto acima, período onde começa a ficar mais evidente que a Codesc já não tem o *status* que tinha em períodos anteriores.

Em novembro de 1981 acontece a próxima e última reunião do Consul, sem a presença de Bornhausen e para o relato de assuntos importantes para o Sistema Financeiro Público estadual e para os empresários catarinenses, a transferência de um fundo da Bescam para a Fininvest, e a privatização da Besctur. Em março de 1982 entraram mais dois membros no conselho, João Arno Bauer e José Matusalém Comelli, mas nesta época tanto o Consul como a própria Codesc estão longe de representar espaços públicos privilegiados de ocupação como antes.

Em abril de 1980 ocorreu a segunda AGO/E, onde Ivan Orestes Bonato, representante do Estado nas Assembléias do período Buechler, indicou mais cinco representantes para compor o Conselho de Administração - Conad, “seguindo a atual política do governo do Estado” conforme o mesmo justificou. Os eleitos foram: Norberto Zadrozny; Hans Dieter Schmidt (outro que “saltou” do Consul para o Conad); Hélio Antônio Andreazza; Salomão Antônio Ribas Júnior e Ubiratan Simões Rezende. O Conad teria outras mudanças em 1981, quando entraram Afonso Luiz Gelosa (empregado eleito), Nilson Wilson Bender e Sérgio Martinho Nerbass, substituindo a Hans Dieter Schmidt (que faleceu em 23.09.81), Hélio Andreazza e Ubiratan Rezende, que saíram do órgão no mesmo ano.

A Diretoria Executiva também apresentou mudanças na gestão Buechler, principalmente a saída de Victor Konder Reis, mas que continuou na presidência do Besc. No seu lugar entrou Salomão Ribas Júnior que teria no *Marketing* uma grande função estratégica, conforme ver-se-á a seguir. José Eugypto Pereira Barbosa Lima, que estava no cargo de diretor de coordenação desde maio de 1978, saiu da empresa

---

<sup>199</sup> Idem.

em março de 1981 para continuar sendo vice-presidente do Besc. No seu lugar entrou Rudi Afonso Bauer, que ficou apenas dois meses no cargo. A partir de maio de 1981 o cargo de diretor de coordenação ficou vago, refletindo a desnecessária figura para uma função que a empresa efetivamente já não tinha perante o Sistema Financeiro Público. Além disto, Aroldo Carneiro de Carvalho igualmente sai da empresa em 1981, sendo seu cargo de diretor sem designação especial extinto estatutariamente no mesmo ano.

O Conselho Fiscal eleito em março de 1979 não traz grandes novidades, sendo que cinco de seus seis membros foram trocados, e ficaram até o início do governo seguinte. A destacar apenas a única permanência, de Flávio Brandalise que havia entrado em abril de 1978 e fica no cargo, de suplente do Conselho Fiscal da Codesc, até março de 1987, exatos dez anos.

Em 1981 ocorreram mais quatro Assembléias Gerais da Codesc, cuja pauta eram assuntos de praxe: análise das contas e demonstrativos financeiros, eleição e honorários dos membros dos órgãos. As presenças continuaram sendo dos membros do Conad, de Ivan Bonato e dos mesmos representantes dos demais acionistas da empresa, já citados. Conforme adiantado, o espaço privilegiado e de efetiva tomada de decisão na empresa, no período Buechler, foi o Conselho de Administração. No Conad foram apreciados e deliberados, principalmente, assuntos pertinentes a investimentos da Codesc e assuntos relacionados com o Sistema Financeiro Público, que são objeto principal de análise dos dois próximos itens deste trabalho.

#### **4.3.3. Codesc: espaço público instrumental**

Entre março de 1979 e janeiro de 1982, período em que Buechler esteve na presidência da Codesc, foram realizadas 30 reuniões do seu Conselho de Administração - Conad, perfazendo aproximadamente uma reunião por mês. Alguns assuntos destas reuniões já foram apontados aqui e dizem respeito às eleições de membros da Diretoria Executiva - Direx, apresentação de Demonstrativos Financeiros para serem levados à Assembléia Geral e alguns referendos de resoluções da Diretoria Executiva. Apesar de serem o maior volume dos assuntos tratados, entre os mais importantes estão os relativos à criação e participação da Codesc em outras empresas.

Duas empresas das quais a Codesc obteve controle acionário já foram apresentadas no capítulo anterior. Trata-se da Cimenvale e da Sidersul, empresas cuja criação e manutenção geravam dúvidas de membros da oposição sobre a viabilidade das mesmas e das possibilidades de utilização delas como “ralos” de recursos públicos<sup>200</sup>. Através da análise das reuniões do Conad, pode-se perceber que este órgão continuou a autorizar injeção de recursos nas mesmas, apesar delas não estarem em funcionamento.

Em 1979, o capital social da Cimenvale representava cerca de 1% (um por cento) do capital social da Codesc. Um valor pequeno, mas apenas quando relacionado com o da Codesc, bastante grande. Neste mesmo ano foram feitos três aportes de recursos para a referida empresa, e outro em 1980, quando o seu capital social passou a representar mais de 3% (três por cento) do capital social da Codesc, o que ainda é um valor pequeno, mas agora um pouco maior que no ano anterior. Em 1981 esta empresa entrou em liquidação, fato que apenas refletiu a sua inviabilidade enquanto empreendimento econômico, mas que não exime os governantes da época de terem colocado recursos públicos pelo “ralo”, ou para o bolso de algumas “preclaras” personalidades catarinenses.<sup>201</sup>

Com a Sidersul não foi diferente. Entre janeiro de 1979 e janeiro de 1980, o Conad autorizou cinco repasses de recursos da Codesc para a Sidersul, um deles como intermediador do governo do Estado que repassou recursos orçamentários a esta empresa. Em 1979 a participação da Codesc nesta empresa representava o controle quase absoluto da mesma, e também 2,5% do seu capital social. A Sidersul nunca saiu do papel, mas constituiu-se num dos maiores “ralos” de dinheiro público em Santa Catarina. Em 1980 ela já não aparece no quadro de ações da Codesc, mas sua história não terminara.

Em março de 1980, um grupo de grandes empresários catarinenses se une para formar uma empresa, a Santa Catarina Investimentos S/A - Santinvest, cuja participação majoritária estaria a cargo do governo estadual, com dois terços do

---

<sup>200</sup> Chama-se aqui de “ralos” de recursos públicos, todas as ações e operações efetuadas a partir da Codesc e que coloquem em dúvida a viabilidade técnica da mesma, verificada principalmente nos resultados alcançados e nos procedimentos adotados no processo de criação, desenvolvimento, manutenção e extinção de empreendimentos públicos e investimentos estatais.

<sup>201</sup> Este e outros “empreendimentos” públicos estão para serem descortinados para se obter a real situação em que foram feitos, como, porque e quem (e se) lucrou com os mesmos. A ressaltar que não se encontrou muita informação a respeito da Cimenvale.

capital social<sup>202</sup>, utilizando-se principalmente de recursos do Procape. A Codesc subscreveu ações da Santinvest, e ainda repassou-lhe as ações que tinha da Sidersul<sup>203</sup>. A Santinvest tinha como objetivo, aparente, dar suporte financeiro para o efetivo funcionamento da Sidersul, mas a partir de recursos do Procape e de “investimentos” da Codesc, constituiu-se num outro “ralo” de dinheiro público.<sup>204</sup>

Outros dois “investimentos” foram autorizados em reuniões do Conad de setembro e outubro de 1979, respectivamente a Besc S/A Reflorestadora - Refloresc e a Metanol - Pesquisas e Projetos de Carvão Ltda. No primeiro caso, trata-se da constituição:

*(...) de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada (em agosto de 1980 foi transformada em S/A), tendo por objetivo o exercício de atividade de florestamento, reflorestamento e execução florestal, administração e orientação técnica de plantio em áreas florestais, execução de desbastes, mapeamentos e inventários florestais, e todas as outras atividades pertinentes ao campo da engenharia florestal, podendo inclusive, implantar reflorestamento mediante utilização dos incentivos fiscais previstos na Lei Federal nº 5.106, de 02.02.66, e o Decreto Lei nº 1.134, de 16.11.70, com as alterações introduzidas pelo Decreto Lei nº 1.376, de 12.12.74, e Portaria Normativa DC nº 10, de 20.06.75, e legislação complementar.*<sup>205</sup>

A Refloresc efetivamente nunca existiu, e foi criada apenas para o aproveitamento dos incentivos fiscais assinalados na citação acima, fato que foi confirmado em depoimento interno. Mesmo assim, a esta empresa foram repassados recursos através da Codesc, bem como imóveis e móveis, pessoal, garantias e auxílios

<sup>202</sup> Apesar de participar de dois terços do capital social, o Estado catarinense não tinha direito a voto, mas sim o *pool* de empresários que participaram com apenas um terço do capital social, e com recursos do Procape.

<sup>203</sup> No relatório de atividades da Diretoria Administrativa da Codesc de 1980, há uma passagem interessante a respeito das relações Sidersul/Santinvest. Dentre as atividades do Departamento de Ações e Controle de Aplicações houve uma sugestão à Direx de “(...) não se vender à Santinvest as ações de emissão da Sidersul e de propriedade da Codesc, com todos os direitos a elas atinentes”, o que permitiria “(...) não repassasse esta Companhia, grátis àquela, 6.137.513 ações da Sidersul”. Apesar do parecer técnico contrário, a transação foi autorizada pelo Conad.

<sup>204</sup> Conforme GIESE, op. cit, principalmente pp. 103-104, a Santinvest e a Sidersul foram os dois empreendimentos mais polêmicos do Procape. No relatório da CPI do Procape de 1984 (pp. 20-21), citado no mesmo estudo (pp. 94-95), tem-se a seguinte conclusão: “Que os valores investidos na Santinvest S.A, até aqui não justificaram o empreendimento, não atingiu os objetivos do Procape, os recursos estão há quatro anos no mercado financeiro, desvirtuando completamente a missão de criar empregos e receitas tributárias ao estado, que tenha uma definição urgente ou que volte ao Procape, e sejam destinados a novas empresas”. Infelizmente não se obteve maiores informações sobre a Santinvest e nem sobre a Sidersul, a partir desta pesquisa. Os depoimentos internos igualmente foram evasivos quando se tocava no assunto, o que coloca estas lacunas, entre outras, como embate para futuros estudos.

<sup>205</sup> Codesc, Atas reuniões Conad.



financeiros. Além disto, ainda está na carteira de ações da empresa (1997), e somente em 1990 entrou em processo de liquidação, depois de tentativas infrutíferas de venda do projeto.

A Metanol foi criada “(...) Sociedade Mercantil, por quotas de responsabilidade limitada, tendo por objetivo pesquisar e elaborar projetos com base na existência de carvão no Estado de Santa Catarina, para a produção de metanol”<sup>206</sup>. A única diferença entre a Metanol e a Refloresc é que nesta última a Codesc teve participação majoritária na constituição, enquanto na outra a empresa participou com cerca de 47% do capital inicial. De resto, foi um dos “investimentos” feitos a partir da Codesc que não saiu do papel, constituindo-se em mais um “ralo” de recursos públicos que até hoje não foi devidamente esclarecido.<sup>207</sup>

A atuação da Codesc no período Buechler não se restringiu ao comentado acima. Enquanto espaço público privilegiado de ações políticas e governamentais, a empresa teve papel de suma importância para o governo de Bornhausen. Isto pode ser observado a partir da análise das Resoluções Direx entre 1979 e 1981, período em que estas têm um aumento considerável em número e, principalmente, importantes aspectos de conteúdo.

As ações da Codesc no período 1976-1978, verificadas a partir das Resoluções Direx, tiveram como um dos destaques o volume e o aumento de operações envolvendo a empresa e outras esferas do Estado, terminando com 12% do total. Este percentual praticamente dobrou no período em que se está analisando, fechando em cerca de 21% do total das Resoluções baixadas entre 1979 e 1981. Algumas destas foram atividades da Codesc em relação às empresas objeto de análise anterior, a Cimenvale, Sidersul e a Refloresc, e no geral refletem repasses de recursos e prestação de garantias em contratações de empréstimos.<sup>208</sup>

Mas o que se destaca são as relações da Codesc com a administração direta e indireta do governo catarinense (principalmente, mas também com as prefeituras de Florianópolis - Comcap e de Itajaí - Codesi), no que diz respeito à prestação de garantias para operações de crédito. A partir do choque do petróleo em 1979, da alta

---

<sup>206</sup> Idem.

<sup>207</sup> A Metanol ficou “incomodando”, conforme depoimento interno cedido ao autor, na carteira de ações da Codesc até o ano de 1987.

dos juros americanos e, conseqüentemente, das dificuldades de fechamento do Balanço de Pagamentos, a política econômica tendeu a ser cada vez mais restritiva à atividade econômica, e acabou sendo um dos fatores de diminuição de recursos dos tesouros estaduais. Aliado a isto, a reforma tributária efetivada no início do governo militar, diminuiu a capacidade de autodeterminação dos investimentos nas esferas estaduais (como assinalado no primeiro capítulo deste estudo), o que os deixou muito dependentes dos desígnios da política delineada no âmbito federal, e/ou de alavancagem de recursos via utilização da capacidade de endividamento.

Neste processo, as empresas estatais estaduais foram larga e progressivamente sendo utilizadas como mecanismos de alavancagem de recursos para a efetivação dos planos de governos estaduais. E a Codesc, que no passado já havia representado este papel, passa a ter na alavancagem de recursos uma das suas principais características de ação, fato que marca não só a sua história, como também a sua própria sobrevivência<sup>209</sup>.

Em 1979, das 11 operações de garantia verificadas através das Resoluções Direx (8% do total), oito dizem respeito a garantias diretas da Codesc a instituições públicas, a saber: Prodasc (três), Casan, Celesc, Citur, Comcap e Codisc (uma cada). Conforme descrito no Balanço Patrimonial do mesmo ano, cerca de 9% do capital social da empresa estava vinculado a contratos de garantias de empréstimos dadas a terceiros.

Em 1980 há um expressivo aumento do número de resoluções relativas a garantias, passando a 25, o que representou 22% do total do ano, e destas, 18, ou seja, a grande maioria delas, são garantias diretas da Codesc com instituições estatais, e principalmente do governo catarinense. A Prodasc e a Celesc destacam-se com, respectivamente, 6 e 8 contratos de garantias em empréstimos, além de: Citur, Comcap, Codesi e a única instituição da Administração Direta que aparece nestas operações, o Departamento de Estradas de Rodagem - DER. O comprometimento da Codesc com garantias passou a representar 13% do capital social da empresa em 1980.

---

<sup>208</sup> As outras duas operações que aparecem no Grupo Financeiro, subgrupo Privado, foram operações de prestação de garantias para a Metanol.

<sup>209</sup> Retomar-se-á a abordagem desta característica da empresa, bem como das conseqüências para a sua trajetória mais adiante neste trabalho.

Em 1981 percebe-se uma significativa diminuição neste tipo de operação, com as 13 prestações de garantias representando 10% do total das Resoluções do ano. Mesmo assim, há que se destacar que 10 delas referem-se a operações diretas da Codesc em garantias com: Prodasc (2), Cocar (2), Erusc (2) e Embramec (1). Porém, ressalta-se ainda a garantia da Codesc em três contratos de financiamento a partir do DER, o que só reflete a estratégia do governo estadual em garantir recursos para a Secretaria dos Transportes, a qual o órgão estava vinculado, e que era comandado pelo escolhido por Bornhausen para ser o candidato a sucedê-lo como governador catarinense, Esperidião Amin. O resultado é que, findo o exercício de 1981, 85% do capital social da Codesc estava comprometido com garantias prestadas a terceiros.<sup>210</sup>

A alienação de ações pertencentes à carteira da Codesc foi uma outra forma de alavancagem de recursos utilizada pelo governo estadual verificado à época, tanto para garantir repasses de recursos a diversas empresas, como as alienações devido à inadimplência dos contratos de garantia em que a empresa intermediou. Fruto disto foi que o percentual de ações da Celesc controladas pela Codesc, que em 1977 era de 29,7% e que saltou para 50,81% em 1980, cai para apenas 18,55% no final do exercício de 1981. Com as ações do Besc o processo foi ainda mais evidente, pois se em 1977 a Codesc possuía 81,89% da participação naquele banco, em 1981 a empresa controlava apenas 53,20% de suas ações.

As práticas apontadas acima, aliadas às condições econômicas nacionais desfavoráveis, remetem os indicadores de desempenho da Codesc para níveis críticos, muito abaixo da média de outros setores afins, como os bancos comerciais. Mesmo assim, a partir de 1979 a Codesc passa a estar relacionada entre as dez maiores *holdings* públicas do país, chegando a ficar em 6º lugar em 1982, segundo Balanço Anual da Gazeta Mercantil (Anexo 3).

Uma outra característica da utilização da Codesc como espaço de negociação política é verificada igualmente a partir das Resoluções Direx. Trata-se das doações e auxílios financeiros que a empresa prestou a diversas instituições da sociedade civil (e algumas públicas), prática que representou 22% das Resoluções de 1978. No ano

---

<sup>210</sup> Segundo as normas da “boa técnica bancária” prevaletentes no sistema financeiro nacional, as operações de empréstimos e de garantias prestadas por empresas do sistema não devem ultrapassar a 30% do seu capital social, limite amplamente ultrapassado no caso da Codesc.

seguinte elas representaram 26% (34 do total), e sobem para 34% em 1980 (38 do total).

Salta aos olhos o espantoso crescimento no ano de 1981, sendo que de um total de 127 Resoluções Direx deste ano, 69, ou 54% delas referem-se a doações e auxílios financeiros concedidos pela Codesc às mais variadas instituições e pessoas da sociedade civil, bem como algumas instituições públicas. Assim, às vésperas de ano eleitoral, uma estratégia aplicada a partir da Codesc foi de ampliar cada vez mais o leque de relações políticas do governo estadual, preparando-se para o difícil embate eleitoral que se aproximava. As referências às doações, para efeitos deste trabalho, são mais importantes pelo caráter de utilização clientelista da instituição pública para fins de articulação política do que pelo montante envolvido, por isto não se entrou no detalhamento quantitativo destas ações da Codesc.<sup>211</sup>

A Codesc na gestão Buechler teve no *Marketing* uma estratégia privilegiada, o que não ocorreu no período anterior. Como visto anteriormente, a divulgação do governo Bornhausen, das suas realizações governamentais, já havia sido delineada desde o início da gestão. Além do Gaplan, órgão por onde passava as mais importantes decisões governamentais, Bornhausen criou a Secretaria Extraordinária de Comunicação Social - Secom, que substituiu a Secretaria Extraordinária de Assuntos de Imprensa do governo Konder Reis.

Em maio de 1979 foi implementado, sob a coordenação da Codesc, o “Fundo Mútuo de Cooperação de Comunicação Social das Empresas do Sistema Codesc”, um convênio entre a Codesc, as suas subsidiárias e a Secom, mas que acabaria englobando toda a administração estadual. Assim, com a capacidade de alavancar recursos através do Sistema Financeiro Público, pôde o governo estadual dirigir-lhe parte substancial dos seus objetivos de *Marketing*.

*Dotou-se o sistema de recursos que a capacitasse à elaboração e execução, de comum acordo com a Secretaria Extraordinária de Comunicação Social e à Secretaria para Assuntos da Casa Civil, de um programa, abrangente e flexível, de comunicação social, nele estando contido divulgação, imprensa, comunicação e relações públicas, de interesse não só das Unidades Executivas que a ele se integram, estas aliás de forma preferencial, mas também dos órgãos da*

---

<sup>211</sup> Apesar da elevada quantidade da prática de doações feita pela Codesc, o seu montante seria muito irrisório em relação ao capital social da empresa, por exemplo. Além disto, o acesso às minutas das Resoluções da Codesc ficou restrito a 1976, 1977 e 1978, mesmo assim não contendo valores.

*Administração Direta, das entidades da Administração Indireta e das Fundações instituídas pelo governo do Estado (...).*<sup>212</sup>

O programa de *Marketing* específico para o “Sistema Codesc” foi implementado neste mesmo maio de 1979, através de diversas formas. Primeiramente destaca-se o “Jornal da Codesc”, cuja primeira edição foi em novembro do mesmo ano e a tiragem inicial de 3.000 exemplares. Com edições mensais, o “Jornal da Codesc” teve sua tiragem elevada para 5.000 exemplares em 1980, porém não mais circulou nos anos seguintes. Além de divulgar a imagem da Codesc e suas subsidiárias, este jornal tentou ser um instrumento de integração interna ao próprio sistema, o que é abordado no próximo item.

A instituição do “Prêmio Codesc de Desenvolvimento” foi outro instrumento de *Marketing* a partir da empresa, aliás um dos mais importantes da estratégia, pois envolvia personalidades catarinenses e possíveis apoios para os embates políticos. Segundo a Assessoria de *Marketing* da Codesc, tratava-se de:

*Propaganda institucional da companhia e do Sistema Codesc. Incentivo e destaque a pessoas e/ou instituições de reconhecido mérito que tenham contribuído realmente de maneira criativa para o desenvolvimento sócio-econômico e cultural do Estado de Santa Catarina.*<sup>213</sup>

O referido prêmio foi instituído igualmente em maio de 1979, mas somente em novembro de 1980 é que foi outorgado, e entregue por Jorge Bornhausen que tratava de capitalizar politicamente estes eventos<sup>214</sup>. Nos anos seguintes não se teve mais notícias de entrega do “Prêmio Codesc de Desenvolvimento”, estratégia de *marketing* que foi abandonada, como no caso do “Jornal da Codesc”.

Em 1979 também foram feitos 20.000 folhetos promocionais intitulados “Conheça o Sistema Codesc, uma orquestra bem afinada”, bem como desenvolvido uma logomarca que viria acompanhado do *slogan* “Empresa do Sistema Codesc”. Para

<sup>212</sup> Codesc, Relatório de Atividades, 1979, p. 34.

<sup>213</sup> *Ibidem*, p. 33.

<sup>214</sup> Conforme documento originário da Codesc (*release*) intitulado “Prêmio Codesc parte para a segunda edição”, de julho/81, arquivado na biblioteca da empresa: “Foram premiados, na categoria Agricultura, a Acaresc - Associação Catarinense de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina; na categoria Indústria, Ingo Wolfgang Hering; em Literatura, Odilon Lunardelli e Oswaldo Ferreira de Melo; na Pesquisa, o Herbário Barbosa Rodrigues; em Artes Plásticas, Martinho de Haro; e em Comércio, a Casa Busch & Cia Ltda e a Telesc”.

o mesmo ano, tem-se um resumo através das atividades da Assessoria de *Marketing* que mostra o quanto foi feito em termos de divulgação e *marketing*:

*Número de pedidos de publicação expedidos: 746;*

*Cm/col. Utilizados: 123.283;*

*Segundos utilizados em T.V.: 82.770;*

*Publicações de cunho administrativo: 571;*

*Número de inserções em Rádio e T.V.: 32.199;*

*Páginas em Revistas e Jornais: 48;*

*Outdoors: 206;*

*Releases enviados para publicação: 36.<sup>215</sup>*

Apesar do planejamento e deflagração da campanha de *marketing* da CodescC ter sido feito em 1979, é no ano seguinte que tornar-se-ia função ainda mais estratégica aos desígnios políticos do grupo governista. Se, por um lado, a divulgação do “Sistema Codesc” tinha o papel de vincular todo o Sistema Financeiro Público à pessoa do governador, que foi quem dirigiu a empresa desde 1975, por outro, passou a ser um campo e um espaço estratégico a ser explorado por possíveis candidatos às eleições proporcionais de 1982. Neste sentido, em março de 1980 entra como vice-presidente da Codesc Salomão Antônio Ribas Júnior, no lugar de Victor Konder Reis<sup>216</sup>. Na reunião seguinte à sua posse, o Conad tira da Diretoria Administrativa as funções de *marketing* da empresa e transfere esta prerrogativa ao vice-presidente da companhia, que no caso já era Salomão Ribas.

E não seria apenas para coordenar e colher os frutos do que já estava sendo realizado, também para isto. Mas Salomão Ribas teria a incumbência de encaminhar uma campanha, do governo estadual, para incentivar o recolhimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias - ICM. Esta campanha intitulava-se “A criança e o ICM - Conheça Santa Catarina”, e previa a troca de notas fiscais por figurinhas e cupons com direito a concorrer prêmios pela Loteria Federal.

<sup>215</sup> Codesc, Relatório de Atividades, 1979, p. 38. Em 1979 também foi aberto um escritório da Codesc em Brasília, que, segundo consta no mesmo relatório (p. 5), serviria para a representação dos interesses da empresa perante os órgãos federais sediados na capital federal. De fato, teria, antes de tudo, uma função de *lobby* e articulações políticas do grupo governista.

<sup>216</sup> Salomão Antônio Ribas Júnior sempre esteve ligado ao grupo Konder-Bornhausen e, até por isto, teve atuação de destaque no Governo Militar: “Assessor parlamentar do Senador Antônio Carlos Konder Reis (1965-1974). Chefe do Departamento de Administração do Conselho de Desenvolvimento Industrial do MIC (1971-1974). Secretário de Estado da Educação de Santa Catarina (1975-1977)”, entre outros, conforme PIAZZA, 1985, op. cit., pp. 491-492. Até antes de assumir a vice-presidência da Codesc era Consultor Geral do Estado (desde 1979).

As referidas figurinhas nada mais eram, em regra, (mais) uma maneira engenhosa do governo Bornhausen divulgar as suas realizações. À Codesc, através de Salomão Ribas, ficou a incumbência de operacionalizar a referida campanha, em convênio com a Secretaria da Fazenda, além de colher os frutos políticos do referido evento. Em novembro de 1982 Salomão Ribas efetivamente colheu os frutos de suas realizações enquanto vice-presidente da Codesc e encarregado do *marketing* da empresa, elegendo-se deputado estadual pelo PDS, o que reflete mais uma vez a utilização política do espaço público que esteve reservado à empresa.

#### **4.3.4. O enfraquecimento diante do Sistema Financeiro Público e as mudanças de rumo**

É importante neste ponto se fazer um rápido apanhado do que foi visto até aqui neste capítulo, resgatando pontos que estão em conjunção com a perspectiva de análise para o Sistema Financeiro Público e para o próprio futuro da Codesc. Foi salientado que as condições políticas (*ex-ante*) e econômicas (*ex-post*), colocavam para o grupo governista uma perspectiva não muito favorável, alimentando a necessidade de uma bem montada estratégia visando manter espaços de articulação de poder e tendo sempre em vista o calendário eleitoral. Neste sentido, a centralização das principais decisões a partir do Gaplan foi o primeiro passo dado por Jorge Bornhausen, que assim conseguiria arregimentar alianças com vistas a não perder o poder de influenciar as candidaturas governistas às eleições de 1982.

Em decorrência disto, a Codesc teve a primeira baixa no que até então era um “império”, uma grande força e poder de decisão sobre amplo segmento do aparelho estatal catarinense, e que eram suas prerrogativas de companhia de desenvolvimento que estavam para além do Sistema Financeiro Público. Um segundo passo, foi o deslocamento do poder decisório da Diretoria Executiva - Direx, colocando para o Conselho de Administração - Conad um papel central na tomada de decisão. Apesar destas baixas, a Codesc ainda teve papel importante no esquema governista, seja como canal de articulações políticas (principalmente via Consul e através das doações e auxílios financeiros), seja como alavanca de recursos para os investimentos estatais, ou

ainda como instrumento de *Marketing* das realizações governamentais, incluindo aí a alavancagem de uma candidatura à deputado estadual (Salomão Ribas Jr.).

Conforme também já foi analisado, os amplos poderes da Codesc estavam amparados principalmente na pessoa de seu dirigente máximo, Jorge Bornhausen, e quando este entrega o cargo a Eduardo Santos Lins, já há indícios de agudização de conflitos institucionais e da busca de ampliação de espaços de influência. Além de não estar mais diretamente dirigindo a empresa, Bornhausen tratou de tirar as possibilidades de poder de Marcos Buechler, o presidente no seu governo. Estes dois fatores, a despersonalização do poder e a perda de competências dos dirigentes da Codesc, foram de vital importância para o seu enfraquecimento perante o Sistema Financeiro Público - SFP.

Destes dois fatores subtrai-se argumentos para o fortalecimento da hipótese de que a Codesc, antes de ser um projeto para uma ação coordenada do Sistema Financeiro Público estadual, foi uma articulação do Sistema Financeiro Público estadual para a concretização de um projeto político, que teve como pivô Jorge Konder Bornhausen. Ao enfraquecer a empresa e deslocar os centros decisórios de poder para o Gaplan, Bornhausen não só mostrou a lógica patrimonial de poder que o caracteriza, como também deixou claro a inexistência de um projeto para o Sistema Financeiro Público. Para a face do *controle institucional* da Codesc, fica nítido a fragilidade das instituições públicas numa sociedade capitalista com fortes traços da lógica de dominação patrimonial.<sup>217</sup>

Vale ressaltar, o enfraquecimento sobre as empresas que compunham o “Sistema Codesc” refletiu um conflito que existia desde a criação da *holding*, pois as mesmas viram de uma hora para outra uma perda substancial de autonomia nas suas decisões. Assim expressa-se um depoente, quando perguntado sobre reações das subsidiárias acerca do controle exercido pela Codesc à época:

*Essa reação a gente percebia nos técnicos, principalmente do Besc. Os técnicos do Besc que vieram para implementar a Codesc eram boicotados dentro do banco pelos colegas. Sempre precisava um reforço quando se necessitava alguma coisa do banco. Informação, por exemplo, sempre tinha que acionar a Diretoria para obter as informações do banco. Sempre houve uma reação muito grande dos técnicos do Besc*

<sup>217</sup> Sobre a fragilidade das instituições públicas brasileiras ver: SEIBEL, Erni José; BORBA, Julian. *Participação política e democratização do Estado: reflexões a partir da experiência brasileira*. Florianópolis, CPGSP/UFSC, 1998. (mimeo)



*em relação à Codesc, sempre, sempre, sempre. Eles sempre quiseram extinguir a empresa, desde o começo havia uma oposição fortíssima dos técnicos dos bancos, e do Besc principalmente.*<sup>218</sup>

Os conflitos que estavam sendo gestados durante os primeiros anos da Codesc, tiveram na virada de governo um espaço para mudanças na correlação de forças e poder dentro e fora do SFP.

*Quando o Doutor Jorge assumiu o governo e criou o Gaplan, houve vários questionamentos sobre esta atitude, que fez a empresa perder poder. Houve um desencanto, inclusive do Doutor Ruy (Borba), (...) ficou uma situação bem embaraçosa, porque as pessoas (leia-se, os técnicos da Codesc) não viam motivos. O único motivo que se via era político, pressão das outras áreas para tirar um pouco de poder da Codesc, e pressões até do próprio Sistema Financeiro.*<sup>219</sup>

De fato, no início do governo de Bornhausen foram feitas modificações nos Estatutos Sociais da Codesc que tiraram várias prerrogativas, tanto da empresa como da Direx. Foi no bojo destas modificações estatutárias que começaram as dificuldades de gestão da Codesc perante o SFP, as quais verificou-se não só nos depoimentos assinalados acima, mas igualmente em outras fontes pesquisadas e que serão abordadas neste item do trabalho.

Como se não bastasse a não eleição do próprio presidente da Codesc como presidente do Conad, teve-se também a passagem para este último órgão das prerrogativas de dar a palavra final no tocante à orientação e planejamento, e de autorizar a participação acionária e a subscrição de ações nas empresas do sistema. Aliado a isto, foi retirada do Estatuto da empresa a obrigatoriedade do Conselho de Administração ser composto pelos dirigentes das empresas que compunham o “Sistema Codesc”.<sup>220</sup>

<sup>218</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

<sup>219</sup> Idem.

<sup>220</sup> Outro fator contribuiu para o desencadeamento do processo de enfraquecimento da Codesc perante o SFP. Trata-se ainda de modificação estatutária, mais precisamente da retirada de competências da empresa, que de 19 passou a ter apenas 5, sendo que 16 das excluídas diziam respeito às atividades relacionadas com as empresas do SFP. Eis um resumo das mesmas: Inciso III: conferir flexibilidade e especialização; IV: fixa áreas de atuação; V: Procape; VI: Sistema Integrado; VII: Diretrizes do Sistema Financeiro Estadual; IX: elaborar Planos e Programas para atividades do Sistema Codesc; X: disciplinar fiscalização financeira, laudos e perícias; XI: disciplinar fluxo de recursos; XII: “acompanhar a liberação de dotações orçamentárias estaduais e federais às empresas subsidiárias”; XIV: prestar fiança, aval, penhor ou caução em operações de crédito; XVI: “participar do capital votante das empresas do Sistema Codesc”. Além da retirada do Procape, justificado à época pela incompatibilidade de funções, as outras competências retiradas estão contempladas nos incisos que

Sem poder personalizado (como o existente com Bornhausen), com o esvaziamento das funções de desenvolvimento, com a perda da tomada de decisão em ações importantes ligadas ao SFP, e ainda sem os próprios componentes do mesmo fazendo parte do órgão da empresa, o resultado para a Codesc na gestão “ao, ao” de Buechler foi o esvaziamento também das funções perante o SFP. As diretrizes emanadas da empresa não tinham ressonância no restante do sistema, cujas empresas passaram cada vez mais a resgatar sua *autonomia institucional* limitada anos antes.

Desde o início da gestão Buechler já se percebe uma preocupação em garantir o controle do SFP. O programa de *Marketing* é um exemplo, principalmente o “Jornal da Codesc”, cujos argumentos e objetivos estão transcritos abaixo:

*De circulação estadual, constituiu-se o 'Jornal da Codesc' em mais um instrumento de informação, integração, divulgação e promoção das Unidades Executivas que compõem o Sistema. Veiculando temas de conteúdo geral e técnico de interesse comum ou específico das empresas do Sistema e da Comunidade, estamos com esse veículo possibilitando um estreitamento dos laços de relacionamento entre a 'holding', suas associadas e seus funcionários, além de atingirmos também setores extralimite ao sistema, considerados de interesse para a Companhia e suas Unidades Executivas.*<sup>221</sup>

A passagem mostra nitidamente que o objetivo maior do referido meio de comunicação foi o de encurtar as relações intra-sistema, seja entre os funcionários, seja entre a *holding* e as subsidiárias, e em segundo plano (também) a divulgação das instituições para fora do sistema. Igualmente em 1979 houve a preocupação da Companhia em patrocinar o pessoal da área gerencial em curso de “Aspectos Financeiros das Holdings”, tema que até então não havia aparecido nos diversos programas de treinamento de pessoal. Ainda neste ano um fato importante foi o descumprimento pelo Bescr, de norma do CPF que determinava a contratação dos serviços da Prodasc relativo ao controle do ativo imobilizado, e contratando serviços de firma particular.

Em 1980 as evidências do enfraquecimento da Codesc perante o SFP são ainda maiores. Através da área de “Modernização Administrativa das Empresas do Sistema Codesc”, a burocracia da empresa tentou de várias formas resgatar a noção sistêmica de trabalho que a originara. Uma destas tentativas foi o “Sistema Codesc de

---

ficaram, porém, de uma forma tão ampla que possibilitou as indefinições de atribuições e contribuiu para diluir o poder da Codesc nos desígnios das empresas do SFP.

Informações Gerenciais”, que objetivava “dotar a Codesc de dados/informações suficientes, que possibilite o planejamento eficaz para as Unidades Executivas do Sistema e da própria Codesc”. Outra foi o “Sistema Codesc de Planejamento”, e que, juntamente com a primeira, não conseguiram reverter o quadro de dificuldades de gerência do SFP.<sup>222</sup>

No mesmo ano a equipe técnica apresenta um trabalho intitulado “A Codesc e suas Unidades Executivas como Instrumentos de Desenvolvimento Sócio-Econômico de Santa Catarina: Uma Proposta de Novos Rumos Administrativos e Estratégicos”. No bojo deste debate interno aparece um projeto para a criação de um “Comitê Executivo da Codesc”, que tenta resgatar a participação de todos os dirigentes das empresas subsidiárias, a exemplo da composição do Conad nos primeiros anos de existência da Companhia. As finalidades do Comitê Executivo não deixam dúvidas sobre as dificuldades de relacionamento entre a Codesc e suas (des)controladas, como segue:

*1) Fortalecer o conceito de Sistema, onde cada um dos dirigentes é a organização e a organização são todos; 2) Alcançar soluções para os problemas organizacionais; 3) Possibilitar unidade de comportamento aos problemas comuns; 4) Melhorar as relações e a integração dos dirigentes do Sistema Codesc; 5) Encontrar resultados, correções ou neutralizações para problemas que naturalmente ocorrem no processo de gestão dos negócios do Sistema Codesc.*<sup>223</sup>

Em 1981 todas estas tentativas (projetos) são abandonadas, e a própria Diretoria de Coordenação foi extinta no mês de maio deste ano. De fato, isto foi o ponto culminante de um processo que teve início na decolagem do governo de Jorge Bornhausen, e que fica evidente na análise das Resoluções Direx. Se em 1979, no subgrupo Coordenação, foram detectados 21% do total das Resoluções, serão 12% em 1980 e apenas 7% em 1981. E ainda, destas resoluções, apareceram apenas duas autorizações para empresas do sistema prestarem garantias a empréstimos ou

<sup>221</sup> Codesc, Relatório de Atividades, 1979, p. 32.

<sup>222</sup> Pelo menos três outras tentativas foram detectadas, o “Sistema Codesc de Crédito Rural”, idealizado por Ruy Borba, mas que foi inviabilizado pelo Banco Central, outra o “Sistema Codesc de Serviços”, que abordar-se-á em seguida, e por fim, o “Sistema Codesc de Planejamento, Administração e Finanças”, cuja proposta “Ofereceu subsídios e sugestões à Companhia para a formulação de um modelo de administração sistêmica, através da implementação de Sistemas e Subsistemas de planejamento, administração e finanças nas empresas do Sistema Codesc”. *Ibidem*, 1980, p. 74.

<sup>223</sup> *Ibidem*, pp. 69-70.

financiamentos a terceiros, enquanto em anos anteriores este processo foi muito mais freqüente.

Observa-se que em 19 de abril de 1979, ou seja, pouco mais de um mês da posse do novo governo, a Codesc baixou a Resolução nº 237, que aprovou a prestação de garantia pelo Badesc à Artex, nada mais, nada menos, do que a empresa fundada pelo pai do então braço de confiança de Bornhausen no governo, o chefe do Gaplan, Norberto Ingo Zadrozny. Como apontado anteriormente, apesar de toda a queda de poder, à Codesc estaria reservado uma estratégia de alavancar recursos para investimentos do governo estadual, mas serviu igualmente como ponto de apoio para o favorecimento de parte do setor privado, justamente aquele com acesso facilitado no interior da máquina estatal, por dentro do espaço público.

Esta simbiose entre o setor público e o privado é explicação de uma das pessoas que viveu a época de queda das funções de *holding* da Codesc, bem como da continuidade de seu ciclo institucional, quando ela começa a adquirir novas funções:

*A impressão que eu tenho é a seguinte, é que ela deixou de ter função. Acho que ela conseguiu fazer o que ela se propunha e depois as empresas continuaram caminhando sozinhas. Não havia mais aquela necessidade de um acompanhamento. Ela funcionou, vamos dizer, como uma empresa de consultoria que entra, fica um ano, seis meses, ela ficou quatro cinco anos e pronto, acabou sua função. E ela teve que buscar uma nova função. Me parece que talvez tenha sido isto.<sup>224</sup>*

O que aconteceu com as funções que existiam para a Codesc desde a sua criação até 1981, aproximadamente, já foram discutidas anteriormente e retomar-se-á posteriormente. Mas no processo de esvaziamento de suas duas principais funções, a de companhia de desenvolvimento e de *holding* do SFP (a terceira, e que efetivamente restou, é a de administrar a carteira de ações), tem-se um outro processo que foi a busca de alternativas para a continuidade das operações da Codesc, o que está sendo explorado neste trabalho como um dos pilares básicos para seu posterior ciclo institucional.

A começar pela análise do pessoal ocupado, percebe-se que entre 1978 e 1980 há um aumento de cerca de 25% (de 226 para 283) no número de pessoal total vinculado à empresa. Já em 1981 há um decréscimo para praticamente o mesmo nível

<sup>224</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

de 1978, justamente no período conhecido como a “debandada” da empresa<sup>225</sup>. Não só a desvinculação total da Codesc é verificada, mas, principalmente, há um aumento considerável de pessoal à disposição de outros órgãos da administração estadual. Destas, quase 50% estava à disposição na Administração Direta, e muitos destes foram para o Gaplan, justamente o órgão que centralizou funções que até então eram da Codesc.<sup>226</sup>

Observou-se que a idéia de construção de uma sede própria para a empresa foi o impulso para o projeto, que apareceu em 1979, de construção de um Complexo Administrativo que agregasse a Codesc e as subsidiárias. O projeto não decolou, e o terreno de propriedade da empresa foi vendido para a Fusesc. Em setembro de 1980 há uma redução da jornada de trabalho na Codesc, que deveria servir de exemplo para as subsidiárias, mas que ficou restrito à empresa.

Quando o quadro burocrático da Codesc começa a sentir a perda de funções, de *status* e de poder na estrutura estatal, colocavam-se-lhes poucas alternativas. Poderiam desligar-se da instituição ou transferir-se para outras esferas do governo (como alguns fizeram), antevendo a extinção da empresa. Uma outra alternativa seria ficar na Codesc e buscar novas funções, arriscando na possibilidade de “vender” novos produtos e mostrar a viabilidade e a importância da continuidade da mesma, fato que efetivamente ocorreu.<sup>227</sup>

É a partir desta última alternativa, e no bojo dos trabalhos e estudos sobre os problemas da instituição sob a perspectiva sistêmica, que surge o projeto de criação do “Sistema Codesc de Serviços”, que teria como objetivos:

*1. O desenvolvimento integrado, coordenado e racionalizado de sistemas de serviços financeiros e contábeis, serviços gerais, de administração de materiais, de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, de comunicação e outros sistemas de serviços especializados e não especializados, inclusas as atividades burocráticas e administrativas decorrentes, realizados de forma unilateral, bilateral e/ou multilateral pelas empresas do Sistema Codesc; 2. O estabelecimento de*

<sup>225</sup> Porém, sobre estes números há que se ponderar a entrada de 43 pessoas, em 1980, para trabalharem exclusivamente na campanha “A Criança e o ICM: conheça Santa Catarina”, e que podem ter saído no ano seguinte, o que não foi constatado na pesquisa material ou em depoimentos. Mas houve referência, nos depoimentos, de que no período Buechler ocorreu a utilização da empresa para empregar pessoas através de indicação política.

<sup>226</sup> Em 1978 eram 25 pessoas à disposição de outros órgãos estaduais, e em 1980 passam a ser 47. Destes, 28 estavam na Administração Direta, 1 no Procape, 2 na Sidersul, 4 no Itep e 12 na Refloresc.

<sup>227</sup> A alternativa de reativar as funções da empresa já está contemplada na análise feita até aqui, e por motivos diversos, não teve os resultados esperados.

*diretrizes e orientações a serem observadas no relacionamento institucional do Sistema Codesc; 3. A definição das linhas básicas dos modelos operacionais dos Sistemas de Serviços a serem criados, através de acordos específicos, entre as empresas do Sistema Codesc; 4. A fixação dos custos operacionais e taxas específicas de remuneração por serviços prestados pelas empresas do Sistema Codesc.*<sup>228</sup>

O que anteriormente foi uma possibilidade de poder, agora passa a ser uma possibilidade de sobrevivência. De fato, a prestação de serviços para a própria administração estadual passou a ser o caminho perseguido pela empresa para a sua própria continuidade, uma sobrevivência. Isto estaria nas preocupações da burocracia da Codesc desde o início da percepção de que os tempos haviam mudado, e as relações de poder igualmente. Além disto, havia uma preocupação especial, a de que a empresa perdesse completamente suas características diante da eleição de 1982:

*Foi um ano extremamente preocupante para os funcionários, porque sentíamos que a empresa teria que retomar o rumo de atividade, e a empresa teria que ter uma atividade fim para ela, e ela não estava, ela estava à procura de uma alternativa que não estava conseguindo, que não tinha eco. Inclusive para nós oferecermos, porque tinha uma equipe técnica formada, qualificada e que não estava sendo absorvida, e nem utilizada. Então a preocupação nossa era de tentar vender a imagem dos técnicos que nós tínhamos aqui e a capacidade que tinha a empresa.*<sup>229</sup>

Em fevereiro de 1982 ocorre uma grande modificação na ocupação dos cargos públicos estaduais, e marca a saída do cenário estatal formal catarinense do ex-diretor superintendente da Codesc, Ruy Ferreira Borba Filho. Após um período no Itep, Ruy Borba passou a superintendente do BRDE em Santa Catarina, de onde saiu em 1982. Em 1984 Ruy Ferreira Borba Filho figurava entre os principais empresários vinculados ao grupo econômico Perdigão, juntamente com Ivan Orestes Bonato, ex-secretário da Fazenda de Konder Reis e de Jorge Bornhausen, bem como Flávio Brandalise<sup>230</sup>, este último suplente do Conselho Fiscal da Codesc entre abril de 1978 e março de 1987. Já o ex-governador Antônio Carlos Konder Reis, passou a ter assento no Conselho de Administração do grupo WEG. O processo simbiótico entre público e privado se revela em duplo sentido, do privado para o público e, em contrapartida, do público para o privado.

<sup>228</sup> Codesc, Relatório de Atividades, 1980, op. cit., pp. 70-71.

<sup>229</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

<sup>230</sup> CARIO, op. cit., p. 357, Quadro 11, tendo como fonte o Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

#### **4.4. 1982: Paulo Konder Bornhausen e a “operação eleição”**

Nas eleições de 1982 seriam eleitos diretamente, além de deputados estaduais e federais, o governador e um senador. O crescimento das oposições desde meados da década de setenta, colocava para os governistas a necessidade de arregimentar aliados e criar as condições para não perderem o pleito deste ano. O governador Jorge Bornhausen tratou, desde o início de seu governo, da alavancagem da candidatura de Esperidião Amin para governador, e da sua própria para o senado, o que se confirmou, apesar das pretensões de Konder Reis em voltar ao executivo catarinense. No ano das referidas eleições, a ordem no interior das elites era *fazer tudo o que estivesse ao alcance* para obter a vitória de Amin e Bornhausen, o que significaria a continuidade das possibilidades de acesso aos favores do Estado.

Sobre as eleições de 1982 existem alguns estudos que demonstram as estratégias e táticas para eleger os candidatos da situação, o então PDS, alguns deles já citados neste estudo. Dentre eles destaca-se o de Aguiar (1995), que com muita propriedade evidenciou as diversas formas e fraudes que foram utilizadas para a obtenção de resultado favorável no pleito. No seio da sociedade civil, destaca o autor, entre outros, a ativa participação da Adesg, da mídia falada, escrita e televisionada, dos “cabos eleitorais” no dia da eleição e na apuração, além de entidades assistencialistas e sindicais, como o Sindicato dos Jornalistas de Santa Catarina.

Além destes, o próprio aparelho do Estado foi amplamente utilizado para o mesmo fim, como gastos excessivos com propaganda através da Secretaria Extraordinária de Comunicação Social - Secom, dirigida na época pelo intelectual orgânico Paulo da Costa Ramos, o Procape, cujas irregularidades foram apontadas em CPI da Assembléia Legislativa em 1983, apesar de não terem sido punidos os responsáveis pelas fraudes e desvios de recursos. Além disto, destaca ainda o autor a ampla utilização do Sistema Financeiro estadual, notadamente o Besc, com evidências de empréstimos a empresas deficitárias e concordatárias, aumento descomunal de

novas agências<sup>231</sup> e contratação excessiva de pessoal, o que rendeu igualmente uma CPI, com os mesmos resultados da feita no caso do Procape.

À Codesc esteve reservado, igualmente, papel estratégico neste processo, e o que se apurou nesta pesquisa dá conta da montagem de uma verdadeira “operação eleição” a partir da empresa com amplitude, no mínimo, para o Sistema Financeiro estadual. Por isso, acha-se importante apontar especificamente o que significou a Codesc nas eleições de Amin e Bornhausen, pois significa mostrar a forma de utilização do espaço público para fins político-partidários, com influência significativa sobre o futuro que estaria sendo traçado para a empresa, para o Sistema Financeiro Público estadual e para as contas públicas estaduais.

A partir da Codesc e com grande influência no SFP-SC, a “operação eleição” teria um pivô, uma pessoa que fosse capaz de comandar todo o sistema para o fim último que foi a eleição da chapa governista. Trata-se do irmão do ex-presidente da empresa e governador do estado, Paulo Konder Bornhausen (para simplificar, doravante, apenas PKB). Filho do banqueiro-político Irineu Bornhausen, PKB teve desde jovem atividade política, passando por diversos órgãos do Sistema Financeiro Público até adentrar na área privada do Sistema Financeiro:

*Deputado à Assembléia Legislativa do Estado à 3ª legislatura (1955-1959). Presidente da Assembléia (1956) e, como tal, vice-governador do Estado. Diretor do jornal 'Resistência', Florianópolis (1957). Líder da União Democrática Nacional na Assembléia (1957). Secretário de Estado do Interior e Justiça do Estado (30.04.1958 - 14.11.1958). Diretor da Cia. Carbonífera Treviso e da Fábrica de Máquinas Raimann S/A, Joinville, SC (1959). Diretor da Rádio 'Diário da Manhã', Florianópolis (1960). Presidente do Instituto Nacional do Pinho (hoje Instituto Brasileiro de Defesa Florestal) (1960-1962). Diretor da Carteira de Crédito Geral do Banco do Brasil, 3ª Zona (1964-1968 e 1968-1972) e para a Carteira de Crédito Geral e Crédito Industrial (renunciou em 1972). Presidente e fundador da COBEC - Cia. Brasileira de Entrepósitos e Comércio, criada pelo Banco do Brasil (1973-1977). Diretor da Associação Comercial do Rio de Janeiro (1975). vice-presidente do Grupo Atlântica Boavista de Seguros, atual Bradesco Seguros S/A (1977).<sup>232</sup>*

<sup>231</sup> Em 1982 foram abertas 31 agências do Besc. Banco do Estado de Santa Catarina S/A. *Besc: uma idéia 35 anos depois*. Florianópolis, Besc (Editora Mares do Sul), pp. 154-155.

<sup>232</sup> PIAZZA, 1985, op. cit., p. 103. Assim como Paulo Konder Bornhausen, o irmão Roberto Konder Bornhausen esteve vinculado ao Sistema Financeiro Privado na década de setenta. Roberto Bornhausen era o principal Diretor Executivo do Unibanco, e em 1977 assumiu a presidência da Associação de Bancos no Estado de São Paulo - Assobesp, e da Federação Brasileira de Bancos - Febraban. MINELLA, op. cit., pp. 388-401.



Em 1982, PKB ainda estava na vice-presidência da Atlântica Boavista de Seguros, quando licenciou-se para assumir a presidência da Codesc, onde já participava como membro do Conselho Consultivo. A 16 de março de 1982, o ainda governador Jorge Bornhausen empossou o irmão PKB, que já havia assumido a presidência da Codesc em 12 de fevereiro, como presidente também de seus Conselhos Consultivo - Consul e de Administração - Conad, tendo, agora sim, as prerrogativas de poder que não existiram para Buechler. Num “toque de magia” deslocou-se o poder decisório para fortalecer o comando do Sistema Financeiro Público com objetivos eleitorais. Entraram juntamente no Conad mais quatro novos membros: Ivo Silveira e Egon João da Silva que estavam no Consul, mais Jair Francisco Hams e Klaus Eduardo Mayer.<sup>233</sup>

Neste mesmo dia da posse ocorreu a única AGO/AGE de 1982 tratando de temas de praxe, bem como de proposta (aprovada) de doação de terreno (que já havia sido doado pelo Governo catarinense à Codesc), para a Refloresc, ou o que existia desta no papel. Mas cabe destacar uma reunião do Comitê de Planejamento - Copla antes disto, em 16 de fevereiro. É deste órgão que retirou-se a maior parte das análises neste item do trabalho através do Livro de Atas das suas reuniões, existentes apenas para 1982. O Copla, que tinha características técnicas e por técnicos era integrado, passou a ser um espaço para discussão e deliberação a partir dos dirigentes do Sistema Codesc.

Neste particular uma importante modificação, pois do Copla passaram a participar os dirigentes máximos das empresas do Sistema Financeiro Público<sup>234</sup>, revertendo posição anterior que teve como resultado o enfraquecimento da Codesc perante o SFP. Deste fato tira-se duas constatações: primeiro, que o enfraquecimento da Direx foi, antes de tudo, uma decisão política, e não simplesmente falta de

<sup>233</sup> O jornalista Jair Francisco Hams, ex-secretário de Comunicação do Governo Konder Reis, participava ativamente de duas instituições que tiveram envolvimento com as estratégias para eleger Amin e Jorge Bornhausen em 1982, a Fundação Nereu Ramos e a Adesg. AGUIAR, op. cit., p. 117 e 121. Hams entrara na Direx da Codesc em 12 de fevereiro de 1982 como vice-presidente, no lugar de Salomão Ribas Jr. que desincompatibilizara-se para concorrer às eleições. Além dele, saíram, também pelo mesmo motivo, Buechler, Ivan Bonato (que concorreu a suplente de Senador na chapa de Jorge Bornhausen) e Nilson Bender.

<sup>234</sup> São eles: Nilson José Boing - Besc; Elmar Rudolf Heineck - Badesc; João Adalberto da Silveira - BRDE; Aloysio Gentil Costa - Bescr; Francisco Arcanjo Grillo - Bescval; Luiz Mauro Machado - Bescor; Luiz Acastro de Campos Gonçalves - Bescam; Luiz Alberto Cerqueira Cintra - Prodasc; Hélio Mário Guerreiro - Bescredi; Jauro Dêntice Linhares - Besctur. Participaram de todas as reuniões do Comitê em 1982 todos os membros da Direx.

capacidade gerencial da direção. Neste sentido, foi uma **não-decisão** em ter uma articulação da atuação do SFP; segundo, dado que neste ano eleitoral esta decisão política foi tomada, haveria um objetivo especial para o fato, e este objetivo era o esforço concentrado para o enfrentamento das oposições em novembro.

A citada reunião do Copla foi o início da “operação eleição”. Nela foram tratados diversos assuntos relacionados ao SFP, como os Relatórios de Atividades, onde PKB ordenou que os mesmos fizessem menção aos planos de governo. Além disto, foi colocado em pauta discussão sobre as propostas orçamentárias para 1982 (caso a caso), na qual a preocupação principal era a busca de alternativas para a maximização dos recursos, exatamente o que originou a empresa em meados da década de setenta. Ao final desta reunião aparece a primeira evidência de que o SFP teria papel importante naquele ano eleitoral, constatação que se faz da leitura da Ata, como segue:

*Besc: Retomando a palavra, o Senhor Presidente disse que os dirigentes máximos das empresas componentes do Sistema Codesc deverão participar de reuniões com os Gerentes do Banco do Estado de Santa Catarina S/A - Besc, com a finalidade de se definir a forma que deverão atuar.*<sup>235</sup>

Na reunião seguinte, em 10 de março, continuam a fazer parte da pauta assuntos relativos às atividades das empresas do SFP e às eleições. Foi nesta reunião que Ivan Matos introduzia a idéia, originária da equipe técnica, de criação do Comitê Executivo, o que efetivamente já estava ocorrendo naquele momento através do próprio Copla, ao menos no tocante à participação dos dirigentes das empresas subsidiárias. Nesta reunião, surge nova evidência de que a Codesc e as empresas do SFP teriam papel importante nas eleições, através do discurso escrito, lido e transcrito em ata, do então presidente da Refloresc, Fernando Brüggemann Viegas de Amorim, que, ao renunciar ao cargo, “rogou fossem transmitidos votos de agradecimentos pela colaboração de todos, enquanto permaneceu no cargo, pedindo o empenho dos companheiros nas atividades políticas para que possamos vencer as eleições de 1982”.<sup>236</sup>

Em 05 de abril nova reunião, com dois destaques na grande quantidade de assuntos sobre o SFP, a Codesc alavancando recursos para possibilitar aplicações nas

---

<sup>235</sup> Codesc, Atas reuniões Comitê de Planejamento - Copla.

empresas, e, novamente (e até igualmente) assunto diretamente relacionado à “operação eleição”. No primeiro caso, tem-se ainda uma demonstração de força do chefe do Gaplan, Norberto Zadrozny, com a palavra, o senhor presidente da Codesc:

*Continuando, disse que por sugestão do Doutor Norberto Ingo Zadrozny, Secretário chefe do Gabinete do Planejamento e Coordenação Geral - Gaplan, à Sua Excelência Governador do Estado, a Codesc tomará a iniciativa na captação de recursos para o nosso Estado, no valor de Cr\$ 600.000.000,00 (seiscentos milhões de cruzeiros), já que Cr\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de cruzeiros) estão previstos em orçamento. Esclareceu que o Governo do Estado tomará tal empréstimo para repasse à Codesc, objetivando a capitalização de Empresas de seu Sistema.<sup>237</sup>*

No segundo caso, as evidências do uso da máquina do Sistema Financeiro continuam, ainda na palavra do presidente:

*Em seguida, fez uso da palavra o Senhor Presidente do Banco do Estado de Santa Catarina S/A, o qual informou sobre a realização de reuniões regionais com os gerentes das agências do Besc, estando a de Joaçaba marcada para o dia 22 e a de Chapecó para o dia 23, ambos do mês de abril do ano em curso. Diante do exposto, o senhor Presidente da Codesc solicitou que os demais dirigentes máximos das Unidades Executivas componentes do Sistema procurassem participar das referidas reuniões a fim de oportunizar a venda dos serviços oferecidos pelas Empresas que presidem, o que traria, conseqüentemente, reflexos positivos. Sugeriu, por outro lado, que tais encontros contassem com a participação das classes política e empresarial.<sup>238</sup>*

Quase dois meses depois uma nova reunião, em que se destacou as tentativas de ação integrada das unidades executivas do Sistema Codesc e uma recomendação do presidente da empresa sobre a realização, pelas empresas, de novas contratações de pessoal. Houve uma determinação do governador para que fossem evitadas estas contratações e, segundo afirmou PKB na reunião, “apenas ele (presidente) tem competência para decidir sobre excepcionalidades junto ao Governador”. Excepcionalidades que foram muitas, senão exageradas, pois em 1982 somente o Besc empregou mais de 1.000 pessoas sem concurso público.<sup>239</sup>

A 11 de agosto a última reunião do Copla antes da eleição, e além dos assuntos já citados aqui, um reforço de PKB para o momento que se aproximava:

<sup>236</sup> Idem.

<sup>237</sup> Idem.

<sup>238</sup> Idem.

<sup>239</sup> AGUIAR, op. cit, p. 84. Segundo nota 26, p. 101 do mesmo estudo, no governo Bornhausen foram contratados 19.699 servidores.

*Finda a exposição dos assuntos do representante do Besc, o Presi da Codesc recomendou a todos os presentes que façam, periódicamente, visitas às agências do aludido Banco, a fim de se melhor alcançar os objetivos perseguidos por todo o Sistema Codesc.*<sup>240</sup>

Espera-se, pelo que foi analisado até aqui neste item do presente trabalho, que não existam muitas dúvidas sobre os reais “objetivos perseguidos” mencionados por PKB, ou seja, ajudar a eleger, como conseguiram, Amin governador e Jorge Bornhausen senador.

Os trabalhadores da empresa também tiveram participação ativa na eleição, e segundo depoimento, foi-lhes colocado a situação de participação ou demissão. Assim, principalmente quando esquentou a disputa, a Codesc praticamente parou de operar, e os seus trabalhadores, na sua maioria, saíam às ruas para fazerem panfletagem e campanha política do gênero. Em julho, PKB tratou de restabelecer a jornada de trabalho que havia sido reduzida, tamanho o volume de “trabalho” que se vislumbrava para os próximos meses. Houve quem afirmasse ter a Codesc se transformado numa espécie de quartel general - QG (na verdade, foi um dos vários existentes) nas eleições de 1982, confirmado por outros.

*A Codesc contribuiu muito para a eleição de Esperidião Amin. (...) A Codesc foi uma mola propulsora para a sua vitória.*

*A Codesc foi bem usada neste contexto político partidário em 82. Foi uma época bastante desgastante. (...) A Codesc estava bem envolvida no processo político, e se ela tinha jeito de QG, (...) com certeza. (...) sem medo de errar, ela teve um papel importante nestas eleições, um papel significativo. Por isto, não haviam razões técnicas nem políticas para o que ocorreu no início do governo Amin.*<sup>241</sup>

Através das Resoluções Direx tem-se outras importantes atividades da empresa em 1982. As ações relativas a outras esferas do Estado, juntamente com as doações e auxílios financeiros foram responsáveis por 85% das Resoluções do ano, destacando as relativas a garantias que representaram 31% do total. Apesar de ter diminuído comparativamente a 1981, em 1982 os contratos de garantias representavam cerca de 41% do capital social da Codesc, alguns com vencimento para 1989 ou 1990.

<sup>240</sup> Codesc, Atas reuniões Copla.

<sup>241</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor. Sobre o que ocorreu no início do governo Amin, aborda-se no próximo capítulo.

Na terceira reunião do Conad, em 12 de agosto de 1982. (foram 4 no total da gestão de PKB), duas decisões demonstram que os dias de *holding* da Codesc estavam contados. Primeiro, o Copla foi transformado em Comitê Executivo, aos moldes do que havia sido planejado anteriormente, já comentado e citado neste estudo. Numa das partes da normatização do referido comitê está expresso que: “A integração funcional do Sistema Codesc não implicará, sob qualquer aspecto, em lesão à individualidade das empresas que o compõem”. Segundo, para que não houvesse dúvidas sobre isto, foi anunciado que a Direx tinha revogado (em 25 de maio) a Resolução 290/79, que havia renovado a **Resolução 32/76** em que se tinha definido as áreas de atuação para as empresas do Sistema Codesc. Com a palavra, PKB

*Esclareceu que após longo período de experiência, vividas sob as normas contidas naquele instrumento, concluiu-se pela sua revogação, tendo em conta que tal mecanismo vinha limitando a criatividade e agressividade dessas Empresas, bem como impondo restrições de ordem operacional.*<sup>242</sup>

A revogação da Resolução 32 revela o resultado do processo de luta entre *autonomia e controle institucional* durante o período até aqui analisado. É uma espécie de “viagem redonda”, na expressão de Faoro (1989), o fechamento de um ciclo e uma volta praticamente às mesmas condições anteriores à criação da Codesc, a não ser pelo fato de ainda existir o seu controle (poder) formal sobre as empresas financeiras estaduais. Além disto, parece mais uma demonstração de que a Codesc foi uma criação para um projeto político, o que traz para a mesma a caracterização de fragilidade institucional.

Paulo Konder Bornhausen deixou o cargo em 10 de dezembro de 1982, assumindo no seu lugar Jair Francisco Hams. Ao anunciar sua retirada, argumentou que estava deixando o cargo “(...) em virtude de haver terminado o período de licença que lhe foi concedido pelo Grupo Atlântica Boavista, do qual é vice-presidente”<sup>243</sup>. Não só por isto, mas, principalmente, havia passado o período de sua função na

<sup>242</sup> Codesc, Atas reuniões Copla. Vale o registro na mesma reunião, da “participação” dos demais conselheiros nos destinos da Codesc: “Pedindo a palavra o Conselheiro Egon João da Silva teceu elogios aos dirigentes máximos de determinadas Empresas, tendo em vista os bons resultados alcançados, agradecendo, posteriormente, a oportunidade que lhe foi concedida para participar do Conselho de Administração da Codesc. Em seguida, o Conselheiro Norberto Ingo Zadrozny parabenizou o Senhor Presidente deste colegiado pelas excelentes exposições feitas nesta reunião, **bem como enalteceu a participação de empresários de entidades privadas no Conselho de Administração da Companhia.**” (grifo nosso).

<sup>243</sup> Codesc, Atas reunião Comitê Executivo.

presidência da Codesc, a função de ajudar na eleição de Amin ao Governo do Estado e do irmão Jorge Bornhausen ao Senado.

## CAPÍTULO 5

### Codesc: sobrevivência e ciclo institucional

#### **5.1. Governo Esperidião Amin e a lógica patrimonialista (1983-1987):**

##### **“ao vencedor pertence a rapinagem”<sup>244</sup>**

##### **5.1.1. Enxugamento e o período nômade - “silencioso”**

Esperidião Amin Helou Filho tomou posse no cargo de governador de Santa Catarina em 15 de março de 1983, e neste mesmo dia deu posse aos novos membros da Codesc, repetindo o gesto de seu antecessor e agora senador Jorge Konder Bornhausen. Para presidente executivo da Codesc fora designado Carlos Passoni Júnior, o mesmo que viu tolhida suas possibilidades de conduzir o Sistema Financeiro Público estadual em 1970 através da Administradora Financeira Catarinense S/A - ADFSC. Passoni também esteve à frente do Besc a partir de 23 do mesmo mês, e compôs a Diretoria Executiva - Direx da Codesc ao lado de Ivan Mattos e Antônio Westrupp que continuaram nos cargos em que estavam desde março de 1979.<sup>245</sup>

Além dos três membros da Direx, passaram a compor o Conselho Administrativo -Conad da empresa (agora com nove membros) outras cinco pessoas eleitas na Assembléia Geral Extraordinária - AGE do dia 14 de março de 1983: Paulo Roberto dos Santos, Antenor Manoel Napolini, Mário Luiz Guimarães Collaço, Sérgio Waltrick, Nilson Wilson Bender e (novamente) Ivan Orestes Bonato. Na oportunidade foram eleitos os membros do Conselho Fiscal da Codesc, que passou a ter quatro membros efetivos e o mesmo número de suplentes, entrando neste órgão

---

<sup>244</sup> Frase proferida em discurso do Senador norte-americano Willian Marcy, em 1832.

<sup>245</sup> Carlos Passoni Júnior foi coordenador da campanha política de Amin em 1982, e um dos responsáveis pela elaboração das intenções de seu programa de governo, a “Carta aos Catarinenses”. Passoni deveria tomar posse no Besc em 16 de março de 1983, mas isto se efetivou apenas no dia 23 do mesmo mês. Seu nome havia sido vetado pelo Banco Central (que voltou atrás em 22 de março), o mesmo órgão que detectou operação considerada “fora da boa técnica bancária” em 1973, quando Passoni, Lauro Linhares, Paulo Bauer Filho, Álvaro Tomazoni e Erasmo Spoganicz estavam na direção do Besc. Foram todos suspensos por dois anos de suas funções. MICK, Jacques. *Crimes Impunes: o lado oculto da intervenção no Besc*. Florianópolis, QUORUM, 1997, pp. 25-27.

três novos componentes: Klaus Eduardo Meyer, Celestino Roque Secco e Victor Fernando Sasse.

À primeira vista, o desenrolar dos fatos indicariam uma repetição dos acontecimentos anteriores na trajetória da Codesc. Aparentemente não haveria de ser diferente e a expectativa, principalmente do quadro burocrático da empresa, era de que no governo Amin a Codesc resgataria a maior parte do poder de *controle institucional* que existiu nos primeiros anos de funcionamento. Alguns fatores concorriam para isto, a destacar: a Codesc foi muito importante para a vitória de Amin, que, depois de eleito, foi pessoalmente agradecer o empenho com aperto de mão a cada funcionário da empresa; Amin significaria uma continuidade no poder estadual, visto ter sido guinado ao posto de governador a partir das elites dominantes, e por isto não havia expectativa de grandes rupturas e modificações na estrutura administrativa estadual; por fim, a própria burocracia da Codesc tratou de realizar trabalhos abordando o que era e o que poderia fazer a empresa, encaminhados para o futuro governador tomar conhecimento.

Porém, no dia seguinte à posse de Amin, em 16 de março, uma grande surpresa, e que teve como porta-voz Ivan Mattos:

*Os gerentes e chefes foram chamados e a conversa foi simples, curta e grossa: 'Vocês estão destituídos do cargo. Vocês devem orientar o pessoal para pedir disposição. A Codesc está sendo enxugada'. E foi um salve-se quem puder para arrumar disposição. Foi por ai, coisa deste tipo.*<sup>246</sup>

Enquanto Ivan Mattos anunciava a decisão, Passoni tratava de baixar Resoluções formalizando a extinção dos cargos de chefia e as gratificações de função, além de diversas revogações de Resoluções que tratavam de assuntos internos da empresa, baixadas desde 1981. O ato marcou o esvaziamento quase completo da Codesc e alguns funcionários avaliavam que o futuro próximo seria a sua extinção<sup>247</sup>. De um quadro com cerca de 229 pessoas, a empresa passou a ter cerca de 20 ligadas diretamente a ela, e que passaram a cuidar apenas de aspectos administrativos. O

<sup>246</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

<sup>247</sup> Idem: "Com a eleição de Esperidião Amin, a gente pensou que a empresa voltasse a ter as atividades, de ser melhor utilizada. E surpreendentemente foi comunicado que a empresa iria sofrer um enxugamento, ou a compactação da empresa no máximo possível. Aí sentiu-se que a empresa teria pouco tempo de vida. Enquanto pensávamos que a empresa seria transformada com a mudança de governo, foi o contrário, ela foi dilapidada com a mudança de governo".



restante, como narrado no depoimento acima, foi colocado à disposição em diversos órgãos do aparelho estatal catarinense.

A partir deste dia a Codesc praticamente existia apenas no papel. E entrou num período nômade (entre março de 1983 e janeiro de 1985), passando a se localizar em diversos endereços, às vezes em dois ou três diferentes ao mesmo tempo<sup>248</sup>. Uma das conseqüências desta situação foi a perda de grande parte de documentos e informações da empresa, um grande prejuízo histórico, mas que também pode ser visto como uma espécie de “queima de arquivo”.

Mas as modificações na empresa não foram apenas este enxugamento de pessoal. Na AGE do dia 14 de março de 1983, além da eleição dos membros dos órgãos da Codesc, houve uma ampla reformulação nos seus estatutos sociais. Quantitativamente, o estatuto passou de 52 artigos em 1982, para apenas 22 em 1983, uma redução significativa. Qualitativamente aponta-se alguns itens que por enquanto são importantes à análise do presente estudo, como o artigo 4º que trata dos objetivos da Codesc e que foram reduzidos de cinco para quatro.

Destaca-se nas modificações dos objetivos a **exclusão**:

- a) das prerrogativas de executar a política estadual de desenvolvimento (inciso II);
- b) de ser o promotor, articulado ao Gaplan, da integração da ação estadual com os municípios e com a União (inciso III);
- c) de ser o coordenador de um sistema integrado, chamado “Sistema Codesc” (inciso IV).

Como também a **inclusão** de dois objetivos:

- a) inciso “III - intervir, como garantidora, em contratos de interesse e em benefício de empresas direta ou indiretamente controladas pelo Estado ou por outras entidades de direito público”;

<sup>248</sup> Idem: “Porque a Codesc continuou existindo. Neste período, inclusive nós deixamos de ocupar três andares do edifício Alfa Centauri, e passamos por algumas situações interessantes. Nós chegamos a ir lá para o Itaguaçu, naquele prédio onde hoje [1997] é a RBS, ali de empréstimo, com o pessoal da Erusc, que também era uma empresa que estava para ser extinta. Eles assustados com a nossa chegada também, e nós sem pai nem mãe”.

b) inciso IV, que deu à empresa a possibilidade de praticar todos os atos permitidos em lei para o perfeito atendimento de seus objetivos.

As modificações relativas às exclusões estariam formalizando a perda, pela Codesc, das prerrogativas de companhia de desenvolvimento, bem como o abandono do que havia sido um Sistema Financeiro Público estadual integrado, no caso chamado de “Sistema Codesc”. Formalmente, a Codesc ficou com as prerrogativas de ingerência nas empresas que estavam sob seu controle acionário (inciso II), porém, somente nestas, e não sobre outras empresas em que não tinha o controle acionário, mas, como coordenadora do “Sistema Codesc”, existiam as prerrogativas de ingerência (por exemplo o BRDE). A retirada do parágrafo 1º deste mesmo artigo reflete este processo, pois o mesmo elencava quem eram as unidades executivas do sistema.

Neste mesmo artigo 4º uma outra significativa modificação. Trata-se da exclusão da obrigação da empresa manter o controle acionário do Besc e do Badesc. Juntamente a esta exclusão, tem-se a retirada do artigo 9º que determinava ao Estado de Santa Catarina subscrever e integralizar, sempre, um mínimo de 80,1% (oitenta vírgula um por cento) do capital votante da Codesc. Ou seja, estava bem mais desimpedido o caminho que poderia levar à privatização de empresas do Sistema Financeiro Público estadual.<sup>249</sup>

No que se refere às inclusões, o item que diz respeito a intervir como **garantidora** é um demonstrativo de que a equipe que reformulou os estatutos sabia muito bem do potencial da empresa neste aspecto. O inciso que dava à Codesc a prerrogativa de praticar todos os atos permitidos em lei para a consecução dos seus objetivos foi a maneira com que, por um lado, a empresa ficou com uma grande amplitude para agir (de acordo com a lei), para continuar a ser um espaço público instrumento de ação governamental, como por exemplo servir de garantidora de empréstimos e financiamentos. Por outro lado, a falta de uma delimitação sobre o que faria a Codesc trouxe a perspectiva de um vazio normativo, em outras palavras, de tão amplos que ficaram, seus objetivos seriam difíceis de serem perseguidos. Repetindo o ocorrido no início do governo Bornhausen, estas modificações, aliadas ao

---

<sup>249</sup> Foram também retirados, entre outros, os artigos referentes às competências da Codesc ou seja, ao que podia fazer a empresa para a consecução dos seus objetivos (agregados, de forma ampla, ao inciso IV do artigo 4º - objetivos), e o referente ao Conselho Consultivo, extinto portanto.

enxugamento de pessoal, refletiram um profundo esvaziamento das funções da empresa.<sup>250</sup>

Esta atitude de enxugamento da Codesc no início do governo Amin não possui uma resposta “objetiva”. Mas pode-se, através de uma análise das relações de poder e do caráter da utilização do espaço público do governo que se iniciara, trazer evidências que dêem conta não só do ato, mas do processo que se desencadeia a partir de então, e que marca a sobrevivência da empresa, um característico marco no seu ciclo institucional. Apesar do preparo técnico dos funcionários da Codesc (sempre enfatizado nos depoimentos), de terem contribuído para a eleição de Amin e manifestado ao mesmo as características e possibilidades da empresa, a decisão tomada teve como parâmetro uma visão e estratégia política do governo e de técnicos de empresas do Sistema Financeiro Público, notadamente o Besc.

O fator político é a explicação cristalizada a partir dos funcionários: “Eu acho que aí entrou a política. Característica extremamente política do ato. Eu acho até certa rixa do Amin e do Bornhausen, sempre houve uma certa competição dentro do Estado, uma briga por espaço político”. De fato, apesar de ter sido criado a partir das oligarquias catarinenses e de ser uma estratégia das elites dominantes continuarem no poder estadual, Amin tinha a pretensão de tornar-se um líder político no Estado. Além disto, foi a favor dos protestos acontecidos na “Novembrada” em 1979, e alardeava seu posicionamento a favor de eleições diretas para presidente da república desde fins da década de setenta, e principalmente, teve participação ativa na campanha das “Diretas Já” em 1984.

Neste sentido, esvaziar a Codesc foi uma estratégia política para diminuir os espaços públicos sobre a influência da oligarquia Konder-Bornhausen, liderada então por Jorge Bornhausen, um adversário dentro do bloco governista. A luta por espaços de poder em Santa Catarina entre Amin e Bornhausen, entre outros fatores, detonaria na ruptura partidária em 1985, quando Jorge Bornhausen assume posição de destaque na criação do Partido da Frente Liberal - PFL, enquanto Amin continua no Partido Democrático Social -PDS.

---

<sup>250</sup> Apesar de esvaziada de suas funções, a Codesc continuou vinculada ao gabinete do governador, como no governo de Bornhausen. Continuou igualmente a responder pela Secretaria Executiva do Conselho de Política Financeira - CPF.

Porém, a virada de governo foi igualmente, e mais uma vez, a oportunidade para pressões dos técnicos das empresas do Sistema Financeiro Público estadual em, no mínimo, evitarem a retirada da *autonomia institucional* das empresas em consequência de uma revitalização dos poderes da Codesc. Neste sentido, contribuiu muito o trabalho dos técnicos, principalmente do Besc, frente a Passoni, que por sua vez conhecia muito bem toda a problemática e já tinha convivido durante muito tempo na condição de subordinado à *holding*. Pode-se conjecturar, inclusive (alguns depoimentos também o fazem), sobre a possibilidade de que tenha ajudado na decisão de enxugamento uma certa dose de revanchismo por parte de Passoni, que gozava de muita confiança perante o governador Amin e, portanto, tinha bastante liberdade para tomar decisões.

Estes aspectos apontam perspectivas de análise para o fato do enxugamento da Codesc no início do governo Amin, mas ao mesmo tempo trazem uma questão a ser respondida. Se haviam motivos para uma atitude política destas, por que, então, não houve a simples extinção da empresa? Uma primeira resposta vem a partir dos funcionários, que são unânimes neste aspecto. O raciocínio é simples, trata-se de um patrimônio muito grande e um dos poucos, no âmbito do aparelho estatal catarinense, capaz de alavancar recursos via financiamentos e empréstimos, tendo como contrapartida a garantia, o aval da empresa através de ações de sua propriedade. Este parece ser o principal raciocínio feito pelos governantes quando tomam conhecimento das reais possibilidades de utilização da empresa para fins de políticas públicas, e, como visto, não foi ignorado por Amin. Mas este não é o único fator concorrente para a não extinção da Codesc.

Especificamente no governo Amin, a Codesc seria mais um espaço público instrumento para capitanear aliados políticos, cabos eleitorais, troca de favores, aspectos que colocam o período como um marco do caráter patrimonial de dominação<sup>251</sup>. Já na reformulação estatutária da AGE de 14 de março de 1983 estava sendo preparado o terreno. Para uma entidade estatal que teria suas atividades praticamente paralisadas, a modificação do número de componentes do seu Conselho de Administração (artigo 8º - 1983), que passa de oito componentes, para no mínimo

---

<sup>251</sup> Nos governos anteriores também se detectou esta marca, porém, aliado a instrumentos diversos de intermediação de interesses entre as demandas da sociedade civil (no caso da Codesc, os empresários) e as entidades públicas catarinenses. Já a lógica de dominação patrimonial é uma marca registrada de Esperidião Amin.

oito e no máximo quatorze, causaria espanto ao observador menos atento. De fato, a quantidade de cargos públicos de que dispunha o governante à época tornar-se-ia uma valiosa moeda política.<sup>252</sup>

Portanto, o período conhecido como de “silêncio” por alguns funcionários da Codesc (anos de 1983 e 1984), precisa ser relido à luz das informações coletadas e analisadas no presente estudo. O Conselho de Administração - Conad, que tinha nove membros no início da gestão, um ano depois, em março de 1984, já tinha doze componentes. Em maio do mesmo ano, uma reformulação estatutária foi realizada para a criação de mais três cargos no Conad, cujos componentes adentraram no órgão no mesmo mês, que passou a ter quinze pessoas.

O Conselho Fiscal igualmente recebeu mais um componente, em setembro de 1983, que passou a ter cinco membros efetivos e quatro suplentes, enquanto o estatuto previa cinco efetivos e o mesmo número de suplentes. A correção foi feita com a entrada de mais um membro suplente, em maio de 1984. A Diretoria Executiva - Direx, também foi um espaço público utilizado para acomodar pessoas do interesse governamental. Em 28 de outubro de 1983, nova reformulação estatutária cria mais dois cargos na DIREX, que foram ocupados no mesmo dia por Nilson Wilson Bender (diretor) e Paulo Roberto dos Santos (vice-presidente).<sup>253</sup>

Todas estas modificações estatutárias e as eleições dos membros dos órgãos foram feitas em Assembléias Gerais - AG, que, num total de nove em 1983/84, serviam praticamente apenas para este fim, o de criar cargos e preenchê-los. Além destes “assuntos”, em março de 1983 e no mesmo mês de 1984 foram feitas as prestações de contas da empresa. Nas outras sete AG, apenas criação e preenchimento de cargos. Mesmo assim, este período apresenta a maior quantidade de pessoas presentes nas AG desde a criação e até então, com uma média de vinte e duas pessoas. A prática de

---

<sup>252</sup> Duas outras modificações estatutárias da mesma época devem ser ressaltadas aqui. Trata-se da retirada de dois artigos, o 20º (1982) que vedava a acumulabilidade de honorários pelo exercício de mais de um cargo na Codesc e/ou em empresas do Sistema; e o 21º (1982) que vedava aos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal a compra de bens de propriedade da Codesc ou de suas controladas. Nos dois casos há a possibilidade de utilização do espaço público para vantagens privadas.

<sup>253</sup> Nesta mesma modificação estatutária foi incluída, no artigo 14º que trata das competências do presidente executivo da empresa, uma nova e importante competência para as ações de Passoni: “decidir sobre a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias e obrigações de terceiros”.

criação de cargos nos órgãos da Codesc se acentuou no período restante do governo Amin (1985-86), o que está apresentado no item seguinte.

Os anos de 1983 e 1984 na Codesc ainda apresentam outras especificidades relacionadas à característica de ser a empresa uma alavanca para captação de recursos<sup>254</sup>. Em dezembro de 1983 a empresa fez um empréstimo de curto prazo com a Santinvest, a mesma que foi criada com ampla utilização de recursos públicos via Procape. Nesta operação, a Codesc pagou correção monetária mais juros de 30% ao ano, enquanto empresas do Sistema Financeiro Público e o próprio Procape emprestavam, até para a Santinvest, com taxas de juros de 6% ao ano, quando não juros isentos. Esta operação representou o pagamento da Codesc para a Santinvest, em apenas três meses, de cerca de Cr\$ 1,5 bi em juros e correção monetária, quase 1% do capital social da Codesc.<sup>255</sup>

Em 1984 foram feitas operações de garantia da Codesc em empréstimos para Erusc (note-se, empresa em extinção), Prodasc e Celesc. Estas garantias foram feitas através de ações da Celesc em poder da Codesc. Em 1982, a Codesc detinha 18,14% das ações da Celesc, percentual que cai para 12,27% em 1984 fruto não só destas operações, mas de operações de garantia feitas em anos anteriores. O interessante é que estas operações não foram efetivadas com Resoluções Direx, mas a partir de Resoluções do próprio Conad.

Assim, as Resoluções Direx nos anos de 1983 e 1984 refletiram basicamente as ações da empresa no tocante a assuntos operacionais. Foram dezessete (70%) de um total de vinte e quatro em 1983, e as cinco restantes referentes a doações, sendo quatro no período anterior à gestão de Passoni, e a outra uma doação que o mesmo fez de seus honorários de presidente executivo e do Conad à Liga de Apoio ao Desenvolvimento Social Catarinense - Ladesc, presidida pela esposa do governador,

---

<sup>254</sup> Vale lembrar que, entre 1983 e 1984, o território catarinense sofreu um período de intensas chuvas e, conseqüentemente, inundações e grandes prejuízos econômicos. A Codesc foi um dos instrumentos para a captação de recursos que serviram para obras de recuperação estrutural. Em 28 de setembro de 1983, através do Decreto nº 20.182, foi criada uma Comissão Especial de Alto Nível no Sistema Financeiro Público para, basicamente, captar e gerir recursos do Programa Especial de Reconstrução do Estado de Santa Catarina, bem como criada, na Codesc e comandada por Passoni, uma Central de Informações e Orientação, "(...) organismo destinado a atender as solicitações, formuladas por órgãos nacionais deferidores de empréstimos a clientes sediados em Santa Catarina, com vistas à prestação de tratamento seguro aos interessados, à correção no enquadramento nas diversas linhas de crédito e à rapidez na concessão".

<sup>255</sup> Codesc, Atas reunião Conad e Balanço Patrimonial, 1984.

Ângela Amin<sup>256</sup>. Em 1984 apenas duas Resoluções-Direx foram baixadas, uma nomeando integrante da Diretoria da Fusesc (outubro), a outra em 30 de dezembro criando quadro suplementar na Codesc e preparando-a para uma nova fase, apresentada abaixo.

### 5.1.2. O “boom” com a informática e as diretorias regionais

Em 1975, o então governador catarinense Antônio Carlos Konder Reis criou a Companhia de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina - Prodasc, juntamente com o Conselho de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina. A Prodasc passou a executar todo o processamento de dados da administração estadual, direta e indireta, inclusive do Sistema Financeiro Público estadual. Já o Conselho, que em 1983 estava sob coordenação do vice-governador (~~Atilio~~<sup>Victor</sup> Fontana foi o vice-governador de Amin), tinha como maior objetivo traçar a política de processamento de dados de Santa Catarina.

Com base em documento inicial formulado por um grupo designado pelo vice-governador em março de 1983, o Conselho de Processamento de Dados recomendou que as empresas que pretendessem descentralizar os referidos serviços, deveriam apresentar relatório solicitando autorização para a descentralização, total ou parcial, dos serviços de processamento de dados contendo diagnóstico da situação e respectivas justificativas. Embasado nesta decisão, o Besc encaminhou um relatório ao referido Conselho requisitando a criação de estrutura própria de processamento de dados, com longo diagnóstico e justificativa.

Do relatório do Besc<sup>257</sup> sobre a situação dos serviços de processamento de dados pode-se fazer um resumo contendo três itens. O primeiro diz respeito ao relacionamento do banco com a Codesc e traduz o que já se apontou neste estudo: “As aplicações processadas pela Codesc para o banco eram puramente operacionais, voltadas para a solução de problemas específicos, caracterizando-se pela ausência de

<sup>256</sup> Carlos Passoni também remetia seus honorários de presidente do Besc à Ladesc no período, conf. MICK, op.cit., Ângela Amin (hoje – 1998 – prefeita de Florianópolis) é funcionária da Codesc desde 1977 (até a atualidade – 1998), e ausenta-se da mesma em caráter de licença sem remuneração sempre que assume cargos públicos de confiança ou cargos eletivos. Quando estes terminam, a mesma volta a integrar os quadros da Codesc, onde, portanto, tem cadeira cativa.

integrações”. O segundo item diz respeito a várias observações sobre os serviços da Prodasc, que seriam lentos e muito onerosos para o banco. O terceiro faz referências às novas demandas do banco face à sua necessidade de crescimento e enfrentamento da concorrência, demandando agilidade no processamento das informações.

Após avaliação e aceitação da exposição e argumentação do documento do Besc, o Conselho de Processamento de Dados requisitou ao banco um Plano Diretor de Informática abarcando o processo de descentralização dos serviços. O referido plano foi realizado pelo Besc, prevendo a descentralização dos serviços para todas as empresas do grupo financeiro Besc. Com base neste último documento o Conselho aprovou a descentralização, abrangendo não só o Besc e suas subsidiárias, mas todo o Sistema Financeiro Público estadual. Porém, não aprovou a transferência para o Besc, mas para a Codesc, com a justificativa de que a empresa (ainda) era a *holding* do Sistema Financeiro Público estadual.

Dessa forma, no dia 01 de novembro de 1984 aconteceu a formalização da transferência dos serviços, e em 01 de janeiro de 1985 todos os recursos e serviços de processamento de dados relativos ao Sistema Financeiro Público estadual foram transferidos da Prodasc para a Codesc, inaugurando o período conhecido nesta empresa como o *boom* da informática. A Codesc passou a ter na prestação de serviços de processamento de dados a sua principal atividade de momento, e o espaço público que a empresa representa uma oportunidade a mais para as articulações políticas características no governo Amin.

Não é por acaso que este fato ocorre nesta época, tampouco o fato dos serviços terem sido transferidos para a Codesc e não para o Besc. Em janeiro é que ocorre a formalização da ruptura de Amin com Jorge Bornhausen, que a partir deste mês estaria no comando do PFL estadual e “rachado” com o PDS do governador catarinense. O fato dos serviços de processamento não serem transferidos diretamente para o Besc, revela-se nas possibilidades de utilização política da estrutura a partir da Codesc, necessária ao estilo Amin nesta época de ruptura nas elites. Este espaço público acrescentado não se realizaria se os serviços estivessem no banco, que já possuía estrutura física regional para o perfeito atendimento das suas necessidades.<sup>258</sup>

---

<sup>257</sup> Codesc, Relatório de Atividades, 1985, pp. 12-13.

<sup>258</sup> Além da “justificativa” para a transferência para a Codesc sob alegação de ser esta a *holding* do Sistema Financeiro, outra foi a de que o Besc não teria estrutura para suportar a referida transferência,



O processo de transferência dos serviços de processamento de dados do Sistema Financeiro Público estadual da Prodasc para a Codesc significou um “boom” nas atividades da empresa. Os funcionários à disposição começaram a ter seus vínculos diretos reativados com a empresa, e passaram a compor a parte administrativa da mesma. Da Prodasc, além dos equipamentos, recursos e obrigações, vieram 313 funcionários que, junto a 24 analistas e programadores vindos do extinto departamento de informática do Besc, passaram a compor a parte operacional da Codesc, ligados diretamente à atividade transferida. Além destas (567 ao todo), mais 188 pessoas foram contratadas para a parte operacional em 1985 totalizando 755 funcionários ligados à Codesc neste ano, número que subiu para 799 (acréscimo de 44 funcionários) ao final de 1986.

Vale ressaltar que os anos de 1985 e 1986 foram anos de eleições em Santa Catarina (municipais e estaduais, respectivamente) e, pela legislação eleitoral, são proibidas novas contratações no setor público. Mesmo assim, o governo Amin estaria mostrando a forma como utiliza o espaço público para suas pretensões de poder, fato que também se verificou em outras instituições estatais como o Besc, também presidido por Passoni. Entre março e novembro de 1985, foram contratados 1.603 novos funcionários no Banco do Estado de Santa Catarina - Besc, e entre 02 de julho de 1986 e 01 de janeiro de 1987 mais 928 pessoas, a maioria sem concurso público e através de “bilhetes” de indicações de políticos catarinenses, incluindo da primeira-dama Ângela Amin.<sup>259</sup>

Como assinalado anteriormente, a reativação da Codesc através dos serviços de processamento de dados trouxe maiores possibilidades de ampliação e utilização do espaço público para fins políticos ao governo Amin. No dia seguinte à referida transferência, 02 de janeiro de 1985, um novo cargo na Direx é criado, a diretoria de informática, prontamente preenchida no mesmo dia por Otávio Ferrari Filho. Em maio do mesmo ano este deixa o cargo para ser diretor técnico da Telesc, e entra em seu

---

o que é justamente o oposto da realidade da época. Em 1985 o Besc tinha 217 agências espalhadas regionalmente por toda Santa Catarina, fator que se constitui, inclusive, como legitimador da sua permanência como banco estatal, pois algumas destas agências são deficitárias, justamente pelo caráter social de levar as prerrogativas de uso do sistema bancário para a maioria da população catarinense.

<sup>259</sup> MICK, Jacques, op. cit, pp. 49-54. Segundo o mesmo estudo, e confirmando o que se afirmou anteriormente, em 1982 também foram feitas contratações irregulares no Besc.

lugar Márcio Nei Ferrari. No mês seguinte uma nova reformulação estatutária para a criação de mais seis cargos na Direx, todos referentes à diretorias regionais.

Entre junho e novembro de 1985, foram criados seis escritórios regionais da Codesc em Santa Catarina localizados em Laguna, Chapecó, Lages, São José, Blumenau, Curitibanos, além de um outro escritório em São Paulo - capital, todos eles bem equipados, desde mesas até automóveis. Tendo como cortina as atividades de processamento de dados, o governo Amin através da Codesc criou os cargos e as estruturas estrategicamente regionalizadas para atender a seus objetivos políticos. Esta constatação é unânime entre os funcionários da empresa, e confirmados em todos os depoimentos internos coletados. “Estas Diretorias **também eram** de cunho político, e elas se situavam nas diversas regiões do Estado”.

E “também eram”, porque não foram apenas estes os procedimentos adotados pelo governo Amin na sua ação política a partir da Codesc, acobertados pela atividade de informática. “Face o crescente volume de atribuições da companhia”, expressão encontrada diversas vezes nas Atas de Assembleias Gerais da empresa em 1985 e 1986, foram sendo criados e ocupados cargos de membros do Conselho de Administração da Codesc - Conad. Ao final de 1985 eram nada mais, nada menos, do que 26 (vinte e seis) pessoas a ocupar tal cargo, sendo preciso, inclusive, uma grande mudança estatutária em novembro do mesmo ano para a acomodação de todo este pessoal, quando o Conad passou a ter no mínimo oito e no máximo trinta membros. Dentre seus membros, além de alguns já conhecidos e que não perderam a oportunidade de participar da empresa como Ivo Silveira, bem como os empresários Egon João da Silva e Ivan Bonato, encontravam-se desde padre e juiz de futebol, até dona de casa.<sup>260</sup>

Entre fevereiro de 1985 e fevereiro de 1987 foram realizadas doze Assembleias Gerais -AG da Codesc. Duas delas foram Ordinárias e trataram dos assuntos de praxe, como apreciação e aprovação dos demonstrativos financeiros anuais. As outras dez foram Extraordinárias e trataram apenas e exclusivamente da criação de escritórios regionais, de cargos da Direx e do Conad, e da “eleição” de membros destes órgãos (e

---

<sup>260</sup> Não se quer, absolutamente, afirmar que pessoas destas áreas sociais e atividades profissionais não devam participar de instâncias decisórias em instituições públicas. Muito pelo contrário, acha-se que é a partir da democratização do espaço público que a sociedade civil poderá vislumbrar a realização de interesses coletivos, muito mais que simples realizações de interesses privados e pessoais. E é

dos membros do Conselho Fiscal). Apesar disto, foram AG bastante concorridas, apresentando ao final de 1985 trinta participantes, e ao final de 1986 o “recorde” numérico deste evento em toda a história da empresa, trinta e cinco participantes. Resta apenas conjecturar sobre o que faziam estes personagens além de abocanharem verbas de representação. Para as reuniões do Conad não existem diferenças, a não ser pelo maior volume de encontros e um pequeno diferencial (a menos) no número de participantes.

A análise das Resoluções Direx do período apenas reforçam o que já foi apontado até aqui. Em 1985 foram apenas dezessete, a grande maioria (12 ou 71%) tratando de assuntos internos operacionais, a destacar apenas as ingerências na Fusc, em franco crescimento e, por isto, um espaço cada vez mais estratégico de ocupação. Das restantes, duas foram apenas a formalização da reinversão de dividendos, através da compra de ações na Celesc (grupo 3 - Financeiro/Estado) e no Badesc (grupo 2 - Sistema/Coordenação), e outra o rateio, entre as empresas controladas pela Codesc, dos custos de compra de espaço publicitário.

As duas Resoluções Direx restantes foram duas doações à Ladesc, dos honorários do presidente Carlos Passoni Júnior. Em 1986 apenas seis Resoluções, todas referentes a assuntos internos operacionais, deixam claro o “volume de atividade” da empresa. Passoni deixou o cargo de presidente da Codesc em abril de 1986. No seu lugar entrou o empresário Aristoredes Vieira Stadler<sup>261</sup>, o que não mudou em nada as atividades analisadas e apontadas anteriormente, insuficientes, no entanto, para Esperidião Amin eleger seu sucessor, Amílcar Gazaniga. A última AGE da Codesc na era Amin, em 20 de fevereiro de 1987, foi apenas para a renúncia geral da Direx, e para a extinção de todos os Escritórios Regionais, ou seja, no tocante à Codesc o governador Amin termina como começou, “queimando arquivo”.

---

justamente estes interesses privados e de caráter patrimonial que se combate e se quer evidenciar na análise realizada a partir da Codesc, e que não só são óbvias como aberrantes no período Amin.

<sup>261</sup> Stadler esteve, entre 1989 e 1992, na suplência de delegado da Fiesc junto ao CNI.

## **5.2. Governo Pedro Ivo/Casildo Maldaner: formalização da ruptura da Codesc com o SFP e novas funções (1987-1991)**

### **5.2.1. Crise no Sistema Financeiro Público estadual e a “caça às bruxas”**

O dia 15 de março de 1987 é um marco na história política catarinense. Pedro Ivo Figueiredo de Campos toma posse no governo de Santa Catarina depois de décadas de dominação oligárquica no executivo estadual. As principais lideranças políticas situacionistas, Esperidião Amin - PDS e Jorge Bornhausen - PFL, entraram neste pleito divididas, o que facilitou a vitória do até então histórico partido de oposição, o PMDB. Um dos temas “quentes” da campanha do PMDB foi a situação de falência em que se encontrava o Sistema Financeiro Público estadual, o que serviu de justificativa e culminou na intervenção do Banco Central do Brasil - BC no Besc, ao apagar das luzes do governo Amin.

De fato, a situação do Besc à época reflete um processo generalizado no Brasil, cujas raízes estão no estreito relacionamento entre o banco estadual e o seu acionista majoritário, o governo estadual. A estratégia de crescimento econômico ancorada no endividamento externo possuía nas empresas estatais um dos pilares básicos de sustentação, principalmente para os governos estaduais, que utilizaram as instituições públicas da administração indireta como uma forma de compensar as perdas advindas da centralização, na esfera federal, dos recursos tributários efetivadas pelo governo militar. Neste processo, intensificam-se as relações entre os governos estaduais e os seus bancos, que progressivamente são utilizados para a alavancagem de recursos financeiros.<sup>262</sup>

A partir do rompimento do padrão de financiamento externo em 1982, a política econômica recessiva capitaneada pelo Fundo Monetário Internacional - FMI, resultou numa queda de arrecadação de impostos, que, aliado ao elevado peso dos encargos financeiros do endividamento, trouxe um quadro de dificuldades de recursos para os Estados. Neste cenário, os bancos estaduais foram a saída adotada pelos

governantes que utilizavam-nos como caixa, através da compra de seus títulos públicos, mesmo quando os bancos não tinham recursos suficientes para tais operações. O resultado, para os bancos estaduais, foi uma seqüência crescente e ininterrupta de resultados negativos nas suas contas e a busca constante por socorro no BC.<sup>263</sup>

Quando Pedro Ivo tomou posse o problema dos bancos estaduais já estava tendo tratamento de choque. Em 25 de fevereiro de 1987 o governo federal, através do BC decretou a intervenção no Besc (e em mais quatro bancos estaduais), que passou a ser administrado por uma diretoria do BC em Regime de Administração Especial Temporária - Raet. No diagnóstico sobre as causas da deterioração financeira do banco feito pela diretoria interventora constam, entre outros: excessiva concentração de operações com o governo do Estado; a inadimplência de clientes que contrataram empréstimos sem a cobertura de garantias; a utilização do banco para fins políticos; operações e contratações irregulares e fora da boa técnica bancária; contratações excessivas e irregulares de pessoal.<sup>264</sup>

A situação do aparelho estatal encontrado em 1987 pelo PMDB era, segundo avaliação do governo à época, caótica. Existiam excessos de instituições da administração indireta e de pessoal, a máquina estatal bastante burocratizada, inchada de funcionários, “politicamente dirigida” e com traços de procedimentos caracteristicamente clientelistas. No Sistema Financeiro Público estadual existiam os mesmos problemas encontrados no Besc<sup>265</sup>, além do fato: “dos recursos públicos e das

---

<sup>262</sup> LOPREATO, op. cit., p. 123.

<sup>263</sup> *Ibidem*, *idem*. O referido autor aponta a crise dos bancos estaduais como reflexo da crise do padrão de financiamento dos governos estaduais. Não leva em consideração na sua análise os fatores de corrupção e má gestão dos bancos estaduais para explicar a crise destes, pois, segundo o mesmo, seria simples demais pensar estas como as causas da crise financeira dos governos estaduais. Apesar de se concordar plenamente com este posicionamento, neste trabalho as ações de corrupção e má gestão, minimizadas quanto ao impacto geral na crise do SFP, são evidenciadas como forma de mostrar a forma de ocupação e utilização do espaço público pelos governantes. Um outro fator que se agrega aos problemas dos bancos estaduais, e do Besc particularmente, foi a emissão, em 1982, de Certificados de Depósitos Bancários -CDB, conhecidos em todo o país como CDB eleitorais, com vencimento em um ano e que seriam resgatados com empréstimos de longo prazo. Porém, estes empréstimos não se efetivaram, deixando um grande passivo a ser coberto pelo governo eleito em 1982 com a ajuda destes recursos. Outro fator a se destacar foi a instauração do Plano Cruzado em 1986, que baixou bruscamente as taxas inflacionárias reduzindo o enorme ganho que o setor financeiro tinha através do processo de inflação alta, desequilibrando assim, a estrutura de receitas dos bancos comerciais.

<sup>264</sup> MICK, op. cit.; Banco do Estado de Santa Catarina, 1997, op. cit. No decorrer de 1987 mais três bancos estaduais sofreram o mesmo tipo de intervenção.

<sup>265</sup> Principalmente o BRDE e o Badesc, que tinham a maior parte de suas operações voltadas à rolagem da dívida do governo estadual.

estatais [estarem] aplicados à margem do sistema financeiro estadual, pela passividade quanto à sua guarda, movimentação e aplicação”<sup>266</sup>. Relembrando, a utilização do SFP estadual para depósitos e operações financeiras pela administração direta e indireta foi uma das obrigatoriedades impostas nos primeiros anos de atuação da Codesc, medida que se enfraquece diante do próprio enfraquecimento das prerrogativas de *controle institucional* da empresa perante o sistema Financeiro Público estadual.

A Codesc também estava no diagnóstico feito pelo governo de Pedro Ivo sobre a situação do SFP. Paradoxalmente, à Codesc estava sendo creditado o ônus da *não decisão*, em outras palavras, sua culpa estava no fato de não exercer o efetivo controle sobre o SFP, que por sua vez estava com o diagnóstico exatamente igual aos pressupostos, colocados em 1975/76, para a criação da *holding*, como segue:

*A Codesc - empresa coordenadora do sistema - nunca assumiu, de fato, suas atribuições de supervisão e controle. Por outro lado, as instituições que compõem o sistema atuam ao desconhecimento dos objetivos das políticas do governo, operando de forma desagregada, sem atentar para as evidentes vantagens de uma ação conjunta. É comum a concorrência entre instituições do sistema devido à duplicação de funções.*<sup>267</sup>

Como analisado até aqui neste trabalho, a Codesc teve papel significativo na articulação do SFP estadual desde a sua criação, inclusive expandindo suas operações para além deste. Portanto, constitui meia verdade a avaliação do novo governo transcrita acima. No entanto, é compreensível, dada a especificidade da efervescência conjuntural quando o partido historicamente oposicionista alcançou o posto maior do executivo estadual catarinense. Os mesmos oposicionistas estavam sempre atentos para os diversos modos de ocupação do espaço público pelas elites catarinenses, e, portanto, tinham motivos de sobra para atirarem em todas as direções. A Codesc, além disto, havia sido criada pelos adversários políticos e presidida por um dos maiores representantes das oligarquias e do regime militar, Jorge Bornhausen.

A primeira Assembléia Geral da Codesc foi realizada no dia 14 de março de 1987, um dia antes da posse de Pedro Ivo. Serviu apenas para a eleição dos membros dos órgãos da empresa. Para a diretoria executiva foram eleitas três pessoas: Murilo

---

<sup>266</sup> Mensagem do Executivo à Assembléia Legislativa, 1987, p. 27.

<sup>267</sup> *Ibidem*, *idem*.

Sampaio Canto, presidente, Maurity Dal Grande-Borges, diretor administrativo, e Renê da Silva para diretor de informática. Já para o Conselho de Administração - Conad, foram eleitos dez representantes que compuseram o órgão sob a presidência de Fernando Ferreira de Mello Júnior, e outros dez foram eleitos membros efetivos e suplentes do Conselho Fiscal. A destacar, nesta primeira composição da empresa, a completa ausência de grandes empresários catarinenses, sendo maioria profissionais liberais e funcionários públicos estaduais de carreira.

Esta nova fase da empresa tinha todos os ingredientes para ser a última. Os primeiros meses de 1987 após a posse da nova diretoria foram de investigações, auditorias e de criação de comissões para apuração de irregularidades cometidas nas gestões anteriores, caracterizando o período como de “caça às bruxas”. Todas estas investidas contra a Codesc culminaram com a inclusão da mesma na lista negra do governo catarinense. Em 26 de agosto de 1987, o governo do Estado baixou o decreto 440, que dispõe sobre a convocação de assembléias gerais de empresas, para fins de **desativação**. Segundo este decreto, os Secretários de Estado deveriam convocar assembléias gerais extraordinárias para propor e discutir a desativação, para posterior dissolução e liquidação de determinadas empresas estatais estaduais.

Na lista negra figuravam: Erusc, Codisc, Companhia Hidromineral Caldas da Imperatriz - Hidrocaldas, Companhia Hidromineral de Piratuba - CHP, Cocar e, vinculada agora à Secretaria da Fazenda, a Codesc e a sua subsidiária Refloresc. Nova AGE, em 25 de setembro de 1987, cria uma comissão para cumprir o disposto no referido decreto, composta por representantes da Codesc, Besc, Badesc, Fusesc, Secretaria da Fazenda e um representante do Banco do Estado de São Paulo - Banespa. Esta comissão apontaria resultados que culminaram numa cisão parcial da Codesc no final de 1988.

Os anos de 1987 e 1988 trouxeram algumas modificações na dinâmica da empresa, avaliadas através do material de pesquisa coletado. O número de funcionários foi reduzido no primeiro ano do governo de Pedro Ivo, no auge da “caça às bruxas”, de 799 para 670, e em 1988 termina com 736. Neste ano, entretanto, cresce substancialmente o número de funcionários da empresa à disposição de outros órgãos da administração estadual (de 57 para 123), reflexo das pessimistas perspectivas de sobrevivência da Codesc. Quanto às Resoluções Direx, a quantidade majoritária delas no

grupo interno (90% em 1987 e 95% em 1988) apenas reflete as inúmeras medidas de “proibidade administrativa” adotadas em todo o aparelho estatal catarinense à época. As restantes são, igualmente, investigações sobre a situação de empresas como Bescor, Besc Clube e Refloresc.<sup>268</sup>

### 5.2.2. Autonomia e controle institucional: a vitória do Besc sobre a Codesc

Os trabalhos da comissão criada na Codesc com o decreto 440 estavam prontos no início de 1988. No dia 06 de abril deste ano ocorreu uma reunião do Conad da Codesc onde se começou a delinear o destino da até então *holding* do SFP, tendo como parâmetro as avaliações do BC e da comissão citada. As investigações apuraram diversas irregularidades nas relações de trabalho na empresa, o que resultou num volumoso passivo trabalhista. Também existiam vultuosos débitos para com a Fusc, o que resultou na transferência para esta de cerca de 14% da propriedade de ações do Besc na carteira de ações da Codesc. Nesta reunião também foi definido que a Refloresc seria vendida, processo que se arrasta até hoje (1998).

Sob o título “Futuro da Codesc”, Fernando Ferreira de Mello Júnior informou que, segundo o estabelecido no Plano de Governo, o Sistema Financeiro estadual sofreria um reordenamento, e desfechou:

*O Besc passará a controlar todas as empresas até então vinculadas à Codesc, perdendo esta a condição de 'holding' e ficando como subsidiária daquele. A Codesc passará a atuar como prestadora de serviços que, além do processamento de dados do Sistema Financeiro, poderá contar com as atividades de microfilmagem, gráfica, malotes e outros, a fim de se reduzir custos, já que o Besc será transformado em Banco Múltiplo.*<sup>269</sup>

Aparentemente, a decisão do governo catarinense teria poucas conseqüências práticas. Formalmente a Codesc não deixou, até hoje, de ser a controladora do Besc e de outras empresas do Sistema Financeiro Público estadual. Além disto, conforme análise deste trabalho, há muito que a Codesc não tinha poder de ingerência sobre as

<sup>268</sup> Num ato estranho a quem pregava “proibidade administrativa”, o Conad da Codesc passou a ter doze membros, contra oito no início do período Pedro Ivo.

<sup>269</sup> Codesc, Atas reuniões Conad.



empresas subsidiárias, ou melhor, não tinha poder real sobre as “controladas”, o que de resto até o próprio governo à época já havia diagnosticado. Mas, visto sobre a perspectiva das relações históricas dentro do SFP, particularmente ao Besc a decisão significou uma vitória à sua *autonomia institucional* perante a não mais controladora Codesc. O golpe final estaria sendo gestado e não tardou a vir.

Quando o governo estadual baixou o decreto 440, as investigações da diretoria interventora no Besc já tinham chegado às conclusões gerais sobre a gestão do banco durante o governo Amin. Além do que já foi abordado anteriormente, o relatório dos técnicos do BC incluía, como um dos fatores que deram prejuízos ao Besc “(...) um contrato com a empresa *holding* do SF Besc, para aluguel e financiamento de equipamentos de processamento de dados, contrariando parecer de áreas técnicas, [no qual] o banco gastou US\$ 2,6 milhões”<sup>270</sup>. No referido contrato, os bancos do SFP deveriam pagar a conta da atualização e manutenção dos equipamentos de informática, que por sua vez, serviam para a Codesc prestar serviços de processamento de dados aos próprios bancos, serviços já altamente remunerados. Além disto, os serviços eram considerados de péssima qualidade, em nada diferindo da situação anterior quando os serviços estavam na Prodasc.<sup>271</sup>

Três dias antes da reunião do Conad que delineava o “futuro da Codesc”, em 03 de junho de 1988, começava o período de Administração Compartilhada no Besc, e Ingo Gruel presidiria o banco junto à equipe do BC. Pouco mais de um mês após este acontecimento, em 14 de julho, Ingo Gruel entra também na presidência da Codesc que, ao ter extinta a sua diretoria de informática, já apontava o que estaria para acontecer. Após instalar comissão de avaliação dos bens da empresa, Gruel convocou reunião do Conad em 29 de novembro de 1988 para apresentação de justificativas e para a deliberação sobre a cisão parcial da Codesc:

*A presente cisão representa um passo importante no sentido de se promover o reordenamento das atividades de suporte técnico necessárias ao fortalecimento, ao desenvolvimento e ao aprimoramento das atividades do Besc e das demais instituições integrantes do Sistema Financeiro Estadual, pertencente à administração indireta do Estado de Santa Catarina, diante da perspectiva que ora se abre para a criação do Banco Múltiplo. Para tanto, transferir-se-ão para a administração do Besc, além dos bens a que se refere o item anterior, todos os serviços e atividades de informática voltados para os diversos setores de atuação*

<sup>270</sup> MICK, op. cit., p. 44.

<sup>271</sup> Ibidem, pp. 74-77.

*das instituições integrantes do Sistema Financeiro, de modo a permitir a dinamização de sua eficiência, unificação de controles e decisão correspondentes, e modernização compatível com as exigências sempre crescentes do mercado. Dentro desse espírito, tendo em vista o superior interesse das empresas envolvidas e o interesse da Administração Estadual é que a cisão, em tais condições, encontra sua melhor justificativa.*<sup>272</sup>

A cisão significaria, de um ponto de vista operacional, a transferência de toda a parte dos serviços de processamento de dados da Codesc para o Besc. Mas também significou a consolidação da vitória deste banco frente à perda de grande parte de sua autonomia a partir da entrada em cena, em 1976, da controladora Codesc. Como constatado e apontado nos governos anteriores, sempre houve resistência das controladas frente à Codesc, particularmente o Besc, e a entrada do governo de Pedro Ivo, aliado à intervenção do BC, foi um campo fértil para ser explorado pelos funcionários do banco do Estado.

*O Besc começou a dificultar a modernização dos equipamentos de informática. Passou-se a ter um probleminha de 'ciúme' do banco, porque a empresa passou a ter força de recuperar o que ela tinha sido anteriormente. O corpo técnico do banco começou a achar que ele já tinha condições de assumir a parte da informática. E começaram a tentar convencer o governo a passar a parte de informática do banco. Foi lobby e trabalho dos técnicos do banco.*<sup>273</sup>

Uma das estratégias preparadas para facilitar a transferência dos serviços de processamento de dados foi a separação entre a parte administrativa, composta pelos empregados da Codesc, e a parte operacional, formada pelos trabalhadores na informática. Esta situação foi possível graças aos técnicos do Besc que se encontravam ligados à Codesc “trabalhando” para que isto se concretizasse. Quando da cisão, além desta liberdade para a transferência apenas do pessoal operacional, outros empecilhos foram colocados para a não transferência de todo o corpo funcional da Codesc para o Besc, como por exemplo as incompatibilidades nos planos de carreira. Mesmo assim, a última tentativa neste sentido foi feita por um porta voz dos funcionários da Codesc na mesma reunião do Conad:

*Tomando a palavra o Conselheiro Danilo Aronovich Cunha inquiriu o Senhor Presidente sobre qual a atuação da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - Codesc, após a cisão, e se não havia a possibilidade do Banco do*

<sup>272</sup> Codesc, Atas reuniões Conad.

<sup>273</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

*Estado de Santa Catarina S/A - Besc absorver os funcionários não lotados na área de informática da empresa. Respondendo com o auxílio do Doutor Ingo Gruel, Presidente Executivo da Companhia, o Senhor Presidente do Conselho informou que a decisão sobre a situação da Empresa após a cisão caberá ao Senhor Governador do Estado, e que a absorção dos demais servidores estava vedada face ao Regime de Administração Especial Temporária pela qual passa o Banco do Estado de Santa Catarina S/A - Besc. Acrescentando, disse ter ciência de que a Companhia continuaria a desenvolver suas atribuições legais e estatutárias, às quais poderia o Governo incorporar novas atividades, dentro de seu objetivo social, de sorte a mantê-la em pleno funcionamento.*<sup>274</sup>

Algumas observações são necessárias ante a situação que se colocava para a Codesc e diante da justificativa de não incorporação de todo o pessoal pelo Besc. O Raet estaria em vigor por mais três meses depois da cisão, o que já estava programado desde o início da Administração Compartilhada. Portanto, se houvesse vontade política o governo estadual poderia fazer a transferência de todo pessoal da Codesc para o Besc. No entanto, existia uma resistência muito forte por parte da burocracia do banco, que não queria a convivência com os históricos adversários da burocracia da até então controladora. Por outro lado, a opção por uma cisão, e não por uma dissolução com posterior liquidação, esbarrava no custo de tal processo, o que é até hoje um dos empecilhos para a extinção da Codesc.

*Em cada período que a Codesc fazia equivalência patrimonial do Sistema Financeiro, ela criou um deságio, referente à diferença entre o valor real das ações, o valor de mercado, e o valor que é repassado à empresa. Este diferencial fica à parte e não é tributado. Este deságio é lançado em um livro à parte da empresa, e é corrigido, que na época inflacionária alta fazia o mesmo crescer bastante. Este valor esta à parte, e o dia em que extinguir a empresa ou vender estas ações, tem que ser oferecido tributação. E o custo disto é muito alto, é extremamente alto. Todo governo pensou em extinguir a Codesc, mas parou diante deste aspecto.*<sup>275</sup>

Este aspecto pesou muito à época, pois o Sistema Financeiro Público estadual estava sendo saneado e evitou-se, como é óbvio, que o Estado arcasse com altos custos que pareceram desnecessários na oportunidade. Este passivo tributário têm dois componentes importantes a serem destacados. Em primeiro lugar, é uma fórmula contábil legal advinda da Lei das SA (6.404), e serve principalmente para a capitalização de empresas em momentos de dificuldades financeiras, jogando um passivo a ser coberto posteriormente, quando a situação financeira se normalize.

<sup>274</sup> Codesc, Atas reuniões Conad.

<sup>275</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.

Porém, neste caso foi utilizado como instrumento de capitalização, mas sem posterior cobertura. Ou seja, este passivo fica sempre para o próximo governo, o mesmo processo que ocorre com o endividamento e a rolagem de dívidas. Em segundo lugar, serviu, até os dias atuais, como empecilho às tentativas de extinção da Codesc que já não tinha outra função original, senão a de ter uma carteira de ações, e, neste sentido, pode ter sido um instrumento incentivado pela própria burocracia da empresa para a continuidade de sua existência, o que não foi confirmado em depoimentos internos.

Fato é que este foi o principal motivo para a cisão, e não a extinção da Codesc como estava previsto no decreto 440, acarretando a transferência da informática para o Besc. A Codesc manteve as ações que possui do SFP na sua carteira, ou seja, controladora de direito, não de fato, *poder formal* e não *poder real*. Sem a informática, passou a empresa e o governo a buscar alternativas de recursos capazes de, no mínimo, cobrir os custos administrativos e de pessoal. “O que passou a acontecer, e eu acho que acontece até hoje, é que ela perdeu *status*, e cada dirigente que vem quer achar uma função, quer dar um significado para ela”.<sup>276</sup>

Com o fim da Administração Compartilhada, em fevereiro de 1989, houve uma compactação nos órgãos das empresas subsidiárias do Besc (Bescri, Bescredi, Bescval e Bescor), e a partir deste momento o conglomerado se chamava Sistema Financeiro Besc - SF Besc, passando a ser identificado como o próprio Sistema Financeiro Público estadual. Além da diminuição dos cargos com a compactação das diretorias e dos conselhos, a transformação era justificada à exemplo da criação da Codesc, e recolocava o Besc no rumo perdido de ser um dos agentes de desenvolvimento de Santa Catarina, como na época do BDE.

*As alterações estatutárias propostas pelo Conselho Diretor têm como principal objetivo instalar definitivamente no Sistema Financeiro Estadual um conjunto de medidas capazes de torná-lo administrativa, financeira e operacionalmente integrado, de modo a somar num único esforço construtivo as estruturas que até há pouco se dispersavam entre as diversas empresas, descoordenadamente. (...) Outro aspecto significativamente positivo desta inovação será, pela integração entre as instituições financeiras do Sistema e a alta administração das finanças estaduais, possibilitar-se, de forma integrada e racional, conduzir os fluxos financeiros do Poder Público Estadual e das diversas entidades que compõem sua Administração Direta e Indireta através dos canais disponíveis do Sistema Financeiro do Estado para que, através dele, sejam utilizados os mecanismos existentes para se obter a*

---

<sup>276</sup> Ibidem.

*necessária rentabilidade e maiores possibilidades de aplicação em favor do desenvolvimento econômico de Santa Catarina.*<sup>277</sup>

Mas o Sistema Financeiro Público estadual em Santa Catarina não era, e não é, apenas o SF Besc. O BRDE e o Badesc também fazem parte das empresas financeiras controladas pelo governo catarinense. Estes dois bancos também sofreram intervenção depois do Besc, e à época havia a predisposição, por parte do governo federal, da compactação dos mesmo em um só banco de desenvolvimento. O BRDE chegou a entrar em liquidação extrajudicial em 1989, mas o processo foi revertido e o banco voltou a funcionar normalmente em 1993. Também se cogitou a incorporação do Badesc pelo Besc, fato que esbarrou na mesma resistência contra a burocracia dos bancos, principalmente do Besc<sup>278</sup>. De fato, BRDE e Badesc foram saneados e continuaram a existir separadamente, como continuam até hoje. De tempos em tempos aparecem os movimentos, liderados pelo governo federal, para dar uma solução definitiva à existência de três bancos públicos estaduais em Santa Catarina.<sup>279</sup>

O Besc, por sua vez, esteve à beira da privatização no início de 1989. Ainda sob o regime de Administração Compartilhada, nasceu e tomou fôlego um movimento pela desestatização do banco, liderado pelos representantes da Associação de Profissionais do Besc - Probesc, e da Fusesc<sup>280</sup>. Porém, a resistência à privatização detonou uma mobilização muito grande em Santa Catarina, liderada pelo Sindicato dos Bancários de Florianópolis e Região, cuja diretoria, ligada à Central Única dos Trabalhadores - CUT, havia assumido em 1985 através do Movimento de Oposição Bancária - MOB. A vitória da resistência foi o ponto culminante para a formalização de um Sistema Financeiro Público estadual em Santa Catarina, bem como uma grande dificuldade qualquer pretensão de privatização dos agentes financeiros estaduais, com a inclusão destes temas na Constituição estadual que foi promulgada em 1989. No Capítulo 4 - Do Sistema Financeiro Estadual, lê-se:

<sup>277</sup> Ata Assembléia Geral Besc, apud Banco do Estado de Santa Catarina, 1997, pp. 94-95.

<sup>278</sup> Segundo observação de um técnico do Besc, a única coisa que seria bem vinda do Badesc são seus salários.

<sup>279</sup> Em abril de 1998 o governo estadual indicou que o Badesc seria transformado em "agência de fomento", um instituição criada pelo governo federal, mas que ainda não tem identidade, ou seja, não sabe-se ao certo o que é (nem mesmo o governo federal).

<sup>280</sup> JUNCKES, Ivan Jairo. *O microcorporativismo no movimento sindical brasileiro: a trajetória dos trabalhadores do Besc*. Florianópolis, CPGSP/UFSC, 1997, p. 55.

*Art. 149 - O Sistema Financeiro Estadual, estruturado para promover o desenvolvimento econômico e social do Estado de forma harmônica e equilibrada e a servir aos interesses da coletividade, é constituído de instituições financeiras oficiais que se obrigam às normas federais vigentes.*

*Parágrafo único - O Estado deterá, diretamente ou através de entidade da administração indireta, ações representativas do capital social das instituições financeiras oficiais em quantidade e valor que lhe assegurem, de modo permanente, seu efetivo controle.*

Para as empresas do Sistema Financeiro Público estadual, a inclusão deste artigo na Constituição Estadual promulgada em 1989 significou uma garantia de que o seu controle acionário não seria repassado à iniciativa privada ao sabor e à vontade dos governantes. Para que isto ocorra, é preciso uma modificação constitucional, o que, por sua vez, requer uma aprovação da Assembléia Legislativa catarinense com pelo menos dois terços dos seus deputados estaduais. Para a burocracia da Codesc, significou a continuidade de uma das funções para a qual foi criada, ou seja, administrar as ações de sua propriedade, o que lhe garantia uma fonte de sobrevivência. Para o governo estadual, a Codesc seria mais que uma administradora de ações, é a oportunidade de ter uma fonte adicional de recursos.

### **5.2.3. Codesc: novo enxugamento e o “boom” da “raspadinha”**

Um mês após a cisão houve uma modificação no Conselho de Administração da Codesc, com a saída de Fernando Ferreira de Mello Júnior e mais quatro membros, entrando no órgão Paulo Afonso Evangelista Vieira, então Secretário da Fazenda de Pedro Ivo, e Otto Entres Filho. Já para a direção as mudanças demoraram, pela dificuldade em encontrar quem quisesse pegar uma empresa aparentemente sem finalidade e, principalmente, com pouca *autonomia institucional*. Ingo Gruel deixou a presidência da Codesc em 01 de fevereiro de 1989, para ficar apenas com a “parte boa” do SFP que era a presidência do Besc. Com ele saíram também os diretores Edson Agi e Maurity Dal Grande Borges, assumindo a direção da empresa Durval Vasel (que também era vice-presidente do Badesc), como presidente, e Aldo Piazzera, como diretor administrativo.

Em 11 de abril de 1989 uma Assembléia Geral começaria a definir novos rumos para a Codesc. Na exposição feita por Durval Vassel encontram-se os objetivos e as principais mudanças:

*A atual Diretoria Executiva, empossada em 01.02 do corrente, recebeu a Empresa numa situação difícil, após um processo de cisão que retirou-lhe sua maior fonte de receita. Optou a Diretoria, então, por uma radical redução de custos e despesas. Neste sentido, entre as diversas atitudes tomadas pela gestão atual, destaca-se uma diminuição substancial do efetivo do pessoal e extinção de diversos cargos gratificados, reestruturando a organização funcional da Empresa. A nova dinâmica imprimida por esta gestão à frente dos negócios da Companhia, necessário se faz um Estatuto Social aparelhado para fundear as suas decisões. O atual Estatuto, cuja última reformulação significativa ocorreu em 1983, contempla disposições absolutamente inadequadas ao momento da Empresa e do próprio Estado, além de estar totalmente defasado às diversas transformações pelas quais a Codesc passou nos últimos anos. As mudanças ora propostas ao Estatuto da Sociedade, as quais Vossas Senhorias estão recebendo uma cópia, visam agilizar a administração e adequá-la a uma estrutura de no máximo 50 (cinquenta) servidores.<sup>281</sup>*

As alterações significaram uma redução nos cargos dos órgãos da empresa. A Direx passou a ter um presidente e um Diretor Geral, a quem caberia a coordenação das atividades da Codesc. O Conad passou a ter no mínimo três e no máximo oito membros (antes eram oito e trinta, respectivamente), e o conselho Fiscal passou de dez para seis membros, três efetivos e o mesmo número de suplentes.

Além destas, os objetivos da Codesc tiveram uma modificação, passando a empresa a poder praticar todos os atos “necessários à perfeita satisfação dos interesses dos acionistas” (antes era todos os atos permitidos em lei). Porém, a Codesc, pelo menos seus diretores executivos, perdeu a prerrogativa de apontar o representante nas AG das controladas, que seria feito diretamente pelo Estado, acionista majoritário. Esta modificação refletiu uma nítida separação entre o que **era** a Codesc, administradora de ações do Estado, e o que passou a **fazer** a Codesc, a prestação de serviços.

A variação no número de pessoal é um bom exemplo do que aconteceu à época. Como reflexo da cisão, o número de funcionários passou de 736 em 1988 para 227 em 1989, e como reflexo destas novas mudanças, a quantidade destes na sede ficou em apenas 57, sendo que 158 foram colocados à disposição de outros órgãos da administração estadual, ocorrendo pequena variação em 1990. Em maio de 1989,

<sup>281</sup> Codesc, Atas Assembléias Gerais.

Durval Vassel deixa a presidência da Codesc para dedicar-se exclusivamente à vice-presidência do Badesc, entrando em seu lugar Ildemar Cassias Pereira, que, juntamente com o presidente do Conad e Secretário da Fazenda Paulo Afonso, tentam buscar uma nova função para a empresa.

Uma alternativa foi tirada do “fundo do baú” por Paulo Afonso, a Loteria estadual. Criada pela Lei 3.812, de 03 de março de 1966, a Loteria do Estado de Santa Catarina - Lotesc constituía-se em serviço de utilidade pública estadual destinada à formação de recursos para investimentos na área social. Porém, nunca havia sido implementada em Santa Catarina, e foi oferecida à Codesc como uma possibilidade de, no mínimo, cobrir os custos administrativos da empresa, que então já estavam sendo feitos com recursos orçamentários da conta “subvenções sociais” da Secretaria da Fazenda.

O sinal verde para a Codesc operacionalizar a Lotesc foi dado no início de 1990, quando assumiu a diretoria geral da empresa o empregado de carreira Volnei Tarso de Souza. Em três meses a Codesc foi estruturada para começar a trabalhar com a loteria estadual. O Decreto n.º 4.710, de 19 de abril de 1990<sup>282</sup>, definiu como competência da Secretaria da Fazenda a administração da Lotesc, que poderia delegar a operacionalização dos serviços à Codesc. A modalidade inicial implementada foi a loteria instantânea, popularmente chamada de “raspadinha”, com muita aceitação pela população e uma grande oportunidade de geração de recursos.

De fato, o ressuscitamento da Lotesc foi uma maneira engenhosa de aproveitar o *boom* deste tipo de loteria e, ao mesmo tempo, dar uma nova função para a Codesc garantindo a sua sobrevivência. “A loteria foi uma forma de arrecadar recursos para obras sociais, e de não deixar ociosos os funcionários”<sup>283</sup>. Os recursos líquidos, ou seja, descontados os custos da operacionalização, são reservados a diversas aplicações sociais, a saber:

I - na concessão de linhas de crédito subsidiadas para o financiamento da habitação popular e de sua infra-estrutura básica;

---

<sup>282</sup> Nesta época já havia assumido o executivo estadual o vice-governador Casildo Maldaner, devido à morte de Pedro Ivo em 28 de fevereiro de 1990.

<sup>283</sup> Codesc, depoimento interno cedido ao autor.



II - na modernização das escolas, dotando-as de infra-estrutura e equipamentos mínimos necessários à prática das principais modalidades esportivas, segundo os interesses das comunidades;

III - no estímulo ao desenvolvimento cultural; IV - na construção ou aquisição de equipamentos comunitários, creches, clínicas médicas e dentárias, postos de saúde e parques infantis dentro dos projetos habitacionais.

Com a Lotesc e a “Raspadinha Vermelha e Verde” se inicia uma nova fase da Codesc, predominantemente de prestação de serviços e para a tentativa de cobertura dos seus custos administrativos. Para finalizar a análise da Codesc no governo do PMDB, entre 1989 e 1990 a atuação da empresa vista a partir das Resoluções Direx não revela mais do que já se apontou anteriormente, estaria totalmente voltada para assuntos internos. Porém, apenas a partir das Resoluções Direx não se teria o quadro real da utilização, pelo governo catarinense, do espaço público representado no Sistema Financeiro Público estadual a partir da Codesc, mas sim na análise também das reuniões Conad, a arena decisória de então, além das AG.

Neste último período foram feitas operações com ações e com aeronave de propriedade da empresa, no intuito de capitalizar o Badesc. Como reflexo da utilização da empresa, de um total de 11% da propriedade das ações da Celesc e de 5% da Telesc, a Codesc passou a ter 9,67% e 3,65% respectivamente. As operações com ações e garantias, que foram até certo ponto tímidas no governo de Pedro Ivo/Casildo Maldaner, se tornam numa das principais características da empresa no governo seguinte.

### **5.3. A “passagem” do governo Vilson Kleinübing: alavancagem de recursos e prestação de serviços (1991-1994)**

Jorge Konder Bornhausen e Esperidião Amin Helou Filho formaram a “União por Santa Catarina”, conseguindo eleger Vilson Pedro Kleinübing do PFL em 1990, tendo como vice-governador Antônio Carlos Konder Reis - PDS, derrotando o Secretário da Fazenda do governo anterior Paulo Afonso Evangelista Vieira - PMDB. Para a Codesc, e para sua burocracia conseqüentemente, o fato do partido do primeiro

presidente e criador da empresa ascender ao executivo trouxe grande expectativa. Porém, já não havia espaço para uma rearticulação do Sistema Financeiro Público estadual aos moldes do ocorrido em meados da década de setenta. Por isto, a avaliação da burocracia da empresa sobre o período Kleinübing/Konder Reis é de desencanto:

*Um período que passou, nós passamos na história, nós sobrevivemos. Período em que nada aconteceu, a Codesc foi mantida, mas também não era ouvida. A Codesc não tinha força política para tomar nenhuma decisão, nem aquelas próprias dela mesma. Ela não tinha ingerência sobre seus dividendos, sobre capitalização de empresas, nem essas mínimas coisas. A Codesc passou no governo Kleinübing.<sup>284</sup>*

Em 18 de março fora eleito presidente da Codesc Airton Santos, funcionário de carreira da empresa, que junto com o diretor geral Luiz Heitor Simoni Ferrari, empossado na mesma data, teriam a tarefa de manter a empresa administradora de ações e da “raspadinha”. Para o Conad foram eleitos oito membros, a destacar o presidente do órgão e Secretário do Planejamento e Fazenda (a quem a empresa continuou vinculada<sup>285</sup>), Fernando Marcondes de Mattos e, o retorno de Ivan Luiz Mattos.

Pela avaliação da nova diretoria, as atividades de administração da Lotesc não resultaram em recursos capazes de suprir os seus custos operacionais. Por isto, encontraram a empresa com dívidas de aluguéis atrasados, com a Fuscsc, com salários, com demissões indevidas e com avais não cobertos pelos devedores. Assim, o ano de 1991, do ponto de vista interno, foi de tentativa de sanear a empresa e dinamizar as atividades com a Lotesc para que pudessem, ao menos, cobrir seus custos administrativos<sup>286</sup>. Além desta, a empresa continua a administrar a sua carteira de ações e as aeronaves de uso do governo catarinense sob sua guarda.

Em abril de 1992 Airton Santos se retira da presidência para concorrer a cargo eletivo, entrando em seu lugar Avelino Werner Filho. A situação encontrada por Werner não diferia da anterior e tinha entre seus principais motivos o “não recebimento pela Codesc como principal acionista, de dividendos pagos por empresas do Sistema

<sup>284</sup> Ibidem.

<sup>285</sup> A Codesc recuperou um de seus objetivos retirado em 1983, através da lei 8.245, de 18 de abril de 1991, que dispõe sobre a organização administrativa, o que aparentemente não representou nenhuma mudança significativa para os rumos da empresa: “- promover, sob a orientação da Secretaria de Estado do Planejamento e Fazenda, a integração da ação do Estado com a dos Municípios e da União, dentro dos seus objetivos”.

<sup>286</sup> Mensagem do executivo à Assembléia Legislativa, 1992 (91), p. 221.

Financeiro Estadual, bem como outras em que a Companhia detém participação minoritária”<sup>287</sup>. O fato é que a direção da Codesc, por ironia da história, efetivamente não tinha mais *autonomia institucional* para escolher o destino dos dividendos advindos da propriedade formal das ações de diversas empresas. Esta prerrogativa era exclusiva do governo do Estado, o qual determinava, invariavelmente, a reinversão destes dividendos nas empresas que o geraram.

Esta observação, junto ao depoimento interno assinalado acima, apontam para uma tentativa da burocracia da Codesc em obter autonomia quanto ao destino dos recursos de sua atividade de administradora das ações do Estado, o que resultaria tanto numa fonte de recursos capaz de justificar a sua existência, como também a possibilidade de voltar a ter ingerência nas empresas do SFP. Neste sentido, entre 1992 e 1994, as diretrizes básicas de atuação da empresa eram:

*a) Alcançar a auto-suficiência financeira no auferimento da totalidade de seus dividendos e das taxas relativas às prestações de garantia, bem como receber o ressarcimento dos salários e encargos dos empregados colocados à disposição de outras entidades, além de buscar novas fontes de receitas; b) Prestar novos serviços à sociedade catarinense, baseado na disponibilidade e na qualidade de seu corpo técnico, na condição de empresa de economia mista, o que favorece uma alocação mais rápida de recursos.*<sup>288</sup>

As tentativas de recuperar o “que ficou lá atrás”<sup>289</sup> foram infrutíferas, mas a Codesc continuou a ser utilizada como espaço público instrumento de alavancagem de recursos. No que diz respeito às garantias em empréstimos e financiamentos o período foi igualmente de absoluta falta de autonomia. “Está aqui. Façam”. Esta afirmação coletada em depoimento interno parece refletir bem o processo, e que significa a movimentação de patrimônio público, principalmente o representado pelas empresas do Sistema Financeiro Público estadual, com o fim de suprir os implementadores de políticas públicas de recursos. O agravante nisto tudo é que a falta de critérios para a concessão de tais garantias e avales pode levar à privatização de empresas do SFP estadual.

<sup>287</sup> *Ibidem*, 1993 (92), p. 261. Outro motivo das dificuldades financeiras da Codesc apontado são os atrasos nos ressarcimentos das despesas com o uso e a manutenção das aeronaves e com o pessoal à disposição em outros órgãos da administração estadual.

<sup>288</sup> *Ibidem*, *idem*. Esta passagem se encontra da mesma forma para o ano de 1994 (93), p. 307.

<sup>289</sup> Segundo depoimento interno cedido ao autor “A Codesc tem um corpo funcional excelente, tanto de índole como de técnico, todos com conhecimento do que fazem, e lutando sempre por aquela base que ficou lá atrás”.

Foram poucas as operações de garantia durante o governo Kleinübing/Konder Reis, mas suficientes para possibilitar que a Codesc, e conseqüentemente o Estado de Santa Catarina, perca o controle de empresas estatais, notadamente o Besc. Já em setembro de 1991 o governo estadual fez uma operação de empréstimo junto ao Bird para “carrear recursos para o programa de recuperação, conservação e manejo de recursos naturais em microbacias hidrográficas”, colocando como garantia ações do Besc. Em valores de 1997, os recursos desta operação são da ordem de R\$ 33 milhões, previstos para serem amortizados (pagos) até o ano de 2005. Apenas metade deste valor estava pago em abril de 1997, representando cerca de 7% do total da dívida do Estado de Santa Catarina. O não pagamento deste empréstimo implicará, para o Estado catarinense, na perda do controle acionário do Banco do Estado de Santa Catarina.<sup>290</sup>

Em 1993 novas operações envolvendo o patrimônio público representado na Codesc, e aprovados em reuniões do Conad: em abril a Codesc participou em campanha publicitária do governo estadual, pagando com recursos recebidos de dividendos do Besc; em novembro ocorreu a venda de ações da Telesc, Telebras e Celesc da carteira da Codesc, justificada como sendo “para capitalização de empresas do interesse do governo”; em dezembro a Codesc hipotecou um terreno localizado em Canasvieiras - Florianópolis, de sua propriedade (e que havia sido transferida em março do mesmo ano do governo estadual para a empresa, estrategicamente, pois desta forma poderia ser utilizada como hipoteca), para operação de crédito junto ao BNDES com o objetivo de aplicar recursos em rodovias estaduais<sup>291</sup>; além de empréstimos e garantias ao Tesouro estadual e à Procuradoria Geral do Estado.<sup>292</sup>

Assim, fruto da “passagem” do governo Kleinübing/Konder Reis, a carteira de ações da Codesc sofre significativas modificações. Antes da entrada deste governo, existiam 9,67% de ações da Celesc e 3,65% da Telesc em carteira, e no final do período, em 1994, as ações da Telesc não estão mais sob controle da Codesc,

---

<sup>290</sup> PARTIDO DOS TRABALHADORES - PT. *Situação do endividamento do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis, PT-Assessoria Econômica na Assembléia Legislativa de SC, 1997. Não foi possível obter maiores informações sobre esta e as subseqüentes operações de garantias feitas a partir da Codesc. Apenas em 1991 duas Resoluções Direx diziam respeito à concessão de carta-fiança ao Badesc e à Casan. Foram as únicas Resoluções Direx, no período analisado, que não representaram assuntos internos operacionais, na sua maioria relativos à criação de comissão de licitação para tratar de operações com a “raspadinha”.

<sup>291</sup> Codesc, Atas reuniões Conad.

<sup>292</sup> Mensagem do Executivo ao Legislativo, 1994 (93), p. 308.

enquanto as da Celesc ficam abaixo de 1%. A Codesc chegou a ter 44,53% do capital social do Besc ao final de 1994, estando muito próximo a perda do controle do banco, o que é proibido pela Constituição Estadual. Outra especificidade é que a Codesc passou a deter cerca de 66% do capital social do Badesc, enquanto antes deste período o controle era quase total.

No final do governo Kleinübing/Konder Reis a burocracia da Codesc começa a buscar alternativas ante a falta de *autonomia institucional* sobre o patrimônio público que ela representava. A saída foi a “prestação de serviços”, que em 1992 adentrou num dos objetivos da empresa e passou a ser a sua principal atividade fim<sup>293</sup>. Neste mesmo ano o primeiro grande trabalho nesta área, a “elaboração do projeto e estudos para a execução, implementação e manutenção do Sistema de Contas Regionais de Santa Catarina, com o cálculo do produto interno bruto”<sup>294</sup>.

O mesmo processo se acentua em 1993, a partir de uma análise do que não havia sido encaminhado para execução, mas que estava previsto no Plano de Governo da época. Dos projetos estudados e/ou encaminhados a partir da Codesc neste ano se destacam: modernização dos portos de Santa Catarina; administração do Aterro da Baía Sul – Florianópolis; criação do polo de Software e de Sociedades de Investimento; administração do Mercosul; implantação de uma Zona de Processamento de Exportação - ZPE, em Santa Catarina<sup>295</sup>. Ao menos um destes projetos foi encaminhado no ano seguinte, em 1994, com a participação da Codesc, junto à iniciativa privada, da criação de uma empresa para administrar a ZPE. Desta forma, a Codesc passou a ter mais uma empresa sob seu controle formal, a Imbituba Administradora da Zona de Processamento de Exportação S/A - Iazpe.

Este processo indica que as iniciativas advindas da burocracia especializada da Codesc, começa a avançar num dos escopos de ação a partir deste espaço público, a criação de empresas. De quebra, a prestação de serviços, principalmente a partir da formulação de projetos de investimentos públicos, passa a ser a fonte técnica capaz de legitimar a continuidade das atividades da Codesc, e da sobrevivência de sua burocracia. Como reflexo destas atividades da empresa, mas também da entrada no poder executivo dos históricos partidos catarinenses, o PDS e o PFL, o número de

<sup>293</sup> O artigo 4º dos estatutos da Codesc que trata dos seus objetivos, teve incluído, no inciso que permite a prática de todos os atos de natureza comercial, também a “prestação de serviços”.

<sup>294</sup> Mensagem, 1993 (92), op. cit. , idem.

funcionários na sede da empresa passa de sessenta em 1990 para oitenta em 1991, finalizando o período com oitenta e quatro pessoas ligadas diretamente à Codesc, cerca de 35% a mais que no final do governo Casildo Maldaner.

#### **5.4. Governo Paulo Afonso: a Codesc e as possibilidades de privatização do SFP (1995-1998)**

Paulo Afonso Evangelista Vieira saiu vitorioso nas eleições para governador catarinense realizadas em 1994, derrotando em segundo turno Ângela Amin do Partido Progressista Brasileiro - PPB, antigo PDS (antes desta última denominação havia mudado para Partido Progressista Reformador - PPR). Jorge Bornhausen - PFL, havia disputado o pleito para governador, e, derrotado em primeiro turno, apoiou a chapa do candidato do PMDB vencedor, o que valeu ao seu partido alguns cargos públicos no executivo estadual. Ao assumir, em 01 de janeiro de 1995, Paulo Afonso começaria a enfrentar dois grandes problemas de seu governo: a precária base de apoio na Assembléia Legislativa e a relativa escassez de recursos.

No primeiro caso, a contabilidade dos partidos é instável e, invariavelmente, os partidos oposicionistas, principalmente PT e PPB, conseguem articulação suficiente para colocar restrições às ações do executivo. Esta situação também ocorreu no primeiro governo do PMDB, com Pedro Ivo/Casildo Maldaner, mas isto foi uma exceção. A regra em Santa Catarina, e no Brasil, é de predomínio do bloco governista na Assembléia Legislativa, processo caracterizado como de “ditadura do executivo” nos governos estaduais<sup>296</sup>. Já o segundo aspecto, da relativa falta de recursos, está intimamente ligado à situação do setor público no Brasil antes e depois do Plano Real.

No período de inflação alta, o governo estadual (e o setor governo brasileiro como um todo) tinha mecanismos para compensar a queda de arrecadação decorrente da diferença entre o ato gerador de imposto e a sua efetiva arrecadação. Os atrasos de salários e fornecedores e o arrocho salarial mais que compensavam este diferencial. Porém, este processo resultou numa desestruturação do sistema fiscal, que somente se tornou um problema após a convivência com taxas baixas e decrescentes de inflação. A

---

<sup>295</sup> *Ibidem*, 1994 (93), p. 307.

<sup>296</sup> ABRUCIO, Fernando Luiz. *O ultrapresidencialismo estadual brasileiro*. São Paulo, CEDEC/USP, 1994. (mimeo)

estabilização de preços advinda com o Plano Real refletiu, a partir de julho de 1994, numa realidade das contas públicas caracterizada por uma limitação da capacidade de investimento estatal.<sup>297</sup>

Não obstante esta desestruturação fiscal, o governo federal processou uma espécie de Reforma Fiscal, através do Fundo de Estabilização Fiscal, anteriormente chamado Fundo Social de Emergência, que retirou parte da receita de Estados e municípios. As possibilidades de expansão dos investimentos governamentais ficaram cada vez mais atrelada aos desígnios da área econômica federal, que, por sua vez, passou a exigir dos Estados federados uma política de desestatização como condicionante para renegociação de dívidas, ou para a concessão de novos financiamentos. A empresa estatal estaria no centro deste jogo entre as esferas de poder, alimentando as possibilidades de privatização de setores como o financeiro estadual. Diante deste processo entende-se melhor as ações do governo Paulo Afonso já no primeiro ano de governo.

No bojo da política de captação de recursos do governo Paulo Afonso está a criação, em outubro de 1995, da empresa Santa Catarina Participações e Investimentos S/A - Invesc<sup>298</sup>, cujo objetivo é “a geração de recursos para alocação em investimentos públicos no território catarinense”. A composição do capital da Invesc, inicialmente de R\$ 100 milhões, aumentado em mais R\$ 350 milhões em maio de 1996, é totalmente através de ações da Celesc de propriedade do Estado de Santa Catarina (99%) e da Codesc(1%). A geração de recursos se dá através da emissão, pela Invesc, de debêntures garantidas pelas ações da Celesc. O não resgate das debêntures na época própria implica em alienação das ações objeto da operação. A falta de maioria por parte do governo na Assembléia Legislativa propiciou a inclusão de artigo resguardando o controle da Celesc por parte do Estado. Mesmo assim, a dificuldade

---

<sup>297</sup> Note-se que é uma limitação para investimentos, o que não significa a falta de, nem mesmo a baixa quantidade de recursos para tais investimentos. No entanto, a experiência de orçamento estadual regionalizado em Santa Catarina, iniciativa que partiu da Assembléia Legislativa, retirou parte do poder de utilização do orçamento como instrumento político do executivo, o que coloca as empresas estatais como um espaço público instrumento para a obtenção de recursos extra-orçamentários.

<sup>298</sup> Lei nº 9.940, de 19 de outubro de 1995. Este tipo de empresa criado para alavancar recursos foi feito também em Minas Gerais e no Paraná. Uma outra forma de captação de recursos utilizada no governo foi a emissão das Letras do Tesouro Catarinense para pagar precatórios judiciais.

do governo em resgatar os debêntures pode implicar numa desestatização do setor energético estadual, o que não é uma possibilidade muito remota de ocorrer.<sup>299</sup>

Além da participação acionária na Invesc, a Codesc teria atribuições específicas para a captação de recursos. A empresa passou a ser vinculada à Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico, a partir de 02 de janeiro de 1995. Neste mesmo dia assumia a presidência da Direx Heitor Francisco do Livramento Steiner, e Neuto Fausto de Couto a presidência do Conad. Em agosto do mesmo ano foram feitas duas modificações relativas aos objetivos da Codesc, uma com implicações internas, a outra com implicações externas. No primeiro caso, trata-se da inclusão, no objetivo referente a poder praticar todos os atos visando a perfeita satisfação dos interesses da sociedade, da prerrogativa de **poder cobrar** pelos serviços prestados, o que abre a perspectiva de fontes adicionais de recursos.

No segundo caso, tem-se a inclusão do seguinte objetivo: “VI - coordenar, como representante do Estado, ações voltadas à privatização de empresas públicas, projetos em parceria com o setor privado e negociações junto ao mercado de capitais”. Como empresa controladora do SFP, é o canal de viabilização da tentativa de alavancar recursos através da alienação de ações, o que pode implicar, como no caso da Celesc, na privatização de empresas como o Besc<sup>300</sup>. Este mesmo objetivo foi retirado em julho de 1996, mas mesmo assim a Codesc continua a representar um espaço público de referência para a captação de recursos.

A última reunião do Conad da Codesc analisada na coleta de dados do presente estudo, realizada em julho de 1997, tratou exclusivamente da alienação de ações do Besc até o limite do controle acionário. No entanto, a este limite deve-se agregar as ações que estão colocadas em garantia, e a contabilidade aponta para as possibilidades da perda do controle acionário por parte do Estado catarinense, ou seja, para a possibilidade de se ver o Besc sendo privatizado, apesar das restrições constitucionais. A operação de venda das ações foi realizada em setembro do mesmo ano, mas não nas

---

<sup>299</sup> No mês de fechamento desta dissertação (abril de 1998) apareceram informações na imprensa dando conta da impossibilidade de resgate das debêntures pelo governo do Estado (que inclusive ainda não havia efetuado o pagamento integral do 13º salário, referente a 1997, dos servidores estaduais), e que uma das providências a ser tomada é a liquidação da Invesc, com a alienação das ações da Celesc e, conseqüentemente, a perda do controle sobre a empresa pelo Estado de Santa Catarina. O episódio de emissão de Letras do Tesouro Catarinense para pagamento de precatórios e o seu uso em investimentos governamentais, reflete também os limites de recursos apontados neste estudo.



proporções anunciadas. Ao final de 1997 a composição acionária do Besc estava assim: Codesc 61,21%; Estado de Santa Catarina 6,46%; Fusesc 17,30%; BRDE 6,08%; outros 7,49%.

A concretização da privatização do Besc pode significar, por sua vez, numa limitação às perspectivas de sobrevivência da Codesc. Apesar disto, a burocracia da empresa continua na busca de soluções para seus problemas de ausência de finalidades. A criação da área de Projetos Especiais é a efetivação do processo iniciado no governo anterior, e que sinalizava para a tendência da empresa tornar-se uma prestadora de serviços. Dentre os projetos desenvolvidos entre janeiro de 1995 e julho de 1997 constam: - Orla Norte 2010, objetivando a transferência dos órgãos da administração pública do centro de Florianópolis para o bairro de Canasvieiras; - Região Metropolitana de Florianópolis, projeto já aprovado na Assembléia Legislativa; - Balança Comercial, visando incentivos à atividades de exportação; - Ferrovia da Integração, visando o escoamento de produtos entre as regiões que compreendem o Mercosul.<sup>301</sup>

A Codesc passa a representar para o aparelho de Estado não mais uma empresa de economia mista. Dado que as receitas provenientes dos dividendos são, invariavelmente, reinvestidas nas empresas, processo que ocorre praticamente desde 1983, e que as outras fontes de receitas não são suficientes, os custos operacionais para a manutenção da empresa são repassados via Tesouro do Estado, via orçamento. Isto, aliado ao fato de que a tendência é a prestação de serviços, principalmente a elaboração de projetos para o governo estadual, diante do aparelho de Estado não é mais empresa, mas apenas uma unidade de gasto. Uma das responsáveis pela sobrevivência da empresa e por a mesma estar com estas funções neste momento é a sua burocracia, que apesar de ter perdido a disputa pela hegemonia no SFP, principalmente para o Besc, teve capacidade e criatividade para engendrar novas funções e ampliar as suas possibilidades de continuar existindo, suas e da própria Codesc.

---

<sup>300</sup> Uma outra empresa com perspectivas de ser privatizada ainda no governo de Paulo Afonso é a Casan.

<sup>301</sup> Mensagem do Executivo à Assembléia Legislativa, 1997 (96), pp. 246-247. Outra atividade do período foi, além das já citadas administração de aeronaves e de ações, a continuidade do processo de liquidação da Refloresc. As Resoluções Direx refletem, novamente, que as ações a partir deste referencial apenas dão conta de assuntos internos, não sendo mais a principal arena de decisões da Codesc.

Por outro lado, é ainda um espaço público de referência para o governo estadual alavancar recursos. Isto porque, apesar de não possuir autonomia institucional para estabelecer o destino dos recursos gerados pelos seus dividendos, a Codesc é a oitava *holding* pública do Brasil, segundo Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

## CONCLUSÃO

Como avaliação geral da presente pesquisa, observou-se que a análise exploratória e intensificada de um objeto de estudo mostrou-se muito rica enquanto metodologia para se alcançar entendimentos de temas e processos abrangentes. No caso específico, a análise institucional aprofundada da Codesc pôde revelar partes substanciais da história do Sistema Financeiro Público estadual em Santa Catarina, bem como as formas com que as relações sociais se materializam no aparelho de Estado.

Assim, parece ter sido uma contribuição importante para o conhecimento da cultura política que permeia as relações de poder e dominação em nossa sociedade, portanto, revelador dos limites e das dificuldades que encontram os sujeitos sociais envolvidos com políticas e gestão públicas. Por outro lado, os limites de alcance do presente estudo são igualmente nítidos, colocando-o então, numa posição de contribuição para o entendimento e o debate, tanto do Sistema Financeiro Público estadual, como de uma realidade social que é bastante complexa, a do Estado na sociedade capitalista.

A seguir, faz-se uma síntese das principais constatações da análise da Codesc relacionada à sua inserção no Sistema Financeiro Público estadual e ao seu ciclo institucional.

Criada em 1975, a Codesc tinha funções que são resumidas em três pontos: 1) Controlar e coordenar as atividades das empresas integrantes do Sistema Financeiro Público estadual, ou seja, atuar como *holding* de um sistema chamado de “Sistema Codesc”; 2) Elaborar projetos e promover ações direcionadas ao desenvolvimento de Santa Catarina, ou seja, atuar enquanto Companhia de Desenvolvimento; 3) Deter o controle das ações pertencentes ao governo estadual, ou seja, administrar ações de propriedade do Estado. A prática destas funções foi a forma como se desenvolveu a análise da Codesc.

Em 1979 a função de Companhia de Desenvolvimento foi esvaziada da Codesc, e deste ano até 1982, a empresa perde progressivamente o *controle institucional* que exercia no Sistema Financeiro Público estadual, ou seja, deixa de atuar, de fato, com a

função de *holding*. Porém, formalmente continuou como Companhia de Desenvolvimento e como *holding* do Sistema Financeiro, representando apenas uma empresa que detém o controle das ações de propriedade do governo estadual. Apesar de perder duas de suas principais funções, a Codesc não foi extinta, e a partir de 1983 passa a receber e perder outras funções. A lógica das relações de poder que se materializaram no espaço público, a dicotomia *autonomia* e *controle institucional* e as táticas da sua burocracia, foram os fatores mais evidentes para a explicação do ciclo institucional e para a não extinção da Codesc, analisadas neste estudo.

A análise da Codesc foi explorada através de três grandes hipóteses sobre as suas origens, mas que não são excludentes, e sim complementares, cujos desdobramentos estão intimamente relacionados ao seu ciclo institucional. A primeira, com significado econômico, é de que o seu aparecimento está relacionado à dinâmica própria da intervenção estatal no sistema capitalista, e que no Brasil assume a forma mais acabada na ideologia desenvolvimentista. Assim, o surgimento da Codesc se insere num processo maior de ampliação da intervenção do Estado, e que tem na empresa estatal uma instituição privilegiada.

A segunda, de significado administrativo, é de que a Codesc foi criada como resposta ao problema de *controle institucional* das empresas estatais, processo que se verificava no âmbito nacional, e que tem no Sistema Financeiro Público estadual seu principal alvo. Assim, o objetivo principal da Codesc seria a coordenação das atividades das empresas integrantes do Sistema Financeiro Público estadual, como forma de maximizar esforços e recursos para a garantia de investimentos governamentais. Neste sentido, nasce como *holding*, mas também Companhia de Desenvolvimento, formas de empresa estatal também verificada num processo maior, nacional e até internacional, e que tem relação com a primeira hipótese.

A terceira hipótese, de significado político, é uma junção das duas primeiras, acrescida das condições políticas e de uma estratégia para efetivação de um projeto político. Dadas as condições desenvolvimentistas e de desarticulação de ações das empresas do Sistema Financeiro Público estadual, a Codesc surge como um espaço público a estes fatores relacionados, e tendo como principal função uma instrumentalização para o exercício do poder. Neste sentido, a centralização de todo o aparato financeiro estadual foi a forma pela qual a oligarquia Konder-Bornhausen

pôde, por um lado, manter uma hegemonia interna ao partido governista, deixando em segundo plano os históricos adversários da oligarquia Ramos, por outro, conter o avanço das forças oposicionistas ao regime militar.

De fato, a análise das informações coletadas remetem à constatação de que a Codesc surge em 1975 no bojo de um processo desenvolvimentista, e de que à época haviam várias empresas financeiras estaduais que poderiam estar atuando descoordenadamente. Não obstante, estes foram os argumentos necessários para uma instrumentalização com vistas a catapultar um expoente de família tradicional da política catarinense, Jorge Konder Bornhausen. À Codesc foram repassados não só prerrogativas de controlar o Sistema Financeiro Público estadual, mas para interceder em assuntos que abrangiam além deste, abarcando praticamente toda a administração estadual. Desta forma, Jorge Bornhausen pôde arregimentar as alianças necessárias para referendar um projeto político estratégico, fortalecendo-se politicamente e se tornando governador indicado pelos militares. Para a instituição, isto significou a fase áurea de poder e de controle no interior do aparelho de Estado.

Quando Jorge Konder Bornhausen assume o governo, em 1979, adota a mesma fórmula de instrumentalização para o exercício do poder que ajudou a lançá-lo ao posto máximo do executivo estadual, deslocando o poder decisório de várias arenas para centralizá-lo no Gaplan. Nestas condições, pôde articular alianças políticas e foi capaz de impor os seus interesses de alavancar a candidatura ao governo estadual do seu Secretário dos Transportes, Esperidião Amin Helou Filho, e a sua própria para senador. No bojo desta nova estratégia, tratou de esvaziar as prerrogativas desenvolvimentistas da Codesc e de limitar o poder decisório da sua Diretoria Executiva. Neste sentido, a criação da Codesc revela-se muito mais que um projeto político, foi a negação de um projeto para o Sistema Financeiro Público estadual.

Deste processo, junto ao fato de que estava se esgotando o ciclo expansionista e o padrão de financiamento que deram fôlego extra para o período desenvolvimentista vigente no país, floresce com grande ímpeto a luta por *autonomia institucional* por parte das empresas até então controladas. A ausência de projeto para o Sistema Financeiro Público estadual, aliado à ausência do poder personalizado de Jorge Bornhausen, revela a fragilidade institucional da Codesc, um aspecto característico das

instituições públicas brasileiras fruto histórico de uma cultura política e de uma lógica de dominação patrimonial.

No período em que Bornhausen governou Santa Catarina, 1979 a 1982, a Codesc sofre um processo de esvaziamento institucional de funções e de poder. Apenas em 1982 há um recrudescimento de poderes da empresa sobre as controladas, no entanto, não como projeto de articulação do Sistema Financeiro Público estadual, mas novamente como instrumento político, agora para ajudar a eleger Esperidião Amin governador e Jorge Bornhausen senador.

Entre a criação, em 1975, e a eleição de 1982, a Codesc conhece um ciclo institucional caracterizado, em primeiro lugar, pelo fortalecimento de seu poder decisório, depois pelo esvaziamento de suas funções desenvolvimentistas, e, por último, o enfraquecimento diante do Sistema Financeiro Público estadual. A partir de então, e a cada novo governo, esta instituição situa-se entre a quase extinção e o recebimento de novas funções, continuando apenas com as prerrogativas de administrar o controle das ações que o Estado catarinense possui das empresas do Sistema Financeiro Público estadual.

No governo de Esperidião Amin, a Codesc sofre um processo de enxugamento em 1983, fruto, principalmente, da desestruturação de espaço cativo do ex-governador Bornhausen, com quem Amin passou a dividir espaços de poder em Santa Catarina, e da estratégia das empresas controladas em não perderem o nível de *autonomia institucional* que haviam conquistado anteriormente. Nesta situação, a decisão de não extinguir a empresa passou principalmente pela oportunidade de ter um espaço público para instrumento político. Em 1985, a Codesc é reativada quando recebe uma nova função, a prestação de serviços de informática do Sistema Financeiro Público, até então realizados pela Prodasc. Neste período de governo, tem-se como marcante a utilização do espaço público com finalidades preponderantemente eleitorais, uma característica forma de governar sob a lógica patrimonial de dominação, aonde o que é público torna-se instrumento de apropriação privada. O Sistema Financeiro Público estadual, por sua vez, não resiste a anos de práticas patrimoniais numa sociedade capitalista, e, aliado à crise fiscal e financeira do Estado, no final do período está em processo de esfacelamento do seu patrimônio.

O governo do PMDB que assume em 1987 é historicamente opositor das elites políticas até então dominantes, e surge com a bandeira da probidade administrativa. Um dos alvos prediletos é a Codesc, cuja vinculação com as tradicionais elites políticas traz desde as origens. Agrega-se a este fato, a contínua luta das empresas do Sistema Financeiro estadual em, neste momento de transição, não perderem a *autonomia institucional* conquistada anteriormente. Disto resulta uma cisão parcial da Codesc, que perde para o Besc os serviços de informática, e sofre mais um processo de enxugamento. A não extinção e a continuação da função de administrar as ações de controle do Estado, faz com que à Codesc sejam dadas as prerrogativas de gerir a Loteria Estadual, notadamente a “Raspadinha Vermelha e Verde”.

Não extinguir a Codesc neste momento, deve-se, principalmente, ao elevado custo financeiro que esta operação acarretaria, o que pareceu uma medida justificável numa época de saneamento dos bancos estaduais. A fórmula contábil de aumentar as possibilidades de capitalização das empresas através do instituto legal do deságio, além de ser uma atitude de oportunidade do governo estadual, pode também ser vista como tática da burocracia da Codesc para dificultar a extinção da empresa e, assim, manter suas as possibilidades de sobrevivência.

É com esta última função de administradora da “raspadinha”, existente até os dias atuais, e tendo uma carteira de ações de empresas do Sistema Financeiro Público, que a Codesc passa a representar, por parte do governo, um instrumento para alavancagem de recursos extra-orçamentários. Este aspecto do patrimônio público representado na Codesc, é verificado das origens e até a atualidade, mas é particularmente acionado no governo de Wilson Kleinübing, principalmente quando este faz um empréstimo vultoso e coloca como garantia ações do Besc da carteira da Codesc. Por parte do seu quadro burocrático, a função “raspadinha” significa a possibilidade da própria sobrevivência. Porém, dado a falta de autonomia perante os recursos de dividendos das ações sob seu controle e ainda, que os recursos advindos da Loteria estadual são insuficientes para cobrir os gastos operacionais, o corpo burocrático passa a se colocar, perante o aparelho estatal, como um prestador de serviços e um formulador de projetos governamentais.

Esta característica se acentua no atual período, que se iniciou com a entrada do governo Paulo Afonso, em 1995. Porém, à Codesc estaria reservada uma nova função estratégica de alavancagem de recursos, via venda de ações de empresas estatais. Este processo, que está em desdobramento, coloca a perspectiva de privatização do Banco do Estado de Santa Catarina - Besc, entre outras empresas estatais. Caso isto ocorra, é bem provável que a Codesc venha a ser extinta, ironicamente, pelas suas próprias mãos.

Atualmente, pode-se afirmar que o ciclo institucional descrito resultou na existência de **duas Codesc**. **Uma** para o governo estadual, um espaço público instrumento para alavancagem de recursos extra-orçamentários, além de um campo para possíveis acomodações políticas através do leilão de seus cargos diretivos e de conselhos. Neste sentido, ela funciona como empresa, apesar de na estrutura do aparelho estatal ser apenas uma unidade de gasto. **Outra** para seu quadro burocrático, um campo de atividade profissional e uma possibilidade de atuar na realização de ações de governo. Neste sentido, ela está mais para um órgão da administração direta do que para uma empresa, é uma instituição pública prestadora de serviços no interior do – e para o – aparelho estatal.

No que diz respeito às empresas do Sistema Financeiro Público estadual, notadamente o Grupo Besc, o Badesc e o BRDE e limitado ao alcance desta pesquisa, não existe uma atuação mínima de forma integrada. Sabe-se, por exemplo, que operações casadas que poderiam ser feitas entre estas agências, na verdade, são realizadas em conjunto com outras instituições, bancos estaduais e de capital privado. As burocracias das três instituições não se dispõem a sentar para discutir qualquer tipo de ação conjunta, nem mesmo em negociações corporativas. Pode-se afirmar que, efetivamente, não existe um Sistema Financeiro Público estadual, a despeito do Artigo 149 da Constituição estadual, mas um conjunto de instituições públicas que atuam no ramo financeiro.

As origens destas instituições, a necessidade de atuar enquanto empresa numa sociedade capitalista, a tentativa de evitar ações predatórias dos governos de plantão, e o processo de luta constante por *autonomia institucional*, fez com que a burocracia destas instituições procurassem impor sua vontade e seu projeto de empresa estatal. Neste projeto, o que parece evidente é um distanciamento entre elas mesmas, e entre



cada uma e as políticas públicas. Agrega-se a isto as dificuldades de *controle social* sobre as ações do Estado, e tem-se um conjunto de instituições que servem a seus próprios interesses, enquanto corpo burocrático, e aos interesses privados mais privilegiados, seja por incursões individuais a cada uma delas, seja através de ações governamentais legitimada das mais variadas formas. Os cargos públicos que estas instituições representam, invariavelmente, servem para acomodação de forças políticas que se agrupam para tentar dar coalizão ao bloco de governo.

Durante o ciclo institucional da Codesc, pôde-se perceber que vão sendo feitos rearranjos no aparelho de Estado que, em última instância, revelam os deslocamentos de poder decisório e as decalagens entre *poder formal* e *poder real*. Fruto de relações sociais, o Estado é um espaço público que está em constante transformação, seja para acomodação de interesses de fora do aparelho, seja pelas lutas internas entre diferentes corpos burocráticos no interior do aparelho estatal. No entanto, a prática contínua que se verifica é uma dificuldade de limitação social entre o que é público e o que é privado. Para uma aproximação do que seriam estes limites, é preciso primeiro uma mudança de postura perante a coisa pública, o que implica negar constantemente a cultura política de lógica patrimonial arraigada historicamente na sociedade.

Durante boa parte da pesquisa foi possível perceber que o aparelho de Estado é um campo e um espaço público estratégico para incursões empresariais, alguns revestidos de políticos, pois são duas categorias sociais que estão em estreita simbiose. Vale a pena lembrar que os mesmos políticos e empresários que passaram pelo aparelho estatal e dele usufruíram para seus projetos pessoais, de grupo e de classe, hoje são apologistas do Estado mínimo, o que representa a privatização de empresas estatais, processo que pelos mesmos é colocado à sociedade civil como irreversível.

No entanto, o que parece irreversível no atual momento histórico brasileiro, e particularmente no catarinense, é a necessidade de se compreender os processos sociais com a própria história, procurando um aperfeiçoamento dos mecanismos político-sociais de controle do Estado. É a partir disto que se pode, por exemplo, ampliar um debate sobre as empresas públicas e dentre elas as do Sistema Financeiro estadual, para que se tenha legitimidade de defender o caráter social destas instituições, pois que construídos socialmente. Num campo maior de análise, tem-se que a delimitação de espaço público passa por um debate entre visão de mundo, em que a

percepção pelos agentes sociais do que deve ser público e o que deve ser privado é o objetivo constante a ser perseguido.

Neste sentido, estudos institucionais são especialmente importantes para que se tenha um aprofundamento do conhecimento sobre as formas de utilização dos espaços públicos, de como as relações sociais se materializam em políticas públicas e no interior do aparelho de Estado. Este parece ser, entre outros, um papel social de relevante significado para o pesquisador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANCHES, Sérgio Henrique. "A empresa pública como agente de políticas do Estado: Fundamentos Teóricos do seu papel inclusive em face de nossas relações com o exterior". In: IPEA - INSTITUTO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *A Empresa Pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar*. Coletânea de Monografias. Brasília, IPEA, 1980, pp.5-32.
- \_\_\_\_\_. "Governo, empresa estatal e política siderúrgica: 1930-1975". In: ABRANCHES, Sérgio Henrique; LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de (coordenadores). *As origens da crise: Estado autoritário e planejamento no Brasil*. São Paulo, Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1987, pp. 158-212.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. *O ultrapresidencialismo estadual brasileiro*. São Paulo, CEDEC/USP, 1994. (mimeo)
- AFFONSO, Sebastião Baptista. "Relações entre as Empresas Públicas e o Governo: análises, recomendações e alternativas de institucionalização dessas relações". In: IPEA - INSTITUTO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *A Empresa Pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar*. Coletânea de Monografias. Brasília, IPEA, 1980, pp. 323-382.
- AGUIAR, Itamar. *Violência e golpe eleitoral: Jaison e Amin na disputa pelo governo catarinense*. Blumenau, Editora da FURB, 1995.
- ANTUNES, Ricardo L.C. *O que é sindicalismo*. São Paulo, Brasiliense, 1980.
- AURAS, Marli. *Oligarquia catarinense: da guerra aos "Fanáticos" do Contestado à "Opção pelos Pequenos"*. São Paulo, PUC, Tese de Doutorado, 1991. (mimeo)
- BECKER, Bertha K.; EGLER, Cláudio A. G. *Brasil: uma nova potência regional na Economia-Mundo*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1993.
- BORINELLI, Benilson. *Um fracasso necessário: Debilidade institucional e política ambiental em Santa Catarina de 1975 a 1991*. Florianópolis, CPGA/UFSC, Dissertação de Mestrado, 1998. (mimeo)
- BRDE - Agência Florianópolis. *Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul: vinte anos de contribuição ao desenvolvimento de Santa Catarina; 1962-1982*. Florianópolis, Edeme, 1982.
- CAMPANHOLE, Adriano (Coordenação e Supervisão). *Reforma Administrativa: Decreto-Lei N.º 200, de 25-02-67, e Legislação Complementar*. São Paulo, Atlas, 1979 (14ª edição).

- CARIO, Silvio Antonio Ferraz. *Conglomeração de Capitais e Empresariado: Dinâmica Capitalista, Valores e Posições de Classe*. Florianópolis, CPGSP/UFSC, Dissertação de Mestrado, 1991. (mimeo)
- CARREIRÃO, Yan de Souza. *Eleições e sistema partidário em Santa Catarina: 1945-1979*. Florianópolis, Ed. da UFSC, 1990.
- COSTA, Rogério Santos da. *Desenvolvimento Regional em Santa Catarina: as políticas industriais e sua incidência territorial - 1970/1985*. Florianópolis, CNM/UFSC, Monografia de conclusão de curso, 1993. (mimeo)
- COUTINHO, Luciano Galvão. "Evolução da administração descentralizada em São Paulo: questões relevantes para as Políticas Públicas". In: IPEA - INSTITUTO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *A Empresa Pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar*. Coletânea de Monografias. Brasília, 1980, pp. 451-494.
- CUNHA, Idaulo José. *Evolução econômico-industrial de Santa Catarina*. Florianópolis, Fundação Catarinense de Cultura, 1982.
- \_\_\_\_\_. *O salto da indústria catarinense. Um exemplo para o Brasil*. Florianópolis, Paralelo 27, 1992.
- D'ARAÚJO, Maria Celina ; CASTRO, Celso (organizadores). *ERNESTO GEISEL*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- DAIM, Sulamis. *Empresa Estatal e capitalismo contemporâneo*. Campinas, Editora da Unicamp, 1986.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio Econômicos. *Bancos Públicos Estaduais: notas sobre a crise e propostas de reestruturação*. São Paulo, DIEESE/Linha Bancários, 1997.
- DIMOCK, Marshall Edward. "Sociedade Estatais por Ações". Harper's Magazine. Nova York, maio/1945, pp. 570-573. In: SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID / ALIANÇA PARA O PROGRESSO / FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano, pp. 6-11.
- DREIFUSS, René Armand. *1964: A conquista do Estado. Ação política, poder e golpe de classe*. Petrópolis, Vozes, 1987.
- ECO, Humberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo, Perspectiva, 1989.
- EMMERCH, Herbert. "Instituições Autônomas e Empresas Estatais". Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Administração Pública - Manual de Administração Pública, 1963, pp. 121-128. In: SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID /

ALIANÇA PARA O PROGRESSO/FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano, pp. 45-53.

ESAG - ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA. *Administradora Financeira do Estado de Santa Catarina -ADFSC*. Florianópolis, ESAG, 1970. (mimeo)

FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. Rio de Janeiro, Globo, 1989 (8ª edição), 1ª edição 1958.

FONSECA, Pedro Dutra. *BRDE: da hegemonia à crise do desenvolvimento*. Porto Alegre, BRDE, 1988.

GALBRAITH, John Kenneth. "Administração Pública e Empresa Pública. Indian Journal of Public Administration". out-dez - 1961, pp. 440-446. In: SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID / ALIANÇA PARA O PROGRESSO / FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano, pp. 12-18.

GIESE, Barbara. *A atuação política do empresariado catarinense dos ramos têxtil e agroindustrial: demandas e canais de influência (1970-1985)*. Florianópolis, CPGSP/UFSC, Dissertação de Mestrado, 1991. (mimeo)

GOUVÊA, Gilda Portugal Figueiredo. *Burocracia e elites burocráticas no Brasil*. São Paulo, Paulicéia, 1994.

GOVERNO DA TURQUIA/USAID/EUROPEAN PRODUCTIVITY AGENCY. "Problemas de Estrutura Organizacional na Turquia". Governo da Turquia, Ancara, 1961, pp. 10-25. In: SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID / ALIANÇA PARA O PROGRESSO / FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano, pp. 90-104.

HANSON, A.H. "Organização do Desenvolvimento". Public Administration Practices and Perspectives - U.S. Agency for International Development, 1963, pp. 7 -17. In: SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID / ALIANÇA PARA O PROGRESSO/FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano, pp. 130-141.

IANNI, Octavio. *Estado e Capitalismo*. São Paulo, Brasiliense, 1989 (2ª edição), 1ª edição 1965.

- \_\_\_\_\_. *Estado e Planejamento Econômico no Brasil*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1986 (4ª edição), 1ª edição 1971.
- JARDIM, Manoel Silvino. "A empresa pública na prestação de serviços municipais: pesquisa junto a algumas empresas do Estado de São Paulo e perfil econômico-financeiro das empresas municipais no Brasil". In: IPEA - INSTITUTO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *A Empresa Pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar*. Coletânea de Monografias. Brasília, 1980, IPEA, pp. 495-527.
- JUNCKES, Ivan Jairo. *O microcorporativismo no movimento sindical brasileiro: a trajetória dos trabalhadores do Besc*. Florianópolis, CPGSP/UFSC, 1997.
- KOUAMÉ, Paul. *Bancos de desenvolvimento: o banco mundial e a experiência brasileira*. São Paulo, FEA/USP, Dissertação de Mestrado, 1979. (mimeo)
- LENZI, Carlos Alberto Silveira. *Partidos e Políticos de Santa Catarina*. Florianópolis, Ed. da UFSC, 1983.
- LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de; LIMA, Maria Regina Soares de. "Autonomia Organizacional e policentrismo decisório: a política de comércio exterior". In: ABRANCHES, Sérgio Henrique; LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de (coordenadores). *As origens da crise: Estado autoritário e planejamento no Brasil*. São Paulo, Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1987, pp. 102-157.
- LOPREATO, Francisco Luiz Cazeiro. *Crise de Financiamento dos Governos estaduais (1980 / 1988)*. Campinas, IE/UNICAMP, Tese de Doutorado, 1992. (mimeo)
- MARTINS, Luciano. *Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985 (2ª edição ampliada), 1ª edição 1977.
- \_\_\_\_\_. *Reforma da administração Pública e Cultura Política no Brasil: uma visão geral*. Brasília, ENAP, 1996.
- MICHELIS, Ido Luiz. *Uma crítica à economia política catarinense*. Campina Grande, UFPB, Dissertação de Mestrado, 1993. (mimeo)
- MICK, Jacques. *Crimes Impunes: o lado oculto da intervenção no Besc*. Florianópolis, QUORUM, 1997
- MINELLA, Ary Cesar. *Banqueiros: organização e poder político no Brasil*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo; São Paulo, ANPOCS, 1988. Tradução, Paulo Fróes.
- O'DONNELL, Guillermo. *BA - Reflexões sobre os estados burocrático-autoritários*. São Paulo, Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1987. (Escrito originalmente em 1975)
- OFFE, Claus. "Critérios de racionalidade e problemas funcionais de ação político-administrativa". In: OFFE, Claus. *Problemas estruturais do Estado capitalista*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984, pp. 216-233.

- \_\_\_\_\_. "Dominação de classe e sistema político. Sobre a seletividade das instituições públicas". 1972. In: OFFE, Claus. *Problemas estruturais do Estado capitalista*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984, pp. 140-177.
- ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. "Administração das Empresas Estatais no Japão". Public Industrial Management in Asia and the Far East. ONU - Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais - Programa de Assistência Técnica das Nações Unidas. Nova York, 1960, pp. 96-105. In: SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID / ALIANÇA PARA O PROGRESSO / FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano, pp. 229-242.
- PARTIDO DOS TRABALHADORES -PT. *Situação do endividamento do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis, PT-Assessoria Econômica na Assembléia Legislativa de SC, 1997. (mimeo)
- PIAZZA, Walter Fernando. *O poder legislativo catarinense: das suas raízes aos nossos dias (1834-1984)*. Florianópolis, Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina, 1984.
- \_\_\_\_\_. (org.). *Dicionário político catarinense*. Florianópolis, Edição da Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina, 1985.
- POULANTZAS, Nicos. *O Estado, o poder, o socialismo*. São Paulo, Graal, 1978.
- REZENDE, Fernando. "O crescimento (descontrolado) da intervenção governamental na economia brasileira". In: ABRANCHES, Sérgio Henrique; LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de (coordenadores). *As origens da crise: Estado autoritário e planejamento no Brasil*. São Paulo, Vértice/Editora Revista dos Tribunais, 1987, pp. 214-252.
- ROYAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION -ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONAL FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. "Papel da Empresas Públicas, Empresas Privadas e Cooperativas". Londres, Hadame House, 1959, pp. 49-59. In: SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID / ALIANÇA PARA O PROGRESSO / FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano, pp. 117-129.
- SCHMITZ, Sérgio. *Bancos privados e públicos em Santa Catarina: A trajetória do BDE (contribuição à história bancária catarinense)*. São Paulo, USP, Tese de Doutorado, 1991. (mimeo)
- \_\_\_\_\_. *Planejamento Estadual: a experiência catarinense com o plano de metas do governo - PLAMEG (1961/1965)*. Florianópolis, Editora da UFSC/FESC/UDESC, 1985.

- SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, juro e o ciclo econômico*. São Paulo, Nova Cultural (Coleção "Os Economistas"), 1985.
- SEIBEL, Erni José; BORBA, Julian. *Participação política e democratização do Estado: reflexões a partir da experiência brasileira*. Florianópolis, CPGSP/UFSC, 1998. (mimeo)
- SEMINÁRIO DE RANCUN. Tradução: Hugo Wahrlich: "Os dilemas básicos na Organização de Empresas Públicas". In: SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID / ALIANÇA PARA O PROGRESSO / FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano, pp. 54-65.
- SHERWOOD, Frank P. Organizador. *Empresas Públicas: textos selecionados*. Rio de Janeiro. MISSÃO NORTE-AMERICANA DE COOPERAÇÃO ECONÔMICA E TÉCNICA NO BRASIL - USAID / ALIANÇA PARA O PROGRESSO / FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1964. Título Original: Reading on Public Enterprises. Tradução: Maria de Lourdes Lima Modiano.
- SILVA, Valdir Alvim da. *Poder Político e Políticas Públicas: Inventário Político do Poder Oligárquico em Santa Catarina - Uma História de Dominação de Classe*. Florianópolis, CPGA-UFSC, Dissertação de Mestrado, 1996. (mimeo)
- STEIL, Sebastião O. *Contribuição ao aprimoramento da estrutura de incentivos fiscais do imposto sobre circulação de mercadorias em Santa Catarina*. Florianópolis, CPGEng<sup>a</sup>/UFSC, Dissertação de Mestrado, 1975. (mimeo)
- UGALDE, Alberto. "As Empresas Públicas na Argentina". In: IPEA / NAÇÕES UNIDAS. *Planejamento e Controle do Setor de Empresas Estatais: casos nacionais*. Brasília, IPEA/CEPAL, 1983, pp. 15-96.
- VELASCO CRUZ, Sebastião C. *Empresários e o regime no Brasil: a campanha contra a estatização: 1975/76*. São Paulo, USP, Tese de Doutorado, 1984. (mimeo)
- VIEIRA FILHO, Ady. *As raízes da industrialização - grupos empresariais catarinenses: origem e evolução*. Florianópolis, Ed. do autor, 1986.
- WALLENRSTEIN, Immanuel. *O capitalismo histórico*. São Paulo, Brasiliense, 1985.



## **ANEXO 1**

**Codesc: Número de Resoluções Direx, por ano e por Grupos**

### Grupo de Resoluções: Especificação de conteúdo

GRUPO 1 - INTERNO: Estão agrupadas neste item Resoluções que dizem respeito à assuntos internos da empresa Codesc, e estão divididos em dois sub-grupos: ORGANIZACIONAL-I , que dizem respeito à assuntos de estrutura organizacional, criação de comissões e de grupos de trabalho, e aqueles relacionados ao pessoal da empresa; FINANCEIRO: Resoluções relativas às atividades internas financeiras como aval, garantia e fiança de projetos e empréstimos, operação com ações.

GRUPO 2 - SISTEMA: Resoluções que dizem respeito às empresas do Sistema Financeiro Público catarinense. Estão divididas em dois sub-grupos: ORGANIZACIONAL-S, relativo à assuntos internos das subsidiárias; COORDENAÇÃO, relacionado à assuntos financeiros e de operações das empresas subsidiárias como autorização para aval, garantias, fiança e empréstimos, aumento de capital social, delimitação de área de atuação.

GRUPO 3 - FINANCEIRO: Resoluções que tratam de assuntos financeiros e não estão enquadradas nas duas primeiras, e estão divididas em dois sub-grupos: ESTADO, ou seja, relacionado com outras entidades estatais; PRIVADO, relacionado com a iniciativa privada.

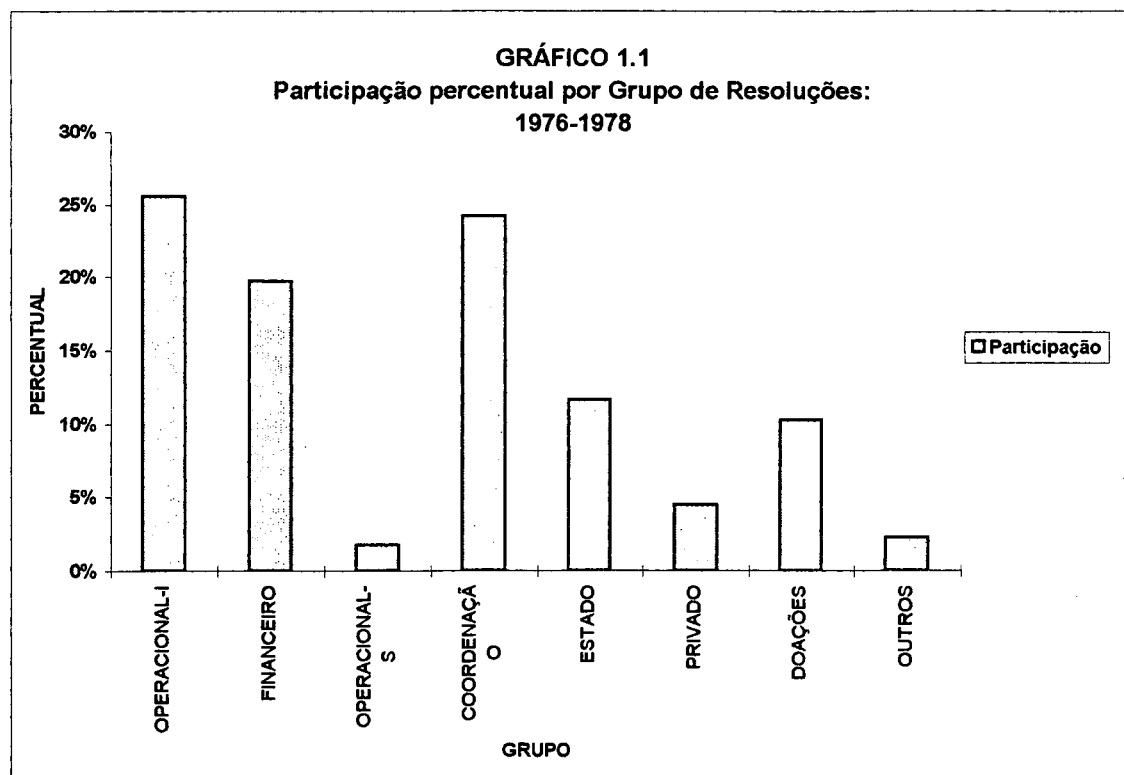
GRUPO 4 - SOCIEDADE CIVIL: dividida em dois sub-grupos: DOAÇÕES, Resoluções que revelam relações com outras instituições ou pessoas da sociedade civil; OUTROS, são as Resoluções que não se enquadram em nenhum outro grupo.

QUADRO 1.1 - Codesc, Resoluções Direx - 1976 - 1978

GRUPO \ ANO		1976	%	1977	%	1978	%	TOTAL	%
1-INTERNO	OPERACIONAL-I	9	16%	27	34%	21	24%	57	26%
	FINANCEIRO	15	27%	15	19%	14	16%	44	20%
2-SISTEMA	OPERACIONAL-S	1	2%	1	1%	2	2%	4	2%
	COORDENAÇÃO	21	38%	19	24%	14	16%	54	24%
3-FINANCEIRO	ESTADO	5	9%	8	10%	13	15%	26	12%
	PRIVADO	0	0%	5	6%	5	6%	10	4%
4-SOCIEDADE CIVIL	DOAÇÕES	0	0%	4	5%	19	22%	23	10%
	OUTROS	4	7%	1	1%	0	0%	5	2%
TOTAL		55	100%	80	100%	88	100%	223	100%
OPERAÇÕES ENVOLVENDO:	AÇÕES	11		7		9		27	
	%	20%		9%		10%		12%	
	GARANTIAS	3		20		8		31	
	%	5%		25%		9%		14%	

Fonte: Codesc, Resoluções.

Elaboração do autor.

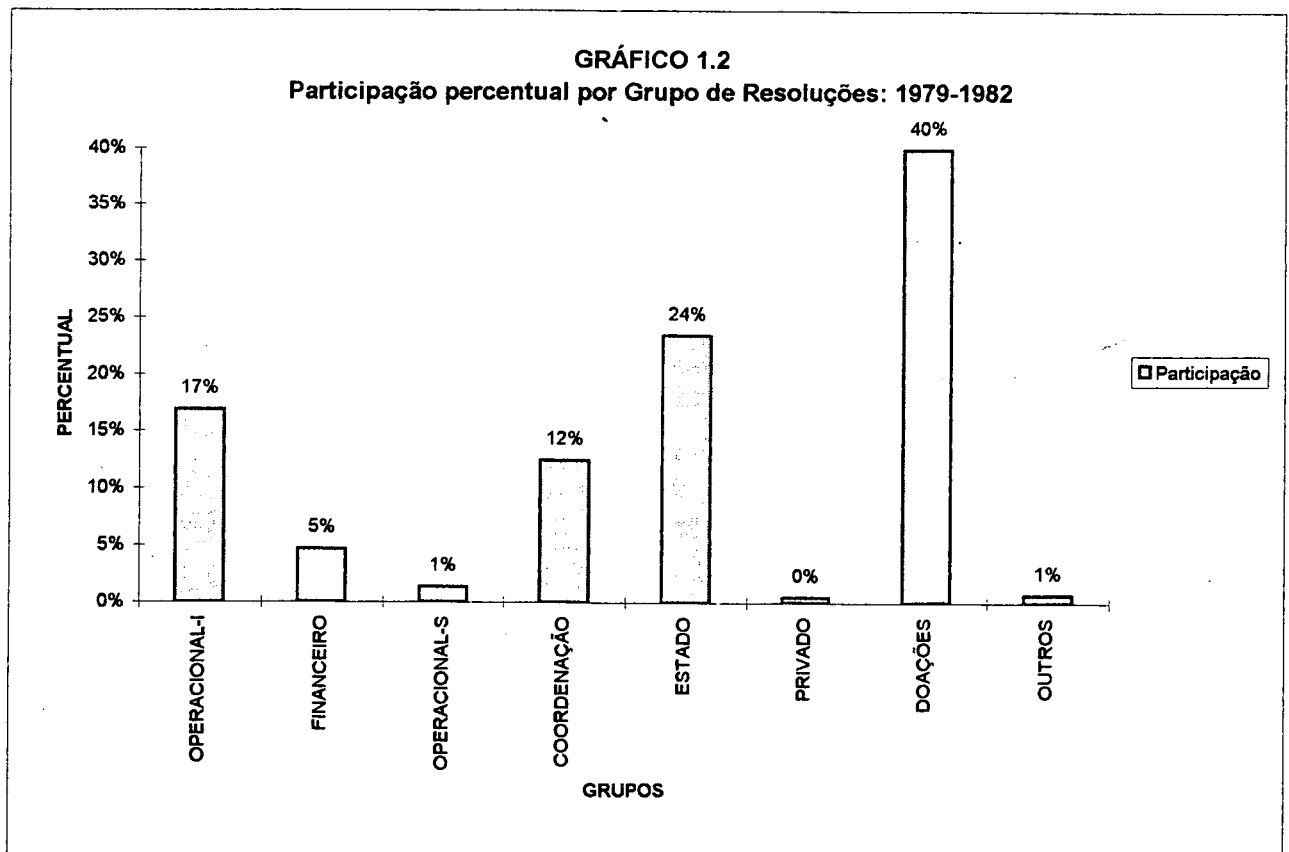


QUADRO 1.2 - Codesc, Resoluções Direx - 1979\_1982

GRUPO \ ANO		1979	%	1980	%	1981	%	1982	%	TOTAL	%
1-INTERNO	OPERACIONAL-I	34	26%	19	17%	18	14%	5	6%	76	17%
	FINANCEIRO	9	7%	5	4%	6	5%	1	1%	21	5%
2-SISTEMA	OPERACIONAL-S	3	2%	1	1%	2	2%	0	0%	6	1%
	COORDENAÇÃO	28	21%	14	12%	8	6%	6	8%	56	12%
3-FINANCEIRO	ESTADO	19	14%	36	32%	24	19%	27	35%	106	24%
	PRIVADO	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%	2	0%
4-SOCIEDADE CIVIL	DOAÇÕES	34	26%	38	34%	69	54%	39	50%	180	40%
	OUTROS	3	2%	0	0%	0	0%	0	0%	3	1%
TOTAL		132	100%	113	100%	127	100%	78	100%	450	100%
OPERAÇÕES ENVOLVENDO:	ACÇÕES	1		15		11		2		29	
	%	1%		13%		9%		3%		6%	
	GARANTIAS	11		25		13		24		73	
	%	8%		22%		10%		31%		16%	

Fonte: Codesc, Resoluções.

Elaboração do autor.

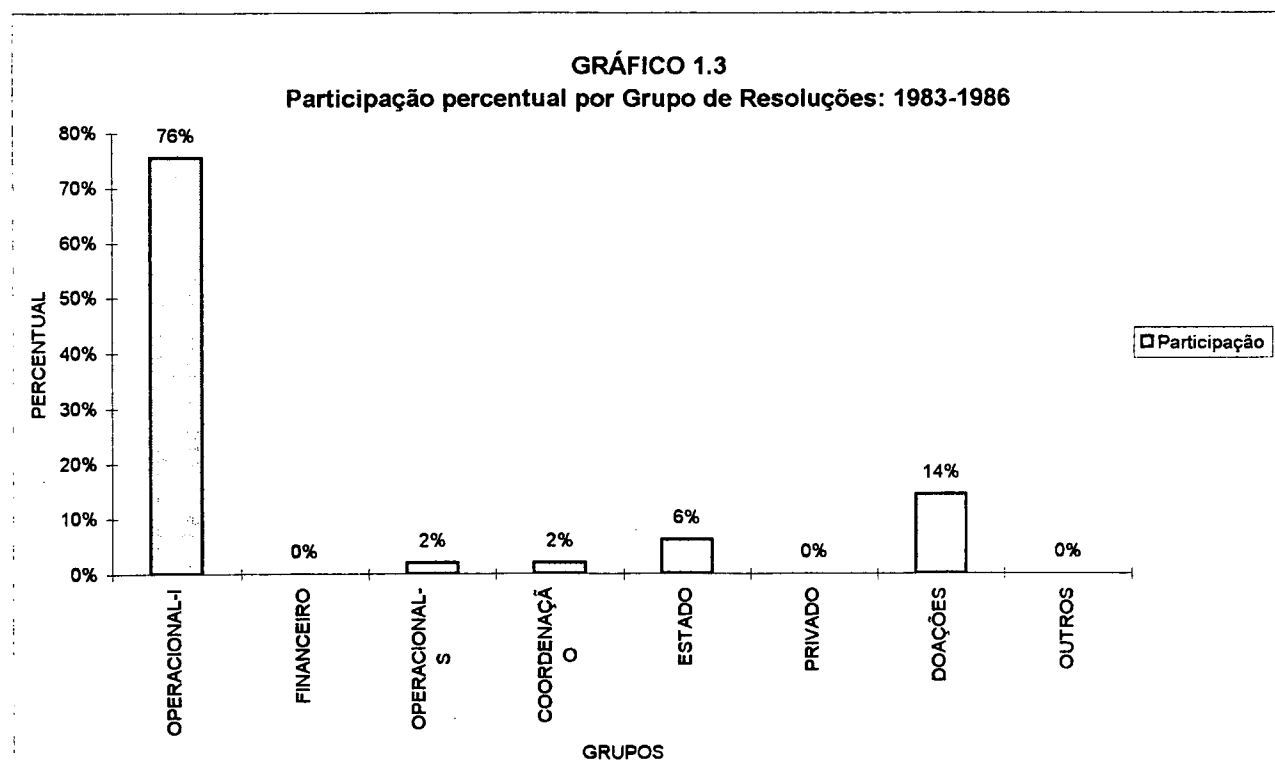


QUADRO 1.3 - Codesc, Resoluções Direx: 1983\_1986

GRUPO \ ANO		1983	%	1984	%	1985	%	1986	%	TOTAL	%
1-INTERNO	OPERACIONAL-I	17	71%	2	100%	12	71%	6	100%	37	76%
	FINANCEIRO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2-SISTEMA	OPERACIONAL-S	0	0%	0	0%	1	6%	0	0%	1	2%
	COORDENAÇÃO	0	0%	0	0%	1	6%	0	0%	1	2%
3-FINANCEIRO	ESTADO	2	8%	0	0%	1	6%	0	0%	3	6%
	PRIVADO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4-SOCIEDADE CIVIL	DOAÇÕES	5	21%	0	0%	2	12%	0	0%	7	14%
	OUTROS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		24	100%	2	100%	17	100%	6	100%	49	100%
OPERAÇÕES ENVOLVENDO:	AÇÕES	0		0		2		0		2	
	%	0%		0%		12%		0%		4%	
	GARANTIAS	2		0		0		0		2	
	%	8%		0%		0%		0%		4%	

Fonte: Codesc, Resoluções.

Elaboração do autor.

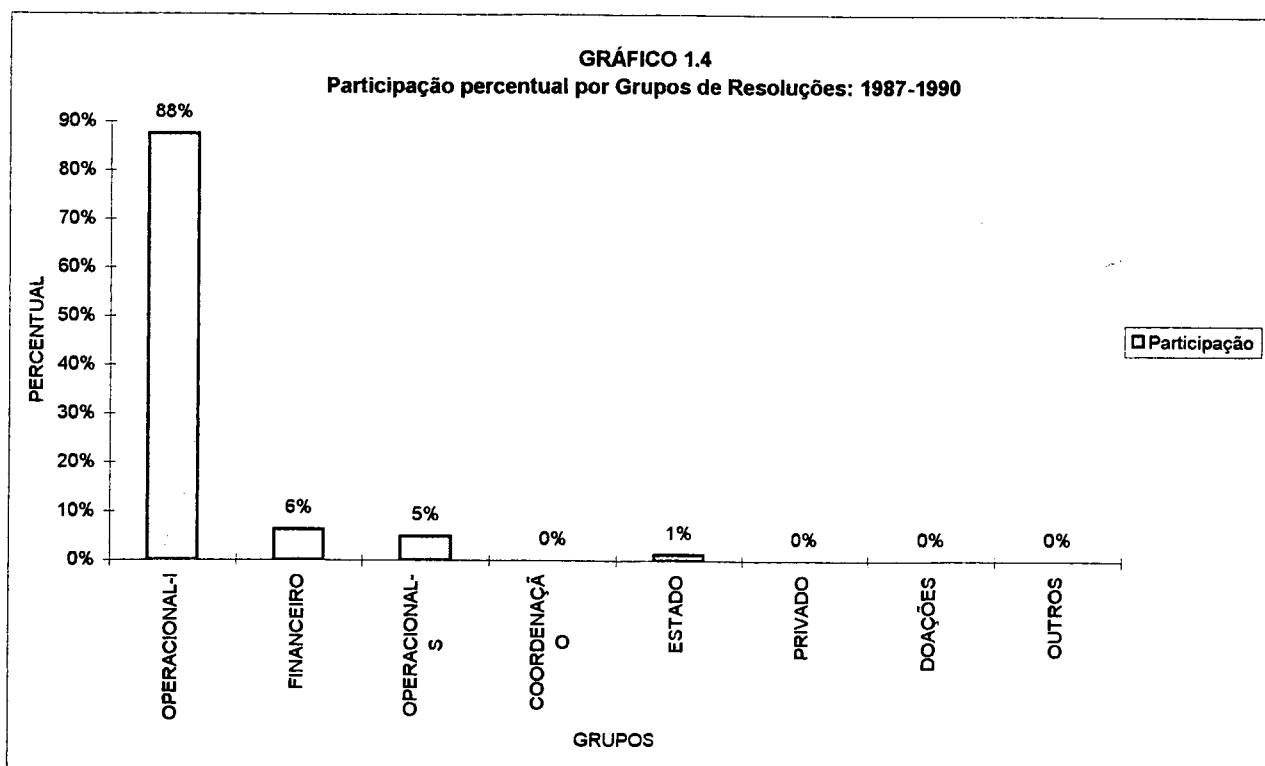


QUADRO 1.4 - Codesc, Resoluções Direx: 1987\_1990

GRUPO \ ANO		1987	%	1988	%	1989	%	1990	%	TOTAL	%
1-INTERNO	OPERACIONAL-I	32	80%	16	89%	16	100%	6	100%	70	88%
	FINANCEIRO	4	10%	1	6%	0	0%	0	0%	5	6%
2-SISTEMA	OPERACIONAL-S	4	10%	0	0%	0	0%	0	0%	4	5%
	COORDENAÇÃO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
3-FINANCEIRO	ESTADO	0	0%	1	6%	0	0%	0	0%	1	1%
	PRIVADO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4-SOCIEDADE CIVIL	DOAÇÕES	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	OUTROS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		40	100%	18	100%	16	100%	6	100%	80	100%
OPERAÇÕES ENVOLVENDO:	ACÇÕES	1		1		0		0		2	
	%	3%		6%		0%		0%		3%	
	GARANTIAS	0		0		0		0		0	
	%	0%		0%		0%		0%		0%	

Fonte: Codesc, Resoluções.

Elaboração do autor.

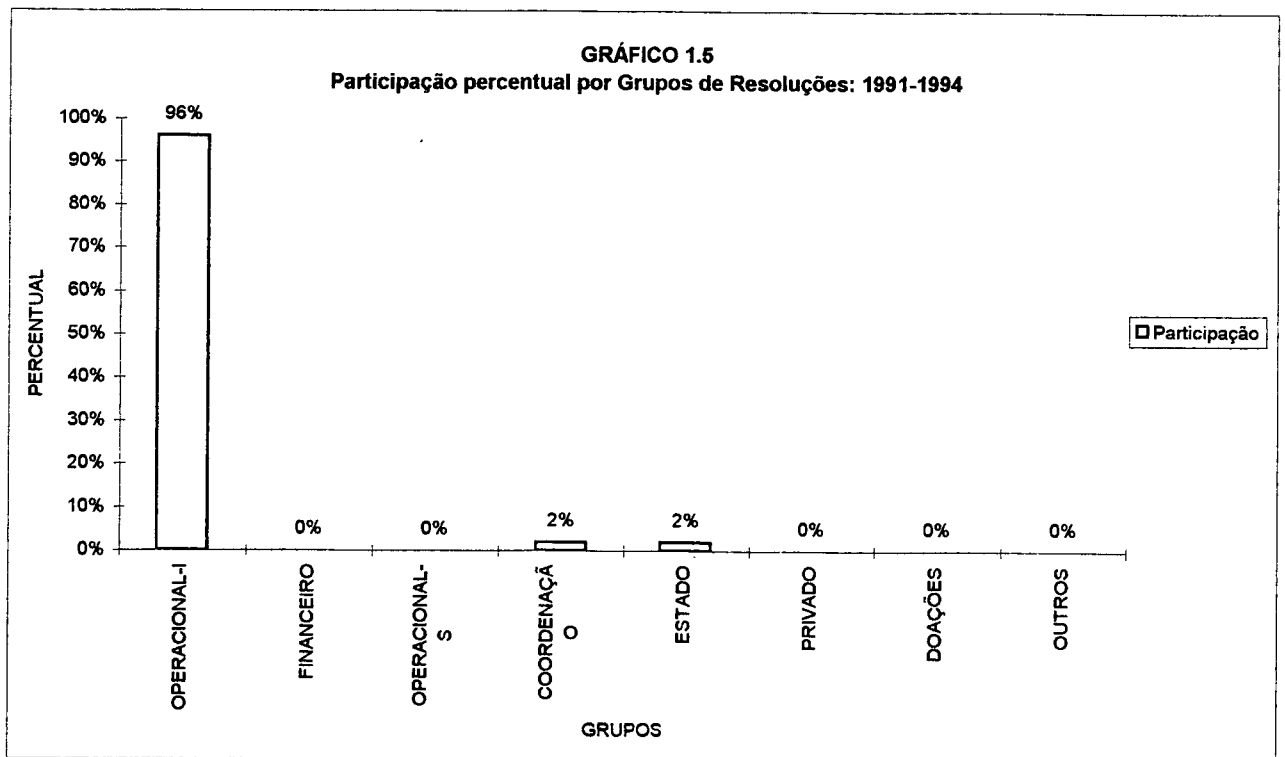


QUADRO 1.5 - Codesc, Resoluções Direx: 1991\_1994

GRUPO \ ANO		1991	%	1992	%	1993	%	1994	%	TOTAL	%
1-INTERNO	OPERACIONAL-I	13	87%	3	100%	16	100%	18	100%	50	96%
	FINANCEIRO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2-SISTEMA	OPERACIONAL-S	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	COORDENAÇÃO	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
3-FINANCEIRO	ESTADO	1	7%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
	PRIVADO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4-SOCIEDADE CIVIL	DOAÇÕES	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	OUTROS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		15	100%	3	100%	16	100%	18	100%	52	100%
OPERAÇÕES ENVOLVENDO:	AÇÕES	0		0		0		0		0	
	%	0%		0%		0%		0%		0%	
	GARANTIAS	2		0		0		0		2	
	%	13%		0%		0%		0%		4%	

Fonte: Codesc, Resoluções.

Elaboração do autor.

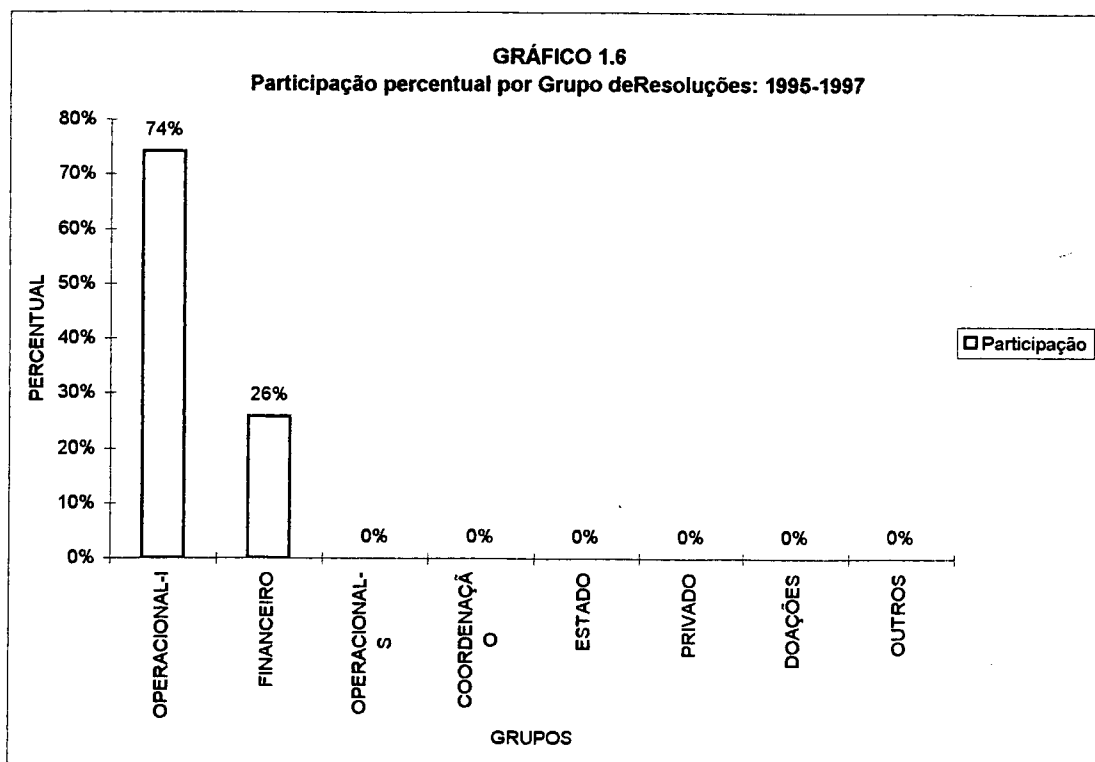


QUADRO 1.6 - Codesc, Resoluções Direx: 1995\_1997

GRUPO \ ANO		1995	%	1996	%	1997	%	TOTAL	%
1-INTERNO	OPERACIONAL-I	28	67%	16	89%	2	100%	46	74%
	FINANCEIRO	14	33%	2	11%	0	0%	16	26%
2-SISTEMA	OPERACIONAL-S	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	COORDENAÇÃO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
3-FINANCEIRO	ESTADO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	PRIVADO	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4-SOCIEDADE CIVIL	DOAÇÕES	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	OUTROS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		42	100%	18	100%	2	100%	62	100%
OPERAÇÕES ENVOLVENDO:	AÇÕES	0		0		0		0	
	%	0%		0%		0%		0%	
OPERAÇÕES ENVOLVENDO:	GARANTIAS	0		0		0		0	
	%	0%		0%		0%		0%	

Fonte: Codesc, Resoluções.

Elaboração do autor.





## **ANEXO 2**

**Codesc: Composições Direx, Conad, Confis e Consul**

QUADRO 2.1 - Codesc: Membros da Diretoria Executiva (Direx)

NOME	CARGO	ENTRADA	SAIDA
JORGE KONDER BORNHAUSEN	Presidente Executivo	16.03.76	24.05.78
RENATO RAMOS DA SILVA	1º Vice-Presidente	16.03.76	12.04.77
EDUARDO SANTOS LINS <i>Danco T. Inc?</i>	2º Vice-Presidente	16.03.76	24.05.78
RUY FERREIRA BORBA FILHO	Presidente Executivo	24.05.78	16.03.79
JOSÉ EGYPTO PEREIRA BARBOSA FILHO	Diretor Superintendente	16.03.76	16.03.79
MARCOS HENRIQUE BUECHLER	Diretor	24.05.78	16.03.79
VICTOR OSWALDO KONDER REIS	Diretor de Coordenação	16.03.79	16.03.81
IVAN LUIZ DE MATTOS	Presidente Executivo	16.03.79	12.02.82
ANTÔNIO GETÚLIO WESTRUPP	Vice-Presidente	16.03.79	10.03.80
AROLDO CARNEIRO DE CARVALHO	Diretor de Planejamento	16.03.79	15.03.87
SALOMÃO ANTÔNIO RIBAS JÚNIOR	Diretor Administrativo	16.03.79	15.03.87
RUDI AFONSO BAUER	Diretor	16.03.79	11.05.81
PAULO KONDER BORNHAUSEN	Vice-Presidente	10.03.80	12.02.82
JAIR FRANCISCO HAMMS	Diretor de Coordenação	16.03.81	29.05.81
CARLOS PASSONI JÚNIOR	Presidente Executivo	12.02.82	13.12.82
NILSON WILSON BENDER	Vice-Presidente	12.02.82	13.12.82
PAULO ROBERTO DOS SANTOS	Presidente Executivo	13.02.82	15.03.83
OTÁVIO FERRARI FILHO	Presidente Executivo	15.03.83	14.04.86
MÁRCIO NEI FERRARI	Diretor	28.10.83	02.01.85
MÁRIO JOSÉ REMOR	Vice-Presidente	28.10.83	15.03.87
MILTON SANDER	Diretor	02.01.85	15.05.85
NILTON SEVERO DA COSTA	Diretor de Informática	15.05.85	20.02.87
ROBERTO ROGÉRIO DO AMARAL	Diretor Regional	07.06.85	20.02.87
OSNI BITENCOURT BATISTA	Diretor Regional	01.07.85	28.02.86
ARISTORIDES VIEIRA STADLER	Diretor Regional	13.08.85	28.02.86
ANTÔNIO CARLOS VIEIRA	Diretor Regional	13.08.85	20.02.87
	Presidente Executivo	13.08.85	01.08.86
	Diretor Regional	14.04.86	15.03.87
	Diretor de Informática	01.09.86	20.02.87
		20.02.87	15.03.87

QUADRO 2.1 - Codesc: Membros da Diretoria Executiva (Direx)

NOME	CARGO	ENTRADA	SAIDA
(continuação)			
MURILO SAMPAIO CANTO	Presidente Executivo	18.03.87	14.07.88
MAURITY DAL GRANDE BORGES	Diretor Administrativo	18.03.87	01.02.89
RENÊ DA SILVA	Diretor de Informática	18.03.87	14.07.88
INGO GRUEL	Presidente Executivo	14.07.88	01.02.89
EDSON AGI	Diretor	14.07.88	01.02.89
DURVAL VASEL	Presidente Executivo	01.02.89	08.05.89
ALDO PIAZERA	Diretor Administrativo	01.02.89	20.04.89
ILDEMAR CASSIAS PEREIRA	Diretor Geral	20.04.89	04.01.90
VOLNEI TÁRCIO DE SOUZA	Presidente Executivo	08.05.89	18.03.91
AIRTON SANTOS	Diretor Geral	04.01.90	18.03.91
LUIZ HEITOR SIMONE FERRARI	Presidente Executivo	18.03.91	02.04.92
AVELINO WERNER FILHO	Diretor Geral	13.03.91	17.03.93
HEITOR FRANCISCO DO LIVRAMENTO STEINER	Presidente Executivo	24.04.92	17.03.93
GENÉSIO CLAUDIO SUENE	Presidente Executivo	02.01.95	
VALTER ALVES	Diretor Planejamento	02.01.95	
	Diretor Adm. Financeiro	02.01.95	

Fonte: Arquivo Biblioteca Codesc; Atas.  
Elaboração do autor.

QUADRO 2.2 - Codesc: Membros do Conselho de Administração (Conad)

NOME	ATIVIDADE/ PROFISSAO	NATURALIDADE	RESIDENCIA	ENTRADA	SAIDA
9 JORGE KONDER BORNHAUSEN (PRESIDENTE)	Advogado/empresário	R. J. (Itajaí)	Florianópolis	16/03/76	24/05/78
RENATO RAMOS DA SILVA (1º VICE)	Advogado	Lages	Florianópolis	16/03/76	12/04/77
EDUARDO SANTOS LINS (2º VICE)	Advogado/empresário	Itajaí	Florianópolis	16/03/76	16/03/79
PEDRO HARTO HERMES	Servidor Judiciário	Concórdia	Florianópolis	16/03/76	16/03/79
PAULO BAUER FILHO	Advogado	nd	Florianópolis	16/03/76	16/03/79
LUIZ ACASTRO DE CAMPOS					
GONÇALVES	Advogado	nd	Florianópolis	16/03/76	16/03/79
MAURITY DAL GRANDE BORGES	Advogado/Economista	nd	Florianópolis	16/03/76	16/03/79
PAULO MENEZES DE MENDONÇA	Advogado	nd	Florianópolis	16/03/76	16/03/79
ARY CANGUÇU DE MESQUITA	Economista	nd	Florianópolis	16/03/76	16/03/79
11					
PLÍNIO ARLINDO DE NEZ	Industrial	Chapecó	Chapecó	13/10/77	16/03/79
JAYME SCHERER	nd	nd	nd	13/10/77	16/03/79
RUY FERREIRA BORBA FILHO	nd	nd	nd	13/10/77	16/03/82
11					
ELMAR RUDOLFO HEINECK	Bancário	nd	Florianópolis	06/06/78	16/03/79
EDUARDO SANTOS LINS (Presidente)	Advogado/empresário	Itajaí	Florianópolis	06/06/78	16/03/79
3					
MARCOS HENRIQUE BUECHLER	Contabilista (Bancos)	Florianópolis	nd	16/03/79	16/03/82
IVAN ORESTES BONATO (Presidente)	Industrial	Caçador	Florianópolis	16/03/79	16/03/82
8					
NORBERTO INGO ZADROZNY	Industrial	Blumenau	Florianópolis	30/04/80	14/03/83
HANS DIETER SCHMIDT	Industrial	Joinville	Florianópolis	30/04/80	23/09/81
HÉLIO ANTÔNIO ANDREAZZA	Engenheiro Agrônomo	Tangará	Florianópolis	30/04/80	23/10/81
SALOMÃO ANTÔNIO RIBAS JUNIOR	Advogado	Florianópolis	Florianópolis	30/04/80	16/03/82
UBIRATAN SIMÕES REZENDE	Advogado	R.S.	Florianópolis	30/04/80	15/04/81
8					
AFONSO LUIZ GELOSA (empreg. eleito)	Economista	Tubarão	Florianópolis	15/04/81	14/03/83

QUADRO 2.2 - Codesc: Membros do Conselho de Administração (Conad)

NOME (continuação)	ATIVIDADE/ PROFISSAO	NATURALIDADE	RESIDENCIA	ENTRADA	SAIDA
8 NILSON WILSON BENDER SÉRGIO MARTINHO NERBASS	Economista Engenheiro Agrônomo	Piratuba Lages	Joinville Florianópolis	23/10/81 23/10/81	16/03/82 14/03/83
8 PAULO KONDER BORNHAUSEN (Pres.) IVO SILVEIRA EGON JOÃO DA SILVA JAIR FRANCISCO HAMS (pres.25/01/83) KLAUS EDUARDO MAYER	Advogado/Empresário Advogado/Ex-Governador Industrial Jornalista Industrial	R.J. (Itajaí) Palhoça Jaraguá do Sul Florianópolis Joinville	Florianópolis Florianópolis Jaraguá do Sul Florianópolis Joinville	16/03/82 16/03/82 16/03/82 16/03/82 16/03/82	25/01/83 14/03/87 31/01/86 14/03/83 14/03/83
8 PAULO DA COSTA RAMOS	nd	nd	nd	25/01/83	14/03/83
9 CARLOS PASSONI JÚNIOR (Presid.) PAULO ROBERTO DOS SANTOS ANTENOR MANOEL NASPOLINI MARIO LUIZ GUIMARÃES COLLAÇO SÉRGIO WALTRICK NILSON WILSON BENDER IVAN ORESTES BONATO	Jornalista Prof. Univ. Advogado Bancário Economista Industrial	Rio de Janeiro Criciúma Tubarão Florianópolis Piratuba Caçador	Rio de Janeiro Florianópolis Florianópolis Florianópolis Joinville Florianópolis	14/03/83 14/03/83 14/03/83 14/03/83 14/03/83 14/03/83	02/05/86 14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87 13/02/86 13/02/86
10 JOAO MAURICIO GONÇALVES CÂNDIDO	Empregado Codesc eleito	Florianópolis	Florianópolis	04/05/83	03/06/85
11 NILTON JOSÉ CHEREM	nd	Florianópolis	Florianópolis	01/07/83	28/02/85
12 PADRE AQUILINIO ANTONIO DOS SANTOS	Religioso/Prof. Universitário	Florianópolis	Florianópolis	23/03/84	14/03/87

QUADRO 2.2 - Codesc: Membros do Conselho de Administração (Conad)

NOME (continuação)	ATIVIDADE/PROFISSAO	NATURALIDADE	RESIDENCIA	ENTRADA	SAIDA
15 ARTHUR JOÃO SUR IVO SZPOGANICZ WILSON FILOMENO	Comerciante Advogado Advogado	Lages Brusque Florianópolis	Lages Brusque Florianópolis	02/05/84 02/05/84 02/05/84	02/04/85 14/03/87 02/07/86
15 ALTAIR GUIDI	Arquiteto	Criciúma	Criciúma	28/02/85	14/02/86
18 CARLOS ANTÔNIO BONETTI EDA THERESA ARRUDA SCUR AUGUST HINRICH PURNHAGEN ERNESTO BERNARDINO	Aeronauta aposentado Do lar Comerciante Comerciante	Florianópolis Florianópolis Alemanha Taio	Florianópolis Florianópolis Florianópolis Rio do Campo	02/04/85 02/04/85 02/04/85 02/04/85	14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87
18 CARLOS ROBERTO BRUMENBERG	nd	nd	nd	03/06/85	14/03/87
20 CÉSAR ANTÔNIO PRAZERES RENEE GONÇALVES	Engº civil Arquiteto	Florianópolis Rio do Sul	Florianópolis Florianópolis	01/07/85 01/07/85	14/03/87 14/03/87
25 OLAVO MARQUADT LUIZ FREDERICO DOMINING ICONOMUS ATHERINO CELSO DOEVAL BOZZANO ORLANDO BERNARDINO DA SILVA	Comerciário Bancário Comerciante Representante Comercial Cir. Dentista	Jaraguá do Sul Blumenau Florianópolis São J. Batista Gaspar	Jaraguá do Sul Florianópolis Florianópolis Blumenau Jaraguá do Sul	02/09/85 02/09/85 02/09/85 02/09/85 02/09/85	14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87
26 JÚLIA DA SILVA MILIS	Bancária	Joaçaba	Florianópolis	01/11/85	14/03/87
24 ARISTOREDES VIEIRA STADLER (Presidente 02/05/86) NADIR ANTÔNIO PEGORARO GETÚLIO DE BRITO ANDRADE	Industrial Advogado Comerciário	São Joaquim Caçador Florianópolis	Criciúma Caçador Florianópolis	02/05/86 02/05/86 02/05/86	14/03/87 14/03/87 14/03/87

QUADRO 2.2 - Codesc: Membros do Conselho de Administração (Conad)

NOME (continuação)	ATIVIDADE/PROFISSAO	NATURALIDADE	RESIDENCIA	ENTRADA	SAIDA
26 ARISTIDES BERNARDI WALDO BAYERSTOFF CLODUARDO AMARAL	Advogado Economista Militar da Reserva	R.S. Florianópolis Florianópolis	Florianópolis Florianópolis Florianópolis	02/07/86 02/07/86 02/07/86	14/03/87 14/03/87 14/03/87
10 FERNANDO FERREIRA DE MELLO JR (Presidente) ALOYSIO GENTIL COSTA MAURITY DAL GRANDE BORGES CESAR LOCKS RENÉ PIRES MACHADO ALBERTO BORNSCHEIN [Destituído] DANILO ARONOVICH CUNHA ANITA MARIA SILVEIRA PIRES JOÃO HENRIQUE BLASI ROGÉRIO DUARTE DE QUEIROZ	Func. Público Estadual Bancário Advogado/Economista Economista Advogado/Economista Industrial Farmacêutico Func. Empresa Estatal Professora Advogado/Economista Advogado/Economista	Rio do Sul Florianópolis Florianópolis Tubarão Florianópolis Joinville R.S. P.R. Florianópolis Jaraguá do Sul	Florianópolis Florianópolis Florianópolis Florianópolis Florianópolis Joinville Florianópolis Florianópolis Florianópolis Florianópolis	14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87 14/03/87	28/12/88 05/03/91 01/02/89 25/09/87 12/04/90 28/12/88 15/03/91 25/09/87 15/03/91 28/12/88
12 MURILO SAMPAIO CANTO JOÃO RAMOS ROUSSENG JOÃO SÔNEGO [Destit.] NESTOR DELFINO ANTUNES [Destit.]	Advogado Aposentado Radialista Mineiro Aposentado	Jaguaruna Criciúma Criciúma Lauro Muller	Florianópolis Içara Criciúma Lauro Muller	25/09/87 25/09/87 25/09/87 25/09/87	11/07/88 28/12/88 28/12/88 28/12/88
8 PAULO AFONSO EVANGELISTA VIEIRA (Presidente) OTTO ENTRES FILHO	Func. Público Estadual Advogado	Florianópolis Florianópolis	Florianópolis Florianópolis	28/12/88 28/12/88	29/03/90 29/03/90
8 FÉLIX CHRISTIANO THEISS (Presid.) PAULO ERNANI DA CUNHA TATIM	Administrador de empresas Economista	Blumenau R.S.	Florianópolis Florianópolis	29/03/90 29/03/90	15/03/91 15/03/91

QUADRO 2.2 - Codesc: Membros do Conselho de Administração (Conad)

NOME (continuação)	ATIVIDADE/ PROFISSAO	NATURALIDADE	RESIDENCIA	ENTRADA	SAIDA
8 FERNADO MARCONDES DE MATTOS (Presidente)	nd	nd	nd	18/03/91	05/01/93
* NELSON DE SOUZA INFELD	nd	nd	nd	18/03/91	02/01/95
IVAN LUÍZ DE MATTOS	nd	nd	nd	18/03/91	02/01/95
LENA DE MELLO REGO DROLSHAGEM	nd	nd	nd	18/03/91	28/02/94
SEBASTIÃO HEIDMANN	nd	nd	nd	18/03/91	02/01/95
* ARISTOREDES VIEIRA STADLER	nd	nd	nd	18/03/91	02/01/95
ARNO GARBE	nd	nd	nd	18/03/91	02/01/95
AIRTON SANTOS	nd	nd	nd	18/03/91	02/01/95
8 LUIZ FERNANDO VEVRDINI SALOMON	nd	nd	nd	05/01/93	02/01/95
8 OSMAR LUIZ CAETANO	Aposentado/Comerciante	Lauro Muller	Itajaí	28/02/94	02/01/95
8 NEUTO FAUSTO DE COUTO (Presid.)	Empresário	R.S.	Florianópolis	02/01/95	08/03/96
NERI DOS SANTOS	Prof. Univ. e Engº Mecânico	Tubarão	Florianópolis	02/01/95	
ALOÍSIO ACÁCIO PIAZZA	Func. Público Estadual	Florianópolis	Florianópolis	02/01/95	
NOEMI DOS SANTOS CRUZ	Empresário	Porto Belo	Itajaí	02/01/95	
ANTÔNIO ARAÚJO GUERREIRO	Pecuarista	Água Doce	Água Doce	02/01/95	
VALENTIN NARDELLI	Bancário	Rio do Oeste	Laurentino	02/01/95	
IDOIR MIGUEL ZATTI	Farmacêutico	Coronel Freitas	Chapecó	02/01/95	
HEITOR FRANCISCO DO LIVRAMENTO STEINER	Advogado	Florianópolis	Florianópolis	02/01/95	
8 OSCAR FALK ( Presidente)	nd	nd	nd	08/03/96	05/02/97
8 PAULO SÉRGIO GALLOTTI PRISCO PARAÍSO ( Presidente)	nd	nd	nd		

Fonte: Codesc, Atas.

Elaboração do autor.



QUADRO 2.3 - Codesc: Membros do Conselho Fiscal (Confis)

E/S	NOME	ATIVIDADE/ PROFISSÃO	NATURALIDADE	RESIDÊNCIA	ENTRADA	SAÍDA
3.3	ALFREDO MUSSI	nd	nd	nd	16/03/76	27/04/78
E	GILBERTO LEAL DE MEIRELLES	nd	nd	nd	16/03/76	25/03/77
S	MARCÍLIO MEDEIROS FILHO	nd	nd	nd	16/03/76	25/03/77
E	EDUARDO SOLON CABRAL CANZIANI	nd	nd	nd	16/03/76	25/03/77
S	JOSÉ PEREIRA BARBOSA LIMA	nd	nd	nd	16/03/76	25/03/77
S	HÉLIO MÁRIO GUERREIRO	nd	nd	nd	16/03/76	25/03/77
3.3	CLÁUDIO ANDRADE RAMOS	Func. Público Estadual	nd	Florianópolis	25/03/77	27/04/78
E	LUÍZ MARIO MACHADO	Corretor de seguros	nd	Florianópolis	25/03/77	27/04/78
S	MARCOS FRANCISCO HEUSI (S-79)	Admin. de empresas	Itajai	Itajai	25/03/77	14/03/83
E	NILSON CARIONI	Corretor de seguros	nd	Florianópolis	25/03/77	27/04/78
S	EUGÊNIO VICTOR SCMOCKEL	Economista	nd	Florianópolis	25/03/77	27/04/78
3.3	AROLD JOAQUIM CAMILLO (S-79)	Industrial	Videira	Videira	27/04/78	02/05/86
E	FLÁVIO BRANDALISE	nd	Brusque	nd	27/04/78	14/03/87
S	MÁRIO OLINGER	Industrial	Joinville	Joinville	27/04/78	02/05/86
E	KLAUS EDUARDO MEYER	Técnico Administrativo	Joaçaba	Joaçaba	27/04/78	16/03/79
S	RUY KLEIN HONRICH		Joaçaba	Joaçaba	27/04/78	14/03/87
5.5	JOÃO CORREIA BITENCOURT	Pecuarista	Tubarão (planalto)	Florianópolis	16/03/79	14/03/83
E	RENATO JOHN	Advogado	Florianópolis	Florianópolis	16/03/79	14/03/83
E	MÁRIO CARVALHO E SILVA GARCIA	nd	nd	nd	16/03/79	14/03/83
E	ARMANDO CAMPOS DE FARIA	Comerciário	R.S.	R.S.	16/03/79	14/03/83
S	JOSÉ MEIRELLES	nd	nd	Florianópolis	16/03/79	14/03/87
5.5	TODOS REELEITOS (30/04/80)					
5.5	TODOS REELEITOS (30/04/81)					
5.5	TODOS REELEITOS (16/03/82)					

QUADRO 2.3 - Codesc: Membros do Conselho Fiscal (Confis)

E/S	NOME (continuação)	ATIVIDADE/ PROFISSÃO	NATURALIDADE	RESIDÊNCIA	ENTRADA	SAIDA
4.4	KLAUS EDUARDO MEYER	Industrial	Joinville	Joinville	14/03/83	14/03/87
E	CELESTINO ROQUE SECCO	Industrial	Florianópolis	Florianópolis	14/03/83	14/03/87
E	VICTOR FERNANDO SASSE	Advogado	Blumenau	Blumenau	14/03/83	14/03/87
5.4	JOÃO CORREIA BITENCOURT	Pecuarista	Tubarão (planalto)	Florianópolis	01/07/83	02/05/86
5.4	TODOS REELEITOS (30/04/84)					
5.5	JOCELI DE SOUZA	Técnico Administrativo	Florianópolis	Florianópolis	04/05/84	02/05/86
5.5	TODOS REELEITOS (02/05/85)					
5.5	ALDA JACINTO	Func. Publ. Fed. Aposent.	Florianópolis	Florianópolis	02/05/86	14/03/87
E	NELSON AMÂNCIO MADALENA	Func. Público Estadual	Rio do Sul	Florianópolis	02/05/86	14/03/87
S	MAURO PEREIRA DOS SANTOS	nd	nd	nd	02/05/86	14/03/87
S	SÉRGIO SACHET	Economista	Nova Veneza	Florianópolis	02/05/86	14/03/87
5.5	ERASMO SZPOGANICZ	Bancário aposentado	Florianópolis	Florianópolis	14/03/87	11/04/89
E	ALDIR ALVIM DE SOUZA (E-12/88)	Func. Público Estadual	Florianópolis	Florianópolis	14/03/87	16/03/91
S	GILBERTO HOMERO PEREIRA	Bancário	Porto Alegre	Florianópolis	14/03/87	28/12/88
E	GENIR JOSÉ DESTRI	Advogado	Joaçaba	Florianópolis	14/03/87	11/04/89
S	ERNÍDIO MIGLIORINI	Prof. Universitário	R.S.	Chapecô	14/03/87	11/04/89
E	NEI VIANA DE ALBUQUERQUE	Func. Público Estadual	AL	Florianópolis	14/03/87	11/04/89
S	JOÃO HAMILTON LUZ	Administrador	Florianópolis	Florianópolis	14/03/87	28/12/88
E	RUBENS MIGUEL DE SOUZA	Func. Público Estadual	Florianópolis	Florianópolis	14/03/87	16/03/91
S	RAUL FURLAN	Administrador	R.S.	Joaçaba	14/03/87	28/12/88
S	ALFREDO MULLER JUNIOR	Advogado	Florianópolis	Florianópolis	14/03/87	16/03/91
5.5	TODOS REELEITOS (11/07/88)					

QUADRO 2.3 - Codesc: Membros do Conselho Fiscal (Confis)

E/S	NOME	ATIVIDADE/ PROFISSÃO	NATURALIDADE	RESIDÊNCIA	ENTRADA	SAÍDA
(continuação)						
5.5	OSMAR KLAUBERG	Func. Público Estadual	Ituporanga	Florianópolis	28/12/88	16/03/91
E	JOSÉ ALEIXO DELLANGELLO	Func. Público Estadual	Tijucas	Florianópolis	28/12/88	16/03/91
S	VAIANI KOTZIAS PIZANI	Fiscal Tributos Estaduais	Laguna	Florianópolis	28/12/88	16/03/91
3.3	Redução estatutária (11/04/89)					
3.3	TODOS REELEITOS (12/04/90)					
3.3	LILIO CHAVES CABRAL	nd	nd	nd	16/03/91	nd
E	LUIZ ANTÔNIO GRUBBA	nd	nd	nd	16/03/91	nd
S	ELEINE MARIA AMIM HELOU	nd	nd	nd	16/03/91	nd
E	ARLI JOÃO DA SILVA	nd	nd	nd	16/03/91	nd
S	ARMANDO HOSANG	nd	nd	nd	16/03/91	nd
E	MOACIR GERVÁSIO THOMAZI	nd	nd	nd	16/03/91	nd
3.3	TODOS REELEITOS (30/04/92)					
3.3	TODOS REELEITOS (29/04/94)					
3.3	COSME POLESE	Economista	R.S.	Florianópolis	28/04/95	
E	ADENOR PIOVESAN	Contador	Erval Velho	Florianópolis	28/04/95	
S	NEOMAR ROGÉRIO MUCK	Administrador	Canoinhas	Major Vieira	28/04/95	
E	JUCÉLIO DOS SANTOS	Professor	Florianópolis	Florianópolis	28/04/95	
S	JOSÉ LUIZ SARDÁ	Professor	Florianópolis	Florianópolis	28/04/95	
E	TÂNIA MARA CARVALHO DE SOUZA	Advogada	Florianópolis	Florianópolis	28/04/95	
3.3	TODOS REELEITOS (30/04/96)					
3.3	TODOS REELEITOS (03/04/97)					

Fonte: CODESC, ATAS

Elaboração do autor

QUADRO 2.4 - Codesc: Membros do Conselho Consultivo (Consul)

NOME	ATIVIDADE/PROFISSAO	NATURALIDADE	RESIDENCIA	ENTRADA	SAIDA
18	IVAN ORESTES BONATO (Conad-79)	Caçador	Florianópolis	16/03/76	16/03/82
	ATÍLIO FRANCISCO XAVIER FONTANA	R.S.	S.P.	16/03/76	
	CELSON RAMOS	Lages	Florianópolis	16/03/76	16/03/79
	SAUL BRANDALISE	R.S.	Videira	16/03/76	
	ADERBAL RAMOS DA SILVA	Florianópolis	Florianópolis	16/03/76	16/03/79
	CÉSAR RAMOS	Itajai	Itajai	16/03/76	16/03/79
	IVO SILVEIRA	Palhoça	Florianópolis	16/03/76	
	OSCAR CARDOSO FILHO	Florianópolis	Florianópolis	16/03/76	
	EGON JOÃO DA SILVA	Jaraguá do Sul	Jaraguá do Sul	16/03/76	16/03/82
	PLÍNIO ARLINDO DE NEZ	R.S.	Chapecô	16/03/76	
	FLORESVALDO DINIZ	Palhoça	Florianópolis	16/03/76	
	GENÉSIO DE MIRANDA LINS	(não disponível -nd)	Itajai	16/03/76	Jan/77
	CURT ALVINO MONICH	nd	Joinville	16/03/76	16/03/82
	INGO WOLFGANG HERING	Blumenau	Blumenau	16/03/76	
	ANTÔNIO GALLOTTI	Tijucas	R.J.	16/03/76	
	LADIR CHERUBINI	nd	Lages	16/03/76	16/03/79
	PAULO KONDER BORNHAUSEM (Pres. 16/03/82)	R.J. (Itajai)	Florianópolis	16/03/76	dez/82
	PEDRO NATALI	Laguna	Florianópolis	16/03/76	
21	BERTOLDO ARNS	Criciúma	Criciúma	25/03/77	
	OLDEMAR MUSSI	Canoinhas	Canoinhas	25/03/77	16/03/79
	LEONCLIDES ZANDAVALLI	Tubarão	Tubarão	25/03/77	23/10/81
24	MARCOS HENRIQUE BUECHLER (Pres.)	nd	Fpolis	16/03/79	16/03/82
	IDALINO FRETTA	Tubarão	Tubarão	16/03/79	
	DIOMÍCIO FREITAS	Criciúma	Criciúma	16/03/79	29/05/81
	CÉSAR BASTOS GOMES	nd	nd	16/03/79	
	CARLOS CID RENAUX	Brusque	Brusque	16/03/79	
	JOÃO HANSEN NETO	Joinville	Joinville	16/03/79	
	FRANCISCO DOS SANTOS LINS	Itajai	Itajai	16/03/79	
	WITTICH FREITAG	Joinville	Joinville	16/03/79	16/03/82
	MANUEL ANTUNES RAMOS	Lages	Lages	16/03/79	

QUADRO 2.4 - Codesc: Membros do Conselho Consultivo (Consul)

NOME (continuação)	ATIVIDADE/PROFISSAO	NATURALIDADE	RESIDENCIA	ENTRADA	SAIDA
19 - 23/10/81					
17					
JOÃO ARNO BAUER	Industrial	Itajaí	Blumenau	16/03/82	
JOSÉ MATUSALÉM COMELLI	Advogado	São José	Florianópolis	16/03/82	
24					
KLAUS EDUARDO MEYER	Industrial	Joinville	Florianópolis	16/03/82	
SÉRGIO MARTINHO NERBASS	Engº agrônomo	Lages	Fpolis	16/03/82	
IDALINO FRETTE	Comerciário	Pedras Grandes	Tubarão	16/03/82	
CESAR BASTOS GOMES	Industrial	Tijucas	Fpolis	16/03/82	
JOSÉ MATUSALÉM COMELLI	Empresário	São José	Fpolis	16/03/79	

Fonte: Codesc, Atas.

Elaboração do autor.

## **ANEXO 3**

**Codesc: Indicadores Econômicos**

QUADRO 3.1 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1977

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	17.209.061,27	1,12%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	2.479.483,95	0,16%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>698.650.017,83</b>	<b>45,48%</b>
<b>3.1-INVESTIMENTOS</b>	<b>694.649.391,62</b>	<b>45,22%</b>
3.2-IMOBILIZADO	3.906.835,84	0,25%
3.3-DIFERIDO	93.790,37	0,01%
4-ATIVO REAL	718.338.563,05	46,77%
4.1-CONTAS DE COMPENSAÇÃO A PAGAR	817.686.267,63	53,23%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.536.024.830,68</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	26.399.619,70	1,72%
2-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	3.174.205,00	0,21%
<b>3-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>688.764.738,30</b>	<b>44,84%</b>
4-PASSIVO REAL	718.338.563,05	46,77%
5-CONTAS DE COMPENSAÇÃO PASSIVAS	817.686.267,63	53,23%
<b>6-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>1.536.024.830,68</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	155.266.758,42	21,61%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	13.417.371,80	1,87%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>141.849.386,62</b>	<b>19,75%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	11.403.760,58	1,59%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	285.142,98	0,04%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>11.118.617,60</b>	<b>1,55%</b>
7-PROVISÃO IMPOSTO DE RENDA	258.603,00	0,04%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>152.709.401,22</b>	<b>21,26%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./PATR.LÍQ.	22,17%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO=	9,94%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVES.=	21,98%
d) ENDIVIDAMENTO (DEPENDÊNCIA DE RECURSOS DE TERCEIROS)	100-PATR.L./ATIVO=	55,16%

Fonte: Balanços Anuais Codesc

Elaboração do autor

QUADRO 3.2 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1978

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	80.306.505,98	4,90%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	121.751.682,88	7,43%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>1.435.676.530,84</b>	<b>87,66%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	1.415.416.134,94	86,43%
3.2-IMOBILIZADO	20.260.395,90	1,24%
3.3-DIFERIDO	-	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.637.734.719,70</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	15.004.113,54	0,92%
2-PASÍVEL EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	-	0,00%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	2.635.749,87	0,16%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.620.094.856,29</b>	<b>98,92%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>1.637.734.719,70</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	175.899.201,11	10,86%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	76.577.121,07	4,73%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>99.322.080,04</b>	<b>6,13%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	129.428.705,20	7,99%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	94.889.104,70	-5,86%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL [4-5]</b>	<b>34.539.600,50</b>	<b>2,13%</b>
7-RESULTADO DA CORREÇÃO MONETÁRIA	(37.533.138,52)	-2,32%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>96.328.542,02</b>	<b>5,95%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	5,95%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	5,88%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	6,81%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	1,08%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor



QUADRO 3.3 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1979

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	109.806.464	3,93%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	75.959.773	2,72%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>2.604.786.499</b>	<b>93,34%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	2.565.463.683	91,93%
3.2-IMOBILIZADO	39.322.816	1,41%
3.3-DIFERIDO	-	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2.790.552.736</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	9.599.876,70	0,34%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	73.996.000,00	2,65%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	1.835.721,12	0,07%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>2.705.121.138,22</b>	<b>96,94%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>2.790.552.736,04</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	50.878.624,31	1,88%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	264.973.427,30	9,80%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>(214.094.802,99)</b>	<b>-7,91%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	97.416.125,76	3,60%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	135.344.811,29	5,00%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>(37.928.685,53)</b>	<b>-1,40%</b>
7-RESULTADO CORREÇÃO MONETÁRIA	(121.695.033,77)	-4,50%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- LR) [3+6-7]</b>	<b>(373.718.522,29)</b>	<b>-13,82%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	-13,82%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	-13,39%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	-14,57%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	3,06%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.4 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1980

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	185.156.113,99	4,13%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	35.165.790,43	0,79%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>4.259.266.779,94</b>	<b>95,08%</b>
<b>3.1-INVESTIMENTOS</b>	<b>4.210.446.994,76</b>	<b>93,99%</b>
3.2-IMOBILIZADO	48.813.191,88	1,09%
3.3-DIFERIDO	6.593,30	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>4.479.588.684,36</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	52.182.976,41	1,16%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	339.947.372,44	7,59%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	11.002.182,90	0,25%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>4.076.456.152,00</b>	<b>91,00%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>4.479.588.684,36</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	438.287.777,43	10,75%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	485.381.616,14	11,91%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>(47.093.838,71)</b>	<b>-1,16%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	60.149.751,38	1,48%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	106.165.763,93	2,60%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>(46.016.012,55)</b>	<b>-1,13%</b>
7-RESULTADO CORREÇÃO MONETÁRIA	69.805.798,53	1,71%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- LR) [3+6-7]</b>	<b>(23.304.052,73)</b>	<b>-0,57%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	-0,57%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	-0,52%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	-0,55%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	9,00%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.5 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1981

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	287.815.248,51	3,30%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	51.622.933,90	0,59%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>8.374.927.797,51</b>	<b>96,10%</b>
<b>3.1-INVESTIMENTOS</b>	<b>8.294.037.663,99</b>	<b>95,18%</b>
3.2-IMOBILIZADO	80.890.133,52	0,93%
3.3-DIFERIDO	-	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>8.714.365.979,92</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	33.375.529,77	0,38%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	54.357.267,94	0,62%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	1.058.176,21	0,01%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>8.625.575.006,00</b>	<b>98,98%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>8.714.365.979,92</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	487.100.115,57	5,65%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	436.331.454,80	5,06%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>50.768.660,77</b>	<b>0,59%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	90.103.950,70	1,04%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	43.155.091,99	0,50%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>46.948.858,71</b>	<b>0,54%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	(64.965.233,58)	-0,75%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>32.752.285,90</b>	<b>0,38%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	0,38%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	0,38%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	0,39%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATRL./ATIVO	1,02%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.6 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1982

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	535.364.229,13	2,81%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	255.411.876,56	1,34%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>18.275.656.368,00</b>	<b>95,85%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	18.142.480.124,37	95,15%
3.2-IMOBILIZADO	133.176.244,46	0,70%
3.3-DIFERIDO	-	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>19.066.432.474,52</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	353.390.765,71	1,85%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	900.890.348,49	4,73%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	1.230.205,51	0,01%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>17.810.921.154,81</b>	<b>93,42%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>19.066.432.474,52</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	2.171.239.192,84	12,19%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	1.113.895.636,24	6,25%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>1.057.343.556,60</b>	<b>5,94%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	249.143,57	0,00%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	1.261.285,15	0,01%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>(1.012.141,58)</b>	<b>-0,01%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	(51.453.334,06)	-0,29%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- L.R) [3+6-7]</b>	<b>1.004.878.080,96</b>	<b>5,64%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	5,64%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	5,27%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	5,54%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	6,58%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.7 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1983

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	4.805.118.108,00	9,55%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	70.472.670,77	0,14%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>45.428.476.246,98</b>	<b>90,31%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	45.240.569.892,51	89,93%
3.2-IMOBILIZADO	187.906.355,47	0,37%
3.3-DIFERIDO	-	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>50.304.067.026,17</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	4.630.164.390,47	9,20%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	163.622.598,58	0,33%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	1.559.650,53	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>45.508.720.386,59</b>	<b>90,47%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>50.304.067.026,17</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	661.628.105,19	1,45%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	2.769.806.104,21	6,09%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>(2.108.177.999,02)</b>	<b>-4,63%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	98.065.448,49	0,22%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	158.072.757,35	0,35%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>(60.007.308,86)</b>	<b>-0,13%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	665.853.311,01	1,46%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- LR) [3+6-7]</b>	<b>(1.502.331.996,87)</b>	<b>-3,30%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	-3,30%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	-2,99%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	-3,32%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	9,53%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.8 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1984

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	7.660.958.630	4,28%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	1.023.941.622	0,57%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>170.372.472.480</b>	<b>95,15%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	159.478.131.993	89,07%
3.2-IMOBILIZADO	9.765.278.639	5,45%
3.3-DIFERIDO	1.129.061.848	0,63%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>179.057.372.732</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	19.804.500.195	11,06%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	2.056.860.737	1,15%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	2.721.826	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>157.193.289.974</b>	<b>87,79%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>179.057.372.732</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	17.545.615.416	11,16%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	6.097.641.273	3,88%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>11.447.974.143</b>	<b>7,28%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	1.468.999.139	0,93%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	509.380.847	0,32%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>959.618.292</b>	<b>0,61%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	1136719699	0,72%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>13.544.312.134</b>	<b>8,62%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	8,62%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	7,56%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	8,49%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	12,21%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.9 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1985

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	10.211.773.037	1,83%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	1.550.546.955	0,28%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>545.697.858.905</b>	<b>97,89%</b>
<b>3.1-INVESTIMENTOS</b>	<b>498.925.112.615</b>	<b>89,50%</b>
3.2-IMOBILIZADO	35.355.814.885	6,34%
3.3-DIFERIDO	11.416.931.405	2,05%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>557.460.178.897</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	67.796.778.235	12,16%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	6.764.315.450	1,21%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	6.455.513	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>482.892.629.699</b>	<b>86,62%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>557.460.178.897</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	72.973.846.204	15,11%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	166.835.758.676	34,55%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>(93.861.912.472)</b>	<b>-19,44%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	12.400	0,00%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	341.785.707	0,07%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>(341.773.307)</b>	<b>-0,07%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	50.446.200.994	10,45%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>(49.369.173.158)</b>	<b>-10,22%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	-10,22%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	-8,86%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	-9,90%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	13,38%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.10 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1986

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	30.838.835	3,19%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	1.022.321	0,11%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>935.515.988</b>	<b>96,71%</b>
<b>3.1-INVESTIMENTOS</b>	<b>832.778.441</b>	<b>86,09%</b>
3.2-IMOBILIZADO	83.358.085	8,62%
3.3-DIFERIDO	19.379.462	2,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>967.377.144</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	251.080.596	25,95%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	27.279.923	2,82%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	10.218	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>689.006.407</b>	<b>71,22%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>967.377.144</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	99.763.412	14,48%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	326.850.957	47,44%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>(227.087.545)</b>	<b>-32,96%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	7.435.392	1,08%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	(46.232.386)	-6,71%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>(38.796.994)</b>	<b>-5,63%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	30.330.973	4,40%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- LR) [3+6-7]</b>	<b>(221.623.620)</b>	<b>-32,17%</b>

OBS: MARÇO/86 A DEZEMBRO/86

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	-32,17%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	-22,91%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	-26,61%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	28,78%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor



**QUADRO 3.11 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1987**

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	125.542.033	2,57%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	29.379.597	0,60%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>4.733.454.893</b>	<b>96,83%</b>
<b>3.1-INVESTIMENTOS</b>	<b>4.403.434.424</b>	<b>90,08%</b>
3.2-IMOBILIZADO	275.675.689	5,64%
3.3-DIFERIDO	54.344.780	1,11%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>4.888.376.523</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	232.442.418	4,76%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	179.719.464	3,68%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	41.278	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>4.476.173.363</b>	<b>91,57%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>4.888.376.523</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	1.162.634.406	25,97%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	662.007.918	14,79%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>500.626.488</b>	<b>11,18%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	774.373	0,02%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	(583.226)	-0,01%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL [4-5]</b>	<b>191.147</b>	<b>0,00%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	373375019	8,34%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>823.175.378</b>	<b>18,39%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	18,39%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	16,84%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	18,69%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	8,43%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.12 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1988

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	816.928.033	1,79%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	49.107.438	0,11%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>44.776.730.546</b>	<b>98,10%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	44.170.314.210	96,77%
3.2-IMOBILIZADO	589.391.243	1,29%
3.3-DIFERIDO	17.025.093	0,04%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>45.642.766.017</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	968.405.828	2,12%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	-	0,00%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	369.814	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>44.673.990.375</b>	<b>97,88%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>45.642.766.017</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	9.486.660.557	21,24%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	3.912.696.262	8,76%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>5.573.966.295</b>	<b>12,48%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	79.926.024	0,18%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	608.265.806	1,36%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>(528.339.782)</b>	<b>-1,18%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	(332.003.895)	-0,74%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>4.764.639.894</b>	<b>10,67%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	10,67%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	10,44%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	10,79%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	2,12%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

**QUADRO 3.13 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1989**

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	17.809.390	1,85%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	549.204	0,06%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>943.652.048</b>	<b>98,09%</b>
<b>3.1-INVESTIMENTOS</b>	<b>942.160.355</b>	<b>97,94%</b>
3.2-IMOBILIZADO	1.366.188	0,14%
3.3-DIFERIDO	125.505	0,01%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>962.010.642</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	21.672.619	2,25%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	-	0,00%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	534	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>940.337.489</b>	<b>97,75%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>962.010.642</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	250.694.682	26,66%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	32.015.958	3,40%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>217.963.922</b>	<b>23,18%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	15.097.588	1,61%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	1.555.677	0,17%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>13.541.911</b>	<b>1,44%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	358.339	0,04%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>231.864.172</b>	<b>24,66%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	24,66%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	24,10%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	24,61%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	2,25%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.14 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1990

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	525.036.055	4,58%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	12.097.565	0,11%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>10.935.393.288</b>	<b>95,32%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	10.728.817.481	93,52%
3.2-IMOBILIZADO	206.332.551	1,80%
3.3-DIFERIDO	243.256	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>11.472.526.908</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	1.224.462.312	11%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	-	0%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	534	0%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>10.248.064.062</b>	<b>89%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>11.472.526.908</b>	<b>100%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	2.001.209.843	19,53%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	691.123.478	6,74%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>1.310.086.365</b>	<b>12,78%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS		0,00%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS		0,00%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>1.151.952</b>	<b>0,01%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	406.017.598	3,96%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>1.717.255.915</b>	<b>16,76%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	16,76%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	14,97%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	16,01%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	10,67%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.15 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1991

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	512.965.496	0,55%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	53.146.889	0,06%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>93.405.556.130</b>	<b>99,40%</b>
<b>3.1-INVESTIMENTOS</b>	<b>92.280.083.582</b>	<b>98,20%</b>
3.2-IMOBILIZADO	1.124.294.486	1,20%
3.3-DIFERIDO	1.178.062	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>93.971.668.515</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	605.520.091	0,64%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	49.412.051	0,05%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	534	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>93.316.735.839</b>	<b>99,30%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>93.971.668.515</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	5.676.776.501	6,08%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	1.827.881.098	1,96%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>3.848.895.403</b>	<b>4,12%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	(208.533.757)	-0,22%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>3.640.361.646</b>	<b>3,90%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	3,90%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	3,87%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	3,94%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	0,70%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.16 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1992

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	17.553.796.641	1,15%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	6.753.252.568	0,44%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>1.500.420.134.283</b>	<b>98,41%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	1.490.042.266.435	97,73%
3.2-IMOBILIZADO	10.368.262.806	0,68%
3.3-DIFERIDO	9.605.042	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>1.524.727.183.492</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	11.740.810.248	0,77%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	157.385.970.976	10,32%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	534	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.355.600.401.734</b>	<b>88,91%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>1.524.727.183.492</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	251.634.301.162	18,56%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	47.599.754.786	3,51%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>204.034.546.376</b>	<b>15,05%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS		0,00%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS		0,00%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>520.077.016</b>	<b>0,04%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	620806671	0,05%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- LR) [3+6-7]</b>	<b>204.135.276.031</b>	<b>15,06%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	15,06%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	13,39%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	13,70%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	11,09%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.17 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1993

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	586.845.541	0,72%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	222.273.326	0,27%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>80.542.377.201</b>	<b>99,01%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	50.415.797.135	61,97%
3.2-IMOBILIZADO	30.126.401.927	37,03%
3.3-DIFERIDO	178.139	0,00%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>81.351.496.068</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	412.469.835	0,51%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	1.459.542.741	1,79%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	-	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>79.479.483.492</b>	<b>97,70%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>81.351.496.068</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	11.191.552.963	14,08%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	575.806.886	0,72%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>10.615.746.077</b>	<b>13,36%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	255163547	0,32%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>10.870.909.624</b>	<b>13,68%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	13,68%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	13,36%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	21,56%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	2,30%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

QUADRO 3.18 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1994

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	2.941.930,00	1,03%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	45.374.134,00	15,94%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>236.345.759,00</b>	<b>83,03%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	126.443.439,00	44,42%
3.2-IMOBILIZADO	109.844.837,00	38,59%
3.3-DIFERIDO	57.483,00	0,02%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>284.661.823,00</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	2.701.580	0,95%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	-	0,00%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	-	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>281.960.243</b>	<b>99,05%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>284.661.823</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	16.339.502	5,79%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	7.208.096	2,56%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>9.131.406</b>	<b>3,24%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>18.601.084</b>	<b>6,60%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	(4.819.143)	-1,71%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- LR) [3+6-7]</b>	<b>(14.288.821)</b>	<b>-5,07%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	-5,07%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	-5,02%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	-11,30%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	0,95%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor



**QUADRO 3.19 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1995**

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	5.803.129,00	1,56%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	31.078.896,00	8,36%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>335.058.857,00</b>	<b>90,08%</b>
3.1-INVESTIMENTOS	200.778.884,00	53,98%
3.2-IMOBILIZADO	134.194.891,00	36,08%
3.3-DIFERIDO	85.082,00	0,02%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>371.940.882,00</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	3.492.355,00	0,94%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	10.051.692,0	2,70%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	-	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>358.396.835</b>	<b>96,36%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>371.940.882</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	17.295.801,00	4,83%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	3.454.874,00	0,96%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>13.840.927,00</b>	<b>3,86%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>(1.320.106,00)</b>	<b>-0,37%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	582.009,00	0,16%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- I.R) [3+6-7]</b>	<b>13.102.830,00</b>	<b>3,66%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	3,66%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	3,52%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	6,53%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	3,64%

Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

**QUADRO 3.20 - Codesc: Resumo Balanços Patrimonial e de Resultados - 1996**

**BALANÇO PATRIMONIAL**

<b>ATIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO ATIVO</b>
1-CIRCULANTE	13.531.262,00	3,38%
2-REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	647.730,00	0,16%
<b>3-PERMANENTE</b>	<b>386.255.001,00</b>	<b>96,46%</b>
<b>3.1-INVESTIMENTOS</b>	<b>251.951.860,00</b>	<b>62,92%</b>
3.2-IMOBILIZADO	134.187.011,00	33,51%
3.3-DIFERIDO	116.130,00	0,03%
<b>5-TOTAL DO ATIVO</b>	<b>400.433.993,00</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVO</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% DO PASSIVO</b>
1-CIRCULANTE	4.898.716,00	1,22%
2-PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	4.213,00	0,00%
3-RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS	-	0,00%
<b>4-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>395.531.064,00</b>	<b>98,78%</b>
<b>5-TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>400.433.993</b>	<b>100,00%</b>

<b>BALANÇO DE RESULTADOS</b>	<b>MOEDA CORRENTE</b>	<b>% PATRIM. LÍQ.</b>
1-RECEITAS OPERACIONAIS	44.153.165,00	11,16%
2-DESPESAS OPERACIONAIS	37.156.186,00	9,39%
<b>3-LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL [1-2]</b>	<b>6.996.979,00</b>	<b>1,77%</b>
4-RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
5-DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS	-	0,00%
<b>6-LUCRO (PREJUÍZO) EXTRA OPERACIONAL</b>	<b>(3.722.877,00)</b>	<b>-0,94%</b>
7-CORREÇÃO MONETÁRIA	-	0,00%
<b>8-LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO (- LR) [3+6-7]</b>	<b>3.274.102,00</b>	<b>0,83%</b>

a) RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	LUCRO LÍQ./P. LÍQ.	0,83%
b) RENTABILIDADE DO ATIVO	LUCRO LÍQ./ATIVO	0,82%
c) RETORNO DOS INVESTIMENTOS	LUCRO LÍQ./INVEST.	1,30%
d) ENDIVIDAMENTO	100-PATR.L./ATIVO	1,22%

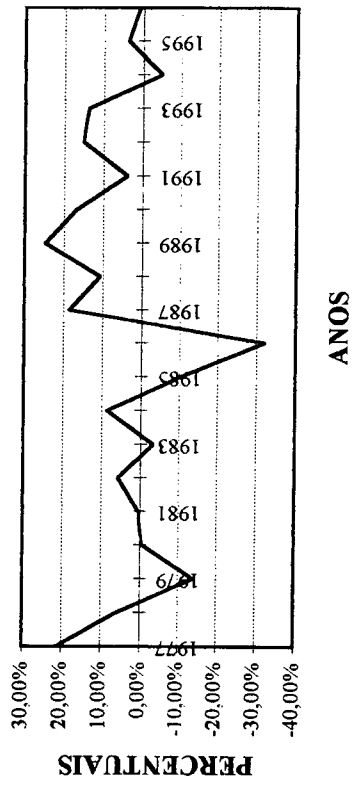
Fonte: Balanços Anuais Codesc  
Elaboração do autor

**QUADRO 3.21 - Codesc: Indicadores Seleccionados - 1977 A 1996**

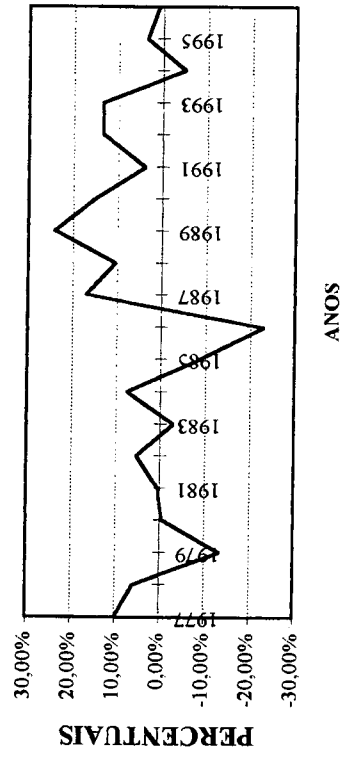
INDICADORES	RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LÍQUIDO	RENTABILIDADE DO ATIVO	RETORNO DOS INVESTIMENTOS	ENDIVIDAMENTO
1977	21,21%	9,94%	162820%	53,23%
1978	5,95%	5,88%	6,81%	1,08%
1979	-13,82%	-13,39%	-14,57%	3,06%
1980	-0,57%	-0,52%	-0,55%	9,00%
1981	0,38%	0,38%	0,39%	1,02%
1982	5,64%	5,27%	5,54%	6,58%
1983	-3,30%	-2,99%	-3,32%	9,53%
1984	8,62%	7,56%	8,49%	12,21%
1985	-10,22%	-8,86%	-9,90%	13,38%
1986	-32,17%	-22,91%	-26,61%	28,78%
1987	18,39%	16,84%	18,69%	8,43%
1988	10,67%	10,44%	10,79%	2,12%
1989	24,66%	24,10%	24,61%	2,25%
1990	16,76%	14,97%	16,01%	10,67%
1991	3,90%	3,87%	3,94%	0,70%
1992	15,06%	13,39%	13,70%	11,09%
1993	13,68%	13,36%	21,56%	2,30%
1994	-5,07%	-5,02%	-11,30%	0,95%
1995	3,66%	3,52%	6,53%	3,64%
1996	0,83%	0,82%	1,30%	1,22%

Fonte: Codesc, Balanços Anuais (1977-1996).  
Elaboração do autor.

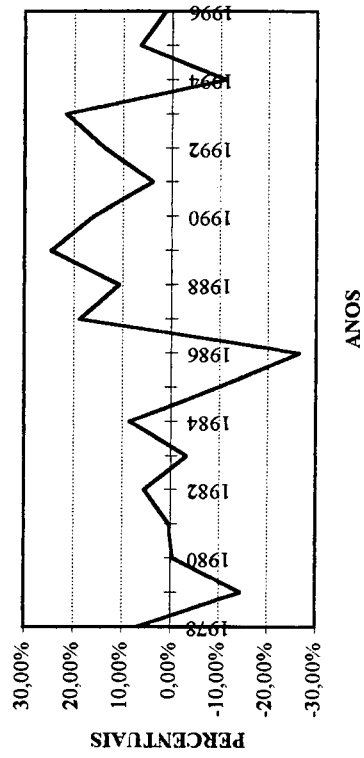
**GRÁFICO 3.1 - Codesc: Rentabilidade do Patrimonio Líquido**



**GRÁFICO 3.2 - Codesc: Rentabilidade do Ativo**



**GRÁFICO 3.3 - Codesc: Retorno dos Investimentos**



**GRÁFICO 3.4 - Codesc: Endividamento**

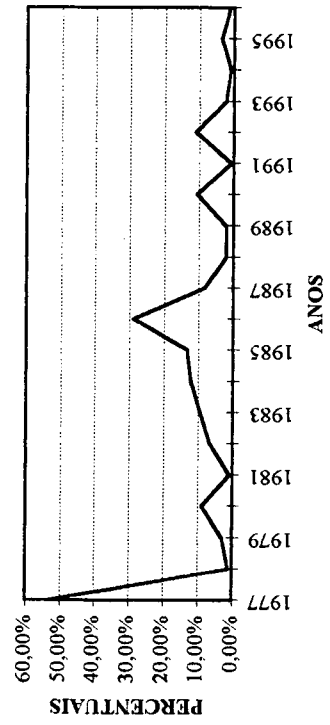
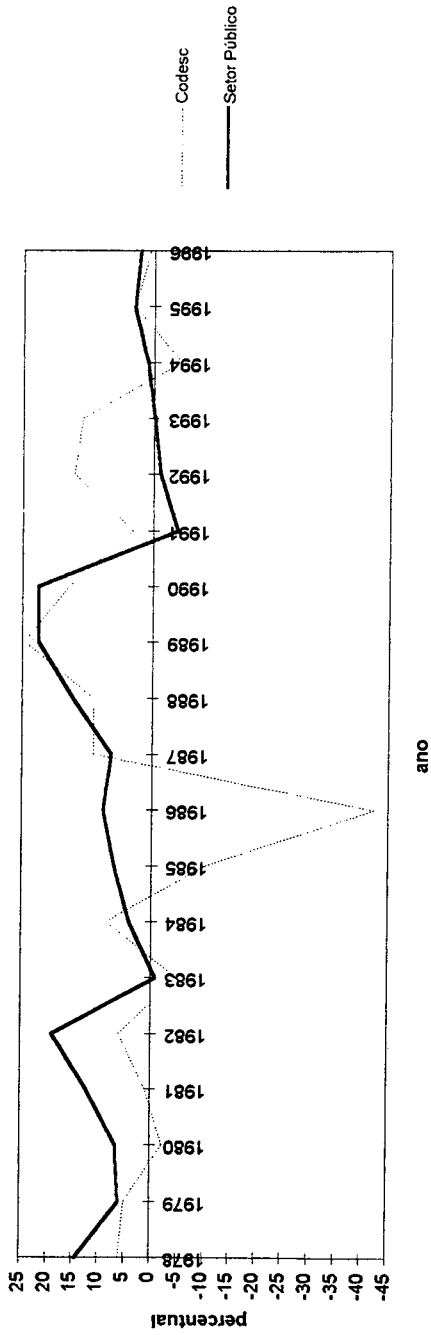


Tabela - Rentabilidade do Patrimônio Líquido: Codesc, sub-setor holdings públicas, setor holdings e 50 maiores bancos comerciais no Brasil (1978 - 1996)

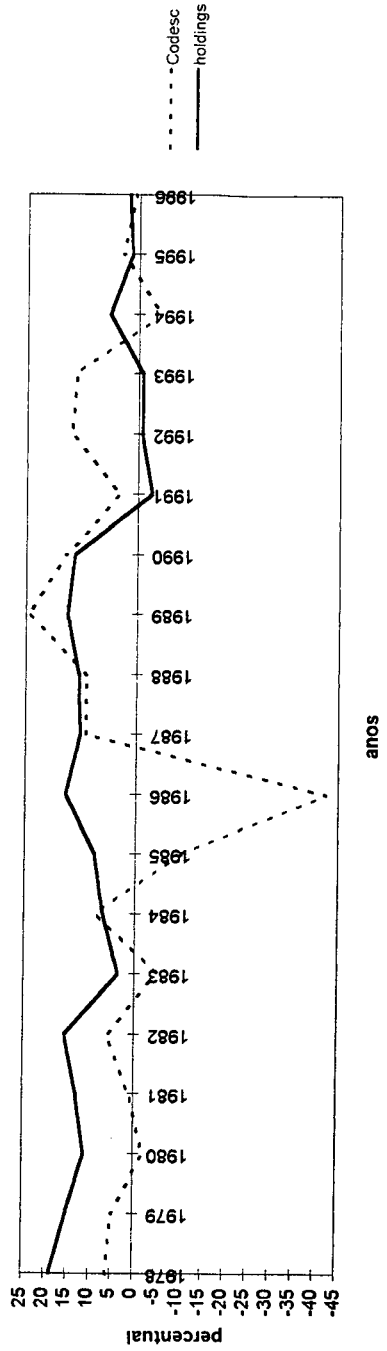
ANO	Codesc: posição no ranking GM de <i>holdings</i> públicas	Rentabilidade do Patrimônio Líquido			
		Codesc	Sub-setor <i>holdings</i> públicas	Setor <i>holding</i>	50 maiores bancos comerciais no Brasil
1978	NC	5,95	14,3	18,7	20,89
1979	16°	4,9	5,9	15	11,61
1980	9°	-2,2	6,6	11,1	13,53
1981	9°	1	12,2	13	25,2
1982	6°	6,1	19	15,7	17,62
1983	7°	-4,8	-0,9	3,7	13,1
1984	NC	8,62	4,2	7,2	12,2
1985	NC	-10,22	7,1	9,2	13,4
1986	10°	-42,4	9,2	15,8	12,6
1987	9°	11,3	7,7	12,6	13,5
1988	9°	11,2	15,1	13	20,27
1989	9°	24,6	21,8	15,7	28,56
1990	8°	16	22	14	12,57
1991	8°	3,9	-4,6	-3,2	6,68
1992	8°	15,1	-1,3	-0,8	11,44
1993	8°	13,7	-0,2	-1	7,73
1994	6°	-5,1	1,1	6,4	19,79
1995	6°	3,7	3,7	1,5	11,58
1996	8°	0,8	2,6	2,2	25,5

Notas explicativas: 1) Os dados da coluna Codesc para os anos de 1978, 1984 e 1985 foram retirados dos Balanços Patrimoniais dos respectivos anos, e trazem os resultados com a correção monetária; 2) A posição no ranking da GM considera uma série de indicadores, e não somente a Rentabilidade do Patrimônio Líquido; 3) Para 1979, a posição da Codesc no ranking é relativo a *holdings* privadas; 4) NC = Nada consta.  
Fonte: Balanço Anual Gazeta Mercantil (1979 - 1997); Melhores e Maiores, Exame (1979 - 1997); Codesc - Balanços Patrimoniais (1978, 1984 e 1985).  
Elaboração: do autor.

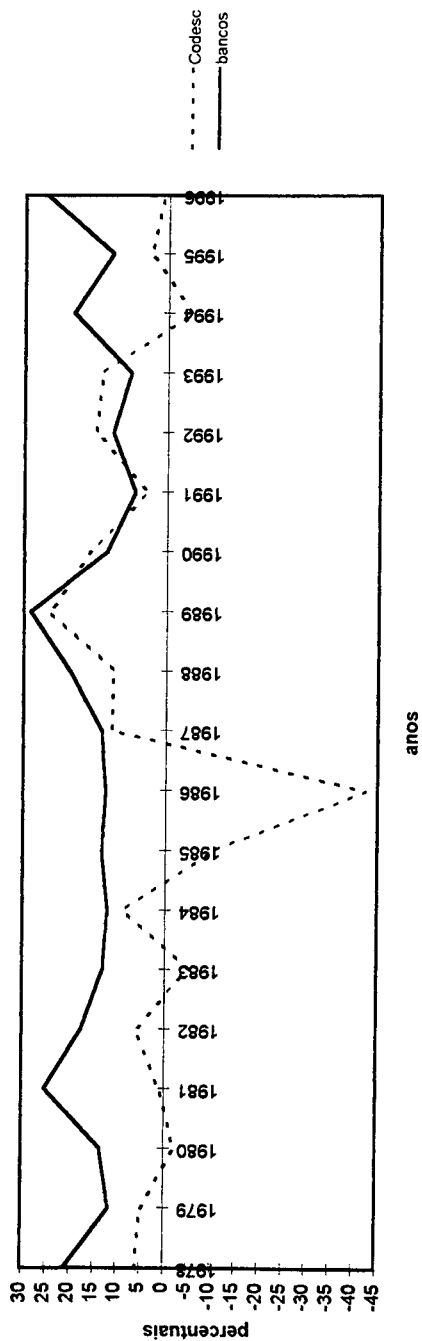
**Gráfico - Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Codesc e holdings do setor público (1978 - 1996)**



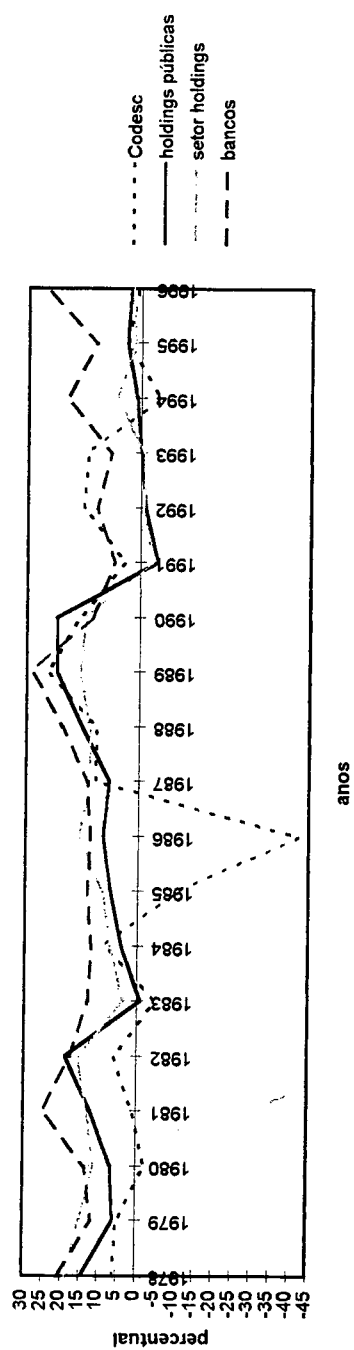
**Gráfico - Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Codesc e setor holdings (1978 - 1996)**



**Gráfico - Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Codesc e 50 maiores bancos comerciais no Brasil (1978 - 1996)**



**Gráfico - Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Codesc, holdings setor público, setor holding e 50 maiores bancos comerciais no Brasil (1978 - 1996)**





## **ANEXO 4**

**Codesc: Carteira de Ações**

Quadro 4.1 - Ações de Propriedade do Estado de Santa Catarina  
Transferidas à Codesc para a integralização de seu Capital Social

Empresas	Nº de ações contidas no(s) Título(s) Múltiplo(s)	Número de ações a serem transferidas à Codesc		Total a ser transferido
		Preferenciais	Ordinárias	
Banco do Estado de Santa Catarina S.A.	8.267.854	412.565		412.565
Banco de Desenv.do Estado de Santa Catarina S.A	2.994.000		2.994.000	2.994.000
Caixa Econômica do Estado de Santa Catarina S.A	16.000.000		798.400	798.400
Telecomunicações de Santa Catarina S.A.	60.656.207	844.636	59.811.571	60.656.207
Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.	109.413.432	19.182	109.394.250	109.413.432
Petróleo Brasileiro S.A.	42.942.398	15.420.678	27.521.720	42.942.398
Centrais Elétricas de São Paulo S.A.	41.554		41.554	41.554
Companhia Siderúrgica Nacional	26.575	25.825	750	26.575
<b>TOTAIS</b>		<b>16.722.886</b>	<b>200.562.245</b>	<b>217.285.131</b>

Fonte: Decreto Nº 06, 19/01/76; DO 23/03/76, p. 11.

Elaboração do autor

QUADRO 4.2 - Codesc : Carteira de Ações - 1977

EMPRESA	QUANTIDADE DE AÇÕES	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	204.733.240,00	81,89%
BADESC	112.368.292,00	99,97%
CEESA	34.922.200,00	99,97%
BESCTUR	634.200,00	35,23%
CELESC	170.288.026,00	19,50%
TELESC	58.811.571,00	11,60%
PETROBRÁS	38.530.408,00	0,19%
CESP		
CSN		
CIMENVALE	7.669.952,00	73,04%
SIDERSUL	10.000.000,00	93,45%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor.

QUADRO 4.3 - Codesc : Carteira de Ações - 1979

EMPRESA	PATRIMONIO LÍQUIDO	VALOR DO INVESTIMENTO	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	932.086.387,93	647.259.429,50	69,44%
BADESC	285.235.288,89	285.169.114,30	99,98%
BESCRI	119.632.629,91	119.605.951,83	99,98%
BESCTUR	1.640.924,70	684.429,69	41,71%
BESCOR	9.565.535,83	9.560.753,06	99,95%
CELESC	4.824.238.700,37	1.402.459.256,82	29,07%
COMCAP	43.546.996,75	10.332.178,18	23,73%
PRODASC	64.194.628,20	63.807.791,37	99,40%
CIMENVALE	15.185.520,04	10.852.939,32	71,47%
SIDERSUL	36.452.504,69	35.945.741,97	98,61%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor.

QUADRO 4.5 - Codesc : Carteira de Ações - 1981

EMPRESA	PATRIMONIO LÍQUIDO	VALOR DO INVESTIMENTO	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	3.612.580.135,52	1.921.845.297,52	53,20%
BADESC	1.069.427.777,75	1.069.227.794,75	99,98%
BESCRI	646.828.457,75	646.759.893,92	99,99%
BESCTUR	3.023.953,98	1.261.285,15	41,71%
BESCOR	31.000.762,77	30.985.262,38	99,95%
CELESC	19.641.499.360,34	3.643.430.734,11	18,55%
COMCAP	73.843.556,00	47.290.045,00	64,04%
PRODASC	286.350.687,25	285.437.059,61	99,68%
METANOL	650.000,00	609.537,62	93,78%
REFLORESC	107.112.068,59	106.621.281,09	99,54%

Fonte: CODESC - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.4 - Codesc : Carteira de Ações - 1980

EMPRESA	PATRIMONIO LÍQUIDO	VALOR DO INVESTIMENTO	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	1.671.461.282,81	910.711.675,82	54,49%
BADESC	400.757.514,91	400.670.149,77	99,98%
BESCRI	260.023.818,08	259.988.714,86	99,99%
BESCTUR	1.648.025,46	687.338,12	41,71%
BESCOR	15.002.512,21	14.995.010,95	99,95%
CELESC	4.274.127.263,00	2.171.564.016,22	50,81%
COMCAP	64.507.614,24	24.180.679,20	37,49%
PRODASC	122.043.453,40	121.531.603,15	99,58%
CIMENVALE	53.302.671,37	42.130.164,93	79,04%
METANOL	650.000,00	311.673,07	47,95%
REFLORESC	6.945.469,30	6.864.353,16	98,83%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor.

QUADRO 4.6 - Codesc : Carteira de Ações - 1982

EMPRESA	PATRIMONIO LÍQUIDO	VALOR DO INVESTIMENTO	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	7.343.384.897,88	4.175.546.173,08	56,86%
BADESC	2.739.674.815,23	2.739.188.742,12	99,98%
BESCRI	1.860.059.889,77	1.859.927.825,52	99,99%
BESCTUR	71.721.728,91	71.685.868,05	99,95%
BESCOR	40.290.735.381,78	7.310.666.995,45	18,14%
CELESC	299.433.232,63	103.368.921,25	34,52%
COMCAP	598.457.622,12	510.538.063,24	85,31%
PRODASC	-	1.205.443,14	
METANOL	194.320.647,35	193.663.037,13	99,66%

Fonte: CODESC - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.7 - Codesc : Carteira de Ações - 1983

EMPRESA	PATRIMONIO LÍQUIDO	VALOR DO INVESTIMENTO	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	17.620.441.874,63	10.019.218.130,40	56,86%
BADESC	7.143.283.295,91	7.142.016.220,32	99,98%
BESCRI	6.294.413.216,36	4.682.721.103,44	74,39%
BESCOR	193.559.908,98	193.511.519,00	99,97%
CELESC		18.527.793.264,92	
COMCAP		265.222.685,98	
PRODASC	739.616.424,51	658.191.675,13	88,99%
METANOL		3.092.910,93	
REFLORESC	496.784.238,59	495.430.501,54	99,73%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.8 - Codesc : Carteira de Ações - 1984

EMPRESA	CAPITAL SUBSCRITO	PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	28.313.300.925,00	19.422.924.434,00	68,60%
BADESC	8.467.432.576,00	8.465.979.864,00	99,98%
BESCRI	7.427.543.307,00	5.902.530.874,00	79,47%
BESCOR	192.780.000,00	192.731.805,00	99,98%
CELESC	93.121.703.814,00	11.423.510.555,00	12,27%
COMCAP	858.054.736,00	296.213.593,00	34,52%
PRODASC	1.962.000.000,00	1.746.002.213,00	88,99%
METANOL	650.000,00	250.000,00	38,46%
REFLORESC	1.255.981.131,00	1.252.865.709,00	99,75%
SANTINVEST	620.438.532,00	23.245.568,00	3,75%
TELESC	49.995.086.216,00	3.206.274.001,00	6,41%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.9 - Codesc : Carteira de Ações - 1985

EMPRESA	CAPITAL SUBSCRITO	PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	108.936.377.550,00	49.468.998.749,00	45,41%
BADESC	28.186.888.914,00	28.182.053.041,00	99,98%
BESCRI	28.639.075.613,00	22.273.279.466,00	77,77%
BESCOR	618.000.000,00	617.814.600,00	99,97%
CELESC	316.852.862.119,00	35.546.551.111,00	11,22%
COMCAP	2.705.274.973,00	933.902.216,00	34,52%
PRODASC	9.544.000.000,00	7.655.869.373,00	80,22%
METANOL	650.000,00	250.000,00	38,46%
REFLORESC	4.654.306.843,00	4.644.700.972,00	99,79%
SANTINVEST	13.947.255.713,00	889.834.914,00	6,38%
TELESC	1.020.931.776,00	62.403.153,00	6,11%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.10 - Codesc : Carteira de Ações - 1986

EMPRESA	CAPITAL SUBSCRITO	PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	442.431.512,12	314.126.373,60	71,00%
BADESC	86.194.039,20	86.179.384,70	99,98%
BESCRI	100.173.808,00	80.796.596,00	80,66%
BESCOR	1.980.000,00	1.979.604,00	99,98%
CELESC	1.016.687.841,90	111.835.622,61	11,00%
COMCAP	8.639.836,58	2.982.471,58	34,52%
PRODASC	27.017.000,00	18.543.664,32	68,64%
METANOL	650.000,00	250.000,00	38,46%
REFLORESC	16.737.529,00	16.715.334,00	99,87%
SANTINVEST	44.543.120,32	3.118.018,42	7,00%
TELESC	514.606.350,88	30.876.381,05	6,00%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.11 - Codesc : Carteira de Ações - 1987

EMPRESA	CAPITAL SUBSCRITO	PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	442.431.512,12	318.550.688,73	72,00%
BADESC	86.199.328,87	86.184.674,37	99,98%
BESCRI	100.173.808,00	80.796.596,00	80,66%
BESCOR	3.350.000,00	3.349.330,00	99,98%
CELESC	2.084.496.483,78	208.449.648,37	10,00%
COMCAP	14.621.195,50	5.047.460,00	34,52%
PRODASC	58.823.096,00	29.411.548,00	50,00%
METANOL	650.000,00	250.000,00	38,46%
REFLORESC	37.564.613,00	37.528.945,00	99,91%
SANTINVEST	75.374.321,26	5.276.202,49	7,00%
TELESC	982.969.856,00	49.148.492,81	5,00%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.12 - Codesc : Carteira de Ações - 1988

EMPRESA	CAPITAL SUBSCRITO	PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	3.257.313.876,82	1.856.668.909,78	57,00%
BADESC	634.108.256,28	634.000.453,35	99,98%
BESCRI	696.132.808,00	561.475.735,00	80,66%
BESCOR	15.000.000,00	14.850.000,00	99,00%
CELESC	10.055.366.946,06	904.983.025,14	9,00%
COMCAP	63.994.803,28	22.091.006,09	34,52%
CIASC	888.565.418,20	97.742.196,00	11,00%
REFLORESC	140.393.951,00	140.265.858,00	99,91%
SANTINVEST	329.902.220,00	19.794.133,20	6,00%
TELESC	4.625.901.705,95	185.036.068,23	4,00%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.13 - Codesc : Carteira de Ações - 1989

EMPRESA	TOTAL DE AÇÕES	PARTICIPAÇÃO Codesc	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	430.480.614	252.734.408	58,71%
BADESC	153.095.380,136	98.854.412,214	64,57%
BESCRI	696.132.808	561.475.735	80,66%
BESCOR	71.400.000	71.382.140	99,97%
CELESC	386.342.474	36.806.321	9,53%
COMCAP	586.229	202.375	34,52%
CIASC	955.291	105.441	11,04%
REFLORESC	1.284.755	1.283.601	99,91%
SANTINVEST	620.438.532	43.265.010	6,97%
TELESC	1.426.343.827	62.403.153	4,38%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.14 - Codesc : Carteira de Ações - 1990

EMPRESA	TOTAL DE AÇÕES	PARTICIPAÇÃO Codesc	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	7.103.119.430	4.170.117.732	58,71%
BADESC	208.769.010,527	194.739.747,724	93,28%
BESCRI	696.132.808	561.475.735	80,66%
BESCOR	71.400.000	71.382.140	99,97%
CELESC	401.808.462	38.869.897	9,67%
COMCAP	9.275.202	3.201.938	34,52%
CIASC	2.021.353	105.441	5,22%
REFLORESC	20.978.468	20.960.342	99,91%
SANTINVEST	620.438.532	43.265.010	6,97%
TELESC	1.710.755.000	62.403.153	3,65%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.15 - Codesc: Carteira de Ações - 1991

EMPRESA	TOTAL DE AÇÕES	PARTICIPAÇÃO Codesc	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	7.103.119.430	4.170.117.732	58,71%
BADESC	266.152.300.000	248.573.800.000	93,40%
BESCRI	696.132.808	561.475.735	80,66%
BESCOR	71.400.000	71.382.140	99,97%
CELESC	404.479.183	39.836.344	9,85%
COMCAP	926.043.941	319.670.368	34,52%
CIASC	2.021.353	105.441	5,22%
REFLORESC	206.711.297	206.544.587	99,92%
SANTINVEST	620.438.532	43.265.010	6,97%
TELESC	1.846.007.121	62.403.153	3,38%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.16 - Codesc: Carteira de Ações - 1992

EMPRESA	TOTAL DE AÇÕES	PARTICIPAÇÃO Codesc	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	8.013.119.430	4.490.666.134	56,04%
BADESC	6.557.290	5.324.389	81,20%
BESCRI	696.132.808	561.475.735	80,66%
BESCOR	71.400.000	71.382.140	99,97%
CELESC	405.727.160	39.844.999	9,82%
CIASC	2.906.574	105.441	3,63%
REFLORESC	2.455.450.950	2.453.608.078	99,92%
TELESC	1.846.007.121	62.403.153	3,38%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.17 - Codesc: Carteira de Ações - 1993

EMPRESA	TOTAL DE AÇÕES	PARTICIPAÇÃO Codesc	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	9.805.066.420	5.669.596.557	57,82%
BADESC	9.823.613	6.334.491	64,48%
BESCRI	696.132.808	561.475.735	80,66%
BESCOR	71.400.000	71.382.140	99,97%
CELESC	608.591.415	59.767.498	9,82%
CIASC	2.906.574	105.441	3,63%
REFLORESC	69.840.000.000	69.788.229.942	99,93%
TELESC	2.061.499.770	62.403.153	3,03%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.18 - Codesc: Carteira de Ações - 1994

EMPRESA	TOTAL DE AÇÕES	PARTICIPAÇÃO Codesc	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	9.805.066.420	4.366.012.112	44,53%
BADESC	13.112.159	8.652.991	65,99%
BESCRI	696.132.808	561.475.735	80,66%
BESCOR	71.400.000	71.382.140	99,97%
CELESC	608.591.415	4.491.106	0,74%
CIASC	2.912.140	105.441	3,62%
REFLORESC	2.940.000.000	2.937.919.562	99,93%
CASAN	105.535.192	2.284.380	2,16%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.19 - Codesc : Carteira de Ações - 1995

EMPRESA	TOTAL DE AÇÕES	PARTICIPAÇÃO Codesc	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	12.605.066.420	6.919.338.747	54,89%
BADESC	16.932.793	10.233.463	60,44%
BESCRI	696.132.808	561.475.735	80,66%
BESCOR	71.400.000	71.382.140	99,97%
CELESC	608.591.415	4.491.106	0,74%
CIASC	2.912.140	105.441	3,62%
REFLORESC	2.733.950	2.732.027	99,93%
CASAN	349.220.638	13.077.471	3,74%
COMCAP	114.897.423,0	39.664.305,0	34,52%
COHAB	8.425.788,0	987.928,0	11,73%
IAZPE	401.587,0	331.276,0	82,49%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

QUADRO 4.20 - Codesc : Carteira de Ações - 1996

EMPRESA	TOTAL DE AÇÕES	PARTICIPAÇÃO Codesc	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL
BESC	21.440.066.420	11.893.083.792	55,47%
BADESC	22.089.730	13.178.124	59,66%
BESCRI	696.132.808	561.475.735	80,66%
BESCOR	71.400.000	71.382.140	99,97%
CELESC	769.591.415	2.773.486	0,36%
CIASC	2.912.147	105.441	3,62%
REFLORESC	3.348.048	3.345.695	99,93%
CASAN	448.009.327	16.226.949	3,62%
COMCAP	140.705.622	48.673.680	34,59%
COHAB	16.156.863	1.260.211	7,80%
IAZPE	1.723.336	1.625.287	94,31%
INVESC	59.800	650	1,09%

Fonte: Codesc - Balanços e Relatórios.

Elaboração do autor

## **ANEXO 5**

**Codesc: Número de Funcionários**



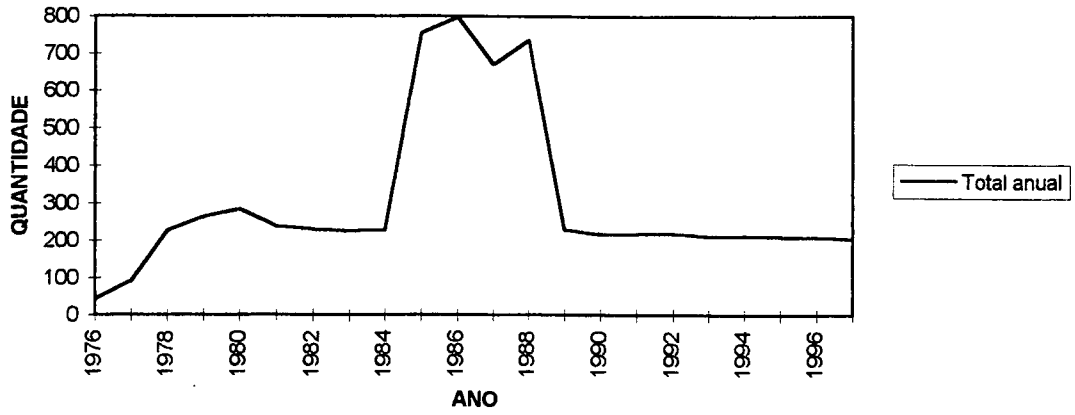
QUADRO 5.1 - Codesc: Pessoal Vinculado - 1976\_1997  
(Estoque em dezembro de cada ano)

ANO	SEDE	ESPECIFICAÇÃO				TOTAL
		À DISPOSIÇÃO DA Codesc	À DISPOSIÇÃO DE OUTROS ÓRGÃOS	INFORMÁTICA	OUTROS	
1976	23	10			11	44
1977	55	10			26	91
1978	122	28	25		51	226
1979	197	7	39		19	262
1980	223	5	47		8	283
1981						238
1982						229
1983	20					225
1984	20					228
1985				525	230	755
1986				560	239	799
1987	243		57	342	28	670
1988	204		123	388	21	736
1989	57		158		12	227
1990	62		142		11	215
1991	80		110		28	218
1992	84		114		20	218
1993	86		106		19	211
1994	84		106		23	213
1995	67		117		27	211
1996	59		128		22	209
1997	53		128		23	204

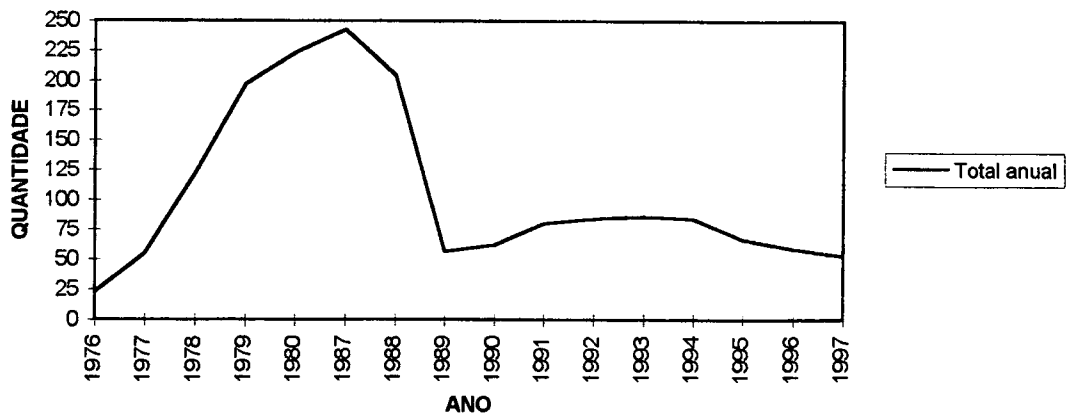
Fonte: Codesc - Relatórios.

Elaborado pelo Autor

**GRÁFICO 5.1**  
**Codesc: Pessoal vinculado**



**GRÁFICO 5.2**  
**Codesc: Pessoal na Sede**



## **ANEXO 6**

**Codesc: Ata da Assembléia Geral de Constituição da**

ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL DE CONSTITUIÇÃO DA COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO

DO ESTADO DE SANTA CATARINA - CODESC -

As 16 (dezesseis) horas do dia 16 (dezesseis) de março do ano de 1976, na Praça XV de Novembro, nº 11, 7º andar, nesta Capital, os subscritores do capital da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina -CODESC-, em organização representando a totalidade do mesmo capital, conforme ficou verificado da lista de presença, conferida com o boletim de subscrição, assim identificados: 1) Estado de Santa Catarina neste ato representado por sua Excelência o Governador do Estado, Dr. Antônio Carlos Konder Reis; 2) Banco do Estado de Santa Catarina - BESC, sociedade de economia mista, com Instrumento de sua constituição arquivado na Junta Comercial deste Estado sob Nº 25.640, de 01/03/62 inscrito no C.G.C.M.F. Nº 03075003/0001; 3) Departamento Autônomo de Edificações - DAE -, autarquia criada pela Lei Nº 4547 de 31/12/70, neste ato representada por seu Diretor Geral, Dr. Telmo Fernandes Mattar de Souza; 4) Instituto de Reforma Agrária do Estado de Santa Catarina - IRASC-, autarquia criada pela Lei Nº 2939, de 09/12/61, neste ato representada por seu Presidente Dr. Benedito Therezio Carvalho; 5) Instituto de Previdência do Estado de Santa Catarina - IPESC -, autarquia criada pela Lei Nº 3130 de 11/12/62, neste ato representada por seu Presidente Dr. João Rodrigues; 6) Programa Especial de Apoio à Capitalização de Empresas - PROCAPE -, autarquia criada pela Lei Nº 5159, de 04/11/1975, neste ato representada por seu Superintendente Dr. Jayme Scherer; 7) Departamento de Estradas de Rodagem - DER -, autarquia criada pelo Decreto - Lei Nº 217, de 12/09/46, neste ato representada por seu Diretor Geral, Antônio Carlos Werner; Reuniram-se em Assembléia Geral, para a qual concordaram em comparecer, através de convocação verbal e cientes dos assuntos a serem deliberados ou seja, aprovação do projeto dos estatutos sociais, constituição definitiva da sociedade, eleição da Primeira Diretoria, Conselho Consultivo, Conselho de Administração e Conselho Fiscal e fixação dos respectivos honorários e remuneração. Foi escolhido, por aclamação para presidir os trabalhos o Dr. Jorge Konder Bornhausen, Presidente / da comissão Constitutiva da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, o qual convidou, para fazerem parte da mesa sua Excelência, o Sr. Governador do Estado, Dr. Antônio Carlos Konder Reis, e os demais membros da Comissão Constitutiva da Companhia, Dr. Renato Ramos da Silva, Dr. Eduardo Santos Lins e Dr. Ruy Ferreira Filho. e a mim Hamilton Langaro Dippara, Secretariar a reunião. Constituída a mesa o Presidente deu por instalada a Assembléia, por haver numero legal e, a seguir, o Sr. Presidente declarou / que tinha em mãos a avaliação feita pela Bol- .....

1  
A

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

sa de Valores de Santa Catarina, das ações pertencentes ao subscritor Estado de Santa Catarina, as quais integralizam parte de sua subscrição, pedindo-me que lesse o referido laudo, o qual passou a fazer parte integrante desta ata, sendo a ela anexado. Feita a leitura, e não havendo dúvida a seu respeito, a avaliação foi colocada em votação, sendo aprovado unanimemente. Em seguida, o presidente declarou que tinha em mãos, também, o projeto dos estatutos, devidamente assinado, em duplicata por todos os subscritores, bem como o boletim de subscrição do capital da sociedade, ordenando-me o que fiz como Secretário, procedesse à leitura do referido boletim, que anexado a esta ata, dela faz parte integrante. Após solicitou-me proceder à leitura dos estatutos sociais, o qual também é anexado a esta ata dela fazendo parte integrante. Disse o Senhor Presidente, finda a leitura, que submetia à discussão o projeto dos estatutos. A falta de quem pedisse a palavra foi o mesmo submetido à votação, verificando-se ter sido unanimemente aprovado. E como, a seguir, todos os presentes manifestassem aceitação e aprovação de todos os documentos apresentados, manifestando a intenção de fundar a sociedade, e, subscrito todo o capital, com a realização da décima parte do capital subscrito em dinheiro, já depositada no Banco do Brasil S/A, desta Praça, conforme recibo que se encontra sobre a mesa o qual, depois de feita sua leitura, é anexado a esta ata e dela passa a fazer parte integrante, declarou o Senhor Presidente definitivamente constituída a Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - CODESC, com sede em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina, na Praça XV de Novembro Nº 11, 7º Andar. Em continuação, o Senhor Presidente determinou se procedesse à eleição para os cargos do Conselho Consultivo, do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, esclarecendo que, de acordo com o parágrafo 3º do artigo 20 dos estatutos, os membros do Conselho de Administração deveriam ser escolhidos dentre as empresas integrantes do Sistema CODESC. Procedida a votação verificou-se haveriam sido eleitos: Para membros do Conselho Consultivo: Presidente, Ivan Oreste Bonato, brasileiro, casado, economista, C.P.F. Nº 003165479, residente e domiciliado na Av. Rubens de Arruda Ramos, Nº230, nesta capital; Celso Ramos, brasileiro, casado, industrial, C.P.F. Nº001913299, residente e domiciliado na Av. Trompowsky, Nº 17 nesta capital; Saul Brandalise, brasileiro, casado, industrial, C.P.F. Nº 004896749, residente e domiciliado na Rua Gel. Alberto Schmidt, na cidade de Videira, (SC); Aderbal Ramos da Silva, brasileiro, casado, advogado, domiciliado na Av. Trompowsky, Nº 65, C.P.F. Nº 002666809, nesta capital; Atilio Fontana, brasileiro, casado, industrial, residente e domiciliado na cidade de São Paulo,.....

4/11/10

C.P.F. Nº 0047786099; Cláudio Neri, brasileiro, casado, industrial, C.P.F. Nº 004571839, residente e domiciliado na Rua Floriano Peixoto, 306, Balneário Camboriú (Itajaí - SC); Cesar Ramos, brasileiro, casado, industrial, C.P.F. Nº 005326739, residente e domiciliado na Rua Juvêncio Tavares D'Amaral Nº 526, Balneário Cabeçudas, (Itajaí - SC); Curt Alvino Monich, brasileiro, desquitado, industrial, C.P.F. Nº 003860659, residente e domiciliado na Rua XV de Novembro, 1915, em Joinville, neste Estado; Ivo Silveira, brasileiro, casado, advogado, C.P.F. Nº 002253639, residente e domiciliado na Av. Rubens de Arruda Ramos, Edifício Carina, nesta Capital; Ingo Wolfgang Hering, brasileiro, casado, industrial, C.P.F. Nº 003758459, residente e domiciliado na Rua Hermann Hering, 93, em Blumenau, neste Estado; Oscar Cardoso Filho, brasileiro, casado, comerciante, C.P.F. Nº 001915449, residente e domiciliado na Rua Rafael Bandeira 64, nesta Capital; Ladir Cherubini, brasileiro, casado, industrial, C.P.F. Nº 138124169, residente e domiciliado na cidade de Lages, neste Estado; Egon João da Silva, brasileiro, casado, industrial, C.P.F. Nº 009955179, residente e domiciliado na Rua Pres. Epitácio Pessoa, 464, na cidade de Jaraguá do Sul (SC); Paulo Konder Bornhausen, brasileiro, casado, advogado, C.P.F. Nº 003221569, residente e domiciliado na Av. Atlântica Nº 3210, 7º andar, na cidade do Rio de Janeiro (RJ); Pifanio Arlindo de Nez, brasileiro, casado, industrial, residente e domiciliado na Rua Barão do Rio Branco, 1963, Apto. 3, C.P.F. Nº 003125689; Pedro Natali, brasileiro, casado, bancário, C.P.F. Nº 002267699, residente e domiciliado na Av. Itaguaçu Nº 240, nesta Capital; Florisvaldo Diniz, brasileiro, casado, industrial, C.P.F. Nº 102503449, residente e domiciliado na Rua Herta Thime, 103, Itajaí (SC); Antonio Gallotti, brasileiro, viúvo, administrador de empresas, C.P.F. Nº 008317007, residente e domiciliado na Rua São Clemente, 272, na cidade do Rio de Janeiro (RJ). Para membros do Conselho de Administração foram eleitos: Presidente: Jorge Konder Bornhausen, brasileiro, casado, advogado, residente e domiciliado na Rua Trompowsky, 62, apto. 11, nesta Capital, C.P.F. Nº 003731179; 1º Vice-Presidente: Renato Ramos da Silva, brasileiro, casado, advogado, residente e domiciliado nesta Capital na Rua Alves de Brito 20, C.P.F. Nº 002650049; 2º Vice-Presidente: Eduardo Santos Lins, brasileiro, casado, advogado, residente e domiciliado na Av. Rubens de Arruda Ramos, Nº 230, nesta Capital, C.P.F. Nº 004576209; Maurício Dalgrande Borges, brasileiro, casado, advogado, economista, residente e domiciliado na Trav. Harmonia, Nº 5, nesta Capital, C.P.F. Nº 001809809; Pedro Harto Hermes, brasileiro, casado, serventuário da justiça, residente e domiciliado na Rua Esteves Júnior, Nº 08, apto. 302, nesta Capital, C.P.F. Nº 007728959; Paulo Menezes de Mendonça, brasileiro, casado, advogado, C.P.F. Nº ..... 003837919, residente e domiciliado na Rua Tenente Silveira, Nº 72, apto. 304, nesta Capital; Paulo Bauer Filho, brasileiro, casado, advogado, residente e domiciliado na Rua Ernesto Stodieck, s/nº, nesta Capital, C.P.F. Nº 001817309; Ary Canquice de Mesquita, brasileiro, casado, economista, C.P.F. Nº 002256149, residente e domiciliado na Av. Othon Gama .....

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

D'Eça, nesta capital; Luiz Acastro de Campos Gonçalves, brasileiro, casado, advogado, C.P.F. Nº 001949729, residente e domiciliado na Rua Bocaíúva, Nº 100, nesta capital. Para a Diretoria Executiva foram eleitos: Presidente : Jorge Konder Bornhausen; 1º Vice Presidente: Renato Ramos da Silva; Diretor Eduardo Santos Lins todos já qualificados e Diretor Superintendente: Ruy Ferreira Borba Filho, brasileiro, solteiro, advogado, C.P.F. Nº 006295100 , residente e domiciliado na Av. Rubens de Arruda Ramos, Edifício Renoir , apto. 801, nesta capital. Para o Conselho Fiscal foram eleitos: Membros efetivos: Alfredo Russi, brasileiro, casado, funcionário Público Estadual , C.P.F. Nº 001766809, residente e domiciliado nesta capital; Marcilio João Medeiros, brasileiro, casado, advogado, C.P.F. Nº 002259089, residente e domiciliado na Rua Lacerda Coutinho Nº 24, nesta capital; José Egypto Pereira Barbosa Lima, brasileiro, casado, banqueiro, C.P.F. Nº 003307010, residente e domiciliado na Rua José Lins do Rego Nº 157, nesta capital. Suplentes: Gilberto Leal de Melrelles, brasileiro, casado, técnico em administração , C.P.F. Nº 004486999, residente e domiciliado na Av. Rubens de Arruda Ramos, Edifício Karina, apto 302, nesta capital; Eduardo Solon Cabral Ganziani , brasileiro, casado, industrial, C.P.F. Nº 102491509, residente e domiciliado na Av. Rubens de Arruda Ramos 624, 7º andar, apto. 1001, nesta capital; Hélio Mario Guerreiro, brasileiro, casado, contador, C.P.F. Nº 004572729, residente e domiciliado na Rua Felipe Schmidt Nº 93, 13º andar, nesta capital. O Senhor Presidente declarou, em seguida que a Assembléia devia, nos termos da Lei e dos estatutos, ora aprovados, votar a remuneração dos membros da Diretoria-Executiva, do Conselho de Administração, do Conselho Consultivo e do Conselho Fiscal. Para o primeiro exercício social foram fixados as seguintes remunerações: a cada membro do Conselho Consultivo a remuneração mensal de Cr\$ 1.000,00 (hum mil cruzeiros), sendo que o Conselheiro Dr. Ivan Oreste Bonato renunciou à remuneração concedida; a cada membro do Conselho Fiscal foi estipulada a importância anual correspondente a 2 (dois) salários mínimos vigentes na Capital do Estado e o "jeton" de 1/2 salário mínimo por reunião a que comparecerem , até o limite de uma sessão mensal. Os membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração renunciaram a qualquer tipo de remuneração. A seguir, foi procedida a posse, por sua Excelência o Sr. Governador do Estado, dos membros eleitos para os diversos órgãos da Sociedade. Após, o Sr. Presidente declarou que: "Sentia-se extremamente honrado com sua indicação para a Presidência da Companhia ao lado de tão preclaras personalidades ca

tarinese que o acompanharão no comando desse organismo de desenvolvimento. Disse, também que a idéia de uma empresa "Holding" para coordenar o sistema financeiro estadual existia desde que aceitou para presidir o Banco do Estado. Como "Holding", a empresa teria a eficiência necessária para coordenar as velas do sistema de crédito. E os primeiros passos foram dados quando nos primeiros dias de governo se obteve a autorização para a constituição do Banco de Desenvolvimento do Estado. Logo após, outros passos se deram, como a transformação da Caixa Econômica Estadual em sociedade de economia mista e a criação da BESC Corretora de Títulos, Valores e Câmbio. Disse ainda, que a CODESC será um organismo novo capaz de promover o desenvolvimento de forma melhor e mais ordenada". A seguir sua Excelência o Governador do Estado fez o seguinte pronunciamento: "O Estado de Santa Catarina, na pessoa do seu Governador, faz-se representar na Assembléia Geral de Constituição da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - CODESC, porque entendeu necessário, convencido de importante função que a Companhia assume, e porque quis, pessoalmente, cumprimentar pelo trabalho não só aqueles referentes à constituição mesma da empresa, mas também pela atividade finalística que a Comissão Constitutiva da CODESC apresentou e vem apresentando, formada pelos Senhores Jorge Konder Bornhausen, Renato Ramos da Silva, Eduardo Santos Lins, e na Secretaria Executiva o Senhor Ruy Ferreira Borba Filho. Vem também o Governador do Estado cumprimentar e agradecer pela disposição em colaborar aqueles que por nosso convite, da Comissão Constitutiva e meu próprio, aceitaram integrar, como membro, o Conselho Consultivo da Empresa. É de justiça - e o faço com a maior satisfação - destacar o desempenho do Senhor Secretário da Fazenda Dr. Ivan Bonato, em relação a CODESC, que colaborou decisivamente para o êxito das ações que hoje se completam, com também a Junta Coordenadora da Reforma Administrativa, que assessorou o Governador naquilo que se referia aos aspectos formais do processo. Em 31/12/75, entre capital e reservas das empresas do Sistema CODESC, todas aqui representadas e enumeradas pelo Decreto Executivo Nº 6/76, alcançou-se o número expressivo de 355.561 milhões de cruzeiros. O montante de recursos financeiros que o Sistema CODESC mantinha em poder de seus clientes até aquela data atingiu a 3.703.555.000 (bilhões). As nove empresas integrantes do Sistema CODESC, todas como unidades executivas, atuam todas elas nos mais variados setores do tecido catarinense a maioria delas são credenciadas nos mais diversos Fundos de crédito orientado. Santa Catarina dispõe de um Banco de Desenvolvimento, o BADESC, participa de outro em conjunto com o Rio Grande do Sul e Paraná, o BRDE, e controla ainda um Banco Comercial, o BESC, que é, por sua vez, um Banco misto, pois dispõe de uma carteira de desenvolvimento. A Caixa Econômica do Estado de Santa Catarina supre de certo modo, o vazio de um Banco de investimento e assume o papel de um importante agente habitacional no Estado. Tudo isso e a experiência no passado, que demonstrou uma dispersão



de forças ante a flagrante inexistência de um órgão coordenador, capaz de orientar as aplicações dos recursos gerados e alocados, pelas instituições do Sistema, com vistas a um perfeito atendimento das diretrizes traçadas pelo Governo, inspirou-me encontrar um lugar no Plano de Governo, a provado pela Lei Nº 5038/75, para a Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - CODESC - cuja criação foi prevista pela Lei Nº 5089/75, de Reforma Administrativa e a constituição pelo Decreto Nº 6/75. A CODESC, além de Companhia de Desenvolvimento, responsável pela execução da política encontrada a nível dos Conselhos de Desenvolvimento Econômico e Social, há de concorrer para este mesmo desenvolvimento, assegurando-lhe ordenação e dinamização, através do fortalecimento de Sistema financeiro estadual. A meta contaria com os seguintes princípios: (a) subordinação da política operacional das instituições financeiras, de cujo o capital ou administração participe o Estado, através da CODESC, à política financeira global, atendidas sempre às diretrizes do Sistema Financeiro Nacional; (b) atuação prioritária em setores considerados relevantes ao desenvolvimento, sintonizadas às diretrizes estabelecidas nos Planos de Governo; (c) ação supletiva, ou em forma de co-participação, em relação às demais instituições financeiras públicas e privadas, que atuem no Estado. É órgão, pois, que fixa estratégias, que dirige um conjunto de disposições para que os outros possam se dispor, taticamente, no terreno onde os fatos devem ocorrer e produzir efeitos. A CODESC é instalada passado um ano de Governo. A complexidade oriunda de sua natureza, pois o objeto dela sobretudo seria coordenar as instituições financeiras estaduais, a criação e implantação do BADESC e a transformação da CEE em sociedade de economia mista, demandaram à Comissão Constitutiva mais tempo que o comprometido para outros instrumentos previstos em meu Plano de Governo e na Reforma Administrativa. Mas tanto foi maior o tempo para a sua constituição, inversamente menor será o tempo para a sua completa operacionalidade, mas tanto maior o papel, que se lhe reservou entre os instrumentos, que se valerá o Estado para aviar suas tarefas. A Comissão Constitutiva, delegou o Governador do Estado, pelo Decreto Nº 1262/75, atribuições para se pudessem, antes mesmo da constituição como empresa, ativar o Sistema CODESC, cujos resultados vieram demonstrar a necessidade deste instrumento, permitindo, hoje, constituída e instalada, exibir em breve tempo um programa de Ação para 76,77 e 78, pois já no seio da Comissão os trabalhos se desenvolvem. A forma jurídica que a enformará é a Sociedade por ações, que atende à legislação específica para a matéria. O seu capital é formado pelas ações que hoje o Estado detém na PETROBRÁS, na CELESC, na CESP, na CSN e 4,99% daquelas ações que o Estado detém nas instituições financeiras acrescido de uma pequena parcela correspondente aos demais acionistas, todos aqui representados, a saber o IPESC, o DEB, o DAE, o IRASC, PROCAPE e o BESC, o que, tudo somado, lhe coloca entre as maiores companhias do Es

tado com um capital inicial, situado em torno de 350.000.000 (milhões) de cruzeiros. Os objetivos, bem como as atividades para se alcançá-los entendeu o Governador do Estado, se valendo do instrumento de delegação de competência, de cometer a CODESC, entre os quais se pode desde já antecipar os mais importantes: a coordenação das atividades das instituições financeiras, que se organizarão sistematicamente, e a administração de participações do Estado, seja por titularidade, seja por contratos de administração de ações a ser firmado entre a CODESC e os órgãos competentes. A Lei Nº 5159/75, que transformou o FUNDESC em PROCAPE chegou mesmo a repetir em seu programa, estabelecendo que aqueles títulos, lá adquiridos, seriam administrados aqui, atendendo ao princípio da especialização. Cabe-me aqui referir ao acloppamento dos dois órgãos PROCAPE e CODESC, verificando-se lá e cá uma recíproca participação. Aqui, o Secretário da Fazenda preside o Conselho Consultivo, institucionalizando relações entre Tesouro e sistema creditício. Lá, é o Presidente Executivo, é o Vice Presidente Executivo da CODESC, que tomam acento no Conselho de Administração, para casar os projetos de cá, distribuindo os cargos entre os dois Sistemas. Vale igualmente referir ao Conselho de Política Financeira, composto pelo Senhor Vice Governador, Presidente da CODESC e Secretário da Fazenda, que o Preside. O Vice Governador tem o Planejamento e o Orçamento, o Presidente da CODESC, a coordenação do Sistema Creditício e o Secretário da Fazenda, que executa o orçamento. A CODESC, compondo a Secretaria Executiva desse Conselho, através da Superintendência, fica incumbida de fazer cumprir as decisões desse conselho que tem eficácia normativa, vinculando todos os órgãos do Estado com a finalidade de maximizando as suas disponibilidades, otimizar as aplicações na execução do Plano de Governo. O nível estratégico da Companhia está dividido entre o Conselho Consultivo, formado por representantes de diversas regiões e setores da economia catarinense, significando uma verdadeira ação concentrada o Conselho de Administração na função deliberativa, onde as empresas do Sistema se fazem representar participando diretamente no encontro de decisões que repercutam no Sistema todo, e a Diretoria Executiva responsável pela operacionalidade da empresa. Desta forma, preencho um espaço em branco, o de manter a liquidez do Sistema Financeiro estadual para concorrer na viabilização dos programas e dos projetos, todos eles inspirados pelo Plano de Governo, nas mais variadas áreas do Estado". Após o Sr. Presidente de clarou a palavra livre para quem dela quizesse fazer uso e ninguém mais que tendo usá-la o Sr. Presidente suspendeu os trabalhos pelo tempo necessário à lavratura desta ata, a qual após os acionistas terem ouvido sua leitura, acharam-na exata, e a terem aprovado em todos os seus termos, foi assinada pelo

*[Handwritten signatures and initials]*

Senhor Presidente, juntamente com todos os acionistas, e por mim Secretário, em 5 (cinco) vias de igual teor para arquivamento na Junta Comercial do Estado e para fins determinados em Lei.

CARTÓRIO  
EDISON DA SILVA JARDIM

*Edison da Silva Jardim*  
Presidente

CARTÓRIO  
EDISON DA SILVA JARDIM

*Antonio Carlos Barbosa*  
ESTADO DE SANTA CATARINA B E S C D.A.E.

*Henrique*  
IPES

*Blair*  
IRASC

*Imaculada*  
PROCAPE

*Ilza*  
DER

*Edison da Silva Jardim*  
Secretário

EDISON DA SILVA JARDIM  
31 TABULEIRO DE NOTAS  
Rua das Ilhas nº 6 - Fone: 2672  
FLORIANÓPOLIS - Santa Catarina

Reconheço por assinatura, o(a) Sr  
ma(s) acionista(s) pelo(s) selo(s), e  
Sou 13.03.03 de 107

## **ANEXO 7**

**Codesc: Estatutos sociais  
1976 e 1997**

# ESTATUTO (1976)

## CAPÍTULO I

### Da Denominação, Sede, Objeto Social e Duração

Art. 1º - Sob a denominação de Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - CODESC, fica constituída uma sociedade por ações, de economia mista, prevista nos artigos 55 e 56 da Lei Estadual nº 5.089, de 15 de maio de 1975 e conforme o Decreto nº 96, de 19 de janeiro de 1976.

Art. 2º - A Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - CODESC tem sua sede e foro na cidade de Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina, podendo, mediante resolução de Diretoria, abrir dependências em qualquer localidade do Estado, do País e do Exterior.

Art. 3º - O prazo de duração da sociedade é indeterminado.

Art. 4º - São objetivos da CODESC :

- I - adquirir e administrar, sob qualquer forma e nos limites permitidos em Lei, participações e controles societários;
- II - administrar bens de qualquer natureza, tomar a si representações, comissões e consignações, bem como fazer parte de outras sociedades, civis e comerciais, e praticar atos conexos necessários;
- III - executar a política de desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, conforme as diretrizes emanadas do Governo Estadual, através do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico - CEDE;
- IV - promover, em articulação com o órgão central do Sistema de Planejamento e Orçamento, a integração da ação estadual com os Municípios e a União;
- V - estimular e expansão das potencialidades do Estado de Santa Catarina, inclusive às relativas aos recursos humanos;
- VI - coordenar as atividades das empresas financeiras, mobiliárias e de seguro, das quais participe, formando um sistema integrado, denominado "Sistema CODESC"; e
- VII - orientar a aplicação de recursos das empresas, das quais participe, em harmonia com os critérios que disciplinam a atuação.

ção no Estado dos Agentes Financeiros, estaduais, regionais e federais.

Parágrafo Único - São Empresas do Sistema CODESC, todas unidades executivas do Sistema :

- I - Banco do Estado de Santa Catarina S.A. - BESC
- II - Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A. - BADESC.
- III - Caixa Econômica do Estado de Santa Catarina S.A. - CEESA.
- IV - BESC Financeira S.A. - Crédito, Financiamento e Investimentos - BESCREDI.
- V - BESC Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. - BESCVAL.
- VI - BESC S.A. Corretora de Títulos, Valores e Câmbio - BESCAM.
- VII - BESC Turismo S.A. - BESC TUR.
- VIII - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - Agência de Santa Catarina.
- IX - Outra Empresa, que se subsuma no inciso VI, do art. 4º deste Estatuto.

Art. 5º - Para a consecução de seus objetivos a CODESC pode :

- I - promover, como órgão executor da política de desenvolvimento do Estado, no setor de suas atividades específicas, o fomento da produção industrial, comercial e agropecuária, incentivando, atraindo e coordenando as iniciativas do capital público e privado, que objetivem a instalação, ampliação e reaparelhamento de empresas industriais, inclusive comercialização, sua distribuição e colocação, bem como prover serviços de infra-estrutura;
- II - prestar fiança ou aval em operações de crédito nos empreendimentos públicos e privados considerados prioritários ao desenvolvimento econômico do Estado;
- III - conferir maior flexibilidade e especialização às atividades financeiras desenvolvidas pelas empresas subsidiárias, expandindo seus domínios de atuação no sentido de captar todos os tipos de poupança existentes no mercado de capitais;
- IV - proceder a compatibilização de planos, programas e ações das empresas do Sistema CODESC, fixando-lhes áreas e funções prioritárias de atuação, de maneira a prevenir a duplicidade operacional e funcional e a concorrência de política e diretrizes conflitantes;

- V - proceder à elaboração e implantação de um Sistema Integrado de Planejamento, Programação e Orçamentário;
- VI - estabelecer diretrizes para a formulação e aprovar Planos de Ação do Sistema Financeiro Estadual;
- VII - aprimorar a eficiência técnica e administrativa, face à situação econômica-financeira, permitindo a fixação e análise de alternativas de ação para a realização racional dos seus objetivos;
- VIII - elaborar planos e programas plurianuais com vistas a orientar as atividades do Sistema CODESC, reduzindo riscos de insucessos provocados por alterações eventuais no mercado;
- IX - disciplinar o sistema de fiscalização financeira, receber e apreciar laudos de auditoria contábil, econômica, financeira e administrativa das empresas integrantes do Sistema CODESC, e das quais esta participe;
- X - disciplinar o fluxo de fundos e recursos das empresas do Sistema CODESC, compatibilizando-o com a política financeira global;
- XI - acompanhar a liberação de dotações orçamentárias estaduais e federais às empresas subsidiárias;
- XII - possibilitar a execução de serviços não permitidos às instituições financeiras, que contribuam ao desenvolvimento econômico do Estado;
- XIII - prestar fiança ou aval em operações de crédito realizadas através das empresas subsidiárias;
- XIV - promover estudos, elaborar projetos e efetuar pesquisas indispensáveis às atividades das empresas do Sistema CODESC, sempre que interessam ao desenvolvimento econômico do Estado, recomendando inclusive os níveis de financiamento necessários ao incremento da atividade privada;
- XV - participar do capital votante das empresas do Sistema CODESC;
- XVI - firmar contratos com outras empresas para a prestação de serviços, podendo, inclusive, responsabilizar-se pelos setores de organização, assessoria técnica, jurídica e todas as atividades que atendam aos interesses do Sistema CODESC, ou propiciem o desenvolvimento nos setores públicos e privados do Estado;
- XVII - promover contatos nacionais e internacionais, para sociedade ou suas subsidiárias, ou contratadas, sempre com o objetivo do desenvolvimento econômico do Estado, com organismos

técnicos e financeiros, ensejando a captação de recursos indispensáveis ao desenvolvimento das atividades públicas e privadas; e

XVIII - fixar diretrizes e superintender toda a política do Sistema, inclusive no que se refere à política de pessoal e salarial.

Art. 6º - A CODESC pode praticar todas as operações permitidas em Lei, inclusive atos de natureza comercial, segundo o estabelecido pela autoridade competente.

Art. 7º - A CODESC pode participar de outras empresas, guardadas as limitações determinadas pela legislação em vigor.

## CAPÍTULO II

### Do Capital e das Ações

Art. 8º - O capital da CODESC é de Cr\$ 319.282.431,00 (trezentos e dezenove milhões, duzentos e oitenta e dois mil e quatrocentas e trinta e um cruzeiros), ..... dividido em ... 319.282.431 ..... (trezentos e dezenove milhões, duzentos e oitenta e duas mil quatrocentas e trinta e uma)..... ações ordinárias nominativas, no valor de Cr\$ 1,00 (hum cruzeiro) cada uma.

§ 1º - Cada ação dá direito a um voto nas deliberações da Assembléia Geral e são indivisíveis perante a sociedade.

§ 2º - A Sociedade pode emitir títulos múltiplos de ações e, provisoriamente, cautelas que as representem, não podendo ser cobrada dos acionistas, pelo descobrimento dos mesmos, quantia superior ao custo da operação.

§ 3º - Em caso de extravio de cautelas ou títulos de ações nominativas, são expedidas segundas vias, à requisição dos acionistas, atendidas as formalidades legais, ficando o requerente sujeito ao pagamento de quaisquer despesas que ocorrerem.

§ 4º - As ações ou cautelas e títulos múltiplos que as representam são assinadas por dois Diretores da Sociedade.

Art. 9º - O Estado de Santa Catarina subscreve um mínimo de 51% (cinquenta e um por cento) do capital votante.



Parágrafo Único - O Estado de Santa Catarina subscreve, também, as ações que não encontrem tomadores, sendo-lhe facultada transferência a terceiros, respeitada a participação mínima de que trata o "caput" deste artigo.

Art. 10 - Na proporção do número de ações que possuem, têm os acionistas preferência para a subscrição de novas ações, sempre que ocorrer aumento do capital social.

§ 1º - A Diretoria comunica aos acionistas, mediante carta registrada ou protocolada, a sua deliberação de proceder a emissão e colocação de novas ações.

§ 2º - É fixado um prazo, não inferior a trinta dias, para o exercício de preferência.

Art. 11 - Podem participar como acionistas da CODESC, somente :

- I - pessoas jurídicas de Direito Público Interno;
- II - Instituições de Crédito Oficial e Órgãos da Administração Federal; e
- III - pessoas jurídicas de Direito Privado Brasileiro, constituídas, organizadas e com sede no Brasil, inclusive empresas públicas e sociedades de economia mista, criadas pela União, Estados e Municípios.

### CAPÍTULO III

#### Das Receitas

Art. 12 - Constituem recursos da CODESC :

- I - dotações orçamentárias, anualmente consignadas; e
- II - outras compatíveis com sua estrutura e atividade.

### CAPÍTULO IV

#### Dos Órgãos da Sociedade

Art. 13 - São Órgãos da Sociedade :

- I - Assembleia Geral;
- II - Conselho Consultivo;
- III - Conselho de Administração;

Art. 19 - O Conselho Consultivo se reúne, ordinariamente, em princípio, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente, ou por quem o substituir, para opinar sobre quaisquer assuntos relacionados com a administração dos negócios da CODESC, que lhe são submetidos para parecer, pelo Conselho de Administração ou pela Diretoria Executiva.

§ 1º - As reuniões do Conselho Consultivo tem a presença de, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) dos seus membros e os pareceres por eles emitidos são assinados pela maioria dos presentes à reunião, que os houver aprovado.

§ 2º - No caso de se reduzir de 10 (dez) o número de membros do Conselho Consultivo, os cargos são providos pelo Conselho de Administração, até a realização da próxima Assembleia Geral.

§ 3º - Os membros do Conselho Consultivo percebem, por reunião, a que comparecerem, ou se fazem representar, a remuneração que lhes for fixada pela Assembleia Geral Ordinária.

## CAPÍTULO VII

### Administração

#### SEÇÃO I

Art. 20 - A Administração da CODESC é exercida em duas ordens de funções, a deliberativa e a executiva. A função deliberativa é exercida, colegiadamente, por um Conselho de Administração, a executiva por uma Diretoria Executiva.

§ 1º - A Diretoria é eleita pela Assembleia Geral, dentre brasileiros, residentes no País.

§ 2º - Há, no mínimo, 8 (oito) e, no máximo 12 (doze) membros a integram o Conselho de Administração; e no mínimo 3 (três) e, no máximo 5 (cinco) membros a integram a Diretoria Executiva.

§ 3º - Os Diretores são eleitos pela Assembleia Geral, designadamente, para o Conselho de Administração, dentre as empresas do Sistema CODESC, todas representadas e, para a Diretoria Executiva, como, igualmente,

para a Presidência e até duas Vice-Presidências do Conselho de Administração e para a Presidência e a Vice-Presidência da Diretoria Executiva.

§ 4º - Dentre os membros da Diretoria Executiva, há, sempre, um representante do Banco do Estado de Santa Catarina.

§ 5º - A representação da CODESC cabe aos membros da Diretoria Executiva, que a exercem, sempre, dois a dois, ressalvado o disposto no parágrafo seguinte.

§ 6º - Somente ao Presidente Executivo, ou a quem o substituir, compete a representação da CODESC em juízo, para a primeira citação e para a prestação de depoimento pessoal. A Diretoria Executiva pode nomear procuradores judiciais.

Art. 21 - Todos os documentos que envolvam responsabilidade para a CODESC ou exonerem terceiros de obrigações para com ela contraídas, são firmados pelo Presidente Executivo em conjunto com o Vice-Presidente Executivo, ou por um destes com um Diretor Executivo, ou por dois Diretores Executivos, ou, ainda, por procuradores especialmente constituídos, após deliberação da Diretoria, nos limites da Lei.

Art. 22 - A outorga de procurações pela CODESC depende de deliberação da Diretoria Executiva, registrada em ata, da qual consta o nome ou nomes dos mandatários, a finalidade do mandato, o limite dos poderes conferidos e o prazo de vigência, devendo o respectivo instrumento ser assinado pelo Presidente Executivo em conjunto com o Vice-Presidente Executivo, ou por um destes com um Diretor Executivo, ou por dois Diretores Executivos.

Parágrafo Único - Fora de sua sede, no País ou no Exterior, exclusivamente contratos, convênios ou títulos cambiários, diretamente relacionados com seu objeto social, a CODESC pode ser representada por um só membro da Diretoria Executiva, designado por esta.

Art. 23 - O mandato de cada membro da Diretoria tem a duração de 4 (quatro) anos, extinguindo-se, no entanto, no dia em que se realizar a Assembleia Geral Ordinária correspondente ao ano em que expirar o mandato, embora essa Assembleia se realize antes ou depois de completarem, precisamente, os 4 (quatro) anos.

§ 1º - Vencidos os mandatos, os membros da Diretoria continuam no exercício de seus cargos até a posse dos eleitos.

§ 2º - Em garantia de sua gestão, cada membro da Diretoria cauciona 1.000 (mil) ações da CODESC, que somente são liberadas depois de aprovação final de suas contas pela Assembléia Geral.

§ 3º - A investidura no cargo de membro da Diretoria se faz com termo lavrado e assinado no livro próprio, depois de prestada a caução, a que se refere o parágrafo anterior.

Art. 24 - A nenhum membro da Diretoria, do Conselho Consultivo e do Conselho Fiscal é permitido, ainda que em hasta pública, comprar bens de propriedade da CODESC ou de empresas do Sistema CODESC, ou que a estas estejam vinculadas por direito real ou como objeto de mandato ou comissão.

Art. 25 - Somente com a prévia e especial autorização do Conselho de Administração, pode a Diretoria Executiva renunciar direitos, alienar, hipotecar ou, por outro lado, gravar bens imóveis de propriedade da CODESC.

Art. 26 - Os membros da Diretoria percebem, por mês, os honorários que lhes são fixados anualmente pela Assembléia Geral.

Parágrafo Único - Quando a Assembléia Geral deixar de fixar os honorários para os membros da Diretoria, se entende que vigoram os anteriormente estabelecidos.

Art. 27 - É vedada a acumulabilidade de honorários, de que trata o artigo anterior e seu parágrafo único, pelo exercício de mais de um cargo ou função nas empresas do Sistema CODESC, facultada a opção, ressalvada a fixação de honorários simbólicos.

## SEÇÃO II

### Do Conselho de Administração

Art. 28 - O Conselho de Administração se reúne, ordinariamente, em princípio, uma vez por semana e, extraordinariamente, sempre que convocado por seu Presidente, ou por quem o substituir, com a presença da maioria simples de seus membros efetivos.

Parágrafo Único - As reuniões do Conselho de Administração são presididas pelo respectivo Presidente, ou quem o substituir, e as deliberações são

tomadas por maioria de votos, cabendo ao Presidente, além do voto pessoal o de desempate.

Art. 29 - Compete ao Conselho de Administração :

- I - estabelecer critérios gerais de integração funcional e harmônica das empresas do Sistema CODESC atendidas as prescrições legais;
- II - referendar a política econômica-financeira e administrativa para as empresas do Sistema CODESC, definindo diretrizes e metas que lhe propiciem uma expansão racional e adequada, formulada pela Diretoria Executiva;
- III - supervisionar a orientação geral dos negócios das empresas do Sistema CODESC;
- IV - examinar e sugerir alterações às estruturas organizacionais e administrativas das empresas do Sistema CODESC;
- V - autorizar a participação acionária da CODESC no capital social de outras empresas, a aquisição e subscrição de ações;
- VI - aprovar o Regimento Interno da Sociedade, proposto pela Diretoria Executiva;
- VII - autorizar a acumulabilidade prevista no artigo 34;
- VIII - conceder licença, por prazo determinado e com causa justificada, a qualquer de seus membros; e
- IX - outra competência prevista neste Estatuto.

Art. 30 - Compete ao Presidente do Conselho de Administração :

- I - convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração;
- II - cumprir e fazer cumprir as deliberações do Conselho de Administração; e
- III - delegar atribuições, ouvido o Conselho de Administração.

Art. 31 - Nos casos de ausência por licença ou impedimento eventual, o Presidente do Conselho de Administração é substituído pelo Vice-Presidente que, na oportunidade, for designado pelo Presidente do Conselho de Administração.

Art. 32 - No caso de vaga definitiva do cargo de Presidente do Conselho de Administração, ou quando o número de integrantes do mesmo Conselho for inferior ao número estatuído no § 2º do art. 20, é convocada, dentro de trinta (30) dias, a contar da data da vacância, Assembleia Geral para prover os cargos, na forma deste Estatuto.

## SEÇÃO III

### Da Diretoria Executiva

Art. 33 - A Diretoria Executiva se reúne, ordinariamente, uma vez por semana e, extraordinariamente, sempre que convocada pelo Presidente Executivo, ou por quem o substituir, com a presença de, pelo menos, da maioria simples de seus membros efetivos.

Parágrafo Único - As reuniões são presididas pelo Presidente Executivo, ou por quem o substituir, e as deliberações são tomadas por maioria de votos, cabendo ao Presidente Executivo, além do voto pessoal, o de desempate.

Art. 34 - O exercício do cargo de Diretor Executivo é acumulável com o desempenho de qualquer função diretiva ou executiva em outra empresa, quando, a critério e por decisão do Conselho de Administração, a própria CODESC tenha interesse especial na acumulação, vedada a acumulação de honorários e participação em lucro, assegurada a opção na forma do artigo 27.

Art. 35 - Compete à Diretoria Executiva :

- I - cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração;
- II - formular a política econômica-financeira e administrativa para as empresas do Sistema CODESC, definindo diretrizes e metas, que lhe propiciem uma expansão racional e adequada;
- III - aprovar e executar planos, programas e orçamentos gerais e setoriais;
- IV - elaborar o Regimento Interno da Sociedade, submetendo-o a aprovação do Conselho de Administração;
- V - aprovar a estrutura orgânica, os regulamentos e procedimentos administrativos e as normas gerais de operações da CODESC;
- VI - aprovar o plano de classificação de cargos e funções, fixar salários e remunerações, criar e extinguir cargos e funções, bem como o quadro e regulamento de pessoal;
- VII - exercer o direito de voto, como fazê-lo, subscrever ações em cada aumento de capital e escolher candidatos a serem votados, nas Assembleias Gerais;

*Art. 35*

- VIII - aprovar o regulamento de licitações e decidir sobre a aquisição de bens móveis e imóveis da CODESC;
- IX - realizar a administração ordinária dos negócios sociais, adotando as medidas e providências necessárias ao eficiente funcionamento dos departamentos, unidades e serviços da CODESC;
- X - autorizar transação, judicial ou extra-judicial e a prestação de fiança, aval ou caução, respeitadas as disposições legais;
- XI - nomear e constituir, em nome da sociedade e por dois (2) de seus membros, procuradores "ad judicia" e "ad negotia", conferindo-lhes, por prazo determinado e para os fins expressos no instrumento, os necessários poderes;
- XII - obtenção de quaisquer créditos por parte da sociedade;
- XIII - autorizar a instalação de dependências da CODESC;
- XIV - determinar, quando julgar conveniente, a realização de auditorias externas gerais ou parciais, por empresa legalmente constituída com relação a CODESC e as empresas do Sistema CODESC, ocorrendo motivo relevante;
- XV - apreciar e aprovar laudos de auditoria contábil, econômica, financeira e administrativa das empresas integrantes do Sistema CODESC e das quais esta participe;
- XVI - examinar e aprovar balancetes e balanços, submetendo-os à apreciação do Conselho Fiscal;
- XVII - propor a distribuição de lucros apurados em Balanço, fixando o valor da taxa de dividendo a ser pago às ações ordinárias;
- XVIII - apresentar ao Conselho Fiscal e à Assembléia Geral o Relatório Anual e o Balanço Geral e o Demonstrativo da Conta de Lucros e Perdas;
- XIX - deliberar sobre qualquer assunto de interesse da CODESC e sobre os casos omissos ou que suscitem dúvidas, no Estatuto e/ou Regimento Interno, respeitadas as atribuições da Assembléia Geral e do Conselho de Administração;
- XX - atribuir a qualquer de seus membros, quando necessários, em caráter geral ou especial, permanente ou temporariamente, funções não conflitantes com as atribuições privativas estabelecidas neste Estatuto;
- XXI - fixar dotações e/ou doações necessárias ao funcionamento e manutenção de instituições ou associações de servidores da CODESC, cujos estatutos sejam aprovados pela Diretoria;
- XXII - fixar diretrizes e supervisionar toda a política do Sistema,

inclusive no que se refere a política de pessoal e salarial, ouvidos os Conselhos de Administração e Consultivo.

Art. 36 - Além da competência prevista no artigo anterior, a Diretoria fica investida de poderes para contrair direitos e obrigações, transigir e renunciar direitos, onerar e alienar bens e direitos, desistir, firmar compromissos e confessar dívidas, obedecido o disposto no artigo 25.

Art. 37 - Compete ao Presidente da Diretoria Executiva, além das atribuições que lhe são deferidas pelo Regimento Interno :

- I - convocar e instalar a Assembléia Geral dos Acionistas, presidir as reuniões de Diretoria, executar ou mandar executar as deliberações nelas aprovadas por maioria;
- II - comparecer às reuniões do Conselho de Administração, ou delegado seu, não sendo membro deste, mantendo-o informado sobre a execução de suas deliberações;
- III - atribuir encargos aos demais membros da Diretoria Executiva e orientá-los no exercício de suas funções;
- IV - tomar decisões de caráter urgente, da competência da Diretoria Executiva "ad referendum" desta;
- V - admitir, promover, premiar, remover, comissionar, suspender, punir e demitir empregados, conceder-lhes licença, abonar-lhe faltas, podendo delegar atribuições, permanecendo de sua competência a autorização para admitir, promover e demitir;
- VI - submeter à deliberação da Diretoria as proposições relativas à estrutura orgânica, implantação e reformas do Regimento Interno, Regulamentos e Procedimentos Administrativos e Normas Gerais de Operação da CODESC;
- VII - submeter à deliberação da Diretoria proposição relativa à qualificação e quantificação de cargos e funções, fixação de salários e remunerações, criação e extinção de cargos e funções, assim como regulamento de pessoal;
- VIII - propor à Diretoria a participação da CODESC no capital social de outras empresas, obedecidas as normas especiais disciplinadoras, a aquisição e subscrição de ações, inclusive sobre como exercer o direito de voto, a subscrição de ações em cada aumento de capital e a escolha de candidatos a serem votados, nas Assembléias das mesmas;
- IX - propor à Diretoria a outorga de mandatos específicos a servidores da CODESC para atos de ordinária administração;

Art. 37



- 10/100
- X - exercer, privativamente, o direito de votos das ações pertencentes à sociedade, na forma da legislação;
  - XI - administrar as quotas e participações, transferidas à sociedade;
  - XII - representar judicialmente a CODESC na forma estabelecida no artigo 20, § 6º, deste Estatuto.

Art. 38 - Compete ao Vice-Presidente da Diretoria Executiva :

- I - substituir o Presidente da Diretoria Executiva nos seus impedimentos eventuais e nos casos de ausência;
- II - exercer, além das atribuições deferidas pelo Regimento Interno, as que lhe forem delegadas pelo Presidente Executivo.

Art. 39 - No caso de vaga definitiva do cargo de Presidente Executivo, é convocada, dentro de trinta dias, a contar da data da vacância, a Assembléia Geral para dar provimento ao cargo.

§ 1º - No caso de vaga definitiva de cargo na Diretoria Executiva, o mesmo é preenchido, facultativa e provisoriamente, por indicação do Conselho de Administração, respeitado o disposto no artigo 19, § 2º e até a primeira Assembléia Geral que se realizar, eleja o substituto pelo restante do mandato do substituído.

§ 2º - É vedada a acumulação remunerada pelo exercício da substituição.

## CAPÍTULO VIII

### Do Conselho Fiscal

Art. 40 - Compõem o Conselho Fiscal 3 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, brasileiros, residentes no País, eleitos anualmente pela Assembléia Geral, permitida a reeleição.

Art. 41 - O Conselho Fiscal tem os poderes que a Lei lhe confere e se reúne, ordinariamente, nos termos da Lei e, extraordinariamente, sempre que os interesses sociais o exigirem.

Art. 42 - Os membros do Conselho Fiscal percebem honorários fixados pela Assembléia Geral que os elegeu.

*[Handwritten signature]*

Art. 43 - Julgando necessário, pode o Conselho Fiscal solicitar a contratação de auditor externo para auxiliar no exame das contas.

Art. 44 - Nas ausências ou impedimentos de membro efetivo é convocado o suplente, na ordem em que figurar na Ata da Assembléia Geral que os tenha eleito.

#### CAPÍTULO IX

##### Do Exercício Social

Art. 45 - O exercício social se encerra a 31 de dezembro de cada ano, data em que se procede ao levantamento do Balanço Geral e à Demonstração de Lucros e Perdas, para a verificação dos resultados, obedecidas as prescrições legais.

Art. 46 - Dos lucros apurados em cada balanço se deduzem :

I - quota de 5% (cinco por cento) para o Fundo de Reserva Legal, até alcançar 20% (vinte por cento) do capital social, na forma da legislação em vigor;

II - quota para a distribuição anual de dividendos aos acionistas, segundo o que deliberar a Assembléia Geral, por proposta da Diretoria, ouvido o Conselho Fiscal;

III - uma quota, por proposta e aprovação da Assembléia Geral, para distribuição à Diretoria e funcionários da sociedade, sem caráter de obrigatoriedade.

§ 1º - Feitas as deduções constantes deste artigo, o saldo eventual fica à disposição da Assembléia Geral;

§ 2º - Os dividendos são pagos no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias contados da data da Assembléia Geral que aprovar as contas do exercício.

§ 3º - Os dividendos não reclamados dentro de 2 (dois) anos da data da Assembléia Geral, que os distribuiu, reverterem em benefício da sociedade.

#### CAPÍTULO X

##### Da Liquidação e Dissolução da Sociedade

Art. 47 - A dissolução ou liquidação da sociedade se dá em conformidade com a Lei vigente, cabendo à Assembleia dispor sobre as providências que se fizerem necessárias.

#### CAPÍTULO XI

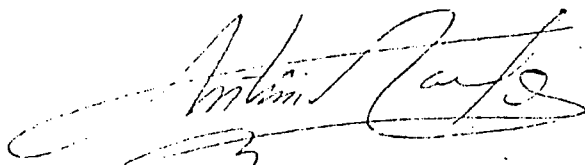
##### Disposições Gerais e Transitórias

Art. 48 - A admissão de empregados é feita na forma prevista no Regimento de Pessoal.

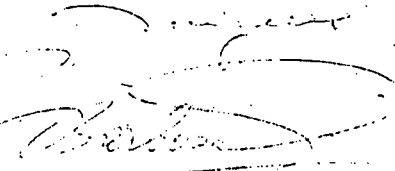
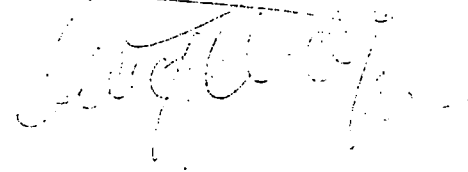
Parágrafo Único - Os empregados são enquadrados nas categorias e níveis iniciais da carreira integrante do quadro de pessoal, salvo quando o nível de especificidade, complexidade e responsabilidade do cargo requerem qualificação, capacidade e experiência específicas, na forma definida no Regulamento de Pessoal.

Art. 49 - O balanço geral relativo ao exercício de 1976 abrange as operações da sociedade da data de sua constituição até 31 de dezembro do corrente ano.

Art. 50 - O mandato da primeira Diretoria termina a 15 de março de 1979, observado o disposto no § 1º do artigo 23 deste Estatuto.



Recebido



117 - C. a. C. J.



.. 15 ..

§ 3º - Os dividendos não reclamados dentro de 2 (dois) anos da data da Assembleia Geral, que os distribuiu, reverterem em benefício da sociedade.

#### CAPÍTULO X

##### Da Liquidação e Dissolução da Sociedade

Art. 47 - A dissolução ou liquidação da sociedade se dá em conformidade com a Lei vigente, cabendo à Assembleia dispor sobre as providências que se fizerem necessárias.

#### CAPÍTULO XI

##### Disposições Gerais e Transitórias

Art. 48 - A admissão de empregados é feita na forma prevista no Regimento de Pessoal.

Parágrafo Único - Os empregados são enquadrados nas categorias e níveis iniciais da carreira integrante do quadro de pessoal, salvo quando o nível de especificidade, complexidade e responsabilidade do cargo requerem qualificação, capacidade e experiência específicas, na forma definida no Regulamento de Pessoal.

Art. 49 - O balanço geral relativo ao exercício de 1975 abrange as operações da sociedade da data de sua constituição até 31 de dezembro do corrente ano.

Art. 50 - O mandato da primeira Diretoria termina a 15 de março de 1970, observado o disposto no § 1º do artigo 22 deste Estatuto.

## ESTATUTO SOCIAL (1997)

Artigo 1 - A COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA - CODESC, pessoa jurídica de direito privado, rege-se, como sociedade anônima de economia mista, por este Estatuto e pelas disposições legais pertinentes.

Artigo 2 - A COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA - CODESC, tem sede e foro na cidade de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, podendo, mediante ato de seu Presidente Executivo, abrir dependências em quaisquer localidades.

Artigo 3 - O prazo de duração da sociedade é indeterminado.

Artigo 4 - São objetivos da CODESC:

I - adquirir e administrar, sob qualquer forma e nos limites permitidos em Lei, participações e controles societários;

II - promover, sob a orientação da SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E INTEGRAÇÃO AO MERCOSUL, a integração da ação do Estado com a dos Municípios e da União, dentro dos seus objetivos;

III - orientar a aplicação de recursos das empresas das quais participe, em harmonia com as diretrizes emanadas do Governo Estadual e com os critérios que disciplinam a atuação no Estado dos agentes financeiros federais, regionais e estaduais;

IV - intervir como garantidora em contratos de interesses e em benefício de empresas direta ou indiretamente controladas pelo Estado ou por outras entidades de direito público; (acrescido pela Lei n. 9.904/95)

V - criar e praticar todos os atos visando a prestação de serviços necessários à perfeita satisfação dos interesses da sociedade, podendo cobrar, desde que conveniado entre as partes, os valores referentes a essa atividade; (acrescido pela Lei n. 9.904/95)

Parágrafo Único - Fica a COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA - CODESC, obrigada a manter, em seu ativo permanente, ações representativas do capital social dos Bancos do Estado de Santa Catarina S/A - BESC e de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S/A - BADESC em quantidade e valor que lhe assegurem, de modo permanente, seu efetivo controle.

Artigo 5 - O capital social da CODESC é de R\$ 396.000.000,00 (TREZENTOS E NOVENTA E SEIS MILHÕES DE REAIS), representados por 14.861.379 (ATORZE MILHÕES, OITOCENTOS E SESSENTA E UM MIL, TREZENTOS E SETENTA E NOVE) ações nominativas, sem valor nominal.

Artigo 6 - São órgãos da Sociedade:

- I - Assembléia Geral
- II - Conselho de Administração
- III - Diretoria
- IV - Conselho Fiscal.

Artigo 7 - A Assembléia Geral, órgão máximo da Sociedade, é convocada, instalada e presidida pelo Presidente do Conselho de Administração, ou quem por ele expressamente designado.

Artigo 8 - A administração da CODESC é exercida em duas ordens de funções, a deliberativa e a executiva. A função deliberativa é exercida pelo Conselho de Administração e a executiva pela Diretoria.

Artigo 9 - O Conselho de Administração é integrado por no mínimo 03 (TRÊS) e no máximo 08 (OITO) membros, eleitos na forma da Lei, com mandato fixado na Assembléia Geral que eleger seus membros.

Artigo 10 - Presidirá o Conselho de Administração quem para tanto for escolhido pela Assembléia Geral que eleger seus membros.

Parágrafo Único - Compete ao Presidente do Conselho indicar dentre os demais Conselheiros, quem deva substituí-lo em suas faltas e impedimentos.

Artigo 11 - O Conselho de Administração se reúne, a critério e por convocação de seu Presidente, sempre que o exigirem os interesses sociais.

Parágrafo Único - O Conselho de Administração funcionará pleno, presente a maioria de votos, cabendo ao Presidente, além do voto pessoal, o de desempate.

Artigo 12 - O Conselho de Administração tem a sua competência fixada em Lei.

---

Artigo 13 - A Diretoria Executiva é integrada por 01 (um) PRESIDENTE EXECUTIVO, 01 (UM) DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO e, 01 (UM) DIRETOR DE PLANEJAMENTO, eleitos na forma da Lei, com mandato fixado na Assembléia que os eleger, não podendo ser superior a 02 (DOIS) anos, permitida a reeleição.

Artigo 14 - Compete à Diretoria Executiva aprovar a estrutura orgânica, os regulamentos e procedimentos administrativos, as normas gerais de operações da CODESC, bem como aprovar o Plano de Classificação de Cargos e Funções, fixar salários e remuneração, criar e extinguir cargos e funções, observados os diplomas legais.

Artigo 15 - Ao Presidente Executivo cabe a representação da Companhia e a prática de todos os atos necessários ao seu funcionamento regular, podendo, inclusive, decidir sobre a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros.

Artigo 16 - Ao Diretor Administrativo e Financeiro cabe a coordenação das atividades desenvolvidas pela CODESC, bem como outras atribuições que lhe forem deferidas pelo Presidente Executivo em suas ausências e impedimentos eventuais.

Artigo 17 - No caso de vacância definitiva de cargo integrante da Diretoria, reunir-se-á o Conselho de Administração, dentro de 30 (TRINTA) dias corridos e contados da data da vacância, para prover o cargo vago.

Artigo 18 - Compõem o Conselho Fiscal 03 (TRÊS) membros, todos brasileiros, residentes no País, eleitos anualmente pela Assembléia Geral, permitida a reeleição.

Artigo 19 - O Conselho Fiscal tem os poderes que a Lei lhe confere. Suas reuniões se realizam, por convocação de 02 (DOIS) ou mais dos seus membros ou do Presidente Executivo, sempre que o exigirem os interesses sociais.

Artigo 20 - O exercício social se encerra em 31 de dezembro de cada ano, data em que se procede o levantamento e à elaboração das demonstrações financeiras de Lei.

Artigo 21 - Do resultado apurado no exercício, são deduzidos, antes de qualquer participação, os prejuízos acumulados e provisão para o imposto sobre a renda.

Artigo 22 - O lucro líquido do exercício social, após apartados:

I - 5% (CINCO POR CENTO) para constituição da reserva legal até o limite de 20% (VINTE POR CENTO) do capital social, e

II - 25% (VINTE E CINCO POR CENTO) do lucro líquido apurado na forma da Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, para pagamentos de dividendos aos acionistas, terá a destinação que lhe der a Assembléia Geral.

Artigo 23 - A dissolução e liquidação da sociedade se dá em conformidade com a Lei vigente, cabendo à Assembléia dispor sobre as providências que se fizerem necessárias.

Florianópolis(SC), 19 de setembro de 1997.