



## *Marcos Pereira Vianna\**

**M**arcos Pereira Vianna nasceu em Vitória em 1934. Formado pela Escola Nacional de Engenharia da Universidade do Brasil em 1957, ingressou no ano seguinte na Companhia Vale do Rio Doce, onde, a partir de 1962, foi superintendente-geral. Foi diretor, entre outras, das empresas Benita – Beneficiamento de Itabiritos S.A., Aços Anhanguera S.A. e Rio Doce Madeiras. Em 1970, presidiu o Instituto de Planejamento (IPHAN) e a Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME). Foi presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico de 1970 a 1979. Durante esses anos, presidiu o FINAME e integrou o Conselho Monetário Nacional. No período em que esteve à frente do BNDE incentivou a função privatista da instituição e o fortalecimento do setor privado no país; o Banco teve importante papel no sucesso do II Plano Nacional do Desenvolvimento.

---

\* Entrevistado em 18 de fevereiro de 1982, por Ângela Coronel, Ricardo Weiss e Marcelo Averbug.

A entrevista não foi revisada pelo entrevistado.

**Temos começado as entrevistas com breves dados biográficos do entrevistado e sua experiência antes de vir para o BNDE<sup>41</sup>. Gostaríamos da sua palavra.**

Acho que assumi a presidência do BNDE em 1970, depois da posse do presidente Médici<sup>104</sup>. No início do governo Médici fui convocado, na minha primeira participação em administração direta de governo, para ser secretário-geral do Ministério do Planejamento<sup>218</sup>. Quando se iniciou o governo Médici me engajei como secretário-geral do Planejamento. Cerca de dez meses depois deixei a Secretaria-Geral do Ministério do Planejamento para assumir a presidência do BNDE. Antes desse período, como secretário-geral do Planejamento, minha atividade esteve sempre ligada a empresas, tanto públicas como privadas. No período imediatamente anterior à Secretaria-Geral do Ministério do Planejamento eu estava ligado à Vale do Rio Doce<sup>286</sup>, como diretor. Antes ainda, estive dirigindo empresas privadas. Imediatamente antes da Vale, tinha atuado na Aços Anhanguera<sup>4</sup>, uma indústria siderúrgica localizada em São Paulo. Eu havia trabalhado também em diversas outras empresas, em atividades mais relacionadas à engenharia. Minha profissão básica é a de engenheiro, apesar de muita gente às vezes pensar que sou economista. Mas não sou. Ou melhor, fui engenheiro e fiz realmente muita coisa de engenharia no princípio de minha carreira profissional.

**Dr. Marcos, como é que o senhor vê a economia nesses últimos anos? Como era em 1970 e como é hoje?**

O Brasil muda com muita velocidade. Uma das características do processo brasileiro de desenvolvimento é o dinamismo das mudanças. Na década de 1970 não apenas o Brasil mudou, mas o mundo mudou muito também. A década de 1970 é a década da crise de energia, que introduziu importantes modificações na estrutura da economia mundial, modificações essas que, a meu ver, ainda não terminaram. Nós ainda estamos em pleno processo de alteração dos quadros energéticos e de alteração inclusive de hábitos de vida, propagado pelos efeitos da crise energética para as próximas décadas. Eu acho que não terminou o processo de mudança. No caso brasileiro, as alterações do quadro de energia, de oferta de preços de energia, introduziram um impacto extremamente dramático. Talvez o Brasil seja o país que tenha sofrido necessidade de ajustamentos mais dramáticos, por ser grande importador de derivados de petróleo. Era e ainda é, mas, no final de 1973, sua dependência de derivados de petróleo era extremamente aguda. Além disso, o Brasil foi apanhado, quando do choque do petróleo, ao final de 1973, princípio de 1974,

num momento extremamente vulnerável do seu processo de desenvolvimento, especialmente no que concerne ao setor externo, ao balanço de pagamentos.

Nós vínhamos de um período de crescimento consistente de vários anos, com uma taxa média de crescimento, nos dez anos anteriores a 1974, talvez da ordem de 8% ao ano. Em vários anos seguidos estivemos próximos de 10%, financiando uma boa parte da formação do capital necessário, ou que produzia esse processo de crescimento, com a utilização de poupança externa. Então, tínhamos uma situação muito vulnerável em termos de dependência de recursos externos, com o balanço de pagamentos sempre em situação relativamente crítica. As alterações produzidas pela crise do petróleo tornaram extremamente crítico o setor externo brasileiro. No primeiro ano em seguida ao choque do petróleo nosso déficit na balança comercial deu um salto para US\$ 4,6 bilhões e o déficit em conta corrente foi superior a US\$ 7 bilhões, tornando necessárias verdadeiras mágicas para o fechamento do balanço de pagamentos via aumento de endividamento. Isto fez com que o país tivesse que, bruscamente, fazer um esforço para se ajustar à nova situação.

Nessa época, o BNDE foi um dos principais instrumentos utilizados pelo governo para esse ajustamento às novas condições da economia mundial. Esse ajustamento foi promovido por meio de uma fortíssima prioridade concedida ao setor externo de modo geral, tanto a projetos de substituição de importações para a economia de divisas como a projetos geradores de excedentes exportáveis, para aumentar as exportações brasileiras. E o BNDE foi um instrumento importante nessa estratégia governamental, concedendo fortes incentivos e alocando grande massa de recursos para setores que minimizassem os problemas do balanço de pagamentos. Foi o caso do setor de bens de capital, cujas importações custavam ao Brasil cerca de US\$ 4 bilhões nessa época – foi feito um grande esforço para a substituição de importação desses bens. Outro setor foi o de insumos básicos: o Brasil, apesar de possuir recursos naturais abundantes, também era forte importador de fertilizantes, minerais não metálicos, metais não ferrosos etc. Existiam condições, em termos de riquezas naturais, para que o Brasil fosse não apenas autossuficiente nesses insumos, mas até exportador de alguns deles. São coisas que, agora, já estão começando a frutificar. No caso do alumínio, de que o Brasil era, e é ainda, importador, creio que, talvez dentro de pouco tempo, virá a se tornar o maior exportador do mundo. O bnde concentrou grandes esforços nesse processo de mudança, que foi o mais dramático da década de 1970. Repetindo, o mundo mudou por causa da crise energética. Mudou e está mudando! O Brasil teve de mudar muito depressa, porque o grande efeito da crise energética no país foi um

agravamento da situação do balanço de pagamentos, cuja busca de equilíbrio introduziu importantes modificações na estrutura da economia brasileira. O BNDE foi um elemento extremamente importante desse processo de mudança.

**Superada essa fase de grandes investimentos em áreas onde a necessidade era clara, com a substituição de importações e a geração de excedentes exportáveis, o que cabe ao BNDE fazer daqui para frente?**

Voltando à sua primeira pergunta e ao início da minha resposta, que destaca a velocidade do processo de mudança no Brasil, ela é tão grande que nos desatualizamos rapidamente. Em três anos de afastamento, eu hoje já me qualifico como desatualizado em relação ao BNDE. Então, não sou a pessoa mais indicada para falar sobre o que o BNDE deve fazer, ou quais os espaços a perseguir daqui para frente. Realmente não tenho pensado nisso! Mas, pensando em sua pergunta, eu encontro espaço para o BNDE, sim. Penso identificar espaços importantes para o BNDE. Um deles é influir, ou tentar influir, como “grande banqueiro” dos grandes projetos dinâmicos, que ainda estão mais ou menos dentro dessa definição de excedentes exportáveis, como o Grande Carajás<sup>145</sup>.

Eu acho que, com acerto, o governo vem concedendo uma forte prioridade ao Grande Carajás, que vejo como uma síntese de quase todas as grandes prioridades nacionais. É um projeto baseado na abundância de recursos minerais, na abundância energética de natureza hidráulica. É uma região que tem abundantes recursos energéticos, sejam hidráulicos, sejam de madeira e de recursos minerais. Constitui-se a Amazônia numa das províncias minerais mais importantes do mundo. Isto é, aquelas anomalias de formação geológica de Carajás e outras microrregiões constituem efetivamente uma das mais ricas províncias minerais do mundo. A combinação de abundância de recursos energéticos e minerais e o fato de ser uma região na qual ainda não são importantes os problemas de poluição, tendo em vista que ela produz cerca de 30% do oxigênio do mundo, gera crédito para que a Amazônia possa digerir um pouco da poluição que é inerente à transformação metalúrgica. A região pode dar uma contribuição notável para a própria viabilidade do projeto brasileiro, cuja restrição talvez mais importante continuará a ser o balanço de pagamentos.

Representando a convergência de diversas prioridades nacionais, uma outra contribuição do bnde seria no sentido de atenuar desequilíbrios especiais de distribuição de renda por intermédio não de programas forçados artificiais, mas levando para o extremo norte do país recursos, mão de obra, talentos, capacidade

empresarial etc. Enfim, ajudando a ocupar um espaço vazio e, especialmente, dispersando tanto o poder econômico como a renda.

Eu acho até que é um projeto notável. E o BNDE, para se manter fiel às suas tradições de grande agente de mudanças, teria um grande papel a desempenhar, fazendo com que os projetos do Grande Carajás se integrem de fato à economia brasileira, evitando o risco de algum deles se transformar em enclave. Se o BNDE se colocar como o grande banqueiro do programa Carajás, oferecendo recursos e atuando como catalisador, inclusive para organizar os entes empresariais que vão explorar aquelas riquezas naturais, e mantendo-se fiel às suas tradições, certamente asseguraria que nenhum projeto lá seria um enclave. E que os projetos do Grande Carajás realmente se integrariam à economia, à sociedade brasileira, para produzir o máximo de rentabilidade social, entendida sob o aspecto mais amplo dessa definição.

**Há o aspecto da velocidade de implantação de diversos projetos ao mesmo tempo na região. Vamos começar com um grande projeto de minério de ferro, e há reservas extraordinárias de outros minerais. Questiona-se a velocidade, a pressa com que se implantam esses projetos. Qual a sua visão?**

Se se encarar isoladamente apenas os projetos/programas do Grande Carajás, talvez. Mas, no seu conjunto, apesar de terem uma dimensão bastante grande, eles não representam montantes exagerados em relação à capacidade brasileira de investir. Vamos tomar, grosso modo, que a capacidade nacional de investir seja de cerca de 22% do PIB. Se a ocuparmos com as necessidades mínimas de formação de capital no setor primário, no setor agrícola, no setor habitacional etc., ainda sobra um espaço bastante amplo para caber com folga, confortavelmente, as dimensões do programa Grande Carajás, se este for executado no ritmo programado nos documentos iniciais produzidos pela Vale do Rio Doce. Esses projetos vão disputar espaço com outros projetos concorrentes. Trata-se de decidir quais são os que são realmente mais importantes. Eu visualizo poucos projetos que produzam tanto benefício nacional como aqueles, mas pode ser que existam outros. Entretanto, certamente poderíamos identificar alguns grandes projetos de investimentos – no setor secundário, necessariamente –, que estão sendo executados e que realmente dão contribuição negativa para o país. Eu poderia identificar uma porção de projetos desse tipo, mas basta citar um projeto-síntese que ilustra essa afirmação, que é o programa nuclear<sup>254</sup>. Eu às vezes o coloco como a síntese do efeito inflacionário.

Qualquer projeto, quando está sendo implementado, é inflacionário, porque injeta capital e não tem produto. Mas esse é inflacionário sob o ponto de vista da dimensão do esforço financeiro necessário para empreendê-lo e, depois que ficar pronto, dará contribuição inflacionária, porque vai produzir energia a custos significativamente mais elevados. É uma massa brutal de recursos que não produz nem os efeitos benéficos do investimento, no sentido keynesiano, porque gera emprego só na Alemanha. Não gera emprego internamente e estimula a restrição mais importante, que é o equilíbrio do balanço de pagamentos, porque é fortemente importador. Mas isso alguém decidiu, não consultou nem a mim e nem a nenhum de vocês, porque esse é um projeto importante para o “Projeto Brasil Grande Potência”<sup>255</sup>, que tem de ser nuclearizado. Tudo bem! Não fomos consultados, mas ajudamos a pagar a conta.

Quando se fala que o Grande Carajás é um programa excessivamente ambicioso, digo que certamente, disputa fatia pequena na capacidade de investimento nacional e irá disputar com outros. É certo que se veem a “olho nu” vários outros que poderiam ser realizados, mas mesmo assim acho que sobra e dá para fazer.

A sua pergunta era sobre quais espaços o BNDE encontraria. Eu, com a humildade de quem está de fora e desatualizado, visualizaria esse espaço com muita nitidez, pois me parece que há vazios nas definições do Grande Carajás. Mas devo fazer um parêntese aqui! Não sei se vocês se lembram de que aqui no Banco, em 1974, eu, Saturnino<sup>266</sup> e Clemente<sup>190</sup> produzimos o Programa Integrado para a Amazônia Oriental (PIAO). Vale localizar, porque é o Grande Carajás com o nome de PIAO. Na época ainda não se conheciam as jazidas de manganês, mas o resto já era conhecido. Foi mandado para o governo, mas não aconteceu nada.

### **Ao longo de sua permanência no BNDE, quais foram os grandes momentos de crise que o senhor viveu junto com o Banco?**

Eu acho que havia crise toda semana. Administrar uma entidade grande e importante como o BNDE é um processo permanente de administração de crise. Isto se identificarmos crise como escassez permanente de recursos em relação às nossas ambições. Especialmente nos primeiros quatro anos do governo Médici, o BNDE estava completamente sem fontes permanentes de recursos e estes eram batalhados a cada ano, ou seja, junto ao Orçamento da União e ao Orçamento Monetário. O BNDE não tinha acesso a recursos externos e os recursos do PIS/PASEP<sup>238</sup> foram uma conquista da mudança de governo, entre Médici e Geisel<sup>108</sup>. Vocês lembram que a criação dos fundos de participação dos trabalhadores, o PIS

e o PASEP, talvez tenha sido o mais rude golpe sofrido pelo BNDE na sua história, pois o PIS foi alocado na Caixa Econômica Federal<sup>47</sup> e o PASEP no Banco do Brasil<sup>34</sup>. Isso aconteceu pouco antes de eu ter assumido a presidência do Banco.

Ambos são fundos cuja característica é a aplicação ou a utilização em projetos de longo prazo, porque são fundos de retorno ou de saque de longo prazo, com grandes *flows*, que é um período de permanência bastante grande, característicos de financiamentos de longo prazo. Ora, financiamentos de longo prazo seriam para os grandes bancos oficiais, o BNH<sup>40</sup>, que já estava bem aquinhado com os recursos do FGTS<sup>132</sup>, ou do BNDE. Mas a administração desses recursos foi conferida ao Banco do Brasil, um banco comercial que empresta a 90 dias, e à Caixa Econômica Federal. Foi uma bofetada no BNDE! E o Banco, como eu disse, não tinha nenhuma fonte permanente de recursos, especialmente nos primeiros quatro anos de minha administração. Ora, quem opera, quem empresta, quem financia no longo prazo tem seus desembolsos comprometidos antecipadamente. Para o ano de 1982, por exemplo, os desembolsos necessários foram comprometidos em 1979, 1980 e 1981 e estão sendo desembolsados agora. Então, não se podia, a não ser com certa audácia irresponsável, comprometer ou aprovar projetos sem se saber se as decisões legislativas seriam concedidas, no caso do Orçamento da União, ou se o Conselho Monetário<sup>87</sup> aprovaria, no caso do Orçamento Monetário. Isso gerava um receio que fazia com que o Banco permanecesse relativamente estagnado, porque não havia certeza de obtenção de decisões compatíveis com o nível de comprometimento de anos anteriores.

Foi um período extremamente difícil, em que foi necessária certa dose de audácia irresponsável – ou quase irresponsável. Foi responsável porque deu certo! Mas era necessário fechar os comprometimentos a cada ano e comprometer-se a arrancar as decisões, mais ou menos na base do “blefe”. Quer dizer, gerava-se o comprometimento e depois, com isso, estava assumido o compromisso de arrancar os recursos de qualquer maneira. Nas reuniões, na hora do Orçamento Monetário, dizíamos: “Você é louco! Como é que pode cortar se toda a demanda já estava comprometida em projetos prioritários?” Aí é que está! No momento em que houve um comprometimento com projetos absolutamente prioritários, o governo não tinha como não conceder os recursos. A coisa melhorou um pouco a partir de 1974, quando nós conseguimos do presidente Geisel, na hora da mudança de governo, a transferência dos recursos do PIS e do PASEP para a administração do Banco.

**Como é que foi obtida essa transferência de recursos?**

Não acho conveniente...

**Aquela era a época da política dos insumos básicos e dos bens de capital, assim como também do II PND<sup>248</sup>. O BNDE era o principal agente do governo e era intimamente ligado à SEPLAN<sup>270</sup>, talvez até em função da sua passagem por ela antes de vir para o Banco. Como era a relação entre o Planejamento e a formulação das políticas federais e as do BNDE?**

Acho que havia razoável sinergia. O BNDE, aos poucos, num relacionamento de oito anos com a SEPLAN, com o mesmo ministro e o mesmo presidente do Banco, estabeleceu uma divisão de trabalho baseada na confiança mútua no que concernia às suas áreas de atuação. O BNDE praticamente substituiu o IPEA<sup>169</sup> naquilo que era relativo inclusive à formulação de políticas. Sua atuação foi tanto no sentido da formulação de planos – quer dizer, dos PNDs, suas revisões –, que era o menos importante, como no que se refere à implantação de decisões políticas. Havia decretos-leis que já saíam do Banco datilografados em papel da Presidência da República e não sofriam mudanças nem sequer de uma vírgula. Então, eram instrumentos de implantação de políticas produzidas no Banco que transitavam com a maior celeridade e fluidez na Presidência da República. Como eu disse: o BNDE praticamente substituiu o IPEA como instrumento de formulação de políticas nas áreas em que realmente tinha competência para fazê-lo. Acho que esse sinergismo funcionava muito bem.

**Quer dizer, repetindo alguma coisa que já havia acontecido ao final da década de 1950?**

É! E que voltou.

**Mas voltou, nessa época, com maior intensidade. Havia uma máquina governamental talvez com mais poder de decisão?**

Na verdade, nessa época inicial o BNDE era o único órgão de planejamento.

**Era uma estrutura mais simples. A partir da década de 1970, a estrutura do governo tornou-se mais complexa. Então, me parece que foi a época em que o Banco mais influenciou a política econômica do governo, quando havia um Ministério do Planejamento.**



Na realidade, o BNDE estava integrado à SEPLAN, e esta utilizava o Banco. Com isso, conseguia produzir os efeitos solicitados com muita rapidez e o BNDE era considerado, pelo presidente da República, um órgão da Presidência da República.

**Os insumos básicos, os bens de capital e o PND eram coisas do BNDE?**

Foram formulados dentro do BNDE.

**Essa foi também a época da instituição das subsidiárias, não é?**

As subsidiárias foram criadas em 1974.

**O senhor poderia contar um pouco da história da criação das três subsidiárias?**

Essa era uma ideia que já vinha germinando. Vamos nos fixar em duas: a EMBRAMEC<sup>103</sup> e a FIBASE<sup>118</sup>. A IBRASA<sup>165</sup> foi criada para não se deixar absolutamente descalços outros segmentos, eventualmente também relevantes e que não estivessem enquadrados nos segmentos de insumos básicos e de bens de capital. Era quase para não dar uma negativa de que não existia nada mais importante. Mas a gênese da criação das subsidiárias estava de fato localizada em insumos básicos e em bens de capital. Quando se deflagrava, pelas razões que anteriormente mencionei, um programa de forte apoio ao setor externo, isto é, com substituição de importações nas áreas de bens de capital e de insumos básicos, simultaneamente tinha-se de reconhecer uma característica inerente a esses tipos de projetos: a necessidade de economias de escala nos investimentos. O que quero dizer? Que os investimentos seriam muito capital-intensivos. Pode-se conseguir fazer uma siderúrgica pequena ou uma pequena planta de celulose, mas elas não serão competitivas. Uma característica dos investimentos desse setor é a escala e, portanto, investimentos de grande porte.

Admitindo-se que em investimentos desse porte a relação capital próprio/capital de terceiros não poderia conter uma alavancagem excessiva do capital próprio – vamos supor que fosse da ordem de 35/65 ou 40/60 –, o fator limitante para que esses empreendimentos fossem implantados, organizados sob controle privado, seria a falta de recursos para o capital próprio. Então, esse seria o fator impeditivo. O Brasil precisaria fazer, como fez ao longo daquele período, cerca de 50 projetos cujos investimentos seriam superiores a US\$ 50 milhões, US\$ 60 milhões cada um. Se se identificasse o que era necessário fazer, daria 50 projetos com investimentos bastante grandes.

**Mas, por outro lado, antes disso o Banco tinha no Departamento Operacional um núcleo de participação societária; portanto, não seria necessário criar subsidiárias.**

Aí é que está! Havia um pequeno núcleo, é verdade. Mas, seria necessário implantar, ou empreender, rapidamente, em dois, três anos, pelo menos 50 grandes projetos de investimentos acima de US\$ 75 milhões, sendo que alguns atingiam US\$ 600 milhões. A dimensão dessa atividade dentro do Banco provocaria um salto de tal natureza que seria necessária outra estrutura. Concluiu-se, então, que era fundamental, para que esses projetos fossem empreendidos com rapidez, sob controle privado, que houvesse algum mecanismo ágil e eficiente de capitalização. Algo que promovesse o aumento do poder de alavancagem do capital próprio privado. Porque projetos desse porte, sem que houvesse algum mecanismo desse tipo, só poderiam ser empreendidos ou por empresa estrangeira ou por empresa estatal. Como se preferia não reduzir a participação relativa da empresa privada nacional no processo econômico geral, cumpria fazer alguma coisa. Foram feitas duas coisas. A primeira foi a criação dessas subsidiárias, principalmente a EMBRAMEC e a FIBASE. Elas subscreveriam ações preferenciais – portanto, reduziriam a necessidade de capital ordinário –, e até, em certos casos, uma parte do capital ordinário minoritário, para aumentar o poder multiplicador do capital dos empreendedores privados. A segunda foi a criação da (inaudível), com financiamento ao acionista, que também foi outra forma de capitalização. A razão básica foi a necessidade de se produzir rapidamente mecanismos de aporte de recursos não exigíveis às empresas depois.

**E a participação seria mais leve que a do próprio Banco, e também mais ágil e flexível. Seria isso?**

Mais flexível também, não há dúvida. A participação acionária do próprio BNDE nas experiências anteriores, que foram relativamente poucas – sem falar na siderurgia –, mostrava um coeficiente de rigidez muito grande no processo de decisão. Era uma “guerra de vida ou morte”, que precisava ser travada em termos de balanço de pagamentos, para a substituição de importações.

**Dr. Marcos, voltando ao início para podermos melhor recontar a história, quando o senhor assumiu a presidência do BNDE, quais problemas o senhor encontrou em primeiro lugar? Como foi o início da sua gestão? O senhor chegou e encontrou um órgão totalmente**

**desconhecido da sua experiência passada, inclusive em termos de pessoas?**

Sim e não. Eu tinha dez meses de convivência distante com o Banco, como secretário-geral de Planejamento, e uma convivência muito pessoal com o Jayme Magrassi<sup>178</sup>. O BNDE era ligado à SEPLAN e eu, como secretário-geral, havia lidado durante dez meses com o Magrassi. Não trouxe ninguém comigo; vim para o Banco rigorosamente só, numa manifestação implícita de apreço ao Magrassi. Não mudei rigorosamente nenhuma pessoa. Algumas pessoas, cujo nome evidentemente não vou citar, tinham contato íntimo com o Banco, e um deles, presidente de uma siderúrgica estatal controlada pelo Banco, me dizia: “Você é louco, tem relacionamentos pessoais, inclusive no seu gabinete, que fazem com que você deva modificar.” Mas não mudei uma só pessoa.

**Nem chefe de gabinete ou secretária particular?**

Nem secretária e nem chefe de gabinete. Não mudei rigorosamente ninguém. Cinco meses depois, eu havia mudado mais da metade dos chefes de departamento, não por sugestão de ninguém, mas baseado na minha própria observação, no meu próprio julgamento das pessoas e dos desempenhos. No gabinete não mudei nada.

**E os grandes problemas?**

Isso é pré-história! Coisa de 12 anos atrás.

**Que grandes dificuldades o senhor enfrentou?**

Dificuldades de recursos e de motivação. Havia uma falta de motivação que, a meu ver, era um corolário da escassez relativa de recursos. Em relação à motivação, uma das coisas que tiveram certa importância histórica e que vale a pena registrar foi o trabalho que nós fizemos com a Booz Allen<sup>46</sup>. Eu achava a estrutura do Banco pesada e que valia a pena fazer um esforço para modernizá-la. E, simultaneamente – esse foi talvez um dos propósitos principais –, agitá-lo positivamente para desencadear forças motivacionais. A Booz Allen tinha um prestígio enorme pelo trabalho que havia feito na USIMINAS<sup>285</sup>, pela qual o Banco nutria respeito. Considerava que o notável sucesso da USIMINAS, quando comparado às outras siderúrgicas estatais, em boa parte decorria do fato de a Booz Allen ter organizado a empresa desde o princípio e ter sido uma espécie de consultora de *management*. Então, com o objetivo principal de desencadear essas

forças motivacionais, resolvemos usar no Banco uma empresa creditada e contratamos a Booz Allen. Esta, para cumprir esse objetivo de motivação, antes de traçar qualquer esboço de diagnóstico e recomendação, creio que fez cento e tantas entrevistas. Isso faria com que, qualquer que fosse o projeto que saísse, todo mundo se identificasse como coautor: “Aquilo ali fui eu quem deu a ideia!”. Só ele e mais 130! Mas, no fundo, iria achar que a ideia era sua, o que garantia certa adesão e um compromisso com o projeto. Individualmente, o técnico iria identificar-se como autor de algumas coisas, e o corpo do Banco como um todo se sentiria prestigiado, porque foi ouvido, e porque o projeto que estava saindo fluiria de um consenso dos quadros da casa. Acho que funcionou razoavelmente e produziu parte desse resultado que era perseguido.

**Um dos frutos do trabalho da Booz Allen foi a criação da Área de Planejamento, não é? Como é que o senhor viu a questão do planejamento no BNDE?**

Talvez a modificação mais fundamental tenha sido que o planejamento não era entendido apenas no sentido clássico da palavra, mas, na realidade, tinha duas funções. O planejamento é vital para um órgão como o Banco, cuja própria razão de existir é procurar identificar, com antecipação, sejam os gargalos do processo de desenvolvimento, sejam os fatores motrizes que, uma vez ativados, vão excitar focos de crescimento, focos de desenvolvimento. O planejamento deve identificar os fatores dinâmicos e atuar antes, no sentido de fazer com que aqueles benefícios ocorram, ou fazer com que não ocorram os gargalos. Então, a antecipação é vital para um órgão como o Banco.

Outra coisa que foi atribuída à Área de Planejamento foi uma institucionalização da função de concessão de prioridades. Separou-se a prioridade da área da concessão de empréstimos; ou seja, com isso houve um corte – acho que talvez essa tenha sido a mais importante das modificações introduzidas nesse projeto – entre as duas funções do banco de desenvolvimento, que é ser simultaneamente uma agência de desenvolvimento e um banco. Como agência de desenvolvimento, procura qualificar, analisar e decidir sobre o interesse nacional da operação, ver se está enquadrada na estratégia nacional de desenvolvimento; e, como banco, tem de ter garantias, capacidade de pagamento etc. Foi feita essa separação. A Área de Planejamento ficou com a primeira responsabilidade e a de Operações deveria ficar apenas com os aspectos de “bancabilidade” da operação, garantir a capacidade de pagamento. O que havia antes era uma mistura das duas coisas, implicando um

processo decisório extremamente penoso porque, ao longo da análise do projeto, discutia-se se trazia interesse nacional e rentabilidade social. Mas misturava-se rentabilidade social com rentabilidade privada, com uma mesma pessoa fazendo as duas coisas. A modificação mais dramática, mais importante, foi essa. E o maior esforço de implantação do projeto foi o de conscientizar as pessoas de que quem está na Área de Operações não tem de discutir os aspectos de rentabilidade social porque isso já foi decidido antes. É claro que foi difícil. Então, houve um processo de ajustamento.

**Acho que foi difícil fazer com que o Comitê de Prioridades não se metesse também a avaliar o projeto.**

Mas era um vício de 20 anos! Para se conseguir separar foi preciso um enorme esforço e algum compromisso. De vez em quando tinha de haver negociação. O Comitê de Prioridades, o que era? Era botar a turma de Operações sentada dentro da Área de Prioridades, era um compromisso. Já na análise ortodoxa a Área de Planejamento decide sozinha sobre isso e a de Operações não se mete. O Comitê de Prioridades foi um compromisso que aceitei sem maior resistência nem repugnância, porque, na realidade, o pessoal de Operações também tem o que dizer; tem, inclusive, experiência histórica dos casos de sucesso e de fracasso, e deve dar contribuição na decisão da prioridade, que é a decisão macro. O projeto Booz Allen foi também um momento significativo, não pela Booz Allen em si, porque na realidade – isto aqui entre nós também, sem nenhum desdouro – a consultoria de *management* doura a pílula do que o dono quer fazer. Ela tomou muito poucas decisões, mas vendia bem o projeto.

**Já que falamos em planejamento, na sua gestão aconteceu talvez o maior esforço que o Banco, ou qualquer outro órgão público no Brasil, já fez na sua história em termos de estudos, planejamento, promoção política e tentativa de investimento em setores, que foram os estudos do SPI\*.**  
**Como é que o senhor interpretaria hoje esse esforço e sua repercussão?**

A minha avaliação – provavelmente errada, por falta de informação atualizada – é que o efeito externo foi pequeno ou nulo, até porque muito foi feito no último

---

\* Sistema de Planejamento Integrado: Projeto interno do BNDE na década de 1970, voltado para o planejamento do Banco.

ano de um período de governo, mas poderia ter servido como instrumento para a formulação de políticas do governo seguinte. Entretanto, no governo seguinte, além de todas as modificações conhecidas, até o Banco sair da área da SEPLAN e passar para o MIC<sup>215</sup>, há o fato de que, como é sabido, os ministros Delfim<sup>18</sup> e Galvêas<sup>107</sup>, e o próprio Langoni<sup>141</sup>, não são muito afeitos à ideia de planejamento. Eles adotaram uma atitude mais imediatista, de curto prazo, não deram muita importância ao planejamento. Apesar disso, de ter produzido pouco efeito externo, pelas razões que acabei de mencionar, havia mais um outro propósito – e esse deve ter sido obtido desde a época da concepção do SPI –, que era o interno.

Primeiro, mais uma vez, foi a motivação. Produziu uma enorme motivação naquele período, uma época extremamente perigosa sob este ponto de vista porque era o último ano de governo, magro em termos de recursos e até de demanda por projetos novos. Um técnico de banco de desenvolvimento quer analisar projetos, e não havia projetos. Foi um ano fraco em termos de ingresso de projetos novos. Então, o nível de atividade considerada nobre pelo quadro profissional iria baixar muito. Assim, foi uma maneira de utilizar os técnicos da área operacional na atividade de planejamento, usando a experiência acumulada para a produção de documentos de diagnóstico e formulação da economia, especialmente nas áreas nas quais o banco tem mais atuação. Acho que esse propósito foi alcançado. Outro propósito, que acho que deve ter sido também obtido numa larga extensão, foi o desenvolvimento pessoal de todos, pois o Banco havia recebido gente nova. Então, no SPI nós forçávamos a alocação até de juniores nos grupos, e não conheço melhor tipo de treinamento para esse pessoal do que conviver com seus seniores no mesmo grupo. Aquela convivência, meio forçada, funcionava como instrumento de desenvolvimento pessoal de todos, não apenas dos juniores. Eu acho que qualquer um de nós, ao dar uma parada para examinar alguma coisa, para fazer análise, cresce. Não há ninguém que não tenha espaço para crescer em termos de desenvolvimento pessoal. Então, num momento perigoso em termos de queda de nível de operações, acho que o esforço que fizemos deve ter produzido esse resultado de aperfeiçoamento dos quadros. O ativo principal do Banco são os seus recursos humanos.

**Melhorou muito, também nessa época, o diálogo entre as diversas áreas.**

Talvez um dos principais problemas de qualquer grande organização seja a comunicação, ou seja, falar a mesma linguagem, ter uma homogeneização

ideológica. E, queiram ou não, ainda que não haja documentos explícitos de definição da política do Banco, ela existe. Pode até acontecer – estou exagerando – de a diretoria não ter baixado um ato formalizando a aprovação de uma determinada política, que o quadro técnico que a fez tem tudo aquilo na cabeça, e é aquela que vai ser seguida.

**Houve época em que nada andou e que as coisas não chegavam à diretoria.**

Não deu tempo. Mas, mesmo que não tenha acontecido, já existe, já está implantada pelo consenso do quadro técnico. Um dos propósitos era esse também: sabíamos que iria mudar, mas não se sabia quem viria. Então, era certa herança deixar o quadro técnico comprometido.

**Esses SPIS foram em 1977 e 1978, mas só ao final de 1978 é que houve essa mudança?**

É! O primeiro ciclo.

**Eu acho importante o testemunho, que só o senhor pode dar, sobre como a diretoria encarava o SPI. Eu sou testemunha do seu apoio. Mas uma das mágoas que os participantes tinham era a indefinição dos membros da diretoria, que nunca aprovavam as tais propostas de política. Alguns diretores fugiam das reuniões quando se ia discutir. Qual é sua explicação sobre essa atitude da diretoria? Seria um preconceito contra o planejamento, uma discordância quanto à sua posição política?**

As primeiras propostas de definição não vieram bem formuladas. Talvez até as primeiras resistências tenham decorrido disso. É possível, não posso afirmar, que houvesse no Banco, até subconscientemente, resistência a uma tirania da direção em relação ao quadro. Mas não era uma resistência muito forte, nem nunca foi explícita. Havia um pouco de resistência ao SPI pela absorção excessiva de técnicos. Às vezes um diretor procurava seus funcionários para uma determinada coisa, até com urgência, e estavam na reunião do SPI. Na atividade de planejamento não existe um consenso absoluto. Falo de planejamento com o sentido de produção de *position papers*, ou documentos estratégicos, e não planejamento de prioridades. Não existia consenso sobre a nobreza total dessa atividade, pois não eram todos que acreditavam na atividade em si, para dizer o mínimo. Não despertava muito entusiasmo, mas não chegava a haver total resistência também.

**Uma das vaidades do pessoal no Banco é a grande influência que teve na concretização de certos projetos. O pessoal se orgulha de o empresário ter entrado no Banco, nos últimos anos, com um projetinho e sair com um projeto grande, numa certa euforia de “Brasil Grande”, de II PND, aquelas estratégias um pouco megalomaniacas. Isso, que era motivo de orgulho alguns anos atrás, hoje aparece como motivo de arrependimento e até de vergonha, porque há empresas que se mostraram inviáveis. Talvez seja também megalomania achar que a culpa é do BNDE, assim como antes era achar que foi graças ao BNDE que essas coisas aconteceram. Como o senhor veria essa atitude do Banco de estimular os projetos?**

Como sempre a verdade está mais ou menos no meio. O Banco deve ter exagerado um pouco nas suas exigências, que conduziram alguns projetos a dimensões inadequadas. Agora, eu diria que nenhum empresário nunca fez o que não quis. Se o empresário não quisesse fazer não faria, mesmo que fosse para agradar ao Banco, ou para ter uma aprovação que talvez não tivesse em outras condições. No fundo o projeto foi sempre do empresário, pelo menos nos grandes casos no setor de bens de capital. O ministro Galvêas, há relativamente pouco tempo, fez um cálculo em que a estimativa era de que os projetos do Banco, de bens de capital e de insumos básicos, representam uma economia anual de divisas – quando eu digo economia é com os dois sinais, seja a substituição de importações, seja a geração de exportações – de cerca de US\$ 10 milhões por ano. Este seria o nível de contribuição desses projetos. Ele chegou a dizer: “Se não fosse isso, o Brasil seria outro, ou teria acontecido uma moratória, ou teria acontecido uma recessão fantástica, três, quatro anos atrás”. Isso é cálculo feito por quem não tem nenhuma participação ou responsabilidade sobre o que aconteceu acerca da capacidade ociosa atual e dos problemas de algumas indústrias de bens de capital.

Apesar de admitir que pode ter havido erros do BNDE e dos empresários em termos de dimensões de alguns projetos, há o outro lado da medalha também. Acho que a estagnação, ou estagflação, que estamos vivendo agora, com uma redução, portanto, da demanda por bens de capital, era totalmente imprevisível; talvez pudéssemos dizer que fosse desnecessária. Não estamos na situação em que nos encontramos por culpa do que foi feito. Quando o governo mudou, o país estava crescendo e tinha inflação de 40 e poucos por cento, após ter digerido dois choques do petróleo. Depois disso, outros o lançaram na situação em que está e, simultaneamente, nessa recessão que produz a queda de demanda de bens de



capital. Também se pratica hoje o que nós não deixamos praticar antes: importações de “pacotes” completos de bens de capital, por causa de financiamentos que não são necessários. E por que? Porque hoje o Brasil tem acesso ao mercado de dinheiro, levantando crédito em queda para usá-lo como quiser, inclusive para convertê-lo em cruzeiros e pagar as encomendas de bens de capital no país. Foi necessário no passado, pois o país não tinha acesso ao crédito de longo prazo, a não ser nos bancos multinacionais, organismos como o Banco Mundial<sup>39</sup>, e a *supply credits*. Hoje, o país levanta quanto quiser no mercado financeiro, sem nenhuma vinculação. Então procurem outras razões para as importações de “pacotes”. A crise da dívida externa? Como eu estava dizendo, há os dois lados da questão.

Fomos levados a uma estagnação que não se podia prever, até por desnecessária. Quando se entra numa estagflação dessas, num quadro recessivo assim, por falta de alternativa, tudo bem, mas não é o caso. Então, não se podia prever no passado. E, além disso, o deslocamento para o exterior de compras de equipamentos que poderiam ser fabricados no país pela indústria que está ociosa, poderia, pelo menos em larga margem, ser ocupada com esses equipamentos importados, que o país inclusive já tem tradição de fabricar.

Outra coisa que também é motivo de acusação foi o uso de subsídio. Eu queria fazer um registro: sem um certo incentivo não teria havido investimento pesado, desses que produziram a economia líquida de divisas da ordem de US\$ 10 milhões anuais, que não foram calculados por mim, mas pelo atual ministro da Fazenda. Se o subsídio está muito grande, é bom lembrar que, quando ele foi concedido – no nível de 20%, para dar uma garantia ao empresário –, a inflação estava em 30%, o que nós também não julgávamos que fosse possível. Nós nos julgávamos incompetentes para conseguir levar a inflação a 100% e outros foram competentes para levá-la até esse ponto. Então, o subsídio realmente ficou grande.

**É, realmente, 20%, na época, não era grande coisa.**

É verdade, 20%, em 30% de inflação, era mais do que razoável.

**Esse subsídio como um todo levaria o empresário a deixar de realizar um investimento se ele não tivesse um recurso subsidiado? Não é uma forma de concentração de renda, às vezes até meio desnecessária? Ele não sacrificou o seu consumo para fazer uma poupança.**

Como em tudo, existe uma troca. Ao produzir um determinado benefício, está-se gerando um sacrifício da mesma dimensão. As partidas dobradas

funcionam até aí. É uma questão de se avaliar qual seria uma outra maneira de induzir o empresário privado nacional, pouco capitalizado, a participar como líder com maiores responsabilidades dos contratos de financiamento de grandes projetos, dos quais ele estava completamente fora. Lembre-se, e repito, que bens de capital e insumos básicos eram áreas das quais o empresário privado nacional estava realmente ausente. Eram áreas que, por força de serem densas em capital e em tecnologia, seriam ocupadas pela empresa estrangeira. Volto um pouco atrás: era imperioso que o país produzisse a substituição de importações porque o percurso de suas contas externas seria inviável. Então, algo teria de ser feito por alguém, ou o país não seria o que é hoje. Na área de bens de capital, certamente os projetos, que teriam de ser feitos de qualquer maneira, seriam executados por empresas estrangeiras. Mesmo depois da ocupação dos espaços pela empresa nacional, vimos que empresas como a Krupp<sup>199</sup> vieram se instalar, para buscar o mercado que seria protegido por força das dificuldades de balanço de pagamento.

No setor de insumos básicos não havia alternativa a não ser a empresa estrangeira e a empresa estatal. Então, como fazer com que o empresário privado nacional, subcapitalizado e pouco afeito a grandes empreendimentos, decidisse assumir responsabilidade maior nisso? Tinha de ser dado a ele algum tipo de incentivo ou de segurança. Eu acredito que, efetivamente, o ideal seria uma economia que não precisasse de nenhuma força diferente das forças normais de mercado. Mas é difícil fazer com que a economia se mova na direção necessária sem induzi-la de alguma forma a procurar os seus caminhos. Acho que um *laissez-faire* perfeito não existe em nenhum país. No caso do Brasil, em que, especialmente depois da crise do petróleo, os ajustamentos tiveram de ser feitos com enorme rapidez, não se poderia deixar as forças de mercado agirem livremente e esperar que os resultados acontecessem nos prazos em que eles deveriam aparecer. Poderia ter havido algum outro tipo de incentivo, mais imaginoso, mas não foi o que ocorreu na época.

**O senhor poderia falar um pouco sobre o modelo tripartite petroquímico? Este também foi um mecanismo criativo, não é?**

É, não só na petroquímica, mas em outros projetos. A Aracruz<sup>19</sup>, que é um projeto extremamente bem-sucedido, é um modelo tripartite. E há também outros projetos. Qual é a gênese da criação, ou, melhor dizendo, do estímulo ao modelo tripartite? Em certos setores em que a tecnologia é extremamente importante, e em que se acredita, certo ou errado, que o processo de absorção da tecnologia seria

mais seguro se o fornecedor de tecnologia, ao invés de simplesmente licenciar ou ceder um contrato de *know how*, tivesse interesse no sucesso do empreendimento, participando do seu risco, se juntariam as duas pontas, a empresa nacional e a empresa estrangeira. Em certos casos o detentor da tecnologia tem um tal poder – no setor petroquímico, por exemplo, que é uma indústria relativamente nova no mundo, tem de 20 ou 30 anos –, uma vez que algumas tecnologias são tão melhores que outras, que era preciso fazer certos compromissos. E às vezes esse líder não aceitaria ser sócio minoritário de um pequeno empresário nacional, sem conhecimento daquele setor, partindo do princípio de que se queria que os projetos tivessem controle nacional. Então, a participação do governo, por meio de uma empresa governamental – que, no caso do setor petroquímico, foram a PETROQUISA<sup>237</sup> e a COPENE<sup>236</sup> –, foi considerado o modelo capaz de viabilizar esses projetos, que eram capital-intensivos, que exigiam tecnologia de ponta e alto dinamismo. Esqueci de mencionar isso: a compra de uma tecnologia não asseguraria a atualização tecnológica nesses segmentos de alta velocidade de mudança, cuja tecnologia é muito dinâmica, ainda não está estabilizada. Assim, a participação do empresário como sócio no risco assegurava um corte na sua empresa dos desenvolvimentos tecnológicos que viessem a ocorrer nos seus processos lá fora. E essa foi a fórmula. Portanto, assegurar que esses projetos, que são de tecnologia de ponta e de alto dinamismo, e também de capital intensivo, pudessem ser empreendidos com maioria de capital simultaneamente privado e nacional. Acho que é um modelo bom.

**No início da sua gestão no BNDE o técnico era muito voltado para as universidades, para a pós-graduação. Depois, pouco a pouco, ele foi se voltando, até se voltar completamente, para a tecnologia aplicada. Depois surgiu a FINEP<sup>120</sup>. Como é que o senhor vê essa questão?**

Eu acho que foi um processo de evolução normal. Na época em que o Banco criou o FUNTEC<sup>131</sup>, antes inclusive de eu ter assumido a presidência, não existia no país sequer um consenso de que o Brasil deveria fazer um esforço sério na área de tecnologia. Isso é meio pré-história. Talvez vocês não se lembrem, mas havia vozes que defendiam o ponto de vista de que o Brasil devia ser sempre caudatário de tecnologia, sempre comprar tecnologia, não fazer sequer esforço de formação de cientistas e tecnólogos. O Banco, então, foi pioneiro ao criar o FUNTEC. No início, o processo de formação de quadros seria realmente natural. Por isso é que o FUNTEC concentrou suas atividades nas universidades, para criar os cursos de

pós-graduação, especialmente na área científica e tecnológica. Anteriormente, havia apenas o esforço da CAPES<sup>91</sup>, que mandava a pessoa para o exterior, e ocorria uma “alta taxa de mortalidade” em termos de Brasil, isto é, normalmente o técnico que ia para o exterior ficava por lá. Primeiro, ele ia numa idade em que, até por impulso biológico de perpetuação da espécie, o sujeito tem tendência a casar-se. Então, com 25 anos, chegava, casava-se com uma americana e ficava nos EUA. Por outro lado, havia o choque cultural, pois o sujeito fazia o curso de mestrado ou doutorado, e, se já não ficava por lá, ao retornar ao Brasil, chocava-se culturalmente e, então, voltava. Entendeu-se, então, que o FUNTEC primeiro tinha de formar quadros. Não se podia fazer pesquisa se não havia pesquisador.

Pouco depois que entrei comecei a constatar certa saturação do processo. Aquela formação de quadros de tecnólogos pós-graduados sofria um processo semiautofágico, em que alguns ficavam na própria universidade. Eu comecei a identificar sinais de saturação. Começaram a chegar pedidos para organizar um curso cujo esoterismo era tal que argumentei não estar de acordo com a realidade brasileira. Eram cursos sofisticados demais para as necessidades brasileiras. Esse era o sinal de saturação da universidade. O passo seguinte não foi retirar recursos, mas começar a utilizá-los para pesquisas. Quero dizer, o aproveitamento dos quadros formados em pesquisas era uma exigência. Utilizei como critério de julgamento para a concessão ou não de recursos, para a decisão de apoiar ou não o projeto, alguma coisa relacionada com um teste de mercado. O teste de mercado dava a ideia de que os projetos de desenvolvimento tecnológico tinham algum sentido prático. Eu tentava induzir para a pesquisa mais aplicada, mas ia tolerando pesquisas, às vezes básicas, sem clientes, quer dizer, sem o teste de mercado. Procurava as empresas, dando financiamento ou condições absolutamente excepcionais para estimular a empresa brasileira a utilizar pesquisa. O financiamento era com 4% de juros, sem correção, para tentar estimulá-las. Apesar dessas condições excepcionais, foram relativamente poucas as empresas que se interessaram por esses projetos, e a FINEP foi absorvendo os fundos do antigo Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT)<sup>136</sup>, onde o Pelúcio<sup>194</sup> foi criando uma estrutura, havendo aos poucos uma transferência. Acho que o BNDE cumpriu a sua função pioneira. O FUNTEC cumpriu uma função pioneira dessa formação de quadros, depois decolou uma outra estrutura para a pesquisa, como aconteceu com outras ideias geradas no Banco. A Eletrobrás<sup>57</sup>, por exemplo, nasceu de um esforço inicial do BNDE. Depois que o setor adquire maturidade uma estrutura própria passa a gerir seu desenvolvimento.

**O BNDE é criticado em relação ao processo de inovação tecnológica dos projetos que financia. Muitas vezes, se afirma que o Banco tem deixado de promover os empreendimentos privados.**

São deficiências de execução, não é? Filosoficamente, sempre quis olhar com atenção para esse aspecto da tecnologia, examinar os contratos de cessão de tecnologia. Filosoficamente, ele sempre foi aderente a essa ideia da importância. Pode, por deficiência de execução, não ter sido mais eficaz.

**Durante a sua gestão o BNDE teve algum momento de crise de sobrevivência?**

Eu diria que no início, sim. Na minha chegada ao Banco, eu diria que talvez alguns identificassem o fantasma da sobrevivência pela absoluta falta de recursos e uma não simpatia pelo então ministro da Fazenda, que tinha, de fato, uma atitude extremamente negativa em relação ao BNDE e o mantinha com “falta de ar”.

**O senhor considera que esse foi o grande momento de crise do BNDE? Do ponto de vista da opinião pública, o momento de crise na realidade foi o Caso Lutfalla<sup>54</sup>.**

Acho que, no Caso Lutfalla, o tratamento que a imprensa deu, e que a opinião pública absorveu, por ser formada pela imprensa, não fez inteira justiça. Todos os que leram tudo ficaram com a opinião formada de maneira correta. A opinião pública, você sabe muito bem, não lê tudo, lê o *lead* e forma uma opinião diferente da própria matéria que está contida nos órgãos de divulgação. Eu considero o Caso Lutfalla uma das manifestações mais veementes da filosofia do Banco e do vigor com que o BNDE defende e segue as suas convicções. Acho que todos se lembram desse episódio, mas vou fazer um brevíssimo histórico. Depois de um primeiro empréstimo, concedido em 1972, em 1974, ou 1975, a Lutfalla voltou a solicitar uma operação de crédito para saneamento do passivo. As primeiras observações, ainda na fase de prioridade, foram de que a Lutfalla não tinha seguido nenhuma das recomendações que o Banco havia feito quando da concessão do empréstimo original e estava numa situação de insolvência, não sendo, pois, recomendável o apoio do Banco. E o Banco foi chegando a essa conclusão ao longo do aprofundamento das análises. Ao mesmo tempo, foi sofrendo, não digo pressões, mas a presidência do Banco foi recebendo pedidos de diversas autoridades bem situadas argumentando que a Lutfalla não poderia quebrar. As análises do Banco foram concluindo e demonstrando que era totalmente impossível viabilizar a

empresa com operação de financiamento. Os empresários foram chamados, para ver se tinham condições de aumentar o capital ou se queriam fazê-lo, para que a empresa pudesse receber financiamento. Mas apenas financiamento era totalmente impossível.

Os empresários consultados sobre se poderiam fazer um aumento de capital, um aporte de recursos não exigíveis, disseram que não tinham condições. Então o Banco decidiu que não podia conceder o financiamento. Como os acionistas não tinham condições de aportar os recursos não exigíveis, por intermédio do aumento do capital que se fazia necessário, chegou-se à conclusão da inviabilidade, e concluiu-se que o Banco nada podia fazer. A empresa, que tinha acesso a instâncias políticas superiores do governo, procurou defender seus interesses. Por sua vez, o governo receou que se acelerasse um processo de deterioração do setor têxtil, que já tinha se iniciado com a concordata da Camilo Ansarah<sup>48</sup>, e que um eventual processo traumático da Lutfalla, fosse de concordata ou falência, pudesse desencadear um processo em cadeia de graves consequências sociais. O governo decidiu, então, que não poderia haver a concordata ou a falência, e recomendou ao Banco que concedesse apoio à empresa.

Recebi essa recomendação ao final da tarde e imediatamente reuni a diretoria do Banco. Disse que propunha, apesar da recomendação do governo, que o Banco mantivesse a sua decisão de não apoiar a empresa. A diretoria me apoiou por unanimidade. Foi uma reunião de 5 minutos, e foi redigido um telex ao governo. O conteúdo desse telex veio a público e dizia que apesar da recomendação do governo, a diretoria havia se reunido e decidido por unanimidade que não havia condições de o BNDE dar cumprimento a ela. Em reunião do Conselho Monetário, o governo acatou essa posição muito difícil e decidiu que, com recursos da reserva monetária, aportaria aqueles 350 milhões de cruzados à empresa, designando o Banco como executor, a risco zero. Os recursos da reserva monetária do Tesouro, votados pelo Conselho Monetário Nacional, seriam transferidos para a Lutfalla por intermédio do BNDE, que seria apenas o agente de execução da passagem desses recursos.

Acho que a severidade com que o BNDE se comportou como agente do Tesouro não encontra precedentes na história de qualquer instituição brasileira em casos semelhantes. O BNDE colocou interventores dentro da empresa imediatamente, para não deixar que nenhum centavo fosse manipulado pelos gestores incompetentes que haviam conduzido a empresa àquela situação, para não deixar que nenhum centavo fosse usado a não ser para cumprir a decisão do governo de evitar o problema social. O BNDE pagava a folha de pagamentos, pagava o credor

que estava com as contas. Depois de alguns meses dessa gestão dos interventores, o Banco fez um outro estudo, demonstrando ao governo que o menor custo social seria obtido pela liquidação da empresa. Liquidou a empresa, constatou irregularidades fiscais e outros desmandos de gestão e acionou os órgãos próprios, inclusive o Departamento de Polícia Federal, para punir os gestores, que haviam praticado atos ilícitos.

Foi o BNDE que atuou para que o Tesouro, que havia passado os recursos, se ressarcisse. Foi o BNDE que acionou a Comissão Geral de Investigações<sup>67</sup> (CGI) para a utilização da legislação excepcional, então existente, do confisco de bens. Acho que o Caso Lutfalla foi uma das únicas vezes em que o BNDE levou a CGI, primeiro, e depois o Ministério da Justiça e o presidente da República, a decretar o confisco da totalidade dos bens de todas as pessoas físicas afins a uma empresa e suas associadas. E confiscou tudo. Acho que o Caso Lutfalla é um apanágio do Banco, um dos casos que mais enaltecem a forma correta com que o BNDE age. No caso, não era nem com o seu patrimônio, mas com o patrimônio público que a ele foi acometido gerir.

**Na sua gestão o BNDE completou 25 anos. Naquela ocasião ocorreu um evento muito interessante no Banco, que foi um seminário. Gostaria do seu depoimento a respeito desse evento.**

Você se refere a que? Ao dos cientistas sociais? Ao de avaliação? Pois foram dois eventos.

**Refiro-me, também, aos painéis.**

Os painéis foram comemorativos dos 20 anos, menores que os eventos de 25 anos.

**Vinte e um anos, não é?**

É 21, mas comemorativo dos 20 anos. Aquilo foi extremamente arriscado. Na época havia certos assuntos totalmente fechados para a imprensa, em que não se tinha liberdade nem de pensar, nem de discutir. Se alguém falasse alto em distribuição de renda era acusado de comunista e ia parar na Polícia do Exército.

**Desculpe-me interromper, mas é bom lembrar que o órgão de governo que primeiro falou em distribuição de renda num documento oficial nessa época também foi o BNDE.**

Vamos entrar nesse caso aqui. A deflagração da discussão a sério do problema de distribuição de renda foi levantada porque nós, com o pretexto de fazermos aquele painel comemorativo do vigésimo aniversário do Banco, trouxemos diversos cientistas sociais para discutir temas importantes da economia brasileira. Então, a distribuição de renda foi um tema encomendado daqui, e o colocamos no painel, que ficou sob a presidência de Roberto Campos. A palestra foi do Gunnar Myrdal<sup>157</sup>, com debatedores de linhas de pensamento “muito homogêneas”\*, a Maria da Conceição Tavares e o Geraldo Langoni.

### **E o Zottmann<sup>205</sup>?**

O Zottmann estava lá também? O Langoni tinha acabado de escrever o livro dele, com umas teses sobre distribuição de renda, que foi o que “pegou fogo”. A discussão de temas que eram proibidos ganhou as primeiras páginas dos jornais e páginas inteiras. Eu acho que foi um grande serviço que o BNDE prestou à inteligência brasileira naquela época. Outro momento extremamente arriscado, em que corri riscos muito sérios, foi aquele discurso de Campinas.

### **O senhor se refere ao do Severo Gomes<sup>272</sup>?**

Exatamente! Foi sobre distribuição de renda. Na realidade, as colocações feitas desencadearam uma nova forma de discutir o assunto e me trouxeram problemas sérios. Acho que também foi interessante aquela discussão na comemoração dos 25 anos porque foi uma experiência de prática de democracia, embora fosse democracia para poucas pessoas.

**Em 1973 houve um painel em que estiveram o Prebisch<sup>260</sup>, o Myrdal, todo mundo. Foi exatamente na virada do governo, quando entrava o governo Geisel. Aquela época do Largo da Misericórdia, quando o Delfim Netto ia ser embaixador em Paris.**

Mas o Delfim foi muito depois. O Delfim ficou um ano. Um dos objetivos era discutir coisas em público, para ajudar a formar a opinião dos homens que seriam os tomadores de decisão. Havia temas como a Participação do Estado na Economia, com a presença do Werner Baer<sup>295</sup>, do Isaac Kerstenetzky<sup>173</sup> e do Annibal Villela<sup>17</sup>.

---

\* A referência foi feita em tom de brincadeira, dada a divergência de pensamento conhecida por todos entre os dois palestrantes.



Sempre havia na mesa alguém do Banco como debatedor. A participação do Estado na economia era um dos temas “quentes”, discutido por um dos maiores cientistas sociais, provavelmente o maior naquela especialidade. Poucos hão de se lembrar, mas um dos painelistas sul-americanos era o argentino Aldo Ferrer<sup>12</sup>. Eu discuti antes com ele, que me perguntou sobre o que eu queria que ele falasse. Eu disse: “Gostaria que você explicasse como um país de 28 milhões de pessoas, com um terreno fértil e plano, com energia hidrelétrica abundante, consegue ser essa desgraça que é a Argentina? Explica para a gente por que, como! Eu não sei como.” Ele riu muito e a conclusão dele foi de que isso era devido ao modelo político.

Falando nisso, houve também um momento arriscado, que foi aquela primeira declaração minha, quando o Humberto Barreto<sup>163</sup> disse que o candidato dele era o general Figueiredo<sup>182</sup>. Eu disse assim: “Como membro do governo do presidente Geisel, eu não posso dar outra resposta a não ser que o presidente determinou que o processo sucessório só pode ser discutido depois de janeiro. Como cidadão do meu país, eu gostaria muito de participar do processo de escolha do meu presidente pelo voto direto.” Lembra disso? Recebi uns “trancos”, mas tudo bem. Nós vamos lembrando os momentos de crise assim, aos poucos.

### **Quando o Jimmy Carter<sup>181</sup> veio ao Brasil, como explica terem escolhido o senhor para ser uma das personalidades que teriam acesso a ele?**

Pouco antes da posse do governo Carter houve um convite ao governo brasileiro para reuniões informais com o Zbigniew Brzezinski<sup>297</sup>. O governo brasileiro decidiu que iriam duas pessoas: o Azeredo da Silveira<sup>30</sup>, que era o ministro das Relações Exteriores, para tratar da parte política, e eu, para tratar da parte econômica. Foi uma reunião de três dias na Geórgia, onde Carter fora governador. Na última hora o Silveira decidiu não ir, achou que seria protocolarmente inadequado um ministro de Estado dialogar com uma pessoa que não era da estrutura oficial do governo americano. Então fui apenas eu. Só que não havia nenhum assunto econômico, era só política. Os temas eram direitos humanos, redemocratização e nada de economia. Era uma reunião extremamente fechada. Pelo Chile estava o Eduardo Frei<sup>100</sup>, mas havia outras pessoas de outros países, e eu estava lá representando o Brasil. Com isso, então, fiz um relacionamento com o Brzezinski. Atribuo a esse fato o convite que me foi feito, que me causou grande surpresa e que me deu uma característica, não distante da verdade, de ser uma voz meio opositorista.

Na realidade, eu tinha dentro do governo posições mais independentes, mais liberais. O convite me havia sido feito pelo embaixador americano, que me telefonou

uma semana antes e pediu sigilo. Eu respeitei o sigilo e ninguém soube. Dois dias antes, a própria Embaixada dos EUA divulgou a relação das pessoas convidadas pelo Carter para aquela conversa na Gávea Pequena. Aí o Azeredo da Silveira me ligou imediatamente: “Isso é verdade? Você foi convidado?” “Fui.” “Quando?” “Esta semana.” “Você consultou o presidente?” “Não.” “Mas como? Você não consultou o presidente?” “Eu não, Silveira.” “É um chefe de Estado de uma nação amiga, que vem aqui e convida um cidadão brasileiro.” Quando ele falou esse negócio de nação amiga, eu já estava irritado e falei: “É, presidente de uma nação amiga. A despeito de todos os seus esforços, ainda é uma nação amiga, não é, Silveira? Então, não vejo por que consultar. Aliás, quando o embaixador me consultou, eu aceitei na hora. Tendo aceito, não tenho de consultar porque, se o presidente negar, como é que eu vou voltar atrás? Recusar um convite é um ato de hostilidade ao chefe de Estado de uma nação amiga.” Ele retrucou: “Eu acho que você devia falar com o presidente. Você conhece o presidente?” Eu falei: “Exatamente por conhecê-lo eu não preciso consultá-lo.” Ficou assim, mas ficou ruim mesmo, pois foi um ataque evidente de ciúmes do Silveira, que já se tinha molestado ao final do governo, quando da primeira visita do Henry Kissinger<sup>161</sup> ao Brasil. Eu participei das reuniões do governo brasileiro com o Kissinger, e quando acabou o Kissinger me disse assim: “Você janta comigo amanhã?” Veio para o Rio e tivemos um jantar de quatro horas, no qual havia mais umas três pessoas. Os únicos interlocutores éramos eu e o Kissinger, que depois me arrastou para uma escola de samba com o Israel Klabin<sup>175</sup>. Vendo o jornal, o Silveira ficou “morto”: o Kissinger tinha ficado meu amigo, e não dele. Quando você perguntou sobre crises, eu disse que não havia nenhuma, mas aos poucos elas vão aparecendo.

### **Existe uma história grande de resistências...**

Talvez! E talvez seja a maior frustração nessa atividade: você resistir, estar certo e não conseguir... Para o país, é totalmente irrelevante o fato de o Banco não ter participado desses empreendimentos altos.

### **Satisfaz no nível pessoal, não é?**

Satisfaz no nível pessoal, mas não no nível de cidadão. Mas, retomando, há a Açominas<sup>3</sup>, a Valesul<sup>287</sup>... A Valesul está ficando pronta e é um grande “sucesso”. O custo direto de produção é maior que o preço de venda. A Açominas está aí. Houve vários desastres, que eu fiz tudo para impedir, em que o Banco não entrou. Mas é como você disse, satisfaz o ego, em termos pessoais, mas como cidadão a contribuição acabou sendo nula.

**Como o senhor vê o BNDE hoje? Alguns veem um esvaziamento muito grande no BNDE.**

Como disse, de fato não estou acompanhando. Posso até dizer uma coisa: tive de violentar as minhas inclinações pessoais depois que saí do Banco. Depois de 9 anos de convivência com um número muito grande de pessoas que me ficaram queridas, muito amigas, em relação às quais tenho importantes créditos e a quem credito também muitas coisas, tive de reduzir o número de contatos. Tive de me afastar de pessoas do BNDE, inclusive amigos. Isto porque tenho assistido muitas vezes, ao longo da minha vida, a uma tendência em relação à pessoa que sai do Banco de vir a ser identificada como polo de atração de descontentamentos. Haveria essa tendência de pessoas que estivessem em desacordo com alguma coisa virem chorar suas lamentações. Alguém que perdeu o prestígio internamente, que perdeu a posição. Então, como disse, violentando a minha inclinação natural, que seria de manter com bastante frequência um relacionamento com essas pessoas amigas, fui diminuindo o contato.

**Sim, mas e com o público?**

Confesso a você que, depois que passei para o setor privado, virei um tremendo preguiçoso, cultivo a preguiça. Leio até pouco jornal. Em termos institucionais, o BNDE foi criado num momento em que o mercado financeiro no Brasil era bastante incipiente, não tinha mercado de capitais, não tinha nenhum outro centro captador de poupança. Trinta anos depois, há o mercado financeiro, o mercado de capitais, toda a parte de bancos de desenvolvimento, de investimentos.... O panorama é outro! Então, independente da administração A, B ou C, dentro da evolução da economia, você acha que o papel do bnde como instituição, pelo fato de o desenvolvimento do país tender a declinar relativamente – se observarmos como foi no passado –, deverá continuar igual ou mudar. Em termos genéricos, se olharmos para o passado veremos que o BNDE tem mudado as ênfases em função da conjuntura. Quer dizer, o país muda, o BNDE muda com ele, deixando de lado certos setores que se tornam maduros e adultos, como no caso da Eletrobrás, depois a siderurgia, e fica com os outros. Mas sempre num processo de mudança extremamente dinâmico, como é o de uma nação jovem que quer crescer e que tem um índice de crescimento demográfico elevado.

No processo de crescimento de uma nação extremamente complexa como a nossa, com o desenvolvimento sempre meio desequilibrado, acho que, durante muito tempo, durante o futuro que veremos à frente, haverá papel para um banco

como o BNDE. Ele é que terá de estar sempre justificando a sua razão de continuar a existir, atuando também dinamicamente, atuando não passivamente. Não ficando à espera de ser atropelado pelas mudanças, mas procurando identificar antes as mudanças e fazendo com que aconteçam. O BNDE tem de agir sempre precocemente, pois é aquilo que eu falei antes: tem de identificar os gargalos e fazer com que eles não ocorram. Tem de identificar com antecedência! Daí a necessidade de toda aquela atividade de planejamento. Um planejamento inteligente constitui fator essencial para que o BNDE sempre demonstre ou justifique a continuidade da sua existência. Se ele ficar parado, sem esse sentido de antecipação, realmente a necessidade da sua existência será discutida. Será questionado se será apenas um guichê para entregar dinheiro para projetos que foram decididos por outros, sem a sua participação.

**O senhor, aos poucos, falou sobre os problemas e as crises. Mas o que o senhor consideraria os pontos altos, os momentos mais importantes?**

Foram exatamente as crises, fluíram delas. As crises de recursos conseguiram os recursos do PIS/PASEP. As crises políticas desencadearam a discussão e pensamentos maduros sobre problemas vitais, como a distribuição de renda. Acredito muito na teoria das crises. No caso brasileiro, sou aderente a essa ideia, que já desenvolvi em outras ocasiões. Efetivamente, foram as crises que alavancaram os períodos de crescimento e modernização, de modificação estrutural da economia brasileira. De modo geral, as crises de balanço de pagamentos alavancaram as mudanças estruturais da economia. No caso do Banco é a mesma coisa: uma grande crise de recursos desencadeou a aquisição de fontes permanentes, como as provenientes do PIS/PASEP.

**Os pontos altos seriam os momentos da resolução das crises?**

É, acredito que sim. É uma resposta rápida, já com um pouco de preguiça, mas acho que sim.

**Existem pontos que talvez valha a pena lembrar. O BNDE fez de onde sair dinheiro, multiplicou por dois em termos reais?**

É, eu me lembro dos números em dólares, faz sentido.

**Tornou-se o maior banco de desenvolvimento do mundo, num determinado momento passou o Banco Mundial. Uma das coisas que se**

diria assim, *en passant*, era a questão da pequena e média empresa. Havia o programa FIPEME<sup>153</sup>, que simplificou isso, a área de repasses que assumiu o papel da pequena e média empresa. Porque o Cláudio Bardella, num seminário, colocou que as pequenas empresas eram os bebês, que as pequenas tornam-se grandes, mas ficam estruturalmente deformadas. O Banco investiu em alguns pequenos projetos e eles viraram grandes. O BNDE tem um papel nisso ou o papel é dos programas do tipo Carajás?

Acho que tem, sim. Acho inclusive que essa colocação do Bardella foi feliz. O BNDE tem papel extremamente importante em geração de emprego, de modo geral, na relação capital/produto da pequena e média empresa, embora seja mais favorável em termos de criação de emprego, de disseminação, de atenuação da concentração de poder econômico. As pequenas e médias empresas dispersam o poder econômico e também permitem a atenuação de desequilíbrios especiais, como é a distribuição da renda, porque não é em todos os casos que se identificam projetos grandes. Não são todos que têm os fatores de localização que os conduzam para essa atenuação de desequilíbrios especiais da renda. Então, as pequenas e médias empresas são extremamente importantes. Acho que o Banco desempenhou um papel razoável no apoio a elas.

Primeiro operou o FIPEME; depois outros governos mudaram o nome, mas a filosofia principal da forma de atuar do Banco, de se tornar mais dinâmico no apoio à pequena e média empresa, foi baseada na mesma dicotomia que eu havia descrito antes. Era a que havia internamente para os projetos administrados pelo Banco, entre a função desenvolvimento e a função banco. O Banco fez isso, só que pela via externa, quer dizer, ampliou a flexibilidade dos mecanismos de repasse, concedendo aos agentes – praticamente a totalidade deles – uma ampla flexibilidade no poder de decidir sobre o aspecto bancário da operação. Por outro lado, reteve para si, via prioridade, primeiro uma definição *ex-ante* de diretrizes gerais, excluídas aquelas listas negativas, que não adiantava nem consultar, sobre certos setores para os quais é inerente a presença da grande empresa. Portanto, como eu estava dizendo, os agentes financeiros ficavam com toda a flexibilidade em relação à bancabilidade, à garantia; davam o crédito, e se não houvesse pagamento o risco era totalmente deles. Já o BNDE retinha a função de agente de desenvolvimento, fazendo a tal “lista negativa” e dando diretrizes gerais, retendo ainda, acima de uma certa dimensão, o poder de analisar prioridades. Então, essa dicotomia da função, que é homóloga, foi praticada internamente no Banco,

com prioridade de operações. Isso flexibilizou, realmente aumentou bastante o volume de operações com pequenas e médias empresas, porque eliminou para elas a grande dificuldade que tinham de acesso ao Banco, por uma diferença de linguagem.

A pequena ou média empresa de um estado pequeno efetivamente não conseguia dialogar com os técnicos do Banco, ou melhor, o técnico do Banco não conseguia dialogar com ela. O técnico do Banco, afeito a um determinado tipo de exigência, não conseguia “desligar a chave” e mudar para coisas mais simples. O processo de diálogo tornava-se extremamente difícil, ou quase impossível, isso sem falar em outras pequenas dificuldades mais prosaicas. Assim, esses pequenos e médios empresários passaram a tratar com alguém culturalmente igual, quer dizer, com alguém do seu estado, que conhece o ambiente local, a quem, talvez, até conheça socialmente. De maneira que acho que essa ideia sensibilizou, e que a função do Banco foi notável no que concerne à pequena e à média empresa.

**Há possibilidade, para essa área de projetos com agentes, de uma separação da estrutura do BNDE, como ocorreu com o FINAME?**

Em termos de empresa, acho desnecessário.

**Não pode virar um guichê? Pela quantidade de projetos? Se ficar muito na segunda linha, virando um guichê, um meio repassador, há o perigo de projetos com agentes para as pequenas e médias empresas correrem esse risco?**

Não se você retiver a função, como eu disse, via prioridade da decisão no que concerne ao aspecto macro. No aspecto macro o Banco decide. O agente só pensa em termos de capacidade de pagamento e garantia, porque o risco é dele, o fundamental é o risco ser dele. Se você der um “pacotão” e entregar a quem quiser, aí vira “o guichê” e a sobrevivência do Banco passa a correr risco. Se não tiver sentido de antecipação e não executar a sua função de agente de desenvolvimento, o Banco passa a correr risco de sobrevivência, porque a função de banco, capacidade de pagamento e garantia, talvez o Banco do Brasil e os bancos privados façam melhor. Esta é a essência da resposta a uma pergunta: renunciando a exercer a função de agência de desenvolvimento, que analisa e decide sobre a rentabilidade social ou o benefício nacional, o BNDE passa a funcionar só como guichê transferidor de recursos para projetos já decididos. E, então, como examinador apenas de bancabilidade, passa a correr risco de sobrevivência.

**O Banco é a única fonte de crédito da empresa privada nacional no longo prazo, não é?**

Hoje, não. Hoje há a Resolução 63<sup>264</sup>.

**Internamente, seria fonte de crédito. Se bem que, para crédito externo, não é qualquer empresa que pode conseguir.**

Sim, porque não lida com o exterior. Na Resolução 63, o empresário lida com o banqueiro nacional. O Banco toma o recurso e empresta a ele segundo o critério do banco brasileiro. Na medida em que o recurso externo custe a mesma coisa que o interno, o BNDE não está dando nenhuma vantagem comparativa do ponto de vista do cliente. Mas, no âmbito interno, o BNDE seria a fonte de recursos por excelência, um ponto de apoio quase exclusivo, que depende muito da época. E o Banco, em geral, é introvertido, tem aquela prática de o técnico não conversar muito com o empresário. O BNDE era muito voltado para si próprio, não era muito de sair, de fazer *lobby*, de se articular com o empresário nacional, inclusive sendo muitas vezes criticado por alguns casos que saíram nos jornais, como o da Transit<sup>282</sup> e o da Lutfalla. E outras empresas que estão encalacradas, mas que devem ao Banco a sua ascensão, ficam quietas.

**A que o senhor atribui o fato de o Banco não estar mais bem articulado com a opinião pública e com os empresários?**

O Banco sempre foi muito fechado em relação à opinião pública. Nunca trabalhou a opinião pública e não foi competente na construção de sua imagem. E assumo a minha parcela de responsabilidade nisso, de não ter feito, durante um período bastante longo, o que acho que deveria ter sido feito, ou seja, que o Banco trabalhasse na construção de uma imagem. Mas há o fato de que o que dá notícia é o caso negativo. O ser humano é um bicho mau por natureza, gosta de desgraça. É uma tendência natural do ser humano inclinar-se, em termos de veículos de comunicação, para a desgraça. Então, o caso negativo dá muito mais notícia que o positivo. Por outro lado, do ponto de vista do empresário, como no do cidadão de modo geral, o serviço público bem prestado nada mais é do que obrigação. Nos casos de sucesso, o empresário dá crédito nulo ao Banco. São raros os casos em que o sujeito credita ao Banco ter feito alguma coisa que tenha contribuído para o seu sucesso. Esta é a minha resposta em geral para a sua colocação. Há certa culpa do BNDE, específica: o técnico do Banco tende a ser um pouco arrogante. O empresário que faz a sua empresa leva 25 anos construindo

o negócio, corre riscos incríveis, crises de “falta de ar”, de quase falência, e constrói uma empresa de 3 mil empregados. Do seu ponto de vista, aquilo é um início sensacional, e quando chega no Banco, o técnico de 28 anos de idade, com quatro de formado, deixa-o esperando horas do lado de fora. Depois, quando é atendido, é tratado com certa arrogância. Por que? Porque o técnico tem o poder de decidir, ou acha que tem, e começa a fazer perguntas, até para se informar. Com vaidade, dá palpite sobre o setor da pessoa.

**O técnico diz que o sujeito deve reorganizar a empresa dele e vai colocando o que está no manual para fora.**

É claro que não é o caso geral. Mas o sujeito sai dali com ódio do Banco, mesmo que às vezes até receba o apoio desejado. Ele tende a achar que aquilo é um banco público, do governo, feito para atendê-lo. Nós falávamos nisso, mas só o tempo mesmo é que pode resolver essa questão. Uma coisa em que comecei a trabalhar no Banco logo no princípio diz respeito ao fato de o BNDE agir de maneira competitiva, como se estivesse competindo. Eu não entendia isso. Competindo com quem? Com o resto do sistema? Então, isso é um pouco de vício, um comportamento baseado no passado, em que o Banco era monopolista do crédito de longo prazo porque não havia crédito de longo prazo. Essa atitude é um pouco do hábito do monopólio, que é extremamente vicioso e ruim. Só que, hoje, o Banco não é mais monopolista, há competição. A Caixa Econômica tem as suas linhas. O Banco do Brasil, a meu ver erradamente, apesar de ser banco comercial, opera algumas linhas também, e, basicamente, há a Resolução 63 em tudo quanto é banco de investimento. Quando se tem subsídio, o seu crédito é muito mais barato, mas podem ser oferecidas tantas vantagens comparativas que você precisa estar atento.

A pessoa tem de aturar, mas hoje em dia, sem o subsídio e com política do governo de manter a variação das ORTNs<sup>228</sup> exatamente igual à variação cambial, a Resolução 63 e o crédito com correção monetária plena são parecidos. Com o crédito subsidiado está acontecendo o mesmo tipo de problema com o BNDE, pois de dois anos para cá o Banco está atuando em bloco. O Plano de Mobilização Energética está começando e já existe competição. Então, em relação à atitude competitiva na conquista do cliente, acho que o Banco ainda mantém o hábito de monopolista, quando não é mais monopolista. Isto contribui para esse problema de imagem. Tem um célebre filósofo patricio que diz: “Os empresários que receberam, que cresceram, não dão crédito nenhum ao BNDE.” Então esse filósofo



patrício costuma dizer assim: “Gratidão de empresário é medida em termos de expectativa de benefício futuro, não tem nada a ver com o passado.”

**Esse tipo de articulação seria interessante em termos de orçamento do BNDE. O senhor começou falando do problema de imagem, a fazer uma autocrítica. Quais outros pontos o senhor acha que deixaram de ser atacados ao longo desse tempo?**

São tantos que é difícil enumerar. A imagem que eu tenho de dentro do Banco, em dez anos de casa, também é a de alguma coisa que apareceu. O BNDE não dava manchete na década de 1960, quando entrei no Banco, mas pelo menos durante a década de 1970 deu.

**Quando o senhor deixou o BNDE, em qual setor o senhor teve a sensação do “não foi feito”?**

Eu diria que a maior frustração é aquela a que já me referi: das coisas contra as quais o BNDE lutou, mas que foram feitas, e que hoje estão sendo pagas com gigantesco custo social. A maior frustração é realmente das coisas que nós não conseguimos impedir. Infelizmente estávamos certos. Essa situação que estamos vivendo é em boa parte decorrente desses erros de avaliação, de investimentos originados de intervenções públicas desastrosas, com pouca ou nenhuma responsabilidade. Ocorre-me outra frustração de algumas coisas que quisemos fazer e não conseguimos. O PIAO, por exemplo, o Grande Carajás, os programas de redução ou de aceleração da substituição de derivados de petróleo, que na época produziram escândalos, o problema da indústria automobilística, certa conversão do modelo. São coisas que quisemos fazer, menos em termos de BNDE e mais em termos de estratégia nacional. Coisas que não eram essencialmente da área do BNDE. Formulações que nós fazíamos, apresentávamos ao governo, estavam certas, e que por inércia, mesmo não havendo reação, mesmo ninguém sendo contra, não chegavam a acontecer. Mas no balanço geral das frustrações, das coisas que queríamos fazer e não fizemos, e das que não queríamos e que foram feitas, o resultado geral é positivo.