

ISSN 1981-7789

# MEMÓRIAS DO DESENVOLVIMENTO

ano 3 - número 3 - outubro 2009



# 3



Centro Internacional  
**CELSO FURTADO**  
de Políticas para o Desenvolvimento

*Memórias do Desenvolvimento* é uma publicação do Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento

*Luiz Gonzaga Belluzzo* – Presidente Institucional  
*Rosa Freire d’Aguiar Furtado* – Presidente Cultural  
*Carlos Tibúrcio* – Diretor de Comunicação

Coordenador executivo – *Pedro de Souza*  
Assistente de direção – *Adriana Gomes de Carvalho*  
Assistentes Executivos – *Alexandre França* e *Glauber Cardoso Carvalho*  
Bibliotecária – *Aline Balué*

*Memórias do Desenvolvimento*

Copyright©2009 *Os entrevistados*

*Grafia atualizada segundo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, em vigor no Brasil desde 2009.*

Editoras – *Hildete Pereira de Melo* e *Gloria Maria Moraes da Costa*  
Conselho Editorial – *Luiz Gonzaga Belluzzo*, *Rosa Freire d’Aguiar Furtado*, *Maria da Conceição Tavares*, *Carlos Tibúrcio*, *Carlos Pinkusfeld Bastos*.  
Revisão – *Sheila Mazzolenis*  
Pesquisadores – *Ana Cláudia Caputo* e *Victor Leonardo de Araújo*  
Assistente de Pesquisa – *Vinicius Azeredo da Silva*  
Revisão Técnica – *Ana Cláudia Caputo* e *Gloria Maria Moraes da Costa*  
Transcrições – *Transcriba*  
Coordenação – *Maria Luíza Barretto* e *Tereza Almeida*  
Digitalização – *Estopim Comunicação e Eventos*, *Ana Cláudia Caputo* e *Gloria Maria Moraes da Costa*  
Projeto Gráfico – *A 4 Mãos Comunicação e Design Ltda*  
Editoração Eletrônica – *A 4 Mãos Comunicação e Design Ltda*

---

M533 *Memórias do Desenvolvimento*. – Ano 1, n.1 (2007).  
Rio de Janeiro: Centro Internacional Celso Furtado de  
Políticas para o Desenvolvimento, 2007.

v.

ISSN

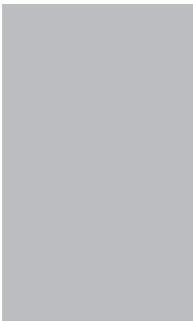
1. Furtado, Celso, 1920-2004. 2. Desenvolvimento econômico – Periódicos. 3. Áreas subdesenvolvimento – Periódicos. 4. História econômica – Periódicos. 5. I. Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento.

CDU 330.34

---

Todos os direitos desta edição reservados ao *Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento*

Av. República do Chile, 100 – subsolo 1, salas 15-17  
20031-917 Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
tel: (5521) 2172-6312 / 6313  
site: [www.centrocelsofurtado.org.br](http://www.centrocelsofurtado.org.br)  
email: [centro@centrocelsofurtado.org.br](mailto:centro@centrocelsofurtado.org.br)



# Sumário

 <b>Editorial</b>	5
 <b>Entrevistas</b>	
<b>I. Presidentes do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE)</b>	
Lucas Lopes	9
Roberto de Oliveira Campos	41
Marcos Pereira Vianna	65
<b>II. Funcionários do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE)</b>	
Celso Furtado	101
Ignácio de Mourão Rangel	123
Juvenal Osório Gomes	137
Maria da Conceição de Almeida Tavares	161
Rômulo Barreto de Almeida	193
Sebastião José Martins Soares	209
<b>III. Empresários</b>	
Cláudio Bardella, José Ephim Mindlin e Luis Eulálio de Bueno Vidigal Filho	245
Einar Alberto Kok e Hessel Horácio Cherkassky	259
Eugênio Emílio Staub	275
Paulo Diederichsen Villares e Abraham Kasinsky	287
 <b>Notas Técnicas</b>	303

## EDITORIAL\*

O terceiro número da publicação *Memórias do Desenvolvimento*, do Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento, editou entrevistas realizadas em 1982, pelo Projeto Memória do BNDE. Essas entrevistas fizeram parte das comemorações de 30º aniversário de fundação do Banco. A equipe do projeto “*O papel do BNDE na industrialização do Brasil – Os anos dourados do desenvolvimentismo – 1952-1980*”, deste Centro, usou as entrevistas para análise da trajetória do Banco durante o período. A história oral é um método extremamente útil na contextualização de acontecimentos, conjunturas, instituições e aspectos da história contemporânea.

A importância dos depoimentos e o fato de que as entrevistas não tinham sido objeto de nenhuma análise anterior e nem mesmo de divulgação pela instituição, leva o Centro Celso Furtado a publicá-las nesta revista, que tem como objetivo divulgar fontes documentais. As entrevistas foram gravadas, ao longo do ano de 1982, por uma equipe de funcionários do Banco, que participavam do Projeto Memória.<sup>1</sup> Essas gravações, apesar de terem sido transcritas, não haviam recebido, até agora, tratamento editorial. Durante a pesquisa que realizamos, ficou evidente sua importância para o entendimento da trajetória do Banco e dos meandros da política econômica nacional. Acrescentou-

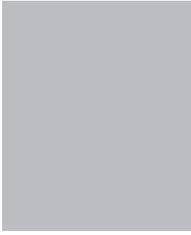
---

\*Agradecemos ao presidente do BNDES, professor Luciano Coutinho, e aos ex-presidentes, ex-funcionários e empresários e familiares dos entrevistados, que autorizaram a publicação das entrevistas. Agradecemos ainda a Gerência de Documentação (GDOC) do Banco pela acolhida.

1. Os entrevistadores do BNDE foram os seguintes funcionários: Aloísio Barbosa, Ângela Coronel, Carlos Telles de Menezes, Eurycles Pereira, Francisco Marcelo Rocha Ferreira, Iolanda (não foi possível identificar o sobrenome), Jorge Marques Leandro, José Eduardo de Carvalho Pereira, Luis Carlos (não foi possível identificar o sobrenome), Marcelo Averbug, Nora Lanari, Paulo Jerônimo de Souza, Ricardo Weiss, Rui Modenesi, Roberto Rodrigues, Salo Coifman, Sonia Meinberg.

se um capítulo especial, de Notas Técnicas, a fim de esclarecer aos leitores fatos, instituições, empresas, leis e personagens referidos pelos entrevistados em seus depoimentos. Essas notas estão em ordem alfabética e numeradas para que ao longo da leitura os leitores possam, com facilidade e rapidamente, identificar a referência feita pelo entrevistado. Sobre cada um dos entrevistados elaboraram-se verbetes bibliográficos.

Para publicação nesta edição foram selecionadas entrevistas de presidentes, diretores e funcionários do Banco e de líderes empresariais que tiveram negócios com o BNDE, desde sua fundação. Na metodologia utilizada pelo Projeto Memória, nem sempre foi privilegiado o depoimento individual e algumas entrevistas foram coletivas. A equipe que fez a revisão técnica das entrevistas procurou manter, sempre que possível, o tom coloquial inerente ao depoimento oral.



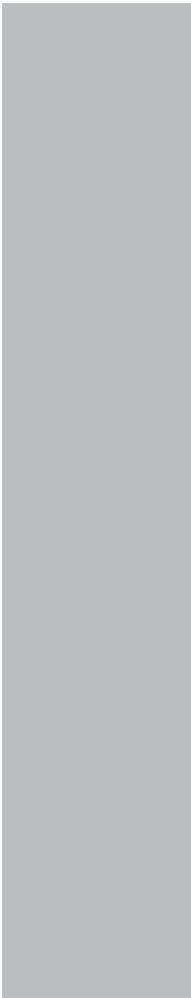
*ENTREVISTAS*

*I – PRESIDENTES DO BNDE*

*LUCAS LOPES*

*ROBERTO CAMPOS*

*MARCOS VIANNA*



*Lucas Lopes\**

**L**ucas Lopes nasceu em 1911, em Ouro Preto (MG). Engenheiro civil e economista, presenciou e foi um dos gestores dos anos dourados do desenvolvimentismo nacional da década 1950, como um dos técnicos responsáveis pelas políticas de expansão energética do período, do estado de Minas Gerais e do país. Foi duas vezes ministro de Estado, primeiro como ministro de Viação e Obras Públicas do governo Café Filho e ministro da Fazenda no governo Juscelino Kubitscheck. Presidiu o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e coordenou o Conselho do Desenvolvimento que elaborou o Plano de Metas de JK. A historiografia o consagra como grande formador de equipes técnicas pelo trabalho desenvolvido na organização das Centrais Elétricas de Minas Gerais (CEMIG) e no planejamento do BNDE. A forte tensão no governo JK, entre os expansionistas e os estabilizadores da moeda, envolvia as equipes do Banco do Brasil e do Ministério da Fazenda. O Ministério, quando comandado por ele, adotou uma postura monetarista e elaborou o Plano de Estabilização da Moeda, em 1958, cuja finalidade básica era controlar a inflação. Este plano dividiu o governo e envolveu também as negociações brasileiras com o Fundo Monetário Internacional. O governo acabou rompendo relações com o Fundo por discordar da postura monetarista do FMI, depois da demissão de Lucas Lopes, oficiosamente motivada por problemas de saúde do ministro, que sofreu um enfarte em Caxambu (MG). Faleceu em 1994.

---

\* Entrevistado em 8 de março de 1982, por Ângela Coronel, Ricardo Weiss, Marcelo Averbug e Iolanda (não foi identificado o sobrenome da entrevistadora).

**O objetivo dessa entrevista é recolher um depoimento pessoal em relação à época em que o senhor esteve no BNDE<sup>41</sup>. Por meio de depoimentos, estamos tentando recontar a história do Banco.**

Existe também uma documentação muito importante dentro dos arquivos do BNDE, especialmente alguns documentos pessoais de diretores. Estes são de grande importância, pois são documentos da época citando fatos, perspectivas, mostrando otimismo e pessimismo, e são, na minha opinião, mais importantes do que os depoimentos pessoais.

**Em relação às comemorações dos 30 anos do BNDE, existem diversos projetos que estão em andamento e existe um grupo de pessoas que está empenhado em refazer e reconstruir essa memória por escrito. Nesse momento, nosso empenho é recolher os depoimentos, mas tudo isso faz parte de um mesmo esforço de reconstrução de Memória.**

O cuidado que se deve ter com os depoimentos é para que não reflitam apenas brigas pessoais, conflitos de opiniões. Eu posso começar por dizer que participei da fase de criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico como membro da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos (CMBEU)<sup>68</sup> e assisti à elaboração inicial do projeto do Banco. Participei de muitos debates, ou assisti muitos debates, sobre qual seria a melhor forma de se criar uma organização no Brasil que fosse capaz de dar a contrapartida em cruzeiros aos financiamentos que estavam sendo previstos, e já se encontravam em estágio avançado, nos estudos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. O BNDE nasceu com a finalidade de ser o órgão brasileiro que daria a contrapartida aos financiamentos externos necessários para o andamento dos projetos. Inicialmente, desejava-se a garantia de cerca de US\$ 500 milhões, depois reduzidos a US\$ 300 milhões ao longo de várias discussões. O BNDE tinha como finalidade formular projetos que pudessem ser bancados especialmente, pelo Banco Mundial<sup>39</sup> e pelo EXIMBANK<sup>115</sup>, os dois órgãos que haviam assumido *a priori* o compromisso de dar financiamento. Naturalmente, outras fontes de financiamento foram logo contempladas e imediatamente foram estudadas pelo Banco. A Comissão Mista Brasil-Estados Unidos foi uma iniciativa que trouxe enorme contribuição para a época, porque o Brasil não tinha experiência na formulação de projetos de investimento, de projetos financeiros, e o mundo mesmo tinha pouco desenvolvimento da técnica de planejamento. A técnica de “projetamento” era, então, uma coisa nova e surgiam os primeiros livros sobre projetos financeiros na bibliografia internacional. A Comissão Mista trouxe para o

Brasil uma série de técnicas de elaboração de projetos de investimento e isso deu mais substância técnica, maior eficiência da análise de oportunidade e de custo/benefício. Estas eram noções que não existiam na mecânica bancária, na instrumentalização de projetos de financiamentos no Brasil. Os financiamentos eram principalmente do Banco do Brasil<sup>34</sup>, que não financiava as entidades de governo, e só raramente o fazia. O BNDE foi criado porque se tinha em mira projetos em que se pudesse contar com a participação de investimentos, de capitais e de empréstimos estrangeiros ao lado de fundos brasileiros.

Na época, nunca se havia pensado em investimentos de risco estrangeiros e nós tínhamos de buscar recursos de financiamento em moeda nacional. Isso levou o Banco a desenvolver técnicas de planejamento, que eram técnicas orçamentárias mais objetivas, exigindo revisão de orçamentos e sobre as projeções ao longo de todo o período dos empréstimos e da execução dos projetos. Por exemplo, a noção de *cashflow* não existia, não se conhecia essa palavra, e ela foi introduzida pela Comissão Mista. O mesmo se pode dizer sobre a noção de rentabilidade ao longo do tempo. Hoje, tudo isso é comum em projetos de financiamentos industriais, principalmente. A Comissão Mista teve uma limitação no seu trabalho, pois foi fruto da célebre “teoria dos pontos de estrangulamento e de germinação”, ou seja, foi criada com o objetivo primordial de estudar e financiar os pontos de estrangulamento e alguns pontos de germinação da economia nacional. Na época, o Brasil não tinha mecanismos de financiamento para ativar a reconstrução do seu sistema ferroviário, a expansão do seu sistema de energia elétrica e a expansão da indústria petrolífera. Não havia recursos normais do governo para isso e a iniciativa privada não tinha capacidade de participar de projetos desse tipo, pois eles eram, basicamente, projetos de investimento em setores de utilidade pública ou estatais. A Comissão Mista, nessa época, limitou muito, ou quase que exclusivamente, seu escopo a projetos desse tipo. Estudou alguns projetos industriais que pudessem ser pontos de germinação, como o projeto da Álcalis<sup>77</sup>, por exemplo, que seria o de “germinar” um polo químico no estado do Rio de Janeiro. Igualmente, houve alguns projetos de frigoríficos, de silos, de mecanização da lavoura etc., mas o essencial, o que absorveu a maior parte dos recursos, foi a reorganização e o reequipamento dos projetos ferroviários, das estradas de ferro e a expansão do sistema elétrico.

O Brasil vivia, naquela época, com um sistema ferroviário totalmente envelhecido, que não havia sofrido nenhuma modernização, ou mesmo reparação e substituição de peças durante longo período. Durante a guerra, não havia a menor possibilidade

de importar qualquer equipamento e isto gerou graves pontos de estrangulamento. O segundo setor, que era o de energia elétrica, tinha atingido crises bastante perigosas, levando ao racionamento do fornecimento em áreas da maior importância. Nós tivemos racionamento em São Paulo, tivemos racionamento no Rio de Janeiro e perspectivas de novos racionamentos imediatos. Os projetos que surgiam para essas áreas eram realmente inadequados, tendo em vista as projeções de crescimento. Geralmente, as empresas distribuidoras, as empresas concessionárias, como a Light<sup>202</sup>, não tinham recursos de financiamento, de investimento, para acompanhar as demandas que teriam pela frente. Havia dois grandes grupos no negócio de energia elétrica e o governo, desde o momento de criação da Comissão Mista, já conduziu uma parte de seus recursos para a criação futura da Eletrobrás<sup>57</sup>, como forma de ampliar os investimentos no setor de energia elétrica em grande escala.

**O senhor falou da criação do Banco em função da necessidade de financiamentos oriundos dos projetos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos e da necessidade de aplicação em infraestrutura, em serviços de utilidade pública. No seu entender, foi a partir daí que se fundou um banco que se chama Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico, ou seja, uma instituição estatal de financiamento de longo prazo, que é um mecanismo relativamente heterodoxo?**

Perfeito.

**Qual é o alcance que se pensava dar ao BNDE quando ele foi criado a partir dessa gênese? Qual é o alcance da sigla BNDE?**

O Banco foi criado na base da formação de um fundo de desenvolvimento econômico, que foi o Adicional do Imposto de Renda<sup>7</sup>, que seria cobrado por um prazo limitado. Esse Adicional do Imposto de Renda deveria gerar recursos capazes de ser a contrapartida necessária aos financiamentos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Se não me engano, falava-se em US\$ 40 milhões, sendo 20 milhões em dólares e 20 milhões em cruzeiros equivalentes. Naquela época, US\$ 20 milhões correspondiam a 500 milhões de cruzeiros. Creio que era mais ou menos isso. Houve uma timidez grande dos legisladores e do próprio governo em criar um Banco de Desenvolvimento Econômico, na escala em que hoje atingiu. Em um primeiro momento, o objetivo era realizar projetos restritos e criar estrutura com capacidade de expansão futura, criar um corpo técnico, criar uma entidade que surgiria em função do seu próprio trabalho. Não havia a ambição desmedida

de crescer indefinidamente, mas existia a certeza de que, em função do seu próprio desenvolvimento, ocorreria, futuramente, uma expansão. É fácil verificar na legislação que, desde muito cedo, o BNDE compreendeu que os fundos de que dispunha não eram suficientes para cumprir o projeto que tinha sobre a mesa e solicitou uma nova legislação, prorrogando por mais 15 anos os fundos provenientes da legislação inicial. Essa fase foi interessante porque fizemos um exame de consciência e nos perguntávamos o que, realmente, o Brasil teria de enfrentar. Por que tínhamos de pedir mais 15 anos e em que escala? Procurávamos obter outros recursos, além do fundo originado do Adicional do Imposto de Renda, como os decorrentes do crescimento de depósitos das caixas econômicas, depósitos das companhias de seguros e de capitalização, e outros fundos que procurávamos absorver como parte do processo de capitalização do BNDE. Esses seriam devolvidos em forma de empréstimos, ao longo de 15 anos.\* Assim, não demorou muito para transformarmos os empréstimos em imposto aplicado a fundos específicos, sem obrigação de reembolsar os contribuintes do Imposto de Renda. Essa foi a história, em termos muito gerais, dessa fase de criação do Banco.

**O senhor falou que já se pensava, então, em uma evolução das fontes. Ao mesmo tempo, também se pensava numa nova clientela? Quer dizer, essas novas fontes já não seriam mais tipicamente os projetos de utilidade pública? Como é que foi esse salto do Banco?**

O próprio relatório da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos – e eu me refiro ao relatório básico, além dos 25 volumes referentes aos projetos – fez uma análise bastante precisa do desenvolvimento da economia nacional, dos seus problemas, das suas demandas. Ali está demonstrado, claramente, que o Brasil teria de entrar em um processo de capitalização maior do que o fazia naquele momento. Havia uma abertura pela frente e nós tínhamos de tentar obter novos tipos de financiamento e novos tipos de investimentos. O BNDE poderia, eventualmente, ser o elemento catalisador, mas não necessariamente o responsável pelo projeto. Para fortalecer alguns setores da economia que estavam com dificuldade de capitalização e não tinham recursos – como, por exemplo, o setor de marinha mercante –, elaboramos

---

\* A ideia inicial era a geração de recursos mediante empréstimos voluntários. Entretanto, mesmo com taxas de juros baixas, verificou-se que seria impossível o ressarcimento futuro. Dado esse fato, a opção recaiu sobre o Adicional do Imposto de Renda, um tipo de empréstimo compulsório.

ou trabalhamos a legislação dentro do próprio BNDE. O Fundo de Marinha Mercante foi estudado dentro do BNDE, assim como o Fundo Portuário e também a revisão do Imposto Único sobre Combustíveis<sup>166</sup>. Essa foi uma legislação da maior importância para aquela época, porque atribuiu recursos para várias fontes, quando esses recursos eram mais ou menos concentrados no Departamento de Estradas e Rodagens. Afirmo que foi uma das legislações mais bem feitas daquela época.

A Eletrobrás não foi um projeto do BNDE, seu projeto básico era independente, era do governo, era um projeto do presidente Vargas<sup>142</sup>, apoiado posteriormente por todos os outros presidentes. Entretanto, ele teve no BNDE o maior estímulo na sua formulação, no seu detalhamento e, apesar de não diretamente, o Banco muito participou da sua discussão. O BNDE trabalhava apenas fornecendo pareceres técnicos aos ministros, às entidades, aos deputados, porque o BNDE não tinha função política. Mas a formulação do projeto da Eletrobrás foi, em grande parte, feita no BNDE numa época, e aí eu vou avançar um pouco no tempo para lembrar que o BNDE, a partir de certo momento, passou a ser um órgão de logística do Conselho do Desenvolvimento<sup>85</sup>. O Conselho foi criado pelo presidente Kubitschek para desenvolver um programa muito mais amplo, chamado Programa de Metas<sup>251</sup>. O BNDE não teve nenhuma participação no ato de formulação do Programa de Metas, mas não é indiscrição alguma dizer que a maior parte dos diretores e membros do BNDE, e muitos eram da UDN, encontraram o JK e o ajudaram a fazer o primeiro esforço do Programa de Metas.

### **Quem foram eles?**

Eu fui um dos membros da “cozinha”, porque era ligado pessoalmente ao Juscelino<sup>197</sup> desde Minas Gerais. Naquele momento em que ele se candidatou e foi eleito, assumi uma posição importante, porque eu era ministro da Viação do governo Café Filho<sup>185</sup> e mais tarde do governo Nereu Ramos<sup>222</sup>. Sem dúvida, a posição de ministro dava certa importância como elemento de polarização.

### **Depois o senhor foi ministro da Fazenda?**

Mais tarde, no governo Kubitschek, depois de ter passado pelo BNDE, como presidente.

### **E do BNDE o senhor foi para o Ministério da Fazenda?**

Do BNDE, diretamente. Foi em junho de 1958 que eu fui para o Ministério.

**Na função clara de planejamento que o BNDE cumpria, mesmo que embrionariamente, já apareciam as funções do Ministério do Planejamento<sup>218</sup>, da Secretaria de Planejamento?**

O BNDE foi a Secretaria de Planejamento de um órgão que hoje não existe mais, chamado Conselho do Desenvolvimento Econômico. O Conselho do Desenvolvimento foi, teoricamente, o órgão de planejamento que se criou para elaborar o Programa de Metas, que tinha uma peculiaridade, pois foi elaborado e executado por meio de um mecanismo criado: o de Grupos de Trabalho. Havia a coordenação de uma Secretaria que dava a esses Grupos de Trabalho a logística de informações, de datilografia, de estenografia, etc. Os Grupos de Trabalho funcionaram no andar de cima do próprio edifício do Banco, e eram formados, em grande parte, por pessoal do Banco, além de pessoas externas. O Programa de Metas não foi elaborado por ninguém, especificamente. Ele não foi feito individualmente por ninguém, mas foi fruto dos Grupos de Trabalho, mais ou menos inspirado no mecanismo de planejamento do *Plan Monet*<sup>239</sup>, do governo francês. Procurávamos reunir um grupo de técnicos especializados em determinados setores previsto para fazer parte do Programa de Metas, e esses técnicos preparavam os estudos e documentos. A enumeração do Programa de Metas foi feita logo de início, depois de um pouco de maturação, e o Programa foi apresentado pelo presidente Juscelino Kubitschek com as suas 30 metas. Mais tarde, apareceu uma nova, que era a meta de Brasília. Mas essas 30 metas eram bastante específicas e representavam aquilo que nós sentíamos que o Brasil precisava. Quando me refiro a nós, faço menção ao grupo de pessoas que viveram essa experiência, que elaboraram esses documentos e que sempre deram ao BNDE excelência.

**O Plano de Metas era basicamente um plano de aplicações para a criação de uma infraestrutura para que o país pudesse se modernizar. Com esse sentido, o Banco era industrialista?**

Não! O BNDE era um órgão que tinha a ideia de complementar a noção inicial que até então vigorava: ultrapassar os dois objetivos de “pontos de estrangulamento e de taxas e focos de crescimento econômico”, buscando áreas em que houvesse grande possibilidade de desenvolvimento, não só industrial, como agrícola, especialmente agrícola. Havia muito pouco sentido social nos programas do BNDE. A atenção para os problemas sociais era bem pequena e o Programa de Metas não tinha a ambição de cobrir toda a economia nacional. Nesse ponto, friso que uma das características importantes, que nunca foi bem entendida, é que o Programa

de Metas não era um ambicioso programa, mas um programa de objetivos limitados. Quando fixamos 31 metas, deixamos de lado mais outras 30 que, naquele momento, não faziam parte dos objetivos do nosso órgão de trabalho. Todo o trabalho do Ministério da Educação deveria se dar por meio de mecanismo de verbas próprias alocadas, ou seja, provenientes do Orçamento da União. O Ministério da Saúde, por exemplo, não existia na época. Esses setores não eram partes do Programa de Metas e seriam objetivos dos orçamentos normais da União. O Programa de Metas teve o mérito de concentrar seu foco em alguns setores menos dispersivos, menos sujeitos às pressões políticas de distribuição de verbas, fixando-se onde havia possibilidade de formular objetivos mais claros. Com esse sentido, o Programa de Metas foi muito limitado e buscou sempre uma listagem de projetos para o qual fluíam os recursos, não permitindo “politicagem” em torno desses investimentos. É importante destacar isto: nós praticamente absorvíamos os recursos todos e os políticos não tinham como fazer orçamento.

### **Bons tempos!**

Eram bem melhores, mas progredimos muito. O BNDE hoje tem técnicas de elaboração de projetos muito melhores, recursos maiores, uma expansão enorme de capacidade, criou órgãos auxiliares muito eficientes que ajudaram a formular muitos programas, como a FINEP<sup>120</sup>, por exemplo. O Programa de Metas foi, de certa forma, a partir da sua elaboração, um dos objetivos e uma das obrigações mais importantes do BNDE, porque agregava projetos que exigiam recursos para serem implantados e esses recursos vinham, em grande parte, do BNDE. Entretanto, o BNDE tomava a iniciativa de criar instituições capazes de buscar novos recursos para, junto com ele, poder executar projetos ou incentivar a iniciativa privada a sair para programas que pudessem ser executados. Das metas, com o apoio integral do próprio Banco, saíram programas que incentivaram os investimentos da indústria automobilística, da indústria de construção naval, da indústria de material elétrico pesado, dentre outros. Todos esses programas – que, naquela época, foram fruto do processo de “demarragem”<sup>\*</sup> da economia, ou seja, de um processo de industrialização mais ativo – tiveram origem no Programa de Metas e no BNDE.

---

\* Demarragem é um termo utilizado no setor ferroviário, onde Lucas Lopes viveu parte de sua experiência profissional, e que significa tirar uma locomotiva da inércia.

Nessa época, o BNDE teve uma atuação muito ativa na formulação desses programas. O programa da indústria automobilística foi redigido no Ministério da Viação, por um Grupo de Trabalho chefiado pelo Lúcio Meira<sup>203</sup>, o ministro, mas com praticamente todo o resto do pessoal ligado ao BNDE. A elaboração da concepção intelectual, a elaboração inicial foi o BNDE que trouxe. Pelo menos é assim que compreendo, pois conheço bem os detalhes. O detalhamento da formulação dos programas de nacionalização do automóvel foi algo que desceu do nível dos decretos para o nível de execução, e foi o BNDE o agente executor. Explicando melhor, foi fruto do Conselho do Desenvolvimento Econômico com o pessoal do BNDE, atuando lado a lado. Os técnicos do BNDE participavam sistematicamente de quase todos esses projetos do Programa de Metas. Cada Grupo de Trabalho do Programa de Metas tinha uma característica: quase sempre tinha um coordenador, que era um secretário, um homem-chave do BNDE, que, geralmente, possuía alto padrão de especialização no setor. Além disso, havia também um representante de cada um dos órgãos que, no decorrer do tempo, iriam ser chave nas tomadas de decisões dessas metas. Assim, havia alguém do Departamento de Câmbio do Banco do Brasil, da Diretoria de Câmbio; alguém da SUMOC<sup>278</sup>, que era o Banco Central daquela época; e alguém da CACEX<sup>51</sup> daquela época. Esses homens, sistematicamente, faziam parte desses Grupos de Trabalho, de modo que as decisões que eram tomadas nesses grupos já atendiam à filosofia desses órgãos. Isso exigia, normalmente, decisões de governo cujas propostas originavam-se naqueles Grupos de Trabalho. Sem dúvida, foi uma das coisas importantes. E o BNDE participou, praticamente, de todas as formulações do Programa de Metas.

### **Na organização do trabalho, não havia um coordenador para cada meta do governo?**

Alguns coordenadores serviam para várias metas. Por exemplo, o Otávio Dias Carneiro<sup>232</sup> foi um homem que ficou *full time* no Conselho do Desenvolvimento, um economista do mais alto padrão, e ele, se não me engano, participou da elaboração de várias metas. De um modo geral, havia um coordenador para cada meta. Alguns, como o Dias Carneiro, naquela época não eram do BNDE, mas eram do Conselho do Desenvolvimento. O João Batista Pinheiro<sup>183</sup>, nessa época, participou também da coordenação de alguns desses projetos, mas outros eram realmente estranhos, como o John Cotrim<sup>188</sup>, que veio da CEMIG<sup>72</sup> para ser o coordenador da Meta de Energia Elétrica. O Cotrim veio para desenvolver e aplicar os recursos que formariam a Eletrobrás, especialmente o projeto de

FURNAS<sup>137</sup>, que foi o primeiro projeto importante. As hidroelétricas de Paulo Afonso e de FURNAS eram os grandes projetos que estavam maduros, pois já tinham sido estudados para serem iniciados imediatamente.

**O Banco investiu muito na siderurgia, praticamente em dois grandes projetos siderúrgicos: o da USIMINAS<sup>285</sup> e o da COSIPA<sup>80</sup>. Mas isso foi, evidentemente, gestado nesse período. Gostaria que o senhor abordasse um pouco a questão da siderurgia, pois acho muito importante.**

Esse é um dos setores que eu realmente não gosto muito de dar depoimento pessoal, porque fica parecendo que são excessivos, autoelogiosos. Na verdade, nós tínhamos a convicção de que o Brasil precisava de uma expansão do setor de produção de aço e, sem dúvida, Volta Redonda<sup>292</sup> tinha os seus programas de expansão. Volta Redonda, na época, era uma organização altamente credenciada, pois tinha construído a primeira grande siderurgia do Brasil, mas não tinha grande entusiasmo para cooperar com os novos órgãos, como o BNDE. O mesmo se dava em relação a outros órgãos, formados por economistas mais ou menos “vagos”, que se reuniam para projetar o futuro do Brasil. De modo que, apesar de relações pessoais muito boas, a CSN<sup>79</sup> não era uma instituição que tivesse assumido a liderança de desenvolver um programa de siderurgia. O que aconteceu foi bem interessante! O programa de siderurgia era muito pouco ambicioso, e o desdobramento não foi decorrente do que estava no Programa de Metas, mas o que se tornou realidade foi fruto da pressão dos fatos.

O primeiro fato importante foi o aparecimento de um grupo japonês, representando o próprio governo japonês, que tinha grande interesse na siderurgia brasileira. Esse grupo representava, especialmente, a grande indústria de equipamentos japoneses, que tinha interesse em vender, para o Brasil, uma usina integrada de aço. Naquele momento eles perceberam que aqui havia oportunidades, porque tinham um complexo e a indústria japonesa não conseguia vender equipamentos pesados em outras áreas – isso porque tinha sido reconstruída com equipamentos norte-americanos. Eles só tinham laminadores norte-americanos, equipamentos norte-americanos, e por isso não conseguiam vender. Essa iniciativa deu origem à expansão da USIMINAS.

O governo japonês e uma associação de empresas japonesas, ou seja, um desses órgãos de representação, mandaram uma missão exploratória ao Brasil para saber os projetos de siderurgia que aqui existiam. Essa missão foi primeiro a São Paulo, onde já se falava em um projeto – já existia, então, um estudo de

localização do que seria a COSIPA, na Baixada Santista. Era um estudo muito preliminar. Como era um projeto da iniciativa privada, eles foram a São Paulo, mas foram muito mal recebidos. Não se acreditava que os japoneses quisessem fazer um projeto tão importante, que estivessem dispostos a isso. Houve realmente falta de informação, pois não se sabia “quem era quem” naquele grupo que veio ao Brasil. Entretanto, o grupo era do mais alto padrão de representantes do governo japonês e das empresas fornecedoras de equipamentos e das siderúrgicas. Então, esse grupo veio para o Rio e, muito desapontado, procurou o embaixador japonês e disse: “Nós estamos realmente tristes, porque fomos muito mal tratados, não sabemos o que fazer”. O Embaixador me procurou, pois era meu amigo, e foi o homem-chave do projeto da USIMINAS. Eu disse: “Bom, existe uma possibilidade interessante, que nós, mineiros, temos sabor por ela: é a construção de uma usina siderúrgica em Minas. Lá já existe a Belgo-Mineira e existem outros projetos menores. Os senhores, querendo estudar Minas, terão também uma pequena companhia-piloto, chamada USIMINAS, criada pela Federação das Indústrias de Minas Gerais, com um capital nominal.” Eles foram a Minas Gerais e foram recebidos com a maior alegria e tranquilidade. Dado o interesse, ao voltar, o grupo disse que faria um relatório recomendando uma segunda missão, para definir tamanho, volume, localização, tipos de projetos, etc. Essa segunda Missão, a Horikoshi<sup>158</sup>, veio ao Brasil, mas antes os japoneses convidaram uma missão brasileira para ir ao Japão, para conhecer quem eles eram. E lá se foi uma missão de técnicos brasileiros visitar o Japão e conhecer as siderúrgicas e as empresas que estavam envolvidas nessa proposta. Os japoneses insistiam em que era preciso compreender que não eram “picaretas”, e nem vendedores de máquinas. Estavam interessados na proposta e que representavam, realmente, as grandes empresas siderúrgicas e as grandes empresas de equipamentos.

Essa segunda missão veio ao Brasil e entrou em contato com o BNDE e nós demos apoio total, mas demos também completa liberdade para estudarem a localização e tipos de produtos que eles julgavam possíveis. Oferecemos a eles uma massa de informações estatísticas e, nessa época, tínhamos um homem excepcional no BNDE, que prestou um ótimo serviço ao Banco, e poucos se lembram dele: o Eros Orozco<sup>109</sup>, que era do Instituto Nacional de Tecnologia. Ele era um tecnólogo fantástico e tinha nas mãos todas as informações necessárias, dando um apoio enorme a esse grupo japonês. O Eros Orozco foi para o Japão e, algum tempo depois, nos trouxe volumes completos, já com o anteprojeto com elementos muito importantes. Nesse momento, realmente, verificamos que havia

possibilidades reais. Eles participariam com 40% do investimento, ou seja, do capital, e dariam financiamento, praticamente ilimitado, ou participariam de qualquer garantia de financiamento. Além disso, o projeto se enquadrava nas nossas ideias de expansão. Como se pode deduzir, isso já foi uma evolução do Programa de Metas e se tornou premente porque a indústria de construção naval e outras surgiam. Então, a indústria siderúrgica, que no primeiro momento não fora projetada de forma ambiciosa, ao fim de dois, três anos, tinha de ser projetada em escala maior, porque os outros setores industriais estavam começando a brotar.

Esse projeto da USIMINAS foi muito bem conduzido! Nós demos garantias e assinamos um acordo que, do lado japonês, era chamado Tratado Lanari-Horikoshi<sup>283</sup>, porque tomou o caráter de tratado, com a participação do governo brasileiro, assim como do governo japonês. Foi assinado na Embaixada do Japão, em grande estilo, no estilo japonês. Essa foi a chave do projeto USIMINAS. Entretanto, quando esse projeto realmente já ganhava corpo, os paulistas “entraram em crise”, pois precisavam fazer a COSIPA e não era possível deixar de fazê-la. A COSIPA era pioneira, já tinha iniciado seus estudos, com anteprojeto e tudo. Isso evoluiu de tal forma que, concomitante à elaboração da documentação da USIMINAS pelo BNDE, ou seja, no momento em que nós apresentávamos um projeto de lei para que o Congresso autorizasse a formação de capital da nova empresa, surgiu uma emenda para permitir um projeto paralelo: o da COSIPA. Da minha parte, pessoalmente, tive sérias restrições à simultaneidade desses dois projetos, pois achava que não estava muito correto e que teríamos um excesso de investimentos no setor siderúrgico. Naquele momento, o Lanari, que foi o primeiro presidente da USIMINAS, também me ajudou. Por outro lado, o meu caríssimo amigo Macedo Soares<sup>102</sup> se posicionou a favor de protelar a USIMINAS e fazer a COSIPA. Surgiram pequenos problemas, é certo, mas na verdade a USIMINAS se tornou irreversível no momento em que a massa de recursos de financiamento e a presença dos japoneses fizeram-na transformar-se numa coisa absolutamente formidável. Esse foi um projeto realmente formidável!

A COSIPA saiu por um outro caminho. Obteve recursos mais ou menos no mesmo nível da USIMINAS e procurou obter financiamentos externos de fornecedores franceses e de outras procedências. De modo que os dois projetos surgiram em paralelo, sem que nós desejássemos. Nós gostaríamos que houvesse um intervalo de tempo entre um e outro. Na verdade, a COSIPA atrasou um pouco mais e a USIMINAS saiu um pouco antes, mas a definição das linhas de produção não foi muito lógica, porque cada um queria fazer chapa larga para o mercado de

navios. Os projetos se sobrepuseram e foram confusos. Em seguida, começou a surgir projetos novos, de maior interesse. A Mannesmann<sup>75</sup> planejou, imediatamente, uma expansão grande, porque precisaríamos de tubos sem costura, de tubos de modo geral. Por sua vez, a ACESITA<sup>5</sup> precisou fazer aços especiais. Então, para resumir, a Meta da Siderurgia ganhou corpo e foi uma das mais importantes em projetos executados.

**Saindo um pouco da siderurgia, como é que o Banco traçava as prioridades de investimento durante a sua gestão? Por exemplo, em relação aos pontos de estrangulamento, como eles eram descobertos? Como eram investigados? Durante a sua gestão foram os pontos de estrangulamento que determinaram as prioridades do BNDE? Como foi esse processo?**

A elaboração intelectual partiu dos estudos da Comissão Mista e do Programa de Metas, que era um programa de definição global. Naturalmente, em função dessas definições, o Programa de Metas ganhou alguma credibilidade, ou seja, houve por parte dos empresários e por parte dos políticos uma convicção de que o Programa seria realizado. Isso levou uma série de setores a tomar a iniciativa de oferecer projetos específicos. Assim, o grande problema não era definir prioridades no papel, mas sim definir prioridades e transformá-las em projetos capazes de serem executados, de captarem financiamentos internacionais, de serem discutidos e aprovados para realização. O grande problema do Banco era que ele não tinha como fazer simultaneamente tudo isso. O Banco teve de ficar um pouco na defensiva aguardando que esses projetos viessem da iniciativa privada e dos órgãos da administração, pois eram projetos de financiamentos provenientes dos vários órgãos da administração. O Departamento de Estradas e Rodagens precisava comprar mais equipamento e formulou um projeto de financiamento para suas importações. Tinha um projeto de financiamento de máquinas agrícolas formulado a pedido do ministro da Agricultura, que entendeu que era uma coisa possível de ser financiada em moeda estrangeira, pois praticamente não fabricávamos equipamentos agrícolas no Brasil, como tratores e equipamentos de maior capacidade. Houve uma espécie de estímulo à formulação de projetos na qual o BNDE teve uma função muito direta. Quando digo BNDE, me refiro tanto ao BNDE como ao Conselho do Desenvolvimento, que funcionavam juntos, no mesmo prédio, como se fossem a mesma coisa, pois,

como já mencionei, até as pessoas envolvidas eram as mesmas. Quando o assunto saía um pouco da alçada, da capacidade do Conselho, pedia-se ao BNDE para mandar um economista ou um técnico para aprofundar os estudos ou que o Conselho contratasse alguém para dar uma assessoria ao BNDE. O Conselho teve grande importância, pois tinha a liberdade de procurar e de contratar serviços de assessoria, inclusive envolvendo a contratação de firmas para elaboração de projetos de estudos.

**O senhor tinha mencionado que a maioria dos envolvidos no Plano de Metas era de diretores do BNDE. Como é que isso funcionou? Na época da elaboração do Programa de Metas, isso atrapalhou?**

Não atrapalhou nada. O Programa de Metas foi um programa de elaboração gradativa. O Kubitschek tinha contato com o Brasil inteiro, pois viajou o Brasil todo e era sensível em relação a uma série de problemas. Um grupo de homens que o ajudava como governador de Minas Gerais, ou que tinha um relacionamento pessoal com ele, trabalhava em projetos de desenvolvimento econômico. Uma equipe relativamente pequena formulou uma listagem do Programa de Metas, que foi lido e apresentado ao Brasil no primeiro dia de atividades do Juscelino Kubitschek como presidente da República, numa reunião com os ministérios, às 7h00 da manhã.

**Ele ficou retido dentro do BNDE.**

E aí o projeto já estava elaborado. Entre a eleição e a posse, solicitei que o BNDE trabalhasse um pouco mais nas definições do Programa de Metas. Existem alguns documentos, como o documento nº 1, o documento nº 2, o documento nº 3, uns tantos documentos que sofreram modificações de cunho quantitativo para que as metas, que foram definidas de forma muito primária, num primeiro momento, pudessem ser refinadas. O BNDE, nesse instante, funcionou como o órgão que coordenou esse trabalho até a criação do Conselho do Desenvolvimento. Nessa época, o trabalho feito pelo BNDE, antes da posse do Juscelino, foi feito por homens que até eram da UDN, que não eram políticos, mas que queriam o desenvolvimento econômico do Brasil. Alguns até achavam que o Juarez Távora<sup>196</sup> era um candidato melhor do que o Juscelino. Eu, por exemplo, fui muito amigo do Juarez também, e o considero uma figura excepcional, mas naquele momento alguns não eram entusiastas do JK. Eu era um dos poucos, lá dentro, que falavam em JK, mas depois todos eles colaboraram muito diretamente com o Programa.

**Então, já havia uma consciência de que o desenvolvimento econômico, naquela altura, era imprescindível ao país?**

O Programa de Metas talvez tenha tido algumas deformações, inclusive foi um programa muito inspirado pelos mineiros – quero dizer, nós, de Minas, que éramos a guarda de Kubitschek, trazíamos na bagagem um maior contato direto com ele. São Paulo estava com seu programa de industrialização francamente em marcha, mas Minas Gerais tinha um tremendo “complexo de atraso industrial”. Minas Gerais estava completamente parado durante um grande período, até que durante o governo estadual de Kubitschek se fez um programa singelo, em torno do binômio energia e transportes, mas que surtiu efeito. Porque lá não havia transporte para a produção mineira, como também não havia energia para iluminar os mineiros. Foi a CEMIG que veio iluminar os mineiros; como dizia o meu amigo Freitas Behring, pai do Mário Behring<sup>208</sup>: “A CEMIG veio iluminar a pobreza dos mineiros, para que eles tivessem a consciência de como eram pobres”. Na verdade, a partir daí, a ideia da industrialização teve muita inspiração de Minas, nas necessidades do setor de energia elétrica. Nos setores de metalurgia e de siderurgia, achávamos que tínhamos também uma participação importante, como grande fonte de minério de ferro. Sempre foi um sonho dos mineiros mobilizar toda aquela riqueza de minério de ferro, porque sabíamos que, quando exportássemos minério de ferro, teríamos a possibilidade de fazer a siderurgia no interior de Minas, com um processo de transporte de carvão de volta. Essa foi sempre a filosofia da USIMINAS, especificamente.

O projeto da industrialização, naquele momento, não era muito sofisticado. Era ainda um projeto de industrialização de produtos intermediários, de produção de aço, e não tínhamos, naquele momento, sonhado em grande estilo. Nós tínhamos, por exemplo, a convicção de que era indispensável a criação de uma indústria automobilística, pois era realmente importante. Nós tínhamos sofrido, durante a guerra, a falta completa de transportes. A Fábrica Nacional de Motores (FNM)<sup>116</sup> foi a nossa salvação – um caminhão grande da FNM transportou quase tudo no Brasil, durante um bom período. Tínhamos limitações enormes, pois não havia onde comprar rodas de aço para os vagões ferroviários. Acabava a roda e aí saíamos para fazer rodas de ferro fundido, endurecido. Numa certa fase, elas foram feitas nos Estados Unidos, mas tinham uma duração muito pequena e, em pouco tempo, nos víamos novamente com o problema. Para resolver a questão criou-se a empresa SOFUNGE<sup>277</sup> para fazer rodas de ferro fundido, endurecido, durante a Guerra. Isso era a industrialização que Minas tinha à sua frente.

Existia desenvolvida em Minas a indústria têxtil, e esta era a grande indústria mineira, pois toda cidade do interior queria ter uma fábrica de tecidos. Fora isso, a contribuição que demos para a industrialização foi mais um processo de contribuição intelectual de um grande número de pessoas que formulava objetivos. O programa do JK foi decisivo e teve como antecedentes outros programas, nos quais foram formulados, também, objetivos de industrialização. O Conselho Nacional de Economia<sup>88</sup> formulou uma série de estudos interessantes sobre o problema da industrialização e sobre o problema do balanço de pagamentos, por exemplo, e todos esses trabalhos vinham sendo feitos por vários órgãos. O Conselho Nacional de Economia foi um órgão fundamental no governo Vargas. Durante certo período, também no governo Vargas, o Conselho de Comércio Exterior foi um órgão que funcionou como “um auditório” para a apresentação de programas, de projetos, principalmente, de entidades de classe, de grupos. Vários setores industriais apresentavam projetos, como a indústria de carne, a indústria leiteira etc.

**No fim da década de 1950, quando o Banco já estava resolvendo aquela fase inicial, de atender aos setores de utilidades públicas, havia um debate em relação a dois temas e gostaria de formular duas perguntas. Seria a formação de um setor privado capaz de bancar o financiamento de longo prazo no país? Já havia também um debate em relação à questão do financiamento ou da participação no capital das empresas?**

Vou começar pelo segundo tema. Grande parte do Programa daquela época era feita com financiamento de órgãos governamentais externos e *supply credits*. O mercado mundial de capitais e de financiamentos não tinha sido desenvolvido para atender a financiamentos diretos de uma determinada entidade brasileira. Quem financiava era o fornecedor das turbinas, era o fornecedor dos geradores, eles eram quem ofereciam, nas concorrências, preços baseados em custos mais financiamentos de *suppliers*. Foi o mecanismo do *supply credits* que funcionou durante um período grande, até ser regulamentado numa portaria, o que foi muito importante. Essa foi a chave para o registro de capital daqueles *supply credits*, a garantia de que esses *supply credits* seriam reembolsados num período, desde que aprovados pelos órgãos competentes.

Quanto ao primeiro tema – se havia fontes –, não, não havia fontes e, naquela época, o problema de trazer ou não trazer investidores estrangeiros para projetos específicos não era a questão central. Havia a convicção de que uma boa parte dos

projetos que nós tínhamos sobre a mesa, de caráter industrial, eram inexecutáveis com a tecnologia nacional. Nós não tínhamos a menor esperança de fazer a indústria automobilística com base na tecnologia brasileira. A própria Fábrica Nacional de Motores foi uma evolução, pois começou produzindo aviões, que já eram obsoletos no princípio da Guerra. Houve muito erro em termos de tecnologia, mas não havia nenhuma restrição em relação ao uso de tecnologia externa, pois sempre lembrávamos a necessidade de que as empresas estrangeiras viessem buscar algum tipo de relação com o capital nacional. Em alguns casos, o BNDE tomou a iniciativa de insistir para que houvesse associação ao capital nacional. Nós demos, por exemplo, uma participação, um financiamento estranho – e foi um dos primeiros financiamentos fora daquela linha inicial – ao Grupo Monteiro Aranha<sup>155</sup>, para comprar ações da Volkswagen<sup>291</sup>. O Grupo entrou com grande parte do capital e o BNDE financiou uma parte da compra daquelas ações da Volkswagen, para que esta tivesse uma participação brasileira de certa importância. As outras empresas automobilísticas, como a Ford<sup>123</sup> e a General Motors<sup>139</sup>, não acreditavam muito no Programa de Metas e tinham um completo pessimismo sobre a possibilidade de o Brasil vir a fabricar carros. Mas, ao fim de algum tempo, viram que se não se mexessem iriam continuar apenas como empresas montadoras de carros – que já vinham desmontados – e depois ficariam paradas. Nessa hora, surgiu, então, o grande problema, que era financiar os fabricantes de autopeças, de peças complementares da indústria. Essa foi a grande massa de financiamentos que surgiu em decorrência, criando uma nova demanda para o BNDE. O BNDE participou de uma porção de projetos, que mais tarde se transformaram em centros fabricantes de autopeças.

### **E em relação à aprovação do setor privado?**

Nós não tínhamos, realmente, participação maior na formulação da política financeira do país. Nós tínhamos, principalmente, influência importante nos programas de investimentos nos setores relacionados à industrialização. Ajudávamos – quase que em termos pessoais – na elaboração do orçamento, na revisão do orçamento da República, é verdade. Mas nós só passamos a ter um pouco mais de influência depois que foi feita a revisão da legislação do BNDE, na qual foi ampliado o seu prazo de sobrevivência. Nessa nova legislação foi introduzido um artigo por meio do qual o presidente do BNDE passava a fazer parte daquilo que depois seria o Banco Central. Naquele momento, a SUMOC era o órgão de deliberação de cúpula mais importante que havia e que definia toda a política financeira, ou seja, era o

Banco Central da época, muito mais concentrado e com muito mais poder. O BNDE passou a fazer parte desse órgão, pois o presidente do Banco tornou-se membro do seu Conselho e, por isso mesmo, pode influir mais na formulação de políticas e na elaboração de projetos, e contribuir com uma porção de sugestões. Nesse momento, o BNDE se alargou muito, e passamos a buscar contatos com outras entidades para firmar acordos de financiamento permanentes. Nós fomos discutir com os italianos um acordo de financiamento com o IRE\*, para o médio crédito, que não progrediu muito porque a Itália não tinha dinheiro para entrar nesse tipo de financiamento. Nós negociamos acordos de financiamento, tivemos linhas de crédito de várias entidades financeiras, que eram mais ou menos disponíveis para os possíveis tomadores brasileiros. O BNDE aí passou a ter um pouco mais de influência na busca de contratos externos do que o próprio Ministério da Fazenda, que pensava apenas em termos de balanço de pagamentos.

### **Nessa época, o BNDE era vinculado ao Ministério da Fazenda?**

Sempre foi um órgão do Ministério da Fazenda.

### **Até a criação da SEPLAN<sup>270</sup>, em 1964?**

Creio que sim. Até a criação do Ministério do Planejamento, quando foi transposto para o novo Ministério.

### **E o senhor, depois foi para o Ministério da Fazenda?**

Eu fui para o Ministério da Fazenda ainda na primeira fase do BNDE. Eu estive no BNDE durante dois anos e pouco, talvez três anos, e em junho de 1958 fui nomeado ministro da Fazenda. Fiquei no BNDE durante 1956, 1957 e, em seguida, um pouco mais de um ano no Ministério da Fazenda, em que eu estive uma vez e foi o bastante para mim.

### **O Banco errou muito?**

O Banco teve muitos conflitos de opinião. Éramos acusados de omissão, por exemplo, na questão do financiamento para os grandes armazéns e silos. Os supermercados faziam, naquela época, uma pressão muito grande. Nós tivemos alguns estudos contratados por outros órgãos para desenvolver a agricultura no Brasil, como o célebre (inaudível), que foi coordenado pelo meu amigo Augusto

---

\* Agência de Fomento Italiana.

Frederico Schmidt<sup>28</sup>, que era muito interessante, mas que na verdade não formulava nada em termos concretos. O Banco foi muito criticado por omissões, mas não errou muito, em minha opinião. Dos seus investimentos totais, talvez tenha feito dois ou três investimentos mais ou menos duvidosos, durante os seus primeiros três, quatro anos de existência. Pelo que eu sei, não houve grandes erros. Em grande parte, os investimentos eram feitos para entidades governamentais, que pagavam, tivessem ou não tivessem saldo, porque o governo é que era o responsável. Assim foi com a Rede Ferroviária Federal, com a CEMIG e outros, pois esses órgãos não tinham problemas de reembolso. De modo que o BNDE não correu grandes riscos, mas sempre teve muito cuidado em definir seus riscos financeiros. Alguns estudos muito interessantes, daquela fase, foram mais ou menos “filosóficos”, como a análise do custo do dinheiro do BNDE, a análise atuarial do que seria o BNDE nos próximos anos. Um desses trabalhos, e muito bem feito, foi realizado pelo Dias Carneiro<sup>232</sup>; um outro, um estudo básico, foi feito pelo Jessé Montello<sup>179</sup>, e em torno deles nós trabalhamos. Os técnicos do Banco trabalharam muito para entender um pouco melhor o que seria o Banco no futuro. Percebiam, claramente, que chegaria o momento em que precisaríamos de mais recursos do que imaginávamos.

Na medida em que o BNDE ganhou prestígio, ganhou também responsabilidades novas, pois havia mais pressão de interessados, de governos estaduais, de entidades do governo, que vinham buscar recursos no BNDE. Houve um período em que ele foi muito importante. Desde o início, o Banco teve autorização para dar avais, em nome do Tesouro Nacional, em níveis muito altos, de até US\$ 750 milhões. Esse mecanismo de avais foi um mecanismo de muita importância e de muita responsabilidade, porque o BNDE entrou em áreas nas quais não tínhamos gente preparada para julgar o mérito intrínseco de alguns projetos. Em uma ocasião, nós tivemos de tomar uma decisão. Eu participei dela e a reportei ao Conselho do Desenvolvimento do Banco: “O BNDE deve, ou não, participar em dar avais para a compra de aviões?” Naquela época, convenhamos, era uma pergunta difícil porque os aviões caíam muito. Havia tanta indefinição na estrutura das companhias de aviação no Brasil que financiar, dar aval para companhias de aviação, era quase a mesma coisa que pular num precipício. Ninguém sabia o que é que seria. A responsabilidade era nossa e demos os avais para os primeiros Constellations da VARIG<sup>294</sup>. Eram decisões desse tipo que nós tínhamos de tomar e exigiam um esforço intelectual muito grande.

O BNDE criou uma mística e obteve prestígio porque foi sempre muito sério. Nós nunca saímos para projetos fantasiosos e os condenávamos. Nós só lutamos contra questões que não eram objetivas, e isso deu muito prestígio ao BNDE, assim como deu autoconfiança. Durante todo esse período, o BNDE fez questão de selecionar o seu pessoal por mecanismo de concursos públicos, escolhendo o melhor técnico, evitando políticas pessoais na escolha dos seus técnicos. Tudo isso deu muito respeitabilidade ao BNDE. Eu tenho muito orgulho do trabalho que fizemos lá, pois o Banco foi, naquela época, um órgão muito oportuno, que deu seguimento ao esforço iniciado na Comissão Mista. Esse esforço foi seguido no BNDE e avançou no Programa de Metas, e creio que ajudou a segurar este país até o “milagre”.

**Para fechar esse assunto, quem eram os técnicos, os economistas, os homens intelectualmente mais expressivos do Banco? Não em relação aos cargos, mas os “homens das ideias”?**

Tenho uma lista que posso dar a vocês, pois há pouco tempo a preparei, mas foram os que participaram dos grupos de trabalho e do Conselho do Desenvolvimento. Tenho a lista de quem participou de cada Grupo de Trabalho, de quem participou e de quem foi o relator. Dei isso para o Celso Lafer<sup>56</sup>, que escreveu um trabalho muito interessante sobre o Programa de Metas, pois ele também me perguntava: “Mas quem eram os homens que formulavam o Programa de Metas?” Muitos deles tinham experiência bancária, experiência setorial importante, privada e empresarial, e também estatal. Tinham homens que vinham da iniciativa privada e que estavam sentados junto conosco, pois nossa filosofia foi a do *Plan Monet*. No programa do minério de ferro, por exemplo, eu tinha o representante da Vale e tinha o Antunes<sup>29</sup>, que na época era o mais importante minerador da iniciativa privada. Ele participou da elaboração do relatório nº. 18 do Programa de Metas, que era o de exportação de minério de ferro. A formulação da maior parte do programa da indústria automobilística envolveu gente ligada ao setor de mecânica, da indústria automobilística. Por exemplo, o Villares veio nos ajudar, e mais uma série de órgãos e de homens que traziam auxílio. Isso ficou um pouco restrito ao Rio de Janeiro, pois a contribuição dos nossos amigos de São Paulo foi menor, por problemas físicos, pois eles não vinham ao Rio com frequência. Também os próprios ministros e ministérios contribuíram. Por exemplo, o Ministério da Agricultura mandou um técnico do Rio Grande do Sul que tinha uma boa experiência sobre isso. Esses homens é

que quantificaram, que deram valores e que estabeleceram um pouco mais de consistência a um objetivo puramente filosófico, puramente ideológico de fazer uma meta, de fazer um determinado programa. A ideia de meta se iniciou com a preocupação, como eu disse, de ser restritiva, de não permitir que se desdobrassem investimentos em todos os sentidos. Na verdade, a partir de certo momento, ninguém mais pensava em ficar abaixo ou acima da meta, porque algumas delas nós ultrapassamos, logo na primeira fase, pois vimos que teríamos que ir muito além. Na meta siderúrgica, conforme já citado, fomos além, assim como na meta para a indústria de alumínio, que foi outra que, logo em seguida, as possibilidades se apresentaram maiores.

**Essa sistemática de trabalho que foi o Programa de Metas, na época, não foi muito combatida como sendo uma estatização das forças do mercado, uma intervenção nesse nível?**

Havia um sentimento mais ou menos, vamos dizer, bipolar. Havia acusações de que seria estatização. Por outro lado, havia um sentimento de que alguns homens que estavam no Programa de Metas eram entreguistas natos, que gostavam de entregar para a iniciativa privada o que devia ser estatal. Eu não digo entreguistas em termos estrangeiros, mas eles eram antiestatais, antiestatizantes. Mas isso também não era totalmente verdade, pois nós criamos empresas estatais, assim como incentivamos a criação de empresas privadas, na medida em que foram importantes. Eu fui o responsável pela criação da CEMIG, em Minas, que era uma empresa estatal, pois não tinha alternativa.

**A USIMINAS também era estatal...**

Foi estatal, pois foi criada como empresa estatal. Por outro lado, nós demos todo o apoio, mais tarde, ao estaleiro Verolme<sup>110</sup>, ao estaleiro da Ishikawajima<sup>174</sup>, pois negociamos com todo o apoio do governo brasileiro. Pensamos em estaleiro privado contra a opinião de outros que queriam fazer estatal, na Ilha de Mocanguê, que queriam desenvolver antigos estaleiros no fundo da Baía da Guanabara, que poderiam ser muito importantes, mas, na verdade, não tinham consistência financeira nem técnica. Houve muita liberdade! E quero com isto dizer que não houve orientação de ideologia estatizante ou não estatizante, mas, sim, liberdade de fazer aquilo que fosse o melhor, mesmo que fosse estatizante.

### **E a composição desses Grupos era muito variada em relação às ideias?**

Basicamente, como eu disse, nós tínhamos uma pessoa do BNDE, uma do Conselho do Desenvolvimento, uma da Carteira de Crédito, uma da SUMOC. Quase todos esses homens eram técnicos e viveram a experiência do Banco do Brasil, trazendo uma contribuição de anos e anos de trabalho, e eram as pessoas que davam mais consistência aos programas. Por outro lado, nós trouxemos homens com experiência de vida. Eu me lembro, por exemplo, que um dos trabalhos mais bem feitos foi a revisão do Imposto Único sobre Combustíveis, e foi executado por um homem que era nosso, um amigo pessoal, mineiro ilustre, da iniciativa privada, o Assis Figueiredo<sup>23</sup>. Ele era representante da Caterpillar<sup>55</sup> no Brasil, mas era um grande estudioso dos problemas da indústria de petróleo, da indústria de produção de combustíveis e da formação de recursos para a construção de estradas de rodagens, pois estava interessado em vender máquinas. O Assis Figueiredo foi realmente o homem-chave, pois nos trouxe informações muito precisas, quantitativas, sobre o que era o problema da revisão do Imposto Único sobre Combustíveis, como alocar esses recursos. Depois, mobilizou outras pessoas de suas ligações para nos dar as primeiras ideias do que importar, em relação a equipamentos a serem financiados para rodovias. Foram muitos os financiamentos para máquinas rodoviárias e máquinas agrícolas. Além disso, nós tínhamos a contribuição de técnicos de todos os ministérios. No BNDE, a participação foi enorme e de homens com muito boa experiência. Vocês conheceram, provavelmente, uma segunda geração do BNDE, porque, quando se fez o concurso para novos membros do corpo técnico do BNDE, surgiram valores novos, gente que não tinha senão experiência escolar e que ainda não tinha muita vivência. Esses é que vieram mais tarde a ser homens-chave do BNDE, homens que fizeram o que está aí. Eu não posso citar nenhum nome porque todos eles são muito importantes ainda hoje.

### **Queremos também acompanhar o seu trabalho atual, pois temos enorme interesse.**

E eu sugiro que vocês leiam o Relatório “Posição sobre o Programa de Reaparelhamento Econômico” para saberem o que aconteceu. Esse relatório é bastante preciso e muito bem elaborado. Nós tivemos a obrigação legal, quando da criação do BNDE, de apresentar anualmente uma exposição sobre o Programa de Reaparelhamento Econômico<sup>252</sup>, que apresentava a destinação da verba, e esse era um relatório de análise geral, mas com um relatório específico acerca do BNDE.

**O senhor crê que o Brasil hoje estaria precisando de um novo Programa de Metas? Como é que o senhor veria hoje o papel do BNDE, como instituição?**

A ideia do Programa de Metas é muito debatida e nenhuma economia, a partir de certo momento, pode viver em torno de um Programa de Metas que não envolva também um Programa de Metas Financeiras, de balanço de pagamentos, etc. O nosso Programa de Metas foi um Programa de Metas de investimentos. Nós não fizemos nenhum objetivo de manter a inflação, de atingir metas macroeconômicas e, hoje, o problema macroeconômico ganhou importância. O país evoluiu tanto que alguns setores, hoje, já têm metas definidas em detalhe até o ano 2000. Outro dia, atento aos programas da Eletrobrás e da Petrobras<sup>235</sup>, observei que tudo é projetado para o longo prazo, alguns têm programas limitados porque os recursos são limitados. Mas hoje, realmente, em minha opinião, não é fundamental uma definição de metas como o foi naquele momento. Naquela hora, as metas tinham um caráter de “jogar” sobre a iniciativa privada e sobre a iniciativa governamental objetivos específicos, que marcassem intenções claras. Anteriormente, tivemos o Plano SALTE<sup>243</sup>, que teve um grave defeito, pois era mais um orçamento detalhado do que um programa de objetivos quantitativos. Ele detalhava o orçamento: no primeiro ano, tantos milhões para isso, tantos milhões para aquilo. Isso era, mais ou menos, o orçamento que o DASP<sup>95</sup> preparou, muito bem feito em termos orçamentários, mas tinha outra concepção. O Programa de Metas foi muito elástico na parte do orçamento, pois trabalhamos com o que seria necessário e lutaríamos por recursos adiante. Em alguns casos, as metas não foram atingidas, a não ser dois ou três anos após o Programa.

Não há hoje, realmente, em minha opinião, sentido em se fazer um Programa de Metas global. Talvez se pudesse fazer uma análise diferente. Talvez se pudesse fazer um balanço dos pontos de estrangulamentos remanescentes na economia nacional, do tipo o que é que está faltando no momento, para que, por reflexo, a economia nacional progrida em seu processo de expansão industrial e em seu processo de expansão agrícola. Hoje existe uma concepção um pouco diferente, na qual se formula menos metas e sim programas como o PROAGRO<sup>250</sup>, o PROCERRADO<sup>249</sup>, etc. Estes têm como objetivo realizar um determinado programa ao longo de certo tempo, mas não têm compromisso com o limite de tempo e nem com objetivos quantitativos. O importante do Programa de Metas foi o risco político que o Kubitschek assumiu em estabelecer as metas. Em Minas, foi um sucesso enorme o que ele falou: “Vou fazer tantos mil quilômetros de estradas e

tantos quilômetros serão instalados”. No governo federal, ninguém teve como fazer a contabilidade disso, mas todo o mundo sentiu que o esforço de industrialização e de crescimento se realizaria em função daquele trabalho que estava sendo formulado.

### **Como é que o senhor vê o BNDE hoje? Qual seria o papel que ele teria hoje?**

Eu acho que ele tem de ser mais restrito do que o foi. Eu não acho que o BNDE deva ser o órgão de formulação de política que foi naquela época. Hoje, existe uma porção de órgãos que têm mais instrumental de informação, de elaboração, do que o BNDE poderia reunir. O BNDE não tem capacidade de fazer formulação política dos programas de petroquímica, dos programas de energia elétrica, já que outros órgãos adquiriram consistência maior. No caso, terá naturalmente que dar sua contribuição para ajudar a formular programas, principalmente, para a iniciativa privada, para ensinar a iniciativa privada a planejar com mais cuidado. Eu acho que ele tem uma responsabilidade e que devia ser convocado a decidir, ou a definir, limites e quantidades em determinados setores. Acho que algumas coisas que estão sendo construídas agora no BNDE, e algumas participações do Banco, por motivos mais políticos do que realmente técnicos, deveriam ser revistas. O Banco deveria ter voz mais forte para dizer isso não pode, isso não dá, vamos mudar um pouco, vamos fazer um documento...

Eu imagino que alguns setores estão superdimensionados porque não teve na hora um órgão como o BNDE para dizer: “Não pode. Isto está superdimensionado”. Existem setores que não foram estudados e que, simplesmente, obtiveram um aval do Tesouro Nacional e financiamento num banco qualquer. Em alguns casos, os próprios ministros foram lá, arrancaram o pronunciamento lá fora e não discutiram com o BNDE se precisavam de expansão ou não. De modo que penso que o Banco vive um momento de transição, em minha opinião. Eu acho que daqui a pouco o próprio universo econômico não vai dispensar esse tipo de atividade, e o BNDE terá de ganhar mais participação na formulação de políticas.

**Hoje, o BNDE vive um problema crucial do ponto de vista dos seus próprios recursos, pois está assentado em recursos oriundos do PIS/PASEP<sup>238</sup> e em recursos externos, estes também poucos. Como o senhor, que foi presidente do Banco e ministro da Fazenda, vê isso? Sei que é um assunto polêmico, mas gostaria que o senhor falasse**

**sobre as fontes de recursos do Banco e sobre o seu programa de aplicações.**

Eu não tenho intimidade com esses números. Eu tenho tido interesse em acompanhar alguns setores com os quais possuo mais afinidade, setores que estou mais a par, como a Eletrobrás e a NUCLEBRÁS<sup>224</sup>, ou mesmo o programa de expansão da indústria siderúrgica, ou ainda o programa de investimentos em mineração. Não estou muito a par do resto. Eu não sei, realmente, quais são as demandas e quais são os compromissos que o BNDE tem sido obrigado a assumir, ou terá de assumir. Creio que o BNDE tem prestígio bastante para continuar a ser um elemento de busca de recursos externos para projetos que estão dentro da sua área. Se esses recursos externos existem, é uma pergunta que está no ar, estão começando a ficar escassos. Mas, enfim, é uma das atividades em que ele pode realmente ter uma atuação. Eu acredito que o Brasil, com o crescimento da sua economia, poderá eventualmente mobilizar um órgão como o BNDE para a busca de recursos no mercado de capital. Isso foi uma coisa que nós sempre sonhamos, sempre imaginamos que poderia ser feita. Sempre imaginamos que deveria ser função do Banco e que também sempre foi um elemento de conflito. É que o mercado de capital terá mais interesse em obter recursos, papéis das empresas financiadas pelo BNDE, com garantia do BNDE, do que recursos do Banco. Talvez o BNDE, passando a ser um órgão mais ativo em garantir financiamentos a determinadas entidades, possa ter a possibilidade de vender papéis no mercado em escala maior.

**Ele não tem papéis no mercado. Atua por meio da emissão de debêntures, que está se ampliando agora de uma maneira significativa.**

É o grande instrumento que ele terá, e não é fácil. O próprio Banco Mundial fracassou em obter recursos no mercado de capital durante anos e anos. Não conseguiu obter a partir de certo momento, porque o mercado de capital dizia que ele oferecia empréstimos muito mais fáceis, muito *soft warning*, que não eram bem estudados. Por sua vez, o Eximbank era também acusado de muitos erros políticos, de fazer empréstimos para entidades que fracassaram. O BNDE, por outro lado, sempre foi muito mais respeitado. Bom, mas isso não tem nada a ver com o que vocês queriam como depoimento, não é?

**O senhor, falando das dificuldades encontradas, mencionou as pressões políticas. Eu gostaria que o senhor explicasse que pressões eram essas.**

O BNDE, num determinado momento, assumiu a liderança de alguns problemas explosivos, como, por exemplo, o célebre Projeto de Roboré\*, um projeto que envolvia trazer petróleo da Bolívia. Esse foi um envolvimento acidental do BNDE. Verificou-se que a Bolívia não aceitava fazer um contrato de risco, vamos dizer assim, naquele momento, com a Petrobras, só porque era um projeto brasileiro. Por outro lado, o Banco do Brasil não tinha instrumental e não podia fazer financiamento para uma empresa operar fora do Brasil e, por acaso, o BNDE era omissivo nesse problema. Eu fui o responsável pela ideia de que o BNDE talvez pudesse financiar contratos de riscos brasileiros em Roboré. Eu já tinha deixado o Ministério da Viação<sup>216</sup> quando se fez uma concorrência para escolher quais as firmas brasileiras que deveriam participar, e surgiu um grande problema, pois as firmas brasileiras não podiam ter sócios estrangeiros.

### **Isto aconteceu quando o Roberto Campos foi presidente?**

Foi quando o Roberto Campos era presidente do BNDE. Dado que as firmas brasileiras não podiam ter sócios estrangeiros, a questão era decidir quem era capaz ou não de operar financeiramente. Aí foi um debate nacional amplo, em que se mobilizaram multidões defronte do BNDE. Até apedrejaram o BNDE. De modo que o Roberto, responsável pelos contratos de Roboré, que a meu ver tinha feito aquilo que estava previsto, ou seja, que o BNDE tentasse identificar firmas brasileiras capazes de participar, acabou se tornando alvo de uma acusação de entreguismo.

### **Houve inclusive um momento de rompimento dele com diversos técnicos do Banco. Isto gerou uma crise?**

O problema interno evoluiu para uma acusação de entreguismo. Que ele não deixava que participassem firmas brasileiras. Ele, sem dúvida, foi um pouco rígido, e tinha de ser para não deixar entrar “picareta” para explorar o petróleo da Bolívia. Criou conflitos, sem dúvidas. Sofri muito, de longe, porque eu era ministro e ele era o meu auxiliar predileto, um homem que tinha me ajudado em tudo. Mas eu não tinha muito o quê fazer, porque as cartas estavam lançadas, a concorrência tinha sido feita e estava em processo de julgamento. O que se seguiu foi um “futebol” político. Esse problema de Roboré foi totalmente inconsequente e sem base alguma para se fazer qualquer espécie de julgamento. Foi uma tristeza! Foi

---

\* O entrevistado se refere aos Acordos de Roboré (Nota 2).

um dos grandes erros, uma das falhas de inteligência econômica dos próprios líderes brasileiros em brigar por um assunto tão inconsistente. Não se sabia, realmente, se tinha ou não tinha petróleo. Ao final, afirmou-se que não tinha petróleo e, até hoje, não há vestígio de petróleo na Bolívia.

### **Essa crise foi na época em que o Roberto Campos já estava na presidência?**

A ideia de financiar os contratos de risco foi quando eu estava lá. Confesso que fui eu quem levantou essa ideia. Mas depois, ele é quem foi o responsável por formular a concorrência, obter participação, ver quem podia e quem não podia. Em grande parte, ele foi o “dono da bola” nessa fase. Durante seis meses, esse negócio “pegou fogo”.

### **Então, o senhor era o presidente do BNDE.**

Eu, no BNDE, não tive grandes problemas. Eu realmente tive problemas muito pequenos, pois sempre fui muito conciliador. Politicamente nunca tive problemas, porque não tive ambições políticas. Eu era apoiado por todos os partidos, igualmente, e não tinha nenhuma intenção política, não era candidato a nada, nunca fui candidato a governador de Minas... Só isso, já caracteriza muito bem que eu não tinha ambições.

### **O senhor, talvez, seja o único mineiro que nunca pensou nisso.**

Pensar, a gente pensa, mas como não tem chances... Apesar de não ter chances, eu tinha outras atrações, realmente.

### **Como é que o homem público entrou na iniciativa privada?**

Bom, eu tive uma experiência de homem público intensa. A minha vida de homem público foi tremenda. Eu vi e vivi no Brasil uma experiência bastante importante, a meu ver, porque eu me formei em Engenharia há exatamente 50 anos, em dezembro de 1932, no momento em que não existia emprego para engenheiro. Eu era, do total da minha turma de 25 alunos, o único que tinha um emprego, de Cr\$ 750 por mês\*, como desenhista da Estrada de Ferro Oeste de

---

\* Provavelmente, houve um engano na afirmativa do entrevistado, porque, em 1932, ano citado como de formatura de Lucas Lopes, a moeda nacional vigente era o mil réis. A reforma monetária que instituiu o cruzeiro como moeda nacional é de 1942.

Minas. Lá me encostei e, passado algum tempo, fui mandado para ser assistente do chefe da Oficina de Reparação de Carros e Vagões. Era uma oficina grande, o diretor acabou sendo obrigado a sair e eu fiquei lá, sozinho, num núcleo ferroviário de quase mil homens, tomando conta daquilo. Aprendi durante alguns anos, pois estive lá por quatro ou cinco anos, e estudei muito. Eu era um crente em Taylor e em Fayol, dessa turma de racionalização da produção, pois naquela época se chamava de racionalização, e vivenciei uma série de experiências. Aprendi e acabei sendo especialista em locomotiva a vapor. Eu estudava muito, pois sempre fui bastante curioso, e ao fim de alguns anos eu me considerava um dos melhores especialistas em locomotiva a vapor, que em pouco tempo virou peça de museu. Eu mudei, por força das circunstâncias, e fui obrigado a trabalhar num setor da rede onde existia um trecho eletrificado. Bom, lá surgiu um problema de operação de uma usina hidroelétrica, a Usina de Carlos Silva, que não dava para mais do que dois trens na serra, e era acusado de má eficiência. Então, acabei tendo que estudar usina hidroelétrica e aí iniciamos a ideia de fazer um projeto adicional para eletrificação da rede mineira. Foi isso o que me encaminhou para o setor elétrico.

Tive uma experiência, por algum tempo, como consultor das empresas elétricas brasileiras, para rever todas as oficinas de bondes do Brasil. Naquele tempo, visitei uma por uma, e de Recife mandei uma porção de relatórios. Insistiram para que eu ficasse, nomeado como *Hepel Transportation Department*, ou seja, me deram o chapéu de chefe do Departamento de Transporte. Isto me deu um desespero total, porque falei: “Vou ser especialista numa segunda peça de museu que é o bonde. Não posso!” Aceitei e fui para o mato, junto com uma firma de São Paulo, para montar vagões. Construí as primeiras locomotivas para o trecho Brasil-Bolívia em uma oficina em Ladário, atrás do estaleiro naval. Durante seis meses fiquei trabalhando no início da montagem em Ladário, em Mato Grosso.

### **Foi nessa época que o Lanari<sup>14</sup> foi para a Bolívia?**

Eles já eram empreiteiros lá e já estavam construindo. Eu fiquei só em Ladário, no Brasil, e eles tinham um trecho como empreiteiros. Ele é casado com uma das minhas irmãs e nós tínhamos um contato muito grande. Vim de lá para a Vitória-Minas, pois o Israel Pinheiro<sup>176</sup>, que era meu amigo lá em Minas, foi nomeado primeiro presidente da Vale do Rio Doce<sup>286</sup> e queria que eu o ajudasse a montar os vagões, as locomotivas que ia receber. Eu estava lá, quando o Benedicto Valladares<sup>44</sup>, governador de Minas, me convidou para ser secretário da Agricultura,

Indústria e Comércio e Trabalho no governo de Minas Gerais. Eu estava ganhando um ótimo dinheiro na iniciativa privada, mas voltei para o governo e fui ser secretário, em Minas, de um órgão que tinha tudo: Secretária da Agricultura, Indústria e Comércio e Trabalho. Então, fui obrigado a me envolver numa porção de setores: em energia elétrica, em construção de cidade industrial, em construção de núcleos de escolas, etc. Tinha já alguns anos como secretário quando surgiu um problema político, pois morreu Getúlio Vargas e o Juscelino foi convocado pelo PSD para participar da indicação do ministro da Viação. Juscelino se lembrou de mim, e fui indicado para o Ministério da Viação. Tornei-me ministro do Café Filho três dias depois da morte do Getúlio, logo eu que era muito seu amigo e que gostava muito dele. Eu vivi aqueles momentos horríveis da política brasileira. Foi um período de grande tensão! Mas eu fui muito feliz, porque me tornei amigo dos homens que tiveram a responsabilidade de conduzir o país naquela época, depois da crise.

Um dos maiores amigos que fiz foi o general Rodrigo Otávio Jordão Ramos<sup>268</sup>, que era assistente do Juarez Távora, que, por sua vez, tinha sido candidato pela UDN contra Juscelino. De modo que eu fiquei numa posição de neutralidade e tinha trânsito em toda a parte. Houve uma crise, saí, voltei, fui para Minas e, daí a pouco, outra vez fui para o governo, pois Nereu Ramos se tornou presidente da República e me chamou novamente para ocupar a pasta da Viação. Nessa época, eu já estava trabalhando para ajudar o Juscelino a fazer o Programa de Metas, para fazer o Programa de Governo, e vim para o Rio ser ministro da Viação do Nereu Ramos.

Quando o Juscelino foi eleito, depois da eleição ainda passei alguns meses no Ministério, mas depois vim para o BNDE e, posteriormente, fui para o Ministério da Fazenda, onde fiquei durante algum tempo, até que tive um pequeno problema coronariano que me deixou liquidado por algum tempo. Não foi só o problema coronariano, mas foi também o estresse, pois eu tinha pouca capacidade para ser ministro da Fazenda, naquela altura. Eu tinha consciência da gravidade dos problemas que estávamos enfrentando, de modo que sofri muito mais do que normalmente o faria. Não sabia fugir, escapar dos problemas que vieram para a agenda. O problema de saúde me deu não um pretexto, mas a obrigação de me afastar completamente. Decorrido um ano, passei para a iniciativa privada, felizmente. Eu já completei 70 anos, sou aposentado e tenho de cuidar dos meus projetos, junto com o meu filho Rodrigo. Hoje, estou numa atividade muito tranquila. Mas tive uma experiência de vida muito complicada.

Nesse meio tempo, fui diretor-técnico da Comissão do Vale São Francisco<sup>65</sup> e reuni em torno de mim John Cotrim, Mauro Thibau<sup>210</sup>, Mário Behring, Flavio Lyra<sup>122</sup>, enfim, todos esses homens que criaram depois a Eletrobrás. Eles vieram trabalhar comigo na Comissão do Vale do São Francisco, que foi onde consegui reunir o primeiro núcleo de especialistas em hidroelétricas. Trabalhei também como consultor da Companhia Brasileira de Engenharia<sup>70</sup>, que contratou o plano de eletrificação de Minas Gerais e que começou a reunir também uma quantidade enorme de gente ligada ao setor de energia elétrica. De modo que eu vivi em atividade intensa, em vários setores e com capacidade de reunir gente em torno de mim. Porque eu sou muito “vagabundo”, não sou muito “trabalhador”, mas sei conversar com os “trabalhadores” e tirar deles o máximo possível. Eu sempre digo que fui um bom intermediário entre os políticos e os técnicos, porque aprendi a linguagem dos técnicos e sabia traduzir para os políticos entenderem. Isso é um problema! O “economês” não era entendido por alguns e, ao fim de algum tempo, eu já era um técnico.

Para terminar, eu agradeço a oportunidade do depoimento, que é um pouco fora do normal, pois outros presidentes do Banco, provavelmente, serão mais sérios e menos anedóticos do que fui. Mas vocês, que são jovens, que estão trabalhando nesse projeto, ouvir um pouco de anedota e um pouco do *background* não é de todo fora de propósito.

## *Roberto de Oliveira Campos\**

**R**oberto de Oliveira Campos (1917-2001) nasceu em Mato Grosso. Diplomata, economista e político, foi deputado, senador e ministro do Planejamento do governo Castello Branco, e um dos criadores do BNDE, do qual foi superintendente e presidente. Exponente do liberalismo nacional foi paradoxalmente um dos artífices do desenvolvimentismo dos anos 1950, como um dos executores do Plano de Metas do governo Kubitscheck. Foi embaixador nos Estados Unidos do governo João Goulart e na Inglaterra, no governo Geisel. Destacou-se como polemista, escrevendo artigos para jornais e revistas, além de livros sobre economia.

---

\* Entrevistado em 27 de março de 1982 por Ângela Coronel, Eurycles Pereira e Aloísio Barbosa de Araújo.

**Dentro das atividades comemorativas dos trinta anos do BNDE <sup>41</sup>, como já havíamos acertado com o senhor, seria interessante que iniciássemos esta entrevista com uma certa cronologia. Gostaríamos de ouvir, inicialmente, sua versão sobre a origem do BNDE e qual a interação do Banco com a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos<sup>68</sup>.**

A ideia que deu origem ao BNDE era criar um órgão de financiamento da contrapartida decorrente dos avanços da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Quando foi criada a Comissão, tinha-se em vista organizar um Programa de Reparelhamento Econômico<sup>252</sup>, dado que a infraestrutura econômica brasileira tinha sido substancialmente dilapidada durante a Guerra, pela escassez de importações e de investimentos. Sofreram os sistemas ferroviário, portuário e rodoviário. Havia também grande escassez de dois produtos básicos: o cimento e a energia elétrica, insumos básicos da industrialização. A Comissão Mista Brasil-Estados Unidos foi, primeiramente, uma tentativa de planejar a expansão desses setores de infraestrutura e, em segunda instância, de criar, a rigor, uma técnica de elaboração e de avaliação de projeto. Nós fazíamos parte de um grupo que fora habituado a requisitar fundos orçamentários na base de um simples ofício e, naquela ocasião, não havia propriamente uma técnica de estudos de viabilidade e rentabilidade de projetos. A Comissão Mista representou duas coisas: uma preparação para a recepção de recursos externos e uma infusão de “tecnologia”, ou metodologia, de planejamento. Era preciso organizar a contrapartida de recursos nacionais, uma vez que se esperava que os fundos estrangeiros, fundos em divisas, proviessem para o Brasil. Esses fundos seriam oriundos de uma combinação de recursos *Export and Import Bank*<sup>115</sup> e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento<sup>38</sup>. Assim, como organizar a contrapartida nacional? Analisaram-se várias hipóteses. Uma hipótese seria criar uma companhia mista de capitais privados e recursos governamentais. Essa hipótese foi rejeitada por dois motivos: primeiro, devido à escassez de recursos privados e, segundo, pelo fato de que boa parte do financiamento estrangeiro deveria provir do Banco Internacional de Desenvolvimento, e este, pelos seus estatutos, requerer garantia governamental. Era necessário, portanto, criar uma empresa ou um instituto governamental. A segunda hipótese contemplada foi a de criar uma simples autarquia, que receberia recursos orçamentários. Essa hipótese foi também rejeitada, porque as autarquias não estavam habituadas a exames de rentabilidade e formulação de projetos compatíveis com a técnica bancária exigida pelo Banco Internacional de Desenvolvimento. Passou-se então para uma terceira solução, que seria um banco estatal que, apesar

de manipular em grande parte recursos orçamentários, o faria de maneira compatível com técnicas de rentabilidade bancária, quer dizer, exigiria das empresas estudos de rentabilidade e de viabilidade de projetos. Essa foi a ideia que levou à criação do BNDE como um órgão de contrapartida, com características bancárias, apesar de ser, em grande parte, dispensador de recursos orçamentários. Procurou-se também organizar uma forma automática de levantamento de recursos, que foram as chamadas Obrigações do Reaparelhamento Econômico<sup>227</sup>.

**Um pouco antes, a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos foi criada. Como surgiu a ideia de o governo brasileiro fazer negociações que envolviam o Banco Mundial e o governo americano? Como foi possível fazer uma operação que seria quase que de país a país, ou seja, uma operação bilateral?**

Isso resultou do chamado Acordo Lafer. O ministro Lafer<sup>162</sup>, em vista aos Estados Unidos, concluiu um acordo para a criação de uma comissão mista. A preferência americana, e também brasileira, era que, conquanto a comissão tivesse se originado de uma negociação bilateral, a rigor deveria ser tripulada por uma organização internacional como o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, não só porque conviria ao Brasil multilateralizar os entendimentos, como também para não parecer que se tratava de algum tipo de imposição americana. A rigor, acreditava-se que os entendimentos seriam melhor instrumentados por meio de uma organização internacional. Por isso, o primeiro dos chefes estrangeiros da Comissão Mista era um embaixador americano, mas recrutado pelo Banco Internacional, e o segundo representante foi, na realidade, um representante do próprio Banco Internacional. A preocupação, tanto americana, como brasileira, era que a instrumentação internacional fosse baseada num compromisso do governo americano de participar do financiamento de duas maneiras: primeiro, por intermédio do *Export and Import Bank*, naquilo que representasse suprimentos americanos; e, segundo, por meio do seu poder de voto no Banco Internacional para o fornecimento de recursos que representassem uma contribuição da comunidade internacional. Pareceu ser este, então, o melhor sistema à época.

**A época da criação do BNDE dizia-se que era necessário um novo órgão para gerir inclusive recursos externos devido, talvez, a uma certa burocratização dos ministérios, ou a uma maior autonomia, maior capacidade técnica. O senhor concorda com esse tipo de interpretação?**

Havia várias dessas motivações interligadas, mas eu não diria que existia um descrédito das instituições existentes. Eu diria, sim, que havia inadequação das instituições existentes às novas tarefas. Afinal de contas, nós tínhamos muito pouca experiência de planejamento. Tinha havido uma comissão mista durante a guerra, a Missão Abbink<sup>219</sup>. Tinha havido o Plano SALTE<sup>243</sup>, que era, entretanto, meramente uma listagem de prioridades orçamentárias, sem nenhum rigor analítico. As organizações existentes não estavam equipadas, realmente, para a tecnologia de análise de rentabilidade e viabilidade de projetos, pois isto era uma coisa nova no Brasil, àquela época. Justificava-se, portanto, a criação de uma entidade nova. As entidades existentes eram entidades creditícias, que dispensavam recursos à base de garantias sem análise de mérito do projeto, ou eram entidades orçamentárias, que atuavam na base de requisição, sem justificativa de rentabilidade. O interesse, na época, era então criar uma instituição que agisse à base de análises de rentabilidade e de viabilidade de projetos. Acredito que, talvez, a contribuição financeira do BNDE, que foi considerável em épocas posteriores, tenha sido inferior a essa contribuição tecnológica, metodológica, quer dizer, a criação de uma tecnologia de planejamento, de “projetamento” e de análise de viabilidade. A partir de então, isso se tornou “moda”, e hoje existem inúmeros escritórios de análise de viabilidade, mas, naquela ocasião, isso era uma grande e dramática inovação no cenário nacional.

**Sr. embaixador, saindo um pouco do plano institucional e ingressando no plano pessoal, quais eram as pessoas que participavam do esforço de criação do BNDE, onde foram recrutadas e, o senhor próprio, onde o senhor estava e como veio a ser convidado a participar do grupo constitutivo do BNDE?**

Boa parte dos organizadores do BNDE veio da própria Comissão Mista. Quando se criou a Comissão Mista, procurou-se, do lado brasileiro, aliciar um elenco de personalidades com embasamento técnico suficiente para atuar em contrapartida aos técnicos estrangeiros. Apanhou-se, talvez, o que havia de mais experiente no cenário nacional. Propriamente técnico, nós tínhamos o Lucas Lopes e o Glycon de Paiva<sup>143</sup>, e, do lado econômico, fui o escolhido, simplesmente porque se tratava de um esforço internacional e o Itamaraty<sup>217</sup>, à época, não tinha gente treinada em economia. Eu fui o primeiro economista treinado do Itamaraty, pois tinha me formado em economia em George Washington, feito estudos de pós-graduação em Columbia, já como funcionário diplomático. Era uma espécie de ave rara! Naquela

ocasião, a atividade econômica no Itamaraty não era prestigiosa e, por essa circunstância, eu fui convidado para Conselheiro Econômico. Precisava-se de alguém com entrosamento no meio empresarial e com experiência tecnológica, e o homem escolhido pelo ministro Lafer foi o Ari Torres<sup>20</sup>, que tinha sido diretor do IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas. Era um engenheiro notável, com grande experiência de engenharia e também empresarial. Acredito que se tenha conseguido, àquela época, recrutar o que havia de melhor e mais experiente em planejamento, eu diria, ainda que fosse embrionário, porque todos nós tínhamos uma técnica muito rudimentar de planejamento.

**Consta que, no BNDE, também nos primeiros anos de criação, haveria mais de uma corrente em relação ao financiamento de empresas estrangeiras. Quando é que se cristalizou a ideia de o BNDE somente financiar empresas de controle nacional?**

O BNDE foi, essencialmente, o mobilizador da contrapartida de recursos nacionais. As cifras não eram particularmente importantes, pois havia um objetivo a atingir que era o de mobilização de recursos externos. Isto não foi atingido, em parte por desorganização nacional e também por escassez de projetos viáveis, mas, sobretudo, por descontinuidades administrativas, que foram muito frequentes ao longo da vida do BNDE. Eu, por exemplo, fui diretor pouco mais de um ano, na primeira fase, depois pedi exoneração. Assim também ocorreu com o dr. Glycon Paiva, porque sentimos um começo de interferência política nas decisões do BNDE. Naquele tempo, nós dois éramos tecnocratas puristas e não admitíamos ingerência política, e o presidente Vargas<sup>142</sup> tinha suas prioridades políticas que não se compaginavam com as ideias, talvez ingênuas, dos tecnocratas. Glycon de Paiva e eu renunciamos ao mandato porque acreditávamos que se devia manter um purismo técnico nas decisões do Banco, sem a condimentação política que o presidente Vargas, ou talvez menos o presidente Vargas do que agentes falando em seu nome, queria imprimir ao Banco. Houve uma síncope administrativa! A rigor, os três diretores fundadores principais, porque o primeiro diretor-superintendente, que era o Ari Torres, o Glycon Paiva e eu renunciamos, praticamente, de forma simultânea, gerando uma crise. Eu diria que era uma crise de “purismo” tecnológico, outros diriam que houve uma crise de ingenuidade política, mas a verdade é que isso aconteceu. A organização inicial do BNDE, que depois foi modificada, concentrava muitos poderes no diretor-superintendente. A razão era simples! Quando o Banco foi criado, o ministro

Lafer, que era o ministro da Fazenda, desejava acumular funções com a presidência do BNDE e, para isso, dado o volume de suas ocupações, queria um diretor-superintendente, poderoso, que realmente administrasse o Banco. O presidente ficou, então, como uma espécie de *public relations*, uma figura excelsa de negociação, de representação, mas não de atividade. O ativismo estava concentrado na figura do diretor-superintendente, e o ministro Lafer escolheu o dr. Ari Frederico Torres, que foi plenamente adequado à tarefa, mas que não era exatamente uma escolha presidencial. As simpatias do presidente Vargas eram diferentes e, logo que houve uma oportunidade, ele reafirmou seu domínio político, nomeando José Soares Maciel Filho<sup>195</sup> para diretor-superintendente. Este era um homem de sua confiança pessoal, mas não tinha nenhuma vivência técnica do problema, não tinha participado na criação do Banco. Essa foi a primeira grande crise institucional!

**Uma outra pergunta, sr. embaixador, em relação ao pano de fundo ideológico dos primeiros anos de criação do BNDE. Havia ideias a respeito da industrialização e havia também ideias ligadas ao comércio exterior, com origem na questão da deterioração dos termos de trocas, que configurava o pensamento cepalino. Como ocorreram no BNDE os debates sobre esses dois grupamentos de ideias?**

Naquela ocasião, a ideologia – que eu chamaria de reitora do pensamento econômico nacional – era a cepalina, que tinha alguns traços marcantes, característicos. Primeiro, um pessimismo completo em relação à exportação e um entusiasmo quase ingênuo pela industrialização substitutiva de importações. O corolário disso é um relativo descaso pela agricultura, porque era o primado do ISI – Industrialização Substitutiva de Importações. Um segundo ingrediente desse tipo de pensamento era um certo grau de xenofobia, não só ceticismo, como também hostilidade em relação ao capital estrangeiro. No BNDE essas correntes existiam, mas, basicamente, havia um pensamento mais eclético. Nem Glycon de Paiva, que era o reitor, digamos, do pensamento técnico, e eu próprio, que era o reitor do pensamento econômico, endossávamos tranquilamente essas teses. Todos tínhamos entusiasmo pela industrialização, mas não tínhamos esse descaso pela agricultura e nem partilhávamos da xenofobia subliminar que existia àquela época, mas admitíamos que ambas essas intoxicações afetassem bastante o *staff* técnico do BNDE. A principal preocupação era uma determinação de prioridades, e aí o problema era dramaticamente simples e não havia necessidade de grande

teorização. A primeira teorização do pensamento desenvolvimentista era a correção dos pontos de estrangulamento. A coisa era óbvia, pois tínhamos de corrigir os pontos de estrangulamento, que eram energia, transportes, ou seja, infraestrutura. Subsequentemente, se criou uma nova teoria, que era a Teoria dos Pontos de Germinação. Resolvidos os principais problemas de estrangulamento na infraestrutura, havia um elenco de opções. Talvez eu tenha sido o principal autor ideológico da ideia, se quiserem, o principal culpado, da Teoria dos Pontos de Germinação. Esta exigia um esforço um pouquinho mais sofisticado para estabelecer prioridades, as quais se estratificavam em função de diferentes critérios. Um dos critérios, por exemplo, era o critério cambial, que foi o que mais contribuiu para a solução do problema de balança de pagamentos, seja em termos de substituição de importações, seja em termos de promoção de exportações. Um segundo critério era o de utilização de matérias primas locais, ou seja, qual era o projeto que mais utilizava esse tipo de insumos locais. O terceiro critério era qual o projeto que permitia maior mobilização de recursos voluntários, recursos de poupança outros que poupança tributária. Esses eram, então, os três critérios prioritários da chamada Teoria de Germinação. Haveria um quarto critério, que era um corolário: a capacidade que teria o projeto de despertar repercussões favoráveis. E aí, todos nós nos embébiámos das teorias dos efeitos de encadeamentos para frente e para trás dos projetos. Mas isso era um critério corolário. O nosso grau máximo de sofisticação, à época, era passar da Teoria dos Pontos de Estrangulamento para a Teoria dos Pontos de Germinação. Àquela ocasião, não se pensava em termos de produtividade marginal, social, ou algo mais sofisticado.

**Sr. embaixador, à propósito dessa questão da teoria dos Pontos de Estrangulamento e dos Pontos de Germinação, a criação da SUDENE<sup>279</sup>, um pouco adiante do surgimento dessas ideias, teve alguma ligação com essa questão dos efeitos para frente e para trás, do aproveitamento de recursos naturais, enfim, a Teoria dos Pontos de Germinação?**

A SUDENE surgiu em fase posterior, já ao tempo do governo Juscelino<sup>197</sup>, quando Glycon de Paiva e eu, após um interregno, tínhamos voltado ao BNDE, na função de presidente e depois eu próprio na função de diretor-superintendente. Glycon voltou durante o período do ministro Gudín<sup>112</sup>, que nos chamou de volta, mas ficou pouco tempo, porque, com o governo Juscelino, Lucas Lopes foi nomeado presidente do BNDE e eu continuei na função de superintendente. Houve até uma crise, àquela época, e coloquei meu cargo à disposição, porque achava que

era uma pena para o Brasil ter um conflito entre dois homens eminentes: Lucas Lopes, que era realmente o autor do binômio de Juscelino, e Glycon de Paiva, que era um dos criadores do BNDE. Eu imaginava que pudesse haver uma conciliação, sendo um deles presidente e outro superintendente. Renunciei ao cargo de superintendente, mas não foi possível a conciliação e fiquei, então, como superintendente e Lucas Lopes como presidente. Foi então que surgiu o problema da SUDENE, como resultado de uma seca. As grandes “bolações”, que servem de solução para o problema nordestino, vêm sempre em ocasião de secas. Como nasceu a SUDENE? Eu era, nesse tempo, diretor-superintendente do BNDE e, ao mesmo tempo, secretário geral do Conselho do Desenvolvimento<sup>85</sup>, criado pelo presidente Kubitschek. No Conselho do Desenvolvimento se criou o GENOR – Grupo Executivo do Nordeste – para tentar escapar à tradição de soluções emergenciais e instáveis para a seca do Nordeste. Eu havia sugerido, naquela ocasião, a Lucas Lopes e ao presidente Juscelino que se convidasse Celso Furtado para diretor do BNDE. Aliás, a minha primeira ideia tinha sido – e o presidente Kubitschek havia aceitado – nomeá-lo para diretor-executivo da SUMOC<sup>278</sup>, um pouco para satisfazer aos nacionalistas ávidos que achavam que Lucas Lopes e eu tínhamos uma mentalidade mais globalista, uma visão mais cosmopolita. Celso Furtado seria, digamos, o elemento nacionalista que traria um coeficiente de xenofobia para contrabalançar nossa visão mais cosmogônica da realidade brasileira. Mas eu não consegui falar com Celso Furtado. Nessa ocasião, ele estava estudando em Cambridge, fazendo um curso de pós-graduação. As comunicações telefônicas eram difíceis e tentei falar com ele numa quinta-feira, que já é o começo do *week-end* inglês, mas não foi possível localizá-lo. Quando chegamos ao domingo, Kubitschek se deu conta de que não era mais possível resistir à pressão paulista para designar alguém para a SUMOC, e ele não queria entregá-la a um paulista puramente expansionista, e então nomeou o Garrido Torres<sup>191</sup>. Foi uma excelente decisão, porque Celso Furtado é um grande economista nacionalista, planejador, mas tem alergia a problemas de inflação e controle monetário. Essa nunca foi a especialidade dele, pois sempre pensou em termos de economia institucional e balança de pagamentos e inflação são problemas de economia conjuntural. Mas eu não desanimei em trazer o Celso para o governo. Em uma segunda oportunidade, sugeri ao Juscelino que o nomeasse diretor do BNDE, com funções específicas no Nordeste. Conseguimos contato com Celso Furtado e ele foi convidado por Juscelino para ser diretor do BNDE, onde ele não teria nenhuma outra função a não ser se concentrar no

problema do Nordeste. Ele preparou, então, o relatório para o GENOR, tentando criar um tipo de solução permanente para o Nordeste, para evitarmos que cada crise gerasse uma busca angustiada de soluções emergenciais. Daí nasceu a SUDENE. A conceituação da SUDENE não foi criação de Celso Furtado, mas de Sette Câmara<sup>271</sup>, hoje ministro da Corte Internacional de Haya. Sette Câmara era o representante do Palácio, ou seja, de Juscelino, no Grupo Executivo do Nordeste. Celso Furtado queria criar um departamento nacional no Nordeste para substituir o Departamento Nacional de Obras Contra a Seca<sup>96</sup> e Sette Câmara teve a intuição política de que era necessário trazer os governadores, criar uma mobilização política regional, o que não seria possível com a criação de um simples departamento. Ele deu, então, a ideia de criar uma superintendência regional do desenvolvimento, que teria um conselho, do qual participariam os governadores. Haveria, então, uma infusão política, uma participação política dos governadores. Como Celso Furtado havia preparado um relatório e sugerido um departamento, suas ideias foram trabalhadas no Grupo Executivo e daí surgiu a SUDENE que, a rigor, é mais do que um departamento, é uma superintendência regional dotada de um coeficiente político, dado por um conselho deliberativo com representação de governadores. Essa é a história original da SUDENE.

**Sr. embaixador, o senhor falou em xenofobia e eu lembraria que, em seus primeiros anos de existência, o BNDE concentrou suas aplicações basicamente em empresas estatais. De que forma a questão da empresa estatal, da empresa nacional privada e da empresa estrangeira foi tratada pelo BNDE na sua gestão no Banco?**

Não havia, propriamente, nenhuma proibição de financiar empresas estrangeiras. Eu acho que o que se tem de analisar é a prioridade. Se houver uma prioridade aguda num determinado setor e se essa prioridade aguda só pode ser atingida – quer por questões de monopólio tecnológico, quer por questões de densidade de capital – por empresas estrangeiras, não há nenhum mal em se financiar a prioridade, apesar desta prioridade ter uma encarnação estrangeira. Esse sempre foi o meu conceito. Na prática, o que procuramos fazer foi confinar a parcela de financiamento a certo grau de participação nacional. Tomemos como exemplo a Volkswagen<sup>291</sup>, que foi um dos projetos financiados pelo BNDE. Naquele tempo, o primeiro veículo produzido no Brasil era a Kombi. Qual foi a minha atitude no BNDE, nessa ocasião? – e fui eu quem tomou as decisões. A atitude foi de dizer a Volkswagen que nós a financiaríamos na proporção da participação

nacional na empresa. A participação nacional na Volkswagen era, naquela ocasião, 20%, talvez, não sei bem. Mas nós financiamos, então, 20% do programa de investimentos, porque era essa a participação nacional. Subsequentemente, outras indústrias automobilísticas protestaram, a Mercedes-Benz<sup>211</sup>, a Ford<sup>123</sup>, como outras, porque havíamos dado um financiamento a uma empresa estrangeira, a Volkswagen. Eu disse que não havia nenhuma discriminação a favor da Volkswagen. “Se os senhores se dispuserem a abrir o capital e tiverem uma participação financeira brasileira de 10%, 15%, 20%, então o BNDE dará financiamento na proporção da participação estrangeira”. Essas empresas não estavam preparadas para se abrirem e até algumas delas chegaram a cogitar fórmulas interessantes. A proposta da Ford, que eu achei interessante, era uma espécie de conciliação. A Ford dizia que não desejava vender ações da Ford Brasil no mercado brasileiro, porque estaria, segundo eles, condenada, durante algum tempo, a uma situação deficitária durante a fase de implantação, e isso desmoralizaria o nome da empresa. Mas, em compensação, eles estavam dispostos a vender ações da Ford Internacional, que poderia assegurar dividendos resultantes do movimento internacional. Ante a nossa objeção de que o Brasil não poderia exportar capitais – portanto, não fazia sentido permitir que acionistas brasileiros subscrevessem ações da Ford Internacional –, eles respondiam que assumiriam um compromisso de reaplicar no Brasil, e exclusivamente no Brasil, tudo aquilo que fosse subscrito por acionistas brasileiros. A uma segunda objeção nossa, de que acionistas brasileiros teriam rendimentos em moeda estrangeira, escapando, portanto, do controle de câmbio, eles respondiam que os dividendos correspondentes aos acionistas brasileiros seriam depositados em agências do Banco do Brasil<sup>34</sup> no exterior, ou onde o governo brasileiro determinasse, e essa agência bancária se encarregaria de converter em cruzeiros os dividendos recebidos em moeda estrangeira, impossibilitando, portanto, o acionista brasileiro de receber dividendos em moeda estrangeira. Arguíam que isso significaria uma graduação do Brasil para o mercado internacional. Então, teria um efeito pedagógico, quer dizer, os brasileiros teriam uma fração infinitesimal das ações da Ford, mas seriam acionistas internacionais. Se quisessem, pois, poderiam mandar representantes para fazer protestos e vocalizar suas opiniões nas assembleias internacionais da Ford, preparando o Brasil para a participação no capitalismo internacional. Eu achei a proposta interessante, até sob esse aspecto pedagógico. Assim, escaparíamos dessa mentalidade restrita e “complexada” de país recipiente de capitais para ser um país que participa da comunidade internacional de capitais, sem nenhum prejuízo para a economia brasileira porque tudo aquilo

que os brasileiros subscrevessem seria automaticamente reinvestido no Brasil e não estaríamos importando capitais. Entretanto, a proposta foi rejeitada na SUMOC e não houve suficiente percepção do seu efeito construtivo didático. Rejeitada a proposta, o BNDE não financiou a Ford, assim como não financiou a Mercedes-Benz, porque nenhuma delas estava preparada para abrir o capital, nem sequer sob essa forma. A Ford era a única preparada para abrir o capital da Ford Internacional, porém, não da Ford Nacional, com argumentos que, a meu ver, pareciam respeitáveis e válidos. Houve um segundo financiamento, muito discutido, que foi o financiamento da Light<sup>202</sup>. A Light tinha um projeto urgente, de alta prioridade nacional, que era, se não me engano, a Usina Nilo Peçanha. Nós precisávamos dessa energia, era uma energia barata, precisávamos dela rapidamente e a Light solicitava financiamento. Qual foi a minha reação? Nós não daremos financiamento convencional, o que nós faremos é financiar a Light mediante debêntures conversíveis em ações. Assim, foi dado um financiamento que se tornou, posteriormente, uma enorme fonte de receita para o BNDE. Foi, na realidade, uma espoliação ao reverso, pois nós espoliamos a Light. Por que? Porque, àquela ocasião, o valor patrimonial da Light estava extremamente deprimido porque havia uma legislação que exigia a contabilização do patrimônio pelo custo histórico. Quando passamos a uma legislação mais inteligente, quer dizer, a reconhecer que existia inflação e que, portanto, era preciso haver correção monetária do patrimônio, o que ocorreu? Valorizaram-se enormemente as ações da Light, o BNDE exerceu seu direito de conversão em ações e obteve um enorme lucro. Então, eu, que era considerado entreguista, fui a rigor um grande espoliador da Light, porque só dei financiamento em troca de debêntures conversíveis, que foram convertidas depois, no momento em que as ações tiveram enorme valorização. Uma boa parte do patrimônio do BNDE resulta da valorização que, então, tiveram as ações da Light. Esses foram os dois únicos casos que eu me recorro de financiamentos a empresas estrangeiras e, em ambos os casos, acredito que a solução foi altamente patriótica.

**Sr. embaixador, além dos casos já citados, ocorreu na sua época também um conflito entre prioridades a serem concedidas às indústrias pesadas e às indústrias leves, ou indústrias de consumo final. Parece-nos que houve um caso da SANBRA<sup>276</sup>. O senhor se lembra como foi esse caso?**

Não me lembro de pedido de financiamento da SANBRA. Houve, sim, um famoso caso da American Can<sup>15</sup>, que foi altamente explorado publicitariamente. A American Can pediu realmente financiamento para a instalação de uma linha

de produção de latas, e não foi dado o financiamento. Mas houve uma grande campanha nacionalista, curiosamente, uma campanha nacionalista provocada por outra empresa estrangeira, a Continental Can<sup>15</sup>, que já tinha uma associação com Matarazzo e que não queria ver uma nova concorrente no mercado. Naquele ambiente, digamos, emocional e irracional promoveu-se uma enorme campanha nacionalista, mas não houve financiamento. Não me lembro de pedido ou aprovação de financiamento para a SANBRA. Quanto à contenda entre indústrias pesadas e leves, ela estava dirimida pelo próprio estatuto do BNDE, que falava em financiamento de indústrias básicas, e as indústrias de bens-de-consumo não se qualificavam como indústrias básicas. Nós financiamos, por exemplo, a Aço Villares e a Votorantim<sup>293</sup> para a produção de alumínio. A Companhia Brasileira de Alumínio<sup>69</sup> foi financiada naquela época – aliás, foi um financiamento bastante ousado. Eram uns 200 mil contos de réis,\* que naquela ocasião era realmente um financiamento ousado. Essas duas indústrias – a Votorantim e a Villares<sup>290</sup>, que são hoje indústrias importantes – nasceram, a rigor, de financiamentos do BNDE. Esse foi também o caso da Eucatex<sup>111</sup>, do setor de compensados, que foi financiada um pouco mais tarde. Naquela ocasião é que surgiram as primeiras tentativas de correção monetária. Se não me engano, havia dois sistemas alternativos que eram oferecidos às empresas: um era o financiamento contra ações e o outro era uma espécie de financiamento corrigido anualmente, em função da lucratividade da empresa. Não chegava ainda a ser, propriamente, a correção monetária. Uma terceira previsão de correção monetária, uma tentativa embrionária, mas muito mais importante, foi um projeto que apresentei ainda como presidente do BNDE, mas já na fase final, quando estava para sair. E foi uma pena que esse projeto não tenha sido aprovado e arquivado na Comissão de Economia e Finanças da Câmara, considerado como um projeto estatizante. A ideia era a de criar uma corporação industrial subsidiária do BNDE, que se chamaria Organização de Financiamento Industrial, ou algo assim. Enfim, era uma subsidiária do BNDE e teria como acervo, como patrimônio básico, as ações das empresas financiadas pelo sistema de financiamento do Banco, em troca de entrega de ações. Estas emitiriam um papel híbrido que seriam as Obrigações do Desenvolvimento Industrial, com uma renda garantida de 6% e uma renda variável

---

\* O entrevistado está se referindo a financiamentos dos anos 1950 e a moeda nacional vigente era o cruzeiro e não mil reis. Portanto, há um lapso do entrevistado ao discriminar essa cifra.

que representasse o resultado médio das ações em carteira retidas pelo BNDE. Haveria, portanto, um rendimento mínimo de 6%, que tornaria um título de renda fixa comparável às Obrigações do Tesouro. Mas havia uma renda móvel que seria a rentabilidade das ações em carteira, ou seja, era uma semicorreção monetária. Foi uma extraordinária pena que isso não tivesse ido adiante, porque teria tornado o BNDE independente. O BNDE continua como um “gigolô” do Orçamento Federal, seja do IOF, seja de receitas orçamentárias. Evidentemente, há hoje empréstimos estrangeiros, há o retorno, mas o BNDE não criou um título próprio lançado no mercado para captar a receita. Hoje, existe o aval do BNDE à debênture, mas que tem sido utilizado parcamente. Ora, esse projeto é de 1959 e a correção monetária foi instituída em 1964. Fui eu mesmo que a instituí, mas já como ministro do Planejamento, em outra gestão. Se o BNDE tivesse as Obrigações do Desenvolvimento Industrial lançadas no mercado financeiro, teria sido um título extraordinariamente atraente, quando não existia nada com correção monetária, existiam títulos de renda fixa, ou então ações. Isso teria uma característica mista para os investidores institucionais, fundos de pensão e institutos, haveria renda fixa. Para o comprador normal que quisesse algo mais, haveria a perspectiva de uma rentabilidade adicional. Eu acho que foi trágico para o BNDE não ter criado esse título a essa época. Mas eu estava já numa fase de grande tensão dentro do governo, provocada por dois problemas. Primeiro, porque nunca simpatizei com a ideia de Brasília, e eu era o autor, com Lucas Lopes, do Programa de Metas<sup>251</sup>, mas nós não incluíamos Brasília entre as metas. Juscelino, pessoalmente, é que a incluiu como metassíntese brasileira. Segundo, havia a questão do petróleo na Bolívia. Naquela ocasião, eu teria obtido a aprovação de um comitê intergovernamental para a implantação de contratos de risco, não no Brasil, mas para a exploração de petróleo na Bolívia.

**A que o senhor atribui tanta oposição ao Acordo de Roboré<sup>2</sup> que, aparentemente, não feria nenhum interesse brasileiro?**

Simple irracionalidade temperamental foi o que nos levou à perda das concessões bolivianas. Os dados do problema Roboré eram cruelmente simples. O Brasil tinha uma concessão inativa na Bolívia havia 20 anos. Os bolivianos pressionavam para que a aproveitássemos, mas o governo não tinha divisas, o capital privado brasileiro não tinha recursos e nenhum dos dois países tinha tecnologia. A única solução exequível era, portanto, a formulação de contratos de riscos de empréstimos aleatórios. Mas houve uma onda irracional de nacionalismo,

aplicável, não ao Brasil, mas à presença brasileira na Bolívia, que inviabilizou o aproveitamento da área de Roboré, que depois foi recapturada pelo governo boliviano e, até hoje, o Brasil, realmente, não cumpriu os Acordos de Roboré e perdeu uma fonte de abastecimento subterrâneo de petróleo e de gás.

**Com relação ao período Kubitschek, embaixador, gostaria de saber como foi a elaboração do Plano de Metas. Diz-se que muito foi feito também dentro do BNDE, e que o Conselho do Desenvolvimento era apenas um órgão de caráter informal. Como é que o senhor entenderia, hoje, esse tipo de planejamento que foi utilizado, um planejamento de metas, isto é, somente quantitativo?**

O Conselho do Desenvolvimento era apenas um conselho de ministros, que valia tanto quanto a sua secretaria técnica, a Secretaria do Conselho do Desenvolvimento, que era, essencialmente, o BNDE. Lucas Lopes, e depois eu, fomos secretários gerais do Conselho do Desenvolvimento e foi ali que se organizou o Programa de Metas, uma vez que Juscelino, em Minas Gerais, havia simplesmente se confinado ao famoso binômio energia-transportes. O planejamento do Programa de Metas, a rigor, começou antes da posse do presidente Kubitschek, por meio de um comitê informal, chefiado por Lucas Lopes e por mim próprio. Eu insistia em que se preparassem três programas diferentes. O primeiro era um programa de controle monetário e orçamentário, um programa monetário e fiscal, com metas de expansão monetária perfeitamente definidas e com especificação de receitas orçamentárias e níveis de despesas, chegando mesmo à programação trimestral de dispêndios. Era o embrião, digamos, de um orçamento monetário. O segundo era um programa de reforma cambial, e o que se objetivava era deixar a taxa de câmbio flutuante, não a taxa de câmbio administrada, como hoje tem a minidesvalorização, mas uma taxa de câmbio autenticamente flutuante. O terceiro era o chamado Programa de Metas, de investimentos, que se dividia em infraestrutura, indústrias básicas, agricultura e armazenagem. Infelizmente, Kubitschek, como um empresário, mais do que um estadista, se entusiasmou enormemente com o Programa de Metas e via com um mal disfarçado ceticismo os dois outros programas, que eram, digamos, restritivos: o Programa Cambial, prenhe de riscos, e o Programa de Construção Financeira, Creditícia e Fiscal. Logo nas primeiras reuniões do gabinete, foram discutidos esses programas. Chegou-se a obter uma aprovação do gabinete, após longos debates. Curiosamente, o ministro da Fazenda planejado por Kubitschek seria

Lucas Lopes, que teria, certamente, implementado esse programa. Mas o ministro da Fazenda foi o Alkmin<sup>193</sup>, que não tinha noções de economia e, portanto, não tinha grande interesse no problema, era essencialmente um político. A duras penas conseguiu-se autorização para a chamada Reforma Cambial, ou seja, para a liberação da taxa de câmbio. Passei a noite toda com o embaixador Barbosa da Silva<sup>101</sup>, preparando os textos para a emissão das instruções, mas na manhã seguinte fomos surpreendidos com um recuo do ministro Alkmin. Este tinha sido alarmado por pessoas que lhe diziam que seria um desastre total para o Brasil liberar a taxa de câmbio, que implicaria em alta do preço do trigo, alta do preço de combustível, no custo de importações de tratores e coisas assim. Ele não tinha capacidade analítica para revidar esses argumentos, então, intimidou-se. Uma decisão de gabinete, favorável à liberação da taxa de câmbio, foi sustada por determinação do ministro da Fazenda, que também não acreditava muito em planejamento orçamentário formal. Foi para a gaveta. Ele era um “gavetólogo” e achava que um plano de economia se fazia despachando favoravelmente o processo e, em seguida, engavetando-o. De modo que a redução de despesas se fazia por esse processo, a meu ver irracional, mas que ele achava de extrema sabedoria política, porque eram sempre despachados favoravelmente todos os pedidos de verba e depois engavetados secretamente, causando, evidentemente, a maior confusão, porque o solicitante já se julgava detentor de uma autorização, passava a fazer despesas e depois não tinha pagamento. O único programa realmente aceito – porque correspondia à *psique* de Juscelino de grande empreiteiro, grande tocador de obras, uma criatura humana de grande generosidade e de grande dinamismo – foi o Programa de Metas. Os resultados eram previsíveis e nós tínhamos profetizado desde o início: executar o Programa de Metas sem um Programa Cambial e sem um Programa Crédito Fiscal é condenarmos o país, primeiro, a uma aceleração da inflação e, segundo, a um déficit da balança de pagamentos. Ambos se verificaram.

Depois de sair do BNDE, em 1961, fui chamado por Jânio Quadros<sup>177</sup> para negociar a consolidação de dívidas do Brasil no exterior, porque tínhamos nos endividado, pesadamente, emitindo dólares, porque emitimos as chamadas promessas de venda de câmbio, que eram importações para pagamento futuro. E a inflação subiu do patamar de 16% para 40%, que naquela época era inédito e grave.

Agora, toda a formulação do Programa de Metas foi feita no BNDE. Lucas Lopes participou e havia vários comitês técnicos. Celso Furtado, por exemplo, participou como representante da CEPAL<sup>66</sup>, porque, conquanto não concordássemos com as

doutrinas macroeconômicas dessa Comissão, achávamos útil ter sua cooperação. No Setor de Planejamento houve um programa decenal preparado, àquela ocasião, com elementos da CEPAL. Foi nessa época que se criaram os grupos executivos, o Grupo Executivo da Indústria Automobilística<sup>147</sup>, o chamado GEIA, o Grupo Executivo da Indústria de Construção Naval<sup>148</sup>, que se chamava GEICON, o Grupo Executivo da Indústria Química<sup>152</sup>, o GEIQUIM. A ideia era criar organismos interministeriais para acelerar o processo decisório, coisa que, durante algum tempo, funcionou bastante bem. Supostamente, os ministérios designavam representantes, de modo que se tomava uma decisão conjunta, ao invés de se tomar decisões isoladas, de ministério para ministério. Essa ideia não vingou durante muito tempo, porque os ministros não enviavam representantes adequados e depois insistiam em rever as opiniões tomadas ou formuladas por seus representantes. Quando eu voltei ao Ministério do Planejamento<sup>218</sup>, tentei restabelecer o prestígio dos grupos executivos, dizendo aos ministros que queriam rever as decisões que era tarde demais, ou eles compareciam pessoalmente às reuniões, ou designariam representantes autorizados, mas que era inadmissível que a decisão de um grupo executivo fosse sujeita depois a um novo *referendum* ministerial. Isso vigorou durante algum tempo e vários ministros entraram em acirrada controvérsia com o Planejamento, porque perderam a oportunidade de opinar conscientemente, enviando um representante rotineiro. Mas hoje, acredito que voltamos novamente à anarquia antiga, quer dizer, o grupo executivo é mais um escalão no processo burocrático, sem competência decisória, porque cada um dos ministros, cada um dos órgãos, insiste no direito de depois reformular suas decisões.

**Embaixador, nos dois momentos em que o senhor esteve no Banco, qual era sua percepção da questão da participação dos recursos do BNDE em cada projeto e da parcela aportada pelos empresários nacionais privados? Já era significativo o aporte de capital para aqueles empreendimentos da parte do BNDE?**

Sim, a participação do BNDE era fundamental. Idealmente, essa participação se limitaria a 50%, mas admitia-se, em alguns casos, até 60%. Especificamente, no caso siderúrgico, abriu-se uma exceção para uma participação de até 80%, dada a enorme densidade de capital. Argumentava-se que a poupança privada era débil e que o governo teria de mobilizar recursos de origem fiscal, ou então financiamentos internacionais, para projetos de rentabilidade diferida e de longo prazo de maturação. Ao longo do tempo, com a aceleração da inflação, verificou-

se, realmente, uma perda de substância do capitalismo privado. Como isso se verificou? Um exemplo claro foi, por exemplo, a COSIPA<sup>80</sup>, que nasceu como uma empresa de capitais privados e de um governo estadual, o governo de São Paulo. Mas, com as delongas que se verificaram – juros durante o período de contração e aceleração da inflação –, não houve fôlego suficiente por parte dos capitalistas nacionais e não houve sequer fôlego suficiente por parte do governo de São Paulo. Foi preciso, então, que o governo federal absorvesse a empresa. A situação da USIMINAS<sup>285</sup> foi semelhante, mas com algumas peculiaridades. Era também uma combinação de capitais privados, capitais estrangeiros, japoneses, capitais estaduais e, finalmente, capital do BNDE. Os sócios estrangeiros mantiveram a sua participação durante algum tempo, mas depois deixaram que ela se reduzisse quando a política interna de controle tornou realmente a empresa pouco rentável. O estado nunca deu sua esperada contribuição, os capitais privados eram quase simbólicos, se estagnaram, e, novamente, o BNDE teve que absorver a “parte do leão”. A resposta à sua pergunta é sim, pois a inflação tem o efeito de estatizar investimentos. Num período inflacionário acelerado – e hoje estamos vivendo um período semelhante –, o que sucede? A inflação se torna um instrumento de estatização e de desnacionalização. Por que? Porque o capitalista privado nacional não tem resistência em face da explosão dos custos orçamentários resultantes da inflação. Isto leva, portanto, à estatização, à substituição do capitalista nacional pelo “capitalista estatal”. A inflação leva também à desnacionalização. Por que? Porque a empresa estrangeira tem mais capacidade de resistência. De um lado, o seu horizonte de operação inclui países de moeda estável, onde os lucros são lucros reais. Em segundo lugar, quando faz o investimento, pode trazer seu capital em doses e, portanto, se há uma taxa cambial periodicamente desvalorizada, ela na realidade não sofre a erosão do valor do capital que sofrem as empresas nacionais, que só lidam com moeda nacional. Então, a empresa estrangeira multinacional – não porque seja pecaminosa, não porque seja cúpida, não porque queira destruir o capitalismo nacional, mas por causa da inflação – adquire uma vantagem injusta. A correção não é, realmente, inculpar a multinacional, a correção é debelar-se a inflação. A inflação, automaticamente, dá vantagens ao governo, de um lado, e à empresa multinacional, de outro.

**Dr. Roberto Campos, saindo um pouco da sua atuação como diretor-superintendente do BNDE, e indo para a sua participação como ministro do Planejamento no governo Castello Branco<sup>164</sup>. Naquele momento foi**

**feita uma reforma significativa no sistema financeiro nacional e havia duas grandes opções: de um lado, poderiam ser fortalecidas as instituições de fomento, como era o caso do BNDE, e tê-las mais ativas no processo de formação de capital; e a outra alternativa seria a que acabou sendo implantada com as reformas de 1964 e 1965<sup>263</sup> e que representaram a especialização do sistema financeiro nacional segundo a ótica tanto da captação dos recursos como de suas aplicações. Como se deu o debate, não só em termos de governo, mas também no âmbito do BNDE, sobre essas duas opções?**

Realmente, durante o governo Castelo Branco, quando se buscou uma reformulação global da instrumentação financeira, houve a preocupação de se criar uma multiplicidade de instrumentos de poupança. Havia duas controvérsias básicas. Devia-se concentrar todos os recursos no mecanismo estatal, o que contrariava a opção ideológica em favor de um sistema pluralista político e um sistema econômico misto, com forte participação privada. Essa era uma das controvérsias então existentes. A segunda controvérsia era saber se nós devíamos adotar o modelo americano de separação entre atividades de investimentos e atividades de banco comercial, ou se devíamos adotar o sistema bancário alemão ou japonês em que essa separação não existe, de vez que os bancos comerciais alemães, como os bancos comerciais japoneses, são, ao mesmo tempo, bancos comerciais e bancos “*d'affaires*”. As duas opções foram multiplicar os instrumentos de captação de poupança para tornar a economia mais flexível, com certo grau de especializações de funções. O BNDE reteria suas funções de financiador da indústria básica, sobretudo da indústria de longo prazo de maturação e a infraestrutura, enquanto os bancos privados de investimento financiariam as demais atividades de período de gestação mais rápido. Criou-se também um sistema de financiamento de bens de consumo e houve a criação de instrumentos paralelos, como o FINAME<sup>9</sup>. O FINAME funcionou no BNDE, mas curiosamente o Banco refugou a ideia do FINAME, pois não havia simpatia pela ideia. Só foi possível levar o BNDE a aceitá-la com ameaças de dar essas funções ao Banco do Brasil. E ao Banco do Brasil foi dado o FUNDECE – Fundo de Democratização do Capital das Empresas<sup>128</sup>, que era a ideia de que para as empresas que necessitassem de liquidez monetária o Banco do Brasil compraria suas ações, as manteria em estoque, e as mercadejaria, se o mercado comportasse a venda de ações, dando sempre uma opção à empresa de recomprá-las. Era um meio de prover liquidez de capital de giro contra a entrega de ações, favorecendo a

democratização do capital. Por isso se chamou Fundo de Democratização do Capital, mas o Banco do Brasil nunca se interessou pelo sistema. Ele era um pouco prematuro, porque não tinha havido, ainda, a reavaliação do capital das empresas. Logo depois é que se criou a legislação de reavaliação automática de capital das empresas, de modo que estas não queriam entregar ações que representassem um patrimônio no percurso histórico. Então, houve certo grau de pioneirismo prematuro, digamos, na ideia do FUNDECE e a ideia morreu, conquanto fosse uma excelente ideia. O FINAME funcionou, e funcionou bem. Logo depois se criou também o FIPEME<sup>153</sup>, ao fim do governo, mas esse possuía um conceito um pouco diferente.

A outra opção foi em favor do sistema americano de separação de funções entre banco comercial e banco de investimentos. Por que isso? Porque as experiências brasileiras, ao contrário das experiências japonesas, tinham sido lamentáveis. Bancos comerciais, criados por grandes empresas, a rigor, manipulavam os depósitos, não como concessão, como um serviço público, mas como um meio simplesmente de suprir capital das próprias empresas, tanto que eram espécies de cartórios financeiros. E essa experiência um pouco traumatizante do Banco Cruzeiro do Sul e de outros bancos nos levou a optar pelo modelo de separação de funções entre banco comercial e banco de investimentos, para evitar que o banco de investimentos se transformasse num mero supridor de fundos para complexos econômicos. Esse escrúpulo não existe na Alemanha, não existe no Japão, e o sistema lá funcionou bem e, hoje, nos Estados Unidos há uma luta grande, mas os bancos comerciais estão procurando ampliar a sua esfera de ação. Tenho a impressão de que, hoje, nós também temos que rever esse conceito. Na prática houve uma adaptação, porque nós mantivemos a separação formal entre banco comercial, banco de investimento, financeira, mas admitíamos o conceito de gerência grupal. De modo que, conquanto essas organizações sejam formalmente separadas, na realidade, hoje, elas são controladas por grupos que constituem complexos financeiros. Há, portanto, uma fórmula simbiótica, que não é a fórmula japonesa e nem é mais a fórmula americana.

**Sr. embaixador, na década de 1970, já com os primeiros sinais de crise internacional, o Brasil tomou uma decisão, considerada arriscada, que foi a de prosseguir nos seus planos de substituição de importações, concentrando-se então nas áreas de insumos básicos e bens de capital. Essa decisão, revista historicamente, deu margem a dois tipos de**

**interpretações: a primeira, a de que isso teria trazido como resultado a complementação do parque industrial, colocando hoje o Brasil como uma grande potência industrial; e, por outro lado, uma segunda possível conclusão seria a de que, ao prosseguir nesse esforço de investimentos, geram-se as principais distorções de política econômica em termos de impacto inflacionário e desequilíbrio das nossas contas externas. Como é que o senhor analisa essa situação?**

Eu distinguiria, basicamente, entre fomento à indústria de insumos básicos e bens intermediários, e aí acho perfeitamente válido o esforço de substituição de importações; quanto à indústria de bens de capital, acho que pecamos. Primeiro por uma aceleração exagerada no movimento de substituição, segundo por subvenção também exagerada. Criamos, então, uma disfunção. A substituição de bens de capital é algo que devíamos ter considerado como um elemento essencial de uma política substitutiva de importações, mas com prudência. A razão é simples e eu diria que há quatro razões. Primeiro, os bens de capital são fáceis de financiar, pois todos os países produtores desses bens estão interessados em outorgar financiamentos generosos, de modo que quando se importa esses produtos, não se importa apenas um bem físico, importa-se, embutida, uma poupança a longo prazo, o que permite à empresa compradora maior folga financeira e uma estrutura de custos mais razoável. Segundo, o setor de bens de capital, se nacionalizado prematuramente, pode redundar em atraso tecnológico, porque a tecnologia que se compra e que se nacionaliza nunca é a última, há sempre uma defasagem entre o último momento tecnológico, que não é vendável, e a tecnologia vendida, que é um pouco defasada. Então, corremos o risco de, ao tentar nacionalizar prematuramente, termos uma certa defasagem tecnológica. A terceira desvantagem de uma industrialização substitutiva acelerada de bens de capital é que não existe poupança nacional, então, o comprador tem de comprar a curto prazo, ou tem de comprar com financiamentos extremamente caros e de prazo, e freqüentemente insuficientes para a sua gestação industrial. O resultado é que a indústria secundária, a indústria de transformação, parte em má posição competitiva, quer no mercado interno, quer, sobretudo, para o grande esforço de exportação. Acredito, portanto, que, não a intenção, mas o ritmo tenha provocado disfunções no tocante à substituição de bens de capital. Não diria o mesmo no tocante a insumos básicos, pois aí eu acho que o esforço foi inteiramente válido. Eu teria adotado um ritmo mais lento de industrialização substitutiva de bens de capital e, certamente, não teria adotado o sistema de correção monetária fixa em

20%. Acho que isso tudo foi exacerbado, em relação às ações substitutivas de bens de capital, criando toda a sorte de dificuldades. Temos um superdimensionamento claro e óbvio dessa indústria, com consequências deletérias para a indústria de transformação. A indústria de transformação que compra esses bens de uma indústria superdimensionada está, a rigor, fazendo um sobreinvestimento básico, que a condena a custos altos e internos e a custos não competitivos de exportação. Depois, para corrigir isso, temos de subvencionar a exportação do bem acabado. Seguramente, não é a melhor lógica econômica.

**Dr. Roberto Campos, para terminarmos nossa entrevista, gostaríamos que o senhor tivesse uma conversa entre técnicos do BNDE e, para tanto, que o senhor falasse um pouco de hoje. Como o senhor enunciaria as tarefas fundamentais do BNDE no atual estágio de complexidade da economia brasileira?**

Talvez, antes de se dar conselho de virtudes, devesse fazer uma análise do pecado. Eu acho que o pecado fundamental do BNDE foi não ter criado uma fonte autônoma de captação de recursos. Afinal de contas, o BNDE está funcionando há 30 anos e deveria ter havido imaginação para se inventar um papel capaz de atrair poupanças próprias, “desmamando o BNDE da teta orçamentária”. Isso o expõe a súbitas flutuações de prosperidade e depressão. Como já disse, antes mesmo de se cogitar a correção monetária formal, o BNDE tinha um programa, em 1959, de lançamento de Obrigações do Desenvolvimento Industrial, que era uma semicorreção monetária. Mas, depois que se instituíram instrumentos de correção monetária, o BNDE deveria ter pleiteado o lançamento de um papel próprio e articulado a sua independência. Isso seria até bem vindo, do ponto de vista governamental, “desmamar o BNDE da teta orçamentária” e torná-lo um instrumento, uma organização autossuficiente em matéria de captação de recursos. Certamente, é um instrumento bom de captação de recursos externos, mas devia ser também um bom instrumento de captação de recursos internos, de poupança interna. Isto o BNDE não fez. A segunda falha será talvez a desatenção não propriamente à agricultura, mas a certos aspectos do ciclo produtivo agropecuário. E o BNDE teve, novamente, uma chance. Quando eu estava no Ministério do Planejamento, foram criados, com o Banco Mundial<sup>39</sup>, três grupos de estudos. O Grupo de Estudos de Indústria do Aço, em que se contratou uma firma, a Booz Allen<sup>46</sup>, e no qual havia representantes do Banco Mundial e do governo brasileiro. Isso ficou mais sobre a égide dos ministérios da Indústria e

Comércio<sup>215</sup> e do Planejamento<sup>218</sup>. O segundo grupo de estudos criado foi o Grupo de Estudos de Telecomunicações. Aquela ocasião se procurava fazer um planejamento da reestruturação de todo o sistema de telecomunicações brasileiro. Esse grupo nem sequer chegou a se instrumentar, terminou o governo e não houve possibilidade de montar um estudo. Se o grupo de estudos se tivesse articulado, teria permitido um desenvolvimento muito mais racional do sistema de telecomunicações brasileiro, que hoje está desequilibrado. Temos uma extrema sofisticação em comunicações internacionais e interurbanas e um insuficiente desenvolvimento das redes telefônicas urbanas. O terceiro grupo, que foi o agente brasileiro encarregado do planejamento junto com o Banco Mundial, foi o Grupo de Armazenagem em Silos. Este nunca deslanchou e realmente é um dos elos faltantes na cadeia. Se considerarmos a cadeia de eficiência agrícola, verificamos que temos estudos de genética, onde fracassamos em grande parte porque só fizemos genética de governo, genética por instituições governamentais. As instituições governamentais sofrem de instabilidade orçamentária e, portanto, de instabilidade no recrutamento técnico, defasagens salariais, que, frequentemente, impedem termos os melhores técnicos em genética. Mas esse não é o pecado fundamental. O pecado fundamental é que não se interessam pela extensão rural, que não dependem, para a sobrevivência, da venda do produto. Tem-se a excelência técnica isolada, sem transmissão do conhecimento ao agricultor. Por isso, seria importante criarmos um sistema genético privado. Progredimos bastante em matéria de preços mínimos, no financiamento de insumos modernizadores, mas fracassamos em organização de armazenagem. O BNDE teve uma contribuição, a meu ver, seminal, muito importante no treinamento de técnicos. Não sei como isso anda, mas ao tempo em que lá estive o BNDE era uma sementeira de técnicos respeitáveis que foram supridos a vários órgãos de governo. O BNDE se transformou no grande supridor de técnicos e técnicas para administração. Essa função foi muito importante, a técnica de planejamento e “projetamento” que se criou no BNDE, que hoje já está muito difundida, além da formação de técnicos. Não sei como isso se processa ainda, não sei se o Banco manteve o sistema de concurso razoavelmente severo. Mas, enfim, foi uma função importante do BNDE.

## *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 identificamos 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 *flouids*, 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 aquinhoado 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. A despeito disto, 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 aqui, 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 hidroelétrica 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 oposicionista.

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, excluindo 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, restando 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 reter 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

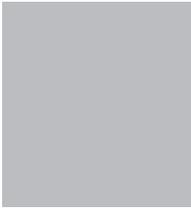
patrício costuma dizer assim: “Gratidão de empresário é medida em termos de expectativa de benefício futuro, não tem nada a ver com o passado.”

**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.



*ENTREVISTAS*

## *II- FUNCIONÁRIOS DO BNDE*

*CELSO FURTADO*

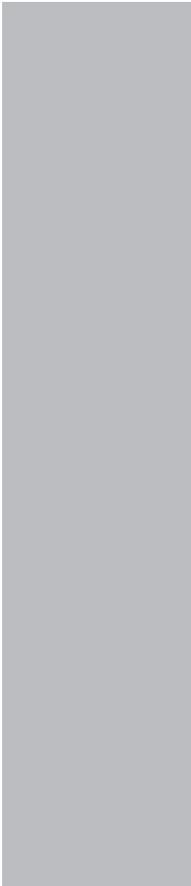
*IGNÁCIO RANGEL*

*JUVENAL OSÓRIO GOMES*

*MARIA DA CONCEIÇÃO TAVARES*

*RÔMULO DE ALMEIDA*

*SEBASTIÃO SOARES*



## *Celso Furtado\**

**E**minente economista brasileiro, Celso Furtado nasceu em Pombal (Paraíba) e iniciou sua carreira profissional em 1943, no Departamento Administrativo do Setor Público (DASP). Concluiu a faculdade de direito em 1944, serviu na II Guerra Mundial e, após retornar ao Brasil em 1946, seguiu para a França, onde completou seu doutorado na Universidade da Sorbonne em 1948. No ano seguinte, ingressou na Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL). Especialista em desenvolvimento econômico latino-americano, em 1953 foi para o BNDE no Convênio CEPAL-BNDE, do qual foi presidente do Grupo Misto de Estudos BNDE-CEPAL. Foi também diretor do BNDE, criador e primeiro dirigente da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), ministro do Planejamento do governo João Goulart, elaborador do Plano Trienal. Exilado com o golpe militar de 1964, foi ministro da Cultura do governo José Sarney na redemocratização de 1984. Deixou uma extensa obra sobre questões do desenvolvimento econômico, economia brasileira e latino-americana.

---

\* Entrevistado em 22 de junho de 1982, por Nora Lanari, Ângela Coronel, Rui Modenesi, Aloísio Barbosa e Roberto Rodrigues.

**Para começar nossa conversa gostaríamos que fizesse um relato do seu ingresso no BNDE<sup>41</sup>, e ao mesmo tempo como viu esse ingresso em relação às pessoas que já estavam lá, às equipes e mesmo a essa questão de ser uma instituição recém-criada, em que economistas jovens tinham um entusiasmo maior do que com o aparelho administrativo tradicional.**

Não ingressei propriamente no BNDE. Minha colaboração foi um pouco atípica, pois me dispus a observar a instituição desde o começo, mas guardando certa distância. Quando se criou o BNDE, Roberto Campos foi a Santiago do Chile, vindo de Nova York, me convidar para participar da primeira diretoria do Banco. Eu era um economista jovem, mas com certa evidência. Publicara alguns ensaios sobre o Brasil e a economia brasileira, e representava na CEPAL<sup>66</sup>, de alguma maneira, uma linha de pensamento algo distante da que vinha prevalecendo no Brasil. A CEPAL começava a se firmar no Brasil e eu era um brasileiro da CEPAL, que havia dirigido estudos sobre o Brasil, inclusive o Estudo de 1949, que foi considerado na época uma contribuição significativa. Eu havia encontrado o Roberto no momento da criação da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos<sup>68</sup>, quando estive aqui como funcionário da CEPAL, para a conferência de 1952, e tomei contato com ele no Itamaraty<sup>217</sup>. Depois desse contato, e sem dúvida a partir dos trabalhos que eu havia escrito antes, ele considerou que minha colaboração seria importante na primeira fase do BNDE, como se ele quisesse unir ao Banco as correntes de pensamento que na época tinham algum significado no Brasil. Em Santiago, retomamos a conversa e eu não disse sim nem não, disse apenas: “vamos conversar com Prebisch”<sup>260</sup>, que era secretário executivo da CEPAL, muito amigo meu e conhecia também o Roberto Campos. Prebisch saiu-se com uma solução salomônica: “aqui temos apenas um economista brasileiro, que é o Celso, e não podemos nos privar dele nessa fase, mas podemos trabalhar conjuntamente, CEPAL e BNDE, pois temos o mesmo objetivo, que é o desenvolvimento do Brasil e da América Latina; por que então não fazemos um programa conjunto?” E daí nasceu a ideia do Grupo Misto BNDE-CEPAL<sup>154</sup>. No quadro desse grupo misto, disse Prebisch, eu poderia ir para o Brasil, com uma missão de um ano renovável, para dirigir o grupo a ser constituído dentro do próprio BNDE, que assim teria gente pensando o longo prazo. Prebisch sabia que a tendência dessas instituições é se voltar para o curto prazo. Como ex-diretor do Banco Central da Argentina<sup>31</sup>, disse que jamais tinha conseguido formar um grupo que se preocupasse realmente com o longo prazo. E assim vim para o Brasil no começo do BNDE, e logo se instalou no Banco esse Grupo Misto.

**E, portanto, foi bem antes de o senhor ser convidado para ser o diretor do BNDE.**

Exatamente. Minha colaboração com o BNDE tem duas fases. A primeira fase se encerra em fins de 1955, e a segunda fase se inicia na metade de 1958, quando entro para o BNDE como diretor. A primeira está marcada pela própria dificuldade de se constituir o Banco. Havíamos assinado um acordo, uma troca de cartas de intenções, entre o BNDE e a CEPAL, estabelecendo a cooperação de um grupo de trabalho, com tantas pessoas do BNDE, tantas da CEPAL, recursos etc., como um núcleo consistente dedicado a uma pesquisa ampla sobre o Brasil. A CEPAL havia desenvolvido, sob a minha direção – pois eu era o chefe da Divisão do Desenvolvimento da CEPAL –, uma técnica de planejamento global, planejamento indicativo, evidentemente; era a primeira vez que se elaboravam técnicas e metodologia para um plano global de desenvolvimento econômico.

Na mesma época, a França tinha iniciado pesquisas nessa direção. Em nome da CEPAL, fiz investigações em várias universidades, em especial nos Estados Unidos, tomei contato com muita gente para ver o que havia como técnica de programação global, e as únicas técnicas eram baseadas em projeção de população ativa, o que interessava aos países com mão de obra escassa, mas não a um país com mão de obra de oferta ilimitada, como se dizia na época. Precisávamos de uma técnica de programação que partisse dos recursos raros de capital. Nessa época considerávamos que os recursos humanos eram uma forma de capital, assim como a tecnologia era uma forma de capital, etc.

Elaboramos essa técnica na CEPAL. Ela foi apresentada aqui pela primeira vez na conferência da CEPAL, em 1952. Nossa ideia era implantá-la no Brasil, de forma experimental, metodológica ainda. Íamos testá-la, como já se fizera no Chile. Por que não tentar no Brasil a metodologia que se baseava em observar o ritmo, as transformações na estrutura do sistema, introduzidas pelo próprio processo da industrialização? Todos esses países estavam no começo da industrialização e era preciso antecipar as transformações estruturais. O problema em economia é que cada projeto de investimento tem seu horizonte de tempo próprio, e como coordenar esses horizontes de tempo é algo que só um planejamento pode dar. Por exemplo, hoje se inicia com a indústria siderúrgica, que em geral toma quatro anos – na melhor das hipóteses, para tê-la operando –, enquanto outras indústrias podem tomar 18 meses, e assim por diante. A técnica se baseava nisso, em coordenar os horizontes temporais, o que era fundamental, pois esses investimentos públicos eram de maior duração, mais altos e exigentes. Quando chegamos a esse

acordo com o BNDE, vim para o Brasil já com os instrumentos na mão para constituir um grupo de trabalho, do qual aliás participou o economista cubano Regino Botti, que depois veio a ser ministro da Indústria no governo Fidel Castro<sup>119</sup>.

Quando já tínhamos instalado o grupo de trabalho, iniciado as atividades e estávamos realmente com a mão na massa, sobreveio a crise do BNDE, decorrente do suicídio de Vargas<sup>142</sup>. Foi essa uma grande crise da instituição que estava se criando e representava uma certa visão do Brasil, tendo o Estado uma responsabilidade maior com o setor público. Creio que foi a coisa mais inteligente que já se fez, porque com o tempo me convenci de que o grande problema dos países subdesenvolvidos, nas suas transformações estruturais dirigidas pelo desenvolvimento industrial, era de caráter financeiro, já que não havia possibilidades de financiar projetos a longo prazo, não havia um sistema bancário adequado para isso e o financiamento internacional naquela época era muito difícil e muito fiscalizado. Era o Banco Mundial<sup>39</sup> que se encarregava disso. O que nos faltava era uma grande instituição de financiamento, para entrar no campo especializado e mobilizar a massa de recursos necessária a essas transformações que a economia ia exigir nos anos 1950.

O BNDE já havia conhecido um problema com a ascensão de Vargas. Havia sido negociada a criação do Banco, mas, logo depois, as contradições, as lutas, e as ambiguidades que caracterizaram o segundo governo de Vargas fizeram com que ele decidisse modificar a equipe que dirigia o Banco, e essa foi verdadeiramente a primeira crise, e a mais importante. Vargas afastou a equipe Campos, que era a equipe da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, e instalou um grupo heterogêneo. Foi quando entrou Maciel Filho<sup>195</sup> como superintendente do Banco.

**Como é que o senhor colocaria a questão, o debate sobre a participação do Estado, que aí já começa? Isso já é um mecanismo de participação do Estado procurando influenciar o destino da economia de uma forma que não existia antes.**

A verdade verdadeira é que a questão do BNDE tomou muito tempo na Câmara. Enquanto se travava a luta pelo BNDE, a Comissão Mista ia preparando uma série de estudos setoriais, de investimento na energia, no transporte etc., e que iam ser financiados em grande parte pelo famoso empréstimo dos US\$ 500 milhões que João Neves da Fontoura<sup>186</sup> teria negociado nos Estados Unidos. Com Vargas, as relações com os Estados Unidos se tornam mais difíceis, mas o projeto do BNDE finalmente se realiza. Mas existia como que uma luta, ou uma divisão em torno

da diretoria do BNDE. Getúlio tenta um compromisso e faz uma diretoria complicada, isto é, põe Campos como diretor e, ao mesmo tempo, como superintendente, Maciel Filho, que não tinha nada a ver com o espírito daquele grupo que pensava o desenvolvimento. Ele era um homem que vinha do Rio Grande do Sul, ligado aos interesses mais diretos do grupo Vargas, que podiam ser legítimos e indispensáveis, mas nada tinham a ver com o desenvolvimento e as técnicas que se exigiam, nem com, como se dizia, o espírito novo que era como que a matriz do espírito tecnocrata que emergia.

**Essa heterogeneidade da equipe dirigente a qual o senhor se referiu se refletia também na equipe técnica, nesse tipo de polêmica em torno do industrialismo, o liberalismo, estatismo?**

Refletia-se porque, de imediato, Maciel Filho considerou que a equipe do Banco não podia ser dirigida exclusivamente por técnicos. Vocês já devem ter ouvido de pessoas que aqui depuseram uma famosa frase atribuída a ele. Não sei se o Rangel contou-a a vocês. Não a ouvi de Maciel Filho, que, aliás, sempre foi muito gentil comigo, mas se atribui a ele a seguinte frase: “Concurso para seleção de técnicos leva sempre à escolha de comunistas”. Imaginem! Essa era a visão que ele tinha das coisas. A equipe técnica já era de alguma maneira uma continuação da velha equipe que estivera ao lado de Vargas, com Jesus Soares Pereira<sup>180</sup>, Rômulo de Almeida, era gente que acreditava muito numa visão técnica dos padrões políticos. Getúlio era muito sensível a isso, sempre gostou de ter assessoria técnica. Ele sempre me impressionou por ser diferente do típico caudilho latino-americano. Quando montou o primeiro governo, criou um grupo fantástico baseado no sistema do mérito, na ascensão do pessoal técnico, etc. Aí se nota a ambiguidade entre o Getúlio que acreditava nos técnicos e o Getúlio que pensava estritamente no interesse político. Eu não tinha acesso a Getúlio, mas a verdade é que quando chego aqui, pouco tempo depois de instalado o grupo misto CEPAL-BNDE, percebo as dificuldades de funcionamento do Banco, porque a diretoria não tinha unidade, não tinha pontos de vista convergentes. É quando se dá a renúncia de Campos, e quando se diz que a ideia do Banco tal qual foi concebida tem de ser abandonada, pois o Banco iria se transformar em algo ligado a outros interesses. Mas já tinha se construído um grupo técnico, sólido, que veio a defendê-lo. Foi o que pude ver de perto: de alguma forma o Banco sobreviveu porque já tinha um quadro técnico convencido da necessidade de manter aquele espírito. Dizia-se que não havia jeito, porque o Maciel não acreditava em

planejamento, não tinha nenhuma experiência. O que fazer? Seria melhor acabar o acordo CEPAL-BNDE? Ele não pôs as pessoas à minha disposição, não tomou conhecimento do acordo e me senti completamente isolado, sozinho na minha sala. Precisei tomar uma decisão: ou luto para salvar alguma coisa ou vou embora, pois tenho muito o que fazer na CEPAL e em outras partes. Se voltasse para Santiago, teria de tocar outras coisas. Aqui era meu país, eu já tinha começado a pensar o Brasil, já estava até com a ideia de escrever um livro – meu livro *A Economia Brasileira* sairia em 1954 –, e achei que precisava encontrar uma maneira de conviver com ele. Na entrevista que tivemos, ele me disse que eu podia continuar trabalhando, mas foi muito frio, muito distante, como se dissesse: esse rapaz só está aqui porque o Campos trouxe. Então mantive o grupo, no qual só tive a colaboração de duas pessoas do Banco, que vieram trabalhar comigo espontaneamente, porque o Banco não mais constituiu a equipe prevista. Essas pessoas foram Américo Barbosa de Oliveira, chefe de estudos de um grupo de rendas – quer dizer, contabilidade nacional – no Banco, e José Pelúcio Ferreira<sup>194</sup>, que trabalhava com ele. Ainda assim fizemos o estudo, mas tínhamos um plano de terminar em 12 ou 13 meses e levamos de 18 a 20 meses para fazer o trabalho, publicado pelo BNDE com o nome “*Projeções da economia brasileira*”. Foi o primeiro estudo de conjunto projetivo da economia brasileira e que pôs em evidência a necessidade de um esforço de financiamento público muito maior do que se imaginava na época. A economia estava saindo para a construção do sistema industrial, que exigia uma ação muito mais coordenada do Estado. Esse estudo amplo trazia projeções em todos os setores básicos da economia e também estudos nos setores de bens duráveis, bens não duráveis, sistema de balanço de pagamentos, etc. A importância desse estudo é que permitia um plano de metas. Se foi possível fazer um plano de metas coerente naquele momento, é porque havia um estudo básico, técnico, que mostrava o que seria a economia brasileira em cinco anos, e que traçava hipóteses, porque fazíamos o estudo como metodológico. Levantamos um grande número de hipóteses. Por exemplo, supondo que o sistema de intercâmbio evoluísse favoravelmente, qual seria o perfil da economia brasileira; se desfavoravelmente, quais seriam as hipóteses sobre balanço de pagamentos; também diversas hipóteses sobre participação do setor público; e se este participasse mais, como ia se conseguir elevar a taxa de poupança na economia. O Banco se permitiu, então, escolher um caminho e dentro desse espaço foi relativamente fácil para o grupo de economistas jovens traçar em pouco tempo, na campanha de Juscelino<sup>197</sup>, o famoso Plano de Metas

que vai presidir todo o governo JK. O que não estava no nosso plano, e que evidentemente iria perturbar totalmente o Plano de Metas, era a construção de Brasília, com o esforço financeiro que isso representaria, inclusive a grande distorção do sistema econômico. O trabalho do Grupo Misto CEPAL-BNDE foi fundamental para estudar os anos 1950 no Brasil. Ali tínhamos a chance de aplicar uma metodologia que era recente e que se aplicou pela primeira vez no Brasil. O Brasil foi o primeiro país com um Plano de Metas<sup>251</sup>, isto é, com o primeiro plano do desenvolvimento econômico sério feito na América Latina. Foi apresentado de maneira um pouco superficial – a própria expressão “plano de metas” era para evitar a ideia de um programa demasiado integrado e não assustar a classe empresarial. “Metas” é bonito, todo mundo entende, não parece que o Estado vai intervir demasiado na coisa econômica, mas o Estado intervinha de maneira original, e até hoje não conheço exemplo igual, pois por intermédio dos grupos executivos que foram criados o Estado pôde orientar, monitorar todos os setores básicos da comunidade. Havia setores em que investia, como nos três grandes complexos siderúrgicos do Brasil, montados nessa época, e outros setores, como as indústrias automobilística, química, de base, em que o investimento requeria uma orientação sistemática, o que foi feito por esses famosos grupos de executivos. Não era apenas estabelecer uma meta para o setor, era também controlar a inserção do setor nos outros setores, era a ideia de nacionalização, de se criar um tecido industrial. O sistema industrial brasileiro foi feito nos anos 1950. Depois vieram os complementos, com aquele fantástico crescimento da indústria em fins dos 1960, nos 1970, mas os grandes complexos siderúrgicos são dos anos 1950; idem a indústria automobilística, que na época se pensou como indústria de material de transportes pesados – com a indústria de caminhões –, a indústria de construção naval, as grandes forjas que permitiram as indústrias mecânicas.

**Eu gostaria de fazer uma pergunta a respeito da visão sobre o capital estrangeiro nessa época no BNDE. Havia uma polarização muito grande entre entreguistas e nacionalistas, como é que isso se dava dentro do BNDE?**

Dentro do BNDE é difícil de responder, porque você sabe que uma instituição como o Banco não é uma universidade onde todos estariam expondo suas ideias. Ali se estudavam projetos e devia haver discrepâncias dentro da própria diretoria, mas o BNDE já tinha quase que uma política preestabelecida. Foi criado para um

sistema, para os grandes projetos em infraestrutura, e então era o Estado que atuava. Nenhum capital estrangeiro iria se interessar por estradas de ferro; a própria indústria siderúrgica interessava muito pouco ao capital estrangeiro. O pessoal jovem que trabalhava no Banco tinha, como todos nós, um conhecimento da economia brasileira; estávamos convencidos de que o capital estrangeiro tivera um papel muito pequeno no desenvolvimento do Brasil, quiçá um papel negativo, como no caso da Light<sup>202</sup>, que tomou conta de certo setor em que havia enorme escassez. Não havia nenhum setor importante na indústria que houvesse sido iniciativa do capital estrangeiro, a siderúrgica era iniciativa do estado, a do papel era grupo nacional, na do cimento havia grupos estrangeiros, mas também grandes grupos nacionais. Nossa visão era que o desenvolvimento brasileiro tinha sido iniciativa de grupos privados e grupos do estado. Depois de 1930, entrou muito pouco capital estrangeiro no Brasil, e muito capital estrangeiro foi embora entre 1930 e 1945, e depois desse período o Brasil se transformou, criou um mercado interno. Então, quando se falava de capital estrangeiro já nos parecia uma coisa diferente, não era um capital estrangeiro clássico. Tratava-se de instalar indústria com cooperação, como, por exemplo, a de construção naval, que teve colaboração japonesa. Não havia chauvinismo diante do capital estrangeiro, todos concordavam com a ideia de que o Brasil precisava criar seu sistema industrial, não podia continuar um país desse tamanho com base industrial tão frágil, vivendo de exportar produtos primários, dependendo de um produto – tenha-se em conta que o café representava 60%, 70% da exportação, bastava baixar o preço e o negócio aqui deslizava. O grande objetivo era criar o sistema industrial. Então quando se dizia, por exemplo, que a Mercedes Benz<sup>211</sup> ia colaborar para produzir caminhões no Brasil, não me recordo de nenhuma resistência, nem dentro nem fora do BNDE. No caso do petróleo era diferente, porque a doutrina nacionalista, que era muito mais antiga, dizia que os grupos internacionais não queriam desenvolver o petróleo no Brasil, queriam na verdade controlar o setor para freá-lo, criar dificuldades para guardar esse mercado, pois tinham excedente lá fora. Era a visão antiga de que o capital estrangeiro estava contra a industrialização no Brasil porque perdia o mercado. Eu ainda me recordo dos debates nesses termos: se um país se industrializa, reduz suas importações manufatureiras.

Ora, na nossa época começamos a ver que o capital estrangeiro era grupos empresariais estrangeiros, que vinham a ser as multinacionais, e agora estavam interessados em participar do desenvolvimento industrial que se afirmava. O fundamental tinha sido feito, a indústria de base estava sendo instalada, o mercado

ia se formar e eles estavam interessados em participar. Eu diria que não foi um tema que nos dividisse. Recordo-me que nessa época, Roberto Campos – quando voltou dos Estados Unidos para o BNDE, já depois da morte do Getúlio – acreditava que o nacionalismo era um freio à metodologia e que nada prejudicaria tanto esse país como o nacionalismo, por nos impedir de ter a colaboração de grupos internacionais. Mas dentro do próprio BNDE isso não chegou a ter significação maior. Como disse, nos setores em que estava o BNDE havia pouca participação do capital estrangeiro. Quando se criaram os grupos executivos, aí passou a ser diferente, porque eles se instalaram no Banco, mas não eram do Banco, tinha gente de toda parte.

Quando fui diretor do BNDE, a partir de 1958, aí o problema do capital estrangeiro se colocou de outra forma, como, por exemplo, quando o Banco começou a fazer empréstimos a grandes instituições controladas pelo capital estrangeiro, tipo Light, numa fase de inflação, emprestando dinheiro a juros negativos. Você imagina um grupo como a Light com juros amplamente negativos? Dar dinheiro a esses grupos era, na verdade, dar enormes subsídios. Fui de opinião, junto à direção do BNDE – eu e outras pessoas de lá – que isso tinha de ser explicitado, não era um empréstimo, era uma doação. Qual era a justificativa para doar a um grupo muito poderoso internacionalmente? Esse grupo seria pioneiro, iria transformar alguma coisa aqui para fazer algo fundamental com tecnologia acessível? Não. Era o grupo Light, que tinha uma tecnologia conhecida, e foi por isso que participei da decisão da diretoria do BNDE de que os recursos do Banco teriam de ser postos à disposição da Light como participação societária, para que o Banco pudesse pelo menos defender o valor de seu dinheiro, por meio de suas ações. E o BNDE ganhou muito dinheiro com isso, porque as ações da Light posteriormente se valorizaram.

**Eu gostaria de saber a respeito dessa sua segunda fase como diretor. O senhor era diretor de que área, se é que o Banco era estruturado em áreas como é hoje, e encaixando nisso a sua preocupação com a problemática nordestina. E uma outra questão é a seguinte: foi o senhor que criou a SUDENE<sup>279</sup>, ou não?**

É uma boa questão, porque em realidade o que aconteceu foi mais ou menos o seguinte: eu estava na Inglaterra, em Cambridge, quando ia voltar para o Brasil e para Santiago do Chile, pois ainda estava ligado à CEPAL, mas muito interessado em vir para o Brasil se tivesse a oportunidade fazer um trabalho que valesse a

pena. Quando chego ao aeroporto já havia dois diretores do BNDE me esperando, Ewaldo Correia Lima<sup>114</sup> e Cleantho de Paiva Leite<sup>60</sup>, e eles disseram: “Celso, há uma situação favorável agora para que você venha se incorporar à direção do BNDE, trazemos um convite da parte da diretoria. O Lucas Lopes, que é o presidente do Banco, acaba de ser chamado para o Ministério da Fazenda, Roberto Campos passou para a presidência e abriu uma vaga na diretoria, que está a sua disposição”. Fui lá agradecer, numa reunião da diretoria, e disse o seguinte: “Tenho muita satisfação e muita honra de participar da diretoria se o Banco criar uma área especializada. Não é para eu vir aqui preparar projetos, discutir coisas, porque tem muita gente boa para fazer isso. Aceito se o Banco quiser criar uma área especializada, um diretor para se preocupar com os problemas do Nordeste”. Todo mundo achou aquilo muito bom, pois era realmente uma área um pouco negligenciada. O Banco havia entregado o Nordeste ao BNB<sup>36</sup>, que era mais antigo. E eu disse: “Quero me ocupar dessa área”. Disseram-me: “o governo criou um grupo de trabalho para o desenvolvimento do Nordeste, mas esse grupo não fez muita coisa, então você se encarregará dele também; será nomeado interventor do grupo”. Fiz então uma viagem pelo Nordeste. Era a época da seca de 1958. Corri todos os estados, fui ao sertão, visitei tudo aquilo e vi que era necessário algo muito sério, sair para uma política completamente nova no Nordeste. Fazia anos que eu vinha estudando o Nordeste, lembro-me de ter comentado sobre isso com o Roberto Campos, insistindo em que o problema do Nordeste não podia continuar a ser negligenciado daquela forma. Eles tinham mandado uma pessoa ou outra para examinar a coisa, criaram o GTDN<sup>146</sup> no começo do governo do Juscelino, mas puseram à frente Aluísio Campos, homem muito hábil, advogado muito fino, muito competente, mas sem experiência no problema do desenvolvimento econômico. Ele entregou o trabalho a um grupo de técnicos, e principalmente a um pessoal das Nações Unidas<sup>230</sup>. Esse grupo era de gente muito especializada e cada um ficou com o seu setor: especialista em transportes, especialista em irrigação. Esses grupos em geral levam muito tempo só para fazer um diagnóstico, pois não vão se atrever a fazer afirmações assim no vazio. Quando cheguei aqui o grupo estava elaborando esses estudos. Fui ter uma conversa com eles e vi que faziam coisas interessantes, mas que eram elementos de um diagnóstico do Nordeste. Cada grupo tinha um brasileiro e um técnico internacional; este tinha muito mais experiência, mas lhe faltava às vezes conhecimento da região. Então tomei outra decisão, pensando como diretor do BNDE: vamos lançar uma política nova para o Nordeste, o BNDE precisa lançar essa política; quero sair de imediato para um

estudo de conjunto, que defina as bases de uma verdadeira política nova para o Nordeste. Eu tinha chegado aqui em agosto, setembro de 1958, visitara o Nordeste todo, examinara o que havia por ali e me pus a trabalhar seriamente. Nem sequer cheguei a pedir ajuda a ninguém, porque era um trabalho de síntese e eu tinha prática disso, sabia que faria mais rápido se fizesse sozinho. Então, juntei o material todo, e até máquina de calcular havia à minha disposição. Quando já estava bastante adiantado, porque minha ideia era dentro de uns seis meses ter algo pronto para levar ao governo – a direção do Banco levaria ao governo –, aconteceu um acidente, como sempre acontece. Juscelino ficou muito nervoso com o problema do Nordeste, com a perda das eleições de 1958 – ele perdeu não sei em quantos estados –, e os militares ficaram muito nervosos com Julião – tenha em conta que tinha havido a revolução cubana um pouco antes, estava tudo um pouco quente. Começou a haver pressão militar. Já estávamos no início de 1959 e Juscelino me contou depois que tinha havido um informe militar reservado exigindo medidas urgentes no Nordeste. Então ele decide confiar ao chefe da Casa Civil, embaixador Sette Câmara<sup>271</sup>, a tarefa de reunir um grupo de gente entendida em Nordeste para discutir, sair para qualquer coisa, uma solução. Sette Câmara disse: “Não tem problema nenhum, porque o Celso, diretor do BNDE para o Nordeste, já está trabalhando nisso”. E chamou várias pessoas, algumas nem foram. Dom Helder Câmara<sup>97</sup>, que foi convidado, me disse depois: “Ah! Se eu soubesse que ia ser uma coisa interessante assim! Não fui porque já estava cansado dessas coisas”. Lá estavam o Klabin<sup>175</sup>, que vinha do setor industrial, outra pessoa do setor agrícola etc., todos juntos para discutir o Nordeste. A reunião foi marcada no palácio Rio Negro, em Petrópolis. Eu estava realmente com o meu trabalho avançado e o Sette Câmara disse: “Acho melhor pedir ao Celso que fale em nome de todos, porque ele já tem algo a dizer, assim não se perde tempo, vamos logo”. E fui encarregado de falar em nome dos presentes. Eu nunca tinha visto Juscelino antes. Pensei: tenho provavelmente 15, 20 minutos para vender uma ideia. E em 20 minutos expliquei que a política do governo anterior era totalmente anacrônica, e também aquela que estava sendo aplicada, por ser uma política baseada nas velhas concepções hidráulicas etc., etc.; e que era necessária uma visão completamente diferente: não lutar contra a seca, mas considerar a seca como parte do sistema ecológico nordestino e, portanto, criar no Nordeste uma economia que pudesse viver com a seca. Criar um sistema econômico viável. Portanto, desenvolver todo o Nordeste, e não só cuidar da seca. Foi um choque. Juscelino disse: “Mas por que você não chegou antes aqui, isso é o que eu queria, alguém que tivesse ideias. Criei

no começo do meu governo um grupo de trabalho de desenvolvimento no Nordeste que até hoje não fez nada.” O que não era verdade, eles estavam trabalhando no ritmo normal. Mas o que ele queria era que alguém chegasse lá e dissesse: “O diagnóstico é esse, temos de sair nessa direção”. Aliás, me lembro de que um ou dois meses antes, ele, sabendo que eu havia sido nomeado para o BNDE como diretor para o Nordeste, quis já me convocar para ver se eu podia fazer alguma coisa. Chamou-me para fazer uma viagem de avião com ele, mas pensei bem e disse: não vou a essa viagem, não, porque se eu chegar a convencer esse homem dentro de um avião, com outras pessoas passando, conversando, na verdade vou perder minha oportunidade, e preciso de condições adequadas para transmitir uma mensagem como essa, dentro de um avião não dá. Cheguei ao aeroporto, falei com o responsável e ele disse: “Não, o seu nome nem está na lista”, e escapei, não esperei. Juscelino depois reclamou, mas eu retruquei: “Presidente, cheguei lá e meu nome não estava, eu não podia entrar, sabe o que é a segurança”. Mas na verdade, quando falei no Rio Negro não só estava preparado como as condições eram ideais; ele estava ali sentado, tranquilo, e muita gente ouvindo, e assim eu pude, durante um certo tempo, expor. Ele me fez algumas perguntas e disse: “Mas isso é exatamente que eu estava esperando”. E completou: “Olhe aqui, nós vamos sair para uma nova política para o Nordeste como o senhor está me sugerindo. Agora essa política vai ser prioritária no meu governo, e só lamento não tê-la iniciado no começo do meu governo, porque ela seria para mim tão importante como Brasília foi”. E ainda: “Celso, de quanto tempo você necessita para botar tudo isso no papel?”. Respondi: “Presidente, umas três semanas”. E ele: “Então você vai reunir todo mundo que deve vir do Nordeste, no Palácio do Catete, dentro de três semanas, todos os governadores, os deputados, os senadores, todo mundo, Celso, e vai expor essa política”. Eu era uma pessoa desconhecida no Brasil, tinha estudado no estrangeiro, vivido no estrangeiro, tinha nove anos de Nações Unidas. Ele jogou todas as cartas de uma vez só. Eu não sabia o que estava fazendo, porque no dia seguinte correu o boato e então todo mundo no Nordeste queria saber quem eu era, e veio correndo atrás de mim. Tive de me fechar no BNDE, e todo político nordestino perguntava: o que esse cara quer, o que vai sair desse negócio? As pressões começaram e para terminar o trabalho, deu um trabalho!

### **Três semanas não deram.**

Tive mais ou menos um mês. Esse trabalho é “*Uma política para o desenvolvimento do Nordeste*”, com 110 páginas, hoje em dia chamado de trabalho

do GTDN. Na verdade, o GTDN não teve nada a ver com ele, fiz o trabalho como diretor do BNDE, ninguém do GTDN o viu, aliás não tinham propriamente especialistas em desenvolvimento. Aqui entre nós, quando saí do Nordeste, em 1964, o trabalho continuou a ser muito importante, a ser muito defendido lá, mas era difícil apresentá-lo como sendo meu, que acabava de ser cassado. Então ficou com esse pseudônimo, o trabalho do GTDN, porque assim não se citava o meu nome e o trabalho pôde persistir e ser publicado várias vezes, e sua influência permaneceu. Mas, como eu disse, foi feito dentro do BNDE. Apresentei-o a Juscelino e o trabalho foi impresso pela Presidência da República. E chegou o dia lá no palácio do Catete, com todo aquele mundo de gente. Juscelino falou primeiro, me apresentou, fez um discurso de ordem geral e me deu a palavra, e fui eu que tive de explicar o que era a nova política do governo federal para o Nordeste. E nesse momento, ele assina um decreto criando o CODENO – Conselho de Desenvolvimento do Nordeste<sup>83</sup>. O que havia de novo no CODENO, comparado com os grupos de trabalho que Juscelino havia criado, é que saímos do campo estritamente da tecnocracia. O CODENO era um conselho de governadores e representantes do governo federal, portanto era um órgão político. Reuníamos todos os representantes do governo federal dos distintos órgãos, que podiam ser técnicos, mas ali estavam numa ação no plano político, e por outro lado tratavam de trazer todo mundo para criar um verdadeiro órgão de planejamento para o Nordeste. Juscelino assinou o decreto ali mesmo, começando a grande batalha para a criação da SUDENE. Também nesse momento foi enviado ao Congresso Nacional, assinado por Juscelino, um projeto de lei transformando esse conselho numa instituição permanente, essencialmente de planejamento, e que deveria coordenar todas as ações federais do Nordeste com a participação dos estados. Nesse sentido, quando se estuda o direito constitucional brasileiro vê-se a inovação que representou a SUDENE, porque numa federação como a nossa, que tem pouco sentido e é quase uma ficção, pois inclui um estado do tamanho da Paraíba e outro do tamanho de São Paulo, o poder econômico foi se transformando em fundamental. Era essencial em um país grande como o Brasil criar uma instância intermediária entre o governo estadual e o governo federal, uma instância que pudesse coordenar a ação do governo federal sem desmontar os estados. Assim foi feito na SUDENE, que tinha sentido na medida que os estados tinham vida própria. Posteriormente, os estados perderam vida própria, perderam todo o poder, e então a SUDENE também se transformou, mas nessa época a SUDENE era um órgão em que os governos dos estados tinham um poder enorme. Havia três partidos políticos

muito importantes na época, pelo menos dois tinham eleito governadores no Nordeste, e foi preciso unir tudo isso sem entrar em conflito, com a SUDENE foi preciso criar a ideia de que o Nordeste estava acima dos estados. Há um episódio que considero muito importante nessa época. Foi quando, na sucessão de Juscelino, colocou-se o problema da continuidade da política do Nordeste. Reunime com os governadores e disse o seguinte: “O Nordeste é muito pobre para perder uma eleição, temos de ganhar essa eleição, o Nordeste tem de estar acima dos resultados das eleições. Portanto, vamos fazer um pacto, exigir dos dois candidatos que se comprometam com o programa para o Nordeste, o programa fundamental da SUDENE está aí, se se comprometerem podemos lutar por qualquer um dos dois”. Assim foi feito e publicamente os dois candidatos, um no Recife, outro em Campina Grande, se comprometeram a executar a política do Nordeste, o que era uma vitória para o Nordeste. Foi por isso que o sr. Jânio Quadros<sup>177</sup> – que mudou tudo, criou dezenas de inquéritos para desmontar Juscelino – não tocou na SUDENE. Fui para o estrangeiro no momento da posse dele porque não queria estar presente nem me apresentar como candidato a superintendente da SUDENE. Se a SUDENE continuasse, eu já dava a minha tarefa por cumprida. Fui para a Índia, depois para a Europa, e quando cheguei Jânio Quadros me chamou e disse: “O senhor vai ficar lá porque acho que poderá prestar um serviço muito bom para o país, não vou substituí-lo”. E me deu todo o apoio.

Quando fui dirigir o CODENO, fui na qualidade de diretor do BNDE, e assim instalei sua sede no Recife. Vinha ao Rio para as reuniões da diretoria mais importantes e tinha toda a ação no Nordeste. Foi uma descentralização. Eu já estava nesse processo há algum tempo quando, no correr de 1960, ou de 1959, ainda no governo Juscelino, houve uma mudança no governo e tive de deixar o BNDE, por uma questão de acomodação do setor administrativo do Banco. Então deixei o BNDE, o que nada alterou, porque o governo federal me fez automaticamente diretor do CODENO, com função ligada ao presidente da República, enquanto não se criava a SUDENE. Assim se encerrou minha colaboração com o BNDE.

**O senhor se referiu há pouco a essa questão de Roboré<sup>2</sup>. Qual foi o papel do BNDE, como o sr. interpretaria essa efervescência política em torno da coisa?**

Esse foi o episódio menos gratificante de minha permanência no BNDE, diria mesmo muito entristecedor. Houve uma série de problemas que se juntaram.

Mas o que há de essencial é que a política do governo brasileiro com respeito aos acordos de Roboré havia se definido em um grupo no qual Roberto Campos tinha um papel muito importante, e meu ponto de vista foi que esse assunto de política de petróleo no estrangeiro não era assunto do BNDE e, sim, do Ministério das Relações Exteriores<sup>217</sup>. Portanto, a diretoria do Banco não podia se comprometer com um tema desses. Não era concebível que ela assumisse responsabilidade pelo que se estava fazendo, quer dizer, pelo acordo das famosas notas reversais. Isso era assunto para ser assumido por um órgão competente, como o Conselho Nacional do Petróleo<sup>89</sup> ou o Itamaraty. Roberto não tinha esse ponto de vista, achava que o BNDE estava comprometido desde o início, e que ele levaria isso até o fim. Aí, sim, houve uma divisão entre nós. Vocês sabem, na época houve duas ou três versões a respeito, uma até de que eu estava dando entrevista para ser presidente do BNDE. Quando ouvi isso fui diretamente à casa de Roberto e privadamente tive uma conversa com ele para expor meu ponto de vista. Disse-lhe que se desejasse algum dia ser presidente do BNDE eu diria abertamente, mas que de toda a maneira queria deixar bem claro que em nenhuma hipótese aceitaria uma responsabilidade do BNDE, porque a única coisa que me interessava era o Nordeste, com o qual estava comprometido, e que o projeto da SUDENE já estava no Parlamento e era a única coisa que me preocupava.

### **Houve distorções na concepção inicial da SUDENE? E como o senhor vê isso hoje?**

A lei da SUDENE saiu praticamente como propusemos. Segundo o próprio Juscelino e outras pessoas, minha nomeação é que foi objeto de grandes controvérsias. Eu tinha elaborado tudo aquilo, assumido um papel muito importante, mantinha distância de todos os grupos e dos grandes interesses, e isso era uma inovação difícil de ser assimilada no Nordeste. Como é que os grupos do açúcar, por exemplo, podiam admitir que alguém assumisse a SUDENE sem um compromisso com eles? Foi nessa época que houve uma campanha pessoal tremenda contra mim, de que eu era comunista, isso e aquilo. Tive acesso posteriormente às intrigas e acusações feitas contra mim, e percebi a dimensão que pode tomar a difamação contra uma pessoa dentro do sistema de informações. Quando você está na luta, muita gente busca destruí-lo, e quando não consegue diretamente tenta por meios indiretos, criando intrigas, mandando informações secretas, fazendo denúncias, etc. Foi uma grande campanha, inclusive difícil de explicar, quase caricatural. Havia uma pessoa que estava lutando contra mim, uma

pessoa do próprio governo, de outro órgão, que conseguiu comprar, ou arranjar na polícia, um documento contra mim e o fez circular em todo o Congresso. Era um documento que vinha do serviço secreto e foi mostrado aos jornalistas. Nesse momento, Juscelino, muito habilmente, para que a lei fosse votada teria dito: “está bem, vamos chegar a um compromisso, o governo não pode recuar, essa política tem de ser levada adiante, eu quero essa política no Nordeste porque acho que é fundamental para o Brasil, mas quanto à nomeação do superintendente, isso se discutirá depois, fica para um entendimento posterior”. Foi criada a SUDENE e então foi grande a luta para que eu ficasse. É interessante a mobilização que houve no país, da imprensa por exemplo, a favor da minha nomeação, algo difícil de explicar porque eu não estava ligado a nenhum grupo, nunca tive tantas relações pessoais, mas o *Correio da Manhã*<sup>92</sup> fez campanha dia e noite: se não for nomeado o Celso Furtado é porque essa política é uma impostura. Também tive o apoio do *Estado de S. Paulo*<sup>225</sup>. Sempre expliquei isso como uma espécie de *mauvaise conscience*, o sul do Brasil tem uma espécie de sentimento de culpa com respeito ao Nordeste. E no momento em que se ia fazer uma coisa importante ali, veio essa movimentação. Eu não estava parado, tratei de esclarecer a opinião pública nacional, fui a todas as instâncias, a todos os setores militares mais importantes para fazer conferências, debates, era convidado e ia a todos os lugares, mostrava o que era esse plano, o que é que se poderia fazer, e tive apoio total da Igreja. Dom Helder Câmara disse: “Finalmente um plano sério, consistente”. Juscelino era um homem de coragem, não tenho dúvida nenhuma, e foi um ato de coragem me nomear, e assim que fui nomeado assumi a SUDENE com meios consideráveis. E, como contei, tive esses mesmos poderes com Jânio Quadros e, depois, com João Goulart<sup>184</sup>. Com João Goulart foram momentos difíceis porque era um governo mais fraco e quando chegaram as eleições de 1962 e o país volta ao presidencialismo, também foi muito grande a pressão para que eu saísse. Recordo-me de que uma vez, durante o parlamentarismo, tive de ir à Alemanha negociar um acordo, um empréstimo para o Nordeste, e quando voltei fui procurado por um membro do governo que me disse: “O senhor não pode ficar na SUDENE porque as pressões são muito grandes e o governo não pode se dar ao luxo de uma frente de pressão, de atrito como esse, precisa de uma conciliação, um entendimento”. E disse que falava em nome do primeiro-ministro. Então respondi que só poderia ficar com a confiança do governo, e que se aquela observação era para que eu modificasse a linha de política no Nordeste, que era na verdade nunca aceitar um compromisso com política partidária, nem eleitoralismo, nem

uso indevido do dinheiro público, então eu saíria da SUDENE. Mas logo telefonei a Jango, disse que queria falar com ele imediatamente, e ele me respondeu: “Ah! já voltou? Então venha aqui”. Tomei um carro e fui para o palácio das Laranjeiras. Cheguei por volta das sete da noite, pois tinha chegado no mesmo dia da Alemanha e tido aquela conversa à tarde. Expus a situação. Disse-lhe: “Sei que o governo tem dificuldades e não quero colocá-lo em situação difícil, as lutas no Nordeste são muito grandes, o problema eleitoral por lá é muito sério, portanto não quero lhe criar dificuldades, minha política já foi tão criticada de tantos lados!”. Ele me respondeu: “Celso, esse regime pode ter muitas desvantagens, mas tem a vantagem de que só se põe para fora uma pessoa como você com duas assinaturas. Uma delas é minha, e a mim me cortam a mão, mas não assino”.

**Durante esse período que o senhor ficou na SUDENE, teve alguma vinculação no BNDE, ou não? Quer dizer, como o seu trabalho no Nordeste se ligou de alguma forma ao trabalho do BNDE? O Banco foi importante, ajudou em alguma coisa, ou não?**

O BNDE me ajudava em tudo, materialmente. Eu participava das reuniões de diretoria, estava informado dos grandes projetos, mas me neguei a relatar qualquer projeto que não fosse do Nordeste. E como o BNDE não tinha nenhum projeto no Nordeste, fiquei preparando terreno para o futuro. Mas participava das reuniões e discutia tudo, e evidentemente tinha a influência que podia ter dentro de uma reunião de diretoria quando tomava posições. Por exemplo, no caso da Light tomei posição firmemente e meu voto deve ter sido decisivo para desempatar, para criar dentro da diretoria um ponto de vista contrário à concessão de dinheiro nessas condições absurdamente favoráveis. Eu tinha muitos amigos no BNDE, conhecia os quadros técnicos, vivia dentro do BNDE, almoçava todos os dias com eles, sabia das discussões, lutas internas, conversas. Mas não aceitava relatar um projeto de São Paulo ou de Minas, só defendia o Nordeste, a minha situação era privilegiada.

**Quando o senhor foi para a superintendência da SUDENE, acabou completamente a sua vinculação com o BNDE?**

Já antes saí da direção do BNDE e fiquei como coordenador do CODENO, numa situação especial, até que se criou a SUDENE, quando assumi a superintendência e me desvinculei do Banco. E como tinha havido aquela situação complicada depois de Roboré, evidentemente o clima já não era o mesmo. Antes éramos

todos amigos, de muitos anos juntos, colegas da diretoria do BNDE, na verdade era uma mesma geração de gente que tinha lutado, aprendido na mesma época, com os mesmos amigos internacionais. A partir dali, o grupo já não era, evidentemente, o mesmo de antes. Aquilo foi um momento decisivo, foi um momento, como se diz, em que essas paixões alcançaram um paroxismo no Brasil.

**Seguindo um pouco depois, o senhor foi ministro extraordinário do Planejamento, no governo João Goulart. Quería saber se o BNDE teve um papel decisivo na elaboração do Plano Trienal<sup>244</sup>, mesmo se o senhor já não estivesse no BNDE. O GTDN, o senhor explicou que foi gerado dentro do BNDE.**

O grupo que eu conhecia era do BNDE, onde se reunia o melhor grupo de economistas. Eram todos colegas meus. Eu só assumi a responsabilidade de fazer um plano por causa do que já expliquei mais acima sobre o governo de Jango. Nunca teria assumido um plano para outro governo naquelas condições tão difíceis, em prazo tão curto. E devia pensar que já tinha minha tarefa no Nordeste, que eu não queria abandonar, se não tivesse uma dívida profunda com o presidente João Goulart. Jango me chamou, eu não podia recuar. Então, quando aceitei, procurei imediatamente o pessoal do BNDE; da SUDENE, muita pouca gente, pois a SUDENE estava interessada no seu mundo regional. Quem tinha visão nacional era o pessoal do BNDE, que me ajudou. Foi dentro do BNDE que foi feito o plano geral, evidentemente à margem do Banco, pois não fiz nenhum acordo direto. Foi uma colaboração informal, mas o Banco pôs gente à minha disposição em tempo integral e só foi possível fazer esse plano porque existia o BNDE, quer dizer, porque existiam os recursos do Banco, com técnicos e informação, mobilização de gente. Sem isso, não é em quatro meses que se faz um plano.

**Professor, nós estamos falando em BNDE por força de hábito, porque a instituição ganhou há pouco tempo um “S” na sua sigla e no novo papel também. Gostaria de saber como é que o senhor vê esse novo papel, e que espaço o BNDE hoje deveria ocupar na economia brasileira?**

Não quero responder a essa pergunta porque isso exigiria uma visão global da economia brasileira hoje. O BNDE é o maior banco de investimento do Brasil, é o principal elemento de mobilização e ativação de recursos financeiros do país, portanto em cada fase do desenvolvimento brasileiro ele terá o seu papel específico. É possível que daqui para diante seja mais importante investir em

obras sociais do que em infraestrutura econômica. Nesse caso o BNDE poderia ter uma responsabilidade grande, que não se pode excluir *a priori*, nem podemos admitir que o BNDE seja uma coisa cristalizada; Ele deve ter seu papel em cada fase.

### **Como é que o senhor vê esse instrumento criado para execução desses novos projetos de fim social?**

Bem, creio que no momento presente você tem de observar isso do ponto de vista da conjuntura atual, e em seguida colocar dentro de uma visão mais ampla. O que eu dizia é que toda a política de desenvolvimento brasileiro hoje em dia tem de partir do social. O Brasil se instalou sobre um grande parque industrial que está parcialmente parado. O Brasil cresceu e sua economia se diversificou consideravelmente, mas nossa sociedade hoje é mais injusta, mais aleijada do que há 20 anos. Portanto, o grande problema a se enfrentar daqui para frente seria a partir do social. A economia brasileira cresce, dadas as condições mínimas, mas seu crescimento tem de ser social. Discuti isso no meu último livro *O Brasil pós-“milagre”*. É algo que diz respeito à própria dinâmica da economia brasileira. Portanto, que o social seja prioritário hoje em dia é perfeitamente defensável, não tem nada a ver especificamente com o BNDE, tem a ver com a política global do governo. Do ponto de vista conjuntural, no momento em que os custos estão mais elevados, isto é, em que a economia está parada em grande parte porque existe, digamos, uma pressão do lado dos custos, que vem das altas taxas de juros, você não pode vir com imposto indireto porque este imposto indireto vai aumentar a recessão. É evidente que se você cria o imposto indireto como esse que se fez aqui – como se chama? Imposto em cascata –, todo o sistema, o custo da economia aumenta, e quando se está em recessão é evidente que isso a agrava. Portanto, ninguém de bom senso recomendaria maior aumento de impostos indiretos numa economia em recessão. Em segundo lugar, como é que você vai fundar um projeto social com impostos indiretos, se num país como o Brasil eles são profundamente antissociais e concentram a renda? Esse plano social tem de ser parte de uma política maior. Não se trata apenas de botar recursos aqui ou ali, é preciso entrar em processo de transformações profundas do sistema, não se pode apenas corrigir na superfície, pois se a renda está concentrada vai continuar se concentrando por causa de forças muito mais profundas. É esse o processo. Portanto, não se trata apenas de um fundo social; o que o Brasil exige hoje em dia é uma autêntica política social que coloque a economia e o desenvolvimento econômico a serviço

de uma progressiva homogeneização da sociedade. Isso demanda um tremendo esforço, que não creio que esteja no espírito desse fundo que foi criado.

**Professor, eu gostaria de saber se o senhor voltaria a assumir um cargo de direção dentro do BNDE?**

Não aceitaria um cargo de direção no BNDE nem em nenhuma outra instituição porque creio que há toda uma geração nova que agora tem de cumprir essa tarefa, ser chamada para esses cargos. E há muita gente capaz no Brasil. Hoje minha tarefa é outra, é ajudar a pensar, contribuir com ideias, fazer esse trabalho que é tão raro num país como o Brasil, e que é o verdadeiro trabalho do intelectual, na tradição que se tem na Europa de uma consciência crítica da coletividade, é estar sempre preparado para dizer coisas com suficiente nitidez e lucidez e coragem. Acho que esse papel de intelectual é tão meritório e tão útil como um diretor do BNDE, e assim fico onde estou.

## *Ignácio de Mourão Rangel\**

**I**gnácio de Mourão Rangel nasceu em 1914 no Maranhão. Formado em Direito, participou da Revolução de 1930, depois se aproximou do Partido Comunista e integrou a Aliança Nacional Libertadora (ANL), colocada na ilegalidade em 1935. Na prisão, estudou História e Economia como autodidata. Iniciou então uma revisão crítica das principais teses defendidas pela esquerda. Sempre se considerando um socialista, passou a buscar a especificidade do desenvolvimento brasileiro, recusando a simples adaptação de teorias importadas. Trabalhou na assessoria econômica de Getúlio Vargas, ajudou a elaborar os projetos da Petrobras e da Eletrobrás, foi chefe do Departamento Econômico do BNDE, participou da execução do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek e integrou o Conselho de Desenvolvimento. Sua militância intelectual se estendeu ao Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), a centros universitários e ao Clube dos Economistas. Faleceu em 1994.

---

\* Entrevistado em por Ângela Coronel, Francisco Marcelo, José Eduardo (não foi possível identificar o sobrenome do entrevistador) e Carlos Telles Menezes. Desconhece-se a data em que a entrevista foi realizada.

### **Qual foi a formação profissional do senhor e o que fez antes de chegar ao BNDE<sup>41</sup>?**

Antes de chegar ao BNDE trabalhei numa empresa comercial no meu estado, o Maranhão. Foi quando comecei a tomar interesse pelos assuntos econômicos. Depois vim para o Rio, onde fui jornalista, escrevendo artigos assinados, até que, em novembro de 1952, a assessoria do presidente Vargas<sup>22</sup> me chamou para participar da elaboração de um projeto de lei. Parece que o interesse maior seria a participação de um advogado, de um jurista, mas acabei me integrando à equipe e, por cooptação, fui sendo inserido nela. Participei como relator do projeto de lei da Eletrobrás<sup>57</sup> e trabalhei no Plano Nacional de Eletrificação<sup>241</sup> e em todos os projetos importantes, como o da Petrobras<sup>235</sup> e o do Plano do Carvão<sup>242</sup>, que estavam a cargo da assessoria econômica do presidente. Terminada essa tarefa, fui indicado para o BNDE, que na época estava recebendo funcionários interinamente. Nesta condição de funcionário interino fui mandado para as Nações Unidas<sup>230</sup>, em Santiago do Chile, onde fiz um curso. Na época, o “projetamento” era completamente desconhecido no Brasil e, por iniciativa minha, as Nações Unidas reorganizaram o curso de maneira a lhe dar uma estruturação adequada para esse fim. Fui talvez o primeiro economista que veio com formação especial em análise de projetos. Voltei ao Banco e fui imediatamente promovido a chefe de setor. Teoricamente, o meu setor seria o de Análise de Mercado, mas, na verdade, era o setor incumbido dos projetos de energia elétrica. A partir de então, fiz tudo o que se podia fazer dentro do Departamento Econômico. Cheguei à chefia do Departamento e à coordenação da equipe do Conselho do Desenvolvimento<sup>85</sup>. Estive em todos os cargos que um técnico pode ocupar, mas nunca exerci nenhuma função administrativa, de diretor ou de conselheiro.

### **Qual era o debate econômico do pós-guerra?**

O debate econômico do Brasil do pós-guerra era pequeno, porque, na verdade, os homens que se interessavam por esses assuntos interessavam-se basicamente pelo comércio exterior e pelas finanças do Estado. A ideia do desenvolvimento da industrialização como algo independente, que depois viria a se tornar o pano de fundo de todo o nosso trabalho, era novidade, exceto em algumas análises politicamente de esquerda, que pensavam a industrialização. Saímos da guerra convencidos de que havíamos entrado nela numa crise e de que, com maior razão, dela havíamos saído em crise. Que nós estivéssemos em 1948 entrando na fase mais formidável do processo de desenvolvimento que a História registra,

isso ninguém pensava. Não obstante, a realidade foi exigindo a formação de homens, que o Brasil não tinha, para tal tarefa. A primeira turma de economistas propriamente formados na profissão foi a de 1947, 1948. A economia era uma das cadeiras do curso de Direito e era ainda muito elementar. Nós não éramos como a França, onde as faculdades de Direito eram de fato faculdades de Economia. Nossas faculdades eram faculdades de Direito, com uma cadeira de Economia. A primeira turma da Faculdade de Direito do Maranhão que tomou interesse sério pela Economia – tão a sério que acabamos expulsando o professor da cadeira – foi a minha, em que estávamos eu e Ewaldo Correa Lima<sup>14</sup>, ambos apaixonados pelo assunto. Nós acabaríamos vindo a nos encontrar de novo no trabalho. No Brasil não se pensava ainda num projeto de desenvolvimento integrado à visão como a que CEPAL<sup>66</sup> nos trouxe. Resolviam-se os problemas de maneira imediata, acertando-se as finanças do Estado, tapando-se o buraco do déficit do balanço de pagamentos, e assim por diante. A certa altura, o Brasil tornou-se consciente de que tinha de se aplicar a fundo nesse problema, de que não havia preparado homens para isso, o que não tem nada de extraordinário, o Brasil é assim. Sempre, ao lançar-se numa tarefa, precisa com urgência de material humano que leva anos para ser formado. Ninguém se antecipou na formação desse pessoal. A primeira turma de engenheiros automobilistas foi formada quando a indústria já estava instalada. Mas havia homens que estudavam o assunto, como era o meu caso, o de Ewaldo Correa Lima e, em outra área, o de Roberto Campos. A certa altura, a Confederação Nacional da Indústria<sup>81</sup> encomendou-me um trabalho sobre o desenvolvimento da África, e foi graças a ele que acabei sendo chamado para a Presidência da República. E, assim, outros homens foram se formando, situação inteiramente diferente da de hoje, em que temos quadros da melhor formação começando a fazer perguntas opostas à nossa. Nós éramos confrontados com uma tarefa acima de nossas forças.

**Tem-se a impressão de que, no imediato pós-guerra, o debate sobre a questão econômica brasileira girava em torno do aparelho de Estado e dos funcionários públicos. Esteve presente, em algum momento, a discussão sobre quais seriam os grandes temas nacionais, um pensamento oriundo das classes empresariais?**

Creio que o empresariado começou a tomar interesse pela economia política propriamente, que não era diferente da problemática de sua firma, de seu grupo, ou de seu estado, em 1945, na I CONCLAT<sup>82</sup>, em que, pela primeira vez, mediamos

as associações, que na época eram basicamente as associações comerciais. Quando vim para o Rio, vim como assessor da Associação Comercial de meu estado. Foi a primeira manifestação do empresariado como classe preocupado com problemas de economia propriamente política. É possível que tenha havido outras anteriormente, mas eu as desconheço. Em outras áreas houve. Por exemplo, no dia 9 de novembro de 1937, nove dias depois do golpe de Estado, foi lançado um manifesto carregado de implicações de economia política, como industrialização, indústria pesada, temas em que se começava a falar. Depois houve a criação do Conselho de Comércio Exterior<sup>86</sup>, mas isso no âmbito do serviço público. A manifestação mais antiga do empresariado, como tal, foi a I CONCLAT, em meados de 1945, quando a guerra, a rigor, ainda não havia terminado, combatia-se ainda no Japão. Nós estávamos aqui reunidos na CONCLAT quando a Alemanha se rendeu.

**Havia uma preocupação mundial na época em regular o comércio e as trocas internacionais e em aumentar o nível de interdependência das economias. Como se insere a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos<sup>68</sup> nessa preocupação de maior integração das economias mundiais, se é que ela se insere nessa preocupação?**

Não podemos nos esquecer de que na época os Estados Unidos representavam bem mais da metade da produção industrial do mundo e era quem tinha possibilidade de tirar do seu para dar aos outros. Na época em que saíamos da guerra, o Japão estava com 30% da produção industrial do mundo, mas, de modo geral, o mundo todo estava esgotado, exceto os Estados Unidos, que teve um desenvolvimento considerável durante a guerra. A produção industrial americana durante a guerra quase duplicou em relação a 1938. Era natural, portanto, que fossem os Estados Unidos que tomassem esse interesse. Os Estados Unidos saíram da guerra carregados de sua problemática de pré-guerra, em que faltavam oportunidades de investimento e em que havia desemprego. A preocupação dos americanos era que, com o cessar da guerra, tudo aquilo voltasse, de maneira que procuravam alargar seus horizontes. Não lhes agradava, em absoluto, a ideia de se fecharem de novo nos horizontes do pré-guerra. Começaram, então, a tomar interesse pela reconstrução da Europa, pela construção do Japão e pela nossa construção. Os Estados Unidos representavam um capitalismo financeiro algo diferente do europeu, que não hesitava criar em outros países, em outros lugares, um capitalismo industrial que fosse competitivo com o seu próprio capitalismo. Nenhum capitalista europeu admitiria isso, o inglês, muito menos. Para os ingleses,

o capitalismo financeiro era um instrumento do capitalismo industrial e, portanto, não iriam criar fora da Inglaterra uma indústria competitiva com a sua. Já os americanos podiam fazer isso. Os Estados Unidos penetravam, portanto, numa fase superior da evolução do capitalismo financeiro, e nós fomos beneficiados por esse fato. Graças a isso, pudemos começar a discutir o problema do desenvolvimento, o problema do planejamento – que chamávamos, ainda, discretamente, de programação, para não confundir com o planejamento socialista. Isso entrou na nossa vida pela mão dos americanos. A Comissão Mista Brasil-Estados Unidos foi um dos organismos pelos quais os Estados Unidos tentaram exercer sua hegemonia sobre a economia mundial e organizá-la a seu modo. Isso não quer dizer que o modo como organizaram a economia mundial fosse necessariamente hostil ao nosso próprio desenvolvimento, pelo fato que acabei de apontar – o de que o capitalismo financeiro americano, ao contrário do europeu e do japonês, não hesitava em projetar-se para fora de sua área, por meio da criação de um capitalismo industrial, ao passo que o capitalismo financeiro europeu era um instrumento de seu próprio capitalismo industrial. A Inglaterra não iria criar no Brasil uma indústria competitiva com a sua. Os Estados Unidos, sim.

**Como era o BNDE imaginado pela Comissão Mista, a que se destinava, que funções foram pensadas para ele, e qual foi o BNDE real? Quais foram as semelhanças e as diferenças entre o BNDE que eles pensaram para o Brasil e o BNDE que passou a existir?**

Antes de dar uma resposta específica a essa pergunta, quero lembrar que, antes da Comissão Mista, nós tivemos na América Latina e no Brasil uma campanha dos meios empresariais, encabeçada em grande parte pela Confederação Nacional de Indústria<sup>81</sup>, que era a reivindicação de um Plano Marshall<sup>240</sup> para o Brasil. De certo modo, a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos encarnou uma resposta a essa provocação. Nós exigimos um Plano Marshall para a América Latina e veio a Comissão Mista. O BNDE foi, na prática, um órgão que deu um novo tratamento ao problema fundamental da intervenção do Estado na economia. Antes, o Estado intervinha basicamente por intermédio dos subsídios orçamentários. Uma vez cortados os subsídios, o Estado perdia o controle sobre eles. Inversamente, o BNDE deu a esses subsídios a forma de um mútuo, de um empréstimo. Portanto, o beneficiário do subsídio continuava a ficar preso ao Estado, por meio de um órgão especialmente criado para isso. Esse órgão tinha um Departamento de Controle, que continuava a policiar a captação de recursos,

coisa que não havia antes. Mas, o que deu aos financiamentos do BNDE o caráter de subsídio foi o fato de que a inflação não apenas continuou, como se ampliou... Foi a inflação que, nas condições de uma taxa de juros congelada no nível de 12% da Lei da Usura<sup>201</sup>, deu aos empréstimos do BNDE o caráter de subsídio implícito, que não se fazia de uma vez, mas escalonadamente, no empréstimo. Enquanto esse subsídio não se tornava eficaz, o mutuário ficava sob controle do mutuante, e isso representa, a meu ver, uma das atividades mais fundamentais do BNDE. O Estado passou a exercer um papel de polícia para as aplicações, que antes não tinha. Eu creio que ao mesmo tempo em que foi criado esse órgão aqui no Brasil por iniciativa americana foram criados órgãos semelhantes, com nomes parecidos, em numerosos países. Eu duvido que esses órgãos posteriormente tenham sido iguais; eles tiveram evoluções diferentes, respondendo às condições específicas dos países em que estavam inseridos. Consequentemente, se estamos querendo saber por que o BNDE foi o que foi, devemos buscar a resposta no Brasil, e não na intenção das pessoas que o idealizaram. A intenção era simplesmente mobilizar a contrapartida nacional dos investimentos a serem financiados pelo capital americano. Esses financiamentos externos não vieram, ou vieram em quantidade diferente da prevista, mas o BNDE cumpriu a sua parte e, evidentemente, acabou sendo instrumento de uma política que está nos fatos. Está no fato de que a nossa evolução se faz pelo escalonamento de setores, e de que começamos por montar uma indústria leve, passamos à indústria de bens intermediários, bens duráveis de consumo, indústria pesada, e agora a infraestrutura. São etapas. Cada uma das quais, correspondente a um determinado ciclo de nosso crescimento... E o BNDE foi sensível a essas mudanças. Por que o BNDE teve de fazer isso? Porque estava inserido na vida nacional e não podia ser indiferente à política nacional, de um modo geral. As empresas que recebiam seus subsídios esperavam também patrocínio político para que ele obtivesse recursos para nelas aplicar. Consequentemente, o BNDE não se podia divorciar da prioridade geral do país, e não o fez. Então, para não nos perdermos, temos de procurar saber qual foi a correlação entre a evolução do BNDE e a evolução da conjuntura nacional.

### **O conjunto das análises do projeto levaria a um conceito ou a um modelo de desenvolvimento econômico?**

Não posso aceitar pacificamente a de que o projetamento é necessariamente microeconomia. Ele é também macroeconomia, dependendo de o que se põe no projeto. Se abordamos o projeto do ponto de vista do custo social, do benefício

social implícito no produto, estamos fazendo macroeconomia. E, depois, temos de partir do fato de que, antes de pensarmos em desenvolver este país, ele se estava desenvolvendo. Isso tem uma lógica, não acontece por acidente. Embora a percepção dessa lógica não fosse a mesma em todas as cabeças, todos nós tínhamos a ideia de que o país estava crescendo e que esse crescimento encontrava pontos de estrangulamento. E o ponto de estrangulamento, no caso brasileiro, ficava em grande parte classificado já na pauta de importações do país, o que é um benefício, porque outros têm de pesquisar seus pontos de estrangulamento muito mais trabalhosamente. Então, a ideia da substituição das importações conferia ao projeto uma dimensão macroeconômica. E a nossa filosofia no Banco foi essa! Cada economista, durante a sua vida, arma na sua cabeça um modelo de desenvolvimento da economia de seu país, e não pode pensar um minuto sem isso. Esse modelo não é necessariamente explícito, ou não é explícito, e não é igual para todos. Mas todos nós temos o nosso modelo, e de um modo geral fomos avançando e chegamos a um acordo quando definimos que determinada atividade constitui-se objetivamente em ponto de estrangulamento, e que é preciso rompê-lo. Ao rompê-lo, liberamos forças que colocarão em evidência outros pontos de estrangulamento. O crescimento tem sido consequência disso. Isso, pelo menos no Departamento Econômico do BNDE, onde eu trabalhava, era uma ideia já muito arraigada em meados dos anos 1950. A minha tese de concurso para o BNDE é sobre esse assunto.

### **Como era o trabalho do Conselho do Desenvolvimento?**

O Conselho era praticamente um ministério. Havia a Secretaria do Conselho de Desenvolvimento. O Conselho de Desenvolvimento, para todos os fins práticos, era a Secretaria.

### **A excelência técnica do Plano de Metas<sup>251</sup> foi reconhecida pelo embaixador dos Estados Unidos. Quais as dificuldades que tivemos para elaborá-lo?**

Alguns dos projetos, que depois se encarnaram em metas, ou em parte delas, vieram da Comissão Mista para o BNDE, e depois passaram pelo crivo do próprio Banco. Outros não o foram, eram projetos que foram, de certo modo, inspirados pela SUMOC<sup>278</sup>, que criou várias áreas de tratamento cambial, inspirando, conseqüentemente, empresários brasileiros. Quando chegou o presidente Juscelino<sup>197</sup>, esses projetos, de história muito diversificada, estavam subindo de

todas as partes da administração. Nem todos os projetos tiveram o mesmo desfecho: algumas metas foram superadas, e outras simplesmente esquecidas. Dentre as metas, lembro-me de algumas que foram brilhantes. Quando coordenei a elaboração do último relatório do Conselho de Desenvolvimento, consegui encontrar três definições diferentes para a meta do carvão: nós tínhamos 3 milhões, 7 milhões e 14 milhões de toneladas, quer dizer, realmente significava um projeto mal elaborado em relação ao Estado, e não era possível que fosse feito dessa maneira. O Programa de Metas<sup>251</sup> era uma tentativa de armar uma visão setorializada da economia, o que era um avanço muito grande em relação a qualquer coisa que se tivesse feito antes. Mas, na realidade, na base nós tínhamos projetos estudados em níveis diferentes. O Banco participou, no seu processo normal, da elaboração de alguns. O primeiro estoque de projetos em que o Banco se aplicou foram os que vieram da Comissão Mista. Nós passamos a trabalhar nos projetos ferroviários, de portos, que vieram da Comissão Mista. Nós representávamos necessariamente a problemática que estava sendo armada naquele momento. Tinha-se da indústria automobilística, por exemplo, uma ideia completamente diferente da que prevaleceu depois. O presidente Juscelino, depois que deixou a Presidência, de volta de sua viagem à Europa, perguntou-me: “Afinal, o que é que estava errado no que nós fizemos?” “Acontece que aquilo que nós fizemos tem consequências, e nós não estivemos atentos às consequências que aquilo teria. Nós criamos uma indústria produtora de bens duráveis, e o sistema financeiro que temos não foi feito para isso.” Realmente, precisamos ter humildade no tratamento dessa matéria, compreender que as coisas não se passam necessariamente como se deseja e que entre a intenção e a realidade vai um abismo muito grande, mas o fato é que nós seguimos trabalhando. Foi um trabalho difícil, duro, em que cada qual apresentava a sua visão – mesmo no corpo técnico, tínhamos visões chocantemente diferentes –, como temos ainda. A minha experiência no Programa de Metas pega já a parte final, porque, embora o conjunto da equipe do BNDE se comprometesse ao lado da Secretaria do Conselho, na realidade havia uma divisão de trabalho. Todos nós, economistas e técnicos, recebíamos um suplemento de salário pela nossa contribuição no Conselho, mas alguns de nossos colegas estavam lá *full-time*, e outros *full-time* aqui. Na primeira parte do trabalho, eu estive *full-time* no BNDE e no trabalho de governos estaduais para o qual o Banco me designou. Depois, na fase final, eu estive *full-time* no Conselho. De maneira que, realmente, o que havia era isso. Os projetos tiveram tratamento muito desigual. Na época isso não chocaria ninguém.

Se formos analisar as metas, vamos verificar que algumas delas tinham definição bastante elevada e outras não tinham; algumas correspondiam a uma problemática amadurecida, e outras não. Então, nós tomávamos iniciativas que caíam num poço. Essa foi a minha experiência. Pude vê-la pelo fato de eu estar no fim do processo, examinando-o para trás, julgando o trabalho de meus antecessores, porque coordenei o grupo técnico do Conselho de Desenvolvimento na etapa final, nos anos 1959 a 1961.

**Como o senhor vê a questão do relacionamento de uma agência como o BNDE no conjunto do setor público naquela época e nos tempos mais recentes?**

Houve uma mudança muito grande. Como vimos, o que havia no Brasil de órgãos de planejamento era, a rigor, um serviço lateral do BNDE. A Secretaria eram os órgãos técnicos do BNDE, trabalhando lateralmente com a sua missão. O BNDE, portanto, além de ser o que havia de Ministério de Planejamento no Brasil, era outra coisa, porque não há outro órgão da administração muito maior do que o BNDE. Surgiram e cresceram outros órgãos imensos e poderosos, como, por exemplo, o Sistema Nacional de Habitação<sup>275</sup>, coisas que surgiram, muitas delas, pensadas aqui. Aqui se pensou muita coisa que não morreu, que eventualmente cresceu e tornou-se independente de nós. Cerca de dez anos atrás, o BNDE empreendeu um debate, quando a Booz Allen<sup>46</sup> o estava organizando, sobre qual seria a nova missão do Banco no quadro atual do país. Evidentemente, podia-se admitir como fundamentalmente válido que nós havíamos cumprido uma missão, mas agora o país havia crescido mais do que nós e tínhamos de designar para este órgão uma nova inserção, quais novas funções ele deveria ter, que foi uma pergunta explicitamente formulada pela Booz Allen: “Os senhores querem que nós reestruturemos um organismo para uma finalidade específica. Conforme seja essa finalidade, daremos a ela a feição consequente”. Era exatamente o que eu já havia dito na primeira vez em que fui chamado para discutir o assunto. Se nós soubéssemos exatamente para que o queríamos, possivelmente não precisaríamos deles, resolveríamos nós mesmos o problema. Mas acontece que nós tínhamos de pensar no caso, porque não poderíamos resolvê-lo sem ter algumas referências para isso. Vários técnicos foram chamados – eu, inclusive – para dar uma resposta à pergunta específica da Booz Allen. A minha resposta foi a seguinte: “O BNDE deverá ser, basicamente, o órgão da logística do sistema financeiro nacional. E nós vamos encontrar certos problemas, com os bancos da linha de frente, a Petrobras

e a Eletrobrás explorando determinado tipo de aplicação. Atrás deles, porém, resolvendo uma problemática que lhes é comum, deveremos estar nós”. Uma de nossas missões fundamentais será esta: a resolução desses problemas. E resolver também um problema que é peculiar ao nosso desenvolvimento: toda vez que na economia brasileira o governo levanta um programa novo - que ainda não se sabe se vai dar origem a um projeto singular, único - o que surge é um problema novo que vem cair nas nossas mãos. Pois se, ao contrário, fôr apenas o primeiro de uma série de projetos, com o tempo, teríamos um outro órgão especializado para dele ocupar-se. Então, o BNDE deverá ter uma técnica bastante eclética para o tratamento desses problemas singulares, novos, e para resolver aqueles problemas específicos de segunda linha. Vamos ter de dar prioridade ao desenvolvimento dos serviços de utilidade pública. O serviço de utilidade pública não pode funcionar como uma indústria qualquer, vai exigir um tratamento especial no que concerne ao problema da garantia. Ele pode oferecer o seu imobilizado por garantia, mas acontece que o imobilizado no serviço de utilidade pública é inalienável; portanto, é preciso que haja alguém que receba esse imobilizado em nome do Estado, que é o único que pode recebê-lo, e ofereça em troca uma outra garantia aceitável pelo bem público. É o problema que está aí, que está surgindo agora sob forma de proliferação de debêntures, que são apenas um instrumento no encaminhamento deste problema. A discussão foi encerrada e não sei qual direção tomou; as conclusões nunca foram comunicadas ao corpo técnico. No tempo em que eu estava aqui, estávamos procurando um papel específico para o BNDE dentro do arcabouço geral do setor público brasileiro, que é enorme. Em alguns programas, em certa época, o BNDE foi o centro; ele não é mais o centro, mas tem um papel importante a desempenhar. Outros colegas nossos achavam que o BNDE deveria constituir-se como uma espécie de banco especial da indústria pesada, o que me parecia uma proposição inadequada. Eventualmente podem surgir organismos específicos para isso que, não obstante, só poderão operar se certos problemas de logística puderem ser formulados adequadamente. Portanto, vê-se que, na realidade, não há um problema específico do Banco: o país cresceu. A alguns parecia que o Banco devesse ser especializado, por exemplo, em indústria pesada; outros – é o meu caso – achavam que não, que eventualmente poderá tratar dos assuntos específicos da indústria pesada, ou de qualquer assunto de setores ainda não amadurecidos, para ter um planejamento mais sistemático, mas que, afinal de contas, deve buscar uma função específica, que é justamente ficar por trás desse sistema criado para a abordagem direta dos problemas.

### **Como o senhor vê essa nova problemática de inserção institucional do Banco, muito diferente do passado?**

Quando o BNDE foi criado, não havia no Brasil nada parecido com o chamado Sistema Nacional de Habitação, um órgão financeiro de poder extraordinário, que se desenvolveu ao lado do Banco, representando um salto. Enquanto o BNDE era o órgão que aplicava recursos fiscais havia um sistema que captava seus próprios recursos, representando, portanto, um alcance muito grande. Embora fosse público na sua origem, esse órgão tinha recursos privados. O presidente do Banco chamou-me certa vez, quando se estava construindo o BNDE, perguntou a minha opinião, se eu não achava que estava havendo um desvio de recursos de atividades prioritárias para outras não prioritárias. A prioridade ainda é a vida, que exige a construção de casas em nosso país; nós estávamos criando megalópoles e, evidentemente, tínhamos de fazer frente a isso. Havia alguma coisa errada no fato de que nós, que éramos a entidade que tinha maior experiência no campo de investimentos, não estivéssemos participando da elaboração daquele órgão. O fato de estarmos fora é que estava errado! A prioridade em si não, porque, afinal de contas, nossas cidades estavam crescendo galopantemente e precisavam de pessoas que a elas se dedicassem. Por exemplo, o nosso plano siderúrgico fundamental foi construir a Usina de Volta Redonda<sup>79</sup> e a cidade de Volta Redonda<sup>292</sup>. Afinal de contas, não era possível fazer a usina sem a cidade. Se já tivéssemos uma cidade pronta, poderíamos colocar a usina onde está a cidade, mas se esta ainda não existe é preciso criar as duas. Nós, de fato, ficamos à margem desses processos – que resultaram na criação do sistema, que é o quarto do mundo atualmente e que se desenvolveu à margem – por ficarmos aqui repousando nos recursos estatais, enquanto o Estado intervinha na criação de um organismo em que entrava a captação de poupança privada e que determinou, por si e pelos órgãos paralelos, a resolução do problema, que estava em suspenso. Nós tínhamos criado, com o Programa de Metas do governo Juscelino Kubitschek, uma indústria de bens duráveis, tanto de produção como de consumo, e não tínhamos uma indústria que financiasse a sua venda. Com a criação desse aparelho o país deu um salto à frente. Grande parte do chamado “milagre” do Delfim<sup>18</sup> está ligado a esse fato, ao qual o Banco não é inteiramente estranho. Quando se estabeleceu a mudança institucional fundamental que permitiria a criação desse mecanismo, ou seja, a correção monetária, era ministro do Planejamento o antigo diretor-superintendente do BNDE, o professor Roberto Campos. De certo modo, isso passou um pouco como uma projeção do nosso

trabalho aqui dentro, porque esse assunto não era absolutamente novidade para nós; nós discutíamos a correção monetária já havia tempos. Foi também no BNDE que se tomaram medidas como, por exemplo, a introdução da correção cambial na tarifa, das diferenças cambiais nos investimentos estrangeiros. Era uma forma de correção monetária limitada aos investimentos estrangeiros numa determinada área, mas já era correção monetária. Dez anos depois, nós viemos a estender a medida a uma área maior, mas na realidade já estávamos trabalhando nisso. Assim, também aqui, agora, podemos pensar algumas das medidas que estão maduras para serem tomadas e espero que isso produza seus frutos.

**Como o senhor está vendo a atividade do BNDE hoje e quais seriam as diretrizes gerais no sentido da continuidade daquilo que já vem acontecendo há 30 anos?**

Poderia encerrar quase como comecei. Representamos uma geração que foi confrontada com tarefas que sentíamos, talvez sem razão, acima de nossas forças; não estavam tão acima de nossas forças porque, afinal de contas, respondemos ao desafio. Mas nós tínhamos razões para supor que não conseguiríamos, porque o Brasil não formava economistas, o número de engenheiros formados era pequeno e os engenheiros que tínhamos eram apenas engenheiros civis. Agora não. Vocês são um quadro muito mais integrado, muito mais completo. Conheço vocês, tenho a maior admiração e sei que podem fazer muita coisa, se não tiverem medo da tarefa. Hoje o nosso enfoque geral é diferente, nós pensamos uma economia em desenvolvimento, temos uma ideia do que seja esse desenvolvimento, a ideia do modelo operante já é uma coisa mais ou menos comum. Há muita coisa em comum entre o meu modelo e o de vocês, o que no meu tempo não havia, cada um tinha o seu modelo... Consequentemente, vocês podem estudar problemas. Eu conheço vocês; apesar de estar aposentado há seis anos, eu acompanho o trabalho de vocês e acho que vocês são os filhos herdeiros do nosso trabalho.

## Juvenal Osório Gomes\*

Juvenal Osório Gomes nasceu em 1924 em Santa Isabel do Rio Preto, no Rio de Janeiro. Graduou-se em Ciências Econômicas na Faculdade Nacional de Economia e especializou-se na London School of Economics durante dois anos. Também estudou durante três meses no Instituto de Estudos Demográficos em Paris. Exerceu sua carreira profissional na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), onde entrou no primeiro concurso para economistas. Dedicou seus estudos e suas pesquisas à área do desenvolvimento econômico, enfatizando a criação de infraestrutura, industrialização e formação de novos técnicos para este campo disciplinar por meio de uma atuação conjunta com a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL). Em diversas oportunidades exerceu cargos importantes no governo federal. Foi diretor da Carteira de Comércio Exterior (CACEX) do Banco do Brasil, secretário executivo do Grupo Executivo da Indústria Química (GEIQUIM) e, finalmente, presidente da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Tinha como *hobby* a pecuária. Foi um pecuarista inovador, tendo ganhado vários prêmios em função de aumento de produtividade. Faleceu em 10 de fevereiro de 2002 no Rio de Janeiro.

---

\* Entrevistado em 10 de fevereiro de 1982, por Ângela Coronel e Luiz Carlos (não foi possível identificar o sobrenome do entrevistador)

**O senhor começou no BNDE<sup>41</sup> fazendo que tipo de trabalho, ocupando qual cargo?**

Trabalhávamos muito em equipe naquela época. Eu estava encarregado da área de comércio exterior, balanço de pagamento. Mas o pessoal que tinha de analisar projetos estava sufocado. Ninguém sabia nem o que era projeto, quanto mais como analisá-los. Então, nos concentramos em determinar os parâmetros para análise de projeto. Na época, isso era trabalho pioneiro porque não havia experiência nenhuma no mundo a respeito.

**Em seguida, como foi a sua carreira no BNDE?**

Fiquei certo tempo lá como economista, depois chegou uma época em que para continuar no BNDE era preciso fazer concurso – nós tínhamos sido nomeados interinamente. O Roberto Campos, que era diretor-superintendente, baixou uma ordem irrecorrível. Foi aberto o concurso e alguns foram contra. Esperamos até o último dia para ver se seria cancelado. Eu estava inscrito *ex-officio*, pois era funcionário do Banco e estes eram automaticamente inscritos., Era preciso entregar a tese do concurso. A três dias do prazo eu não tinha feito a tese. Discuti com os colegas se fazia ou não e decidimos que eu devia fazer. Nesse dia dei a tese para a secretária, fui para casa e passei a noite sem dormir revendo o que tinha de mudar. No dia seguinte voltei para o Banco, mandei rebater tudo e fui para a biblioteca fazer os rodapés, pegar livros sustentando a tese. No terceiro dia, entreguei a tese. Foi uma maratona, mas consegui! Um horror!

**Isso foi no ano de 1955?**

Eu não sei o ano certo, mas deve ter sido em 1955.

**Na gestão de Roberto Campos?**

Foi.

**Foi o primeiro grande concurso para o BNDE?**

Foi o primeiro grande concurso para profissional do BNDE. Parece que já tinha havido concurso para auxiliar administrativo.

**O Eugenio Gudín<sup>112</sup> foi muito importante, quer dizer, pelo menos teve influência em sua ida para estudar no exterior. Estamos muito acostumados a associar o Gudín ao pensamento liberal no Brasil. Até que**

**ponto o seu pensamento foi influenciado pela escola liberal, a partir da influência do Gudin, e, no caso mais concreto, por sua bolsa no exterior? Até que ponto houve essa intercessão na sua formação?**

Eu fui muito influenciado pelo Gudin, porque o ensino na faculdade era bastante deficiente e ele era um professor completo que nós tínhamos. O Gudin ensinava Moeda e Crédito no 2º Ano. Passávamos o 1º Ano todo sem saber o que era economia, do que é que se tratava. Quando chegava no 2º Ano é que, com o Gudin, descobríamos aquele mundo novo, que ele introduzia. É um professor excelente, muito objetivo, indo aos pontos certos, rigoroso, exigente. De modo que fui muito influenciado na maneira de raciocinar, de analisar os problemas, na análise econômica mesmo. Não compartilhava dos pontos de vista do Gudin a respeito de desenvolvimento econômico e de industrialização ou não industrialização. Independente disso, eu tinha grande admiração por ele e não procurava polemizar com seus pontos de vista liberais.

**Em 1953, quando o senhor chegava no BNDE, como o Banco se comportava em relação a esse debate? Nesse período era importante para o senhor o debate sobre industrialização *versus* não industrialização, vantagens comparativas, a exportação de primários? Como era tratado esse assunto?**

O negócio no Banco não tinha contestação porque todo o pessoal que estava ali tinha ido com o fim de desenvolver o país e sabia que para fazer desenvolvimento econômico é preciso fazer industrialização. Havia unanimidade quanto a isso, não havia debate dentro do Banco. Havia, no entanto, debate do pessoal do Banco com o pessoal de fora.

**Internamente havia uma certa homogeneidade, então?**

Internamente havia. Porque quem acreditava em desenvolvimento econômico foi para o Banco; quem não acreditava, não foi.

**Na formação do Banco a partir da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos<sup>68</sup>, na aplicação dos US\$ 500 milhões, como essas aplicações em infraestrutura se tornaram a concepção de um banco de desenvolvimento econômico? Até hoje muitos não entendem como que da Comissão Mista se criou o BNDE.**

De fato você está tocando num ponto importante, porque, na verdade, a Comissão Mista estava preocupada com infraestrutura e com os pré-requisitos

para o desenvolvimento econômico. Quando foi criado o BNDE, ele deveria continuar o trabalho da Comissão Mista, mas o Banco já começou a trabalhar com outro enfoque, passando a se preocupar menos com os pré-requisitos e mais com o desenvolvimento em si. Tenho a impressão de que isso foi efeito do nome. No momento em que se pôs o nome “Banco”, se é banco, tem de emprestar dinheiro com retorno; “Nacional”, se é nacional, tem a ver com o país todo, não deve estar preocupado com regiões, com microrregiões ou com setores; “do Desenvolvimento Econômico”, então é para fazer desenvolvimento econômico, não é para outra coisa, é fazer desenvolvimento do país como um todo e se comportando como banco. Eu tenho a impressão de que o nome em si já condicionava a equipe do Banco a trabalhar em termos de desenvolvimento econômico propriamente dito, e não em termos de pré-requisitos para o desenvolvimento. Por outro lado, há também o aspecto de que a lei que criou o BNDE já de certo modo mudou a ênfase do esquema da Comissão Mista. E o pessoal, a equipe do Banco, a Direção inicial, se encarregou de completar essa mudança. De modo que eu tenho a impressão de que seis meses depois que estava funcionando ele não se sentia mais uma cria da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, mas uma entidade com finalidades próprias, objetivas e bem definidas.

**Naquela época, quem eram as pessoas que formavam o Banco? As pessoas que depois permaneceram, que participaram de todo o processo de consolidação do BNDE e que já estavam naquela época começaram a chegar nesse período?**

A primeira pessoa é Roberto Campos, que fez parte da Comissão Mista e constituiu a primeira Diretoria do Banco. Hélio Dorau era um engenheiro que também participou da Comissão Mista e tinha uma posição importante no quadro funcional do Banco logo no início. Esses participaram da Comissão Mista e do Banco.

**O Glycon de Paiva<sup>143</sup> participou também?**

O Glycon de Paiva entrou no Banco um pouco mais adiante. Também naquele início o Ewaldo Correa Lima<sup>144</sup>, como economista, chefe do Departamento Econômico. O Mário Leal, o Celso Furtado...

**Que posição teve o Furtado no Banco?**

O Furtado foi chefe do Departamento Técnico depois do Hélio Dorau. O Mário Leal cuidava da energia elétrica. O Lobo, e, antes dele, o Jacinto Xavier

Martins, cuidava do transporte. Cleantho Leite<sup>60</sup>, Heitor Lima Rocha, Márcio Lourenço Filho e José Luiz Bulhões Pedreira<sup>192</sup> na área jurídica. Luiz Gonzaga do Nascimento Silva...

**Tinha Roberto Campos, Celso Furtado e Bulhões Pedreira, o que mostra, certamente, um espectro variado das ideias no debate. Era livre o debate? Era uma ordenação hierárquica mais ou menos inflexível? Como se dava a síntese de tantas ideias diferentes?**

Não havia grande divergência, por incrível que pareça. Porque, na época, Roberto Campos era um desenvolvimentista, era pela industrialização, e não se punha muito o confronto entre empresa nacional ou empresa estrangeira, empresa estatal ou empresa privada. Esse confronto não existia, todo mundo estava cuidando de fazer e realizar, não se discutia qual era o meio. Logo, não havia muita divergência. As divergências começaram a surgir mais tarde, quando, além da necessidade de fazer, começaram a despertar certas dúvidas quanto ao meio de fazer. Havia opções. O primeiro grande debate no Banco foi quando o Roberto Campos, que era então diretor-superintendente, achou que se deveria aprovar um projeto de uma fábrica de margarina da SANBRA<sup>276</sup>. A SANBRA é Bunge & Born. Primeiro que fábrica de margarina não era indústria básica, portanto logo criou-se caso se aquele projeto poderia ser aprovado. Além disso, pertencia a uma empresa estrangeira, e o Banco não tinha sido criado para financiar esse tipo de empresa. Foi o primeiro grande confronto sobre posições políticas, por que financiar e o que financiar. A segunda divergência surgiu quando se tratava de explorar o petróleo da Bolívia por meio dos Acordos de Roboré<sup>2</sup>. Roberto Campos estava na posição de que se deveria reservar uma parte dos recursos do Banco para emprestar a uma empresa nacional, que seria a Refinaria Capuava<sup>262</sup>, para que explorasse o petróleo da Bolívia. A turma, na outra posição, sustentava que não, que os recursos do Banco eram para serem aplicados no Brasil, não no exterior. Além disso, a Refinaria de Capuava estava muito ligada à Gulf Petroleum. Logo, tinham-se sérias dúvidas se quem ia explorar mesmo não era a Gulf Petroleum. Houve, assim, uma divergência muito grande. O primeiro caso surgiu em 1955, e esse problema de Roboré foi por volta de 1957, 1958.

**E já existia a Petrobras<sup>235</sup> também, não é?**

Já existia a Petrobras. Depois os casos se sucederam, começou uma divergência constante entre a turma nacionalista e a turma que não via nenhum mal em o Banco colaborar também com empresas estrangeiras.

**Quer dizer que o primeiro debate não foi industrialização *versus* não industrialização, foi empresa nacional *versus* empresa estrangeira?**

Foi empresa nacional *versus* empresa estrangeira, foi indústria básica *versus* indústria leve. Esse projeto da SANBRA era um projeto político. Porque havia um certo compromisso de governo, induzido por Augusto Frederico Schmidt<sup>28</sup>, que estava preocupado com o problema de alimentação no Brasil. Tinha chamado a Missão Klein-Saks<sup>220</sup>, que fez um levantamento da situação alimentar do país e da indústria de alimentação e fez umas tantas recomendações. No bojo desse negócio com a Missão Klein-Saks surgiu esse projeto da SANBRA, que estava dentro das linhas recomendadas pelo Klein. Então, o Augusto Frederico Schmidt, que tinha promovido a Missão Klein-Saks, também promoveu esse projeto da SANBRA junto à Presidência da República, e veio uma instrução para o Banco financiar aquilo.

**Saiu esse projeto?**

Eu tenho a impressão de que, no final das contas, o Banco acabou financiando.

**Quer dizer que a primeira batalha dos nacionalistas no BNDE foi perdida?**

Foi perdida.

**As duas, não é? A dos nacionalistas e a da indústria pesada?**

E a da indústria pesada. Justamente. Mas isso não constituiu precedente. Depois outros casos vieram e a turma da indústria pesada, dos nacionalistas, conseguiu ganhar o debate. Por exemplo, no caso da Light<sup>202</sup>, houve um certo momento em que a empresa quis obter um financiamento do BNDE, foi lá e pleiteou. Surgiu então uma briga, uma turma dizendo “não financia” e a outra turma dizendo “financia”. No fim chegou-se a um acordo; na verdade, foi uma vitória da turma que não queria financiar, que disse: “Está muito bom, a Light precisa do dinheiro, não tem condição de tomar lá fora, a obra precisa ser feita, então o BNDE, em vez de financiar, vai subscrever ações da Light”. Aprovou subscrição de ações, a primeira grande operação desse tipo feita no Banco. E com isso ficou possuidor de 1/3 do capital da Light.

**Que outros tipos de dificuldades surgiram nessa época no trabalho de vocês?**

Não havia muita dificuldade. Tanto é que a gente conseguiu trabalhar bem,

com bastante liberdade, e conseguia impor nossos pontos de vista aos outros órgãos do governo, conseguia “vender o peixe”.

**O processo de decisão é por intermédio de um relatório técnico da Diretoria, certo?**

Relatório técnico, econômico, jurídico e financeiro.

**Relatórios separados?**

Separados. O projeto era analisado em quatro departamentos diferentes e ia, então, para o superintendente, que compunha aquilo num voto da Diretoria. Depois se fez grupos de trabalho, o que simplificou. Saía um relatório apenas, já assinado por quatro departamentos. Só muito mais tarde é que se constituiu um único Departamento de Análise de Projetos.

**Naquela época, como eram os votos da Diretoria? As decisões eram tomadas por maioria? De uns tempos para cá, o Banco, pelo que sei, tem sido bastante presidencialista.**

Mesmo quando os diretores tinham independência para divergir do presidente, as decisões eram quase sempre de consenso. Se algum diretor tinha alguma dúvida pedia vista do projeto, analisava mais e a decisão era tomada em acordo. Votação existia, mas raramente. E, mesmo nesses casos em que havia divergência, se procurava sempre acertá-la antes de ir com o assunto para a Diretoria.

**Em agosto de 1954, identificando o Banco na proposta da industrialização pesada do governo Vargas<sup>142</sup>, qual o impacto no Banco do suicídio do presidente? O Banco ficou órfão? Foi erro político? O Banco ficou ameaçado? A concepção de desenvolvimento econômico do Banco ficou ameaçada?**

O pessoal todo ficou chocado e preocupado com o que viria. Mas, ao mesmo tempo em que estava preocupado, estava mais preparado para sustentar as posições. E as posições, mal ou bem, foram sustentadas. Com o Café Filho<sup>185</sup>, foi para o Banco o Glycon de Paiva<sup>143</sup>, que, por mais estranho que pareça, não procurou mudar a orientação, tinha as finalidades definidas. O BNDE foi muito bem conduzido pelo Glycon, que não procurou desviar em nada o que estava definido. O Glycon foi um bom presidente, na época. Entre o Café Filho e o Juscelino<sup>197</sup> não houve mudança.

**Com o Carlos Luz<sup>49</sup>?**

O Glycon continuou com o Carlos Luz, continuou até a entrada do Juscelino. Quando entrou o Juscelino é que mudou, veio o Lucas Lopes para a presidência do Banco.

**Quantos anos, mais ou menos, o Glycon ficou no Banco?**

O Glycon ficou no Banco entre o Café Filho e Juscelino, não chegou a dois anos.

**O Banco “conspirou” para o Plano de Metas<sup>251</sup>?**

O Plano de Metas foi feito no Banco.

**Como é que foi isso?**

Não se sabe bem explicar como é que foi feito lá, evidentemente com consultas e participação de outros órgãos. Foi feito basicamente no Banco.

**O Lucas Lopes veio do Ministério da Fazenda<sup>214</sup> ou do Banco do Brasil<sup>34</sup>?**

O Lucas Lopes era de Minas Gerais, era da CEMIG<sup>72</sup>.

**Dá para explicar de alguma forma como é que o Banco fez o Plano de Metas, mesmo de maneira geral?**

O Lucas Lopes tinha muito bom contato com o pessoal do Banco porque tinha sido da Comissão Mista também, e tinha boas relações com o Juscelino porque tinha sido da CEMIG, lá em Minas. O Juscelino, antes de ser presidente da República, foi governador de Minas. Então, o Lucas Lopes é que fez a ligação entre o Juscelino, a assessoria do Juscelino e o pessoal do Banco. Foi por aí.

**Qual a ideia básica do Banco ao fazer o Plano de Metas? O que é que se pretendeu ali?**

Não havia uma ideia básica predeterminada. Na verdade, o Plano de Metas foi constituído de planos setoriais isolados. Do pessoal de transporte pediu-se um plano de transporte, do pessoal de indústrias, um plano de indústria. E assim foi. Daquela colcha de retalhos é que no final foi costurado o Plano, e a assessoria do Juscelino achou que poderia chamá-lo assim.

### **Quantas pessoas estavam envolvidas diretamente no trabalho?**

Praticamente todos os técnicos, embora muitos estivessem fazendo aquilo sem saber a finalidade, porque o chefe encomendou: “Olha, me faz uma projeção aí assim, assim, assim.” Ele fazia. O chefe estava por dentro, ele não estava.

### **É. Porque a gente imagina que havia ali um Grupo de Trabalho.**

Não. Não teve isso.

**Temos sempre o Plano de Metas como um plano de organização infraestrutural, feito a partir do binômio energia e transporte. Como é que se preservava a concepção de indústria pesada na elaboração do Plano de Metas? Qual era a articulação que se fazia? Quer dizer, na Comissão Mista a coisa ficou um pouco diferente. Mas lá no Plano de Metas havia a articulação do que estava se fazendo com a indústria nacional de bens de capital com a oficina mecânica. Como é que foi essa articulação?**

Praticamente não houve articulação, mas o responsável por cada setor foi solicitado a fazer umas projeções para o futuro, para as necessidades do país e dar indicações de como atender àquelas necessidades urgentes, por meio de projetos. Logo, o pessoal que estava mexendo com a siderurgia fez as projeções e identificou que em tal época precisaríamos de uma nova usina, que em tal época precisaríamos de outra. Os mais preocupados com a indústria mecânica disseram: “Para realizar esse Plano que está aí vamos precisar de muito equipamento, e convém já pensar em ir fabricando alguma coisa aqui.” Então, saiu esse negócio de indústria de base. Porque ter a indústria básica significa infraestrutura industrial, produção de aço, cimento, indústria pesada. Indústria de base eles identificavam mais como equipamento. Um erro de conceito, de semântica. Tanto é que a ABDIB<sup>24</sup> é a Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústrias de Base. Indústria de base é equipamento. Ela não tem cimento, não tem siderurgia, não tem nada disso. Havia uma Comissão de Desenvolvimento Industrial<sup>64</sup>, que funcionava no Ministério da Fazenda, e era comandada pelo almirante Lúcio Meira<sup>203</sup>, que fazia também estudo de industrialização e estava mais voltada para a parte de indústria mecânica, tanto que foi de lá que saiu a ideia de indústria automobilística e de fabricação de equipamentos pesados. E foi de lá, então, que veio o termo “indústria de base” para designar os equipamentos pesados, em contrapartida à indústria automobilística, que era uma indústria leve.

**Como é que foi? Vem desde esse período Juscelino o debate rodovia-ferrovia, indústria automobilística? Isso teve penetração dentro do Banco? Ele participou desse debate?**

O Banco participava desse debate, e era do Partido Ferroviário.

**Quais eram as razões?**

As mesmas pelas quais o Banco hoje é do Partido Ferroviário. Ele não mudou nada.

**Isso tem uma analogia importante, pelo menos para nós, que ainda estamos no Banco. Naquela época o Banco era do Partido Ferroviário, e o Partido perdeu.**

O Ferroviário perdeu.

**É lógico que a história, depois que acontece, é muito mais fácil de ser entendida. Mas a impressão que dá é que o Banco teve fôlego, e, mesmo tendo perdido, conseguiu perceber dentro da indústria automobilística as indústrias mecânica e pesada. Como é que foi essa volta por cima?**

Não tem volta por cima. O fato de o Banco ter perdido a batalha pelo setor ferroviário não significa que fosse ignorar todo o desenvolvimento que estava ocorrendo no país. Ele achava que o desenvolvimento deveria ser feito de outra maneira, mas, afinal de contas, como banco de desenvolvimento, ele tinha de embarcar no barco do desenvolvimento conforme estava sendo feito.

**Essa expansão da indústria automobilística, da indústria de bens duráveis, que também de certa forma acontece nessa época, colocava em perigo ou agredia o conceito de empresa nacional, na medida em que se entregava a liderança dos setores industriais a empresas estrangeiras? Qual foi o risco da desnacionalização que ocorreu e qual foi o papel do Banco?**

Não havia propriamente uma preocupação com a desnacionalização porque a indústria nacional, nesses setores, era muito incipiente. Tratava-se de criar alguma coisa que não existia. Assim, já que não existe, você diz: “Bem, vai ser estrangeira, desde que o estrangeiro traga o dinheiro, faça a poupança dele. Não tem tanta importância.” Só se começou a dar muita importância a esse problema de desnacionalização dos anos 1960 em diante, quando já existia um conjunto de

empresas nacionais nesses setores de ponta, que tinham despontado durante o início de 1950 e que começaram a ser ocupadas pelas estrangeiras. Aí é que surgiu o problema. Naquele início não se colocava aquela coisa.

### **Como é que foi o caso da FNM<sup>116</sup>?**

A FNM sempre foi estatal, não era privada. E fabricava os caminhões. Foi a pioneira na fabricação desses veículos. Mas era inteiramente estatal. Quando surgiu a indústria automobilística, não houve uma conscientização de que aquela indústria que estava se implementando ia decolar, finalmente. Todo mundo achava que a FNM tinha uma posição tão tranquila no mercado, que havia entrado com tanta antecedência, que nunca ia ser deslocada pelas outras, e na verdade ela foi. Agora, a desnacionalização da FNM mesmo, a sua venda, só ocorreu muito depois, no fim dos 1960, eu acho, ou início dos 1970.

**Já que tocou nesse ponto da estatal, como é que o Banco via essa questão dos “espaços vazios” da participação do Estado, que já havia se dado na década de 1950, praticamente nos setores mais importantes? A CSN<sup>79</sup>, a Petrobras, a REDE<sup>261</sup>, já havia uma série de empresas estatais importantes. Não se pensou na empresa estatal em setores de ponta? Como era essa questão do privado *versus* estatal?**

Não se colocava a questão. A ideia que se tinha era de que tanto quanto possível devia ser privado, mas podia ser estatal também, ninguém criava caso se fosse estatal. A COSIGUA<sup>78</sup> e a USIMINAS<sup>285</sup>, que foram empresas fundadas naquela época, começaram como empresas privadas e foram financiadas pelo BNDE como tais. Logo nos primeiros anos, porém, os acionistas particulares não aguentaram, e o Banco teve que aportar capital e assumir o controle, sem maiores problemas, sem maiores consequências. A onda contra empresa estatal não existia na época, ela era bem-vinda pela opinião pública.

**Terminado o período Juscelino, como é que o Banco viveu e superou o período da depressão do início da década de 1960? Qual era o clima? O que é que as pessoas pensavam?**

No início dos anos 1960 o Banco estava mergulhado em dois grandes projetos, de duas grandes usinas siderúrgicas. Não deu para sentir muito o esvaziamento porque os recursos dele estavam sendo solicitados para aqueles projetos. Na verdade, eu não vivi esse período do Banco. Em 1960, 1961, e também em 1967,

1968, eu fiquei fora do BNDE . Primeiro fui para a CACEX<sup>51</sup>, e, depois que saí da CACEX, na Revolução, fui para o Ministério da Indústria e Comércio<sup>215</sup>. Mas eu via que a preocupação do Banco era que estava aplicando dinheiro demais em siderúrgicas e de menos nos outros setores. Houve um momento em que o Banco conseguiu recursos suficientes para os projetos siderúrgicos e ainda sobravam para outros projetos, e não havia outros projetos. Assim, teve de sair para uma linha de pequena e média empresa para ver se conseguia projetos para aplicar os seus recursos.

**Por que é que o senhor saiu do BNDE e foi para a CACEX?**

Porque fui convidado para ser diretor da CACEX, não podia recusar.

**Qual era a importância da CACEX naquela época?**

A importância da CACEX era que toda a política do comércio exterior era feita pela CACEX, e na época tínhamos uma crise cambial muito aguda, por isso o controle das importações era crítico.

**O senhor só voltou para o Banco em 1968?**

Só em 1968. Na fase da crise, estava fora.

**E na volta? É a indústria de bens de capital e os insumos básicos que descobrem o Banco ou é o Banco que descobre a indústria de bens de capital e os insumos básicos? Quem chega em quem? Como foi esse movimento?**

Foi o Banco que descobriu. Quando chegaram os anos de 1967 e 1968, começou a fase de reaquecimento da economia. Os técnicos do BNDE começaram a fazer projeções para frente, e elas davam números avassaladores para a importação de insumos básicos e de bens de capital. O Banco começou a se conscientizar da necessidade de fazer um programa muito sério para a substituição de importações no setor de equipamentos e de insumos básicos. Isso foi amadurecendo ao longo dos anos e, já no início da década de 1970, o BNDE começou a forçar a nacionalização dos equipamentos siderúrgicos por meio do FINAME<sup>9</sup>, a nacionalização dos equipamentos siderúrgicos e de energia elétrica. A princípio encontrou muita resistência, mas acabou conseguindo. Era para desenvolver uma indústria de equipamentos com a metade da capacidade hoje existente. Porque quando as empresas estrangeiras viram que o Brasil ia fabricar

equipamentos à revelia delas, decidiram que tinham de vir fabricar equipamento aqui. Assim, além dos grandes projetos brasileiros, houve outros tantos projetos estrangeiros que não se conseguiu barrar.

### **O senhor acha que a causa foi a vinda dos projetos estrangeiros?**

Foi a vinda dos projetos estrangeiros, que não estavam previstos. O Banco financiou todos os projetos nacionais, que davam uma capacidade compatível com o mercado que se imaginava.

### **É uma crítica também em relação ao superdimensionamento desse mercado já naquela época?**

Exato. As empresas estrangeiras, quando viram que iam perder o mercado brasileiro, trataram de vir para cá fazer os seus projetos. O Banco lutou para os projetos das empresas estrangeiras não serem aprovados no CDI, mas não conseguiu impedir que viessem.

### **Uma empresa que fabricava caçamba de lixo de repente se associava a uma multinacional e passava a estar pronta para fabricar turbinas.**

E a crise no Brasil em meados da década de 1970, o que é que significou? Em 1968, 1969 surgiram os primeiros sinais, começava a dar uma certa confusão; em 1971, o padrão dólar, os acordos desestabilizados, e em 1973, 1974, o petróleo e a crise, que muitos acham que é uma crise estrutural profunda, que mudou vários padrões. Houve mudanças de alguns padrões de organização? Como é que o Banco devia absorver essa crise?

Eu acho que neste caso não é bem o problema do Banco, e sim do país, como é que o país devia absorver ou se defender dessa crise.

### **Perfeito. E o Banco, então, como uma instituição nacional.**

O país procurou ignorar a crise. “A crise, ela rola, eu aqui sou uma ilha de prosperidade. E continuo fazendo e consumindo.”

### **E construindo estradas, não é?**

Construindo estradas, fazendo tudo, como se não tivesse nada, deu uma de avestruz. Agora, às vezes, a gente se pergunta: “Não terá sido a posição mais sábia?”

### **Em que sentido?**

Nós estamos vendo a recessão, que não tivemos em 1974, 1975. Se nós tivéssemos tido essa recessão em 1974, muitos projetos que estavam sendo lançados naquela época teriam sido abortados e hoje estaríamos com um parque industrial muito menor que o que temos. O grande ativo que temos hoje, realmente, é esse parque industrial. É graças à existência dele que no ano passado exportamos mais de US\$ 10 bilhões em produtos industriais, conseguindo virar a nossa pauta exportadora, em que predominavam produtos primários e passaram a predominar produtos industriais. Tudo isso se explica pelo fato de termos uma capacidade de produção industrial muito maior que o mercado nacional em recessão pode absorver. Se tivéssemos feito essa recessão em 1974, a maioria dos grandes projetos industriais teria sido cortada e hoje você não estaria dando essa virada. Talvez estivesse em recessão desde 1974, e de longo prazo. Na época da crise do petróleo, eu achava que nós devíamos reagir conseqüentemente, fazendo racionamento de gasolina, de combustíveis e tudo o mais, portanto deixando a crise penetrar no país. Eu era partidário dessa medida. Hoje, olhando para trás, me pergunto se o Velloso<sup>187</sup> e o Mário Henrique Simonsen<sup>209</sup> não agiram corretamente.

### **Como é que o senhor vê hoje o papel do Banco na economia brasileira?**

O papel do BNDE hoje está muito difícil de ser situado e qualificado. A economia brasileira está em crise, o Banco é de desenvolvimento e ninguém está querendo fazer desenvolvimento. Eu acharia que um dos papéis do Banco numa época destas seria tentar meios e modos de aplicar seus recursos em obras, em investimentos que não fossem gerar capacidade adicional de produção, mas que pudessem gerar emprego imediato. Porém, é muito difícil imaginar programas desse tipo que possam satisfazer as exigências do Banco de o projeto ser financeiramente viável. É possível imaginar muitos projetos nessa linha, de dar emprego sem criar capacidade de produção, mas que são projetos a fundo perdido; dificilmente se pode imaginar um projeto desses assim, porque para ser viável é preciso criar capacidade de produção para auferir receita e pagar o financiamento. De modo que eu, francamente, não consigo situar o Banco na problemática atual da economia brasileira.

**Uma discussão que aparece no Banco é a seguinte: de um lado, uma série de empresas pede financiamento, escalonamento de dívida ou**

**financiamento de giro. Isso significa um problema de reescalonar dívida, dívida sobre dívida. Por outro lado, as empresas procuram projetos, chamados de investimentos produtivos, que mais à frente poderiam gerar demanda sobre aqueles setores, e nesse sentido dar solvência à capacidade produtiva não utilizada. Seriam dois efeitos diferentes: um seria colocar o cruzeiro diretamente na empresa em dificuldade; e o outro seria indiretamente. Como fazer? Como é que se discute esse negócio?**

Não resta dúvida de que você tem de tentar as duas linhas. Tanto é necessário dar um apoio à empresa que está em dificuldades, para não deixar que ela vá à falência, com o apoio financeiro direto, como é necessário financiar projetos que deem o mínimo de encomendas para que essas empresas continuem a operar. No entanto, não se pode ter certeza se essa política terá sucesso. Porque se apoia uma empresa em dificuldades e nunca se tem certeza de que ela vai sair das dificuldades, corre-se o risco de se perder mais dinheiro. E o seu programa de empreendimentos para a demanda por meio de alguns projetos estratégicos pode não ser suficiente para sustentar aquelas empresas. O negócio nesse sentido é muito difícil, deixar sem um suporte essas empresas, que só sobreviverão se conseguirem exportar. É quando eu me pergunto se, numa altura dessas, não seria o caso de o Banco pensar em financiar até exportação, como maneira de manter as empresas em operação. Talvez uma saída seja financiar a exportação de equipamentos, se juntando à CACEX. No mercado internacional, a concorrência está muito difícil para *commodities*, mas para equipamentos ainda existem algumas brechas onde se pode penetrar, principalmente tendo financiamento de prazo médio para o comprador dos equipamentos lá fora.

**Seria fazer um EXIMBANK<sup>115</sup> no BNDE?**

Exato.

**Voltando bastante atrás, para que possamos coordenar a história do BNDE, quais foram os cargos que o senhor teve a partir do momento em que fez o concurso?**

Fui chefe do Departamento Econômico por algum tempo, substituindo provisoriamente o chefe que estava ausente ou doente, um que saiu e o outro que ia ser escolhido; fui chefe do Departamento de Projetos, também provisoriamente; fui chefe do Departamento de Operações Internacionais numa época em que o Banco

não tinha operações internacionais para fazer e não tinha condição de fazer, de modo que não ganhei grande experiência no cargo. E, no BNDE, na realidade, eu fui sempre um assessor, seja no Departamento de Projetos, para análise de projetos, seja no Departamento Econômico, para a formulação de política.

**O senhor entrou no BNDE em 1953; depois, saiu em 1961 e voltou em 1968, 1969. Depois o senhor ficou até quando?**

Depois fiquei até 1978. Em 1978 eu saí, fui para a IBRASA<sup>165</sup>, passei um ano lá, e retornei em 1979. No início de 1980 me aposentei.

**Por que é que o senhor foi para a IBRASA?**

Num certo momento, o Guerreiro<sup>8</sup>, que estava com a responsabilidade pela IBRASA e ainda no Banco, estava com um problema lá. Havia dois diretores que não se entendiam. O Guerreiro era ao mesmo tempo diretor do Banco, não podia se dedicar mais à IBRASA. Então, me convocou para ser o “juiz da paz”, separar a briga que havia lá. O problema foi esse. Eu fui socorrer uma situação que estava difícil.

**E por que é que saiu da IBRASA? Por que resolveu?**

Quando veio o Sande<sup>204</sup>, ele me chamou e disse “Olha, Juvenal, você pode ficar na IBRASA, mas se ficar será como diretor-superintendente, não como simples diretor. Ou pode voltar para o Banco porque o Ariosto, que vai ser superintendente de Planejamento, me pediu para levá-lo de volta para o Banco. Você, então, escolha qual é a posição que quer.” Disse para ele, como eu sempre disse para todo o mundo, que eu não escolhia, que eu era soldado e aceitaria o que o comandante decidisse. Ele e o Ariosto decidiram que eu tinha de voltar para o Banco.

**Por que naquele momento escolheu se afastar do Banco?**

Porque eu senti que a contribuição positiva que eu podia dar para o Banco já tinha acabado. Se eu continuasse, ia passar a chover no molhado. Repetir as mesmas coisas que já tinha dito. Ao mesmo tempo, a economia estava entrando numa crise, cuja solução não estava dentro do Banco. Eu senti que o BNDE não podia contribuir em nada para o país sair daquela crise. Pura e simplesmente porque ele estava vinculado ao Ministério da Indústria e Comércio e o comando da economia estava vinculado ao Ministério do Planejamento<sup>218</sup>. Então, qualquer sugestão que viesse pelo Ministério da Indústria e Comércio ia de certo modo ser

desconsiderada pelo comando da política econômica do Ministério do Planejamento. Assim, não havia nada a fazer. Por isso tomei a decisão de sair.

### **Por que é que o Banco passou para o Ministério da Indústria e Comércio?**

Por causa, talvez, de um erro de perspectiva do Mário Henrique Simonsen. Como ele ia ser ministro do Planejamento, talvez tenha achado que podia abrir mão do Banco sem perder poderes porque ele, como ministro do Planejamento, seria todo-poderoso. Portanto, abriu mão do Banco gratuitamente, graciosamente, para o Ministério da Indústria e Comércio. Deve ter sido um erro de perspectiva.

### **Eu estava querendo que o senhor contasse para a gente que grandes batalhas o senhor enfrentou ao longo dessa sua experiência no BNDE?**

No fundo, não houve nenhuma grande batalha. Porque não estávamos brigados com ninguém. Quer dizer, a luta pelo desenvolvimento econômico, pela industrialização do Brasil, foi sustentada dia a dia. Ao sustentá-la, não sentíamos que era uma batalha, estávamos brigando esportivamente. Eu, particularmente, não sinto que tenha participado de uma batalha, que tenha vencido alguma ou perdido outras. Olhando, porém, o BNDE como instituição, vejo que ele lutou. Ao lutar pela sua sobrevivência, que foi ameaçada em várias épocas da sua existência, estava lutando a batalha do desenvolvimento econômico, e conseguiu vencê-la. Ao fazer proselitismo em prol do desenvolvimento econômico na esfera privada, acabou formando o consenso de uma maioria a favor do desenvolvimento, e o resultado se vê hoje. Ao longo desses 30 anos o país mudou, se industrializou. O Brasil de hoje não tem nada a ver com o de 1952, é outra economia, estrutura, que podemos considerar como de um país desenvolvido. O básico, o fundamental, está aí; é possível fabricar tudo o que se pode imaginar. Alguma coisa que não se fabrica ainda hoje é porque não convém, não porque a capacidade não exista. Eu estava mencionando que no ano passado a exportação de produtos industriais superou a dos produtos primários na balança comercial e isso é um sinal dramático de desenvolvimento. Partindo de 1952, 1953, quando a exportação de produtos industriais era zero, isso nem se cogitava. Hoje se sai com uma pauta de exportações de mais de US\$ 10 bilhões de produtos industriais no Brasil. O país se desenvolveu. Talvez a orientação do desenvolvimento não tenha sido a que o BNDE queria; talvez haja uma participação maior de capitais estrangeiros do que seria desejado; de qualquer maneira foi feito. Foi uma batalha e o BNDE participou

dela. Agora, eu, particularmente, como pessoa física, não sinto que tenha participado de uma batalha.

**Mas em qual momento essa luta do BNDE pela sua sobrevivência foi mais dramática?**

Eu tenho a impressão de que a luta mais dramática foi em 1964, em 1965, embora o BNDE também tenha corrido perigo sério em 1954 e em 1955.

**Essas o senhor assistiu de perto. Poderia contar para nós?**

Em 1954, 1955, depois da morte de Getúlio, assumiu o Ministério da Fazenda o professor Gudin, e, seguindo sua linha liberalista, não cabia a existência do BNDE. Começou a incluir as verbas do Banco nos seus planos de economia, de contenção e de equilíbrio orçamentário. O BNDE passou alguns meses correndo perigo. Mas foi durante pouco tempo. Então, não fez mossa. Em 1964, 1965, o perigo foi maior. Além da necessidade de contenção para combater a inflação, que estava nos 100%, ainda havia a ideia de que os bancos de investimentos, que estavam sendo criados e estimulados, é que deviam fazer o papel do BNDE. Ali o Banco correu um sério risco e eu tenho a impressão de que quem o salvou foi o Garrido Torres<sup>191</sup>.

**Como é que foi essa história de o Roberto Campos ter posto o Garrido para acabar com o BNDE e ele ter se convertido? É verdade? É lenda?**

Isso nunca se soube se é verdade ou se é lenda. O Garrido Torres era homem de estrita confiança do Roberto Campos e que foi posto no BNDE. Não sei se o Garrido sabia que era para acabar com o BNDE, ou não. A verdade é que, quando o Garrido descobriu que o Banco estava sendo esvaziado, ele se pôs em brios e o defendeu e consegui mantê-lo. Não sei se ele estava apalavrado para seguir uma política de esvaziar o BNDE, mas aparentemente não.

**O senhor acha que o BNDE vive hoje uma terceira etapa dessa crise?**

Hoje, sem dúvida, o BNDE está vivendo uma outra crise. Ocorre de 10 em 10 anos, se continua ou não, e se continuar, para que rumo irá. O BNDE, no passado, estava na área da Fazenda ou do Planejamento. Da Fazenda, quando ela mandava. Então, estava próximo do poder. Passou para o Planejamento, quando este passou a mandar. Continuou próximo do poder. Com a passagem do BNDE para o Ministério da Indústria e Comércio, ficou longe do poder. Quando o BNDE tinha

que pleitear ou propor alguma coisa antigamente, ia ao ministro da Fazenda e propunha a ele, que era quem decidia. Quando passou a decidir o ministro do Planejamento, ia ao ministro do Planejamento e propunha a ele, que era quem decidia. Agora, o BNDE tem que ir ao Ministério da Indústria e Comércio, e o Ministério da Indústria e Comércio é que vai propor ao Ministério do Planejamento. Fica uma atuação indireta. E existe um problema de rivalidade entre Ministérios, um Ministério não quer dar mais poder ao outro. Com isso, o BNDE pode sair muito prejudicado.

**É. O BNDE, pela primeira vez, deixou de ser o principal agente do Governo, em termos de recursos. Isso foi divulgado pela imprensa, na semana retrasada, com bastante estardalhaço.**

**O Banco vem sofrendo muito no dimensionamento do Orçamento.**

O BNDE está seriamente ameaçado por esse fato, e também porque, na medida em que ele pede recurso, perde substância. As empresas já não têm a mesma confiança no BNDE, a partir do momento em que deixa de liberar os recursos conforme os esquemas contratuais. O Banco deixa de ser uma instituição séria, em que se pode confiar, e passa a ser um órgão público como outro qualquer, que paga quando tem dinheiro em caixa. Isso pode provocar uma crise de confiança, e, na hora em que o BNDE precisar do apoio das empresas para um aporte maior de recursos para uma nova política, pode não contar com essas empresas.

**O Banco sofre uma crise especial e profunda. No entanto, economia nenhuma funciona sem uma instituição de financiamento de longo prazo e não há nenhuma instituição que ocupe esse espaço do Banco. Não há. Não houve. A ideia dos Bancos de investimento, por exemplo, não vingou. Será que estaríamos realmente diante de uma ameaça, de dizer que o Banco passa por um recrudescimento, de caráter cíclico, sempre nos momentos de depressão, como na década de 1960, como foi no início da década de 1950, onde a importância de um agente de desenvolvimento econômico fica reduzida?**

Eu tenho a impressão de que a situação agora é mais séria porque o BNDE está mais distanciado do poder. No passado, durante as crises e as recessões, o BNDE sofreu o seu baque, mas como estava muito próximo do poder, conseguiu superar os problemas que surgiram. Agora, mais distante do poder, vai ter mais

dificuldades de superar essa perda de substância que está sofrendo. Seria lícito também perguntar: será que o BNDE já cumpriu sua missão? Será que o desenvolvimento econômico do país já não é uma coisa irreversível? Irreversível não tem dúvida que é. Se chegou num estágio do desenvolvimento em que não se pode mais voltar atrás, tem que seguir adiante. Isso é fato, é verdadeiro. No entanto, dizer que não se precisa mais de um banco do desenvolvimento econômico, eu não diria.

**O senhor vê o esvaziamento do BNDE mais como um esvaziamento histórico? É uma decorrência natural, o processo de desenvolvimento chega em determinado momento em que o banco de desenvolvimento está modificando seu papel e a tendência é esvaziar?**

Eu não diria que é a tendência natural. É o que se constata, é uma situação de fato. Em 1952, um banco de desenvolvimento econômico, no caso do Brasil, o BNDE, era uma condição *sine qua non*, se não existisse, não desenvolvia. Hoje, no estágio de desenvolvimento que o Brasil já atingiu, a economia pode continuar a se desenvolver sem um banco de desenvolvimento. Isso não há dúvida. No entanto, com um banco de desenvolvimento com recurso e com comando para orientar esse processo brasileiro, o progresso se fará mais rápido e com menos desgastes, atritos, e seguramente a posição da empresa nacional no processo de desenvolvimento será melhor do que se não existir o banco do desenvolvimento.

**Conversando outro dia com os funcionários do Banco, comentava-se que é muito difícil conhecer as ideias do Juvenal, mas que uma das formas de se conseguir entender isso seria conseguir recuperar com o Juvenal os debates e as discordâncias que ele tinha em relação ao Clube de Itatiaia<sup>61</sup>, com o pessoal do ISEB<sup>171</sup>...**

Na verdade eu não tinha assim discordâncias fundamentais. O que eu achava é que não era o pessoal propriamente, mas as ideias desenvolvidas pelo Clube de Itatiaia, que conduziam os seus participantes a ficar numa posição pouco eclética. Assim como não participo de clube social, recreativo, porque não quero ficar amarrado de ter que ir ao clube, ter aquele compromisso, também acredito que um clube de ideias, ideológico, tende a conduzir você para uma posição menos eclética, menos crítica e que eu nunca gostei de ter. Sempre gostei de ter a mente aberta para tudo e estar preparado para assumir qualquer posição, mesmo que não fosse coincidente com a minha posição de ontem. Sempre procurei manter a

mente aberta às ideias sem participar de esquemas que tolhessem a minha liberdade de pensamento. Na verdade, eu não discordava de nada especificamente. O que não me fazia bem era ficar tolhido num clube.

### **Depois de quase 30 anos de BNDE, o que é que é desenvolvimento econômico?**

No sentido puro e simples material, econômico, sem considerar o lado social, desenvolvimento econômico é aumento de produção por pessoa ocupada. Como consequência desse aumento de produção por pessoa ocupada, desenvolvimento econômico é o aumento da participação da produção industrial e do serviço no produto nacional. Isso do ponto de vista estritamente material, econômico. Você pode perguntar: "Está tudo muito bem, se aumenta a produção material, mas como é que fica a posição do povo?" Isso é outro problema. Nós, no BNDE, tivemos o desafio de fazer o desenvolvimento econômico. Sempre acreditávamos que o desenvolvimento social, humano, estivesse sendo cuidado por outras instituições do Governo, pelo Ministério da Educação e Cultura. Na verdade, não estava. E hoje talvez haja um certo desequilíbrio. O país se desenvolveu economicamente, materialmente, muito mais do que culturalmente. Talvez haja um descompasso entre o nosso nível de produção e o nosso nível cultural. Talvez a riqueza que foi criada não tenha sido distribuída mais adequadamente. Mas, olhando para trás, se pensa: "Será que, se fossemos nos preocupar de fazer desenvolvimento econômico ao mesmo tempo que desenvolvimento cultural e social, teríamos conseguido fazer sequer o desenvolvimento econômico? Será que as poupanças magras que existiam, se elas estivessem sido divididas com o cultural e com o social, teriam dado? O que restasse do desenvolvimento econômico teria dado massa crítica para o desenvolvimento econômico?" É uma pergunta que fica no ar. Eu não tenho resposta para ela. Não sei se daria para o país fazer os três esforços ao mesmo tempo. Mas acredito que nós estamos num estágio onde devemos voltar atrás, rever tudo em material cultural e social e tentar reconstruir, porque o que existe hoje não é satisfatório.

### **Quer dizer, o social poderia começar a ser incorporado à fila no BNDE? Ou isso deveria ficar fora do Banco?**

Eu acho que deveria ficar fora do Banco para não misturar as coisas. O Banco continuar a cuidar do econômico e o social ser cuidado por quem de direito. Se não houver quem faça isto, porém, talvez fosse o caso de o Banco também cuidar disto.

Não dá para cuidar. Na parte cultural, o Banco deu aquela arrancada inicial através da FINEP<sup>120</sup>, do Programa de Pós-Graduação, mas, infelizmente, o negócio descambou um pouco para o lado do academicismo puro e simples, e a parte de formação cultural propriamente dita eu acho que está muito descuidada. Isso é um problema do país, que nós temos que estudar e que rever. Talvez pelo processo de abertura que está aí seja possível rever tudo isso. Porque também ninguém sabe ao certo como deve ser. Precisa-se debater mais, discutir, não em círculos fechados, porém abertamente.

**Na década de 1970, principalmente na administração do Marcos Vianna, o Banco cresceu muito, o quadro do Banco também. O Banco tradicionalmente não incorporava uma grande massa de funcionários, de repente se vê um quadro enorme. E se fez uma defasagem entre gerações. O Banco tem assim uma geração de notáveis, sabem a história do Banco, construíram, conhecem tudo, e tem uma massa de gente nova, que chegou ao Banco realmente na época do crescimento. Como é que esse pessoal mais antigo vê esse pessoal que chegou e está trabalhando no Banco, qual é a sensação que dá?**

A sensação que dá é que o Banco correu um risco sério e ainda está correndo, de perder a sua personalidade. Não porque o pessoal novo seja desinteressado, mas porque está entrando numa estrutura que já está montada e que acha que é a melhor que se pode imaginar. O técnico que ingressa no Banco hoje pensa que lá está tudo definido, e bem definido. Então, ele será uma peça dentro daquela máquina para exercer determinada função específica, e nada além daquilo. Nós, antigos, sabemos que o Banco é uma máquina precária, que está cheia de remendos e que só pode resistir, operar e funcionar se tiver técnicos operando a máquina, mas sabendo das suas deficiências e trabalhando continuamente para superá-las. O grande risco que eu vejo é este, dos técnicos novos não saberem que a máquina não é boa, e que ela não foi programada para exercer determinada função, ela não tem inteligência. É preciso superar isso continuamente, dando diretrizes para a máquina funcionar. Essa é minha grande preocupação. E é tão grande que eu acho que, nos meus dois últimos anos, o Banco não devia ter me deixado trabalhar, devia ter me botado só para treinar gente, debater, discutir, fazer seminário, treinar essa massa nova, tanto no meu caso, como no caso dos outros colegas da minha idade que se afastaram do Banco. Mas, infelizmente, como o Banco não tem juízo e não sabe das coisas, ele não soube detectar isso.

**Depois de tantos anos trabalhando na mesma instituição e se dedicando, por que é que o senhor acha que não chegou a presidente do Banco?**

Primeiro, eu nunca almejei. Não tendo almejado, não trabalhei para isso. Algumas oportunidades que surgiram, eu procurei eliminar no nascedouro. Sempre achei, e continuo a achar, que o presidente do BNDE não deve ser funcionário do BNDE. Tem que ser alguém numa posição política muito boa, muito próxima ao poder, para que o BNDE possa ter a influência que ele deve ter.

**Quais foram os projetos que o senhor acompanhou e considera os grandes trabalhos do BNDE?**

Na minha posição muito mais de assessor do que de técnico de linha, eu nunca acompanhei projetos do princípio ao fim. Participei de projetos, algumas vezes no início, algumas vezes no meio e algumas vezes no fim. E posso lhe dizer que de 60% ou 70% dos grandes projetos em que o BNDE esteve, eu participei direta ou indiretamente.

**Alguma coisa que tenha gratificado o senhor profissionalmente, tendo sua entrada no princípio, no meio ou no fim?**

Teríamos que percorrer a lista, ver um por um. No caso da USIMINAS, conseguindo recorde de produção, de produtividade, de produção de carvão, nos sentíamos gratificado com aquilo. Existem muitos outros projetos menores também, e o fato de vermos o projeto bem sucedido, dando certo, a empresa prosperando, isso tudo nos dava muita satisfação. Em função dos projetos, numa fase inicial, ou no meio, ou no fim, hoje em dia, conhecemos todos os industriais. Vamos a São Paulo e conhecemos todo o mundo, porque todos passaram por lá.

**Ao longo desse tempo, o senhor viveu fase em que as coisas não foram maravilhosas, de jeito nenhum, que as dificuldades realmente aconteceram e com frequência.**

Olhando para trás, eu não considero aquilo dificuldade. No dia a dia da luta, no momento em que se está vivendo o embaraço, o problema para resolver, se sente a dificuldade. Depois que é resolvido o problema, aquilo passa despercebido. Não está mais na categoria de dificuldade. Dificuldade é o que está para frente, o que ainda é preciso transpor.

## Maria da Conceição de Almeida Tavares\*

**M**aria da Conceição de Almeida Tavares nasceu em Anadia, Portugal, em 1930. Diplomou-se em matemática na Universidade de Lisboa em 1953. Sufocada pelo regime fascista português, veio para o Brasil em fevereiro de 1954 e apaixonou-se pela música e pela alegria do povo brasileiro. No governo de Juscelino Kubitschek, pediu a nacionalidade brasileira, matriculou-se no curso de economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), onde se graduou com *summa cum laude* (Prêmio Visconde de Cairu) em 1960. Trabalhou no BNDE no final dos anos 1950. Foi chefe do escritório CEPAL-BNDE nos anos 1960, depois se dedicou à docência e à pesquisa em economia. Foi professora da UFRJ e do Instituto de Economia da UNICAMP. Foi deputada federal pelo Partido dos Trabalhadores na legislatura de 1994/1998. Atualmente é professora emérita do Instituto de Economia/UFRJ. Escreveu livros, capítulos de livros e artigos publicados no Brasil e no exterior, alguns dos quais tornaram-se clássicos sobre a economia brasileira no século XX.

---

\* Entrevistada em 6 de maio de 1982, por Ângela Coronel, Salo Coifman, Rui Modenesi, José Eduardo de Carvalho Pereira e Marcelo Averbug.

### **Quando entrou no Banco<sup>41</sup>, quais pessoas encontrou e quais eram os grandes legados econômicos nacionais?**

Eu entrei no BNDE em 1958. Era matemática, contratada para trabalhar como estatística no cálculo das Obrigações de Reparelhamento Econômico<sup>227</sup> e estimar o montante projetável do adicional do Imposto de Renda no Brasil. O Jessé Montello<sup>179</sup> era o chefe da divisão, o Abade<sup>11</sup> era um estatístico que trabalhava conosco, e havia um pequeno grupo de economistas fundadores do Departamento Econômico do Banco. Na verdade, eu estava cursando Economia quando vim para o BNDE, apesar de ser matemática e estatística. Os economistas daquela época se dividiam em duas alas: a ala liberal conservadora, que estava muito ligada à FGV<sup>127</sup>, da qual o professor Bulhões<sup>229</sup> era o representante, e a ala desenvolvimentista planejadora, da qual o Roberto Campos tinha sido um representante importante na fundação do Banco. A disputa estava clara. Desde a assessoria<sup>22</sup> do governo Vargas<sup>142</sup> havia duas agências descentralizadas do governo federal envolvidas com planejamento central que tinham importância crucial. O BNDE, que cultivava uma ideologia desenvolvimentista desde a sua fundação, em 1952, e a SUMOC<sup>278</sup>, que punha em prática a política monetária liberal conservadora. Eu, que era estudante de Economia, embora já fosse mais velha e tivesse uma formação prévia, devo ao Banco e à obra de Celso Furtado e da CEPAL<sup>66</sup> o meu aprendizado de economia brasileira. Ao Banco, nos aspectos práticos da economia aplicada, e ao professor Celso Furtado, pelo pensamento econômico desde *Formação Econômica do Brasil*<sup>124</sup>. Se eu não tivesse optado pelo pensamento de Furtado quando era aluna, e, ao trabalhar no Banco, não tivesse aprendido economia aplicada – economia industrial e planejamento –, não teria nunca me tornado economista. E isso é uma coisa tocante, porque eu não tenho muitas relações hoje no BNDE, mas meu compromisso com a instituição ainda é grande. Hoje, o Banco é uma organização pesada, diferente de quando entrei, e qualquer jovem formado, quando entra, fica um pouco perdido, a menos que tenha a sorte de bater no Departamento de Planejamento, que é o equivalente ao Departamento de Economia de então. Mas o Banco, em minha época, era menor, era pequeno, e então havia uma comunhão de intenções nos debates. Todos estavam, naquela altura, com o projeto de fazer do Brasil uma grande nação industrial. E essa era a mística da casa. Então, quando se tem 27 anos e se pega pela cara um conjunto de técnicos que, embora de origens diferentes, têm essa mística, você aprende como proceder. Eu posso dizer que de lá para cá virei uma economista do desenvolvimento, e que nesta casa aprendi o que isto queria dizer.

### **Nessa época quais grupos havia? E quais posições e ideias eles defendiam?**

Quando o Banco se formou, não passou de um projeto da assessoria de Vargas; mas não ficou apenas nisso, como é óbvio. Porque havia no Banco, desde a sua criação, gente do chamado grupo do Itamaraty<sup>217</sup>, do qual o mais famoso era o Roberto Campos. Quando eu entrei, ele capitaneava o Banco, mas tinha trazido gente ilustre do Itamaraty, como o Miguel Osório de Almeida e o Otávio Dias Carneiro<sup>232</sup>, que compunham o Departamento de Relações Internacionais do Banco, que, naquela altura, era um grande departamento. E essa equipe do Itamaraty trazia um projeto modernizante, de abrir o Brasil a novas ideias do mundo e para o mundo. Era a ideia de que o Brasil deveria estar no mundo com autonomia, o que significava ser a favor do desenvolvimento. Nem todos eram nacionalistas, mas eles eram a ala que, naturalmente, desejava criar incentivos para o desenvolvimento, como até hoje são. Eles tinham uma visão de política externa, uma visão do papel do Brasil como possibilidade futura de potência intermediária, como até hoje têm. Havia também o grupo de advogados, desejosos de implantar um capitalismo moderno, pois achava o Brasil arcaico, conservador, e que trazia essa visão modernizadora para o Banco. Então, havia uma visão internacional que tinha uma noção clara de qual era o conjunto de forças internacionais e de como é que o Brasil poderia se inserir nesse processo. Todos, enfim, estavam reivindicando a autonomia do país, sua cara moderna, e acreditavam no desenvolvimento industrial.

A visão de industrialização do pessoal do Itamaraty era uma visão de autonomia, de aumentar a base material para se poder fazer um Estado nacional forte. Havia o grupo de economistas progressistas, alguns de tradição de esquerda, como Ignácio Rangel, Américo Curi, e mais um grupo de jovens que tinha sido treinado pelo Furtado no grupo CEPAL-BNDE<sup>154</sup>. Eles tinham uma visão mais rica. Por que mais rica? Porque o sentido não era nem apenas a afirmação do Estado nacional, que é a visão do Itamaraty até hoje, que permite que o Brasil fique com postura externa independente e, ao mesmo tempo, com a interna um tanto atrapalhada. Não era a visão modernizante do grande empresariado, que queria ter acesso às técnicas de organização capitalista. Ter acesso ao mercado de capitais era a grande ideia deles, e que de certo modo permaneceu na pauta. Por que essas duas visões, a do grupo do Itamaraty e a do grupo do Bulhões Pedreira<sup>192</sup>, terminaram convergentes? Porque eles conseguiram fazer, com o golpe de 1964, um Estado forte, que tem porte nacional para fora, que tem uma envergadura

econômica moderna, no sentido do capitalismo monopolista. Porém, esse projeto não tem aquilo que era o cerne ideológico do Banco, e que era o projeto nacional desenvolvimentista abrangente.

No cerne ideológico do Banco havia gente mais velha, que vinha da assessoria de Vargas, e que tinha, na verdade, muito antes do Furtado, “bebido” no Roberto Simonsen<sup>267</sup>. Sim, porque em torno do Roberto Simonsen se agrupavam os paulistas. Os paulistas tinham uma visão de desenvolvimento da infraestrutura, da chamada base técnico-produtiva, mas também optavam pela indústria de capital nacional. Assim, a ideia era de que os financiamentos deveriam ser para os organismos nacionais, com o aval e o controle político do Banco. Essa era a visão! São critérios de prioridades, isso foi claro. A ideia das metas setoriais, a ideia do planejamento, a ideia da interrelação industrial entre os diversos setores e a ideia, inclusive, de que a indústria seria o setor que puxava o ciclo de crescimento (e não o agronegócio), mas tinha de ter base de capital nacional, era o pensamento deles. Este projeto era o projeto Vargas. Não o projeto do Estado Novo, porque não era o modelo autoritário que eles estavam propondo. Era o projeto Vargas incorporando aquilo que até hoje a gente está pedindo, uma negociação entre setores de pensamento nacional. O Banco já tinha experiência de negociação, pois tinha a área ligada ao Itamaraty, a área ligada ao empresariado, e a área dos técnicos. E havia grande discussão e disputa entre áreas. Essa repartição de interesses se expressava na diretoria do Banco, porque a Diretoria tinha, visivelmente, duas bandas: a banda nacionalista, liderada pelos ex-assessores de Vargas, e a banda internacionalizante, liderada pelas personalidades da ex-Comissão Mista<sup>68</sup>.

Era dessa discussão fecunda que saíam as decisões acerca da execução dos projetos. Nenhum projeto deixava de passar pela luta interna, que às vezes era surda, às vezes era explícita. Muitas vezes, e eu sabia porque o pessoal que estava trabalhando na Diretoria me contava, a disputa era em torno da coexistência dessas três visões. Havia o intuito de conciliar as três visões. A ideia original na formação do Banco era de levar essas três visões juntas, porém com hegemonia ideológica do grupo que detinha o projeto de fazer do Banco uma grande força nacional. O que permitiria, inclusive, enfrentar a ideologia do agronegócio, que defendia o agriculturismo, o liberalismo econômico que tinha ficado com a Fundação Getúlio Vargas como reduto e era também dominante no Banco Central<sup>32</sup>.

Havia um grupo de economistas que não era de tecnocratas – eram técnicos –, mas que respaldava essa visão mais ideológica, mais nacional do Banco. Assim,

o Banco tinha uma estrutura de poder trilateral, com perdão da palavra. Mas é bastante claro que a política de financiamento externo era importante e influenciava. Isto só pode acontecer porque, na prática, quando o governo começou a operar realmente como agente de desenvolvimento, começou a operar com as três bandas, e elas tinham acesso à política cambial porque eles tinham um grupo empresarial representado pelos seus advogados e por alguns técnicos no Banco. Eles tinham acesso às políticas comerciais porque tinham o grupo do Itamaraty, que tinha que ver com a CACEX<sup>51</sup>. No Banco havia um núcleo dirigente originário que se manteve até o fim da gestão Roberto Campos. Esse foi um núcleo politicamente pesado, operando as interligações da política cambial com as políticas financeira, comercial e política fiscal.

Entrei no BNDE porque tinham conseguido um novo adicional de Imposto de Renda<sup>7</sup> para o Plano de Metas<sup>251</sup> de Juscelino<sup>197</sup>, mas entrei para fazer o cálculo estatístico. Eu era estatística nessa altura, já que comecei a aprender economia aplicada no Banco, e aprendi bem. Vivi esse tipo de conflito, pois tinha a percepção de que era esse o conflito e de que havia várias tendências ideológicas, mas as três convergiam para um projeto de desenvolvimento cujas nuances eram dadas pelo grupo com o qual eu convivía no Banco. Esse era o grupo do Departamento de Economia, de acordo com a compreensão dominante naquela altura, que desejava e lutava pela ideia de planejamento e de desenvolvimento nacional. Porém, como instrumento de poder, as nuances eram dadas pelos grupos do Itamaraty (liderado por Roberto Campos), dos advogados e dos engenheiros ligados ao setor privado. Eram eles que, na verdade, operavam. Eram projetos de predominância ideológica nacionalista porque os componentes dos grupos técnicos eram da assessoria de Vargas e envolviam seus ministros. Entretanto, dada a disputa de poder, o projeto foi levado para um lugar completamente diferente. O choque ideológico já era visível quando eu entrei, em 1958. O Campos saiu logo depois, justamente no enfrentamento com o plano de estabilização proposto por Lucas Lopes, ex-presidente do Banco e então ministro da Fazenda.

### **Durante o governo Juscelino, como o Plano de Metas se refletiu na atuação do Banco? Que impacto ele teve dentro do BNDE?**

Eu vivi o Plano na época áurea, ainda durante sua implantação. Vivi o projeto em marcha, vivi os anos de 1958 e 1959 e fui do GEIMAPE<sup>150</sup>. A primeira vez que eu tive a oportunidade de ver um empresário foi o diretor da ROMI<sup>167</sup>, uma empresa

mecânica importante, quando ele veio ao Banco. Ele chegou ao Banco para discutir com quem? Com o grupo de técnicos do GEIMAPE, que era formado pelo engenheiro Celso Aires Lacerda, pelo Vieira Gaspar e eu não me lembro mais quem. Lembro-me desses porque foram depois os que continuaram no traquejo da profissão. Os outros, mais jovens, provavelmente saíram, então não me lembro quem eram. O Luiz Carlos de Andrade não estava no GEIMAPE, pois estava em outro grupo executivo. Vejam vocês! Era tal o dinamismo que eu, que estudava Estatística, uma vez tendo terminado a curva estatística sobre distribuição de renda – a primeira curva de distribuição de renda do Brasil, diga-se de passagem –, já estava num grupo executivo. Além de ser boa aluna de Economia, já era mais velha e trabalhava com o pessoal que me interessava, do Departamento de Econômico do BNDE, alguns dos quais tinham pertencido ao grupo CEPAL-BNDE, fundado por Celso Furtado.

**Há hoje uma grande controvérsia sobre o que é ser técnico e o que é ser tecnocrata. Como vê essa questão?**

Técnico é o sujeito que, na verdade, por suas ligações com o aparelho de Estado, não tinha poder. O técnico tinha apenas o seu saber, sua competência e sua fé no que estava fazendo, o que significava saber negociar. Na verdade, negociava politicamente, de acordo com as forças que percebia existirem no Banco, ou seja, negociava o que era viável. Naquela época, as decisões da diretoria, sempre acatadas, incluíam projetos que a equipe técnica achava que não eram corretos, mas sempre havia grupos de influência pressionando, então eles tentavam pressionar outros grupos de influência. O técnico ia lá, conversava, tentava reunir aqui, tentava refazer acolá e levava adiante a luta técnico-política por seus ideais, pela sobrevivência do seu projeto. Mas ele tinha o projeto, que era o da equipe técnica. Os setores que foram adiante foram os que eram liderados pelos grupos executivos do Plano de Metas.

Os tecnocratas eram liderados por gente de poder, caso do Roberto Campos, do Bulhões Pedreira e de outros, gente comprometida com “interesses”. Em geral eram chamados de “entreguistas” pela jovem guarda nacionalista. Então, o que hoje se chama de tecnocrata começou com uma designação que relacionava certo tipo de técnico ao “entreguismo”. É claro que era uma nomenclatura dentro de um contexto. A “velha guarda” do Banco podia achar que era nacionalista e os outros eram entreguistas. Naquela época, se você traía a ideologia do técnico nacionalista era chamado de entreguista. Também significava que o técnico ficava

em cima do muro nas negociações do Banco, não tomava partido. Naquela época, que era a época do nacional-desenvolvimentismo, o papel dos tecnocratas era desprezado. Do grupo de poder do Banco, os “entreguistas” mais importantes eram Roberto Campos e Bulhões Pedreira e os nacionalistas mais importantes eram o Ewaldo Correia Lima<sup>114</sup> e o Cleantho de Paiva Leite<sup>60</sup>. Esse era o pessoal que mais tinha poder. Esses eram diretores, eram homens de poder e que, portanto, tinham relações com os grupos privados e públicos.

A ideia central é que realmente havia um projeto e que as forças ficavam mais ou menos equilibradas. A ideia de tripé já começou aí. Então, a luta era para se manter o capital estrangeiro de lado tanto quanto possível. Era necessário negociar muito, inclusive no interior do grupo de trabalho e ver quem é que ficava com o setor de autopeças, se seria um grupo nacional ou estrangeiro. As montadoras eram multinacionais, mas vamos ver se poderemos manter a VEMAG<sup>288</sup>, vamos ver se poderemos manter a FNM<sup>116</sup>. Era uma luta! Mas a luta era manter o máximo de controle nacional possível quando não havia possibilidade de se transferir. Foi no meio desse processo que surgiu esse conceito de “tecnocrata”, que no fundo era uma burocracia autorreferida que mantinha, e mantém, como referência a sua própria burocracia e o desejo de ascender. Na época, diferentemente de hoje, era muito melhor, não havia tanta divisão, tantos setores, tanta atrapalhação, tanto chefe disso, chefe daquilo. Era uma estrutura mais fluida, que não dava lugar a uma hierarquia vertical muito alta e permitia, como disse, que uma jovem estudante de Economia participasse em igualdade de condições do grupo de trabalho dos técnicos. Não havia tanta dificuldade como hoje. Não havia uma burocracia tão pesada.

**A senhora acaba de nos dizer que no BNDE, nessa época, havia coexistência dos grupos representativos do pensamento brasileiro. Que havia negociações entre eles, tanto em relação ao que se desejava para a sociedade brasileira como em relação ao grau de abertura de sua economia, ou seja, a sua inserção no mercado mundial da época. Quais outros grupos existiam, aqui no Rio de Janeiro, como uma central de pensamento, e também em São Paulo, que repetia as consequências das origens do movimento industrial?**

Vocês precisam entender que era uma solidariedade muito pouco sedimentada. Na verdade, o que se tinha? O que havia antes do BNDE? Havia a assessoria de Vargas. Existia o Grupo Técnico de Economia e Finanças do Ministério da

Fazenda<sup>214</sup>, ao qual pertencia o professor Bulhões, que participou dos relatórios e discutiu a Comissão Mista. Era um grupo cujo número de técnicos era muito reduzido. Na verdade, a Fundação Getúlio Vargas era o centro onde se discutia. Todo mundo passava pela Fundação Getúlio Vargas. Passou por lá o Genival de Almeida Santos<sup>140</sup>, o Celso Furtado, o Américo Barbosa de Oliveira, todo mundo. O primeiro lugar no espaço de pesquisa e de pensamento econômico no Rio foi a Fundação Getúlio Vargas. Enquanto em São Paulo a aglutinação foi em torno do Roberto Simonsen, na Escola de Ciência Política de lá, da qual, aliás, veio para cá o Schlitter<sup>160</sup>. O Schlitter vinha de São Paulo, não veio do Itamaraty. Retomando, então, na verdade, havia um grupo em São Paulo que girava em torno do pensamento do Roberto Simonsen, mas empresarialmente tinha um grupo de poder na FIESP<sup>117</sup>. O grupo do Rio, na Fundação Getúlio Vargas, era mais amorfo. E foi nesses dois grupos que começou a ser gestada a ideia de se fazer pesquisas, estatísticas básicas, contas nacionais etc.

Havia também o pessoal do Banco do Brasil<sup>34</sup> e do Itamaraty, que eram as duas burocracias mais competentes e mais antigas deste país. Na verdade, o Itamaraty cuidava da política externa, mas não tinha influência no desenvolvimento interno, e o conseguiu mandando o grupo dele para o BNDE. O Banco do Brasil, por sua vez, cuidava da agricultura, e para a sua carteira de crédito industrial e geral tinha feito os burgueses originários, os “Jafet’s da vida”. Era a briga do Getúlio. O Getúlio usava o Banco do Brasil para fazer indústrias, como instrumento de crédito. Era nesse estado rudimentar da sociedade que o BNDE, na sua origem, aglutinou uns vinte e tantos caras mais ou menos com uma tendência única. Agregou depois pessoas que haveriam de ter muita importância, como o Furtado e o grupo de técnicos que participaram do grupo CEPAL-BNDE. Foi daí que saiu o documento. E não importa o que o Campos achou, se tem falhas técnicas de planejamento ou não. Não tem importância o que ele disse na entrevista dele, porque, realisticamente, ele estava vendo que o grupo dele era mais importante. Claro, era um grupo de governo, era um grupo de gente ligada ao poder do Estado. E por que ele achava que o Bulhões Pedreira e o seu grupo eram o mais importante? Porque era verdade. Era o grupo dos grandes advogados. Então, o que eu quero dizer é o seguinte: não é verdade que o BNDE nasceu sob a égide do nacionalismo. Isso é “conversa para boi dormir”.

O BNDE nasceu enquanto instituição de fomento verdadeira, originária de um grupo que tinha uma hegemonia de técnicos nacionalistas e de um grupo de burocratas que tinha uma ideologia de serviço público de Estado. Esta, depois,

daria origem à tecnocracia. Do outro lado, havia um grupo de advogados e engenheiros do Rio de Janeiro que estava ligado aos grandes grupos internacionais. Então o BNDE não nasceu como um grupo místico, que faz um plano e sai em frente. O BNDE já nasceu com uma história na qual o papel dos técnicos só era relevante porque eles estavam introduzindo uma ideia nova: a ideia de planejamento. Porque estavam introduzindo uma briga ideológica contra a Fundação Getúlio Vargas, que começou em 1954. Estou me referindo à briga. O grupo tinha estado na Fundação Getúlio Vargas, era desenvolvimentista e veio para o Banco. Na Fundação só ficaram os liberais conservadores.

**O projeto do BNDE foi técnico e nele coincidiram as posições da assessoria de Vargas e as do Grupo Misto Brasil-Estados Unidos<sup>68</sup>?**

Exatamente! Com a fusão do Grupo Misto CEPAL-BNDE\* lá dentro do Banco. Os primeiros planos que eu vi, que eu estudei no Banco, eram os planos do Grupo Misto e da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Esses foram os primeiros planos! Era lá que estavam os planos ferroviários, os planos do transporte e os planos de energia. Era um plano de infraestrutura. O Juscelino, com o seu Plano de Metas, apenas agregou os grupos executivos, os grupos para estudar setores: o grupo automobilístico, o grupo da química, o grupo das máquinas e ferramentas. Havia uma infraestrutura planejada já detalhada na Comissão Mista. Já no debate do *Quitandinha*<sup>259</sup>, com o Prebisch<sup>260</sup>, em 1954, rachou o conjunto de técnicos e economistas, engenheiros, advogados que giravam em torno da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Os que eram a favor do livre câmbio, da taxa única de câmbio, das políticas monetárias ortodoxas, e da agricultura e das vantagens comparativas, ficaram na Fundação. Os que eram a favor da modernização capitalista, que eram forças ligadas a empresas internacionais, como eram os grandes advogados das grandes empresas, como o Bulhões Pedreira, advogado da Light<sup>202</sup>, e San Tiago Dantas<sup>125</sup>, advogado ligado ao Itamaraty, queriam um conjunto de reformas modernizantes, tanto do aparelho de Estado, como do capitalismo e da nação, e juntaram-se. Então, o que houve no Banco foi uma luta aberta pelo poder. Em 1958, quando veio o acordo com o Fundo Monetário<sup>135</sup> e o Lucas Lopes quis estabilizar, ele caiu. Assim também foi com o Campos em 1959. E o BNDE continuou, com a mesma força.

---

\* As referências são ao Grupo Misto CEPAL-BNDE e a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos.

Não estou dizendo que é porque o Campos caiu fora, porque o Lucas Lopes caiu fora, que o BNDE mudou. O BNDE continuou se reunindo com os grupos executivos do Juscelino no começo de 1959. Eu fiquei até 1960, e já não era o Campos, era o almirante Lúcio Meira<sup>203</sup>. Era o Plano de Metas; o Campos caiu e o Plano de Metas ficou. Isso é fantástico! Como era a força da articulação real! Como era um projeto político de articulação de forças, mesmo que um dos seus expoentes, que era o Roberto Campos, caísse, o projeto continuava. O Campos caiu e não aconteceu nada. Colocaram o almirante Lúcio Meira, que era técnico – não digo nem tecnocrata, mas técnico –, porém almirante, e um homem com prestígio nas Forças Armadas. Aí começa a prática de ter sempre no aparelho de Estado alguém ligado a um segmento militar. Por exemplo, o Macedo Soares<sup>102</sup> era da siderurgia, o almirante Lúcio Meira da área naval etc. Essa ideia de fazer o elo técnico-militar não é uma visão ideológica; isso foi um dado da realidade. Foi sempre assim no Brasil, o fato de o Estado ter técnicos egressos da ala militar. Sempre teve! Mas influência militar, propriamente dita, não vi nenhuma enquanto estive no Banco. Interferência do “poder oculto” não vi nenhuma. As brigas eram abertas!

A Diretoria sabia o que ocorria. E se alguém contava o que ocorria na Diretoria, todo mundo tomava partido, publicamente. Por exemplo, quando o pessoal progressista não concordava com a política do governo, porque a ala conservadora estava ganhando, criou-se a revista *Econômica Brasileira*<sup>99</sup>, do Clube dos Economistas<sup>62</sup>. Na revista, os técnicos do banco assinavam com nome e *apellido*<sup>\*</sup>, criticando a política do governo, ao qual eles pertenciam. E não acontecia nada, ninguém perdeu o emprego. Quero dizer, em que condições se pode ter uma revista e nela assinar com o seu nome um artigo contra o governo ao qual você pertence? Podia ser chefe de departamento, ou diretor do Banco, tanto faz. Você tinha de impor a diferença. Você era chefe de departamento e diretor do Banco, mas assinava com seu nome numa revista um artigo contra a política da SUMOC. Se hoje um diretor do Banco assinar com nome e *apellido*<sup>\*</sup> contra o Langoni<sup>141</sup>, o mais provável é que caia. Não é verdade? Pois é! Essa era a diferença.

Você pergunta qual é a diferença de tecnocrata para técnico? Tecnocrata é aquele que, apesar de ser técnico, não pode fazer nada de errado, porque se botar o nome embaixo de um documento que diga o contrário do presidente do Banco Central roda. Então o sujeito é obrigado a viver da conspiração dos gabinetes.

---

\* A entrevistada refere-se a sobrenome, utilizando palavra da língua espanhola.

Diga-se de passagem que naquele tempo não era assim, porque o Banco não vivia da conspiração dos gabinetes. O Banco era uma arena política no interior do Estado onde o jogo era aberto. Havia *lobby* que pressionava, é verdade. Então, havia *lobby* em cima do grupo da indústria automobilística, *lobby* em cima do grupo da indústria química, *lobby* em cima do grupo da indústria de máquinas. Havia *lobby*! Não é que os técnicos serviam a eles. Os técnicos recebiam pressões e tentavam traduzir tecnicamente. Depois disso se inverteu. Depois, de repente, os técnicos do Banco passaram a proteger a indústria. O Juvenal, por exemplo, na década de 1970, teve de “proteger” a indústria de bens de capital. Acabou a fase “técnica” do Banco! Você imagina um técnico ter de proteger uma indústria? É uma coisa louca! No capitalismo, supostamente, os capitalistas são os que têm de pressionar os técnicos, e não o contrário.

**Essa pretensão era uma constante do BNDE. Eu acho que até hoje persiste.**

Essa pretensão para você é uma constante porque não viveu o período que eu vivi. No meu período não era uma constante coisa nenhuma. E eram jovens, pois o Juvenal tinha trinta e poucos anos, um outro tinha 30 anos, portanto, eram mais moços que vocês. Eu própria tinha 27 anos. Não era pretensão nenhuma! Nem deles, nem da Diretoria. A pretensão era do Campos. Aliás, o único tecnocrata que havia lá era o Roberto Campos. Porque ele, sendo realmente um “homem público”, desde o tempo do Getúlio, vindo do Itamaraty, que é uma das burocracias mais autorreferidas enquanto burocracia de Estado, trouxe essa mentalidade. Mas o papel dele era ser a cúspide de uma correlação de forças, e ele sabia disso.

Na Diretoria ele administrava as pressões, mas era com os técnicos que ele debatia e administrava as diferenças. O Dr. Campos administrava, ao nível do poder real, a política, e ao nível do saber técnico, como era muito competente, as diferenças. Como o BNDE era uma estrutura permeável, sentia todas as decisões. O grupo de técnicos tinha, é claro, de discutir e esperar. Com a manutenção da Instrução 113<sup>172</sup>, o pessoal esperneou “pra burro”, e de repente perdeu. Ninguém achou que iria morrer porque perdeu a 113, ou nem que estava salvando, ou não, a Nação. A equipe era menos salvacionista! Agora, se o regime fecha, pega essa equipe – que era uma equipe ideológica e que tem um projeto de vida, tem um projeto nacional –, tranca-a, ameaça acabar com o Banco – e várias vezes essa ameaça foi real –, o sujeito vai ficando na defensiva. Quando o

sujeito vai ficando mais tempo no Banco, percebe que sabe mais coisas que os empresários. Então, passa a existir um tipo de delegação de poderes por meio de uma tutela tecnocrática e autoritária. Quer dizer, se um ministro ou um general poderoso garante o que ele vai fazer, então ele vai fazer. Vai fazer, tem guarda-chuva, ou seja, vira “tecnocrata”.

**Uma outra questão que nós podíamos conectar com sua última exposição diz respeito à teorização da experiência concreta que estava sendo vivida no BNDE em termos de implantação de setores. Como surge a ideia da racionalização daquela experiência em termos do modelo substitutivo de importações? Em termos da questão da formulação da base técnica produtiva?**

A teoria cepalina da substituição de importações influenciou os técnicos e a experiência concreta do Banco desde 1955. O Banco teve um curso em 1958, do qual participaram basicamente sua equipe de engenheiros e alguns economistas. Em 1959, houve outro no Nordeste, do qual participou um grupo nordestino muito ligado ao Furtado. E, em 1960, houve o terceiro curso, realizado no escritório CEPAL-BNDE, recém-implantado. Assim, quando eu fiz o curso da CEPAL, em 1960, é que me dei conta de quão primitivo teoricamente o Banco ainda era. Porque isso também é verdade: o Banco foi uma grande casa, mas jamais foi um produtor de pensadores. A não ser que se considere o Furtado um homem do Banco, o que ele não era. A não ser que se considere o Campos um homem do Banco, o que ele também não era. Na verdade, muitos produtores de pensamento sobre desenvolvimento econômico passaram pelo Banco, mas não eram do Banco. Nunca foi a partir do Banco que se pensou o Brasil, foi o contrário.

O Ignácio Rangel já era o que era antes do Banco (na assessoria de Vargas), e depois foi pelo ISEB<sup>171</sup> e não pelo Banco que desenvolveu suas ideias. O que desenvolveu acerca de “recursos ociosos” e “dualidade básica” ele fez no ISEB, não no BNDE. O Rangel foi o mais ilustre marginal que o Banco já teve. O Banco não escutava nada. Aliás, nem entendia nada do que o Rangel já estava falando, como, diga-se, era normal. No Banco ele criou alguns discípulos, meninos que foram para a universidade ensinar o que ele teorizava, mas a aplicação disso no BNDE não existia. Aliás, o Rangel não teve importância na trajetória do Banco. Eu não me lembro dele dirigindo um grupo executivo. No entanto, o que a CEPAL e o que Furtado diziam eram inteiramente inteligíveis, porque era uma teorização de alto nível, aplicável ao projeto que estava em curso. Isso é que era bonito!

O Furtado não estava inventando nada. É verdade que ele escreveu *Formação Econômica do Brasil* antes de 1958, e o último capítulo já é sobre o programa da industrialização do País. Você pode ler, porque está lá na *Formação*, o último capítulo que é sobre o papel do setor de bens de capital. Aliás, ninguém nunca teorizou nada em cima da experiência do Banco. O Banco era uma grande casa, enquanto casa decisória e de articulação da política econômica dos grupos empresariais com a burocracia de Estado em vários níveis. Porém, jamais produziu qualquer pensamento teórico. Os pensadores que passaram no Banco eram pensadores antes e depois do Banco. O período da substituição de importações do tipo que a gente chamou de “substituição de processos simples” é o que vai de 1950 a 1958.

O BNDE que eu vivi não tinha mais nada a ver com a teoria da substituição de importações. O que eu vivi no BNDE foi o Plano de Metas, que não é inerente a um período de substituição de importações. O que estava acontecendo no BNDE, no período em que lá estive, era o planejamento setorial, que estava centrado nas ideias da CEPAL; mas o cerne das escolhas setoriais tem mais a ver com o Hirschman<sup>10</sup>. Era a ideia de você ter, ademais da infraestrutura, o conjunto de setores industriais que iriam ser setores-líderes e que o desenvolvimento, em vez de ser equilibrado – fazer indústria, agricultura, saúde, educação, etc. – deveria ser desequilibrado. Qual foi a ideia, economicamente correta e socialmente incorreta, que presidiu o Plano de Metas? Não foi a substituição de importações do estilo elementar, essa a que me referi em meu trabalho, quando estudei o período teoricamente, em 1963. O que presidiu o primeiro período foi realmente a substituição das importações, pois havia a pauta da CACEX<sup>31</sup> e da CEXIM<sup>32</sup>, olhava-se o que estava proibido e procedia-se à substituição. Mas no período de 1957 em diante não foi nada disso. Foi, sobretudo, infraestrutura – energia e transportes –, o famoso binômio que sempre acontece em todos os países. Sempre são os setores de energia e transportes os que dão origem ao deslanche.

No caso da indústria, o cerne foi um conjunto de setores industriais que receberiam investimentos pesados. Em vez de se estabelecer um tipo de desenvolvimento equilibrado, com indústria, agricultura, saúde etc., o BNDE fez uma opção mais próxima ao Hirschman, de desenvolvimento desequilibrado. Quero dizer, ele optou por apoiar um conjunto de setores da indústria pesada, além de construir a infraestrutura básica de que sempre precisamos em todos os períodos de reconstruções largas, mas não se preocupou com o resto, pois as questões relacionadas à saúde e à educação foram para os “reformistas”. E, nesse particular, quero dizer que a doutrina do Banco não era reformista.

Então vamos esclarecer duas coisas que são imputadas ao grupo do BNDE e que são incorretas. Primeiro, em relação à substituição de importações. Não é verdade! Ninguém selecionou os grupos de trabalhos executivos pelo montante da demanda de importações. Se fosse para se fazer a indústria automobilística pelo montante da importação de automóveis de passeio não se faria, porque a demanda por automóveis era simplesmente ridícula. Se fosse para se fazer a indústria de máquinas e ferramentas e de máquinas pesadas, que originou o GEIMAPE, pela demanda por máquinas, também não se faria, porque não havia nenhuma demanda por máquinas. Se fosse para se fazer uma indústria naval pela demanda por navios presente nas importações não se iria criar uma indústria naval. O grupo do BNDE tinha claro, assim como todos nós, dos grupos intersetoriais, o que implicava construir no Brasil uma indústria metal-mecânica pesada. Todos tínhamos isso muito claro! Eram os efeitos “*hacia atrás y hacia adelante*”, que estava em espanhol na linguagem da CEPAL, e em inglês no Hirschman. Então não vou nunca fazer substituição de importação pela pauta. Isso é uma bobagem! Isso é o pessoal da CEXIM que fazia, em 1948, em 1950. Então, qual era o erro?

O erro era a tese de que o desenvolvimento econômico promoveria, por si só, o desenvolvimento social. Se a gente crescer haverá um transbordamento para baixo, para o social. Essa era a ideologia que predominou no Banco até há muito pouco tempo, até ele virar BNDE. Agora que acrescentaram o “s”, o técnico está obrigado a buscar o social. Porque a preocupação não era com o social. Esse não era o cerne dos debates travados no Banco. Era, sim, objeto de debate no ISEB. Não é por acaso que os verdadeiros “reformistas”, que são os da reforma agrária, os da reforma educacional e os sanitaristas, não travaram esse debate no BNDE. Esse debate não era travado no Banco, e sim em outros fóruns. O Banco estava promovendo o desenvolvimento econômico, não cabia o “s”. E tinha a tese, depois caricaturada grotescamente pelo Delfim<sup>18</sup>, de que o “bolo precisava crescer para depois ser distribuído”. Essa era a tese! Vamos dar emprego por meio do desenvolvimento econômico e o resto virá depois. Ninguém se preocupava, ao contrário da CEPAL.

A CEPAL sim, dava aos seus cursos de desenvolvimento um caráter abrangente, e punha a equipe de médicos fazendo desenvolvimento na saúde, que era feito, principalmente, pelos sanitaristas. Mas isso não tinha nada a ver com o BNDE. O BNDE jamais recebeu recursos da CEPAL para treinamento para o setor de saúde, ou mesmo para o de educação. Isso eles davam ao Ministério da Saúde, aos

sanitaristas. Não é que nós, da CEPAL, não estivéssemos preocupados. É claro que estávamos preocupados. Mas as preocupações do Banco eram de outra natureza. Isso tem de ficar claro! Ao contrário, o Banco, a despeito de se considerar progressista, tendeu a uma ideologia que eu considero desenvolvimentista *strictu sensu*. O Banco tampouco fez nacionalismo, e acreditava que estava fazendo. Isso é que é fantástico! Jamais se fez nacionalismo no Banco, pois haveria choque com todos os grupos de interesses ligados ao capital estrangeiro. Jamais se pensou em desenvolvimento econômico-social. Havia a teoria da CEPAL, não há a menor dúvida, e a do Furtado. Também havia a do Simonsen e a do próprio Campos, pois ele também foi um desenvolvimentista. Portanto, as origens ideológicas do BNDE são múltiplas. Já estou pondo três nomes: Roberto Simonsen, Celso Furtado e Roberto Campos. O Campos também era pelo desenvolvimento e pelo planejamento, e essa era a diferença entre ele e a corrente liberal à qual pertencia. Ele nunca foi liberal na economia, aliás nem em outras coisas. Era um técnico de equipe. Tinha a ver com o liberalismo por suas ligações com o grupo da Comissão Brasil-Estados Unidos, mas acreditava na intervenção do Estado, só ficou ultraliberal depois de velho. Aliás, liberal neste país há poucos, o que há é ideologia.

Quando terminaram as metas do Juscelino, aconteceram vários fenômenos com consequências complexas. O mais importante foi a crise político-militar que culminou com o golpe de 1964. O Banco, que passou a defender os grandes projetos da indústria pesada, que estavam começando, em particular o do aço, de repente ficou sem apoio político, sem diretoria. Mandaram para cá um homem da SUMOC, o Garrido Torres<sup>191</sup>, com o fim, aparentemente explícito, de “vamos acabar com o Banco, porque esses caras têm umas ideias meio estranhas”. Pelos menos é o que dizem todos os técnicos que conheceram o Campos e o Garrido. Não há dúvida nenhuma de que o Banco sempre teve uma ideologia “estatizante”, que incomodava. E o Garrido chegou, vestiu a camisa e disse: “Bom, vamos acabar com o Banco coisa nenhuma, isso aqui é uma agência pesada de desenvolvimento.” Porém, como não tinha recursos, na verdade deu mão dupla. Houve crise de quebra do modelo. Mesmo para uma etapa de desenvolvimento, o Banco não sabia direito o que iria fazer, e ficou travancado numa recessão que pegou pesado os produtores de aço. Então o BNDE virou o “Banco do Aço”. Parece que vai voltar agora, com a nova crise econômica, a ser o “Banco do Aço”. Virou o Banco dos setores falidos. E o que o BNDE tinha de levar adiante?

No caso do Garrido, ele veio com o fim explícito de mudar a ideologia do Banco. Veio fazer do BNDE um banco operativo, uma espécie de “banco de

investimento”. A ideia do FINAME<sup>9</sup> é dele. Era para tornar o Banco um agente operador financeiro para o setor privado já instalado. Essa é que era a ideia do Garrido. Ele tentou fazer o “FINAMÃO”<sup>\*\*</sup> e ninguém tomou recursos porque o setor privado estava simplesmente em recessão. A agência, que depois virou FINAME, começou com ele, mas na verdade não foi a lugar nenhum no começo. Assim, o Banco ficou encravado com o aço. Na verdade, o Banco criou uma agência para financiar o setor privado, mas como este não demandava recursos, o FINAME ficou obrigado a usar recursos para os setores “estatizados”. Buscou recursos no EXIMBANK<sup>115</sup>, no Banco Mundial<sup>39</sup> e no Tesouro<sup>281</sup> para financiar a indústria do aço, que ficou toda em cima dele. Como se não bastasse, acabou a cota japonesa da USIMINAS<sup>285</sup>. Então, 50% dos recursos daquele período pós-crise, que vai até metade dos anos 1970, foi para o aço. E, no entanto, começou a se gestar a ideologia de que o Banco deveria apoiar de outra forma o setor privado, que já existia. Via o quê? Os recursos financeiros subsidiados.

**Lá pelo fim da década de 1950, quando o setor bancário nacional evidentemente tinha outro porte, e as relações com o setor bancário nacional ainda eram de uma outra qualidade, como é que se portava o BNDE enquanto instituição financeira?**

O único papel que a reforma financeira atribuiu ao Banco foi o de continuar a ser um banco de fomento, repassador de recursos externos das agências internacionais, como o EXIMBANK, o Banco Mundial etc. E, depois, de ter uma agência especial como o FINAME, como uma espécie de fundo especial para financiar o setor de bens de capital. Foi a única coisa em que se pensou. Desde o projeto inicial jamais se atribuiu ao Banco nenhum papel financeiro diferente deste. Quem pensava diferente era o Rangel, mas como ele jamais teve voz ativa no Banco ninguém o levou a sério, sequer para o projeto do Banco. Como já mencionei, o Rangel não era o autor do projeto do Banco, e as ideias dele só eram cabíveis para nós, os economistas *outsiders* do Banco. As ideias dele não tinham acolhida no governo, nem sequer no governo Goulart<sup>184</sup>, a cuja assessoria ele pertenceu por muito pouco tempo, porque logo se irritou. Ele saiu da assessoria do Jango. Essa é a realidade: o Rangel nunca foi pesado no Banco.

---

\* Referência ao termo que os técnicos do BNDE, internamente, usavam para expressar sua crítica ao que, futuramente, viria a ser o FINAME.

O BNDE não era senão uma agência de fomento e planejamento. Era uma agência articuladora de interesses e repassadora de alguns financiamentos externos, que não eram tão importantes. Vale lembrar, e isto está no Lessa<sup>50</sup>, no *15 Anos de Política Econômica*<sup>1</sup>, o peso do capital estrangeiro nunca foi tão importante, nunca chegou a mais de 12%. A outra ideia foi o FINAME, bem mais para frente, no período do Garrido, como uma agência para financiar os setores de bens de capital. É importante ler os debates do Quitandinha sobre o papel dos bancos de financiamento e do sistema de planejamento regional, com o Aníbal Pinto<sup>16</sup> presidindo. Então o BNDE era uma espécie de cabeça nacional do sistema de bancos de desenvolvimento. Essa era a ideia.

**O motivo principal da nossa conversa é a história do BNDE, e há um capítulo dessa história de que a senhora participou, independentemente, que foi o Centro de Desenvolvimento CEPAL-BNDE<sup>58</sup>. Seria importante que desse um depoimento sobre a importância desse Centro, do impacto que ele teve no país.**

O Roberto Campos tinha dito ao presidente, em 1954, que fizesse o escritório regional aqui. Foi feito no México. Depois, em 1958, o Campos voltou a pedir, e sua ideia era colocar uma pessoa da confiança dele. Então, a ideia era colocar o João Guilherme Figueiredo na agência, mas ele era da CEPAL, da Divisão de Indústrias, e não quis vir. Acabou vindo o Oswaldo Sunkel<sup>231</sup>, da Divisão de Desenvolvimento da CEPAL. Então, eu saí do banco direto para o Centro CEPAL-BNDE a convite do Sunkel e comecei a fazer a pesquisa sobre substituição de importações. Meus contatos dentro do Banco foram por meio de cursos de treinamento. Na verdade, eles se mantiveram até 1964, numa grande atividade de pesquisas, de debates e de treinamento de pessoal. Quero dizer, o Centro CEPAL-BNDE fazia treinamento não apenas no BNDE, mas em todas as agências de desenvolvimento do país. Treinava inclusive jovens estagiários. Isso durou até 1964. Com o golpe, a relação ficou precária, mas andou e continuou até o Jayme Magrassi<sup>178</sup> virar presidente do Banco, no governo Costa e Silva<sup>21</sup>. Portanto, não houve nenhum problema com o Garrido Torres, um conservador. Eu já era vice-diretora do Centro CEPAL-BNDE e vim conversar com o Garrido Torres para continuarmos com o acordo. Ele, por sua vez, não foi perguntar o que fazer com o Centro CEPAL-BNDE, porque a essa altura o Campos era ministro do Planejamento e já estava convencido que nós éramos “meio perversos”, porque estávamos “fazendo a cabeça dos meninos”, segundo ele. O Garrido disse: “O Centro CEPAL-BNDE vai continuar.” E nós continuamos, com os móveis do BNDE, com recursos do BNDE, e pagos pelo BNDE.

Eu, naquela altura, já não era paga pelo BNDE porque era funcionária internacional. Mas todos os economistas jovens brasileiros do Centro CEPAL-BNDE eram pagos com recursos do BNDE. O BNDE pagava o pessoal e as instalações, e nós, do Centro, continuamos muito bem, obrigada! O acordo depois foi rompido por Magrassi, mas eu recorri ao Hélio Beltrão<sup>159</sup>, que tinha ido para o Planejamento, e ao Velloso<sup>187</sup>, que era diretor do IPEA<sup>169</sup>. Foram eles que socorreram o acordo do governo brasileiro com a CEPAL, transformando o acordo CEPAL-BNDE no acordo CEPAL-IPEA. Parte dos jovens economistas do Centro foi trabalhar na equipe que o Velloso montou no IPEA. Na verdade, essa foi a equipe que, de 1967 a 1973, foi o correspondente ideológico e “pensante” do Departamento Econômico daqui do BNDE, porque o Departamento Econômico daqui começou a se esvaziar, a despeito da luta pungente do Pelúcio Ferreira<sup>194</sup>.

O BNDE começou a esvaziar e o próprio Pelúcio, que foi o chefe do departamento, foi ser adjunto da Secretaria de Planejamento e, mais tarde, foi para a presidência da FINEP<sup>120</sup>. Então, com as mudanças de 1964-67, o BNDE ficou exposto, porque o Campos não o protegeu, pois achava que não tinha muita importância. O Campos montou o Ministério do Planejamento<sup>218</sup> e esvaziou, de certa forma, o papel do BNDE como órgão de planejamento e formador de opinião e de enlace com todos os setores que o Banco tinha. O Banco, literalmente, não chegou a ser apenas um banco. Foi o que o Garrido disse: “Não acabo com o Banco. Faço o FINAME, mantenho o programa do aço, e apoio a diretoria da casa.” É claro que não acabaram. Não só não acabaram como continuaram crescendo. Porém acabaram num sentido, pois o Banco deixou de ter a equipe que começara, a equipe que estava a par do diagnóstico macroeconômico global da indústria. Começou a perder terreno, e parte dos seus quadros passou para o BEG<sup>35</sup>, se licenciou ou foi atuar em outras agências do governo, só retornando na gestão do Marcos Vianna. Eu fui trabalhar na CEPAL do Chile, no final de 1968. Quando o IPEA foi desdobrado em dois, e só o INPES<sup>168</sup> ficou no Rio de Janeiro, o Centro CEPAL-IPEA foi também para Brasília e perdeu as suas funções de dar cursos e treinar pessoal do governo.

**Mais recentemente, na medida em que foram introduzidas outras funções ou foram concedidas outras atribuições ao BNDE, me parece que a discussão está caminhando para um ponto que, de alguma forma, ressalta como divisor de águas a concepção da base técnica produtiva. Como conceituaria a vivência, a concretude, que o BNDE na época experimentava, nessa concepção de base técnica produtiva?**

Mesmo ao tempo em que eu aqui estive, e dou testemunho, a grande preocupação dos técnicos, a ideologia dominante entre os técnicos, era construir uma base técnica de infraestrutura – transporte e energia, o binômio clássico, que agregava comunicação e indústria. Isto é, a ideia era construir uma base produtiva industrial, que é o núcleo com potencial tecnológico mais importante de uma nação. O que é correto! Evidentemente, você não pode ser moderno sem se industrializar, nem se desenvolver com a criação de vacas. Ninguém faz uma economia desenvolvida sem base industrial. O BNDE estava lutando contra uma ideologia reacionária, que acreditava que “nossa nação é agrícola”. Estávamos lutando contra a doutrina das vantagens comparativas, que diz que devemos exportar produtos primários. Só que essa não era uma briga mole. Evidentemente, atrás desse discurso estavam, como estão até hoje, os interesses do agronegócio. Porque isso voltou, ou seja, “as vacas voltaram”, aliás, há vacas à esquerda e à direita. Você tem esquerda que quer vaca, e você tem direita que quer vaca. Querem pasteurizar o Brasil a esta altura do campeonato. É joia!!!

Projetos pecuários, realmente, não eram propriamente a ideia que o Banco tinha sobre desenvolvimento. Nesse sentido, abençoo a “velha guarda”, porque até podem votar em caras que vendem vacas, mas não passa no crivo teórico. Então, eles tinham claro que se tratava de uma base técnica que propiciasse a integração da infraestrutura do chamado capital social básico – ou seja, os setores de transporte, energia, comunicações – com a indústria e a tecnologia. Aí é que “daríamos o bote”. E isso é pouco claro até hoje. Os da velha guarda, todos os que porventura sobraram, pois muitos estão aposentados – o que é uma pena, porque o pessoal que está aqui não tem ideia de nada, e isso eu vi em seminário recente –, sabiam o que estavam fazendo. O BNDE hoje é um gigante e ninguém sabe direito o que é que está fazendo. Essa é que é a verdade! Antes, pelo menos, as pessoas sabiam. Tinham claro que para construir uma base técnica era necessário desenvolver a infraestrutura, indústria pesada, insumos pesados e bens de capital.

Se você leva muito tempo lutando contra uma outra ideologia, a das vantagens comparativas, da exportação das matérias-primas, do modelo primário exportador, obviamente acaba ficando rígido. A única razão pela qual não sou rígida é que eu tenho tantos inimigos que isso me obriga a ter jogo de cintura. A ideia era que, fazendo a base técnica, por decorrência o desenvolvimento econômico produziria tudo o mais, o que era um “materialismo grosseiro”. Produziria as instituições, o desenvolvimento, o financiamento, os bancos, educação e cultura. Sabemos que não produz coisíssima nenhuma! Pelo contrário, se o Estado não produz as

instituições financeiras, a cultura, a educação, a saúde, essa base técnica fica sempre torta, subdesenvolvida, aleijada. E essas outras instituições, se forem conservadoras, rebatem sobre a base técnica. Então montamos a base técnica.

Quando colocamos uma indústria de material nas costas, tanto posso produzir ônibus, como jipe, como caminhão pesado, como carro de luxo, como fusquinha, e, aliás, como patinete e bicicleta também. A escolha de qual produto vou produzir na linha de produção que o Estado financia é que tem a ver com a distribuição de renda. A base técnica é condição necessária para o desenvolvimento, mas não é condição suficiente. Porque o desenho das instituições políticas, financeiras, educacionais, culturais e do próprio desenvolvimento agrícola, poderia ser feito de outra maneira, diferente do que tem sido feito. Eles nunca lutaram, por exemplo, a favor de uma outra agricultura. Eles lutaram no início contra a agricultura exportadora porque esse modelo é um peso político contra a indústria. A indústria ganhou favores do Brasil justamente desde o Juscelino.

Verdade é que, quando ocorreu o golpe de 1964, todo mundo continuou industrializante. Como todo mundo continua industrializante? Como se adequa uma equipe que foi progressista no passado a um projeto autoritário? E, de repente, estava todo mundo servindo ao “general”. Esse tipo de satisfação eu ouvi de vários: “Se não fosse o general, nós não tínhamos indústria pesada.” Ora, isso é uma maluquice, porque indústria pesada você tem com ou sem general Geisel<sup>108</sup>. Estamos com vários projetos de indústria pesada que não vamos completar. Isso sim! Mas haveria indústria pesada, iria haver de qualquer maneira, como sempre houve em qualquer processo de industrialização que se preze. Houve com o Juscelino, pois não é verdade que o setor de bens de capital não se desenvolveu. Desenvolveu-se para o estágio em que estávamos. Não é verdade que os insumos básicos são fruto desta última etapa do Banco. Pelo contrário, os insumos básicos já estavam lá, no primeiro plano do aço. Já havia indústria química, só que não era esta, era outra. Está claro? Já havia material pesado.

Então, o que eu quero dizer é o seguinte. Primeiro, o Banco nunca entendeu que há camadas de indústrias. Repeti-las não basta. Porque é preciso saber em qual direção isso irá. A pergunta é: em qual direção irá? A quem serve o desenvolvimento? Qual é a ligação entre a produção material de bens e a distribuição de renda? Estas perguntas nunca passaram pela cabeça dos técnicos do BNDE. Essa é a dificuldade! Aliás, essa é a dificuldade até hoje. Porque até hoje o pessoal julga que distribuição de renda é tirar dinheiro do rico e dar ao pobre. Com essa visão de que distribuição de renda é tirar do rico e dar ao pobre

realmente não vamos a lugar nenhum. Essa é a visão ingênua da esquerda. Ora, como o pessoal do Banco é progressista, mas não é maluco, obviamente não está a fim de tirar dinheiro do rico para dar ao pobre porque não era disso que se tratava. Nunca entenderam aquilo que a CEPAL depois desenvolveu, que a produção de bens gera a distribuição e reciprocamente. a CEPAL discutiu isso, e continuou discutindo já com o Ministério do Planejamento, com os técnicos de outra geração, com o pessoal mais jovem de hoje. Isso eles não entendem. Realmente até hoje não entendem.

**Existe uma versão a respeito de qual seria a atuação do BNDE na área social, e que trataria até de uma autocritica em relação à sua atuação passada, ou seja, à concentração na base técnica da industrialização. O sentido é de que teria havido um equívoco na escolha dos fatores de produção a serem usados no processo de desenvolvimento num país onde haveria grande abundância de terra e trabalho. Como vê essa vocação das aplicações do Banco no setor industrial?**

Podemos discutir duas etapas do Banco. A primeira é a origem. O pequeno grupo que deu flexibilidade ao Banco. Depois a etapa para valer, que é a etapa do Juscelino. Descrevi como era a relação de força política. Como é que a democracia operava, como esta casa era politizada, como as pessoas tinham liberdade. Depois é que veio a etapa dura. Como foi o momento defensivo? O pessoal do Banco defendeu aquilo que tinha construído. Com toda razão! Só faltava não defender! Se eles não defendessem ninguém iria defender. Então, defenderam. Seguraram a siderurgia e puseram lá o FINAME, a ideia do Banco como sistema de banco de fomento. Quando retomaram o desenvolvimento – e retomaram evidentemente não por causa do Banco, mas por causa da própria indústria privada, da construção, da reforma financeira e do crédito –, o Banco foi chamado a agir. Também a economia mundial, que estava em expansão, estimulou os investimentos. Mas o Banco agiria onde? Nos setores que tinham capacidade ociosa. Ninguém poderia fazer antes. Isso é outra piada! Só que o pessoal esquece, pois ninguém poderia fazer mais. Era o setor de bens de capital que estava com 70% de capacidade ociosa, por conta de 1964. Nem dava para fazer mais insumos pesados, pois a primeira etapa do aço não estava nem construída e sobrava aço. Exportávamos aço para a Argentina. Logo, se deu pressão sobre a capacidade. Aí o pessoal do Banco tinha razão, pois avisava: “Olha, mas tem o prazo da maturidade, se a gente não atacar agora, quando recuperar vai faltar.” Batata! O pessoal do Banco tinha razão, sim. A economia se

recuperou, eles tinham dito que iria sobrar aço, e faltava aço. E eles disseram que havia energia, e faltou energia. Recuperou, e eles disseram que havia transporte, mas não havia transporte. Enfim, eles têm toda razão!

O sistema de infraestrutura de transporte, de energia, é uma coisa contínua. Não posso chegar e, porque há um ciclo recessivo, parar de investir porque existe capacidade ociosa. Porque se eu paro de investir no setor de bem de capital porque existe capacidade ociosa, eu o torno obsoleto. E isso o pessoal do Banco tem claro. O pessoal do Banco tem claro que infraestrutura, transporte, energia, comunicação, ou seja, a base técnica, é uma coisa que tem de cuidar o tempo todo. Porque senão o que vai acontecer? Em crise, o Banco não investe, não tem recursos e para de investir porque existe capacidade ociosa. Claro!

Onde é que entrou a maluquice? No plano Geisel<sup>248</sup>, que era um plano desvairado, que previa 10% de crescimento até o fim da década. Então, aí está a maluquice. Um ataque de megalomania para recuperar o tempo perdido e para usar os instrumentos de poder correspondentes a esses planos. O que acontece é que vem uma segunda crise, que começa de 1977 em diante. Aliás, a segunda crise é seguida da queda do Marcos Vianna. Ele aguentou o período do Banco do terceiro auge do ciclo. Ficou no governo Geisel e levou os projetos adiante. Sofreu pressões de toda ordem, porque aí a afinção de recursos começou a ser feita “na galega”. Fazem-se projetos aos quais ele era contrário do ponto de vista técnico. Ele me disse que estava contra. Estava contra aquela fábrica de aço em Minas<sup>285</sup>, que plantaram ali naquele lugar fora do contexto. Estava contra uma série de planos megalômanos, mas o Banco não tinha poder para resistir às pressões.

Termina o “milagre”, termina a grande potência. Mas sobra algum resultado, que é uma grande indústria para montar. E tudo com capacidade ociosa. O Banco estava reciclando caixa e, ao mesmo tempo, se endividando no exterior, com uma situação financeira para regular que era “de lascar”. Aí resolveu – por razões, do meu ponto de vista, meramente eleitorais – preocupar-se com o “S”. Já falamos disso, mas aí é fantástico! Porque a justificativa é buscar os documentos no Banco Mundial. E o que o pessoal diz? Diz que o Banco fez mal, que não devia ter feito isso porque aceitou tomar recursos para a indústria quando não tínhamos vantagens comparativas. Que os recursos tinham de ser mandados para a agricultura, para os minérios e para a educação. E me voltam – logo para mim! – com a velha cartilha. Pode não ser velha para quem é jovem, porque nunca ouviu, mas para mim é velha, ou seja, que o Banco errou tudo.

Bom, penduram um “s” no BNDE, que para o regime, do meu ponto de vista, é uma manobra eleitoral. De um lado falta um “s”, e do outro lado se declara que existe um rombo de caixa. Assim, assinam esse recurso, que isso tapa o caixa. Mas acontece que para fazer qualquer “s” tem de ter tripartite, conforme veremos abaixo. Então vamos ver a que se deve o tripartite do “s”. Primeiro, ao interesse eleitoral, bolado, realmente pela Casa Civil e pela Presidência da República, sem consultar ninguém. O Delfim, que sempre foi inimigo do Banco, satisfeitíssimo, deve ter dito: “Ôpa! O Banco volta para minha mão!” O Banco havia ido para o Ministério da Indústria e Comércio, onde estava apodrecendo. Evidentemente, quem tem recursos do *financiam* sabe que tem um instrumento de poder. E isso foi resolvido no mais alto nível, no nível da ideologia do Banco Mundial. Essa é a ideologia do Banco Mundial, para corrigir os erros históricos do Banco. Mas não há erro histórico nenhum! O BNDE, enquanto agência de financiamento e desenvolvimento, não cometeu erro histórico algum. Enquanto agência de fomento à indústria não cometeu erro histórico nenhum. A defesa da base técnica é correta, porque é ao Banco que isso cabe. Quando a equipe do Banco se desintegrou da equipe de planejamento, e de outras equipes, isso se deveu ao regime autoritário, e não ao Banco. Um regime autoritário é trancado, há obstrução de informações, não há diálogo e ninguém consegue se comunicar com ninguém. Ou então a “velha guarda” não percebeu e a “jovem guarda” foi recrutada meio “à galega”, ou seja, não havia espírito de equipe. Quero dizer que o Banco é muito grande e é muito difícil, hoje, em relação a esta casa monstruosa, construir esse espírito de equipe. Porém, a base ideológica do “s” está errada. Porque a base ideológica do “s” é a do Banco Mundial. É para corrigir, mas como corrigir? Não há nada para se corrigir!

O “s” pode até ser um problema complementar, porque também não quero fazer julgamento apressado. E o Banco pode, se é que pode, eventualmente, por meio de equipes, articular a distribuição de recursos com as equipes do Ministério da Saúde, que não foi consultado; do Ministério da Previdência, que também não foi consultado; do Ministério da Educação, que igualmente não foi consultado. O que quero dizer é que foi uma decisão arbitrária e autoritária, da noite para o dia, sem que os ministérios da área “S”, da área social, fossem consultados. O que é fantástico! Você pendura um “s” num banco e não consulta os ministros da área social! Tive o cuidado de perguntar a cada um deles individualmente, e não foram consultados. Ficaram possessos, obviamente. Dão um monte de recursos para um fundo especial e o penduram num banco. A razão só pode ser de poder, talvez articulado pelo Delfim. O Delfim queria o Banco e então esse foi o pretexto.

Não que ele quisesse o “s”, mas queria o Banco. Porque ele também não estava lá para colocar o “s”, mas colocaram o “s” e o Delfim cedeu.

A ideologia do Banco Mundial é completamente incorreta. Porque, apesar de ser a política do Banco Mundial, esse “s” não dá para tapar pobreza nenhuma. A pobreza é um fenômeno muito mais grave e mais radical do que o “s” poderá resolver. Mas cria possibilidades de a casa ficar satisfeita, pois o Banco retorna para um órgão de poder mais importante, que é o Ministério do Planejamento, e não o Ministério da Indústria e Comércio Exterior. Depois, e esse é o segundo item, o Banco recebe recursos e novas tarefas. Em terceiro, e isso eu acho mais importante, o Banco tem uma oportunidade histórica de rearticular suas equipes técnicas com as equipes técnicas de outras instituições e, portanto, vir a ser uma agência que se repense a partir disso. E que se for capaz de se rearticular com os outros, pensar em questões como a habitação, a saúde, a nutrição, a educação, a previdência, e rearticular o sistema de planejamento.

Acho que essa é a grande resistência aos sistemas autoritários. O ministro não cria o “s”, cria o BNDE sob a sua alçada. O Banco Central aceitou porque acha que, como tem um rombo, eles poderiam fazer uma mágica financeira e o rombo ficar menos precário. O Banco Mundial está bancando porque diz que na economia mundial o que falta é o “s”. Só que ele diz que aqui falta o “s” e não percebe que isso não se deve a erros do Banco. O Banco fez o que devia fazer e deveria continuar a fazer. A saber: cuidar realmente do desenvolvimento econômico. O que deveria fazer enquanto equipe técnica era o que então fazia. A saber: desde logo, se entrosar com as outras equipes. Por exemplo, não adianta querer fazer a base técnica sem nenhum poder sobre a taxa de câmbio, sobre a política monetária. Porque no meu tempo isso era disputado; agora não é. Não cabe dizer: “Sou do BNDE e não tenho nada a ver com a política monetário-financeira.” Tem tudo a ver. Porque a política monetário-financeira é capaz de arrebentar qualquer indústria que o Banco ajudou a construir. Então o Banco constrói uma indústria, subsidia, apoia, dá incentivos e depois o Banco Central manda essa indústria para o inferno e a sucateia em três anos. Portanto, o Banco deveria começar a ficar ativo, assim como era no tempo do Juscelino, sobre os demais grupos, sobre a CACEX, sobre o Banco Central. Deveria ativar seu Departamento de Operações Internacionais, seu Departamento de Estudos Gerais, de forma que pudesse criar canais de pressão para não arrebentarem com a indústria. Quer queiram, quer não, o Banco é a única instituição pública que existe para isso. E vai se queixar a quem? Ao Papa? Ao Delfim? Como, se ele não ouve?

Para o “s” o Banco tinha que colocar suas equipes técnicas pensando conjuntamente com o pessoal que está nos vários “s”, e isso é o que me matou no seminário do Banco. O Seminário dos 30 Anos foi para mim muito triste. A educação sempre foi uma questão, não é de agora; e obviamente o BNDE não pode, de repente, começar a pensar a educação, ou a saúde. Isso é uma loucura! O BNDE está obrigado a ser um banco do desenvolvimento econômico-social. E isso significa o quê? Que o seu departamento econômico, que hoje parece que chamam de planejamento, tem de pensar tudo. Ninguém pensa tudo, pois para tal é preciso ter uma cabeça genial. Pensar tudo significa é necessário ter contato com as outras equipes dessa enorme complexidade que é o mundo econômico contemporâneo. Evidente que o Banco continua preocupado com petróleo, com energia e com transporte. Só faltava não ficar! Para isso que tem seus grupos de trabalhos ligados às agências públicas estatais. É claro que continua preocupado com o aço, porque o aço é o setor deficitário número um. E quando dá problema, bate no Banco. Mas o Banco é muito grande, tem um corpo técnico diversificado.

Você pode ter equipes trabalhando em tudo, e pode ter o departamento econômico, ou de planejamento, pensando e promovendo debates em fórum intermediário entre as equipes e a direção. Isso é o que era o departamento econômico no meu tempo: um fórum intermediário, que não tinha equipes monstruosas. Já disse que o Banco, evidentemente, não era tão grande. Mas, por um lado, hoje existem agentes, grupos de trabalho do Banco, que abarcam todos os setores da economia, sob pena de o Banco não operar. Porque o Banco, para operar, tem de ter contato com tudo, com a política econômica, com o planejamento, com as estatais, e, já que tem o “s”, agregar equipes que pensem junto com seus companheiros da saúde, da educação. Senão, como é que vai ser?

O esforço de pensamento para a alocação de recursos tem de ser criado por equipes que estejam numa instância intermediária, onde você passa a ter a visão macroeconômica. Porque sem a visão macroeconômica do Brasil não se consegue fazer desenvolvimento econômico algum. Estamos em tal confusão que o conjunto precisa ser comparado. E a Diretoria teria de tomar decisões correspondentes. Eu lamento dizer que não acho que o Banco hoje seja isso. É verdade que as tarefas são gigantescas. Hoje, pede-se de qualquer instituição pública um grau alto de consciência, de regeneração e de abertura que não está em suas tradições. Quando o Banco ia se abrir, em 1978, resultou o contrário. Todas as instituições públicas receberam ordem de se fechar. Um processo de abertura em que você quer estimular o debate, mas não necessariamente levar o debate ao povo, pois desse

a imprensa se encarrega, assim como os partidos políticos. Mas deve estimular o debate nas tecnocracias, levar o debate para o interior do aparelho do Estado. O debate é importante nas instâncias correspondentes, para os engenheiros, os advogados, os médicos, para os que trabalham no Banco e em outras instituições. No fundo, é abrir o espaço para o debate, como era aberto em 1958. Daí vocês vão ver que agora é operativamente mais difícil, não apenas porque “o cachimbo faz a boca torta”, mas porque, efetivamente, há decisões de fechar, no sentido político. O Banco é muito maior! A Petrobras é um gigante! Tudo aquilo que o velho Vargas criou já são criações-monstro.

**Para finalizar, gostaríamos que falasse um pouco sobre como vê as perspectivas e os rumos que o BNDE pode tomar a partir de agora.**

Quanto ao Banco, o que vejo na atual crise econômico-financeira é a quantidade de tarefas que tocam a ele. O Banco está inserido numa política econômico-financeira sobre a qual não tem nenhum controle. Voltamos ao que eu disse. Em 1958 o Banco tinha poder político, com a presença de seu corpo de técnicos nos grupos executivos diretamente subordinados à Presidência da República. Isto permitia a integração de interesses, que se dava no seu interior, e dava a ele a capacidade de pressionar as autoridades econômico-financeiras para darem os recursos e financiamentos de que necessitava. Atualmente, apesar de ter muito mais recursos do que tinha antes, na verdade o Banco está comprometido com um conjunto de tarefas que herdou de um passado histórico inteiro. O BNDE está comprometido com os principais projetos de infraestrutura do setor público. Está comprometido em levar a cabo, de uma maneira escalonada, os projetos de insumos básicos e, portanto, evitar, com o seu poder de pressão junto ao ministro do Planejamento, como tem evitado, o corte indiscriminado. Se o Banco não pressionasse a SEPLAN<sup>270</sup> para que esta permitisse que financiasse suas obras num ritmo determinado por seus técnicos, embora mais lento, haveria o risco de uma interrupção abrupta dos projetos e o sucateamento vertiginoso de uma série de projetos que estão em curso. Isso seria realmente um desperdício social cavalari!

Nessa discussão, me lembro que o Campos falou que há quem ache que deva acelerar, e há quem ache que deva retardar. O problema é que a pergunta já não vale mais. O Banco está forçado, por força da conjuntura financeira interna e externa, a desacelerar. Eu imagino que tenha feito a pressão que poderia fazer, que, do ponto de vista político, hoje é menor que antes. O Banco é hoje uma agência financeira muito importante, é uma massa de poder econômico muito

grande, mas dado o contexto das instituições financeiras brasileiras, o Banco tem hoje menos poder sobre a política econômico-financeira do que tinha em 1958. Tanto o Estado como a situação financeira são bem mais complexos. O Banco, na verdade, está inserido no contexto de uma reforma financeira que montou o mercado de capitais, que montou esse conjunto de instituições financeiras privadas, de bancos de investimentos e outros, para a qual ele não contribuiu em nada e que não tem nada a ver com ele. Quer dizer, no conjunto das reformas financeiras, não foi dado ao Banco nenhum papel na política financeira nacional, nenhum papel no mercado de capitais, nenhum papel de ser operador financeiro do Estado. Esse papel não lhe foi dado! Foi dado agora, na última hora, depois da crise cambial, que foi se agravando de 1978 para cá, o papel de tomador de recursos externos, que serve tanto para bancar projetos do setor público como para, eventualmente, repassar recursos ao Banco Central.

Se o Banco não tem controle real sobre os seus recursos externos, corre até o risco de tomá-los e não repassá-los ao setor privado, por exemplo, tal é a taxa de juros. Por outro lado, o Banco está correndo o risco de virar hospital financeiro da grande empresa. Para o setor de bens de capital, por exemplo, ainda tem de garantir umas encomendas, e também garantir financiamento em cruzeiros. Para esse setor, o FINAME tem uma quantidade considerável de recursos que, na verdade, daqui a pouco podem até ficar sobrando, no sentido de haver uma paralisia maior, uma recessão aprofundada, como a que as autoridades da política macroeconômica estão prometendo ao país. Até pode ser que o FINAME fique com recursos sobrando, coisa que não seria a primeira vez, pois já aconteceu na outra recessão, só que desta vez numa escala muito maior. O Banco está condenado a ser hospital dos seus clientes, ou seja, de quem emprestou recursos subsidiados no passado para montar um setor empresarial pesado em várias áreas, que vão da grande indústria de bens de capital à hotelaria. Por tudo isso, infelizmente, eu não acho que o Banco tenha possibilidade de fazer política. O Banco poderia, se tivesse poder político suficiente, fazer uma política de não resgatar, de não repassar recursos às grandes empresas privadas nacionais que o pressionam. Mas acontece que elas são clientes antigos do Banco, e como não têm a quem recorrer – porque bater na porta do Delfim é o mesmo que “bater na parede” – recorrem ao Banco. A alternativa seria o Banco do Brasil, que está pouco disponível para isso, ou o mercado de capitais privados, que realmente foi quem os levou à crise. Na verdade, o que o Banco está fazendo hoje é resgatar posições financeiras de setores empresariais nacionais, que recorreram

diretamente a recursos externos com a Resolução 63<sup>264</sup> ou aos bancos privados de investimentos para fazer capital de giro a taxas tão exorbitantes que põem em risco sua posição, estando à beira de quebrar. Como o Banco não tem o poder de mudar isso e fazer uma reforma no mercado de capitais, como não tem o poder de fazer baixar a taxa de juros internos, fica em situação complicada. Quem tem poder para isso é o Banco Central, sobre o qual o BNDE não tem poder algum. Aliás, eu duvido que neste momento alguém tenha poder algum, porque o Banco Central segue de uma maneira cega, e exagerada, a política americana de alta da taxa de juros. Como vai além, está sendo mais realista que o rei.

O problema é que o BNDE tem de socorrer as empresas que estouraram pelo lado dos recursos de capital de giro e ao mesmo tempo teve de recompor a sua posição ativa-passiva. Fica, então, numa situação péssima, porque está repassando recursos públicos, que são para fins de desenvolvimento, diminuindo inclusive a sua participação acionária, porque no que recompõe a posição ativa e passiva dos grandes grupos privados a quem repassa recursos, o Banco diminui, inclusive, o seu controle acionário. Eu diria que, desse ponto de vista, obviamente não é um papel que ajude. Quer dizer, o Banco está amortecendo as tensões que o setor privado poderia exercer sobre o governo central para a mudança da política econômica. A pergunta que cabe é: o setor privado brasileiro tem poder político, tem expressão político-partidária, para fazer qualquer pressão? O que tenho verificado, mais particularmente na FIESP, é que não tem.

A FIESP, apesar de ser a maior organização empresarial do país, justamente porque é a organização que tem maior número de empresários grandes à beira de uma insolvência financeira, está muito atemorizada em relação ao poder dos ministros mais importantes e, em particular, do Banco Central e do ministro do Planejamento. Ela pede e não é atendida. Na verdade, isso mostra que a capacidade de pressão política das organizações nacionais é muito baixa. A capacidade de pressão política, no momento, de qualquer organização da sociedade é muito baixa, a capacidade de pressão dos sindicatos é muito baixa, a capacidade de pressão do segmento de economistas, que está protestando contra essa política econômica há anos, é muito baixa. É muito baixa também a capacidade de pressão da própria imprensa. Porque, na verdade, no momento nós não temos nenhum projeto político de articulação do conjunto dos setores sociais.

O Juscelino não apenas tinha o apoio do PTB e do PSD para enfrentar a UDN, ao nível de Parlamento e do poder político, como tinha os seus grupos executivos, com entrelace entre empresários, burocracia e bancos, que passavam aqui pelo

BNDE. É justamente esse enlace entre burocracia pública, bancos e setor privado que hoje não existe. Porque essa política financeira que está aí é agora apenas dos bancos. E estabeleceu-se uma verdadeira dicotomia entre os interesses do capital produtivo privado nacional e o capital bancário. Quero dizer que o capital privado dos setores industrial, agrícola e comercial está em contradição total com os bancos. Armou-se uma ciranda financeira, sobre isso eu já escrevi muito, em 1971, 1978. O próprio Dr. Bullhões escreveu muito também. Mas armou-se uma “ciranda financeira”, criando-se uma desvantagem para a estrutura fiscal e financeira do país. A reforma fiscal-financeira de 1968 já era. Quer dizer, foi a operação do sistema financeiro, ao se atrelar via setor bancário privado, via mercado de dinheiro, e via *open market*, que embalou o giro da dívida pública e o giro da dívida externa e provocou a atual crise. Obrigou os agentes privados e públicos, como o BNDE, a tomar no mercado monetário aberto dinheiro a taxa de juros cavalares, com o que a capacidade do BNDE de funcionar como tomador e repassador de recursos líquidos diminui.

O BNDE, hoje, está tomando recursos lá fora para fechar o balanço de pagamentos. A única razão pela qual o BNDE ainda toma recursos é para fechar o balanço. A única razão pela qual as estatais ainda tomam recursos nos bancos é também para fechar o balanço de pagamentos. A forma e as taxas de juros com que tomam esses recursos arrebentam com a sua estrutura passiva, e arrebentará com sua estrutura ativa, no sentido de que o ativo do Banco concentra-se, fatalmente, pesadamente, em certos tipos de ativos, e fica totalmente desfalcado. Quero dizer, existe um desequilíbrio patrimonial e um desequilíbrio nas contas financeiras tanto do lado ativo como do passivo. O Banco não tem poder de, sozinho, reciclar e reescalonar a dívida do setor privado, porque a mediação desta passa tanto pelo Banco Central como pelos banqueiros internacionais. O que significa que o Banco está apertado numa tenaz, pela qual ele é obrigado a receber pressões de fora e a responder, porque são clientes e ele não quer que quebre. Se deixasse quebrar, desapareceria o patrimônio tanto deles como do Banco. E o Banco deixaria desaparecer tudo aquilo que ajudou construir durante um decênio – tudo sumiria. Para evitar a perda do seu próprio capital, o Banco está obrigado a colocar quantidades crescentes de capital. O risco que eu vejo é de que, na recessão que parece vir no ano que vem, haja uma quebradeira geral e o Banco, sozinho, não tenha capacidade de salvar sequer os clientes. Quer dizer, ele teria feito isso em vão.

Se o Bancopudesse se articular com setores da opinião pública, de empresários, de outras agências públicas, para pressionar as autoridades

monetárias a mudar a política, poderia haver algum resultado. Em particular, é preciso continuar a lutar contra a ideologia das vantagens comparativas. Sim, porque o Banco, além do mais, está ameaçado até na sua doutrina. Ele é um banco de desenvolvimento econômico nacional e querem que se converta numa agência repassadora de recursos para projetos que não têm nada a ver com aquilo em que o Banco efetivamente tem tradição. A recomendação que posso fazer é que apoie três coisas: que faça o melhor que possa em relação à articulação para os projetos sociais; que desempenhe um papel de articulador e de coordenador; e que interaja com a CACEX em relação ao que verdadeiramente poderá ser substituído em importações.

A CACEX está fazendo, corretamente, e também por conta própria, acordos bilaterais de comércio, prevendo a recessão global que vai haver no fim do ano. Está fazendo os acordos bilaterais de comércio, e aquilo que sobrar, que ela não puder fazer, vai cortar as importações. Então, convém uma articulação com a CACEX para saber o que será mesmo cortado, porque eles já proibiram uma série de importações, mas é uma proibição temporária. O Banco não pode se guiar por uma proibição temporária, senão vai investir em projetos que não corresponderão. É preciso verificar o que será proibido e o que tem chances, em termos dinâmicos, de completar a estrutura industrial. Isso o Banco poderá fazer. Existem projetos que não têm fôlego nenhum. Não dá para voltar a uma substituição de importações simples do tipo que fez a CEXIM, que é o que pode ocorrer. Quer dizer, é preciso saber se vale a pena investir na simples substituição de importações. Onde e como investir é a questão central.

A outra recomendação é que o Banco se integre com a FINEP para manter o famoso canteiro da pequena e média empresa com potencial tecnológico. Ou mesmo desenhar alguns recursos para a microempresa, pensar um pouco o que se pode fazer com as microempresas, que estão tão em moda agora. Fora isso, o Banco tem uma tarefa de estudo, reflexão e articulação política. E tem de aguentar, apesar de certo desespero dos técnicos, a sua própria importância. Quer dizer, o Banco é uma instituição gigantesca, mas num contexto autoritário não tem mecanismo de articulação política com as suas outras irmãs, do setor privado e do público, e não pode desempenhar o papel que desempenhou no tempo do Juscelino, num contexto político mais aberto. Assim, há uma sensação de grande impotência, a despeito da aparente potência.

Finalmente, devo dizer que não fico particularmente satisfeita de estar discutindo aqui, numa casa extremamente luxuosa e, portanto, cara, que

corresponde a um aumento do ativo e passivo imobilizado do Banco, que aumentou ainda mais com esse edifício. O que, em matéria de alocação de recursos, é uma completa estupidez, comparado com que era o Banco da Sete de Setembro, em que o Departamento Econômico ocupava quatro salas do 6º andar e que, no entanto, tinha na sua cabeça, no seu projeto, o futuro do Brasil.

## *Rômulo Barreto de Almeida\**

**R**ômulo Barreto de Almeida nasceu em Salvador em 1914. Advogado, foi professor substituto da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas do Rio de Janeiro, e assessor da Confederação Nacional da Indústria – na gestão dos diretores Roberto Simonsen e Euvaldo Lodi – e da Comissão de Investigação Econômica da Constituinte de 1946. Participou em 1948 e em 1949 da Missão Abbink. Em 1951 foi convidado pelo presidente Getúlio Vargas para organizar a Assessoria Econômica da Presidência da República e a partir do segundo semestre de 1953 tornou-se o primeiro presidente do Banco do Nordeste do Brasil. Em agosto de 1954, logo após o suicídio de Vargas, pediu demissão do cargo e em outubro do mesmo ano foi eleito deputado federal pelo PTB da Bahia. Figura emblemática do pensamento desenvolvimentista nacional, foi algumas vezes secretário estadual de diferentes governos baianos e com a redemocratização, em 1985, o governo José Sarney nomeou-o diretor de planejamento da área industrial do BNDES. Faleceu no exercício deste cargo em Belo Horizonte, em 1988.

---

\* Entrevistado em 15 de julho de 1982, por Ângela Coronel, Aloísio Barbosa e Rui Modenesi.

**Gostaria de começar tratando dos antecedentes da criação do BNDE<sup>41</sup>. Sabemos que há um grande debate que antecede e envolve a criação da instituição, e que o senhor foi protagonista de todo esse processo.**

Eu creio que o processo que antecedeu a criação do BNDE tem raízes bastante distantes na história. Com o fracasso do modelo agroexportador, veio uma política de substituição de importações que a princípio não era intencional. No meu entender, era uma coisa derivada da crise de 1929, como antes tinha sido da crise de suprimento de oferta durante a Primeira Guerra Mundial. Depois foi se transformando em um projeto de certa intencionalidade, seja de parte de uma burguesia industrial nascente ou de uma força gerada no Estado brasileiro. Curiosamente, o Estado brasileiro tem uma tradição singular na América Latina quanto à estrutura do governo federal. Apesar de toda a tradição de clientelismo e de influência da política eleitoral, imediata nas nomeações e nas promoções, sempre houve um substrato que poderíamos chamar hoje de técnico-burocracia. Gente que foi recrutada por mérito, geralmente por concurso, e que adquiria uma certa vinculação e engajamento com os propósitos gerais e nacionais do Estado, e tinha um certo grau de autonomia em relação às forças políticas contingentes. Era inclusive uma força mais estável, ainda que evidentemente muito condicionada pela conjuntura político-eleitoral. Esse contingente técnico-burocrático confluiu muito com os interesses de uma burguesia industrial nacional que começava a ser gerada em São Paulo, sobretudo, por meio de líderes como Jorge Street<sup>189</sup>, que não cheguei a conhecer, e Roberto Simonsen<sup>267</sup>, que conheci muito. Nesse quadro, há um aspecto curioso, pois os objetivos da política econômica e os rumos da economia brasileira tinham certa relação com a estrutura política tradicional. A estrutura política tradicional era uma estrutura na qual realmente uma grande tradição autocrática se travestia em formas pré-democráticas e em um sistema representativo muito afetado por um processo de dominação que vai até o coronelismo do interior. Era um aparato político que permanecia e que, por intermédio principalmente das eleições gerais, permitia certas ocasiões de mobilização popular, de afirmação das classes médias urbanas que começavam a surgir no Rio, em São Paulo e em algumas outras cidades – e que ansiavam, portanto, por um processo democrático mais autêntico. Entretanto, havia contra a estrutura política tradicional uma velha suspeita de que essa estrutura era inteiramente inatural, não representativa; curiosamente, existia inclusive uma opinião pública muito antagônica ao Congresso. Mas esses movimentos de opinião não chegaram a ter uma cristalização maior, até porque

foram comprometidos, quiçá porque a sua tradição foi muito curta. Foram sempre interrompidos pelo populismo de um lado e, por outro lado, pelas intervenções de forças que estavam nos bastidores. Essas forças – tanto as do populismo como as das forças “ocultas”, digamos assim – eram do interesse geral contra os interesses chamados particularistas dos partidos e da formação política tradicional. O processo de afirmação de uma política nacional não caminhava muito pela linha do processo democrático. Caminhava, eu suponho, mais nesse diálogo entre os tecnocratas e a burguesia industrial, de um lado, e de outro, nas grandes forças ligadas ao sistema de comunicações e a todos os interesses tradicionais que estavam associados sempre à ideia do capital estrangeiro como salvador da pátria. Eu vejo que a Revolução de 1930 foi um movimento no qual as classes médias irromperam com ideias nacionalistas, de afirmação nacional, que de certa maneira coincidiam com o interesse de salvar o país de uma profunda crise cambial, de divisas e de capacidade de importar, o que levou a um processo de substituição na agricultura e na indústria. Durante o processo de redemocratização, porém, já houve uma certa exaustão desse esforço. Veio o Estado Novo, que foi um golpe populista contra esses agrupamentos políticos tradicionais. O Estado Novo, entretanto, trazia dentro de si a retomada dessa ideia do interesse nacional, dos interesses particularistas de um Estado mais forte, não apenas na intervenção política mas também na econômica. Um Estado que fosse capaz de fazer coisas, de associar-se à burguesia industrial e mobilizar também as massas, para que essa mobilização dos trabalhadores representasse, por um lado, o apoio que faltava pela via eleitoral e, por outro, o contrapeso da tendência concentracionista da burguesia industrial. Seria um processo pelo qual os trabalhadores apoiariam a emancipação econômica do país, objetivando um novo pacto social hegemônico pela burguesia industrial. Ao mesmo tempo, esse trabalhador, mobilizado com os seus sindicatos – ainda que em parte tutelado pelo Estado –, representaria sempre uma contrapartida da tendência concentracionista da burguesia industrial. Esse era realmente o projeto que foi sustentado, inclusive utilizando os instrumentos de repressão, dos quais eu até fui vítima.

### **Como é que surge a Assessoria Econômica<sup>22</sup> do presidente Vargas<sup>142</sup>?**

Vamos para a história. É bom, antes de mais nada, dizer como surge a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos<sup>68</sup>, e depois a Assessoria Econômica da Presidência da República. Durante o governo Dutra<sup>113</sup> houve a Missão no Brasil, para formular uma série de sugestões sobre projetos no Brasil e para orientar a política de

financiamentos externos, de que o país careceria para um esforço maior de inversão. No final do governo isso estava bastante adiantado e já havia sido combinada a criação da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. O governo Vargas se fez depois de uma campanha eleitoral de compromisso com a retomada da política nacionalista, com a crítica ao desperdício de divisas, à liberalização econômica, à falta de apoio à indústria nacional e, obviamente, também ao trabalhador brasileiro; e incluía compromissos quanto ao problema do petróleo, uma solução nacionalista para a questão. Esta, aliás, já tinha levantado, mesmo durante o governo Dutra, um movimento de opinião muito significativo chamado “O Petróleo é Nosso”<sup>226</sup>, que reuniu não apenas forças de esquerda, mas muitos membros da classe média conservadora mais nacionalista e elementos militares importantes. Esse movimento chegou a ser tão relevante que ganhou a eleição no Clube Militar<sup>63</sup>. Isso representou também um reforço àquelas outras forças que tentavam, por intermédio do Plano SALTE<sup>243</sup>, evitar uma política de entreguismo e de internacionalização. O governo Vargas, no entanto, ganhou com maioria no voto majoritário, porém com minoria no voto proporcional, ou seja, sem obter maioria no Congresso. Ganhou duas vulnerabilidades: a do apoio da maioria do Congresso e a vulnerabilidade das grandes forças já comprometidas com os interesses do capital estrangeiro no Brasil, com todo o esquema do Ocidente e da Guerra Fria que começava. Tínhamos saído da Guerra da Coreia, que também teve uma certa influência no sentido de reduzir o disparate da política liberal porque obrigou um esforço do Conselho de Segurança Nacional, que reuniu uma série de técnicos. Naquela ocasião, fui chamado para ser assessor, para opinar e contribuir. Retomamos um pouco, no Conselho de Segurança, algumas ideias nacionalistas, com a Guerra da Coreia. Com essas duas vulnerabilidades, o governo Vargas tinha de adotar uma linha que lhe permitisse por um lado sobreviver, por outro responder ao seu compromisso de campanha. Quando a Comissão Mista foi instituída, o governo colocou no Ministério das Relações Exteriores um homem que tinha muito bom diálogo com Washington, João Neves da Fontoura<sup>186</sup>, e no Ministério da Fazenda um outro homem com as mesmas condições, Horácio Lafer<sup>162</sup>, ligado à burguesia brasileira industrial, porém muito influenciado por ideias liberais, muito antes de Simonsen, que já tinha morrido em 1948. Esses homens procuraram fazer um diálogo com Washington e o governo fez então um compromisso. Fizemos a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos para estudar os projetos e o reaparelhamento da economia do país, ou seja, os projetos específicos de ferrovias, de rodovias, de eletrificação, de armazenagem, etc., e esses projetos, então, seriam candidatos a uma linha de crédito que a princípio se pensava ser de

US\$ 500 milhões, mas depois se tornou US\$ 300 milhões, com a promessa de que se chegaria aos 500. A Comissão Mista se instalou de uma forma muito ampla, bem estruturada, com todos os requisitos técnicos, todas as condições para fazer um grande trabalho; e muitos participaram da Comissão Mista, inclusive quem era também de orientação nacional, porque essa cooperação era conveniente para ampliar o prestígio da Comissão. Sem que isso tivesse sido explicitado em nenhum instrumento político, o que ocorreu na realidade, provavelmente pelo próprio instinto político do presidente Getúlio Vargas, foi constituir uma Assessoria, sem alarde, sem nenhuma formalidade e aparato, sem competir institucionalmente; era estritamente um órgão de bastidor, um órgão de gabinete, um *staff*, para orientar a condução de uma política nacionalista. A ação da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos seria complementar, não contradizia em nada, pois estudava projetos específicos e, afinal, culminava como um instrumento financeiro para ser intermediário dos créditos de Washington, que era o primeiro objetivo da Comissão Mista. Enquanto nós estávamos dentro de uma filosofia que era estruturar o Estado para intervir, qual foi o partido adotado para ação da Assessoria? Tomar algumas questões básicas, mas, sobretudo o âmbito da questão energética brasileira. Enquanto eles estavam vendo os problemas específicos, por exemplo, estudando o projeto de eletrificação de Peixoto, nós estávamos estudando o plano de eletrificação. Estávamos estudando a Eletrobrás<sup>57</sup>, fazendo o seu projeto, um projeto de uma nova política de tarifas e criando em primeiro lugar o Fundo Federal de Eletrificação<sup>134</sup>. Nós já sabíamos que a carga era muito pesada, que a oposição era tremendamente intensa a esse programa; então, dividimos em quatro projetos, porque em primeiro lugar salvaríamos o projeto financeiro que entraria logo para ser administrado pelo BNDE, enquanto o projeto da Eletrobrás iria demorar, como demorou, cerca de uns oito anos, para sair. Os outros projetos nem saíram. Mas já se salvavam, entretanto, os recursos de eletrificação.

### **Dr. Rômulo, quais são mesmo os quatro projetos?**

Nós fizemos quatro projetos, dentro de um esquema de unidade: o projeto financeiro no Fundo Federal de Eletrificação, com a criação de recursos de financiamento; o projeto de um novo regime de sistema elétrico, com sistema de tarifas e tudo mais; o Plano Nacional de Eletrificação<sup>241</sup>; e o projeto da Eletrobrás. Esses projetos foram divididos exatamente para facilitar o seu trânsito legislativo e assegurar desde logo os recursos, porque em relação ao BNDE, por exemplo, a nossa ideia é que o Banco passasse a ter recursos próprios.

**Antes de chegar ao BNDE, como eram as relações da Assessoria Econômica com a Comissão Mista? Havia algum tipo de relação formal?**

A relação era informal porque a Assessoria não existia como instituição, era um braço do presidente da República. Era um órgão que tinha um grande papel político, porque falava em nome do presidente, reunia em seu nome as pessoas, mas que procurava inclusive ser anônimo e trabalhar, sobretudo, por intermédio dos ministros, mesmo dos que não eram muito favoráveis à nossa posição, porque temiam a revisão que fazíamos das suas propostas. Mas mantínhamos um bom relacionamento. No caso do ministro Horácio Lafer, oferecemos a ele o projeto de criação dos grupos de estudo para o desenvolvimento industrial, a Comissão de Desenvolvimento Industrial<sup>64</sup>. Com as subcomissões teve início este projeto – o Plano de Metas quase começa nesse momento – e foi uma coisa nossa, entregue ao Lafer, para que ele bancasse, apesar de ele ter muita oposição e restrições, sobretudo pelo fato de que nós não tínhamos a mesma filosofia e muitas vezes contrariávamos muitas das suas propostas ou propúnhamos variações. De certa maneira, mantínhamos um bom relacionamento e pessoalmente também participávamos da Comissão Mista. Eu não era membro da Comissão Mista Central, mas participava de Comitês, era convidado para reuniões, e procurávamos manter uma boa relação. Pelo anonimato em que nós ficávamos, pela falta de status aparente, pouca gente se dava conta de que a Assessoria estava fazendo qualquer coisa que pudesse ser importante na política do governo Vargas, de maneira que isso nos facilitou muito.

**Gostaria de entender melhor como era a Comissão Mista. Ouço muito falar sobre ela, mas não tenho ideia se ela era constituída formalmente pelos ministros de Estado ou por outro tipo de funcionário.**

A liderança era do ministro Horácio Lafer e a Comissão era constituída de um chefe brasileiro e um chefe americano, com alguns companheiros brasileiros e americanos.

**Tem o início, então, o BNDE, não é? Porque o BNDE surge desse processo.**

Surge em consequência dos projetos e da necessidade de financiá-los prontamente.

**A Comissão Mista fez uma sugestão formal de criação do BNDE? Qual foi o papel da Assessoria Econômica?**

A Assessoria estava acompanhando e acreditava que era muito importante constituir um sistema financeiro do governo – esta era uma ideia da Assessoria, que procurava evitar o nome “plano” porque estava muito ligado à ideia de um plano nacionalista e não era conveniente usá-lo. Por outro lado, ela concebia que todo planejamento naquela época tinha de tocar nos problemas estratégicos, criar entidades dinâmicas. Era muito mais importante criar entidades de financiamento ou de promoção industrial do que tentar um esforço de informação que seria ineficiente, muito caro e duvidoso, já que a própria informação não estava adaptada às condições da realidade de um país subdesenvolvido e tão heterogêneo como o Brasil. O que considerávamos essencial era partir de uma concepção básica e criar entidades que fossem dinâmicas. Inclusive colocamos a questão: se isso não seria uma contradição com a ideia de desenvolver com maior produtividade o uso dos recursos brasileiros, porque a criação dessas entidades representava um certo contingenciamento de recursos, logo, a menor flexibilização no uso global dos recursos. Chegamos à conclusão de que isso era muito mais importante do que deixar os recursos no fundo geral, sujeito a uma dispersão por objetivos secundários, não estratégicos – ou seja, um grande desperdício na escala nacional. Dialeticamente achamos que, apesar da ideia da caixa única e da flexibilidade do orçamento público e do orçamento financeiro nacional ser a princípio certa, naquele momento o certo mesmo era destacar recursos importantes para áreas que fossem essenciais.

**O senhor falou na questão dos US\$ 500 milhões que seriam recursos americanos por meio do EXIMBANK<sup>115</sup>. Já ouvimos vários depoimentos um pouco contraditórios. Há quem diga inclusive que essa cifra de US\$ 500 milhões seria uma invenção brasileira, nunca os americanos teriam falado nisso. O fato é que o BNDE não recebeu um só dólar desse dinheiro, nem 500 milhões, nem 300 milhões. A que o senhor atribuiria isso exatamente? Teria sido a postura nacionalista do governo Vargas, as transformações do próprio governo americano devido à Guerra Fria ou também a mudança de presidente nos Estados Unidos?**

Eu atribuo à suspicácia dos interesses externos quanto à política de Vargas. Inclusive houve mudanças. O governo chegou a mudar os ministros de Relações Exteriores e da Fazenda – embora a mudança não tenha sido radical no Ministério da Fazenda – e procurou acentuar a linha nacionalista em face de uma ameaça aparentemente muito grande de intervenção dos grupos internacionais. Eu atribuo a isso.

**Havia um grande debate na criação do BNDE e toda essa ideia de planejamento, que será uma das características da instituição. Um debate com divergências muito claras. Quando se cria a Comissão Mista, quando o presidente Vargas instala a Assessoria Econômica – que, como o senhor disse, trabalhava sob um certo anonimato – pensava-se sempre em retomar aquele projeto nacionalista, autonomista a que se referiu. Por outro lado, a Comissão Mista estava sendo liderada pelo ministro Horácio Lafer, que no debate anterior estava em posição oposta a essa do projeto autonomista, e, de repente, aparece a criação do BNDE. O BNDE foi de fato uma solução de consenso, uma situação de compromisso? Como que se deu isso?**

Foi uma solução de consenso, que atendia às duas correntes; o problema destas duas correntes era que cada uma queria uma orientação diferente quanto à forma de conduzir o BNDE.

### **Como é que essa disputa ocorre nos primeiros anos aqui dentro?**

O BNDE começou a se estruturar como organização, a recrutar uma inteligência nova e muito engajada com os problemas nacionais. Houve no Banco um pouco de conflito entre alguns elementos que queriam dar uma orientação tal e outros que queriam um caminho diferente. A estrutura interna do BNDE e sua liderança tiveram uma importância muito grande na resolução dos conflitos. O próprio fato de o Banco começar a se engajar no financiamento da infraestrutura e da indústria de base fez com que ele passasse a ser vinculado com a ideologia de um projeto autônomo brasileiro, ainda que houvesse diretores que quisessem apoiar empresas estrangeiras. Surgiam então as resistências no Banco.

### **Quer dizer que nos primeiros anos a corrente nacionalista consegue prevalecer?**

Eu não direi que consegui prevalecer, mas teve influência. As decisões do BNDE não afetavam as decisões básicas sobre o projeto nacionalista brasileiro porque essas estavam na Petrobras<sup>235</sup>, na Eletrobrás ou no Fundo Federal de Eletrificação e em outras decisões de indústria de base, que já começavam a surgir. O BNDE tinha de apoiar porque era sua obrigação, embora a princípio ele se dedicasse muito mais à infraestrutura.

**Não é que a ação do BNDE não importasse. Acontece que ela estava dedicada ao estabelecimento da infraestrutura, a qual talvez interessasse a ambos os lados.**

Precisamente. Inclusive nessa época a maior parte dos projetos elétricos eram de capital estrangeiro, mas já o Fundo Federal de Eletrificação tinha certas restrições; a nossa ideia era que ele fosse um instrumento de participações acionárias, para ir aumentando a participação acionária do Estado nas empresas.

**O professor Celso Furtado nos falou que essa questão do capital estrangeiro não era uma questão tão importante como pode parecer à distância, penso que talvez pela ausência, inclusive, dessa questão de multinacionais, que era uma coisa inexistente. A forma mais frequente do capital estrangeiro aqui era exatamente de concessionária de serviços públicos – havia algumas críticas quanto ao provável recebimento de demasiadas vantagens ao longo do século XX –, mas não havia uma opinião muito cristalizada de efeitos negativos do capital estrangeiro na economia. O senhor concorda com isso, grosso modo?**

Em parte, concordo. Certa vez, em Nova York, fiz uma palestra em uma entidade de líderes empresariais, a American President Association, e procurei fazer uma tipologia do capital estrangeiro. Mostrei que a grande oposição que havia ao capital estrangeiro era em relação ao que era concessionário de serviços públicos que tinham monopólios de fato, quando não de direito. E também, por outro lado, ao capital estrangeiro voltado ao controle de recursos naturais. Quanto ao capital estrangeiro que vinha substituir o que se mandava de fora para cá, para produzir aqui dentro, existia uma certa receptividade. No entanto, alguns já consideram que esse é o começo de um processo perigoso e já se voltam para a ideia da *joint-ventures* ou de criar empresas brasileiras capacitadas para negociar com as empresas estrangeiras. Nós já considerávamos que isso era uma coisa importante para a economia brasileira. Acredito que, no geral, o Celso caracterizou bem essa diferença, essa distinção entre os tipos de capital estrangeiro.

**A que o senhor atribui tanta comoção em torno da questão do acordo Roboré<sup>2</sup> com a Bolívia que, inclusive, contou com uma participação talvez informal do BNDE por meio de seus dirigentes?**

Uma das preocupações do grupo que desenvolveu o projeto da Petrobras foi elaborar uma entidade de tal ordem que não criasse suspeita na Bolívia de

constituir uma intervenção do Estado brasileiro na economia boliviana. Essa é uma das razões pela qual, no projeto original, não se falou a palavra monopólio estatal, apesar de o monopólio de fato existir tecnicamente no projeto do BNDE, pela concepção geral e pelas condições realmente dominadoras da empresa.

**Gostaria que o senhor falasse um pouco do primeiro *staff* do BNDE. São pessoas que certamente o senhor conheceu, não é?**

Eu conheci realmente muitos deles, talvez a grande parte. Alguns até trabalharam comigo, como Ewaldo Correia Lima<sup>114</sup> e Heitor Lima Rocha. Conheci também os diretores. A nossa ideia era que, embora a diretoria fosse de orientação muito liberal, era de técnicos muito bons e sérios quanto aos seus engajamentos. Em relação a eles, eu defendia a seguinte ideia: dialeticamente era mais importante para a política autônoma brasileira a eficiência na administração da instituição naquele momento, a implantação eficiente, do que mesmo o engajamento ideológico. Eu defendia o Roberto Campos e o Lucas Lopes, achava que era algo importante porque a nossa experiência era de organizações às vezes muito bem inspiradas do ponto de vista ideológico, mas um desastre na sua implantação, e este desastre da implantação conduzia a um descalabro permanente, tipo Banco da Amazônia<sup>33</sup>. Além disso, a Assessoria era um organismo muito aberto e, apesar do nosso engajamento ideológico, tínhamos como assessores também esses mesmos homens, que eram contra a nossa ideologia. Eles se limitavam a nos dar informações e assessoria nos pontos que eram tecnicamente neutros. Roberto Campos, por exemplo, trabalhou conosco como assessor, e Glycon de Paiva<sup>143</sup> e Mário da Silva Pinto também – estes dois últimos eram inteiramente contrários ao projeto da Petrobras e trabalhavam em assessorias. O Mário foi nosso candidato, e do presidente também, ao cargo de administrador do Plano do Carvão<sup>242</sup>. Infelizmente, apesar de o presidente saber que tecnicamente Mário era o homem certo naquele momento, houve uma imposição do Estado Maior para que fosse colocado um homem deles na direção do Plano do Carvão e entrou um coronel. A propósito desse tipo de atitude do presidente Getúlio Vargas, eu poderia contar muitos casos, mas não sei se é oportuno – às vezes, ele indicava pessoas que sabia que eram contra as ideias fundamentais dele, mas que, naquele momento e naquela posição, eram as pessoas certas; assim, por exemplo, ele encontrou na direção da Companhia Hidro-Elétrica de São Francisco<sup>74</sup> uma grande figura da engenharia de São Paulo, Marcondes Ferraz<sup>233</sup>, que era da UDN. Apareceu um candidato do PTB, que não era

um sujeito inteiramente desqualificado em comparação ao Ferraz; então eu levei o problema ao presidente e ele disse: “O homem é o Marcondes Ferraz. Ele é udenista, mas o que é que tem, é um eletrotécnico, é um homem de eletricidade.”

### **Como eram recrutados esses técnicos que fizeram parte da Assessoria Econômica?**

Eram recrutados na base da disponibilidade deles, do desejo de trabalhar e na disposição de fazê-lo quase de graça, porque não havia recursos. Inclusive o orçamento do ano de 1951 não tinha um tostão para o gabinete da Presidência fazer algo em termos de Assessoria, foi um orçamento herdado. Logo, não tínhamos recursos para pagar, então eram pessoas que estavam disponíveis no serviço público e que trazíamos, colocando-as simplesmente à disposição da Presidência. Foi como recrutamos inicialmente o pessoal. Depois, conseguimos melhorar o padrão financeiro da equipe.

### **Parece que desde o início ficou estabelecido que o BNDE não apoiaria a empresa estrangeira, ou não? Ou isso foi resolvido depois? Até que ponto a Assessoria Econômica se envolveu nessa questão?**

O problema inicialmente não se colocava muito, porque os recursos do BNDE eram muito poucos e quase que destinados à infraestrutura. O problema se colocou depois, na visão retrospectiva que eu tenho.

### **Essa Assessoria durou até o fim do governo Getúlio Vargas? O senhor permaneceu no palácio até o final do Governo?**

Durante o ano de 1953, acumulei também a presidência da Comissão Incorporadora do Banco, mas isso não me levava a sair tanto do Rio de Janeiro. Não permaneci até o final porque em janeiro de 1954 eu me transferi para Fortaleza como presidente do Banco do Nordeste<sup>36</sup>. Mesmo estando na presidência do Banco, como muitas das decisões tinham que ser tomadas no centro do poder, eu estava frequentemente no Rio de Janeiro. A minha substituição foi feita por Jesus Soares Pereira<sup>180</sup>, que era o meu principal companheiro.

**O BNDE está completando 30 anos e o senhor, como estudioso da Economia, vem acompanhando a história da instituição. Eu gostaria de saber como o senhor vê a trajetória dessa instituição na economia**

**brasileira e qual é o espaço que o BNDE – que agora é BNDES – atualmente ocupa na nossa economia.**

O BNDE realmente cumpriu um papel importantíssimo. Como podemos pensar no Brasil de hoje sem o BNDE? Seria muito difícil em termos materiais. Acredito que o BNDE cumpriu bem seu papel, de uma maneira global. Faria, porém, algumas restrições ao seu desempenho. A primeira restrição é que não se engajou, como por exemplo depois se engajou o Banco do Nordeste do Brasil – em condições muito mais modestas de recursos – na preparação de quadros para serem cedidos. E essa foi uma das preocupações da Assessoria da Presidência da República, foi da criação da CAPES<sup>91</sup>. Não sei se vocês sabem disso, das técnicas faltantes, dos problemas de recursos humanos, problema de quem é que podia ser instrumento para modernizar as atividades econômicas no Brasil de uma maneira geral, das atividades administrativas e de ser criador ou pelo menos captador em tecnologia, transmissor, adaptador de tecnologia e inovações. Essa foi uma restrição grave. O BNDE foi muito influenciado, desde o começo, por uma ideia de que deveria limitar o seu papel ao seu próprio quadro. Uma outra crítica que eu faria ao BNDE, que é muito similar à primeira, é que não tomou a iniciativa de propor coisas, quer dizer, o fez durante algum tempo de maneira muito esparsa, passageira e modesta. Era necessário fazer proposições, ter um instrumento técnico para fazer projetos, para elaborar ideias, para jogar essas ideias no mercado, nas decisões dos empresários, do poder público, etc. Eu diria que, por exemplo, no plano do desenvolvimento regional, essa foi uma grande falha do BNDE. Foi introduzida uma lei no BNDE, um dispositivo pelo qual o Banco devia aplicar 25% dos seus recursos nas áreas periféricas determinadas. Entretanto, como essas áreas periféricas não tinham capacidade de fazer projetos, nunca esses recursos foram absorvidos. Faltou realmente uma atitude de maior iniciativa, porque o BNDE ficou muito preocupado com sua eficiência como empresa e chegou até a pontos ridículos em certas administrações. Houve administração no Banco que mandou reduzir ou eliminar as edições dos relatórios do BNDE, que deviam ser de ampla informação nacional. Não quero deixar no meu registro o nome porque é desagradável, mas houve esse caso, de eu mesmo procurar um relatório do BNDE e estar esgotado porque só foram tirados 500 exemplares, porque a administração determinou economia. O BNDE, numa fase muito mais recente, realizou uma coisa que podia ter realizado com muito mais antecedência – essa é uma restrição de ordem temporal no desempenho

do BNDE –, que é o sistema dos repasses. Essas nossas medidas no Banco do Nordeste do Brasil, que devem constar dos arquivos do BNDE, propunham o cofinanciamento ou um sistema de refinanciamento com garantia do banco regional para dinamizar o processo.

**Essa proposta é de que ano?**

Essa proposta foi de 1954.

**Muito anterior.**

Foi uma proposta muitíssimo anterior. Entretanto, o BNDE reagia com muita lentidão a essas ideias. Isso também tinha uma certa razão. O Banco representava uma filosofia econômica em que havia uma certa indisposição pelo tratamento do problema regional, como se este representasse um transtorno no tratamento do problema nacional global. Isso prevaleceu durante muito tempo, aliás, com alguma razão. Uma política regional e sensata poderia levar a isso, mas na verdade já naquele tempo os problemas regionais eram extremamente graves. A heterogeneidade territorial e econômica do Brasil era patente. Os efeitos da concentração da política que estávamos lançando no Brasil também eram evidentes. Era preciso desde aquele momento corrigir e, inclusive, descobrir quais os meios e os modos de fazer uma política regional nacional e compatível com os grandes objetivos nacionais. Quer dizer, essas são pequenas objeções e restrições que faço ao desempenho, mas o caso é o seguinte: não podemos esperar que tudo tivesse sido feito na história de uma maneira ótima, não é?

**Mas como é que o senhor vê? Vamos voltar à atualidade.**

Há um lado extremamente positivo na política macro do BNDE. O Banco constituiu numa espécie de bastião de resistência contra a desnacionalização acelerada da economia brasileira – este foi realmente um papel histórico da maior importância. Penso também que a participação acionária do BNDE veio muito tarde. Isso já havia sido concebido no plano regional na lei do Banco do Nordeste. Por sinal este também não o fez, mas tinha concebido no estado da Bahia uma organização do estado, que se chama Fundo de Desenvolvimento Agroindustrial<sup>129</sup>, que é uma antecipação da atual BNDESPAR. Não achei má essa ideia de fundir as três organizações de participação; achei bom do ponto de vista nacional. Não tenho essa mesma opinião a respeito da expansão do BNDE como Banco Social.

### **Por que, professor?**

A ideia parece muito boa em princípio, porque realmente é preciso fazer uma política social no Brasil integrada à política econômica. Por essa premissa eu devia chegar à conclusão de que não havia nada mais certo do que fazer o BNDES. Entretanto, quando examinamos o problema mais a fundo, pelo menos eu chego à conclusão de que a integração da política social com a política econômica não requer necessariamente que os dois instrumentos de financiamento estejam no mesmo órgão, requer simplesmente uma política que os intere. Mas que os organismos devam ser especializados para cumprir bem as funções em que se especializam. Nesse sentido, as solicitações novas ao BNDE antigo, no campo social, podem ser muito mais numerosas, volumosas e carregadas de pressão política imediata, política de clientela, de oportunidade, eleitoral, que podem constituir um fator de sérios riscos para o BNDES. No meu entender, um banco social deveria existir, poderia ser até o BNH<sup>40</sup>. O BNDE deveria se inspirar por objetivos sociais também, de articular o social com o econômico, e de desempenhar alguns projetos de alcance social, cuja resposta econômica fosse mais remota, ou indireta. Que completasse projetos econômicos, projetos inspirados, etc. Poderia participar de um programa, mas deveria se concentrar no seu papel fundamental de financiador do desenvolvimento brasileiro. Para isso ele precisava desenvolver seus próprios sistemas, para lançar títulos ao público, lançar obrigações do desenvolvimento econômico capazes de atrair a poupança pública e capazes de competir com as cadernetas de poupança e com todos os outros instrumentos de captação de poupança. A carga administrativa e política sobre o BNDE como banco social vai prejudicá-lo no desempenho do seu papel essencial.

## *Sebastião José Martins Soares\**

**S**ebastião José Martins Soares nasceu em São Paulo em 1937. Formou-se em engenharia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo em 1960, graduou-se em engenharia econômica pela Escola Nacional de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1965 e obteve os créditos necessários ao grau de mestre em engenharia de produção pela COPPE/UFRJ em 1971. Ingressou no BNDES por concurso público realizado no ano de 1964, e ocupou, sucessivamente, todos os cargos de carreira técnica e executiva: engenheiro júnior, analista de projetos, engenheiro sênior, coordenador de grupo de trabalho, chefe de setor, de divisão, de núcleo, de departamento e superintendente de área.

---

\* Entrevistado em 6 de maio de 1982, por Ângela Coronel e Salo Coifman.

Vim para o Banco<sup>41</sup> em 1964, depois de ter feito um concurso em São Paulo e sido aprovado. O concurso começou em 1963 e demorou muito, foi num momento tumultuado da vida brasileira. Houve algum problema, que não imagino qual foi, mas o fato é que fiz a prova – a primeira prova do concurso foi em setembro de 1963, e a segunda em fevereiro de 1964, – e o resultado saiu só em maio de 1964, sendo a admissão em julho do mesmo ano. Então, foi um processo demorado. Antes de vir para o Banco, eu já tinha cinco anos de formado, quer dizer, possuía alguma experiência.

### **O senhor é economista?**

Eu sou engenheiro, sou um dos dois únicos engenheiros de minas do Banco – além de mim há o Luiz Carlos Borges Fortes. Eu havia tido experiência antes de vir para cá, primeiro em organização de empresas e depois no DER de São Paulo; abri também um pequeno escritório de consultoria em engenharia de minas e geologia.

### **Qual foi a sua primeira impressão ao chegar, estando o BNDE numa fase mais ou menos conturbada, e quais foram os primeiros trabalhos que desenvolveu?**

Tive, na realidade, duas impressões. A primeira, ao ter contato com o Banco – isso é algo que marca a vida da gente –, foi na hora do concurso. Foi uma impressão muito boa. Lembro-me de que fui pegar os dados para o concurso – edital, programas, etc. – e quem me atendeu foi a secretária do chefe do escritório do BNDE em São Paulo. Nós não nos conhecíamos, havia setecentos e tantos candidatos, mas ela foi muito positiva e me disse: “Você vai entrar, sim, vai ser muito bom, o Banco é muito bom!”. Foi um ótimo primeiro contato, justamente por ver que um funcionário queria que outro viesse trabalhar no Banco. Depois do concurso, fui designado – naquele tempo, o Banco tinha departamento de Projetos, de Controle de Aplicações, Jurídico, Administrativo, Econômico e de Operações Internacionais – para trabalhar no Departamento de Controle, na Divisão de Indústria Metalúrgica. Novamente, a impressão foi muito boa. A divisão, na época, tinha cinco técnicos e o chefe. No concurso que fiz entraram três engenheiros para a Divisão, que passou a ter oito técnicos e mais o chefe. O chefe era o Álvaro Cezar Café<sup>13</sup>, uma pessoa extraordinária, que logo tratou de nos colocar à vontade. Foi um momento difícil, sair de São Paulo e vir para o Rio; minha primeira filha estava com um ano e pouco, e minha mulher estava já no fim

da gravidez da nossa segunda filha. Eu vim para cá sem conhecer ninguém, mas, ao fim de um mês, percebi claramente que tinha de ficar aqui mesmo, não tinha de pensar em voltar.

### **Quantos funcionários tinha o Banco na época?**

Devia ter uns 400 funcionários, se tanto.

### **Quer dizer, havia muita facilidade de contatos internos, para fazer fluir as ideias, não é?**

Havia facilidade. Naquela época aconteceu comigo algo que hoje a meu ver não acontece com facilidade. Aliás, recebo depoimentos do pessoal técnico nesse sentido. É o seguinte: o técnico do Banco atualmente tem muito menos responsabilidade. Qual é a responsabilidade que ele tem hoje? E uma coisa que senti, e que talvez tenha sido isso que rapidamente me integrou quando vim para cá – foi exatamente que, ao chegar, recebi responsabilidade. Lembro-me de que tomei posse no dia 2 de julho de 1964, uma quarta-feira. Na sexta-feira saí para uma viagem sozinho, havia algo que precisava ser feito na COSIPA<sup>80</sup>, e então eu fui, viajei. Fui fazer a visita e o acompanhamento na COSIPA sozinho. Era uma tremenda responsabilidade que estavam jogando em cima de mim, e eu assumi.

### **Hoje, quem o senhor acha que estaria absorvendo essas grandes responsabilidades? Como é que o senhor vê esse problema?**

Eu acho que há um problema de pouca delegação. Os níveis executivos normalmente delegam pouco. Quer dizer, o gerente delega pouco ao técnico, ele faz o trabalho do técnico. O gerente é muito mais técnico do que gerente; o chefe de departamento é muito mais gerente do que chefe de departamento; o superintendente é chefe de departamento. Aquela tendência que havia de logo atribuir responsabilidades aos técnicos que chegavam talvez ocorresse porque o Banco tinha menos funcionários naquela época. É difícil saber qual era a causa, mas o fato é que, hoje, o técnico reclama que não sabe quais são as suas responsabilidades.

### **Quer dizer, o Banco cresceu, ficou maior, e as tarefas ficaram mais divididas, mais pulverizadas.**

Ficaram mais “tarefas”, mais especializadas, não um trabalho abrangente, em que se tem de analisar todos os aspectos e chegar a uma conclusão. Talvez a coisa

esteja, em boa medida, muito especializada, muito “tarefa”. Por exemplo, hoje se diz “faça este quadro de Usos e Fontes”; antigamente se diria “analise este projeto”.

### **Era o projeto como um todo.**

É importante haver delegação, para o Banco e para o técnico. Porque o órgão só funciona bem se todo mundo trabalhar. Se houver muita centralização, o trabalho não flui bem, afunila onde está centralizado. Então, é preciso haver descentralização, exatamente para que o Banco se beneficie disso. E é importante, também, para o próprio profissional, porque é a partir dessa descentralização, da assunção de responsabilidade, que ele vai crescer, se desenvolver e evoluir.

### **Sentir-se mais participante do processo.**

Ele vai adquirir autonomia de raciocínio, de pensamento, vai se articular melhor, porque vai ter de tomar uma decisão, pois a responsabilidade é dele!

**Dr. Sebastião, para situarmos historicamente o seu depoimento, como era a economia brasileira no momento em que o senhor chegou ao BNDE? Estávamos vivendo um momento de profunda crise, não é? Como o senhor encontrou o BNDE nessa crise, e quais eram os grandes debates econômicos da época?**

O momento, realmente, era de transição econômica e política, fruto da evolução de um ciclo que teve grande desenvolvimento na segunda metade da década anterior, com o Plano de Metas<sup>251</sup> de Juscelino<sup>197</sup>. Esse programa, de certa forma, engendrou determinados aspectos que dificultaram a sustentação desse processo. Então, no começo da década de 1960, não só houve um acirramento tremendo no processo político como uma contenção no ritmo de desenvolvimento. Excetuando o ano passado, 1962 foi o último ano em que não crescemos; realmente foi um ano de crise. Foi o período em que o Banco, a meu ver, se afirmou. Foi o momento de transformação do Banco de financiador de infraestrutura para banco industrial. Em 1965, é só olhar as estatísticas e verificar: o Banco aplicou quase 80% dos seus recursos no setor siderúrgico. Foi um momento de transição: o BNDE, que era o banco da energia elétrica, nesse momento (1963, 1964, 1965), deu uma guinada para banco industrial.

**Fazendo uma analogia com a situação atual, nós estamos também numa crise muito profunda, da qual não se sabe que tipo de economia**

**vai sair, que lembra um pouquinho a situação da época de 1966. Como o Banco se estruturou internamente para passar de infraestrutura para banco industrial? De que forma, internamente, o Banco capacitou para fazer este tipo de passagem?**

Na realidade, essa transição correspondeu a uma diversificação de atuação do BNDE. Foi nesse período que o Banco criou o FINAME<sup>9</sup>, não como subsidiária, mas como fundo. O FINAME era o Fundo de Financiamento de Máquinas e Equipamentos, essa era a sua primeira razão social; aliás, nem era a razão social, era o nome de um fundo. Criou o FUNTEC<sup>131</sup> naquela época. Um pouquinho depois, em 1968, criou o FUNDEPRO<sup>130</sup>, que era para apoio a projetos de aumento da produtividade das empresas. O Banco, naquele momento, se abriu para a pequena e média empresa, com o FIPEME<sup>133</sup>. Então, uma característica do Banco, nessa nova realidade que estava enfrentando, foi a adequação em termos de instrumentos de diversificação, por meio de novas linhas e até de novas estruturas.

**Quem eram os técnicos de que se lembra claramente, dessa época em que entrou no Banco?**

Ah, havia muita gente! Naquela época, havia o Departamento de Projetos e o Departamento de Controle. O “quente” era o Departamento de Projetos, porque havia mais ou menos a seguinte questão: o seu projeto entra, você exaure toda a capacidade que o Banco tem de atuar, de modificar, de conformá-lo melhor, na fase da análise. Uma vez analisado, deferido o empréstimo, feito o contrato, o resto é secundário. Isso, a meu ver, é uma visão completamente errada. Hoje, inclusive, o Banco não enxerga assim a sua missão; quer dizer, a fase da análise é importante, mas o acompanhamento é tão importante quanto a análise. Hoje há um consenso quanto a isso, mas naquela época não havia.

**Era um grupo de trabalho que fazia a análise, o economista, o advogado...**

Era um grupo de trabalho, um contador, a mesma estrutura, só que a situação era a seguinte: o economista, o engenheiro e o contador estavam no Departamento de Projetos, e o advogado no Departamento Jurídico. Era feita a análise, produzia-se um relatório e este era encaminhado. Então, em termos de pessoas, tínhamos no Departamento de Projetos, por exemplo, o José Mariano Falcão, com quem tive muito contato porque, embora eu fosse do Departamento de Controle, ele era chefe da Divisão de Indústria Siderúrgica, e tínhamos muito contato por conta

disso. O Eurycles era outro também que tinha posição, todo mundo o conhecia – como ainda hoje o conhecem.

### **Ele era o mesmo tipo de hoje em dia?**

O Eurycles sofreu uma evolução, uma modificação. Hoje ele é profundamente místico, naquele tempo não era, não.

### **Era boêmio?**

Era boêmio, profundamente boêmio.

### **E o Juvenal Osório Gomes?**

O Juvenal, naquela época, não estava aqui, estava na CACEX, no Banco do Brasil. No DCA, o chefe era Luis Carlos Rodrigues; trabalhava muito próximo de nós o Café. Havia o chefe da Divisão de Indústria Mecânica e Transporte, do DCA, muito próximo a mim, uma pessoa extraordinária que morreu prematuramente, o Nilo Caeté. Era um engenheiro muito bom, muito firme, muito sério. Havia também o Ricardo Rebouças. Muita gente...

### **Algumas pessoas, inclusive, continuam aqui. Continuando na linha histórica, a partir de 1970 para que departamento foi?**

Essa estrutura do Banco – Departamento de Projetos, de Controle, Jurídico, Econômico, de Operações Internacionais, e Administrativo – foi adotada em 1963. Eu entrei em 1964 e ela durou até 1968. Em 1968, houve uma reforma que fundiu o DCA com o Departamento de Projetos e criou o Departamento de Operações. Em 1968, efetivamente o “quente” era o DO. Até então eu estava no “frio”, que era o DCA. E passei para o “quente”, o DO.

### **Como o senhor vê a importância do Banco na economia brasileira dos anos 1960?**

Há, talvez, na economia brasileira, um período, no início da década de 1960, que ainda refletia o final dos anos 1950. Os anos de 1962, 1963, 1964 foram de crise. A partir de 1966, 1967 e 1968, houve uma retomada do desenvolvimento. O Banco, a meu ver, assumiu um papel fundamental nesse momento, porque este foi um período de consolidação do próprio setor industrial. Esse setor se desenvolveu na segunda metade dos anos 1950, passou a crise, se consolidou, e o Banco, justamente, deu essa guinada para o setor industrial também neste

momento. Acho que o papel do Banco nesse setor foi importante, consolidou o setor siderúrgico, por intermédio de dois grandes projetos, o da USIMINAS<sup>285</sup> e o da COSIPA; apoiou decisivamente alguns setores básicos da indústria química, a Indústria Nacional de Álcalis<sup>77</sup>, a própria Petrobras<sup>235</sup>, com a fábrica de borracha; apoiou o setor de cimento; começou a pensar em termos de celulose, ainda pensando pequeno, não com os grandes projetos da década de 1970, mas com algum apoio à celulose. Abriu para a parte de metalurgia de não-ferrosos, apoiou o alumínio; a Ingá<sup>76</sup>, no zinco, também. É importante mencionar que o Banco foi o pioneiro no financiamento à pesquisa mineral. Em 1967, resolveu apoiar a pesquisa mineral com financiamentos; quer dizer, era uma atividade de altíssimo risco, mas muito importante, que o Banco decidiu apoiar. Uma das características do Banco, num certo sentido, é de se antecipar às necessidades da economia, e foi o que aconteceu na década de 1960, seja com a guinada para a indústria, seja com a diversificação das suas formas de atuação, e até neste exemplo que estou dando, da pesquisa mineral, o Banco inovou.

### **O Banco, então, se antecipou aos anos 1970 e previu uma estrutura?**

Economicamente, os anos 1970 têm uma conotação que, a meu ver, torna esse período um pouco diferente da década anterior. Essa é muito mais uma tarefa para o pessoal que está pensando na economia como um todo, mas acho que há uma diferença, porque 1960 foi um período de consolidação do momento anterior e de solidificação de uma plataforma. Houve um período de evolução, que foi, sem dúvida, a década de 1950, o plano de Juscelino. Na década de 1960, falando genericamente, houve uma consolidação, mas não um grande desenvolvimento, e em 1970 projetou-se novamente. Você pergunta qual foi a relação de 1960 com 1970. A meu ver, houve uma relação de pré-condicionamento. Quer dizer, construir uma plataforma que seria a base do desenvolvimento posterior.

### **Naquela época se falava em carência de recursos?**

Falava-se. Eu não sei precisar bem as datas, mas houve um momento crítico, se não me engano em 1966 – é fácil, se quisermos, precisar este dado – porque o Banco tinha de longa data, como fonte básica de recursos, o adicional do Imposto de Renda<sup>7</sup>, que era recurso orçamentário. Era alocado diretamente ao Banco. Pois bem, esse adicional existiu até uma determinada data, 1966 ou 1965, não sei precisar bem. Nesse momento, acabou o adicional do Imposto de Renda e, portanto, a fonte de recursos firme que nós tínhamos, praticamente a única.

Imagine se hoje acabasse o PIS! Percebe? Mas era muito pior naquela época, porque hoje o PIS-PASEP<sup>238</sup> representa 40% das nossas fontes. Naquela época, esse adicional do Imposto de Renda representava 99% das nossas fontes, porque não havia abertura para buscar recursos externos, não havia retorno de aplicações anteriores porque a carteira era muito pequena e de longo prazo. Então, o adicional do Imposto de Renda era 90 e tantos por cento da fonte de recursos, e acabou. O Banco se viu diante da contingência de ter os seus recursos definidos anualmente no Orçamento; na discussão do Orçamento da União tinha-se de discutir, de “conquistar” naquele momento a sua posição orçamentária. Não havia autonomia, foi justamente um momento de crise, em que se perdeu a autonomia. Num certo sentido, a própria diversificação do Banco na época, com a criação do FIPEME, do FUNTEC, do FINAME, foi também uma tentativa de encontrar caminhos para resolver seus problemas de recursos. Por exemplo, o FIPEME foi uma linha aberta com recursos externos, de um programa especial do banco alemão Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), para aplicação em pequena e média empresa dentro do Programa FIPEME. Quer dizer, então, que havia escassez de recursos.

**Esses problemas pelos quais o Banco passa, poderíamos chamá-los de recorrentes, porque existem épocas que apresentam quadros de carência de recursos, mas o Banco luta com seu instrumental para tentar elevar esses recursos e aplicar em novos setores. Isso vem caracterizando a atuação do BNDE, não é?**

Tranquilamente, é isso aí. Evidentemente, o quadro é diferente, são atos de uma peça enorme, em que o cenário é diferente em cada ato, mas o enredo é mais ou menos o mesmo.

**No começo da década de 1970, com a recuperação da economia, onde o senhor estava?**

Eu estava no DO, Departamento de Operações. Esse foi um momento muito interessante, porque fui para o Departamento de Operações ainda vinculado ao setor siderúrgico. No Departamento de Controle, o DCA, eu estava no setor siderúrgico, acompanhando empresas siderúrgicas e metalúrgicas. Fui para o DO ainda no setor siderúrgico, mas havíamos sentido, claramente, em cinco ou seis anos de atuação no DCA e no começo do DO, uma deficiência da atuação do Banco nas empresas siderúrgicas, que, basicamente, eram a USIMINAS, a COSIPA

e a Ferro e Aço de Vitória<sup>73</sup>, das quais ele era o maior acionista. O Banco, como maior acionista, era o dono das empresas. Então, a postura do Banco, como financiador apenas, era pouco para aquilo de que a empresa precisava. As empresas precisavam do Banco muito mais para dar diretrizes, para acompanhar o desenvolvimento das atividades. Havia lá uma diretoria que, teoricamente, era a diretoria delegada do Banco, mas que estava ali e precisava receber orientação do Banco, precisava receber diretrizes, precisava prestar contas ao Banco. Nós não tínhamos uma estrutura adequada para esse tipo de coisa, porque a nossa estrutura era uma estrutura de banco, de emprestar dinheiro e acompanhar. Então, a partir dessa percepção de que faltava alguma coisa, nessa época, em 1969, 1970, foi criado dentro do DO o que se chamou Grupo Siderúrgico. Era uma unidade dentro do DO. Como já disse, o DO foi o resultado da fusão do Departamento de Projetos com o Departamento de Controle; fundiram-se e ficou um único departamento, que fazia análise e acompanhamento. Foi dividido em três núcleos setoriais: o núcleo 1, que era indústria; o núcleo 2, que era outro tipo de indústria; e o 3, que era infraestrutura. Dentro do núcleo é que se criou uma Divisão de Análise e uma Divisão de Controle. O Grupo Siderúrgico era um apêndice no Departamento. Era especificamente siderúrgico, mas abrangia apenas as empresas de que o Banco participava acionariamente. E também incluía a análise e o controle dos projetos, e pretendia assumir a postura de acionista, não restringindo sua atuação a uma mera verificação do andamento dos projetos, mas verificando também como a operação estava andando, ver se aqueles programas de produção estavam sendo cumpridos ou não, ver se o resultado que a empresa estava obtendo é razoável ou não. Então, nesse período de 1969, 1970, 1971, eu estava no Grupo Siderúrgico com essa função. O ano de 1971 foi de transição significativa dentro do Banco, porque foi quando saiu o Dr. Magrassi<sup>178</sup> e entrou o Marcos Vianna. O setor siderúrgico passou por uma modificação: a atitude do Banco diante do setor siderúrgico mudou nesse momento. Há pouco mencionei que, em 1966, o Banco gastou quase 80% de seu recurso com siderurgia, que a COSIPA e a USIMINAS estavam no auge da implantação das respectivas usinas. Então, vocês podem imaginar o que isso incomodou aqui dentro. Criou-se certa reação contra a siderurgia, que era esse “bicho-papão” que absorvia todos os recursos do Banco; nasceu internamente uma idiossincrasia para com o setor siderúrgico, talvez até como um reflexo da importância que o setor siderúrgico assumiu nos anos de 1965, 1966. A administração que chegou em 1967, que foi o Dr. Magrassi, veio com uma postura de reposicionar o setor siderúrgico dentro

do Banco. No meu modo de entender, ele exagerou um pouco, cortou drasticamente o apoio ao setor siderúrgico. Em 1971, quando ele saiu e entrou o Marcos Vianna, o setor siderúrgico estava realmente na pior: de 80% dos recursos do Banco que recebia antes, talvez estivesse recebendo 10%.

**O senhor chegava a ter contatos com o presidente do Banco, havia este canal de comunicação com a diretoria?**

Sima, mas havia momentos, não era uma coisa homogênea. Eu me lembro, ainda em 1964, do Dr. Genival<sup>140</sup>, que gostava de receber os projetos e chamar os grupos de trabalho para conversar. Tive contato com ele por conta disso. No período do Magrassi não tive muito contato. Depois, com Marcos Vianna, que era extremamente aberto, tive muito contato. Eu dizia que o ano de 1971 foi de mudança na questão da siderurgia, porque o Marcos chegou e acho que ele tinha uma sensibilidade muito maior para o problema siderúrgico. Realmente, a administração do Marcos foi um momento de retomada de importância do setor dentro do Banco.

**E ainda estava naquele grupo de siderurgia?**

Estava no Grupo Siderúrgico. Mas, naquele momento, em 1971, fui para a chefia do Núcleo Setorial de Mineração, Metalurgia e Siderurgia, que deu origem ao que hoje é o DEPIM. Naquele ano de 1971 o Grupo Siderúrgico praticamente se desmanchou e nós passamos a ter, no nível do próprio núcleo, essa atuação de olhar as empresas de que o Banco participava com olhos diferentes, e não com olhos de Banco exclusivamente financiador. Em 1972, houve uma reforma administrativa pequena, interna, em que, no Departamento de Operações, dos três núcleos foram criados cinco, e criou-se um núcleo de participação societária, que foi justamente o fruto do Grupo Siderúrgico. O Grupo Siderúrgico, que existiu informalmente durante três anos, acabou ressurgindo em 1972 como um núcleo formal dentro da estrutura do Banco. Chamou-se Núcleo de Participação Gerencial e se propunha a ser o núcleo do Banco que olharia as participações societárias com olhos diferentes. Note que naquele tempo o Banco não tinha qualquer subsidiária. Quer dizer, isso tudo tem uma história, tem um encadeamento real. Então, temos em 1969, 1970, 1971, o Grupo Siderúrgico olhando só a siderurgia de que o Banco participava acionariamente; em 1972, o Núcleo de Participação Gerencial olhando as siderúrgicas de que o Banco participava, e outros projetos, tipo Salgema<sup>269</sup>, de que o Banco participava, mas não

tinha o controle. Todos os projetos de que o Banco participava acionariamente, independentemente do setor, foram alocados a esse núcleo, que acabou resultando, em 1974, na criação das subsidiárias, como uma forma de dotar a estrutura do Banco de unidades adequadas a olhar as empresas de que ele participava como acionista e não como mero financiador.

**O senhor já havia dito que os projetos eram muito bem analisados no começo, mas que a parte de acompanhamento era deficiente. Nessa altura, havia aquela conscientização de acompanhamento setorial, acompanhamento da empresa no setor?**

O que hoje no Banco se chama de acompanhamento naquele tempo chamava-se controle. O DCA, quando entrei no Banco, chamava-se Departamento de Controle das Aplicações. Então, era uma filosofia muito de auditor, de olhar a exatidão dos lançamentos e a correção da aplicação dos recursos, com uma conotação ética até muito intensa, mas sem muita preocupação com a verificação do cumprimento dos objetivos que estavam previstos, sem preocupação de verificar os resultados que estavam sendo obtidos. Houve uma evolução marcante, que se acentuou a partir de 1968, no momento em que a análise e o controle passaram a ser exercidos pelo Departamento de Operações e o conceito de controle evoluiu para um conceito de acompanhamento. Por volta de 1970 isso foi amplamente discutido, já no DO, ainda na administração do Magrassi. Foi feito um seminário interno para se discutir novos conceitos de controle e surgiu nesse momento um manual de controle, que se chamou Manual de Acompanhamento. Nesse momento o controle mudou de nome, passou a ser acompanhamento. E o negócio precioso foi que naquele momento, nesse manual, passou-se a conceituar o que era o acompanhamento do Banco. Lembro-me da seguinte definição até hoje: “Acompanhamento do Banco é um sistema que tem como centro a empresa, mas que deve acompanhar o setor e deve acompanhar o projeto.” Então, foi uma mudança radical de filosofia. A visita de acompanhamento era feita por um engenheiro e um contador: o engenheiro via como andou a obra, dava uma olhada, via os índices, “realizou tantos metros cúbicos de concreto, tantas toneladas de equipamentos montados, tantas horas-homem, tantos metros cúbicos de escavação, o cronograma está adiantado ou está atrasado etc.”; o contador ia na contabilidade, via o que foi gasto, via os documentos, o que foi comprovado, e só. Via o projeto e terminava por aí, não via a empresa, nem muito menos o setor. Então, essa evolução foi muito significativa, conceituou-se o acompanhamento como sendo não apenas

a verificação do projeto; o centro, inclusive, não é o projeto, é a empresa. Com um olhar para dentro, para o micro, digamos assim, que seria o projeto, e com um olhar para fora, para o macro, que seria o setor.

**Quer dizer, já seria a sementinha da realização de uma ação sistemática de estudos setoriais?**

Tranquilamente.

**Parece-me que naquela época estava se estruturando no Banco a área de planejamento.**

Pois é, isso foi até 1972. Até esse momento, os estudos econômicos, sejam setoriais, regionais, ou macroeconômicos, estavam com o Departamento Econômico, mas o Banco sempre foi muito estanque. Então, o Departamento Econômico fazia os estudos setoriais, regionais, ou macroeconômicos sem nenhuma interação com o Departamento de Controle, ou com o DO, que naquele momento já tinha algumas informações setoriais e da empresa etc. Estou me referindo ao período de 1969, 1970. O Departamento já fazia esses estudos, mas sem esse tipo de coisa, até 1972, inclusive. Em 1973 foi a grande reforma da Booz Allen<sup>46</sup>, que, a meu ver, foi uma reforma profundamente radical e profundamente competente, tanto que dura até hoje. Desde então nós estamos com a estrutura da Booz Allen; algumas coisas mudaram, mas só na superfície, o cerne continua o mesmo! E, então, aquela reforma criou a Área de Planejamento, em 1973, e institucionalizou dentro dela, primeiro na forma de uma divisão, depois na forma de departamento, o nosso DEPLAN.

**A prioridade sempre existiu no Banco, como correntemente se conhece?**

Até 1973, havia a figura da decisão em princípio, da carta consulta, mas era uma verificação muito mais de cabimento orçamentário que de prioridades, efetivamente. Havia um determinado projeto, o interessado fazia uma carta consulta, que vinha para o Departamento de Projetos ou para o DO, e dava-se uma informação quanto ao enquadramento genérico naquela consulta. Se viesse uma consulta que pretendesse fazer um projeto de um bem de consumo que o Banco não apoiava, que não tinha enquadramento, a resposta era negativa. Mas era uma verificação bastante genérica. Os grandes setores que o Banco apoiava eram aqueles que estavam com verba consignada no seu orçamento. Então a consulta

veio, enquadrado naquilo, a resposta era positiva; não enquadrado naquilo, a resposta era negativa. Todo esse trabalho de verificação de cabimento naquele pedido *vis à vis* ao mercado, de competência do grupo empresarial, todos esses itens que hoje são verificados na análise de prioridade, eram itens verificados só na análise propriamente dita; a prioridade não era prioridade, era uma resposta a uma consulta prévia, era muito mais de caráter orçamentário.

### **E a pessoa não verificava a prioridade intersetorial?**

Não, não verificava.

**Nessa ocasião nós já estávamos vivendo o milagre econômico. Como eram as relações do Banco com a economia de um modo geral? O que aconteceu em termos de orçamento, em termos de recursos? Que novos recursos firmes foram obtidos?**

Em 1971, com a vinda do Marcos, o Banco deu uma respirada. Foi um momento de oxigenação, digamos assim, seja pela própria personalidade dele, seja por causa do momento que nós estávamos vivendo na economia, de euforia, de crescimento muito grande, de lançamento de alguns grandes projetos. Dentro daquela perspectiva de que os anos 1950 foram uma evolução, os 1960 a década da consolidação, e em 1970 houve um novo deslanche, esse foi o momento de grandes programas, como o Programa Siderúrgico e o Plano Petroquímico, houve programa de cimento. Portanto, houve grandes programas industriais. A formulação do II Plano de Construção Naval é dessa época também. O Banco esteve muito presente nessas iniciativas, já agora liderado pela personalidade do Marcos. Em 1973, por se perceber que o Banco tinha um papel destacado a desempenhar nesse quadro, era preciso haver recursos para isso. Então, foi feito um trabalho muito eficaz do Marcos junto ao ministro do Planejamento e nós capturamos o PIS, primeiro, e depois o PASEP, que realmente foi um salto enorme. Se olharmos as estatísticas do Banco, veremos que é um enorme ponto de inflexão em termos de recursos, um crescimento real de 30%, 40%, de disponibilidade de recursos do Banco.

### **Isso deveria se refletir no ânimo das pessoas.**

Refletia no ânimo e na própria estrutura. Veja bem, era um momento, numa série de aspectos, de euforia. No ano de 1973, e até depois, com a nuvem negra da crise do petróleo estourada em outubro, houve momentos em que a economia, quando crescia pouco, crescia 10% ao ano. Não se tinham mãos a medir, não havia

problemas de desemprego, havia inúmeros bons projetos, que tinham até de ser selecionados, e todo o mundo queria investir. Realmente, foi um momento de muito ânimo interno, de crescimento do Banco. Do ponto de vista interno, o Banco melhorou sua estrutura. Eu entrei em 1964. Depois do meu concurso, houve um segundo concurso, em 1966. Depois passaram-se sete anos sem haver admissão de técnicos no Banco, o que só ocorreu novamente em 1973. Foi um momento de crescimento do ponto de vista do quadro funcional, com gente nova chegando.

**Como era, nessa ocasião, aquele fenômeno que o senhor apontava inicialmente, a falta de comunicação do poder máximo com os técnicos?**

Essa questão não deve ser colocada cronologicamente, mas por administração, porque varia muito em função do administrador. No período em que estou no Banco, eu identificaria, não cronologicamente, a administração muito curta do Genival, as administrações do Garrido<sup>191</sup>, Magrassi e Marcos Vianna, e a atual administração. Na administração Marcos Vianna, a meu ver, a comunicação era muito grande, porque ele tinha uma personalidade muito extrovertida, de abertura de ouvir as pessoas e de inconformismo, até porque era uma pessoa também jovem. Vou citar um fato para vocês terem uma ideia. O Marcos veio da Secretaria Geral do Ministério do Planejamento<sup>218</sup> para a presidência do Banco. Quando o Dr. Magrassi saiu, o Marcos veio para o Banco. Eu era, naquela época, 1971, membro do Grupo Siderúrgico e representante do Banco no GEIMET<sup>151</sup>, que era o Grupo Executivo da Indústria Siderúrgica no Ministério da Indústria e do Comércio<sup>215</sup>. Havia um projeto de uma de nossas empresas, a COSIPA, que estava aqui no Banco e lá, e que era, tecnicamente, um projeto sem sentido, com dificuldades enormes do ponto de vista técnico. Ao analisar o projeto, vimos que não tinha sentido, e então demos um parecer negativo. Isso criou uma dificuldade, um trauma, porque ficou um impasse. O impasse foi muito maior, inclusive, no nível de plenário no Grupo Executivo, porque dei o parecer lá. A administração do Banco, sob a direção do Dr. Magrassi, seja porque ele estivesse já no fim do seu mandato, seja porque ele não concordasse com as posições que estávamos defendendo, seja porque ele não quisesse realmente se envolver, não moveu uma palha para resolver a questão. Quem moveu foi o Marcos Vianna, na Secretaria Geral do Ministério do Planejamento. Então, um belo dia, estou na minha sala e recebo um telefonema do secretário geral nos convocando para uma reunião com ele, porque o problema tinha chegado até o ministro e ele queria se inteirar da questão. Então, Marcos Vianna, na Secretaria Geral do Ministério, chamou um

técnico do Banco, que era quem estava estudando o assunto, para ir conversar com ele. Fizemos uma reunião de 2h30 sobre o assunto, em que ele perguntou qual era o problema e eu esclareci. Discutimos, ele entendia de siderurgia, e chegamos à conclusão de que realmente não era absurdo o que eu estava dizendo. A conclusão foi a seguinte: “Vamos chamar a COSIPA aqui.” Na mesma hora ele ligou para o presidente da COSIPA e disse: “Amanhã mande fulano aqui, porque eu quero fazer uma reunião para esclarecer, para ouvir o outro lado.” Estou citando este fato para mostrar como era a coisa. Quando ele veio para cá, essa atitude de abertura foi notável da parte dele. Houve uma mudança interna no Banco, foi um momento em que antiguidade deixou de ser posto. O Marcos chegou em outubro de 1970, e em abril de 1971 eu fui feito chefe de núcleo. Eu era engenheiro, quer dizer, pulei o cargo de chefe de divisão e fui ser chefe de núcleo. E não foi só comigo que aconteceu isso, várias pessoas foram aproveitadas assim, quer dizer, ele pegava um técnico lá embaixo e alçava-o numa posição de chefia.

**O senhor vê alguma diferença entre o corpo técnico que foi entrando a partir de 1973, 1974, comparado com o que entrou na sua época, em termos de postura, de filosofia, de preparo, ou eram pessoas com a mesma mentalidade?**

Vejo duas diferenças básicas. Uma delas, que talvez seja característica do próprio momento histórico, é que na minha época não havia no Banco o técnico recém-formado. Quando havia, era exceção. Eu vim para o Banco com cinco anos de formado e era exceção, era considerado recém-formado. O técnico que vinha para o Banco, em geral, era já mais maduro, tinha certa experiência. Atualmente há muitos técnicos recém-formados. Não estou dizendo que isso é ruim; estou apenas registrando a diferença, porque acho que, em alguns aspectos, é até bom o que existe hoje, embora haja algumas deficiências, algumas dificuldades geradas por isso. A segunda diferença que eu vejo é que, mesmo correndo o risco de parecer saudosista – e não sou saudosista, não – acho que, indiscutivelmente, o processo de formação do profissional sofreu uma deterioração ao longo do tempo. Isso ocorreu por várias razões – seja porque a qualidade do ensino diminuiu, porque toda aquela formação extracurricular que existia em tempos passados deixou de existir, porque não há vida acadêmica, porque não há debates nas universidades; seja porque o número de profissionais aumentou imensamente, o que ainda não é um mal em si, mas no momento em que se aumenta o número de profissionais ao custo de uma redução no nível do ensino,

aí, sim, passa a ser um mal. Acho que há uma degradação, no sentido etimológico da palavra, quer dizer, desceu de grau o nível de preparação do profissional, de uma maneira geral. E esse tipo de coisa refletiu sobre nós.

**O Banco foi ficando cada vez maior, mais especializado, com departamentos cuidando de determinados assuntos a fundo. Do seu ponto de vista, a especialização setorial contribuiu de alguma maneira para essa degradação? Formaram-se bons técnicos setoriais, mas a visão de integração de setores, a visão mais geral, ficou um pouco deficiente. Gostaria de saber se concorda que isso realmente ocorre e se contribuiu para a degradação desse padrão?**

Não concordo muito; não acho que haja uma especialização maior agora. Veja bem: em 1964, quando cheguei no Banco, o chefe da Divisão de Indústria Metalúrgica era o Falcão, que era um siderurgista de autoridade nacional; o Paulo Belotti<sup>234</sup>, da indústria química, era uma autoridade nacional. Incidentalmente, as duas pessoas citadas não são exemplos de especialistas apenas, mas de homens de visão maior que eram especialistas também. Hoje, temos a especialização, mas, em termos relativos, a meu ver, não existe especialização maior do que a que existia naquela época. Hoje há muitos técnicos bons, conceituados, alguns até de expressão nacional, mas não mais que naquela época. A meu ver, o que aconteceu conosco foi, realmente, um pouco a falta de visão integrada, um pouco a falta de articulação dos vários aspectos. Sou meio suspeito para dizer isso, mas acho que, por exemplo, aquela experiência que nós vivemos no SPI (Sistema de Planejamento Integrado) foi um período de reversão desse tipo de coisa, ou, pelo menos, de tentativa de reversão, porque as pessoas passaram a olhar a coisa de uma maneira mais integrada, passaram a discutir, a se relacionar. Para resumir, acho que não houve maior especialização, e sim uma perda de visão de conjunto; houve uma desintegração, não no sentido dramático da palavra.

**E onde o senhor identificaria o ponto de estrangulamento desse problema?**

A causa principal desse problema?

**Exatamente!**

Tenho uma visão que pode parecer meio sem sentido, mas, por exemplo, atribuo uma importância muito grande, como causa para este processo, o fato de

termos estado localizados em 17 locais diferentes aqui no Rio de Janeiro. Nesse sentido, a mudança para o edifício-sede, a meu ver, vai ser algo extraordinariamente fecundo e positivo para o Banco. Nós não nos encontramos, gente! Há quantos meses nós não nos vemos, Salo? Não nos vemos! Não é que não nos falamos; não nos vemos!

### **Eu nunca tinha encontrado o senhor.**

Pois é. Eu acho que este é um aspecto fundamental: nós somos estanques. Não é fácil as pessoas procurarem se entrosar. É preciso fazer esforço, e quando o meio físico dificulta – até o contrário –, induz a uma desintegração. De modo que essa é uma causa fundamental, é uma causa importante. Acho que existe uma necessidade de haver dentro da estrutura do Banco pessoas, órgãos permanentemente preocupados com isso. É preciso promover a integração. A integração não é algo que se dá espontaneamente. A própria natureza humana, espontaneamente, desintegra, porque prevalece o egoísmo, prevalece o interesse particular, de cada um fazer o seu trabalho e não discutir. Então, é preciso que, permanentemente, haja alguém puxando essa ideia integradora. Acho que essa é uma função da área de planejamento, só ela pode desempenhar essa função integradora.

### **Talvez o Departamento de Recursos Humanos...**

O Departamento de Recursos Humanos poderia atuar muito mais no sentido de se discutir uma política de pessoal, de desenvolvimento de recursos humanos. Mas para discutir os rumos do Banco, sua atuação em relação aos setores, a complementaridade de atuação de uma subsidiária, de uma área operacional, esse tipo de coisa, que é a integração no campo de atividade-fim, isso é, fundamentalmente, a meu ver, função da área de planejamento.

**O Sebastião, quando foi chefe de departamento – inclusive foi meu chefe de departamento –, usava muito uma expressão assim: “Vamos juntos!”! Era um processo em que todo o Banco, evidentemente capitaneado por uma outra área, deveria caminhar em determinado sentido, de empreender e tentar operar a realidade. Como um dos principais condutores do SPI, quais foram as dificuldades que encontrou para alcançar o objetivo da ideia? Quais foram as dificuldades práticas e o que acharia da repetição dessa experiência sob outros rótulos hoje em dia?**

Eu sou não totalmente otimista, mas um esperançoso. Naquela época nós vivemos as dificuldades, mas a partir de um certo momento, a coisa, por incrível que pareça, quase que andou sozinha porque criou dinâmica própria. Evidentemente era preciso integrar, articular os estudos que iam sendo produzidos. Acho que, no fundo, a grande dificuldade é uma questão de atitude, de postura comportamental, quer dizer, de as pessoas se despojarem. Nós dizíamos que a dificuldade nesse trabalho do SPI é que o técnico não “fatura” o trabalho, porque está prestando para outro. Aí é uma dificuldade, já que exige um não pensar egoisticamente, mas o pensar no todo, na contribuição que está sendo dada. Você talvez não tenha percebido, mas naquela época, nós vencemos nesse campo em algo que foi fundamental: o trabalho passou a ser assinado em ordem alfabética. Isso foi uma vitória extraordinária, porque deixou de haver aquele sentimento de precedência ou de propriedade. Qualquer trabalho continua a ser feito se há um cliente, se há alguém à espera dele. Se ninguém espera e se esse trabalho, às vezes, é até um pouco incômodo, ele acaba morrendo. Então, a meu ver, foi uma dificuldade, a partir da situação em que a diretoria - talvez até por incapacidade nossa de colocar a coisa de uma forma assimilável - não foi às últimas consequências em termos de aprovar aquelas diretrizes, aquelas políticas de ação.

### **O senhor acha que hoje em dia nós teríamos uma outra condição?**

Eu acho que teríamos uma outra condição, até porque teríamos mais experiência. Quando falo que a diretoria não aprovou, estou criticando um pouco, mas hoje reconheço que às vezes havia coisas inaprováveis, não se podia aprovar algo tão específico. A diretoria do Banco não pode decidir coisas tão específicas como se propunha. O erro que acho hoje que não cometeríamos mais foi propor coisas tão específicas, foi orientar a coisa de tal forma que os produtos do SPI não fossem coisas tão detalhadas, mas diretrizes mais gerais, que servissem de balizamento à atuação do Banco, mas que não fossem tão específicas. Isso é algo para se pensar. Acho que é possível que esse obstáculo seja eliminado. Outro aspecto que acho perfeitamente possível hoje é repetir esse tipo de participação integral. Hoje estamos fazendo um trabalho desse tipo junto com vocês lá, na parte dos Estudos Regionais. Está saindo algo dessa forma, incipiente ainda, com todas as dificuldades decorrentes de ser um trabalho que está sendo feito na área operacional. Não é um trabalho que esteja sendo puxado decisivamente pela área de planejamento, mas vocês estão participando, o DEPLAN está participando, o escritório regional está participando. Então, eu acho perfeitamente possível repetir aquele processo.

**Como é que você, vindo de uma área operacional, trabalhando com projetos, com dados concretos, entrou no Departamento de Planejamento? Quais foram as suas primeiras impressões? Porque a mecânica, a forma de trabalhar é diferente, o produto é diferente. Quais as dificuldades que você, individualmente, sentiu? Ou não teve dificuldade nenhuma?**

Tive dificuldades enormes. Fui para o Departamento de Planejamento em março de 1977. Dois anos antes o Affonso Guerreiro<sup>8</sup> chegou a falar firmemente comigo, querendo que eu fosse para o DEPLAN; houve um mal-entendido e eu cheguei a ser nomeado chefe do DEPLAN. Eu tinha feito uma viagem e, quando voltei, me encontrei nomeado chefe do DEPLAN. Me deu um medo danado, porque eu não sou economista, o que sabia era analisar projeto, fazer a operação, agir no concreto, achava que não tinha competência para o negócio. Baseado nessa argumentação, consegui me “desnomear” e continuar no DEPIM. Em 1977, dois anos depois, eu já tinha dois anos a mais de amadurecimento. E em 1977 provavelmente eu não tinha alternativa, então tinha realmente de enfrentar a coisa. A dificuldade existiu, eu fui para o DEPLAN com perfeita consciência de que era complicado, porque eu não tinha competência específica. Mas acho que há dois aspectos fundamentais aí. O primeiro aspecto é que o diabo nunca é tão feio quanto pintam; pelo contrário, todos nós temos muito mais capacidade do que imaginamos, é preciso se defrontar com as dificuldades. A partir do momento em que a pessoa se defronta com as dificuldades e se dispõe a vencê-las, já ganhou metade da guerra. Realmente fui com vontade, tinha dúvidas sobre a minha competência para o cargo, mas achava que dava, e acabei descobrindo que tinha razão. A segunda coisa que, a meu ver, foi fundamental, foi a atitude do Marcelo Averburg, porque, dadas as circunstâncias como foi feita a substituição, nós conseguimos estabelecer depois um *modus vivendi*, ou um *modus cooperandi* extraordinário. Hoje, sou amigo do Marcelo, admiro-o demais e acho que ele deu uma ajuda inestimável. Não poderia deixar de mencionar o Juvenal também. Lembro-me de que, com 15 dias no DEPLAN, eu me reunia com os gerentes e nós discutíamos horas, mas a linguagem era diferente, até o jargão era diferente. O pessoal do DEPLAN era muito acadêmico, muito economista, e eu era muito engenheiro, muito operacional, muito pragmático. Então, nós conversávamos, fazíamos reuniões, e não conseguíamos nos entender, por incrível que pareça, por causa de linguagem; eu dizia uma coisa, eles entendiam outra, e vice-versa. No final de dez dias nesse estado de coisas, havia uma reunião marcada para decidir

como seria o SPI, mas o pessoal decidiu não fazer a reunião naquela hora. O Juvenal reuniu o pessoal numa outra salinha e funcionou como intérprete!

Então, acho que esses aspectos, de eu ter me disposto a enfrentar as dificuldades e a colaboração decisiva do Marcelo e do Juvenal, permitiram que eu tomasse as rédeas e seguisse em frente.

### **E a Comissão Coordenadora de Planejamento, como funcionava?**

Os coordenadores de cada uma das 22 equipes se reuniam e discutiam. Era uma comissão da qual os diretores participavam como convidados, mas só compareciam o nosso diretor da área de planejamento, que era o Lima Neto<sup>265</sup>, e o Abade<sup>11</sup>, que ia religiosamente a todas as reuniões.

### **O senhor notava maior integração do pessoal?**

Ah, total! Foi um momento muito importante em termos de estabelecimento de discussões ferocíssimas, mas, por outro lado, esclarecedoras. Na medida em que as discussões eram intensas, as coisas se esclareciam. Então, era um momento, a meu ver, muito rico para a vida do Banco, porque as pessoas participavam, discutiam, enriqueciam-se. Eu acho que a Comissão Coordenadora funcionou bem. Em certos momentos alguns reclamavam que a discussão era pouca; algumas vezes a discussão não tocava os pontos importantes, ficava na periferia. Mas acho que tudo isso são dificuldades do processo, que não o invalidam.

### **O senhor ficou no Departamento de Planejamento durante dois anos?**

Não chegou a isso. Entrei em março de 1977 e saí em abril, maio de 1978. Foram mais ou menos 14 meses.

### **De lá foi para onde?**

Fui para a diretoria comercial da Caráiba Metais<sup>106</sup>.

### **O senhor veio de uma área operacional, foi para a área de planejamento, quer dizer, novos conceitos, novas ideias, e aí foi para uma empresa exercer a função de diretor comercial. Como encarou isso?**

Hoje, sinto claramente que a alternância entre a área de planejamento e a área operacional é uma coisa extremamente enriquecedora, porque, como área operacional, há um posicionamento, um enfoque, uma procura de soluções, novamente dentro de um determinado cenário; e, como área de

planejamento, há uma busca de coisas em outro sentido. Então, essa alternância, de se levar uma experiência de área operacional à área de planejamento, é fundamental; e o vice-versa também. A experiência que adquiri na área operacional me ajudou na área de planejamento, porque eu via determinadas coisas de uma forma diferente. Outra coisa que senti claramente, quando fui da área operacional para a de planejamento, foi que havia certa supervalorização da área operacional, da competência da área operacional, ou da competência das pessoas da área operacional. O pessoal da área de planejamento dizia que o fulano da área operacional sabia muito mais porque conhecia a empresa, o que não é verdade, ele sabe tanto quanto o outro. O simples fato de não ter vivido essa experiência maximizava o outro lado, e não é verdade. E o inverso também é verdadeiro. Hoje, em que estou novamente na área operacional, sinto o pessoal inseguro quanto a aspectos mais de estudo, se declarar sem competência para isso. Essa alternância é muito importante porque desmistifica. Fui para a direção comercial da Caraíba no momento em que a empresa estava no nível de realização de 40% de seu projeto. A implantação do projeto estava quase no meio e tinha problemas imensos. A área comercial era a parte de compra de equipamento, o que era uma atividade crítica em termos da implantação do projeto, porque precisava comprar bem e no prazo certo. Na área comercial eu tinha de montar o sistema de comercialização de cobre e de compra de concentrado de cobre. Levei o hábito de fazer estudos e descobri, ao fim de 15 dias, que estava na Caraíba fazendo estudos e planejando como tomar decisões. Mas lá eu tinha mais é que tomar decisões e deixar de fazer estudos. Realmente isso ficou claro para mim num determinado momento. Depois de 15 dias de Caraíba comecei a me perguntar o que estava acontecendo. Estava tudo esquematizado, tudo estudado, mas e as decisões?

**O relacionamento da Caraíba com as outras instituições do governo era tranquilo, era tão bom quanto com o BNDE?**

Era, sim.

**Em todas as áreas, ou o senhor sentia também dificuldades?**

Acho que, num certo sentido, tive algumas oportunidades a meu ver extraordinárias. Por exemplo, essa passagem pela Caraíba. Fiquei na empresa um ano e meio e aprendi muita coisa, tive uma experiência diferente.

Foi muito bom! Quando cheguei, encontrei na Caraíba uma postura de queixa em relação ao Banco, não por falta de dinheiro, mas por incompreensão. O relatório de acompanhamento, criticando o andamento do projeto, deixava o pessoal de lá louco da vida com o BNDE. Encontrei na Caraíba uma atitude contrária e de queixas enormes para com a CACEX<sup>51</sup>; queixas totais à burocracia do FINAME – “não pode comprar nesta empresa porque não está cadastrada”, aquele negócio todo. Então, tive certo papel de atenuar, de procurar mostrar à diretoria e ao pessoal da Caraíba que não era assim, que havia uma outra perspectiva. Quando criticassem o FINAME ou a CACEX, deveriam qualificar melhor, atentar para determinados aspectos. Acho que com isso contribuí para que o pessoal mudasse um pouco essa atitude. Por outro lado, quando vinha conversar no FINAME, na CACEX ou no Banco, eu também procurava sentir, ver como se poderia abordar a questão. Me lembro de reuniões na CACEX, em que o pessoal de lá parece que concordava e eu não mudava nada, estava com a mesma postura, só que tinha certo cuidado na forma de apresentar. Não era nada objetivo, mas havia alguma facilidade em termos de relacionamento com outros órgãos. Com a CACEX, por exemplo, que era um problema crítico na Caraíba, tive relacionamento muito bom; com o Namir Salec<sup>221</sup>, chefe da Divisão de Importação – em geral o pessoal quer ver o diabo, mas não quer ver o Salec – tive muito bom relacionamento. Inclusive, uma das coisas que criticam nele, a meu ver injustamente, é a inflexibilidade e a insensibilidade dele em questões muito importantes. Não tive essa experiência; ao contrário, ele tinha profunda sensibilidade e até abriu.

**Fazendo um balanço dos anos 1970, em quais setores o senhor acha que o BNDE teve maior importância? Como o senhor viu o BNDE nesses anos?**

A economia dos anos 1970 foi realmente de instalação de segmentos industriais de bens de capital, que foi a marca característica, bem como de alguns grandes projetos substituidores de importação de insumos básicos e, também, do grande desenvolvimento da exportação. Nos dois primeiros campos, o Banco teve uma participação muito grande, seja na implantação do setor de bens de capital forte e de grande porte, seja na substituição de importação de insumos básicos. Alguns projetos industriais grandes viabilizaram-se graças à atuação decisiva do Banco, financiando os projetos ou propiciando recursos para a comercialização dos equipamentos por intermédio do FINAME.

**Como o senhor vê a crítica que hoje é feita ao Banco em relação à sua atuação no setor de bens de capital nos anos 1970?**

Já vou chegar lá. Deixe-me só completar o raciocínio na questão do insumo básico e da exportação. Na questão do insumo básico, o Banco também apoiou decisivamente os grandes projetos de celulose, de fertilizantes, de cimento, de siderurgia, de não-ferrosos. A Caraíba, de que falávamos há pouco, é o exemplo mais expressivo. No campo da exportação a atuação do Banco foi mais modesta, porque no grande desenvolvimento das exportações ele praticamente não atuou nada. Atuou na linha da celulose. Na parte de exportação acho que a atuação do Banco foi mais moderada, mas ela foi decisiva para o insumo básico; os setores de fertilizantes e celulose não existiriam se não fosse o BNDE. O Banco deu uma contribuição extraordinária no setor de cimento, bem como no de química e petroquímica; de não-ferrosos nem se fala, e de siderurgia também. Então não há dúvida, neste setor e na parte de bens de capital os grandes projetos foram apoiados pelo Banco. Agora vou responder à sua questão específica sobre a crítica que se faz hoje à atuação do Banco no setor de bens de capital. Presumo que você esteja se referindo a alguma coisa que às vezes se escuta por aí, de que o Banco contribuiu para criar os grandes mamutes, os grandes mastodontes que hoje estão passando por dificuldades econômico-financeiras.

**A crítica é de que o Banco tinha contribuído para o superdimensionamento de certos setores.**

Na realidade, eu não creio esse tipo de crítica que tenha muita validade. Primeiro, porque o Banco não contribuiu para o superdimensionamento do setor. Não quero dizer com isso que não haja um superdimensionamento no Brasil. Houve, no setor de bens de capital, uma atuação do Banco muito voltada para a criação de um parque produtor de empresas nacionais, e tão somente de empresas nacionais, até porque o Banco não pode apoiar empresas estrangeiras. Mas, não tendo havido qualquer mecanismo de reserva de mercado, nem nenhuma providência no sentido de impedir, ou de definir diretrizes e balizamentos, certo cerceamento contra uma implantação indiscriminada de indústrias, surgiram alguns grandes projetos, principalmente de empresas estrangeiras, sem o apoio do Banco, e o conjunto disso tudo realmente pode ter certa capacidade sobrando no quadro de hoje. Por exemplo, há uma crítica de que a VIBASA<sup>289</sup>, como unidade de produção, está superdimensionada, sendo, portanto, inviável. Há um problema técnico fundamental aí. A VIBASA se propõe a produzir peças forjadas ou fundidas

de grande porte. Para se fabricar um eixo de navio ou uma carcaça de reator atômico com 180 toneladas de peso de peça acabada em aço forjado é preciso ter facilidades industriais que permitam fundir, manusear, usinar e trabalhar uma peça desse porte. Isto conduz à necessidade de ter equipamentos de grande porte e, portanto, de grande capacidade. Então, ou se abre mão de fabricar determinado tipo de componente de equipamento de grande porte – e se fica permanentemente dependente da importação deste equipamento – ou instala-se uma usina para fabricá-los, que será uma unidade industrial de grande capacidade. Não há como evitar uma das duas coisas. No caso específico da VIBASA, há uma forma de superar essa dificuldade de produzir uma peça acabada de 180 toneladas. A peça precisa partir de um lingote com mais de 300 toneladas. Então é preciso que haja uma aciaria que forneça instantaneamente, isto é, num período de meia hora, uma hora, essa quantidade de aço. Daí a necessidade de se ter um forno de grande capacidade de produção. Haveria uma alternativa, que seria acoplar a forjaria e a fundição a uma usina siderúrgica, e aí não seria preciso criar uma nova aciaria com essa capacidade. No caso específico da forjaria pesada e da fundição pesada, a proposta que existia era de fazer isso na USIMEC<sup>284</sup>, que é uma indústria mecânica pesada junto da USIMINAS. Então, o conceito básico era justamente ter na USIMEC a prensa que vai fazer o forjamento e as instalações de fundição, mas não era preciso ter a aciaria; o aço viria da vizinha USIMINAS. Isto evitaria o investimento específico para instalar a grande capacidade instantânea de produção de aço. Do ponto de vista técnico-econômico, seria uma solução sem dúvida melhor que a VIBASA, pois evitaria a realização de um grande investimento que ficaria ocioso durante uma grande parte de sua vida útil, colocando em risco a própria viabilidade econômica do empreendimento. Essa solução mais adequada do ponto de vista técnico e econômico corresponderia ao desenvolvimento deste segmento fundamental do setor de bens de capital numa empresa estatal, que é a USIMEC. A decisão é de natureza política, porque o modelo brasileiro é de desenvolvimento do setor privado. Então, não havia como deixar de criar essa empresa no setor privado, e o Grupo Villares<sup>156</sup> era realmente o que tinha melhores condições para conduzir esse projeto. Nós montamos um segmento fundamentalmente privado no setor de bens de capital, e isso tem certo custo, de talvez não haver empresas perfeitamente especializadas, com uma superposição das respectivas faixas de produção, o que é desvantajoso. Enfim, esse tipo de coisa tem algumas desvantagens, mas é o preço que se está pagando para poder adotar uma determinada posição, uma determinada solução...

**Esta crise nos está ensinando que a estrutura industrial que está aí tem de passar por aperfeiçoamentos e modificações. Como é que o senhor desenharia a estrutura industrial dos anos 1980? Como se configuraria a solução desse tipo de problemas atual, e como configuraria o novo estado de coisas da economia brasileira?**

Acho que estamos, claramente, diante do esgotamento de um ciclo de desenvolvimento da economia. No início da nossa conversa, mencionei a década de 1950, o patamar de 1960, e a nova inflexão dos anos 1970. Se olhar com um microscópio, vejo o seguinte: o crescimento dos anos 1950, o patamar dos anos 1960, e o crescimento dos anos 1970. Se me afastar um pouco, não diferencio essas três fases. É um único ciclo, que talvez tenha começado até antes disso, com a crise de 1930, aquela história clássica que todos nós conhecemos, ou deveríamos conhecer. Indiscutivelmente, nos anos 1970 estamos no final desse ciclo de desenvolvimento, cuja mola mestra foi uma industrialização de bens de consumo, foi o processo de industrialização em cima da indústria automobilística. Esse ciclo, a meu ver, está esgotado. Nós estamos ainda numa fase descendente, não chegamos no fundo do poço. Acho que o grande desafio que se nos coloca hoje é exatamente identificar qual vai ser, ou qual deve ser, a mola propulsora do próximo ciclo de desenvolvimento, e tomar todas as providências para realmente acentuar e orientar esse desenvolvimento futuro.

### **O senhor definiria alguma ênfase setorial nesse novo ciclo?**

Sim, eu vislumbro alguma coisa nesse sentido. Essa é uma discussão que está precisando ser feita aqui no Banco. Todos nós temos de discutir essa questão, cada um de nós tem de acrescentar alguma coisa e chegar a formar um consenso. Mas vejo o investimento de infraestrutura, indiscutivelmente, como uma importante mola propulsora neste ciclo de desenvolvimento, quer dizer, transporte ferroviário, transporte portuário. Os economistas dizem que está acoplada a uma mudança da nossa matriz de produção, uma mudança fundamental na nossa matriz de transporte. É preciso mudar essa matriz de transporte e não é em cima do rodoviarismo que chegaremos lá. Acho que o transporte vai ser um setor propulsor do próximo ciclo. Acho que há um segundo setor, que seriam alguns segmentos industriais dos quais ainda não tiramos todo o proveito que poderíamos tirar. Vou citar um exemplo: o setor de construção naval. Acho que nossa indústria de construção naval é hoje a segunda do mundo em volume de produção, e estamos com capacidade ociosa. Temos uma demanda contida de transporte de

navio, porque não temos transporte sobre água, de cabotagem, ou interno. Temos pouco transporte hidroviário. Por termos uma demanda contida, temos de tirar todo o partido que pudermos da indústria de construção naval para o mercado interno e para a exportação, porque temos mão de obra e aço baratos, portanto temos navio barato. A construção naval, para mim, é um exemplo; há outros segmentos dos quais podemos tirar partido. A celulose tem um potencial grande de desenvolvimento. Ao investir na modificação da matriz de transporte de longa distância e de transporte urbano, ao dinamizar determinados setores industriais, estaremos fundamentalmente dando encomendas ao setor de bens de capital. Há um aspecto que tenho colocado para o meu pessoal lá da área. Pensem no seguinte: para que o processo de desenvolvimento não seja meramente acumulativo é preciso haver um conteúdo dinamizador, sinérgico, que é a tecnologia. O setor de bens de capital foi dinâmico na década de 1970 porque tinha bastante conteúdo tecnológico. Mas não devemos nos iludir, porque construir a VIBASA, não realiza esse conteúdo; ele só se realiza quando faz o produto, quando tem encomenda. Então, no meu modo de entender, temos, nesta indústria de bens de capital, ativos fixos implantados, não temos ainda uma indústria de bens de capital. Só teremos indústria de bens de capital quando tivermos encomenda também, quando esses ativos fixos e essa capacidade tecnológica, representada pelos nossos engenheiros, pelos arquivos, pelos projetos etc., puder ser dinamizada e convertida em encomenda. Às vezes nós perdemos a perspectiva de que o setor de bens de capital será um setor importante no futuro não como aquele no qual vão se localizar os investimentos em ativos fixos, mas porque, ao receber e fazer encomendas, ao se colocar em movimento, estará gerando o desenvolvimento econômico.

**Neste sentido, existem duas correntes: uma, que poderíamos chamar de redimensionamento de parte dos bens de capital por meio de submissão da oferta; e outra, pela geração de encomendas.**

Há duas correntes, uma que advoga a adequação de estrutura da oferta, ou da dimensão da oferta, à dimensão da demanda, e outra que advogaria a ocupação da capacidade de oferta existente. Não há por que voltar, não há superdimensionamento, essa é a realidade. Talvez isso tivesse faltado na resposta que dei à pergunta que você fez antes: não se pode dimensionar o setor de bens de capital, além desse aspecto específico em que me alonguei demais, para daqui a dois anos. Este é um país que tem uma população de 120 milhões de habitantes,

população essa que cresce a 2,5% ao ano! É um país que tem 8 milhões de km<sup>2</sup> que estão despovoados, que estão aí para serem conquistados! Então, é um país para ser construído. Como é que o nosso setor de bens de capital, que vai fazer as máquinas com as quais vamos construir este país, está superdimensionado? Se nós estivéssemos na Holanda, em Luxemburgo, ou mesmo na Alemanha, até se podia pensar, mas no Brasil não há superdimensionamento; o que há é um subdimensionamento nosso de postura, o pensar pequeno, o não acreditar em nós mesmos. Claro que há crises, momentos de dificuldade! Se tínhamos um processo de desenvolvimento que se fundamentava num determinado setor ou num determinado segmento industrial cujo desenvolvimento se esgotou, isso não significa que paramos e que vamos voltar para trás. A economia é isso mesmo, agora vem um outro ciclo. O que é que está faltando? Não está faltando transporte? Nós não temos alguns segmentos industriais com potencial de desenvolvimento? Então vamos dinamizá-los! Eu acho que o grande desafio é exatamente reposicionar, reorientar o desenvolvimento econômico para seguir os caminhos que estão abertos, disponíveis pela frente.

### **E como o senhor vê o Banco atuando nesse novo espaço econômico?**

Acho que o Banco tem um papel fundamental a desempenhar dentro desta perspectiva, que poderíamos ver no seu todo. Além da infraestrutura, além de alguns segmentos industriais, a meu ver temos algo mais que está existindo, que é Carajás<sup>145</sup>. Por incrível que pareça, a ocupação da Amazônia Oriental, o aproveitamento racional, sem açodamento, sem queima de etapas, do que lá existe, é mais do que base para um novo ciclo do desenvolvimento econômico. Temos o problema energético a resolver. Estamos investindo em petróleo, o problema é que ainda vamos descobri-lo; temos potencial hidrelétrico a explorar; temos carvão – é um carvão diferente, num certo sentido de pior qualidade do que o carvão americano ou europeu, mas é o carvão que nós temos e seu aproveitamento pode dar muito boa coisa. Então, temos um conjunto de setores –, vários deles, todos eles, ou uma articulação deles e dos investimentos neles –, que provavelmente vai ser a mola mestra do novo ciclo de desenvolvimento. Qual é o papel do Banco? É contribuir, de um lado, por meio do estudo, do debate, da formulação, para que o governo e a própria sociedade brasileira encontrem esses novos caminhos, e, de outro, por intermédio de sua ação financiadora. Se há algo que eu acho que o Banco sabe fazer é apoiar o desenvolvimento econômico, é o que ele tem feito nestes 30 anos.

**Será que a forma de ver do Banco, do ponto de vista setorial, está ficando pobre diante desse novo quadro complexo? Será que a visão setorial precisa formular outras questões suprassetoriais, como as questões urbanas, ambientais, algumas questões colocadas inclusive na temática de transportes, como meios de uso de solo? Se isso é importante na sua visão, o que o Banco poderia fazer nesse sentido?**

Acho que talvez não seja a complexificação dos problemas que indique a necessidade dessa visão suprassetorial. Mesmo que os problemas fossem simples, para resolvê-los adequadamente seria necessário ter uma visão suprassetorial. Uma visão meramente de fatores de produção disponíveis, estruturas de produção, competitividade, custos de mercado, não basta; tem de haver uma visão maior, independente da complexidade dos problemas. Acho que o Banco é muito pobre em termos de olhar o Brasil com os olhos do regional. O Banco não conhece o Brasil regionalmente. Se pergunto como é o setor de cimento, você sabe mais ou menos como é; como é o setor siderúrgico, você sabe mais ou menos; e isso o técnico médio do Banco sabe, independentemente de onde ele trabalha. Mas se perguntar o que é o Ceará, o que é Pernambuco, nós não sabemos. Sabemos apenas do folclore, as rendas, a lagosta do Ceará, o Carnaval de Olinda. Nós não conhecemos o Brasil regionalmente. Então, acho que esse é um campo que é muito necessário que o Banco desenvolva. Esses perfis regionais que o Banco está fazendo agora resultam justamente da abertura dada por ele, a partir de 1979, para apoiar estados, convênios etc. e permitir que ameahássemos um conjunto bastante razoável de informações de natureza regional, física, de estrutura de produção, demográfica, fundiária. Acho que se trata de recuperar isso, e é o que estamos nos propondo a fazer com os estudos regionais. Se conseguirmos aliar a essa visão setorial clara, correta e competente que nós temos também uma visão regional, o Banco vai dar um passo à frente, vai sofrer uma gradação, no sentido de evoluir, porque então vai conseguir ver as coisas de outra forma. Note que olhar setorialmente não é olhar apenas estatisticamente, perceber que aplicamos mais ou menos em tal região. Não é nada disso. No primeiro estudo regional, que saiu na semana passada, nós discutimos o Ceará. Foi feito um diagnóstico da economia do estado. Um dos dados apresentados por esse estudo é a necessidade de gerar dentro do Ceará, por ano, 28 mil empregos em função da população do estado, do crescimento demográfico. Se não quisermos que haja um êxodo enorme, precisaremos gerar 28mil empregos no Ceará. Veja como essa visão regional agrega informação nova: nós sabemos que a economia brasileira precisa gerar, no

mínimo, de 1,5 milhão a 2 milhões de empregos por ano. Onde vamos gerar esses empregos? Vamos gerá-los na periferia do Rio de Janeiro, no Nordeste ou no Rio Grande do Sul? Evidentemente que, de um lado, vamos gerar esses empregos onde existirem algumas condições que permitam desenvolver atividades produtivas que absorvam mão de obra. Este é um dado, é um balizamento da questão. Mas existe outro, que depende da política e da orientação que eu adote. Ora, se eu sei que no Ceará eu preciso de 28 mil empregos, estou detalhando, estou acrescentando àquele conhecimento que tenho do número global de empresas que vou criar uma informação de natureza importantíssima. Sei que, daqueles todos, 28 mil têm de ser no Ceará. Então, tenho de encontrar uma forma de criar esses empregos dentro do Ceará se não quiser deslocar o problema, criar condições de não resolvê-lo. É preciso que o Banco tenha, além da visão setorial, uma visão parassetorial, seja num nível mais amplo (macroeconômico), seja no nível regional. É preciso ter esse tipo de visão.

**Complementando essa parte de setores, como é que o senhor vê a parte de agricultura no BNDE? Como o BNDE poderia pensar na agricultura?**

A agricultura é um tema que acho que não é o nosso *metier*. Temos um Departamento de Desenvolvimento Agrícola na minha área, mas nós sempre discutimos lá que essa denominação é um equívoco. Nós atuamos na infraestrutura rural; não atuamos na agricultura, não somos um Banco de atuação na agricultura. Hoje o que é a estrutura de atuação na agricultura? É investimento na agricultura? Existe toda uma estrutura, no Banco do Brasil<sup>34</sup>, na rede de bancos privados e comerciais, dentro do esquema do crédito rural, que atua na agricultura. Nós não atuamos na agricultura, atuamos na infraestrutura rural. Poderíamos até tentar demonstrar – mas apenas “estatisticamente” – que temos um programa de agricultura, no qual englobaríamos o setor de fertilizantes, a agroindústria e a infraestrutura rural. Mas seria algo meramente semântico. Não vejo o nosso papel no setor de agricultura como muito grande. Temos um papel fundamental a desempenhar no setor industrial e no de infraestrutura, seja de transportes, de telecomunicações, de energia elétrica, urbano ou rural. Mas, diretamente, no setor agrícola, acho que nossa atuação é marginal.

**Ao longo de sua vida profissional, o senhor viajou bastante, visitou algumas indústrias importantes fora e, principalmente, visitou também**

**alguns organismos financeiros internacionais. O que acha da organização da indústria e dos organismos internacionais – o Banco Mundial<sup>39</sup>, por exemplo – em termos de postura em comparação à atuação do Banco? Em função disso, o senhor verificaria no Banco alguma lacuna em termos organizacionais?**

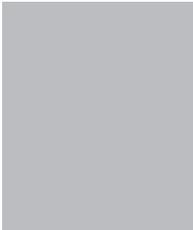
Do ponto de vista industrial, temos uma indústria nascente – é o que o pessoal chama de indústria infante –, uma indústria nova, que tem um potencial muito grande, seja de mercado, seja pela própria idade que ela tem. Então, se compararmos, por exemplo, uma indústria siderúrgica, uma USIMINAS ou uma COSIPA, com uma Nippon Steel<sup>223</sup>, é claro que existem diferenças fundamentais de escala, de cultura, de grau de maturidade. A Nippon é uma empresa muito mais consolidada. Do ponto de vista de eficiência operacional, acho que nós, já em muitos casos, atingimos e até superamos padrões internacionais. Do ponto de vista de tecnologia, também em muitos casos já dispomos. Temos a indústria aeronáutica; embora não estejamos ainda fabricando os produtos mais avançados, a EMBRAER<sup>105</sup> já está investindo pesado no desenvolvimento de um projeto de aeronave, a jato puro e de médio porte, para o transporte regional de passageiros. Este é um belo exemplo de tecnologia desenvolvida no Brasil, por técnicos brasileiros, em empresa nacional vinculada ao Ministério da Aeronáutica<sup>213</sup>. É evidente que há o apoio de institutos de pesquisa e de técnicos do exterior; haverá também partes, peças e componentes do produto final que serão importados. Mas isso não minimiza a importância do que está sendo feito na EMBRAER, e é o coroamento de um esforço que começou lá atrás, há mais de 20 anos, com a criação do Instituto<sup>170</sup> e do Centro Tecnológico da Aeronáutica<sup>59</sup> (ITA e CTA), em São José dos Campos (SP). Então, acho que nós temos, do ponto de vista industrial, basicamente todas as condições para nos desenvolvermos. Temos boas plataformas para nos lançarmos, não há nenhuma deficiência básica nem fundamental que seja um obstáculo intransponível. Temos, de uma maneira geral, as bases para um grande desenvolvimento e para nos posicionar no mercado internacional tranquilamente. Falando em termos de BNDE, em termos organizacionais do Banco: é difícil comparar com o Banco Mundial, que você mencionou como exemplo, porque, inclusive, não o conheço em detalhe. Acho que temos aqui, em termos organizacionais, que dar uns passos à frente. Um deles foi este a que já nos referimos no início, de termos que nos agregar, no sentido contrário ao de desagregar; temos de procurar nos integrar, falar a mesma linguagem. Temos de formar uma corrente de pensamento. Acho até que, às

vezes, é quase por coincidência que não discordamos, porque nunca fizemos esforço para buscar uma identidade. De uma maneira geral, não existiu nada para que dois técnicos do Banco pudessem desenvolver, debater, discutir ou terem uma linha de pensamento! Isso falta aqui no Banco! Acho que, às vezes, falta ao Banco uma postura um pouco mais ativa, porque recebemos determinados pratos feitos e a possibilidade de alterar, de modificar, ou de aperfeiçoar determinados projetos é pequena, porque quando eles chegam ao Banco já são fatos consumados. Se não tivéssemos uma atitude tão passiva, se saíssemos mais, se fôssemos mais para fora do Banco, poderíamos ter um resultado melhor. Acho também que teríamos, talvez, de buscar um entendimento mais estreito com o próprio centro das decisões do governo, buscar um pouco mais essa relação, porque isso representa o fortalecimento do Banco.

**Quais são as alternativas de canal com o governo que o senhor vê neste momento?**

Não existe alternativa de canal. A alternativa de canal são os membros da nossa diretoria, é o presidente, é o ministro. Mas acho que isso pressupõe uma determinada estratégia e um determinado programa. Talvez o que esteja faltando no Banco – nem sei bem se está faltando – seja exatamente uma estratégia. O presidente do Banco tem de falar dia sim, dia não, com o ministro; o ministro tem de falar dia sim, dia não, com o presidente sobre tais e quais assuntos, ter isso muito claro e não fazer a coisa esporadicamente ou espasmodicamente, quando surge uma necessidade. Nós temos de ter uma relação sistemática. Não é propriamente uma alternativa de canal, é talvez utilizar melhor o canal de que dispomos. E, finalmente, uma coisa que acho muito importante, é que o Banco deveria dar uma importância muito grande ao desenvolvimento de seu pessoal. Num ano como este que estamos vivendo, em que o orçamento está curto porque a economia está num quadro recessivo, a promoção do desenvolvimento econômico, nos moldes clássicos que o Banco está acostumado a fazer, que é financiar projetos de desenvolvimento, está mais ou menos difícil. Como é que nós vamos fazer desenvolvimento econômico? Primeiro, não há projeto; e, segundo, se houvesse projeto, não haveria dinheiro. Então, realmente é um momento de dificuldade da linha de promoção do desenvolvimento econômico. E agora, como é que fazemos? Vamos ficar nos lamentando? O que eu imagino é que há várias formas de se promover o desenvolvimento econômico: se nós aproveitarmos esse quadro para capacitarmos nosso pessoal, para treiná-lo, estaremos promovendo o

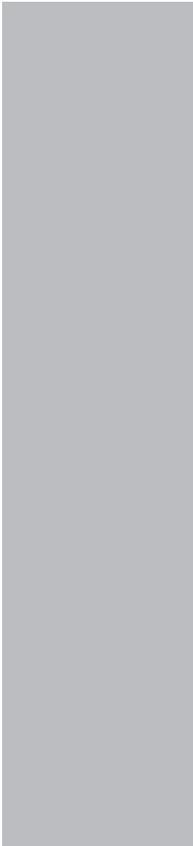
desenvolvimento econômico, por que o técnico do Banco que hoje aprenda, se conscientize e conheça o que é desenvolvimento econômico, amanhã saberá agir coerentemente com o que viu hoje. Estamos vivendo um momento em que o treinamento é absolutamente fundamental. Temos de treinar internamente, temos de capacitar o pessoal do Banco a compreender cada vez melhor o que é desenvolvimento econômico. Fazer desenvolvimento econômico, neste momento, não é necessariamente apoiar projetos, até porque não existem projetos, e o dinheiro está curto. Fazer desenvolvimento econômico é, por exemplo, capacitar o pessoal do Banco, é fazê-lo treinar. A partir do momento em que o pessoal do Banco compreender isso, amanhã, quando as condições externas objetivas passarem a existir, será aplicado o que se aprendeu hoje aqui. Não sei se a ideia está clara. Nós falhamos internamente, a meu ver, nessa parte de recursos humanos, de treinamento, de desenvolvimento, de administração de recursos humanos. Não é uma comparação com o Banco Mundial porque nem sei como eles tratam essa questão, mas acho que, olhando para nós, aqui dentro, está falhando. Não é crítica, não, mas acho que é necessário fazer isso. Está na hora de fazer, até porque, hoje, esse é um objetivo do desenvolvimento econômico.



*ENTREVISTAS*

## *III- EMPRESÁRIOS*

*CLÁUDIO BARDELLA, JOSÉ MINDLIN E  
LUIS EULÁLIO DE BUENO VIDIGAL FILHO  
EINAR KOK E HORÁCIO CHERKASSKY  
EUGÊNIO STAUB  
MÁRIO DEDINI OMETTO  
PAULO VILLARES E ABRAHAM KASINSKY*



*Cláudio Bardella\**  
*José Ephim Mindlin*  
*Luis Eulalio de Bueno Vidigal Filho*

Cláudio Bardella é um empresário paulista, nascido em 1938. Formado em Engenharia Industrial Mecânica na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, assumiu a Bardella S.A. antes mesmo de concluir o curso. É membro e um dos fundadores do Instituto de Estudos de Desenvolvimento Industrial (IEDI), foi presidente da Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base (ABDIB) e vice-presidente do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP).

José Ephim Mindlin, advogado, empresário e bibliófilo brasileiro, nasceu em São Paulo em 1914. Formado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, advogou durante alguns anos, até que decidiu fundar a Metal Leve, empresa do setor de peças para automóveis. Deixou a empresa em 1996. Preside a Sociedade de Cultura Artística. Atualmente, dedica-se integralmente a uma paixão que tem desde os 13 anos: colecionar livros raros. Em junho de 2006, Mindlin foi eleito membro da Academia Brasileira de Letras.

Luis Eulalio de Bueno Vidigal Filho nasceu em 1939, em São Paulo. Advogado, formou-se pela Universidade de São Paulo em 1963 e concluiu pós-graduação em administração de empresas na Universidade de Illinois, EUA, em 1965. Atuou na COBRASMA, empresa de sua família. Foi vice-presidente do Sindicato da Indústria de Forjaria do Estado de São Paulo e do Sindicato da Indústria de Peças para Automóveis e Similares; representante do setor de autopeças no Grupo Executivo da Indústria Automotiva do Ministério da Indústria e Comércio; e diretor adjunto da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo/Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP/CIESP), onde foi também vice-presidente e, entre 1980 e 1986, presidente.

---

\* Cláudio Bardella foi entrevistado com José Ephim Mindlin e Luis Eulalio de Bueno Vidigal Filho, em 10 de dezembro de 1982, por Paulo Jerônimo de Souza, Nora Lanari e Ângela Coronel.

**Esta pergunta é comum aos senhores. Quando e como foi o primeiro contato de sua empresa com o BNDE<sup>41</sup>?**

**LEBVF:** Tenho a impressão que, talvez, nosso primeiro contato com o BNDE tenha sido antes da própria fundação da instituição, uma vez que o primeiro presidente do Banco foi o professor Ari Frederico Torres<sup>20</sup>, que era diretor superintendente da COBRASMA<sup>71</sup>. Acho que o primeiro contato da então Companhia Brasileira de Material Ferroviário – que hoje é a COBRASMA – com o Banco ocorreu quando se pensava em fundar o BNDE, ainda na época do Ponto IV<sup>246</sup>. O meu primeiro contato com o Banco foi em 1958, já discutindo problemas relativos à indústria de autopeças. Acho que, nesse aspecto, o José Mindlin poderá falar melhor do que eu, mas o grupo COBRASMA, hoje, tem os dois principais setores – tanto o de material ferroviário, que é original, como o de autopeças – intimamente ligados ao Banco. A indústria automobilística, na minha opinião, não existiria sem a indústria de autopeças, e esta, por sua vez, não existiria sem o BNDE. Disso eu não tenho a menor dúvida! Em relação ao setor ferroviário, o BNDE foi, praticamente, o realizador, o avalista e o financiador dos poucos planos sérios que houve no Brasil. Então, nós temos um vínculo muito grande, como disse, por continuarmos em dois setores intimamente ligados ao Banco. Além disso, o Sistema BNDE tem hoje uma atuação muito grande, principalmente por intermédio do FINAME<sup>9</sup>, no setor de bens de capital.

**JM:** Nós acompanhamos a ação do BNDE desde a sua formação e, afinal, creio que até 1964 o BNDE cuidou mais da parte de infraestrutura, não financiando a indústria, propriamente. Cuidou mais do setor estatal, da infraestrutura, etc. Então, a partir de 1964 – creio que foi por volta dessa época –, os contatos que tive com o BNDE foram mais com o setor técnico. Eu era presidente do Sindicato dos Fabricantes de Autopeças<sup>274</sup> e discutíamos com afinco a política do setor, seu desenvolvimento e como o Banco poderia colaborar. Penso que foi por essa época que o Banco começou a atuar no campo industrial. A equipe do BNDE era um grupo realmente interessado em conhecer os problemas e em ter a visão do empresariado, procurando não dar um tipo de orientação para o Banco sem antes ouvir os setores industriais. Nós tivemos muitos contatos e deles guardo uma lembrança muito boa. Nesses contatos houve a possibilidade de mostrar quais as dificuldades que as empresas nacionais estavam enfrentando e como poderiam ser apoiadas. Esses foram os primeiros contatos que eu tive pessoalmente, mas a empresa, propriamente dita, fez muito poucos contatos com o BNDE, salvo no

FINAME, que até hoje utilizamos, alguma coisa em *pró-cap* e financiamento de subsidiária.

**CB:** Nós iniciamos os contatos a partir da data em que o BNDE começou a trabalhar com empresas privadas, em junho de 1964. Nos primeiros contatos com o BNDE apresentamos, na época, um plano de viabilidade de expansão da Bardella S.A.<sup>42</sup>, uma empresa fundada em 1911 e que nunca tinha, até então, recorrido a créditos oficiais para sua expansão. Até aquela época, a empresa havia se expandido com recursos próprios. Desde 1964, esses contatos têm sido permanentes, de ambos os lados, seja diretamente, como empresa, ou por meio de entidades de classe, e até participando de conselhos que existiam no BNDE – por exemplo, a EMBRAMEC<sup>103</sup>. Eu entrei para o Conselho logo no início e saí, agora, quando a EMBRAMEC foi encerrada com o processo de fusão que gerou a BNDESPAR S.A..<sup>45</sup> Além disso, tive também participação efetiva em vários seminários realizados pelo BNDE, que postulavam novas políticas e novos programas do Banco. Esse contato, nos últimos 18 anos, tem sido quase permanente.

**Se possível, gostaria que os senhores explicitassem os contatos, as experiências, se existem queixas e como era a burocracia. Havia demora na aprovação de projetos e liberação de recursos? Como foi a experiência de cada um?**

**JM:** O Cláudio Bardella lembrou bem a nossa participação nos conselhos. Por ocasião da fundação da IBRASA<sup>165</sup>, fui convidado a participar do Conselho e nele permaneci até sua extinção. Depois, creio que houve sorteio na definição dos conselheiros que ficariam na nova empresa, na BNDESPAR. Éramos 33 conselheiros e apenas 11 permaneceriam, mas eu fiquei no Conselho do BNDE. Sinceramente, a atuação da gente como conselheiro foi um pouco frustrante, porque havia poucas reuniões e, realmente, não sentíamos ter uma influência marcante do Conselho na atuação da instituição. Nós recebíamos informações posteriormente. Devo dizer que nunca tive restrições ao que as empresas estavam fazendo e creio que atuaram bem e deram um bom apoio à indústria. Não ouvi muita reclamação das empresas quanto à burocracia, pelo contrário, havia um espírito de cooperação; e empresas viáveis que estavam com dificuldades administrativas receberam da IBRASA assistência e apoio. De modo geral, acho que as empresas funcionaram bem. Mas, como conselheiro, não tive muita oportunidade de influenciar. Em relação ao BNDE, por exemplo, eu disse ao presidente do Banco

que os conselheiros gostariam de ter maior participação na formulação das políticas, no exame dos casos. É claro que o papel do Conselho não é o exame ou a aprovação de pedidos concretos, pois isto é atribuição do setor executivo do Banco, mas o Conselho pode atuar na formulação das diretrizes gerais, na determinação das áreas e setores que devem ser estimulados, no tipo de empréstimo ou de investimento em ações que deve ser feito. Entretanto, o acompanhamento mais frequente daquilo que a empresa está fazendo é importante para que se verifique se as diretrizes estão sendo seguidas, se cabe alguma alteração. Isso é uma coisa que ainda deve ser feita, por intermédio de contatos mais frequentes.

**CB:** Nós temos uma experiência de mutuário um pouco diferente da do dr. Mindlin. O primeiro contato, em junho de 1964, foi um pouco penoso, como sempre é o primeiro contato entre o mutuário e o seu banco financiador. Naquela época, até ficamos um pouco assustados com as exigências que se faziam, não usuais. Não apenas em termos banais do projeto, mas em termos das garantias que tinham de ser oferecidas para a obtenção de empréstimos. Mas essa foi a primeira impressão. Depois que houve conhecimento mútuo, mais profundo, com evidente confiança de ambas as partes, o nosso relacionamento com o Banco se tornou muito simples. Eu acredito que isso não aconteceu de forma generalizada, ou por falha de um dos lados, mas no caso específico da Bardella nunca houve desentendimento com o BNDE. Pelo contrário, nosso relacionamento tem sido sempre o melhor possível. Quando o BNDE inaugurou o sistema de participação acionária, via sua subsidiária, nós também fomos os primeiros a receber capital de risco do Banco, via EMBRAMEC. Em 1973 fundamos uma subsidiária que recebeu o capital em 1974 – à época, foi um caso quase inédito, porque assumimos o controle de uma empresa multinacional que já se encontrava no Brasil. A EMBRAMEC entrou com uma parcela bastante pequena (4%), e se por um lado atrapalhou um pouco, por outro lado também fortaleceu o lado nacional da transação com a multinacional. Quando, posteriormente, em 1975, a mesma coisa foi feita com outra subsidiária – esta originária de Portugal, enquanto a primeira era da Alemanha –, a EMBRAMEC participou com 40% das ações sem direito a voto. Esse tipo de atuação fez com que essas empresas não recorressem tanto à capital de financiamento, porque foram formadas dentro de uma estrutura de capital bem mais sadia. Finalmente, em 1975, nós recomparamos do BNDE a participação que ele tinha nas duas empresas. Portanto, essas duas empresas são

resultado dessa colaboração inicial com o BNDE. O mais importante para o Grupo Bardella – e talvez para o setor de bens de capital, que hoje, infelizmente, a gente vê diminuindo – foi a participação do FINAME. Este foi para o setor de bens de capital o único órgão financiador de longo prazo desse país, com financiamento de vendas ou financiamento ao comprador. O FINAME serviu como uma mola propulsora muito grande desde a sua fundação, porque era o único órgão a que nós, empresas de capital nacional, podíamos recorrer para enfrentar as ofertas que vinham de fora, com pacotes de financiamento a longo prazo e juros subsidiados também. Por outro lado, até a criação do FINAME, nós não tínhamos nada a oferecer. Aqui a empresa comprava a vista ou importava a prazo. Por ser descapitalizada, a maioria das empresas acabava optando pela importação, por causa do financiamento. O FINAME veio cobrir essa lacuna. Infelizmente, nos últimos dois anos, com os cortes nas dotações orçamentárias do FINAME, novamente o setor de bens de capital foi atingido pela falta de um órgão financiador, o que redundou, em minha opinião, no revigoramento dos pacotes da Europa e do Japão, alijando novamente a empresa nacional. Depois do esforço feito nesse País nos últimos dois ou três anos – em que a empresa nacional conseguiu participação maior e investimentos efetivos –, agora há a quebra de índices de nacionalização que já se teria atingido. Por exemplo, em Itaipu, a maior hidrelétrica do mundo, há 91% de nacionalização; em contrapartida, na miniusina do Mato Grosso o grau de nacionalização é 40%. Isso eu acho um absurdo! É uma coisa que, no futuro, devemos prestar atenção. Já que a entrevista é uma memória, há que se registrar a importância do FINAME para o setor de bens de capital.

**JM:** Eu tenho impressão que o problema não é estritamente do BNDE. O Banco depende de orientação geral da política econômica e realmente os recursos têm sido limitados em excesso. Nós estamos falando em história e eu me referi, principalmente, a um passado, mas não a esses últimos dois ou três anos. Nós usamos o FINAME como compradores, não como vendedores. E aí o Cláudio Bardella tem toda razão! O que se passou a vender no mundo foi financiamento, em vez de se vender produto. O produto brasileiro era equivalente e o financiamento é que dava a vantagem. Com a necessidade de divisas, o governo passou a comprar uma série de coisas para obter um financiamento livre. Uma parte do financiamento tinha de vir na forma de crédito para a compra de equipamentos estrangeiros que o País realmente não necessita, e eu sei que uma boa parte dos equipamentos comprados ainda está na Europa, depositada no porto. Isso realmente não é uma

responsabilidade direta do BNDE. O fato é que o BNDE ficou com escassez de recursos nesses últimos dois, três anos. A indústria, que tinha projetos com prazos determinados – que poderiam ter sido completados em prazo menor do que o foram –, por sua vez ficou na dependência da liberação de créditos que tinham sido concedidos pelo BNDE, gerando atraso. Isto é um problema mais ou menos sério! Eu falo, ouvindo referências de terceiros. A nossa empresa é um pouco conservadora demais e fugimos de endividamentos, mas ouvimos as referências de terceiros e é frequente a queixa de que um contrato assinado oferece uma segurança muito relativa quanto ao prazo de liberação dos recursos. Há empresas que estão em dificuldades por causa disso. Lembro-me que nós tivemos uma consulta, muitos anos atrás, para um projeto de expansão da ordem de 100 milhões de cruzeiros. Os técnicos examinaram o projeto e nos disseram: “É um absurdo vocês fazerem um projeto só de 100 milhões de cruzeiros, vocês deviam expandir, vocês deviam estudar pelo menos um projeto de 400 ou 500 milhões de cruzeiros, não tem cabimento uma coisa só de 100.” Sinceramente, nós nos assustamos – não fizemos nem o de 100. Mas fomos fazendo, depois, com recursos próprios. De fato, o BNDE precisaria de mais liberdade de ação e recursos assegurados.

**LEBVF:** Existe burocracia no Banco, não há dúvida alguma. Como em toda instituição de grande porte, a burocracia, infelizmente, é necessária. Uns criticam que é grande demais, e outros que é normal. O que faço não é uma crítica, pois em relação à minha experiência, que é a experiência de uma empresa grande, sou obrigado a reconhecer que a burocracia do Banco é razoável, não é ruim. Entretanto, sei que em relação à pequena e média empresa a burocracia do Banco é mais do que “burocracia”. A falta de parâmetros e as mudanças de certos conceitos na execução de projetos no Banco levam as pequenas e médias empresas, muitas vezes, até a desistirem de tentar um financiamento. Agora, para a grande empresa, isso é um pouco diferente. A grande empresa está preparada para enfrentar esse tipo de burocracia e sofre menos. Existem casos, que conheço, de pequenas e médias empresas que desistiram do financiamento do BNDE por causa da dificuldade de preencher os requisitos exigidos para um determinado projeto.

**Na convivência dos senhores com o BNDE, que outros momentos de crise os senhores acompanharam?**

**LEBVF:** Eu não diria que houve momentos de crise entre o setor e o Banco, e sim que houve um momento de crise que ambos, tanto o setor como o Banco,

sofreram juntos. Talvez, o pior momento seja este que todos nós estamos vivendo agora, no qual o Banco tem uma série de projetos que estão sendo financiados – ou que já vinham sendo – e na prática ele não é o gestor de seus próprios recursos. O BNDE vive de recursos concedidos ou autorizados pela SEPLAN<sup>270</sup>. Em 1964, evidentemente, foi um período muito ruim – não estou estabelecendo nenhuma analogia, pois não vejo semelhança entre 1963 e 1964 e agora. Mas, certamente, foi também um período muito difícil para o Banco. Talvez você não lembre por ser muito jovem, mas quando o governo brasileiro resolveu suspender remessas para o exterior, o BNDE foi o que mais sofreu. Eu não tenho certeza, mas talvez nessa época o BNDE tivesse mais avais fora do que o próprio Banco do Brasil. Aqueles seis meses de suspensão de pagamentos da dívida externa brasileira foram momentos muito difíceis para o BNDE.

**JM:** Bem, nós tivemos a crise que se iniciou em 1966 e só terminou em 1970. Você sabe que as crises começam rapidamente e demoram muito para terminar. Infelizmente, entramos num processo de recessão em 1980 e vamos começar 1983 e continuamos em crise; portanto, acho que vai demorar muito mais do que a de 1966 para acabar. A situação mundial está mais conturbada e difícil do que a que tínhamos em 1966. Naquela época, eu me lembro bem, várias empresas não resistiram, sumiram e hoje já não fazem parte da indústria nacional. O nosso receio hoje é que nos próximos três, quatro anos esse enorme contingente industrial, o parque industrial instalado neste País, vá se ressentir de forma mais profunda do que em 1966. Não se trata de entreguismo e de desnacionalização, como em 1966 se acusou o governo, porque hoje nem a desnacionalização vai fazer com que algumas empresas continuem existindo, uma vez que o capital estrangeiro também começa a fugir deste País. O número de empresas estrangeiras postas à venda no Brasil começa a ser alarmante, de forma que me parece oportuna uma mudança de política na atuação do BNDE – nesta altura, final de 1982 –, repensando a sua política para o próximo triênio. Realmente, a crise de 1966 foi uma crise econômica das mais sérias, mas se tratava de por ordem num verdadeiro caos. Havia certa inevitabilidade nas medidas e elas acabaram produzindo resultados. No final do governo Castello Branco<sup>164</sup>, a economia foi posta em ordem. O que tornou possível o chamado “milagre das administrações”, do governo Costa e Silva<sup>21</sup>, foi o fato de ter sido posta em ordem a economia de 1964 a 1967, com a inflação caindo de cerca de 80%, de 100%, para 25%. Mas, naquele período, o BNDE ainda estava atuando pouco em relação à indústria. O problema era de

crédito geral, e não passamos de juros negativos para positivos de repente, de um dia para o outro. Então, a empresa que não tivesse uma estrutura de capital adequada se encontrava em dificuldades, muitas vezes intransponíveis. O BNDE, como administrador de uma série de recursos – não só os recursos do Tesouro, pois tem outras fontes, como, por exemplo, o PIS e o PASEP<sup>238</sup> –, deveria a meu ver usar esses recursos muito mais para capitalização de empresas do que para financiamentos. Embora eu saiba que isso não depende só do BNDE, mas depende de uma orientação global. O financiamento é uma ilusão, pois atende a uma situação momentânea e, na maior parte dos casos, não fortalece, ele enfraquece a empresa. A única coisa que fortalece a empresa é um aporte de capital, é ter uma estrutura mais forte, de maior participação de capital e menor parte de dívida. No Brasil, é ao contrário! Acho que a média é 30% de capital próprio para 70% de capital emprestado, quando essa proporção não é ainda maior. Em 1977, o ministro Bulhões<sup>229</sup>, o ministro Hélio Beltrão<sup>159</sup> e eu fomos convidados pelo ministro Velloso<sup>187</sup> para fazer um estudo sobre medidas de fortalecimento da empresa nacional. Nós examinamos os problemas da empresa nacional, que são de toda ordem: administrativos, tecnológicos, etc. Chegamos à conclusão de que não adiantava estudar nenhum desses problemas antes de corrigir a estrutura de capital das empresas. Nossa sugestão foi a de que os recursos, a poupança compulsoriamente retirada do setor privado, menos o Fundo de Garantia<sup>132</sup>, ou seja, aquela que passava para o BNDE, voltasse ao setor privado sobre forma de capital e não de empréstimo. Com isso, poderia haver necessidade, em certos casos, de o BNDE buscar a remuneração do PIS e do PASEP de 3% mais a correção monetária. Mas, de um modo geral, isso provavelmente não ocorreria e os assalariados receberiam mais do que os 3%, porque participariam do crescimento das empresas. O BNDE, de lá para cá, de alguma forma tem aplicado esses 5%, ou seja, 10% do PIS e do PASEP em capitalização. Creio que uma coisa importante, que agora está sendo repensada, é o que o BNDE deve fazer para frente. Deveria aplicar uma parcela maior desses recursos na capitalização das empresas. Eu li que a ideia era usar o PIS e o PASEP para o financiamento às exportações, e isto me parece uma coisa mais arriscada do que utilizar esses recursos para a capitalização de empresas. Não sei o que é que o Cláudio pensa disso.

**CB:** A origem dos recursos do programa de financiamento às exportações, se não me engano, não é diretamente a renda. É a imobilização correspondente a futuras exportações. Este parece que é o programa no qual o BNDE vai ter uma

atuação maior, e com um retorno bastante curto para o ativo imobilizado, de forma que haja um retorno em divisas de, no máximo, três anos. Por sua vez, os juros serão inversamente proporcionais ao retorno. O programa não me parece ruim e, inclusive, o total de recursos alocados para o programa também é insignificante. Se não me engano é da ordem de 60 bilhões de cruzeiros – não é nenhum número assustador, por causa da imobilização. São 30 bilhões? Mas pode dar um retorno de US\$ 60 bilhões, e num prazo de três anos. Acho que vale a pena ser feito! Continuo preocupado é com a situação da falta de recursos que vai existir daqui para frente, e com taxas de juros altamente positivas, fora do sistema do BNDE e mesmo dentro do BNDE, pois não me parece que a correção monetária seja atraente para ninguém. Isso significa retornos com 12%, por exemplo, retornos máximos em cinco anos em investimento, quando sabemos que capital intensivo tem retorno de oito, dez, 12 anos. Isso tem levado também muitas empresas estatais a um estado de insolvência maior, o que acaba refletindo na iniciativa privada, porque não recebe depois aporte de capital. O endividamento das estatais hoje é uma brutalidade, inclusive induzido pelo próprio governo, pois algumas delas estão com 5% de capital próprio e 95% de capital de terceiros. E nós falamos em 30%, 70% para empresas privadas. Essa foi uma mudança introduzida no BNDE, penso que em 1976 ou 1977, pois até então era obrigatório, em qualquer projeto, ter no mínimo 40% de recursos próprios e, no máximo, 60% de capital de financiamento. Houve uma mudança, a partir dessa data, na qual se passou a admitir apenas 20% de recursos próprios e 80% de financiamento. Parece-me que isso foi um erro, mas era época de substituir as importações a qualquer preço, a qualquer custo. Infelizmente, para algumas empresas isso deu certo e para outras, não, e fez com que a participação de subsidiários do BNDE, como EMBRAMEC, IBRASA e FIBASE<sup>118</sup>, passassem a ter de aportar maiores recursos para suprir essa deficiência. Então, se criou um círculo vicioso em torno desses financiamentos, que, de forma indireta, acabavam estatizando mais a economia, uma vez que a renda dessas ações passa a ser um problema para essas subsidiárias. É estranho, por exemplo, para nós que recomparamos. É um exemplo ao contrário! É bom para nós recomparamos a participação das subsidiárias do BNDE em nossas subsidiárias. Verifiquei, com satisfação, que a Associação dos Funcionários do BNDE<sup>25</sup> detém, hoje, 3% do capital da Bardella, sem favor algum, comprado em bolsa e sem plano de viabilidade algum. É esse tipo de participação acionária que me parece mais salutar, e não a participação acionária de pronto-socorro. E ela aconteceu por um dimensionamento errado da relação capital-próprio/capital-

de-terceiros. Se isso é para o futuro, essa é uma lição que devemos aprender. Existem certas regras em empresas sólidas que não podem ser quebradas, porque só eventualmente dá certo – na maioria dos casos, não.

**Fazendo hoje um balanço, de que maneira os senhores acham que o BNDE contribui, positiva ou negativamente, para o crescimento dos setores representados pelos senhores?**

**JM:** O balanço do BNDE, a meu ver, é um balanço altamente positivo. Se o BNDE não fosse criado, não tivesse funcionando nesses 30 anos, o Brasil não teria se desenvolvido como se desenvolveu, tanto no setor de infraestrutura como no plano industrial. Pode ter havido falhas, sem dúvida alguma, e o Cláudio apontou algumas delas. Eu acrescentaria a questão dos empréstimos que foram feitos a empresas de viabilidade duvidosa dentro de planos um pouco ambiciosos, transformando o BNDE, em certos casos, em hospital. E essa não era a função do BNDE! Como o Cláudio disse, há certas leis econômicas que não há como contornar. Então, uma empresa que realmente não é viável deve ser liquidada; se ela não é bem administrada, se não tem uma estrutura financeira adequada, não pode sobreviver ao aporte continuado de empréstimos. Acho que nem precisamos mencionar os casos que são bastante notórios, não tem utilidade nenhuma. Uma empresa pode estar em dificuldade, isso não é desdouro nenhum, mas ela precisa ser viável para ser auxiliada, de modo que o papel do BNDE seja um papel transitório. O fato das empresas irem parar nas mãos do BNDE – sem que seja possível hoje desestatizar, porque essas empresas não são atrativas para ninguém – realmente é um erro. Mas vocês perguntaram sobre um balanço de acertos e erros. Eu diria, tranquilamente, que os acertos foram maiores.

**LEBVF:** Eu não tenho dúvida e acrescentaria à declaração do dr. Mindlin a minha confirmação. Acho que sem o BNDE, hoje não teríamos uma estrutura industrial neste país, onde a empresa nacional ainda tem um papel importante. Sem o BNDE, provavelmente o país teria uma estrutura industrial formada de multinacionais e de empresas estatais, uma vez que o empresário nacional, por definição, é sempre um empresário pobre e a escassez de recursos nacionais é notória. Sem essa colaboração do BNDE na formação do parque industrial brasileiro, a importância da indústria privada nacional seria provavelmente muito pequena hoje. É o que eu disse: a indústria ferroviária tem tido apoio desde o início do BNDE, assim como a indústria de autopeças. Acho que baseado nesses

avais que eram dados ao EXIMBANK<sup>115</sup> para que investíssemos, a grande maioria pelo menos, nasceu com financiamentos externos, garantidos pelo BNDE. Não tanto o financiamento do Banco, mas financiamentos garantidos com complementação. Dessa perspectiva, então, foi altamente positivo. Ultimamente, na década de 1970, em relação à indústria de bens de capital, surgiu um aspecto negativo. Estou falando com certo tom de ironia, pois o BNDE incentivou e induziu construirmos fábricas grandes demais, mas aliado à nossa vontade. O BNDE não forçou ninguém a fazer o que não queria fazer. Mas, realmente as fábricas que nós fizemos – e falo do setor de bens de capital em geral – eram fábricas para um mercado que não podia cair nunca. Ele não caiu, mas despencou. Hoje a ociosidade é muito grande, o que cria de certa forma um problema para o BNDE também do ponto de vista dos recebimentos.

**Gostaria que os senhores retomassem as críticas que fizeram sobre a burocracia do FINAME. Gostaria de saber como foi a experiência dos senhores nesse relacionamento empresa-FINAME.**

**JM:** Eu estava preocupado por estar elogiando muito o Banco, com pouca crítica ao FINAME. Mas não posso fazer crítica alguma, pois creio que é uma instituição que tem tido uma função absolutamente fundamental para o setor de bens de capital. Eu diria que o FINAME é, talvez, o ponto de apoio, a viga mestra, de toda a sobrevivência do setor brasileiro de bens de capital. Sem o FINAME a indústria nacional de bens de capital não teria, no meu modo de ver, condições de sobrevivência. Poderia nascer, poderia ser construída uma fábrica, mas não formaria um setor, pois não teria a menor condição. Acho que é muito difícil criticar o FINAME, mesmo as pequenas e médias indústrias, até microempresas, pois tudo o que eu ouço a respeito do FINAME é o melhor possível. Pode haver muitas vezes queixas de alguns agentes do FINAME, mas do FINAME propriamente dito, ou do BNDE como FINAME, não conheço crítica.

**CB:** Estou chegando a uma fase da vida que sei cada vez menos, de mais coisas. De modo que não saberia entrar em muitos detalhes sobre o FINAME, mesmo porque na empresa não sou eu quem lida com o assunto. Mas, o que tenho ouvido dizer de um modo geral é que o FINAME é uma das coisas que melhor tem funcionado no programa de apoio à indústria. Salvo nas fases em que houve falta de recursos – nas quais a indústria, os fabricantes e os compradores se ressentiram da escassez de recursos –, em matéria de burocracia eu não me

lembro de ter ouvido queixas sobre o FINAME. Pelo contrário, é considerado um processo ágil e rápido. Os repasses por intermédio das agências e dos bancos de financiamento, ou de bancos particulares que tiveram recurso do FINAME, funcionam com muita eficiência, principalmente para a pequena e a média empresa. O pequeno e o médio empresário têm horror de hipotecar a sua casa, seu sítio, o seu automóvel, para um plano de investimento qualquer ou para quem quer que seja. O FINAME é muito mais flexível, pois a garantia do investimento é dada pelo próprio equipamento, com uma forma jurídica de fácil execução, e muito mais flexível do que as garantias exigidas para empréstimos diretos. A única dificuldade existente hoje com o FINAME, além da falta de recursos, é que os juros, evidentemente, subiram, e os prazos encurtaram, juntamente com a carência. Numa época de difícil situação da economia brasileira, o nível de atividade industrial do País se agrava.

**Eu gostaria de saber como é que os senhores veem o espaço que o BNDE vai ocupar na economia brasileira daqui por diante.**

**JM:** Com um pouco de preocupação. Eu acho que atenção é importante, pois o espaço me preocupa. Vou usar de toda sinceridade. Acho que se tivermos muitas Petrobras ou muitos Bancos do Brasil, teremos problemas sérios. Nós, do setor privado, porque não vai ter espaço para nós. É essa a minha preocupação. O meu medo é que acabe o nosso espaço.

**CB:** Eu tenho a impressão de que o BNDE deve se fazer a mesma pergunta. É questão da atribuição que o governo lhe der, e dos recursos que ele puder dispor. Em função disso, a atuação do BNDES poderá ser muito eficiente e o passado já demonstrou isso. Entretanto, acho que não depende nem de nós, nem do próprio BNDES.

**JM:** Tenho a impressão de que isso irá depender muito mais da fixação das prioridades de desenvolvimento nacional que deverá ocorrer daqui para frente. O BNDE, como um agente do desenvolvimento, será um executor dessa política. O BNDE já modificou várias vezes suas prioridades, ao longo desses 30 anos, em função de mudanças de prioridades do governo central. Como eu acredito que mudanças e reformas bastante profundas deverão ocorrer nos próximos anos, o papel do BNDE também deverá se modificar bastante. Eu não saberia definir agora qual seria esse papel, uma vez que vai depender, como eu disse no início, das prioridades nacionais que serão fixadas daqui para frente.

## *Einar Alberto Kok\** *Hessel Horácio* *Cherkassky*

Einar Alberto Kok é empresário, formado em agronomia pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) da Universidade de São Paulo. Trabalhou no Departamento de Produção Animal da Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo até 1945. Foi, então, para a Máquinas Piratininga como gerente de fundição, ocupando posteriormente diversas funções na mesma empresa, inclusive a diretoria, até sua aposentadoria em 1983. No período de 1983 a 1987, foi secretário da Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia do governo Franco Montoro, em São Paulo. Foi presidente do Sindicato da Indústria de Máquinas do Estado de São Paulo (SINDIMAQ). Desde 1983, faz parte do Conselho de Administração da Romi.

Hessel Horácio Cherkassky (1918–1994), empresário ligado ao ramo de celulose e papel, nasceu em 1918, em Araraquara, interior de São Paulo. Formou-se na Faculdade de Direito do Largo São Francisco, em 1942. Além de conselheiro e de consultor de diversas empresas e entidades e de suas atividades no grupo Klabin, foi porta-voz do setor como presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose (ANFPC) - atual Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA) - entre 1979 e 1994. Foi ainda presidente da Toga – Indústria de Papéis de Arte J. Tscherkassky; vice-presidente do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo); presidente do SEPACO (Serviço Social da Indústria de Papel e Papelão dos Estado de São Paulo); conselheiro e ex-presidente da CECEPLA (Confederação Industrial de Celulose e Papel Latinoamericana) e membro do Comitê Consultivo de Especialistas em Celulose e Papel da FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação).

---

\* Einar Alberto Kok foi entrevistado com Hessel Horácio Cherkassky, em 9 de dezembro de 1982, por Ângela Coronel, Paulo Jerônimo de Souza e Jorge Marques Leandro.

**A primeira pergunta é comum aos entrevistados. Quando é que os senhores tiveram o seu primeiro contato com o BNDE<sup>41</sup>, e como foi esse contato?**

**EK:** Eu tinha uns anos de vida profissional quando foi fundado o BNDE, em 1952. Naquela época, a imagem que o BNDE tinha na classe empresarial era de uma entidade um pouco afastada da realidade. Não tínhamos uma ideia clara do que era um banco de desenvolvimento. Aquilo surgiu de repente, como uma coisa um pouco esotérica, acima dos limites normais em que costumávamos lidar com os bancos comerciais, com os bancos de desconto. Creio que o meio empresarial recebeu com muito interesse, mas julgávamos que o BNDE fosse trabalhar mais na área pública, na área da infraestrutura dos grandes projetos de investimento. Surgiu depois o plano da indústria automobilística, o GEIA<sup>147</sup>, e o BNDE se engajou definitivamente no auxílio à indústria privada para que esta colaborasse com o que era o primeiro grande plano nacional de substituição de importações. Nesse momento, a minha empresa, Máquinas Piratininga<sup>206</sup>, projetou a instalação de uma fundição em Taubaté – a primeira projetada para o bloco de motores – e esse empreendimento gerou o primeiro contato empresarial com o BNDE. Surpreendentemente para nós, tudo transcorreu num ambiente de maior facilidade, pois esperávamos encontrar uma burocracia enorme e processos demorados, mas verificamos que o BNDE, naquele momento, vinha ao encontro das necessidades da indústria e seu objetivo era cooperar para realização de um plano fundamental para o crescimento nacional. Esses contatos foram tranquilos: recebemos o financiamento e implantamos a fundição, que posteriormente passou para a Willys<sup>296</sup> e, hoje, pertence à Ford<sup>123</sup>. Isso é o que eu poderia dizer do primeiro contato, muito bem sucedido, de um empresário que, naquele momento, começava apenas a tomar conhecimento do que era o BNDE.

**HC:** O BNDE inicialmente não deu a nós uma ideia de suas efetivas possibilidades. Era um banco de desenvolvimento e, naturalmente, seria capaz de gerar investimentos. A indústria de celulose-papel, ramo ao qual estou ligado há muito tempo, passava por uma fase que eu não chamaria de artesanal, mas poderia dizer que era uma fase primária. Nesse momento, devido à evolução mundial do produto celulose, base para a produção de papel, os investimentos necessários para a modernização da produção eram muito grandes para que o empresário brasileiro tivesse possibilidade de realizá-los. O aparecimento do Banco criou uma expectativa que só muitos anos depois, efetivamente, se

viabilizaria. O relacionamento com o BNDE se realizou por meio de contatos pessoais e por visitas do próprio Banco, quando então começamos a sentir a viabilidade de investimentos. Na verdade, houve algumas empresas que individualmente começaram a realizar essa atividade, conjugada ao BNDE, mas num dado momento, em 1967, o BNDE sentiu a precariedade das informações do setor para viabilizar seus projetos e políticas setoriais. Na época, eu era presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose<sup>27</sup>, melhor dizendo, eu era presidente da Associação Paulista. Por não existir a associação nacional, a paulista tinha um sentido nacional devido à sua representação. A Associação realizou um contrato com o BNDE e por intermédio de uma firma especializada se dispôs a fazer o levantamento nacional geral do setor. Paralelamente, realizamos um levantamento estatístico, e com esses elementos básicos, o estatístico setorial, o BNDE adquiriu uma arma, ou seja, um meio de avaliar o panorama do setor e as viabilidades. Essa foi a origem do que, posteriormente, seria o primeiro plano nacional de papel de celulose. Foi graças a esse desenvolvimento, que o BNDE, dando ao setor os meios para os grandes investimentos, permitiu que realizássemos o ideal de transformar o Brasil de um país importador de papel e celulose a exportador

**Dr. Einar, gostaria de ouvir o senhor a respeito do FINAME<sup>9</sup>.**

**EK:** Tenho a grande satisfação de ter acompanhado o FINAME desde o seu nascimento em 1966 – precisamente 02 de setembro de 1966 –, pelo Decreto n.º. 59.170<sup>94</sup>. Minha exposição é mais como presidente de uma entidade de classe, o Sindicato da Indústria de Máquinas do Estado de São Paulo<sup>273</sup> e como diretor da Associação Brasileira de Desenvolvimento das Indústrias de Base<sup>24</sup>, pois nós clamávamos, insistentemente, por um sistema que financiasse a produção nacional de bens de capital. Era imperdoável o que ocorria no sistema brasileiro, pois as empresas, para se reequiparem, enfrentavam uma enorme dificuldade para conseguir recursos e, ao mesmo tempo, não existia nenhum mecanismo que pudesse sustentar a venda das empresas, dos seus produtos e, de certa forma, dar a elas a tranquilidade de que encontrariam um mercado comprador bastante acessível. Nessa época, o presidente do BNDE era José Garrido Torres<sup>191</sup>. Ele teve a feliz ideia de levar avante uma queixa da indústria de base e lançar o FINAME. Eu considero o FINAME, talvez, a agência mais bem sucedida do BNDE, pelo menos sob o aspecto da indústria nacional de bens de capital. Ele veio atender diretamente aquilo que pedíamos e instaurou um sistema, acredito, sem

precedentes na época. Um dos conselheiros do Sindicato, Justo Pinheiro da Fonseca<sup>198</sup>, consagrou como princípio básico do FINAME a conciliação da velocidade de decisão com a desburocratização. Podemos dizer que foi “um ovo de Colombo”, pois a intermediação de um agente financeiro – uma inovação, naquela época – praticamente proporcionou ao sistema uma agilidade enorme. As indústrias tiveram facilidade para resolver seus problemas de financiamento, de suas vendas, e os compradores, por sua vez, perderam o receio de que um processo demoraria meses e anos para ser resolvido se transitasse em um órgão do governo. Considero como extremamente válida, como um instrumento de desenvolvimento nacional, essa agilidade do FINAME, que o consagrou desde o início. Dessa época em diante, os programas da indústria nacional de bens de capital, sobretudo as indústrias de máquinas ferramentais, tiveram novo horizonte à sua frente. Passaram a comercializar seus produtos com grande facilidade, não tiveram problemas, diretamente, de acesso às fontes de financiamento. Por outro lado, nessa época, surgiu um problema interessante. Quando o FINAME foi lançado, os agentes financeiros – ou seja, os bancos privados – foram mobilizados para o sistema. Eles eram os agentes do FINAME, por meio dos quais se faziam os negócios. Então, nesse momento se colocou a grande dúvida: qual seria o interesse do banco privado de entrar num financiamento de longo prazo, como era o financiamento do FINAME, e responsabilizar-se pelas operações que fossem feitas por seu intermédio? E alguns bancos foram muito relutantes. Disseram que não se interessavam por esse tipo de operação, pois a taxa era muito baixa e não havia nenhum interesse comercial do banco em participar do sistema. Até que os bancos mais dinâmicos e mais avançados perceberam que o FINAME era um instrumento de serviço aos seus clientes, e também de captação de novos financiamentos, de novos negócios – ou seja, era um grande instrumento de abertura de nova clientela para os bancos. Alguns deles foram realmente líderes e não eram bancos tão tradicionais, como alguns que relutaram em entrar no sistema. Os que viram pela fresta e perceberam o que representava ter em mãos um instrumento como o FINAME, foram os grandes agentes dinamizadores do processo.

**Dr. Horácio, pelo que o senhor falou, parece que o relacionamento BNDE/empresário sempre foi muito íntimo, um diálogo muito franco. Eu gostaria que o senhor falasse sobre isso e também sobre o apoio do BNDE. Se ele contribuiu para a projeção que o setor de celulose e papel**

**tem hoje no mundo, ao mesmo tempo em que aumentou a carga instalada de celulose de eucalipto, porque parece que esse diálogo contribuiu para que um grande número de empresas do setor afluísse ao BNDE para buscar financiamento.**

**HC:** Há aspectos muito importantes nisso, como, por exemplo, o fato de ter sido possível o financiamento para investimentos em firmas de grande porte, criando viabilidade para a indústria nacional de celulose e papel. Na posição atual do setor no Brasil, a participação de empresas estrangeiras é muito pequena. Para mim, isso ocorre graças ao papel que o BNDE exerceu na época, com ações muito adequadas. Era levada ao BNDE, por exemplo, uma proposta de investimento para 500 toneladas, e o Banco estabelecia, considerando a perspectiva internacional, uma projeção de produção de 1.000 toneladas diárias, não mensais. Esse nível de 1.000 toneladas diárias nos assustava tremendamente, porque era um investimento de alto custo e era uma perspectiva que apontava para a necessidade de exportação. Mas graças à colocação firme do BNDE, na época, grandes investimentos se realizaram. Assim alcançamos esse nível internacional, pois diversas empresas se instalaram com esse financiamento dado pelo BNDE. Por outro lado, esse financiamento também gerou outra consequência, que foi a criação da indústria para máquinas de celulose e papel no Brasil. Essa indústria se deve ao financiamento do BNDE e da pressão que o Banco fez ao exigir um índice de nacionalização. Com isso, conseguimos instalar no Brasil diversas indústrias de máquinas, que levaram a uma situação que nos permite dizer que temos, na indústria de papel e celulose, uma nacionalização em torno de 85%, 90%. Esse fato é muito importante, porque temos hoje uma grande tecnologia no setor de máquinas e produzimos equipamentos atualizados e de altíssimo valor técnico, existindo um fluxo de exportação de máquinas de celulose e papel para o mundo todo. Creio que isso se deve ao fato de o BNDE ter favorecido o desenvolvimento da indústria de celulose, criando a viabilidade da indústria de máquinas e gerando o excedente de exportação, ou seja, fechando o círculo. Sua indagação é de muita importância, pois foi nessa época que houve no Brasil, no setor de celulose, o desenvolvimento de celulose de eucalipto de fibra curta, que foi o mais importante realizado nessa área no mundo. A celulose de eucalipto já era conhecida na Austrália, mas a indústria desse país produzia papéis com 50% de fibra curta e o restante de fibra longa, na melhor das hipóteses. O Brasil obteve um desempenho excepcional e passou a produzir uma celulose de fibra curta e um papel com 100% de fibra curta, superior em muitos aspectos ao papel produzido

com celulose de fibra longa para inúmeros fins, principalmente para imprimir e escrever. Foi um crescimento tecnológico extraordinário e colocou o Brasil numa posição favorável em termos de exportação. Até hoje, o componente mais importante da exportação de papel de imprimir e escrever, no Brasil, é celulose de fibra curta.

**Com relação ao seu setor, de máquinas e equipamentos, creio que o relacionamento entre empresários, técnicos e executivos do BNDE também foi muito franco, muito aberto. De alguma forma esse relacionamento teria contribuído para o desenvolvimento e a projeção internacional do seu setor?**

**EK:** No caso do FINAME, foi um exemplo muito interessante de interrelação e de cooperação das associações de classe com o BNDE. Tanto que na junta de administração do FINAME as classes empresariais estão representadas, juntamente com os bancos de desenvolvimento e bancos privados. O que o Horácio acaba de dizer é uma verdade. Além do efeito direto de um programa como o do FINAME, existiu também o efeito de outros programas que o BNDE lançou e que geraram grande desenvolvimento da indústria nacional de bens de capital. O que era apenas incipiente – no começo do programa de papel e celulose algumas indústrias no Brasil fabricavam máquinas de pequeno porte – foi transformado com a presença do BNDE e dos grandes projetos, que propiciaram uma grande aceleração da indústria. Hoje, o Brasil é considerado um país exportador de máquinas de papel e celulose para diversas nações da África e da América Latina.

**Novamente uma pergunta comum aos senhores. Quais foram os momentos de crise mais sérios do BNDE que os senhores assistiram e que os seus setores viveram junto ao BNDE?**

**HC:** Sempre tivemos um contato muito bom com os técnicos da área de celulose e papel do BNDE, mas às vezes, nesses diálogos, contamos com alguns problemas, principalmente oriundos do fato da interpretação de que era necessária a produção de 1.000 toneladas por dia – essa foi a política mais difícil para absorvermos. Chegamos ao ponto de, no II PND<sup>248</sup>, grande parte do planejamento ser realizado dentro do nosso setor – o que daria origem a um programa nacional de papel e celulose, que, na minha compreensão, foi efetivamente concretizado. Nós discutimos os problemas das 1.000 toneladas/dia, um fator que era determinado pelo BNDE, ou seja, uma exigência, pois o Banco já estava às voltas

com o objetivo de exportação. Por isso, o BNDE queria que nós tivéssemos um nível internacional, com custos e escalas viáveis para garantir a capacidade exportadora.

**Vou pedir para o senhor explicar exatamente esse problema das 1.000 toneladas /dia.**

**HC:** O fato é que as 1.000 toneladas/dia nos assustavam pelo volume que representava. Nós estávamos acostumados com pequenas empresas de celulose e papel no Brasil, ou seja, com capacidade para produzir 200 toneladas, o que para nós era uma grande empresa. De repente nos colocaram o dilema de que qualquer projeto de financiamento exigia, por parte do BNDE, que fosse planejado com base na produção de 1.000 toneladas/dia. Eu não sei se o Jorge se lembra disso, mas depois de muita discussão – pois estávamos discutindo o primeiro plano de papel e celulose, que foi o meu projeto – conseguimos dividir a produção das 1.000 toneladas/dia em 500 e 500, para termos a possibilidade de fazer a unidade produtiva de 500 e, eventualmente, um desdobramento. Mas o BNDE tinha um fundamento. Vejamos: uma das partes mais caras da celulose é fazer a recuperação, pois seu custo é muito elevado. Uma caldeira de recuperação de 200, 250 toneladas diárias, praticamente corresponderia ao custo de uma caldeira de 500, e se fosse uma de 1.000, seu custo ficaria ainda menor. Então, o que o BNDE pretendia era gerar uma economia de escala e com esse desdobramento de 500 e 500 nós ficamos sossegados, porque as empresas que iriam fazer o investimento passariam a ter uma opção. Na realidade, diversas empresas no Brasil partiram para as 1.000 toneladas/dia e até acima – algumas produziram 1.300 toneladas diárias. Na verdade, posteriormente ficou demonstrado que para a exportação era fundamental que tivéssemos uma economia de escala.

**EK:** Depois do FINAME, a indústria de bens de capital viveu alguns momentos críticos, sobretudo após a revolução de 1964, pois a política anti-inflacionária provocou uma tremenda queda dos investimentos e nós naturalmente nos ressentimos disso. Talvez o que ocorreu naquela ano não tivesse precedente, pois estávamos realmente numa situação muito difícil. Houve uma queda enorme nos investimentos públicos e privados no Brasil e, em consequência, a indústria de bens de capital, de produção de máquinas, foi profundamente afetada. Por meio de exportações, procuramos compensar essa diminuição do mercado interno, e essa não é uma proposição fácil na situação em que se encontra o mercado mundial. Além de se interessarem também em exportar, outros mercados têm

problemas sérios de restrições a importações, por defesa da sua própria indústria ou também por falta de cambiais necessárias. Esse momento está sendo um momento crítico para a vida de um setor fundamental da indústria brasileira, mas nós temos a plena convicção – e essa é talvez a minha profunda convicção real – que o BNDE está necessariamente destinado a ter um papel fundamental na aceleração da nossa economia e na recuperação do setor de máquinas e equipamentos. Temos algumas ideias que estamos apresentando às autoridades do BNDE, inclusive a que eu chamaria, nessa nova fase, de substituição de importações. Sem o comando do BNDE, indiretamente engajado, diretamente por intermédio das suas subsidiárias e agências, nós não teríamos uma resposta positiva para a necessidade brasileira de recuperar o crescimento.

**Falamos de financiamento e de FINAME, mas tenho outras questões, também comuns a ambos. Como é que os senhores encararam o fato de o BNDE criar suas subsidiárias de participação societária? Isto foi bem recebido pelo setor? Houve divergências? Como foi visto o apoio por meio de subsidiárias? No caso papel de celulose, pelo FIBASE<sup>118</sup>, e no caso de equipamento pela EMBRAMEC<sup>103</sup>. Na opinião dos senhores, isso também contribuiu para o desenvolvimento de cada setor?**

**HC:** Na realidade, o custo das instalações da indústria de celulose, principalmente, se elevou de uma maneira extraordinária, e se não houvesse a possibilidade da participação por meio da FIBASE – uma participação acionária – dificilmente se poderia chegar ao crescimento que ocorreu no setor, porque o empresário brasileiro, via de regra, é um empresário capitalista descapitalizado. Por diversas razões, não existe capacidade empresarial, não existe capital necessário para investimentos dessa natureza. Para haver investimento é necessário obter financiamento de longo prazo. Acredito que essa é uma das grandes falhas no crescimento da economia brasileira, pois muitos investimentos se fizeram com financiamento de curto prazo. O financiamento de prazo curto, ou financiamento sem considerar a participação do empresário – ainda que parcial –, é difícil de ser absorvido pela transferência de preços dos produtos, nos custos, numa época inflacionária como aquela que nós estávamos atravessando. De forma que considero a participação da FIBASE no capital de risco a condição básica e fundamental para o crescimento de uma indústria que depende de altíssimos investimentos de capital. Nós entendemos que está faltando ao Brasil uma política industrial definida, com a determinação de prioridades, porque, naturalmente, não

somos considerados um país de poucas possibilidades financeiras. Assim, o interesse do País deve ser determinado e indicar onde e como essa limitada capacidade financeira pode ser alocada. Mas nos falta, basicamente, um levantamento de todas as áreas industriais e a definição das prioridades, porque na ordem das prioridades mais convenientes ao País – tendo em vista a situação interna assim como a externa – determina-se onde devem ser alocadas as aplicações. Nesse ponto, sem o BNDE e um plano dessa natureza, creio que não existe uma condição empresarial, não existe capital disponível, e se nós formos depender de capital importado, devido aos riscos cambiais, dificilmente se poderá admitir um crescimento industrial que atenda a necessidade do País.

**EK:** Gostaria de dar uma resposta bastante franca para um problema que tem me preocupado muito. Penso que a atuação das empresas subsidiárias do BNDE, no auxílio da empresa de capital nacional, foi fundamental e mesmo decisiva na época crítica que atravessamos. Para justificá-la, devemos lembrar que na década passada nós nos imbuímos de uma perspectiva de mercado que, posteriormente, passou a não existir. Eu me limito a dizer que, para a indústria mecânica, fizemos um crescimento exagerado. Houve *super* investimento no setor e conseqüentemente – com esses investimentos em um país como o Brasil – houve carência de capital de risco, o que motivou, realmente, o atendimento do capital de risco por meio de substituição, pelas subsidiárias do BNDE. Porém, nós devíamos dizer que numa economia de mercado, como a que hoje vivemos, o ideal seria que essa participação das empresas fosse uma situação provisória, como era a ideia inicial – ou seja, gradualmente as empresas do BNDE passariam a vender sua participação e, novamente, as companhias iriam buscar nos mercados acionários os recursos para o seu desenvolvimento. Creio que deveria ser o que podemos chamar de “uma situação tampão”. Com o agravamento da situação, a captação de recursos pela empresa nacional ficou mais difícil e não apenas as subsidiárias continuaram a se manter participantes do capital das empresas em que entraram como aumentaram a sua participação em níveis bastante altos. Isto, a meu ver, representa uma situação não desejada. Gostaríamos, talvez no futuro, que a empresa privada nacional tivesse condições de recorrer às fontes normais de seu abastecimento, do seu suprimento de capital de giro, e que fossem recuperadas as condições de estabilidade e não um atendimento que eu chamaria quase que de emergência. O crescimento desmesurado da indústria de bens de capital não encontrou um mercado para se realizar. Mesmo que naquele momento

não se considerasse o investimento como desmesurado, posteriormente isso ficaria evidenciado pela recessão geral dos dois últimos anos.

**Dr. Einar, no decorrer desses 30 anos de história o BNDE viveu diversas etapas que, muitas vezes, se confundem com as etapas do desenvolvimento da economia brasileira. Eu gostaria que o senhor, que tem acompanhado o BNDE, nos falasse sobre as etapas que presenciou e o que marcadamente aconteceu ao longo desse tempo.**

**EK:** Dificilmente eu poderia falar sobre etapas. Elas são tantas que realmente precisaria fazer um retrospecto, um estudo. Há um momento muito interessante, na trajetória do BNDE, que é quando ele realmente decidiu se engajar no apoio à empresa de capital nacional. Aí o BNDE marcou uma posição perante a comunidade industrial, passou a ser o banco do empresário nacional, para servir ao crescimento da empresa de capital nacional. Isso foi uma característica de anos mais recentes, mas eu acho que é uma posição bem marcada. Ele não é discriminatório no sentido genérico, mas é realmente favorável à empresa de capital nacional. Isso eu acho uma posição muito interessante, construída no decorrer do tempo.

**Gostaria que o senhor puxasse pela memória e citasse algum caso de empresário que tenha começado com a sua fabriqueta, mais ou menos a história da fábrica de embalagens do dr. Horácio. Algum caso que servisse para exemplificar essa participação do BNDE.**

**EK:** É extremamente fácil citar um caso. No tempo do Marcos Vianna, quando deslanchou a indústria de bens de capital nacional, o BNDE adotou o regime de correção monetária limitada, 20% ao ano, durante dois anos; todas as empresas de bens de capital, as empresas nacionais, foram convocadas a participar, em conjunto com o BNDE, de um plano de crescimento da indústria nacional de máquinas e equipamentos. Aquele foi realmente o momento crucial da evolução do setor – se não fossem os recursos do BNDE e a política que entendia ser necessário o aumento da produção de máquinas e equipamentos, hoje estaríamos em condições absolutamente diferentes e não poderíamos competir com as empresas de capital estrangeiro que na mesma época vieram se instalar no Brasil. Então, naquele momento, o BNDE acudiu a empresa de capital nacional naquilo que ela necessitava para se equiparar aos investimentos estrangeiros que se processavam simultaneamente.

**Queria que o senhor falasse um pouco sobre o plano siderúrgico nacional, incluindo os seus primórdios e, principalmente, os últimos dez anos.**

**EK:** Vou citar um exemplo muito interessante. Fala-se que, normalmente, não temos política industrial no Brasil. Não temos no sentido global, mas tivemos exemplos de políticas setoriais que foram bem sucedidas – por exemplo, quando passamos do segundo para o terceiro plano siderúrgico. No segundo plano tínhamos uma composição com 30% de equipamentos nacionais e, posteriormente, o governo decidiu aumentar esse percentual para níveis compatíveis com a capacidade da indústria que temos aqui. O FINAME foi mobilizado e fez um programa extremamente inteligente, pois concedeu às empresas siderúrgicas financiamentos a taxas tanto menores quanto maiores o conteúdo nacional do produto. Então, quanto mais você avançava na nacionalização, menores taxas de juros você tinha na operação. Em segundo lugar, a par disso, o BNDE executou um programa de financiamento para as próprias empresas siderúrgicas proporcional ao conteúdo nacional que elas tinham em seus projetos. Assim, houve uma ação definitiva da indústria, do BNDE e do FINAME no sentido de cumprir a meta do governo de aumentar a participação da indústria nacional nesse mercado. Para isso, foram conjugados todos os esforços financeiros e políticos das áreas do CDI<sup>64</sup> e da CACEX<sup>51</sup>, e se chegou a um resultado que foi de 75% de participação nacional no segundo plano. Eu não poderia citar nesse momento melhor exemplo de um plano bem sucedido, voltado para o aumento de participação nacional.

**No passado ocorreram algumas divergências de opiniões entre os empresários e os técnicos do BNDE, amplamente discutidas. Dessa discussão é que saiu a harmonia que existe no setor hoje. Eu poderia, rapidamente, citar três casos e gostaria que os senhores falassem de cada um, para registro do Projeto Memória do BNDE. Um deles foi o Vera Cruz<sup>258</sup>, um projeto muito discutido, com opiniões bastante divergentes. Outro caso foi o apoio do BNDE ao projeto Celulose-Sisal<sup>256</sup>, de 1978. O terceiro foi o apoio ao setor de papel higiênico no Brasil e tem episódios divertidos. Cito um quarto, que teve o apoio indireto do Banco, o Projeto Jari<sup>257</sup>. Como os empresários sentiram isso no passado?**

**HC:** Quando o projeto Vera Cruz foi iniciado, quando começou a ser discutido, realmente havia uma grande preocupação no setor pelo que ele ia significar efetivamente, porque os empresários naquela época temiam que

esse projeto abastecesse o mercado de máquina de papel. Então, a sua capacidade produtiva era de tal ordem que os demais fabricantes ficariam numa posição de inferioridade. Em relação à Vera Cruz, na época, eu mesmo tive sérias dúvidas sobre sua viabilidade, devido ao alto custo a que essa unidade chegou. Se bem me recordo, chegou perto de US\$ 650 milhões, o que me pareceu um absurdo quando se falava numa unidade de US\$ 300 milhões. Acontece que o grande problema na Vera Cruz era a infraestrutura, e este é o grande problema do setor de celulose quando se instala numa região que depende de infraestrutura. No projeto era necessário fazer porto, residências, enfim, foi a infraestrutura que levou a fábrica a esse valor. Eu dividia o preço da fábrica por tonelagem de celulose e chegava a um preço que me parecia inviável. Entretanto, houve uma alteração no mercado mundial, a celulose subiu de preço e o mundo todo ficou carente desse material. A Vera Cruz fez um reflorestamento de altíssimo nível, uma fábrica muito bem montada e bem orientada, e tornou-se um bom negócio porque alcançou um mercado com celulose de alto preço. Naturalmente, hoje ela está atravessando a mesma fase que nós atravessamos, resultante de uma situação mundial que ninguém poderia esperar. É algo totalmente inesperado! Vera Cruz é hoje uma fábrica de mais de 1.300 toneladas diárias e eu ainda acho que tem capacidade de crescimento. Ela está numa posição geográfica excepcional, haja vista que a exportação é o caminho normal e natural, e ainda coloca 20% ou 25% no mercado interno. Além desse, cito o caso da Celulose-Sisal, na Bahia, que eu acho que foi uma aventura. Considero o sisal como uma matéria-prima realmente de alta possibilidade de utilização; entretanto, ele tem seu valor básico que é o de exportação. Se você considera como matéria-prima o índice de aproveitamento em função do valor de exportação, realmente é muito difícil substituir a madeira pelo sisal. Eu ainda acho que a madeira é mais econômica possível, sempre. Entretanto, a tecnologia a ser adotada na época envolvia uma utilização de parte do sisal secundário, permanecendo, ainda, a viabilidade da utilização do sisal básico para outras finalidades. Acredito que foi uma aventura, mas na realidade foi uma experiência, algo que devia ser realizado porque tinha como objetivo criar uma indústria para a Bahia. Lá, o problema de exportação do sisal é preocupante, porque há uma variação constante no sisal e a tecnologia que eles queriam adotar – e que com algumas alternativas parece que hoje está se concretizando – leva a um produto de alta qualidade que encontra um mercado

correspondente às suas reais qualificações. Poderá, pelo preço que pode alcançar, vir a ser um bom negócio, ou pelo menos um negócio razoável. Quanto ao Jari, conheço bem essa história, pois estive lá recentemente – recentemente não, mas ainda no tempo do Ludwig<sup>93</sup>. O que me impressionou muito no Jari foi o que eles fizeram naquelas condições locais. Ali tudo se fez de avião, pois a barcaça leva 38 horas para ir até Belém; na época, o avião era o transporte rotineiro entre Jari e Belém do Pará. O Jari está hoje na mão de brasileiros. No entanto, os problemas do Jari que existiam continuam a existir. É o problema básico da economia de escala. Com 750 toneladas diárias, manter a infraestrutura necessária – devido à localização e mais uma mina – implica não ter a mínima possibilidade de suportar o ônus dessa infraestrutura. A economia de escala tem um problema básico que é a madeira. Houve falha, claro, porque não deu o resultado esperado. A Caibeia, uma espécie de árvore, demora para crescer e não existe em quantidade suficiente. Parece que equacionaram o problema para uma das unidades, mas irá faltar madeira para outra, o que é fundamental para que atinjam economia de escala. Falar numa outra unidade hoje, diante da situação do mercado mundial, é complexo. Mas acho que o papel foi importante, no sentido de desbravar uma região e criar uma verdadeira civilização naquele local. Houve atração muito grande para aquela região que deu origem a duas vilas de operários, que eles chamam de “Beiradão e Beiradinha”<sup>94</sup>. Eu quis saber de tudo. O indivíduo que vinha atraído pela empresa fazia sua casa de palafita, tinha uma área enorme, mas sempre construía na beirada, porque considerava que a beirada é do governo, não é de ninguém. Então, é tudo na beirada. Eles ficavam ali, porque é deles. No plano de redução de despesas que estão fazendo, chegaram à conclusão de que é preciso, por exemplo, fazer uma inversão. Se eu tenho um rendimento “x”, então a despesa tem de ser de acordo com esse rendimento. Eles estão fazendo cortes tremendos lá e acredito que dificilmente terão sucesso. Quanto à história do papel higiênico, foi uma história muito engraçada e característica do Brasil – por isso eu acho que deve haver um plano de desenvolvimento industrial para evitar que se estabeleçam investimentos sem se considerar prioridades. Todas as empresas de papel higiênico no Brasil resolveram fazer pesquisa de mercado. Num dado momento, a pesquisa foi feita individualmente. Cada uma fez a sua e concluiu que havia uma falta muito grande de papéis especiais – assim, cada uma procurou obter financiamento. O BNDE financiou e as indústrias fizeram as

instalações específicas para esse fim, cinco ou seis na época. O que aconteceu, naturalmente, é que houve um excesso de oferta e uma demanda reduzida, gerando uma crise tremenda na área. Foi aí que eu fui procurar o ministro Simonsen<sup>209</sup>, solicitando a ele que não permitisse instalação de indústria de papel higiênico dessa natureza no Brasil, porque não era mais possível. Estava todo mundo numa crise tremenda. Ele me perguntou por que razão isso estava ocorrendo. Expliquei que todos fizeram uma pesquisa individual e que depois, de repente, criou-se um problema coletivo. Além disso, tínhamos a expectativa de uma diarreia nacional, que não ocorreu, de forma que estávamos com sobra de papel higiênico. Hoje a situação é completamente diferente. Não foram feitas novas instalações e com isso houve absorção da produção e o mercado está normalizado.

**Dr. Einar, nós estamos falando em BNDE por força de hábito, porque este ano o BNDE ganhou um “s” e um novo papel a desempenhar. Eu gostaria de ouvir sua opinião sobre esse novo papel do BNDES.**

**EK:** O BNDE se consagrou tanto tempo na imagem do empresariado brasileiro como um banco de desenvolvimento, ligado às atividades econômicas, que pode se admitir a expansão das áreas de influência de sua atuação. Mas até que comecem a surgir provas claras dessa atuação do BNDES na área social, eu ainda hesito em colocar a última letra. Por força do hábito, não por reação.

**E o senhor, dr. Horácio?**

**HC:** Acredito que a finalidade do BNDE estava bem estabelecida, bem determinada. De repente, a adição do aspecto social – quando o banco já tinha associado a sua imagem ao desenvolvimento industrial – não fica bem. Dá a impressão que esse social é industrial ou de desenvolvimento na área do empresário, quando na realidade o que se pretende com essa arrecadação é o desenvolvimento social específico. Parece-me que isso ficaria bem numa área também específica, que cuidasse primordialmente dos problemas de natureza social. Misturar natureza social com o BNDE, que é investimento, repercute mal e eu acredito que, no exterior, o Banco terá dificuldades. O BNDE muitas vezes obtém financiamento específico no exterior e eu me recordo que em alguns financiamentos foi bem caracterizado que o objetivo do BNDE era o desenvolvimento industrial. Eu acho que ficará difícil o BNDE se apresentar, também, como uma entidade que tem um objetivo social quando ele for solicitar

empréstimos no exterior com a finalidade de desenvolvimento industrial. Então, em minha opinião, devia haver especificamente uma área que cuidasse dessa linha social, muito necessária, por sinal.

**Para finalizar, gostaria de saber como é que os senhores veem o papel do BNDE daqui por diante na economia brasileira.**

**HC:** O BNDE é peça fundamental em qualquer planejamento de desenvolvimento industrial no país. É o único órgão disponível que a indústria tem para solicitar recursos. Nós enfrentamos competitividade com empresas estrangeiras, que podem obter financiamento das matrizes, podem obter capital de risco, e a empresa brasileira, como disse anteriormente, é uma empresa descapitalizada. Então, entendo que é preciso haver uma política global nessas circunstâncias, uma política industrial global para definição das áreas mais convenientes ao País. O Brasil deve realizar um plano, e isso é de absoluta necessidade, para definir o que é mais conveniente ao País. O BNDE é a peça mais importante, porque, na verdade, é o único organismo que poderá financiar e dar condições de concretização de qualquer planejamento industrial.

**EK:** Acho que o Horácio colocou bem o problema, mas eu diria que o papel fundamental do BNDE, daqui para frente, é consolidar o que foi feito. A grande preocupação minha é o regresso, é voltarmos para trás. E se o BNDE não tiver uma atitude dinâmica para comandar um processo de manter sempre a indústria brasileira atualizada, bem equipada, nós não conseguiremos manter posições que vínhamos alcançando e haverá deterioração gradual de toda essa estrutura industrial que construímos e fizemos crescer. É muito importante, a meu ver, que o BNDE entre nessa fase de consolidação e, sobretudo, atenda as empresas que estão nesse momento atravessando o ciclo mais difícil de sua vida, para que elas não façam regressão tecnológica, o que teria consequências perversas para o futuro do País.

## *Eugênio Emílio Staub\**

Eugênio Emílio Staub é presidente da Gradiente e está na empresa há mais de 40 anos. Carioca, nasceu em 1941 e é formado pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Exerce atividades junto aos seguintes conselhos: do IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial); Permanente de Negócios do MRE; de Empresários da América Latina (CEAL); Consultivo da Accenture; e Consultivo da FIESP. Foi fundador, primeiro presidente e membro do Conselho da ELETROS (Associação Nacional dos Fabricantes de Produtos Eletrônicos).

---

\* Entrevistado em 19 de dezembro de 1982, por Nora Lanari, Paulo Jerônimo de Sousa e Ângela Coronel.

**Nós gostaríamos de ouvir do senhor um pouco da história de sua empresa e da experiência dela com o BNDE<sup>41</sup>.**

A Gradiente<sup>144</sup> não operou sempre com esse nome. Ela é a fusão de diversas empresas. A primeira, muito antiga, era familiar, de nome Staub, e foi fundada em 1930. Meu pai era um homem progressista para a sua época. Saiu da Suíça em 1927, pois havia chegado à conclusão que o país já estava pronto, não havia mais o que fazer e precisava de mais um desafio. Veio para o Brasil e fez muito sucesso como comerciante importador. Mas um dos seus filhos não se conformou em ser apenas comerciante importador, especialmente num momento em que isso não estava na moda no Brasil, e por volta de 1964 acabou enveredando pelo campo industrial, fabricando componentes eletrônicos como substituição à atividade de importação. Em 1970, essa empresa incorporou a Gradiente, que na ocasião tinha 70 empregados, era pequena e ocupava cerca de 500 m<sup>2</sup> na Barra Funda, em São Paulo. No decorrer dos anos, incorporamos outras empresas como a Control<sup>90</sup>, a Polyvox<sup>245</sup>, a Garrard<sup>138</sup>, e também fomos nos expandindo graças à abertura de novas fábricas, novas empresas no País. Hoje, a Gradiente tem oito fábricas no Brasil, uma no México e 6,5 mil empregados. Seu faturamento é da ordem de US\$ 200 milhões. Este é o ponto em que nós estamos hoje.

**Como foi o primeiro contato do senhor com o BNDE?**

As nossas primeiras experiências com o BNDE datam de 1966. A partir do momento que nos tornamos uma empresa industrial esse mecanismo de financiamento do BNDE nos fascinou. Um dos grandes problemas da empresa nacional, ao lado do tecnológico, é o da escassez de capital. Em 1966, buscamos junto ao Banco um financiamento para a implantação de uma pequena fábrica de micromotores de corrente contínua. Nós achávamos que esse projeto de diversificação e de substituição à importação tinha muito mérito. Mas a nossa empresa era muito incipiente, pequena, assim como o projeto, e a despeito do entusiasmo que ele gerou nos técnicos do Banco, acabou não sendo enquadrado como prioritário, não pela natureza ou pelo seu conteúdo, mas pela incipiência da empresa. Logo, nosso primeiro contato com o Banco foi frustrante. Não obstante, continuávamos entusiasmados com esse mecanismo e, acima de tudo, havia o problema de escassez de capital próprio. Voltamos ao Banco em 1968. Já com mais porte e mais necessidades, solicitamos um financiamento de giro. Havia um projeto chamado FUNGIRO<sup>133</sup> e esse foi o nosso primeiro financiamento contratado e realizado com o Banco. Foi um “FUNGIRO” de 450 mil cruzeiros, em 1968.

Posteriormente, em 1970/1971, realizou-se a fusão das duas empresas, a Staub e a Gradiente, e passamos a contar com o apoio decisivo do Banco, por meio do suporte a essa incorporação. Mais tarde, em 1973, infelizmente fizemos um grande empréstimo com o Banco no ano em que a correção monetária foi de 12%. Esse empréstimo era de mais ou menos três vezes o valor do patrimônio líquido da empresa e foi contratado em 1974; a inflação disparou, aconteceu a crise do petróleo e vieram os empréstimos com correção pré-fixada. O nosso empréstimo não estava enquadrado nessa situação e a correção – que era esperada entre 15 e 20% ao ano – passou dos 40%, o que causou uma série de embaraços, mas não prejudicou o desenvolvimento da empresa.

Em 1974, ainda, uma empresa que estava sendo desnacionalizada, de tecnologia de ponta, uma empresa de telecomunicações muito tradicional no país, da família Villares<sup>156</sup>, foi comprada pela Gradiente, com o apoio decisivo do Banco, que nos financiou, revertendo inclusive a venda que havia sido feita a um grupo estrangeiro. Incorporamos a Control e nela passamos a desenvolver uma atividade na área de telecomunicações. Imediatamente apresentamos ao Banco o projeto de um telefone moderno, atualizado, que foi o que finalmente passou a ser produzido em 1980. Por meio desse apoio, a Gradiente entrou num campo de tecnologia mais denso, que é o de telecomunicações, fez o telefone e em dois anos tornou-se a maior produtora de telefones do Hemisfério Sul. Portanto, o resultado desse esforço foi muito positivo, apesar dos encargos financeiros terem nos trazido muitas preocupações durante cinco ou seis anos. Mais recentemente, voltamos ao Banco para um novo projeto de expansão e de reorganização da nossa estrutura de capital e, dentro dessa situação de escassez de recursos, formou-se uma expectativa, primeiro do enquadramento e, depois, da aprovação. A maior dificuldade é a própria liberação dos recursos.

**Eu queria ouvir do senhor uma visão crítica sobre o relacionamento da sua empresa com o BNDE. A burocracia, a demora e o atraso na liberação de papéis foram constantes? Ou só agora isso tem ocorrido?**

Tivemos duas principais dificuldades no relacionamento com o Banco ao longo dos anos. A primeira foi a juventude dos empresários que estavam por trás da Gradiente. Os técnicos se perguntavam como nós, na época com 25, 26 anos, iríamos enfrentar as empresas multinacionais do setor de tecnologia de ponta. Havia um pouco de ceticismo – muito natural – quanto a essa capacidade empresarial, e hoje, já com mais de 40 anos, eu também teria esse ceticismo se

estivesse na mesma posição. E a outra dificuldade é um pouco da generalização desse complexo de inferioridade que nós temos no País, principalmente no que diz respeito ao ramo de tecnologia de ponta. Se os japoneses chegaram onde chegaram na indústria eletrônica, se ameaçam muitos setores, se já assumiram a hegemonia dessa indústria – mesmo em competição com países como os Estados Unidos, Alemanha, França e Inglaterra –, como é que no Brasil nós podemos desenvolver uma empresa brasileira no ramo da eletrônica? Quais as chances disso ter sucesso, dado o cenário mundial da tecnologia eletrônica entre esses países, mas principalmente o Japão? Logo, eram duas áreas de ceticismo, principalmente por parte dos engenheiros, que enxergando esse aspecto do problema não acreditavam, *a priori*, na capacidade da empresa de realizar, executar ou implantar os projetos. Foi assim, por exemplo, com o projeto do telefone.

Houve em todas as áreas do governo, inclusive no BNDE, um ceticismo em relação a esse projeto, embora o telefone ainda seja um instrumento muito simples. Não havia convicção de que nós poderíamos, sem ter nenhuma experiência na indústria do telefone, produzir um aparelho igual, ou melhor, do que aqueles que eram fabricados por empresas que estavam nesse ramo havia 40, 50 anos, ou desde o início. Isso foi sendo vencido gradualmente. Nós estamos mostrando que a empresa brasileira consegue, quando se dedica especificamente a certos setores e não procura abrir o seu leque tecnológico na eletrônica. Se você se dedica ao telefone, ao ramo de áudio e a outros projetos especificamente poderá se aprofundar e ser tão bom como os estrangeiros. No nosso relacionamento com o Banco essa foi a principal dificuldade. Do ponto de vista mercadológico, comercial, nunca se questionou o que se projetou e, felizmente, nós conseguimos cumprir aquilo que se programava. Do ponto de vista financeiro, o Banco esteve sempre muito bem preparado para fazer as suas análises, para exigir suas garantias, e isso funcionou razoavelmente bem. Então, as duas dificuldades principais estavam realmente na área técnica. Existia em relação à capacidade da engenharia brasileira de fazer ou de realizar certos projetos.

**Gostaria de insistir nessa visão crítica do relacionamento BNDE com os empresários. Existe um preconceito de determinadas camadas contra esse relacionamento, contra os juros subsidiados e contra os empresários que o usufruíram. Gostaria de saber a opinião do senhor a esse respeito.**

Eu acho que fazer indústria no Brasil ainda hoje requer certa abnegação e muito sacrifício. Você precisa ser muito atirado, principalmente no setor de

tecnologia de ponta. Um dos grandes problemas da empresa brasileira continua sendo a escassez de capital – e isto é um fenômeno nacional da empresa privada brasileira. Logo, eu sou a favor de algum subsídio nos juros. O custo do capital no Brasil, por ser um elemento escasso, é exagerado. Hoje nós temos o dinheiro mais caro do mundo, o que inibe o desenvolvimento do setor privado nacional. Infelizmente, o subsídio dos juros tornou-se inaceitável e é até difícil falar nesse assunto hoje em dia, porque se criou em torno desse termo uma conotação de favorecimento, protecionismo. Em minha opinião, isso ocorreu por causa dessa pré-fixação do teto de 20%. É muito fácil criticar *a posteriori*, mas é necessário fazer essa análise.

Eu penso que a pré-fixação de 20% foi um erro. Principalmente em uma situação em que a inflação evoluiu de 20 para 30, para 45, para 80 e, depois, para 100%. Hoje, quem paga 20% de correção mais juros de quatro, seis ou 8% é realmente um protegido, um privilegiado. Além disso, a própria pré-fixação é um ônus para o Tesouro Nacional. O juro subsidiado acabou porque houve um exagero, durante certo período, em alguns projetos. Esse teto foi gerado em 1975/1976, no momento em que o País necessitava de grandes projetos de infraestrutura para substituir as importações e os empresários não estavam dispostos a investir porque não sabiam ou não podiam prever quanto ia custar o capital. Naquele momento, o que ia acontecer com a inflação era totalmente imprevisível. Deixaram de realizar os investimentos – os projetos foram enquadrados e aprovados pelo Banco, mas o empresário não sacava o dinheiro porque, realmente, correção plena, mais seis, 8%, era inaceitável. A consequência foi a solução de 20%, que se revelou extremamente exagerada, prejudicando os demais projetos, e acabou gerando essa conotação extremamente desfavorável do juro subsidiado. Temos de voltar a isso de uma forma mais inteligente, aplicando 60, 70, 80% da correção monetária, e não pré-fixando um índice absoluto, porque não se sabe se a inflação será de 50, 100 ou 200%. A conjuntura nacional ou internacional, hoje, não autoriza a fazer previsões desse tipo.

É mais inteligente, no meu entender, gerar um subsídio por meio de um diferencial, com descontos sobre a correção. Isto é perfeitamente defensável e os balanços das empresas industriais provam isso, porque hoje normalmente se gasta em juros e despesa de capital três ou quatro vezes o que se aplica em mão de obra direta. A despesa financeira da indústria, hoje – em torno de 20% sobre vendas –, é considerada uma taxa normal para muitas empresas, para muitos setores, e isso é extremamente exagerado. Acredito que sob esse aspecto, isso se

justifica, porque o empresário brasileiro, principalmente no setor de tecnologia avançada, ainda é um “peso pena” no ringue, no mercado nacional. É no mercado internacional que estão os “pesos pesados”. Logo, de alguma forma tem de haver algum paternalismo, algum protecionismo, no bom sentido, no sentido de compensar vantagens. A empresa brasileira deve crescer, inclusive no sentido de incrementar as nossas exportações.

**Gostaríamos também de ouvir comentários a respeito das outras modalidades de apoio do sistema BNDE, ou seja, do FINAME<sup>9</sup> e da participação acionária.**

Nós somos grandes entusiastas do programa FINAME. Eu acho que o FINAME foi importantíssimo – talvez seja individualmente o programa mais importante do sistema BNDE não só para a indústria de bens de capital como, também, para os compradores e as demais indústrias. No dia seguinte em que saiu a notícia de que o FINAME estava sendo criado, fomos ao BNDE. Isto foi em 1965 e fizemos uma operação para a compra das primeiras máquinas da Gradiente, que foi também um dos primeiros projetos do FINAME por intermédio de um agente financeiro. No que diz respeito a programas de participação acionária, houve vários, mas os mais importantes foram o FIBASE<sup>118</sup>, o EMBRAMEC<sup>103</sup> e o IBRASA<sup>165</sup>, por volta de 1974. Nós nunca participamos desses programas, mas temos a convicção de que eles são muito importantes para a complementação da formação do capital da empresa brasileira. Vemos com interesse essa fusão das empresas na nova atividade que é a BNDESPAR<sup>45</sup>, e acreditamos que esse programa merece desenvolvimento, dinamização e, principalmente, recursos na conjuntura atual.

**Ao longo do relacionamento da sua empresa com o BNDE, as relações foram sempre tranquilas ou houve momentos de crise?**

Nosso relacionamento com o Banco sempre foi muito cordial, franco e tranquilo. Não houve nenhuma turbulência, mas houve um momento em que o ceticismo, ao qual me referi anteriormente, atingiu uma proporção exagerada, no nosso entender. Há um relatório dentro do BNDE, de 1976/1977, dizendo que a Gradiente não sobreviveria mais 12 meses e que o departamento jurídico do Banco deveria se preparar para receber o “caso Gradiente”. Nós sempre cumprimos os nossos compromissos pontualmente e sempre remetemos todos os relatórios que o Banco exigia, no momento certo. Mas o ceticismo, tanto na possibilidade da empresa pagar correção plena, mais 8%, como na sua capacidade

tecnológica, fez com que isso acontecesse. Eu acho que esse foi um fato pitoresco. A partir desse momento nós não mais pedimos empréstimos ao BNDE, porque cabia provar que aquilo estava errado. Hoje nós temos frutos daquele financiamento de 1974/1975, temos um saldo absolutamente insignificante que está vencendo e, evidentemente, estamos liquidando. Agora nos sentimos em condições morais de voltar ao Banco e pedir novamente um apoio financeiro. É essa a situação.

**Não queria perder a oportunidade de abordar a experiência da sua empresa. Como vê essa experiência e a perspectiva de exportação, principalmente agora que o BNDE também vai participar do financiamento para exportação?**

No campo da eletrônica, o Brasil não ocupará uma posição importante no mercado. A despeito disso, acreditamos que há oportunidade para a empresa brasileira exportar em situações especiais. Temos buscado, ao longo dos anos – já faz quase dez anos que nos dedicamos ao mercado externo –, essas oportunidades específicas e temos aprimorado nossa técnica. Apesar de ser certo que o Brasil – pelo menos nos próximos dez, 20 ou 30 anos – não será um grande exportador de produtos eletrônicos, achamos que é muito válido trabalhar com essa hipótese. A indústria eletrônica tem grande valor adicionado; portanto, das divisas que conseguimos gerar com exportação grande parte delas ficam no País. Além disso, é uma indústria muito intensiva em mão de obra e mesmo a exportação em baixo volume gera muitos empregos. Apesar de ser muito batida, a frase “exportar é a solução” mais do que nunca é a solução. Acreditando nisso, nos dedicamos ao mercado externo ao longo de quase dez anos. A primeira experiência foi o acordo bilateral de produtos eletrônicos que existia dentro do esquema ALALC<sup>26</sup>, com o México, experiência específica e protegida. A Gradiente implantou uma subsidiária 100% brasileira no tempo que ainda era possível existir uma empresa de capital 100% estrangeiro no México. A Gradiente Mexicana é a maior empresa do setor naquele país e, inclusive, já está com o nosso telefone homologado, e com a Telefonos Helenico querendo comprar o telefone. O momento econômico do México é complicado e por isso não estamos investindo, mas estamos com um projeto pronto – que chamamos “Projeto I.P.” (Industrialização Progressiva) – aguardando definição do quadro econômico mexicano para desenvolver nossa atividade. O nosso faturamento dentro do mercado mexicano é de US\$ 15 a US\$ 20 milhões anuais, e é o mais relevante no setor de áudio. Esperamos, em pouco

tempo, pela receptividade que tivemos lá, sermos os maiores também em telefones no México. Depois da experiência mexicana, partimos para a compra de uma marca internacional. Nós acreditamos que é imprescindível dominar o processo de distribuição. É preciso, além do poderio tecnológico e industrial, ter o poderio mercadológico. Se nós não tivéssemos uma marca de conceito internacional para vender o produto, reconhecida pelo consumidor, nós nos equipararíamos àqueles produtores de Cingapura, de Taiwan, de Hong Kong. Estes, a cada ano, vão a Sears, nos Estados Unidos, vão às grandes Guel House alemães, e procuram, em competição direta, vender produtos sobre aquelas marcas. Elas estão, a cada ano, sujeitas a serem substituídas por um coreano, ou por japoneses, e assim por diante.

A nossa investida em outros mercados foi precedida da busca de uma marca internacional e nós tivemos a felicidade de comprar, há mais de três anos, a Ganard. Compramos a Ganard a um preço baixíssimo, um milhão de libras esterlinas, antes da maxidesvalorização de 1978/1979, setenta e poucos milhões de cruzeiros. A marca Ganard, registrada e conhecida em 57 países, entrou com uma libra esterlina nessa transação. Várias patentes da Ganard, uma empresa muito antiga, entraram por uma libra esterlina, inclusive geram *royalties* para nós no Brasil hoje em dia. Pouca gente sabe disso, mas tem empresa japonesa pagando *royalties* à Gradiente por patentes que compramos da Ganard. Mais importante do que tudo isso foi a aquisição dessa marca. Hoje, ainda existe nos Estados Unidos uns 10 milhões de aparelhos da Ganard em funcionamento. Até 1972, dez anos atrás, a Ganard tinha o campo específico em que operava, 28, 29% do mercado americano. Hoje, ainda nos Estados Unidos, para qualquer pessoa acima de 30 anos, isso é importante. Em qualquer classe social, todos conhecem a Ganard. Realmente é uma marca notória nos Estados Unidos, como é na França, na Alemanha, na Espanha, e assim por diante. A partir dessa experiência passamos a selecionar os mercados, como os Estados Unidos, a França, a Alemanha, a Espanha e a Inglaterra, escolhemos alguns produtos de nossa linha e exportamos para esses países, ainda de uma forma incipiente. É muito difícil recuperar uma marca e ela estava desgastada no mercado revendedor, não perante o consumidor.

É complicado competir no atual mercado externo de produtos eletrônicos, de bens de consumo durável. A recessão internacional é a única previsão errada que os japoneses fizeram. Eles fizeram programas de expansão maiores que o mercado mundial era capaz de absorver, o que gerou uma redução de preços da ordem de 50% nos últimos três anos. Mesmo nessa situação – e, principalmente,

por ela ser assim – é difícil competir, mas apesar disso nós estamos exportando. Novamente, surge essa questão de mercados protegidos ou situações especiais. Pelo acordo do sistema geral de preferência, os produtos brasileiros nesse campo não pagam tarifa, não estão sujeitos à licença prévia em nenhum país, com raras exceções. Na Espanha, por exemplo, para proteger a indústria espanhola do assédio dos orientais, existe o sistema de cotas para importação do Japão e dos demais países do Extremo Oriente, mas o produto brasileiro entra sem licença prévia e fica fora da cota, e alguns produtos estão sendo bem vendidos lá. A mesma coisa é verdade no Canadá e na França, que é muito ciosa da sua indústria eletrônica e procura protegê-la. Mas nesse setor nós somos muito pequenos e não incomodamos ninguém. Esperamos atingir um valor de exportação que chegue, em 1985/1986, a US\$ 30, US\$ 40 milhões por ano. O projeto desse ano não se concretizou, ficamos aquém da exportação, mas acredito que é perfeitamente compreensível se considerarmos a presente conjuntura internacional. Apesar disso, crescemos 50% em exportação sobre o ano anterior, e já havíamos crescido 100% sobre o ano de 1980. Estamos crescendo e achamos que dentro de uma situação específica, com a força dessa marca e com a agilidade que deve nos caracterizar, principalmente lá no exterior, ganharemos uma participação no mercado muito pequena, de US\$ 3 ou US\$ 4 milhões. Mas, de qualquer forma, significativa do ponto de vista de divisas para o País e, principalmente, em geração de emprego, pois como disse antes é uma indústria intensiva em mão de obra.

**Qual foi o papel do BNDE no processo de desenvolvimento brasileiro, ao longo da história? E hoje, qual é o papel desempenhado pelo BNDE?**

Sem dúvida nenhuma o papel do BNDE nesses 30 anos foi extremamente relevante e importante no processo de desenvolvimento do País. Nessa altura ainda é difícil medir isso, mas ninguém pode colocar em dúvida a importância desse agente de desenvolvimento e de financiamento. O BNDE passou por diversas fases devido a mudanças da política governamental. Claramente, a fase de 1964 até 1978, em minha opinião, foi uma na qual a prioridade era o suporte à empresa privada brasileira. De 1978/1979 para cá, estamos assistindo a uma fase em que a prioridade são os projetos sociais e governamentais, principalmente. Hoje temos mais dificuldade de comunicação com o BNDE – ou seja, empresa privada com o BNDE – porque sinto que o Banco está mais voltado a financiar a prefeitura, a empresa estatal e o governo do Estado, do que a empresa privada nacional. Isso é uma pena, mas faz parte do processo cíclico do desenvolvimento da instituição.

Não quero dizer que o que está fazendo hoje é menos importante do que fazia antes, mas acho necessário o crescimento das nossas exportações para o desenvolvimento do País, e para a relativa independência econômica que precisamos reconquistar é importante fortalecer o segmento privado nacional.

O segmento empresarial nacional é de extrema importância na afirmação do País como a potência econômica que certamente será, a despeito de todas as nossas dificuldades e no incremento das nossas exportações. No nosso setor, por exemplo, é essencial, com todos os méritos que a empresa multinacional possui. Não tiro absolutamente a necessidade de atrairmos a empresa multinacional para o País. Porém, ela não tem o mesmo interesse em exportar do que a empresa brasileira. Isso é até muito natural, porque nós, na nossa subsidiária no México, por exemplo, não temos interesse em exportar para os Estados Unidos; o que nos interessa é exportar da matriz, da base, que no nosso caso é o Brasil. Logo, o desenvolvimento da empresa nacional privada para mim é prioritário, dentro do próprio problema do desenvolvimento da exportação, que atualmente é a principal solução para as nossas questões de independência externa. Na medida em que o Banco se volta para apoiar os programas prioritários do governo e para o setor social que, indubitavelmente, é muito importante, deixa de lado um pouco essa prioridade da empresa privada brasileira. Eu acredito que estamos deixando de dar os devidos enfoques, suportes e prioridades ao segmento, que é extremamente importante. Porém, sem dúvida nenhuma, no balanço, o sistema BNDE foi e continuará sendo positivo e de grande importância no processo de desenvolvimento econômico e social do País.

# *Abraham Kasinsky\** *Paulo Diederichsen* *Villares*

Empresário, Abraham Kasinsky nasceu na capital paulista em 1917. Formou-se em economia, em 1940, pelo Centro de Estudos Álvares Penteado. Em 1951, fundou a Companhia Fabricadora de Peças – COFAP, em Santo André, e a dirigiu durante quatro décadas. Vendeu sua parte na empresa em 1997. É delegado da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) desde 1971 e membro do Conselho Superior de Comércio Exterior desde 1987. Em 1989, assumiu a presidência do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI). Atualmente, dirige a Kasinsky, fabricante de motos, que fundou em 1999.

Paulo Diederichsen Villares graduou-se pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo como engenheiro metalurgista, em 1960. Iniciou suas atividades na Villares em 1959, ocupando várias posições: diretor técnico, diretor de marketing e vendas da Aços Villares S.A. e vice-presidente Corporativo de Operações. Em 1972, passou à presidência das Empresas Villares e, em 1979, à presidência do Conselho. Foi também presidente da GEVISA – uma associação entre Villares e GE; membro do Conselho da IVIX, uma associação entre Villares e IBM; presidente do Conselho do Instituto Nacional de Governança Corporativa (IBGC); membro do Comitê Empresarial Permanente, do Ministério das Relações Exteriores, do Conselho Diretor do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI); e diretor do Conselho de Empresários da América Latina (CEAL).

---

\* Abraham Kasinsky foi entrevistado com Paulo Diederichsen Villares, em 9 de junho de 1982, por Ângela Coronel, Nora Lanari e Sônia Meinberg.

### O que é, hoje, a empresa dos senhores?

**PDV:** A Villares é um conjunto de empresas que fabrica desde insumos básicos especiais até produtos manufaturados, tais como elevadores, laminadores, locomotivas e motores elétricos. Basicamente é constituída de nove fábricas: duas no ramo siderúrgico; uma de elevadores; uma de motores elétricos; duas de equipamentos, como motores diesel, *tecks* para carros de metrô, transportes rápidos, guindastes e pontes rolantes; uma onde fazemos equipamentos mais pesados, tais como laminadores pesados e locomotivas; e outra menor que produz autopeças, anéis de segmentos, eixo comum de válvula e cilindro. Em algumas outras fábricas menores, mais novas, trabalhamos no ramo eletrônico, fabricando comandos para sistemas bastante sofisticados, tipo laminadores, máquinas de papel, comandos para *trailer bus*, para metrô. Além disso, existem algumas outras de engenharia onde projetamos equipamentos com sistema das mais diversas fabricações. Ao todo, empregamos hoje cerca de 20 mil pessoas.

**AK:** A nossa organização é composta de uma base principal que era uma unidade praticamente integrada até alguns anos atrás. Somente de 15 anos para cá começamos a diversificá-la, não do ponto de vista fabril, mas como unidade que atua em separado por influência do meio ambiente. Ela tem uma área verde de 800 mil m<sup>2</sup> e 300 mil m<sup>2</sup> cobertos. Tem hoje 6 mil pessoas trabalhando – já teve 10 mil – e é dedicada quase exclusivamente à indústria automobilística. Possui uma fundição de blocos de motor, que fornece a todos os fabricantes independentes de motores, e uma parte de anéis de segmento da qual eu tenho a honra de ter um concorrente ao meu lado, o que é muito bom. Eu diria que essa unidade, na verdade, é dividida em quatro grupos. Ela tem a divisão de componentes de motor, e dentro desta fabrica anéis, camisas e eixos de comando de válvulas. Tem outra divisão, que chamamos de fundição, onde fundimos os blocos de motor e cabeçotes para a indústria pesada automobilística, ou de tratores, ou de motores estacionais. Possui uma fábrica de amortecedores e uma outra, anexa, de sinterizados. Como unidades autônomas, existe uma fábrica de lastrômetros e outra de componentes de veículos mais diversificados, como guia de válvulas, eixo de válvulas, sempre dentro do ramo da indústria automobilística. Estamos nesse ramo por causa de nossa formação e origem, não por vocação industrial. Dentro do nosso ramo formamos um complexo muito sofisticado em torno de um grupo específico de peças, e não diversificado por todo um veículo.

**Suas empresas, dr. Villares, são um expoente da indústria nacional. Nós gostaríamos de saber como é que começaram. Qual é a história das suas empresas?**

**PDV:** Em 1918, um tio veio para o Brasil depois de graduar-se na Suíça e se associou a um senhor escocês em um pequeno negócio de manutenção de elevadores. Quatro anos depois, meu pai chegou e, por coincidência, seu irmão acabara de falecer. Meu pai, que fora criado pelo irmão, tomou o seu lugar no negócio. Em 1922 continuamos o negócio de manutenção de elevadores, sem nenhuma perspectiva e condição de crescer, mas em 1926 ele tomou três decisões que foram fundamentais, eu diria, para a vida deles e para a nossa companhia. A primeira foi casar-se com minha mãe, a segunda foi passar a lua-de-mel nos Estados Unidos, unindo o útil ao agradável, porque tinha acabado de vender os primeiros elevadores – naquela ocasião eles já importavam e montavam elevadores. Era o primeiro elevador de um grande edifício, logo ele tinha de ir lá para aprender a montar esse elevador. Quando chegou aos Estados Unidos recebeu uma proposta da General Motors<sup>139</sup> para representar a empresa aqui no Brasil na venda da geladeira Frigidaire<sup>126</sup>. Eles tinham lançado esse produto, até então chamados *ice-boxes* (caixas de gelo), que funcionavam como geladeiras. Ele tomou essa representação porque aceitou o argumento da General Motors de que uma geladeira e um elevador eram muito parecidos: ambos tinham uma máquina e tinham uma caixa. Como nós fazíamos as cabines dos elevadores no Liceu de Artes e Ofícios, também pudemos fazer lá as caixas de geladeiras. Tinha de montar, fazer manutenção – portanto, era algo muito parecido e foi graças ao sucesso da venda dessas geladeiras Frigidaires que se criou o capital inicial com o qual ele pode se expandir e começar as primeiras fábricas de elevadores.

**AK:** Meu pai veio para São Paulo em 1922 – estive no Rio antes. Ele achou que um dos ramos que não era explorado no Brasil era o da venda de peças de automóveis. Até essa época, o que se vendia era acessório para automóveis e não peças. Ele iniciou um ramo novo no Brasil que era vender peças para automóveis, em 1922, com meus dois irmãos. Ele chamava-se Leon, e todos chamavam os meus dois irmãos de Leãozinhos – eu ainda não aparecia nem em tamanho, nem em idade. Nasceu daí o nome da nossa organização: “Auto 3 Leões”, ou seja, meu pai e dois filhos. Meu pai faleceu em 1941, e nessa ocasião resolvemos juntar os esforços de todos os irmãos e criar uma grande organização de peças de automóveis. E ela cresceu muito. No período da guerra teve um sucesso

extraordinário, porque faltava de tudo, e nós tínhamos um passado e uma experiência em importação. Em 1950 é que começaram a aparecer os primeiros fabricantes de peças de automóvel no Brasil, e, naturalmente, passaram a oferecer para nós peças fabricadas no Brasil. Nós já estávamos, os três irmãos, sozinhos no negócio. Desde aquela época, o nosso problema sempre foi crédito. Em 1950, vimos que o Brasil ia passar por outra fase e que nós ficaríamos em uma situação de simples revendedores de peças de automóveis e perderíamos o nosso potencial e a nossa posição de grandes importadores. Isso por ignorância, não entendendo os problemas que uma indústria causa, sendo apenas comerciantes, acreditando que a indústria deveria ser como comércio, ou seja, comprar e vender. Nós pensávamos que era comprar matéria-prima e entregar o produto acabado, esquecendo de uma pequena fase intermediária que era a de produção da peça. E tivemos a coragem de tentar fazer 20 negócios, quando enfim nos demos conta que indústria é um negócio muito sério, e que tinha de ser levado dessa maneira. Limitamos o nosso ramo a um pequeno grupo. A nossa ideia inicial era fazer todas as peças do automóvel e naturalmente, num crescendo, começar com as peças de maior desgaste dentro de um veículo. Nossa orientação era fazer a peça que se desgastava, e pela experiência que nós tínhamos na importação sabíamos quais eram essas peças, qual o volume de importação de cada uma, e fomos escolhendo também as linhas de fabricação.

**Quais as dificuldades que o senhor teve ao passar de uma linha de comércio para a indústria? O senhor falou dessa dificuldade.**

**AK:** As dificuldades são enormes. O campo do comerciante é muito restrito. Ele sabe a peça que vende, ele compra e coloca numa prateleira, sabe quantas peças vai vender por mês, ou por semestre, ou por ano, e vende. Ele é um serviço intermediador. O industrial é um transformador. Ele compra uma matéria-prima e tem de transformá-la, tem de agregar outras peças. Às vezes, uma indústria – no caso, por exemplo, a do Paulo – é de uma complexidade enorme, como a do elevador, em cuja produção entram todas as matérias-primas possíveis, como eletrônica, madeira, borracha, ferro, aço fundido e forjado. É uma gama de produtos intermediários como a nossa, dentro de nossas limitações, como um amortecedor que tem 38 componentes diferentes. Naquela época, produção pequena, porque o mercado brasileiro em 1950 era de 650 mil veículos e devia ter no mínimo 1300 marcas para esses 650 mil veículos. Era uma variedade imensa, era muito difícil pensar como montar uma indústria assim.

### **E o crédito, era difícil nessa época?**

**AK:** Até que era mais fácil. Naquela época, no Brasil, eu não me lembro de a indústria encontrar um banco que fizesse financiamento de longo prazo. Sempre os bancos no Brasil foram imediatistas, de curto prazo, nunca se associavam a um projeto, nunca faziam parte do desenvolvimento industrial. Então, o industrial tinha de se virar sozinho e ter uma criatividade imensa para poder crescer e se desenvolver. Uma fase muito difícil.

### **Como e quando foi seu primeiro contato com o BNDE<sup>41</sup>?**

**AK:** O primeiro contato foi uma tentativa de fazer um empréstimo com o BNDE em 1967. A quantidade de papéis, de volumes, era enorme. Lembro-me que era um empréstimo de 2 ou 3 milhões de cruzeiros, e quando trouxemos a papelada para dar entrada, viemos em dois carros. Verdade! Em um carro, vieram três pessoas, e no outro, 45 pastas enormes, de cópias, dados do projeto que tinham de ser distribuídas. Quando cheguei à porta do Banco, vieram duas pessoas para levar as pastas para cima. Esse projeto nunca saiu, também não me deram o dinheiro, mas foi um trabalho enorme e uma cansaça tremenda para tentar dividir com o BNDE naquela época. Cada homem tinha a sua opinião, tinha de receber um dossiê completo. Era uma coisa muito difícil.

### **De lá para cá o processo se intensificou? O que o senhor fez?**

**AK:** Não. Depois disso, e de uma fase que eu não queria nem ouvir falar do BNDE, fiz parte de um grupo chamado “GEIMEC”<sup>49</sup>, no qual se reunia a indústria automobilística e eu representava o sindicato de peças para automóvel. Dentro desse grupo tinha um representante do BNDE também e ele me perguntou: “Você tem experiência com o BNDE?”. E eu respondi: “Já tive, e chega. Não quero nem ouvir falar. Quero ser seu amigo e não quero negócio como o BNDE”. E ele me convenceu que o BNDE tinha mudado muito. Na verdade, o Banco mudou bastante – em vez de 46 pastas, ficou reduzido a quatro pastas, o que foi uma evolução tremenda. Sem dúvida nenhuma a quantidade de papéis gerados era bem menor. Isso foi em 1970, quando fizemos um novo contato. E foi ótimo, porque o grupo de trabalho do BNDE que esteve conosco sentiu o nosso potencial, ajudou e trabalhou bastante, e foi um bom relacionamento.

**Dr. Paulo, a Villares tem uma história mais antiga com o BNDE. Como é que foi o primeiro contato?**

**PDV:** Eu não sei se é mais antiga, mas a história é de 1956. Nós é que fizemos o primeiro contrato de financiamento e ativo-fixo “Prazo Villares”. E a história é naturalmente semelhante – talvez, a única diferença em relação ao Abraham é que ela foi um sucesso. Nós conseguimos levantar uma quantia que, naquela ocasião, equivalia a US\$ 540 milhões, um volume apreciável de crédito colocado a nossa disposição para aumentarmos a produção de aços especiais em São Caetano do Sul. A indústria automobilística estava se instalando no País e demandava mais aços especiais. Vimos, então, uma grande oportunidade para equilibrar a empresa Aços Villares<sup>290</sup>, que depois do pós-guerra sofreu durante muito tempo, em uma época na qual o aço era muito barato, se podia importar de tudo e as indústrias passavam por algum aperto prolongado. Nós tivemos os primeiros contatos nessa ocasião e fomos bem sucedidos. Esse foi o marco inicial do nosso relacionamento com o BNDE. Em seguida, como disse o Abraham Kasinsky, o sofrimento foi tão grande, a dificuldade de natureza burocrática era enorme, que nós achávamos que jamais iríamos fazer outra operação com o Banco. Seria impossível, principalmente porque já tínhamos feito uma. Não havia chance de fazer uma segunda. Quem já tem uma, fica com ela e deixa que outro também aproveite e faça. Passou o tempo e jamais nos ocorreu que faríamos uma segunda operação com o BNDE. Essa operação se deu nove anos depois, em 1967, uma época extremamente difícil para a Companhia Aços Villares. Era uma situação absolutamente histórica em termos de Brasil e da nossa família, porque estávamos tentando iniciar uma conversa para, eventualmente, vender a firma a uma empresa estrangeira que insistia em conversar conosco. Nós tínhamos de começar um programa maior de investimentos, porque a indústria estava em progresso bastante grande, nós precisávamos acompanhá-la e não havia a menor condição de fazê-lo com recursos gerados pelo próprio grupo ou pelas demais empresas. Naquela ocasião eu já estava trabalhando e, apesar de não ser diretor, fui procurado pelo BNDE – talvez por causa do meu nome – por meio de um amigo que eu já tinha estabelecido em outra ocasião. Sem saber que naquele exato momento estávamos sendo procurados por um grupo estrangeiro, insistia que voltássemos a procurar o Banco para fazer uma nova operação, para a qual seria dado um grande suporte. Eu me lembro de uma reunião histórica na casa de meu pai, à noite, com os tios reunidos, e eu disse que o BNDE estava oferecendo ajuda. A reunião era para resolver se nós iríamos ou não iniciar negociações com essa firma estrangeira que nos procurava com muita insistência. Eu pedi um voto de confiança para o BNDE e disse: “Estou em conversação, é gente séria, em quem realmente acredito, e nós devemos dar

uma chance para mostrar que pode nos ajudar.” Então foi dado um prazo de seis meses. Disseram assim: “Se em seis meses você conseguir alguma coisa, muito bem, senão vamos retomar as negociações com a firma estrangeira”. Iniciou-se então um processo que acabou gerando um novo contrato de ativo-fixado no valor de US\$ 5,5 milhões, que era o que nós precisávamos para realmente crescer com maior velocidade. Dali para frente não houve maior necessidade de crédito de longo prazo para financiamento, a não ser em 1972, quando se iniciou uma série de mais 16 contratos, o último, de janeiro de 1980. Eles fizeram com que nós déssemos o salto que faltava para chegarmos ao que somos hoje.

### **Esse contato com o BNDE foi sempre uma coisa tranquila ou houve momentos de tempestade?**

**AK:** Conosco aconteceu também um fato histórico: foi em 1973. Eu estava sentado no meu escritório e de repente entrou na minha sala o ministro Pratini de Moraes<sup>207</sup>. Pela primeira vez, eu, como empresário, tinha a honra de receber um ministro em minha sala sem ser anunciado, sem dizer a que vinha, sem dar tempo de varrer o tapete. Ele entrou na sala, tomei um susto tremendo, pensei: “No mínimo, vou preso”. Ele voltava da inauguração de uma refinaria, passou pela fábrica, resolveu entrar e disse: “O Brasil está gastando uma enormidade de divisas em contratação de blocos de motor e eu quero parar com isso. As informações que eu tenho são de que vocês têm um grupo técnico muito bom, vocês sabem fazer, já estão fazendo blocos de motor, e quero que vocês façam uma fundição de blocos de motor”. Eu ainda não estava refeito do susto e disse ao ministro: “Eu agradeço a sua visita, mas o senhor podia me chamar e já estaria lá antes do senhor o fazer. Se o senhor me deu a honra e a graça de vir ao meu escritório, acho que é um assunto interessante, vale a pena ser estudado, mas tem um pequeno detalhe. Acredito que nós teríamos capacidade de fazer uma fundição, mas para isso precisa dinheiro, e dinheiro a longo prazo, porque um projeto de fundição é um projeto de duração muito lenta, e também o retorno do capital é muito lento. E se não for capital subsidiado é impraticável, porque a rentabilidade de fundição é muito baixa. O País tem bastante experiência disso.” Esse foi o problema que expus a ele. O ministro respondeu: “Não se preocupe, isso é meu problema. Você apresenta um projeto o mais depressa possível e eu garanto que aprovo esse projeto em 24 horas, com um certificado que lhe dará prioridade para obter, junto ao órgão federal, o melhor financiamento e o melhor empréstimo possível”. Isto dito era muito bonito, calou fundo, ficamos muito impressionados, só que a realidade não é bem assim.

Fazer um projeto de fundição não foi fácil, porque tínhamos de fazer uma fundição diferente, não pensando simplesmente em resolver o problema do mercado brasileiro, mas, se possível, em uma concorrência futura. Teríamos de fazer uma jurisdição que fosse moderna e que não tivesse medo de enfrentar uma concorrência – caso acontecesse de termos um concorrente –, produzindo de maneira mais técnica, racional ou econômica, para não ficarmos fora do mercado. Para evitar isso, tivemos de mandar gente correr o mundo para verificar o que havia de novo e de moderno, e escolher uma empresa para fazer o projeto. Depois de escolhido o projeto, avaliar, nacionalizar e apresentá-lo ao Ministério da Indústria e Comércio como um projeto formal. Isso levou quase um ano e, naturalmente, os telefonemas do ministro, do secretário-geral, eram semanais: “Como? Você me disse, prometeu e eu disse que numa semana aprovava”. Eu me lembro de ter dito a ele: “O senhor me propôs fazer uma indústria e não uma fábrica de linguiça, o que seria mais fácil: pegava-se caminhos de borracha ou plástico e enfiava-se a carne. Isso eu já teria feito, mas não pode ser feito assim”. Na verdade, o projeto foi aprovado com uma rapidez extraordinária, mas aí começou a odisséia do BNDE. Apesar de o certificado ter sido dado com todas as facilidades, o BNDE tem “duas figuras” – já usei essa expressão no Banco –, parece a história do médico e do monstro. Ora ele é médico, ora é monstro. Às vezes é um banco que promove o desenvolvimento nacional, quer ajudar o empresário nacional, fazer tudo por ele. Outras vezes, atua como Banco: quer ganhar dinheiro, tirar dinheiro do empresário, apresentar um lucro no final do ano, quer ser rentável. Pelo nome que tem, não deveria pensar na rentabilidade do capital aplicado, mas na rentabilidade indireta do capital. Quanto se emprega, qual é a possibilidade do crescimento da indústria nacional? Qual é o potencial que essa firma poderá representar no futuro como economia de divisas? Não se falava nessa época em exportação. Com o emprego, se gerava uma economia de divisas básicas e principalmente a área militar, que fazia parte no nosso grupo, teria independência nacional. Não teríamos mais dependência de importação, pensando sempre em segurança nacional, tendo uma fábrica integrada no Brasil. Mas todos esses argumentos não demoviam muito o BNDE. O Banco era um organismo que lidava com números e não computação; não podia fazer projeções de longo prazo, nem os seus estudos diziam os números de empregos e o que geraria de economia de divisas. Era simplesmente um projeto, se dava tanto de dinheiro, ia ser pago em tal prazo, ia ter tal remuneração. E saíram brigas e discussões homéricas, e como tínhamos um compromisso formal com o ministro, eu diria hoje que cometemos um erro ao fazer o negócio.

**O senhor falou em dupla personalidade do Banco, o médico e o monstro. Com qual personalidade o senhor conviveu com mais frequência e qual é a mais forte?**

**AK:** Acredito que o Banco teve sua importância. Se não houvesse esse aceno do Banco, nunca pensaríamos na possibilidade de fazer um empreendimento baseado em um financiamento de longo prazo. Hoje estamos produzindo, atendendo ao mercado nacional e acumulando divisas para o Brasil, porque a produção também exporta. Foi bom, mas se não houvesse o entusiasmo, o aceno do sucesso do capital, ninguém poderia fazer. Para o industrial brasileiro, no Brasil – onde não há a facilidade de apertar um botão ligado a uma matriz estrangeira e ser socorrido com capital –, não há possibilidade de se fazer investimento de retorno lento, de longo prazo, apenas com o lado médico de um banco que ajude o empresário nacional a crescer.

**O médico aparece de vez em quando...**

**AK:** De fato, ele aparece muito pouco.

**O senhor, dr. Villares, conhece essa dupla personalidade dada ao Banco?**

**PDV:** Sinceramente não posso usar os mesmos termos do dr. Abraham. Eu não sei se é pelo número de contatos e contratos que temos com o Banco, mas não tenho exatamente essa imagem. Aprendemos a conviver com o Banco, apostamos nele e ele passou a dar um suporte muito grande e importante para nós. Obtivemos apoio desde cedo, depois daquele interregno de nove anos e numa situação complicada, como foi a crise na época posterior à revolução de 1964. Esse apoio se efetivou em novas oportunidades diretas ou indiretas, porque o fato de às vezes não termos o apoio do Banco diretamente não excluiu o apoio indireto, por intermédio de outras organizações financeiras e financiamentos internacionais, o que sempre fez com que mantivéssemos um contato muito constante com o Banco. Uma vez ou outra, quando recebíamos visita de algum grupo e este começava a questionar o que estávamos fazendo, podíamos ter a impressão de que estavam querendo ser mais realistas do que eram ou querendo saber mais do negócio do que nós mesmos. Mas ao longo desses anos todos, não foi essa a imagem que ficou entre nós, e sim a de executivos e profissionais que viam com muita clareza que havia um grupo de pessoas, de empresas, realmente dispostas a receber aquilo que poderiam dar. Os contatos sempre eram agradáveis, e nessas

ocasiões recebíamos a reafirmação de confiança que o Banco tinha no nosso grupo e no uso que faríamos do crédito que estava pondo a nossa disposição. Em minha memória sempre estão contatos muito agradáveis com todos aqueles executivos do Banco com quem me relacionei nesse tempo. Talvez somente uma ocasião eu tive uma dificuldade maior, justamente quando estávamos para assinar o maior contrato que fizemos até hoje. Estávamos muito pressionados pelo tempo, porque aquele decreto que estabelecia a limitação de correção monetária regia somente até o dia 31 de dezembro – depois foi estendido. Nós não sabíamos que seria estendido e acredito que o pessoal do Banco também não, e tínhamos de assinar o contrato até dezembro de 1975 ou corríamos o risco de não assinar contrato nenhum. Naquelas circunstâncias de pressão, realmente houve muita emoção nas negociações que acabaram na tarde do dia 31 de dezembro de 1975. Mas em geral, a lembrança que tenho é que nosso pessoal tem contatos sempre muito felizes. De lado a lado, sempre senti que houve muito crédito. O nosso pessoal acreditando na intenção da equipe do Banco, e esta, por sua vez, acreditando na seriedade e também na intenção do nosso pessoal.

**Em que medida os financiamentos do BNDE contribuíram para o atual porte de sua empresa?**

**PDV:** Pensando em uma analogia, os financiamentos do BNDE foram para nós como o esteio de uma trepadeira. A vida do BNDE está tão entrelaçada à vida da Villares que eu faço essa analogia. Sem esse esteio que tivemos via BNDE é evidente que jamais poderíamos ter o sucesso e alcançar o tamanho que temos hoje. Como disse o dr. Kasinsky, naquela ocasião não havia a menor condição, como não existe hoje, de obter crédito no País, e mesmo no mercado externo, crédito de longo prazo só existia o do Banco Mundial<sup>39</sup>, que é, conseqüentemente, muito limitado. Não há dúvida, absolutamente nenhuma, de que não poderíamos chegar onde chegamos se não pudéssemos contar com o crédito do sistema BNDE. Com toda a criatividade das diversas formas de financiamento, sejam eles financiamentos de ativo-fixo, ou de capital de giro, ou de *pró-cap*, ou de capital com relações subsidiadas pela EMBRAMEC<sup>103</sup>, e assim por diante.

**Dr. Kasinsky, em que medida a relação com o BNDE alterou alguma coisa na vida de sua empresa?**

**AK:** Certo ou errado, o Paulo disse muito bem, erraram pouco. Eu só poderia repetir: o industrial brasileiro não tem chance nenhuma de crescer acima de um

crescimento vegetativo e partir para um empreendimento maior sem o apoio do BNDE. Apesar de médico e de monstro, na hora que se necessita de um aumento de capital tem de bater na porta do BNDE. Também gostaria de repetir que o grupo de pessoas de contato no BNDE são pessoas muito boas, que entendem muito bem do assunto. Existe outro grupo divergente, mas pequeno em relação às pessoas que entendem os problemas e procuram ajudar. A cooperação, em função do financiamento, foi muito além do esperado, pois a análise feita pelo grupo do BNDE chegou à conclusão que eu não poderia continuar crescendo se não formasse um *staff* de executivos, o que era condição no contrato. Considero esse tipo de contribuição de uma valia extraordinária para a empresa. O BNDE se preocupa também com o crescimento da empresa, e pensa nela a longo prazo, não a curto prazo.

### **Que papel o senhor veria o BNDE desempenhando?**

**PDV:** O BNDE tem de continuar desempenhando o mesmo papel. Em primeiro lugar, o de entender exatamente o que está acontecendo, estimular aqueles setores onde a nossa realidade econômica exige maior crescimento e aqueles setores onde ainda se pode imaginar um crescimento, pelo fato de não estarem adequados a uma demanda, dentro dessa nova economia, na qual precisamos conviver com preços mais altos de petróleo. Além disso, obviamente, o BNDE deve continuar cuidando daquelas empresas às quais deu suporte, como está fazendo, lembrando que as empresas que ainda estão em dificuldade o estão porque apostaram muito no Brasil e em seu futuro, e porque acreditaram, também, que as condições que foram trazidas naquela ocasião pelo próprio BNDE eram corretas. Eu não quero com isso criticar nenhuma responsabilidade, atitudes que foram tomadas pelos empresários, em termos de fazerem investimentos, pelo fato do BNDE ter-lhes mostrado estatísticas ou dados, ou projetado o futuro. A responsabilidade é sempre dos empresários, mas o fato é que, induzidos em grande parte pelo governo, por meio do BNDE, os empresários acreditaram muito no Brasil.

### **E o senhor, dr. Kasinsky, o que tem a acrescentar?**

**AK:** O Paulo disse muito bem. A única coisa que eu tenho a acrescentar é que os tempos de possibilidade de desenvolvimento para o empresário nacional hoje estão muito limitados. No campo da indústria automobilística, por exemplo, creio que a retomada de uma situação como a de 1980 só se dará em 1985 – se é que podemos fazer projeções. Hoje, não vemos nenhuma necessidade de pensar em

investimento quando temos uma capacidade ociosa instalada muito grande, mas o mal é genérico. O Paulo falou sobre o problema financeiro, que é diferente no país todo. Se o BNDE conseguisse descobrir uma fórmula para tentar auxiliar o empresário nesta hora crítica – colaborando com ele, dando uma fonte de capital e tornando-o menos oneroso, ou lhe permitindo pelo menos aumentar o seu custo de venda –, daria uma maior possibilidade de expansão do negócio. Hoje, a competição internacional torna-se inviável quando se tem de acrescentar aos custos o preço do capital nacional. Apesar dos juros exagerados lá fora – 15 ou 20% ao ano – nós pagamos o mesmo valor ao mês. Acredito que o Paulo esqueceu esse detalhe; ele fala em 20%, mas não disse que era ao mês. Lá fora é ao ano, e eles estão desesperados com esses custos. E todo empresário lá fora está sempre pensando em diminuir o seu capital de risco, o seu capital de ativo, tentando viver dentro da necessidade de um capital caro. Mas nós, empresários brasileiros, não temos de ser empresários. Nós temos de ser artistas.

**Nós estamos falando em BNDE por força de hábito, porque recentemente ganhamos um “s”, e com este “s” o Banco ganha uma nova função. Como é que os senhores encaram essa nova função, que o BNDE passa a desempenhar a partir de agora?**

**AK:** Eu compararia isso a um casal que tem um filho e sabe que de repente vai ganhar um irmão. A primeira coisa que ele imagina é que o carinho e a atenção que ele tinha serão divididos. Ele não sabe ainda qual parte do carinho que ele tinha vai ser tomado dele: se é todo o carinho, ou se é parte dele, o que será dividido.

**E o senhor, dr. Villares?**

**PDV:** Eu acho de extrema importância, porque estava muito preocupado, no sentido de que a credibilidade do BNDE, especialmente entre os meios financeiros internacionais, estava caindo. E a razão pela qual estava caindo, ou estava baixa, era bastante conhecida: o BNDE tinha um problema na sua estrutura de capital, que estava muito desfavorável. O Banco foi, como tantos de nós, uma grande vítima da inflação. Havia absoluta segurança do governo de que a inflação iria cair abaixo de 20%; uma vez que isso não aconteceu, obviamente criou-se uma dificuldade muito grande entre o BNDE e o Tesouro, para que o Tesouro pudesse repor essa diferença entre os 20% da correção limitada e o custo da inflação. Eu via com muita apreensão essa descapitalização do BNDE e o fato de ele passar a

ter uma amplitude muito maior com o “S” fez com que eu ficasse muito tranquilo quanto a sua nova fase, especialmente em relação a sua credibilidade nas entidades financeiras internacionais. E analiso sob o ponto de vista estritamente da estrutura de capital. Quanto à nova missão do Banco com o “S”, há muito que ele pode fazer, e que hoje está pouco atendido pelas diversas estruturas existentes no País. Acredito que existe uma contribuição direta e indireta muito grande, mas como os programas ainda não foram definidos, me reservo não comentar o que penso, na expectativa de ver o que serão esses programas.

**E esse empréstimo que vai propiciar os recursos que vão alimentar o FINSOCIAL<sup>121</sup>? O que os empresários estão achando dele?**

**PDV:** É mais um imposto. E obviamente, um novo imposto – com maiores despesas para o setor privado, com os resultados sem nenhuma contrapartida de um esforço para diminuir o nível de despesas do governo – é preocupante. Esses recursos embutem a contrapartida que está sendo exigida do setor privado, que está fazendo grande esforço, atravessando uma crise muito violenta, a maior desde os anos 1930. A impressão é que a maneira de corrigir as despesas maiores que o governo tem é mais uma vez repassada ao setor produtivo, enquanto menos esforço está sendo feito no sentido de corrigir o que está errado e o que está gerando esses déficits dentro do próprio governo.

**AK:** Não há uma regulamentação efetiva de como ele vai ser cobrado e como vai ser usado. Tudo o que se faz são conjecturas baseadas em leituras de jornal. Um artigo aqui, um comentário ali, cada um procura fazer a sua análise. Como ele aparece hoje no jornal é uma violência, porque – se é que a minha análise está certa – se vai pagar 5% sobre uma venda bruta total; voltamos à incidência do antigo imposto de consignação, no qual cada venda se processava novamente em imposto e não sobre o valor agregado. Criam-se dois problemas. Primeiro, agregar esse custo ao seu custo. Talvez a rentabilidade diminua se tiver de absorver esse imposto – será como em cascata, crescendo, e se é um produto que passa por duas, três mãos, mais 5%, será 15 ou 16% ao final do processo. Depende desses inúmeros estágios para que o produto chegue à mão do último consumidor, e ele vai ter de pagar por isso. Então, há um acréscimo ao preço do produto final. Segundo, existe outro perigo no Brasil, muito grande, que é a soma de impostos que o último consumidor paga. É a criação de uma burla. Há pouco tempo, o governo resolveu baixar o imposto sobre o uísque para evitar o contrabando da

bebida, porque era mais fácil cobrar a metade e cobrá-la, do que não cobrar nada do contrabando. Hoje, por exemplo, o comerciante que tem de pagar 15% de ICM, pagar um imposto de produto industrializado e as suas taxas, acaba vendendo sem nota. A diferença de impostos carregados no último produto cria uma atração, uma burla. Eu acho que o Brasil cobra mais do último consumidor. Isto é uma máquina que gera a visão da burla. Eu tenho medo, se nós não vamos voltar à situação do uísque. O governo vai ter de criar uma máquina fiscalizadora que é muito mais cara do que aquilo que vai arrecadar.

**PDV:** Fica muito claro que eu não sou contra, absolutamente, os objetivos ou as finalidades que se pretendem com esse imposto. Em hipótese nenhuma eu poderia ser contra os objetivos sociais que se pretendem e que tenho certeza que serão alcançados com esse imposto. O que para mim é difícil de entender é por que essas obras, esses benefícios sociais tenham de ser feitos por meio do imposto quando existem outros fundos do governo que talvez pudessem ser utilizados para alcançar os mesmos resultados. Gostaria que o BNDE estivesse recebendo outras fontes de recursos e que não precisasse ser novamente onerado para cobertura desses fundos. A imprensa acredita que eu penso que esse fundo foi criado para cobertura de um déficit do BNDE; absolutamente, eu não penso isso, porque conheço suficientemente a realidade e acho que a medida é realmente de muita grandiosidade no sentido de dotar o BNDE de um objetivo maior. O que realmente me preocupa é o fato dos fundos para esse objetivo maior tenham de vir mais uma vez do setor produtivo, e não de uma economia, de um setor “Estado” especialmente para despesas de governo.

# *Notas Técnicas\**

*ANA CLÁUDIA CAPUTO  
GLÓRIA MARIA DE MORAES COSTA*

---

\* As informações relacionadas nessas notas foram colhidas nos arquivos do Banco do Brasil, do Banco Central do Brasil, do BNDES, da Câmara dos Deputados, do CPDOC-FGV, da Eletrobrás, da Petrobras e dos sites de busca que normalmente se usa na internet. Vinícius Azeredo foi auxiliar de pesquisa destas notas

**1) 15 Anos de Política Econômica** – Este livro, de Carlos Lessa, é um clássico da literatura econômica brasileira. Originalmente, seu texto foi escrito para atender ao escritório da Comissão Econômica para a América Latina e ao Instituto Latinoamericano de Planificação Econômica e Social – CEPAL/ILPES, do Rio de Janeiro. Editado pela Brasiliense, em 1980, teve sua segunda edição em 1981. Na apresentação do livro, Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo escreveu: “Quinze anos é um clássico sobre um período clássico. Nesses anos - referindo-se ao período que vai do pós-guerra até as vésperas do golpe militar de 1964 - foram travadas batalhas decisivas pela consolidação do processo de industrialização.” “Juscelino ganhou as batalhas que Vargas concebeu. O ‘desenvolvimentismo’ como um projeto de capitalismo nacional cumpriu seu destino através do Plano de Metas: integrou definitivamente a economia brasileira ao movimento de internacionalização do capitalismo. Neste sentido, Juscelino perdeu as batalhas que Getúlio teria imaginado ganhar.” Mais à frente, lemos: “(...) tampouco lhe escapou o caráter da crise econômica, social e política que se abateu sobre a sociedade brasileira no início dos anos sessenta. Num sentido puramente econômico ela pode ser entendida como produto do êxito do Plano de Metas. Mas seu desfecho foi, sem dúvida, fruto dos fracassos políticos dos governos que se seguiram.”

**2) Acordos de Roboré** – Os Acordos de Roboré foram tratados polêmicos celebrados entre Brasil e Bolívia, em 1958, compostos de 31 instrumentos diplomáticos (um protocolo, dez convênios e 20 notas reversais) que envolviam questões como a exploração de petróleo e gás, a ferrovia Corumbá – Santa Cruz de La Sierra e a circulação de mercadorias bolivianas. Para o governo da Bolívia, a aproximação com o Brasil evitava que outros vizinhos usurpassem ainda mais a soberania boliviana, cujo território diminuía em consequência da voracidade dos países fronteiriços, em uma série de conflitos desde o século XIX.

**3) Aço Minas Gerais S.A. (AÇOMINAS)** – Em 1976, a Aço Minas Gerais S.A. iniciou a construção de sua usina Presidente Arthur Bernardes, nos municípios de Ouro Branco e Congonhas, na região do Alto Paraopeba (MG). Sua controladora era a Siderúrgica Brasileira S.A. – SIDERBRAS. A empresa foi privatizada em 1993. Em 1997, o Grupo Gerdau tornou-se acionista da organização – agora conhecida como Gerdau AÇOMINAS – e, cinco anos mais tarde, passou a ser o sócio majoritário. A empresa atua nos mercados brasileiro e mundial e produz, entre outros, tarugos, placas e blocos, com aplicação nas indústrias naval, automobilística, de construção civil e mecânica.

**4) Aços Anhanguera** – A usina de aços finos Anhanguera foi inaugurada em 1966, em Mogi das Cruzes, interior de São Paulo. Os aços destinavam-se a rolamentos e, destes, 70% iam para a indústria automobilística. Em março de 1981, a empresa adquiriu o controle acionário da Laminação Santa Maria – LASAMAL, uma relaminadora e trefiladora de aços situada em Guarulhos. Em 1989, a Aços Anhanguera S.A. foi incorporada pela Aço Villares S.A., atualmente do Grupo Gerdau.

**5) Aços Especiais Itabira S.A. (ACESITA)** – A Aços Especiais Itabira é uma siderúrgica fundada em 1944 com o propósito de abastecer o mercado nacional, prejudicado pela queda das importações no pós-guerra. Sua construção, em Minas Gerais, foi financiada pelo Banco do Brasil e iniciou a vocação siderúrgica da região que mais tarde seria conhecida como Vale do Aço. Em 1992, a empresa foi privatizada; atualmente se chama ArcelorMittal Inox Brasil e é única produtora integrada de aços planos inoxidáveis e siliciosos da América Latina. No Brasil, possui 90% do *market share*.

**6) Aços Piratini** – A Aços Finos Piratini, sediada em Charqueadas (RS), foi fundada em 1961 como uma sociedade de economia mista controlada pelo governo do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo era promover a recuperação da atividade carbonífera e estimular a indústria metal-mecânica no estado. A empresa começou a operar em 1973 e, dois anos depois, passou para o controle da Siderúrgica Brasileira S.A. – SIDERBRAS. Em fevereiro de 1992, foi adquirida pelo Grupo Gerdau e atualmente é denominada Gerdau Aços Especiais Piratini.

**7) Adicional do Imposto de Renda** – O Adicional de 15% sobre o Imposto de Renda, criado pela Lei nº. 1.474, de 26 de novembro de 1951, destinava-se ao Fundo de Reparçamento Econômico (FRE). Seu objetivo era financiar o Programa de Reparçamento de Portos e Ferrovias, o aumento da capacidade de armazenamento, frigoríficos e matadouros, a elevação do potencial de energia elétrica e o desenvolvimento de indústrias básicas e da agricultura. O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social foi criado em 1952 com o fim específico de administrar os recursos do FRE.

**8) Affonso José Guerreiro de Oliveira** – Advogado, graduado em 1948 pela Faculdade Nacional de Direito, no Rio de Janeiro, fez o primeiro concurso para o BNDE em 1955 e ingressou nessa instituição em dezembro do mesmo ano. Exerceu os cargos de chefe de departamento e diretor (1972-1978).

**9) Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME)** – Criado pelo Decreto nº. 55.275, de 22 de dezembro de 1964, o Fundo de Financiamento

para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais (FINAME), gerido pelo BNDE, visava facilitar a concessão de empréstimos para a compra e venda de máquinas e equipamentos industriais. As fontes de recursos do FINAME provinham de empréstimos ou doações de entidades internacionais, nacionais ou estrangeiras; do Banco do Brasil S.A. e de outras agências financeiras da União ou dos estados; de recursos mobilizados pelo BNDE nos mercados interno e externo de capitais; além do rendimento das próprias operações do Fundo. Em 2 de setembro de 1966, o Decreto nº. 59.170 criou a Agência Especial de Financiamento Industrial – FINAME, incorporando o Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais. O Decreto-Lei nº. 45, de 18 de novembro de 1966, lhe atribuiu personalidade jurídica, para transformar-se, posteriormente (no prazo de 90 dias), em sociedade anônima de economia mista, cabendo ao BNDE o seu controle acionário, bem como a formalização da sociedade por resolução do seu Conselho de Administração. No entanto, somente com a Lei nº. 5.662, de 21 de julho de 1971, o FINAME foi transformada em empresa pública, subsidiária do BNDES.

**10) Albert Otto Hirschman (1915- )** – Economista alemão, estudou na Sorbonne, na London School of Economics e na Universidade de Trieste, onde se doutorou em 1938. Lutou no exército francês na Segunda Guerra Mundial, emigrou para os EUA, viveu na Colômbia e trabalhou nas universidades de Berkeley, Yale, Columbia, Harvard e Princeton. Hirschman se opôs à aplicação da doutrina econômica convencional ao desenvolvimento econômico. Considerava que as medidas para desenvolver um país devem ser analisadas caso a caso, mediante a exploração dos recursos locais para conseguir os melhores resultados. Impor uma estrutura doutrinária uniforme sem considerar as circunstâncias locais era, segundo ele, uma receita para o desastre.

**11) Alberto dos Santos Abade** – Estatístico, cursou a Escola Superior de Guerra, sendo requisitado pelo Estado Maior das Forças Armadas. Chefe de gabinete na gestão do presidente Jayme Magrassi no BNDES, foi diretor na gestão Marcos Vianna (1972–1979).

**12) Aldo Ferrer (1927- )** – Contemporâneo de Celso Furtado, Aldo Ferrer é uma espécie de decano dos economistas argentinos. Sua trajetória mostra grande experiência na vida pública e na luta contra o subdesenvolvimento, tanto na Argentina como na América Latina. Ferrer é diretor da cátedra de Estratégia Econômica Internacional da Universidade de Buenos Aires e, durante o governo Nestor Kirchner, foi um dos conselheiros próximos da Casa Rosada, por intermédio do Grupo Fênix, nascido na Universidade. Foi secretário de Economia

da Província de Buenos Aires, ministro de Obras Públicas e ministro do Trabalho da Argentina.

**13) Álvaro César Café (-2009)** – Engenheiro, Álvaro César Café formou-se na então Escola Nacional de Engenharia em 1949. Desempenhou inúmeras funções na sua vida profissional, colaborando na divisão de águas do Departamento Nacional da Produção Mineral do Ministério da Agricultura, na General Electric do Brasil, no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e na MAFERSA, em São Paulo, onde exerceu a função de diretor financeiro.

**14) Amaro Lanari Júnior (1913-1999)** – Engenheiro mineiro, foi chefe da Laminação e Trefilaria da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira e, em 1940, participou da construção da Estrada de Ferro Brasil-Bolívia. Foi presidente da ACESITA (Aços Especiais Itabira) e, em 1956, participou da primeira missão brasileira designada para tratar da associação com entidades japonesas na instalação da USIMINAS. Em janeiro de 1958 foi eleito presidente da empresa e reeleito por mais três outros quinquênios até 1978. Foi sócio fundador da Associação Brasileira de Metais, em 1956, e seu presidente de 1963 a 1964. Participou de vários conselhos de entidades representativas e de conselhos consultivos empresariais, assim como de diretorias de diversas empresas.

**15) American Can e Continental Can Europe** – Empresas que fabricam produtos de alumínio específicos para latas de cervejas e embalagens de alimentos e que desejavam se instalar no Brasil. Durante a década de 1950, sofreram forte movimento coordenado por alas nacionalistas, mas, posteriormente, na década de 1990, vieram para o Brasil fabricar alumínio para latas de cervejas.

**16) Aníbal Pinto Santa Cruz (1919-1996)** – Economista chileno, um dos fundadores da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL). Graduou-se na Universidade do Chile e na London School of Economics. Foi diretor da revista *Panorama Econômico* e presidiu o Círculo de Economistas. De 1952 até 1960, foi chefe de pesquisa do Instituto de Economia da Universidade do Chile e professor de Finanças Públicas e Desenvolvimento Econômico da Escola de Economia da Universidade do Chile. Desempenhou diversas funções na CEPAL: entre 1960 e 1965, diretor da subsede da CEPAL/ILPES, no Rio de Janeiro; diretor da Divisão de Desenvolvimento Econômico entre 1970 e 1979; consultor a partir de 1980; e diretor da *Revista da CEPAL* a partir de 1987.

**17) Annibal Villanova Villela (1926-2000)** – Economista formado em 1949 pela Universidade do Brasil, pós-graduado na Universidade de Estocolmo, em 1951, e na London School of Economics and Political Science, em 1952.

Trabalhou em diversos órgãos de destaque como o BNDE, a Confederação Nacional da Indústria, o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD, o INPES/IPEA e a Organização dos Estados Americanos – OEA. Foi professor da Faculdade Nacional de Ciências Econômicas, do Conselho Nacional de Economia, da Escola Nacional de Engenharia e da Escola de Pós-Graduação em Economia da FGV, entre outras instituições.

**18) Antonio Delfim Netto (1928- )** – Ministro da Fazenda dos presidentes Costa e Silva e Emílio Garrastazu Médici. Nesse cargo, exerceu a presidência do Conselho Monetário Nacional e da Comissão de Programação Financeira; foi membro do Conselho de Segurança Nacional e do Conselho Interministerial de Preços. Era ministro da Agricultura (1979) quando foi nomeado para o cargo de ministro-chefe da Secretaria de Planejamento da Presidência da República (SEPLAN). Foi governador, pelo Brasil, do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial, e membro dos organismos de direção do Banco Interamericano de Desenvolvimento e do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento. Foi também embaixador do Brasil na França (1975-1978).

**19) Aracruz Celulose S.A.** – Criada em 1972, a Aracruz é uma empresa brasileira sediada no município de Aracruz (ES). É a maior produtora mundial de celulose branqueada de eucalipto, respondendo por 24% da oferta global do produto. Possui uma unidade fabril em Guaíba (RS) e outra em Eunápolis (BA), sendo esta última uma *joint-venture* com a empresa sueco-finlandesa Stora Enso, denominada Veracel. A celulose produzida é destinada à fabricação de papéis para impressão e escrita, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado.

**20) Ari Frederico Torres (1900-1972)** – Engenheiro, especialista em concreto, exerceu os cargos de diretor do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) de São Paulo, de secretário de Viação do estado de São Paulo de 1937 a 1938 e de vice-presidente da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) de 1941 a 1942. Foi o primeiro presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE).

**21) Artur da Costa e Silva (1902-1969)** – Militar e político brasileiro, foi o segundo presidente do regime militar (1967-1969). Nascido no interior do Rio Grande do Sul, quando assumiu a presidência era marechal do exército brasileiro e já havia ocupado o Ministério da Guerra no governo anterior, do marechal Castello Branco. Sob seu governo foi promulgado o AI-5, que lhe deu poderes para fechar o Congresso Nacional, cassar políticos e institucionalizar a repressão. Nesse período houve um aumento significativo das atividades subversivas e de guerrilha visando combater o Golpe de Estado de 1964 e o regime militar por ele instalado.

Na economia, seu governo combateu a inflação, revisou a política salarial e ampliou o comércio exterior. Também iniciou uma reforma administrativa, expandiu as comunicações e os transportes, mas não resolveu os problemas da educação.

**22) Assessoria Econômica** – Foi criada no segundo governo Vargas devido à necessidade de estabelecer uma correlação de forças em um governo que, por não possuir maioria no Congresso Nacional, teve de ser composto por um ministério conservador. Atuava nos bastidores e era composta de homens de confiança do presidente, exercendo grande influência sobre suas decisões. Era chefiada por Rômulo de Almeida e dela participavam Cleantho de Paiva Leite, Ewaldo Correia Lima, Américo Barbosa de Oliveira, Jesus Soares Pereira e Ignácio Rangel. Esses técnicos ajudaram a conceber os planos nacionais de eletricidade, rodovias, petróleo e carvão, propondo a criação de fundos federais baseados em impostos únicos para o seu financiamento. Entre os cosmopolitas estavam praticamente todos os membros importantes da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, sob influência do Ministério da Fazenda: Lucas Lopes, Roberto Campos, João Pinheiro, Glycon de Paiva e Victor da Silva.

**23) Assis Figueiredo** – Era ligado a Lucas Lopes e ao grupo do BNDE que, durante o governo Kubitschek, funcionava na esquina da Rua Sete de Setembro com Rua da Quitanda. Foi um dos responsáveis pela criação do Imposto Único sobre Combustíveis, que serviu de *funding* não apenas para o BNDE como, posteriormente, para a Petrobras.

**24) Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústrias de Base (ABDIB)** – Entidade privada sem fins lucrativos, sua missão principal é o desenvolvimento continuado do mercado brasileiro da infraestrutura e indústrias de base e seu fortalecimento em padrões de competitividade internacional. Foi fundada em 1955 a partir de uma consulta às empresas brasileiras, realizada pela Petrobras, sobre a possibilidade de produção de equipamentos dentro do País para a ampliação da Refinaria Landulpho Alves (BA). As empresas que iniciaram suas atividades foram a Aços Villares S/A, a Bardella S/A – Indústrias Mecânicas, a Companhia Brasileira de Construção Fichet, a Companhia Brasileira de Material Ferroviário, a Indústria Mecânica Cavallari S/A e a Máquinas Piratininga.

**25) Associação dos Funcionários do BNDE** – A Associação dos Funcionários do BNDE, atual BNDES (AFBNDES), é uma entidade civil sem fins lucrativos, com sede no Rio de Janeiro. Fundada em 14 de julho de 1954, a entidade tem como objetivo principal congregar os funcionários do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

**26) Associação Latinoamericana de Livre Comércio (ALALC)** – A Associação Latinoamericana de Livre Comércio foi criada pelo Tratado de Montevideu, em 1960, como um modelo de integração regional que buscava aumentar a interdependência dos países latinoamericanos. Visava ampliação dos mercados e a liberalização do intercâmbio, amortecendo medidas protecionistas. Os membros eram Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguai, Peru e Uruguai. Em 1970, a ALALC se expandiu com a adesão de novos membros: Bolívia, Colômbia, Equador e Venezuela. Em 1980, se tornou ALADI (Associação Latinoamericana de Integração). Permaneceu com essa composição até 1999, quando Cuba passou a ser membro.

**27) Associação Paulista dos Fabricantes de Papel e Celulose** – Em 1932, com o nome de Federação dos Fabricantes de Papel, foi criada a primeira representação desse setor industrial, com sede no Rio de Janeiro. Em 1944, o antigo nome foi alterado para Associação Nacional dos Fabricantes de Papel. Por força estatutária, foi criada na cidade de São Paulo uma seção destinada a resolver os problemas das indústrias sediadas no estado. Em 1968, houve nova mudança da razão social, desta vez sendo denominada Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose. Em 1964, com a criação da Associação Paulista dos Fabricantes de Papel e Celulose, foi suprimida a seção criada em 1959 na cidade de São Paulo. Em setembro de 1997, com o objetivo de fortalecer a representação dos interesses da indústria brasileira de papel e celulose, a ANFPC e a ABCECEL – Associação Brasileira dos Exportadores de Celulose se uniram em uma única entidade, a Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA.

**28) Augusto Frederico Schmidt (1906-1965)** – Poeta da segunda geração do Modernismo, nasceu no Rio de Janeiro. De 1924 a 1928 permaneceu em São Paulo, ligado às figuras mais expressivas do movimento modernista. Fundou diversas empresas, que dirigia paralelamente a sua atividade jornalística. Durante o governo Kubitschek foi um dos mais prestigiados assessores presidenciais, cabendo-lhe o comando ostensivo da Operação Pan-Americana (OPA). Esta tinha como objetivo atrair investimentos norte-americanos para um programa de desenvolvimento econômico e social da América Latina, sob a liderança do Brasil. A partir de agosto de 1962, teve intensa participação no Grupo de Publicações Editorial (GPE), que reuniu profissionais da mídia, do mundo literário, de agências de publicidade e um grupo de militares – encabeçado pelo general Golberi do Couto e Silva –, para desestabilizar o governo João Goulart.

**29) Augusto Trajano de Azevedo Antunes (1906-1996)** – Pioneiro da indústria da mineração brasileira. Transformou o que era garimpo em mineração – atividade que exercia desde 1942, por meio da ICOMINAS S.A. –, fundando a CAEMI – Companhia Auxiliar de Empresas de Mineração. Em 1950, passou a explorar manganês na Serra do Navio, no Amapá, em associação com a Bethlehem Steel Corporation, empresa siderúrgica norte-americana, tornando-se o maior grupo privado do setor de mineração do País. Em 1965 foi criada a Minerações Brasileiras Reunidas S.A. – MBR, resultado da união das reservas minerais da CAEMI no Quadrilátero Ferrífero, adquiridas nos anos 1940, e da St. John D’El Rey Mining Co., controlada pela norte-americana Hanna Mining Co. A empresa tornou-se a segunda maior produtora brasileira de minério de ferro. Depois de expandir-se durante as décadas de 1980 e 1990, em 2001 a Companhia Vale do Rio Doce – já privatizada em 1996 – e a Mitsui & Co. Ltd. adquiriram o controle acionário da CAEMI Mineração e Metalurgia S.A.

**30) Azeredo da Silveira (1917-1990)** – Ministro das Relações Exteriores no governo Geisel, de 1974 a 1979. Sua gestão foi marcada pela nova orientação da política externa brasileira, chamada de “pragmatismo responsável”. À frente da pasta, o Brasil foi o primeiro País a reconhecer o governo português que colocou um fim à ditadura de Salazar, bem como afirmou sua postura em relação à descolonização e à abertura para novos mercados, estabelecendo relações diplomáticas com os Emirados Árabes Unidos, o Bahrein e Omã, países exportadores de petróleo – portanto, indispensáveis na nova conjuntura internacional de aumento de preços. Assinou o Acordo Nuclear Brasil-Alemanha, que previa a construção e a instalação de oito centrais nucleares, de uma usina de enriquecimento de urânio e de empresas para fabricação e reprocessamento de combustível atômico e prospecção de minérios.

**31) Banco Central da Argentina** – O Banco Central da Argentina resultou das reformas monetária e bancária de 1935. Naquele ano deixou de existir formalmente a Caixa de Conversão, existente desde 1899. O encarregado de estruturar o Banco foi Raúl Prebisch, primeiro presidente da instituição até 1943. O prestigiado economista fundamentou-se na necessidade de superar a grave crise monetária e bancária criada pela crise mundial dos anos 1930, combatendo-a com uma política anticíclica e inserindo as novas ideias keynesianas. O Banco Central inicialmente objetivava promover a liquidez e o bom funcionamento do crédito e proibiu os bancos de fazerem operações que comprometessem essa liquidez. Depois da

Segunda Guerra Mundial, começou um período de fortes mudanças estruturais que se prolongaram até a década de 1990.

**32) Banco Central do Brasil** – Criado em 1964 pela Lei nº. 4.595, o Banco Central é uma autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional. Antes de sua criação, o papel de autoridade monetária era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito, pelo Banco do Brasil e pelo Tesouro Nacional. Após sua criação, buscou-se dotar a instituição de mecanismos voltados para o desempenho do papel de “banco dos bancos”. Em 1985 foi promovido o reordenamento financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Banco Central, Banco do Brasil e Tesouro Nacional. Em 1986 foi extinta a conta movimento e o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil passou a ser claramente identificado nos orçamentos das duas instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Banco Central. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco, dentre os quais se destaca o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda e a exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal, em votação secreta, após arguição pública, dos nomes indicados pelo presidente da República para os cargos de presidente e de diretores da instituição.

**33) Banco da Amazônia S.A. (BASA)** – O Banco da Amazônia S.A. foi fundado durante a II Guerra Mundial (em 1942), por Getúlio Vargas, sob o nome de Banco de Crédito da Borracha. Tinha como principal finalidade financiar o reaquecimento da extração de látex no estado do Pará (durante o segundo ciclo da borracha). Em 1966, o governo militar mudou seu nome para Banco da Amazônia S.A., ou simplesmente BASA. É a principal instituição financeira federal de fomento com a missão de promover o desenvolvimento da Região Amazônica. Possui papel relevante tanto no apoio à pesquisa como no crédito de fomento, respondendo por mais de 60% do crédito de longo prazo da região. É um banco estatal pertencente ao governo federal, com papéis sendo negociados na BOVESPA. Opera com exclusividade o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO).

**34) Banco do Brasil (BB)** – Instituição financeira brasileira constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação da União em 70% do seu capital. Criado em 1808 pelo Rei D. João VI, como parte de um conjunto de ações que visavam a criação de indústrias manufatureiras no Brasil. Com o saque de vultosa quantia e o retorno do rei para Portugal, esse primeiro Banco faliu em 1829. Vinte e dois anos depois, em 1851, Irineu Evangelista de Souza – que viria

a ser Barão e Visconde de Mauá – criou uma nova instituição denominada Banco do Brasil. Já em 1853, o Banco se fundiria com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, por determinação legislativa liderada pelo Visconde de Itaboraí. Depois de algumas turbulências no mercado financeiro nas décadas seguintes, o atual Banco do Brasil foi organizado em 1905 em cima do espólio do Banco da República do Brasil, como banco de depósitos e descontos. As primeiras linhas de crédito rural dos diferentes bancos com esse nome datam da década de 1880. Até a criação do Banco Central do Brasil, em 1964, o Banco do Brasil era o emissor de moeda.

**35) Banco do Estado da Guanabara (BEG)** – Sucessor do Banco da Cidade do Rio de Janeiro, o Banco do Estado da Guanabara foi criado pelo governador Carlos Lacerda. Este adotou diversas medidas que fortaleceram o Banco ao longo da década de 1960 e do capital inicial de 100 milhões de cruzeiros do Banco da Cidade, o BEG conseguiu o aporte de 7,8 bilhões de cruzeiros. Era dotado do mais moderno sistema de processamento de dados do País e sua sede era considerada, no início dos anos 1970, um dos prédios mais sofisticados em equipamentos da cidade. Em 1975, tornou-se Banco do Estado do Rio de Janeiro (BANERJ), com a fusão dos Estados do Rio de Janeiro e da Guanabara. Em 1997, foi vendido para o Itaú por míseros R\$ 311 mil, durante a gestão de Marcelo Alencar.

**36) Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB)** – Criado pela Lei Federal nº. 1.649, de 1952, o Banco do Nordeste é uma instituição financeira múltipla e organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, tendo mais de 90% de seu capital sob o controle do governo federal. É um banco de desenvolvimento e sua finalidade é promover o crescimento sustentável da Região Nordeste do Brasil por meio da capacitação técnica e financeira dos agentes produtivos regionais. Maior instituição da América do Sul voltada para o desenvolvimento regional, o BNB opera como órgão executor de políticas públicas. Além dos recursos federais, o Banco tem acesso a outras fontes de financiamento nos mercados interno e externo, por meio de parcerias e alianças com instituições nacionais e internacionais, incluindo instituições multilaterais.

**37) Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)** – O Banco Interamericano de Desenvolvimento, em inglês IADB, foi criado em 1959, e sua concepção vem do auge do processo nacional-desenvolvimentista brasileiro, a partir de uma proposta formulada pelo governo Juscelino Kubitschek, no bojo da OPA. Em seus programas, o BID formula políticas de desenvolvimento e fornece o

financiamento e o auxílio técnico para se alcançar o crescimento sustentável, realçar a equidade social e lutar contra a pobreza, modernizar o Estado e promover o comércio livre e a integração regional. Hoje, o BID é constituído por 47 estados membros, entre os quais 26 são prestamistas, países da América Latina e do Caribe, e os demais 21 são doadores ou prestatários. O maior acionista do BID é os EUA, seguido pelo Brasil e Argentina, os segundos maiores acionistas, sendo que o Brasil representa em sua diretoria também o Suriname.

**38) Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD)** – Instituição financeira ligada à Organização das Nações Unidas – ONU, o BIRD foi fundado em 1944 com o objetivo inicial de ajudar na recuperação dos países europeus cuja economia havia sido devastada pela Segunda Guerra Mundial. O BIRD é uma das instituições que compõe o Banco Mundial. Atualmente, proporciona empréstimos e assistência para o desenvolvimento a países de rendas médias com bons antecedentes de crédito – o poder de cada país-membro está vinculado às suas subscrições de capital.

**39) Banco Mundial** – Agência do Sistema das Nações Unidas (ONU), foi criado em 1944 a partir da Conferência de Bretton Woods, nos EUA, que reuniu 44 países com o objetivo de reconstruir as economias destruídas pela Segunda Guerra Mundial. Hoje é constituído de 184 países e é uma das principais fontes de assistência para o desenvolvimento no mundo. O trabalho de reconstrução permanece como um enfoque importante do Banco devido aos desastres naturais, emergências humanitárias e necessidades de reabilitação pós-conflitos, mas, atualmente, sua principal meta é a redução da pobreza no mundo em desenvolvimento. O Banco Mundial é composto pelo Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento – BIRD, pela Associação Internacional de Desenvolvimento – AID, pela Corporação Financeira Internacional – IFC, pela Agência Multilateral de Garantia de Investimentos – AMGI e pelo Centro Internacional para Arbitragem de Disputas sobre Investimentos – CIADI.

**40) Banco Nacional da Habitação (BNH)** – O Banco Nacional da Habitação foi criado cinco meses após o golpe de 1964, como órgão central de um sistema de financiamento que incluía o setor de saneamento. O BNH, dentro do desenho sistêmico bancário-financeiro do Brasil, era um banco de segunda linha, ou seja, não operava diretamente com o público, e sua função era realizar operações de crédito, gerir os recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e repassá-los a bancos privados e/ou públicos para o financiamento da habitação

e para agentes promotores, como as companhias habitacionais e as companhias de água e esgoto. Foi a principal instituição federal de desenvolvimento urbano da história brasileira, na qualidade de gestor do FGTS e da formulação e implementação do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e do Sistema Financeiro do Saneamento (SFS). Foi extinto em 1986 por meio do Decreto Legislativo nº. 2.291/86, sendo seus recursos e funções absorvidos pela Caixa Econômica Federal.

**41) Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE)** – Criado como autarquia federal pela Lei nº. 1.628, de 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico foi enquadrado como uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, pela Lei nº. 5.662, de 1971. Em 1982, com a criação do FINSOCIAL – cuja administração cabia ao BNDE –, passou a denominar-se Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. Desde sua fundação, financia grandes empreendimentos industriais e de infraestrutura, tendo marcante posição no apoio aos investimentos na agricultura, no comércio e serviço e nas micros, pequenas e médias empresas, e aos investimentos sociais, direcionados para a educação e saúde, agricultura familiar, saneamento básico e ambiental e transporte coletivo de massa. Conta com duas subsidiárias integrais, o FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial) e a BNDESPAR (BNDES Participações), criadas com o objetivo, respectivamente, de financiar a comercialização de máquinas e equipamentos e de possibilitar a subscrição de valores mobiliários no mercado de capitais brasileiro. As três empresas, juntas, compreendem o chamado “Sistema BNDES”.

**42) Bardella S.A.** – A “Officinas Bardella” foi fundada em 1911 por Antonio Bardella. Cinco anos mais tarde instalou sua primeira fundição e em 1927 construiu para uso próprio a primeira ponte rolante fabricada no Brasil. Em 1942, foi transformada em sociedade por ações com a denominação Bardella S.A. Indústrias Mecânicas. Em 1970, passou a operar no novo conjunto industrial em Guarulhos; em 1973, construiu sua fábrica de Sorocaba. Em 2001, a Bardella e The Timken Company se associaram. A empresa, neste período, se estabeleceu e consolidou importante posição no fornecimento de equipamentos para os setores industriais de metalurgia, energia, petróleo, gás, movimentação de materiais, aços trefilados e aços laminados, com tecnologia própria ou apoiada por acordos de tecnologia com empresas estrangeiras.

**43) Beiradão e Beiradinha** – Beiradão e Beiradinha são duas vilas de operários – exemplos de ocupação desordenada na beirada do rio – atraídos pelos empregos do Projeto Jarí.

**44) Benedicto Valladares (1892-1973)** – Político mineiro, fiel aliado político do governador Olegário Maciel, cooperou com o governo mineiro contra os paulistas no Movimento de 1932, e foi um dos maiores colaboradores de Vargas. No ano de 1935 foi eleito governador constitucional do estado pelos deputados constituintes estaduais. Em 1937, Vargas instaurou o Estado Novo, e as eleições foram canceladas. Em Minas Gerais, Valladares continuou como chefe de governo até 1945, quando o presidente foi deposto. Tornou-se político poderoso e ganhou fama pela sua habilidade nas negociações. Fundou o Partido Social Democrático (PSD), do qual foi presidente durante vários anos. Apoiou a Revolução de 1964 e, com a extinção dos partidos em 1966, filiou-se à Aliança Renovadora Nacional (ARENA). Em 1971, aos 79 anos, retirou-se da vida pública, quando ocupava o cargo de senador.

**45) BNDES Participações S.A. (BNDESPAR)** – Durante o governo Geisel, em 1974, a EMBRAMEC (Mecânica Brasileira S.A.), o IBRASA (Investimentos Brasileiros S.A.) e o FIBASE (Financiamento de Insumos Básicos S.A.) foram criados como subsidiários do BNDE e proveriam novos investimentos para capitalização de empresas nacionais consideradas prioritárias para o II PND. Posteriormente, em 1982, haveria a fusão dessas empresas e a criação da BNDES Participações S.A. – BNDESPAR. Assim, o Sistema BNDES passou a constituir-se, além do Banco, das subsidiárias BNDESPAR e FINAME.

**46) Booz Allen & Hamilton** – Criada em 1914, em Chicago, por Edwin Booz, James Allen, Carl Hamilton e George Fry, é considerada uma das primeiras companhias de consultoria empresarial. Na década de 1970, durante a gestão Marcos Vianna e como parte de um processo de reorganização, o BNDE contratou a Booz Allen & Hamilton Internacional para realizar estudos sobre a estrutura e administração do Banco e do FINAME. Atualmente, é especializada em Estratégia, IT e Operações, e sua sede é em McLean, Virgínia.

**47) Caixa Econômica Federal (CEF)** – Criada em 1861, é uma empresa pública do governo federal brasileiro. Intermedia recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infraestrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social. Em 1986 incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

**48) Camilo Ansarah (1905-1981)** – Nasceu em 1905 no Líbano e fez seus estudos universitários na Faculdade de Direito de São Paulo, formando-se em 1931. Foi diretor superintendente da Federação do Comércio do Estado de São Paulo; membro-diretor do Conselho Consultivo do Banco Central de Crédito S.A. e diretor presidente da Companhia Nacional de Tecidos. Participou ativamente da Associação Comercial de São Paulo, da qual foi presidente entre 1960 e 1962. Sua atuação foi marcada pela defesa da livre iniciativa.

**49) Carlos Coimbra da Luz (1894-1961)** – Político brasileiro, foi presidente interino da República de 8 a 11 de novembro de 1955. Foi delegado de polícia, prefeito de Leopoldina (MG), deputado federal constituinte em 1934 e presidente da Caixa Econômica Federal, entre 1939 e 1945. Depois do Estado Novo filiou-se ao PSD. Foi ministro da Justiça do governo Dutra. Assumiu a presidência da República por ser presidente da Câmara dos Deputados, em função do afastamento, por motivo de saúde, do presidente Café Filho. Foi afastado dessa função com o apoio do PSD, que declarou seu *impeachment* no Congresso Nacional sob a acusação de conspiração para não entregar o poder ao presidente eleito, Juscelino Kubitschek. A presidência foi, assim, entregue ao presidente do Senado Federal, Nereu Ramos.

**50) Carlos Francisco Theodoro Machado Ribeiro de Lessa (1936- )** – Economista brasileiro, formou-se pela antiga Universidade do Brasil em 1959. Fez mestrado em análise econômica no Conselho Nacional de Economia, em 1960, e doutorado no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, em 1976. Lecionou nas seguintes instituições, entre outras: Instituto Rio Branco, do Itamaraty (1961-1964); CEPAL e ILPES da ONU (1962-1968); Instituto para Integração da América Latina (1966-1969), da Universidade do Chile (1967); e UNICAMP (1979-1994). É professor da UFRJ desde 1978. Serviu como assessor do ex-presidente do PMDB, Ulysses Guimarães, e dirigiu a área social do BNDES entre 1985 e 1989. Foi economista do Instituto Latinoamericano de Planificación Económica & Social da ONU e consultor da Fundação para o Desenvolvimento da Administração Pública de São Paulo. Em 2002, foi reitor da Universidade Federal do Rio de Janeiro, cargo do qual se licenciou para, entre janeiro de 2003 e novembro de 2004, exercer a presidência do BNDES. Hoje é filiado ao Partido Socialista Brasileiro (PSB) e membro do Conselho de Orientação do IPEA.

**51) Carteira de Comércio Exterior (CACEX)** – Em 29 de dezembro de 1953, a Lei n.º. 2.145 criou a Carteira de Comércio Exterior (CACEX) em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil

(CEXIM), instalada em 21 de maio de 1941, mas sujeita a frequentes denúncias de corrupção e abuso. À CACEX cabia, entre outras atribuições, a emissão de licenças de importação e o estabelecimento de sobretaxas de câmbio.

**52) Carteira de Exportação e Importação (CEXIM)** – A Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil foi criada pelo Decreto-Lei nº. 3.293, de 1941, e destinava-se a estimular e a amparar a exportação de produtos nacionais e a assegurar condições favoráveis à importação de produtos estrangeiros. Ao emitir as licenças de importação e de exportação, controlava quantitativamente a entrada e a saída de produtos de acordo com a orientação governamental, que, naquele momento, combatia uma forte crise cambial. Entre suas operações estavam a emissão de bônus, as operações de crédito, no País ou no exterior, e de redesconto. A Carteira foi fortemente criticada pela escassez de divisas e pela lentidão do processo de concessão de licenças. Foi substituída, em 1943, pela Carteira de Comércio Exterior (CACEX).

**53) Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (CREAI)** – Criada pela Lei nº. 454, de 9 de julho de 1937, a CREAI tinha como objetivo prestar assistência financeira “à agricultura, à criação, às indústrias de transformação ou outras que possam ser consideradas genuinamente nacionais, pela utilização de matérias-primas do País e aproveitamento de recursos naturais deste, ou que interessem à defesa nacional.” Obtinha seus recursos a partir da emissão de títulos de prazos diversos, inclusive de longo prazo. Em 1941, o Decreto-Lei nº. 3.077 tornou compulsório o recolhimento à caixa do Banco do Brasil dos depósitos judiciais, dos depósitos de empresas concessionárias de serviços públicos e de 15% dos fundos das instituições de previdência. Estes recursos e emissões, contudo, não eram suficientes para as necessidades de financiamento da agricultura e da indústria atendidas pelo Banco e a CREAI recorria com frequência à Carteira de Redescostos do BB.

**54) Caso Lutfalla** – O Caso Lutfalla ou Escândalo Lutfalla estourou em 1977 nos meios de comunicação, depois que veio a público a informação que recursos provenientes do BNDE alimentavam um esquema de transferência para empresas em nome da esposa de Paulo Maluf, Sylvia Lutfalla Maluf. A empresa paulista Fiação e Tecelagem Lutfalla, à beira da falência, vivia um processo de intervenção do Banco e o financiamento não poderia ser justificado. A contragosto do governador do estado, Abreu Sodré, Paulo Maluf foi nomeado prefeito de São Paulo para o período de 1969 a 1971, por indicação do presidente da República, Artur da Costa e Silva, e apoio do ministro da Fazenda Antônio Delfim Netto. Acusado de enriquecimento ilícito nos anos seguintes, Maluf teve os bens

confiscados, mas não respondeu por esse crime porque todas as iniciativas esbarraram na omissão do Ministério Público, suscetível à crescente influência política, própria dos regimes autoritários.

**55) Caterpillar Inc.** – A Caterpillar é uma empresa estadunidense e multinacional que fabrica máquinas, motores e veículos pesados, voltados principalmente para a construção civil e a mineração. Foi criada em 1925 com a união das empresas Holt Manufacturing Company e a C. L. Best Tractor Co. Iniciou suas atividades no Brasil em 1954 com um armazém para comercialização, fabricação e estocagem de peças e componentes. Em 1955, a Caterpillar Inc. realizou seu segundo investimento fora dos Estados Unidos: comprou uma área de 164 mil m<sup>2</sup> na cidade de São Paulo e lá instalou sua fábrica, que começou a produzir em 1960.

**56) Celso Lafer (1941- )** – Jurista brasileiro, foi ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e das Relações Exteriores, em duas ocasiões: em 1992, no governo Collor de Mello, e de 2001 a 2002, no governo Cardoso. Foi também embaixador do Brasil na Organização Mundial do Comércio (OMC) e na Organização das Nações Unidas (ONU), de 1995 a 1998. Desde 2002 é membro da Corte Permanente de Arbitragem Internacional de Haia. No dia 21 de julho de 2006 foi eleito para a Academia Brasileira de Letras. Em agosto de 2007 assumiu a presidência da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, para um mandato de três anos.

**57) Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás)** – A criação das Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás) foi proposta em 1954 pelo presidente Getúlio Vargas, mas a instituição da Empresa só ocorreria em 1962, durante o governo Goulart. O projeto enfrentou grande oposição e só foi aprovado após sete anos de tramitação no Congresso Nacional. Recebeu a atribuição de promover estudos, projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações destinadas ao suprimento de energia elétrica do País. Hoje, a Eletrobrás lidera um Sistema composto de seis empresas subsidiárias, do Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (CEPEL) e ainda possui metade do capital da Itaipu Binacional. A empresa é a maior companhia do setor de energia elétrica da América Latina.

**58) Centro de Desenvolvimento CEPAL-BNDE** – Criado no Brasil em 1953, sob a direção Aníbal Pinto e Oswaldo Sunkel. Faziam parte do centro Maria da Conceição Tavares, Carlos Lessa e Antonio Barros de Castro, entre outros. Desde sua criação, se incumbiu de realizar levantamentos estatísticos e análises preliminares com vistas à elaboração dos Estudos Econômicos anuais da CEPAL – os *surveys*. Sua função mais

marcante, no entanto, foi a capacitação de técnicos na área governamental. Durante uma década, os seus famosos cursos se realizaram no Rio de Janeiro, sede do organismo. A partir de 1963, se regionalizaram, do Norte ao Sul do País.

**59) Centro Tecnológico da Aeronáutica (CTA)** – Centro brasileiro de pesquisas aeronáuticas instalado na cidade paulista de São José dos Campos. Fundado em 1953, é uma organização do Comando da Aeronáutica que tem por finalidade a realização das atividades técnico-científicas relacionadas ao ensino, à pesquisa e ao desenvolvimento aeroespaciais de interesse do Ministério da Defesa. Em 1971, teve seu nome alterado para Centro Técnico Aeroespacial e hoje é conhecido como Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial. Graças à pesquisa dentro do CTA, surgiu um produto de interesse do mercado, o que causou, em 1969, a fundação da EMBRAER para fabricar em série o avião “EMB-110 Bandeirante”. Fazem parte do CTA o Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE), o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), o Instituto de Estudos Avançados (IEAV), o Instituto de Fomento e Coordenação Industrial (IFI) e o Grupo Especial de Ensaio em Vôo (GEEV).

**60) Cleantho de Paiva Leite (1922-1993)** – Nascido na Paraíba, Cleantho de Paiva Leite foi jornalista, advogado, economista, administrador, professor e articulador político. Formou-se em direito pela Faculdade do Recife, em 1945. No ano seguinte, fixou-se no Rio de Janeiro. Antes, em 1937, ocupara os cargos de bibliotecário do Estado e diretor do DASP; no Recife, foi redator do *Diário de Pernambuco*. A partir de 1946, já estabelecido na capital da República, exerceu a direção do DASP e a assessoria da Presidência da República, no governo JK, de 1955 a 1960; foi chefe de gabinete do ministro da Viação; diretor do BNDES e do BID. Ajudou a criar o Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM) e o Instituto Brasileiro de Relações Internacionais (IBRI).

**61) Clube de Itatiaia** – O Clube de Itatiaia, ou Grupo de Itatiaia, era formado por um grupo de intelectuais que se reunia em Itatiaia – cidade serrana do estado do Rio de Janeiro –, em local cedido pelo Ministério da Agricultura, a partir de 1952. Esse grupo procurava convencer o ministro da Educação, Cândido Mota Filho, da necessidade do governo constituir uma assessoria e criar um instituto de estudos e pesquisas diretamente vinculado ao Ministério da Educação e Cultura. Dessa proposta surgiu o Instituto Brasileiro de Economia Sociologia e Política – IBESP em 1953, e depois se originou o Instituto Superior de Estudos Brasileiros – ISEB em 1955, diretamente subordinado ao ministro de Estado, embora dotado de autonomia administrativa e cátedra.

**62) Clube dos Economistas** – Criado em 1954 por um grupo de amigos, teve como um de seus fundadores e seu primeiro presidente o economista Celso Furtado. O Clube dos Economistas reuniu a primeira geração de economistas de esquerda do País. Entre seus sócios ilustres estavam Américo Barbosa de Oliveira, Annibal Villela, Ewaldo Correia Lima, Rômulo de Almeida e João Paulo de Almeida Magalhães. O principal objetivo do Clube era editar a *Revista Econômica Brasileira*.

**63) Clube Militar** – O Clube Militar é uma associação civil com sede na cidade do Rio de Janeiro. Logo após a Guerra da Tríplice Aliança (1864-1870), o Brasil viveu um período conturbado, com as campanhas abolicionista e republicana e as questões militares e religiosas, assinaladas por grande efervescência de ideias, por graves crises e pelo surgimento das instituições que abrigariam os grupos que então se debatiam. A categoria militar, afetada diretamente pela questão militar e indiretamente por todas as outras, não fugiria à regra. Fundou-se inicialmente o Clube Naval, em seguida o Clube Militar, em 1887, e, posteriormente, o Clube da Aeronáutica. Seu primeiro presidente foi o marechal Deodoro da Fonseca. Atuante politicamente, a partir de 1964 o Clube Militar passou também a dedicar-se a assuntos de ordem administrativa e à ampliação de seu patrimônio.

**64) Comissão de Desenvolvimento Industrial (CDI)** – Em julho de 1951, o presidente Getúlio Vargas criou a Comissão de Desenvolvimento Industrial (CDI), subordinada ao Ministério da Fazenda, com o propósito de impulsionar a política industrial. Participavam da Comissão técnicos, militares e empresários como Euvaldo Lodi, Luís Dumont Villares, Edmundo de Macedo Soares, Lucio Meira, Augusto Frederico Schmidt, entre outros. A CDI formulou um Plano Geral de Industrialização para o País e era composta por subcomissões, das quais se destacam a Comissão Executiva da Indústria de Material Automobilístico (CEIMA) e a Comissão Executiva da Indústria de Material Elétrico (CEIME). A CDI foi extinta com a saída de Vargas, mas durante o governo Kubitschek foi recriada com uma nova roupagem: Conselho de Desenvolvimento.

**65) Comissão do Vale São Francisco (C.V.S.F.)** – Com a finalidade de elaborar e executar o plano de aproveitamento da região do São Francisco e afluentes, foi criada pela Lei nº. 541, de 1948, a Comissão do Vale do São Francisco (C.V.S.F.), entidade estatal diretamente subordinada ao presidente da República. Somente sete anos depois, o plano geral para o Vale do São Francisco foi aprovado pelo Congresso Nacional nos termos da Lei nº. 2.599, de 1955. Suas atribuições eram amplas e compreendiam estudos globais sobre a bacia

hidrográfica; construção de centrais elétricas; execução de irrigação; saneamento e drenagem de terras agrícolas; realização de serviços de educação, de ensino profissional, de saúde e de assistência; e efetivação de trabalhos destinados ao desenvolvimento da produção agropecuária e industrial.

**66) Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL)**

– A Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe foi criada em 1948 pelo Conselho Econômico e Social das Nações Unidas para monitorar as políticas direcionadas à promoção do desenvolvimento econômico da região latinoamericana, assessorar as ações encaminhadas para sua promoção e contribuir para reforçar as relações econômicas dos países da área, tanto entre si como com as demais nações do mundo. Posteriormente, seu trabalho ampliou-se para os países do Caribe e se incorporou o objetivo de promover o desenvolvimento social e sustentável. Ela é uma das cinco comissões econômicas da Organização das Nações Unidas (ONU) e possui 44 estados-membros e oito territórios não independentes como membros. Quando criada, reuniu grandes nomes do pensamento desenvolvimentista latinoamericano. Postulava que a industrialização era o principal caminho para superação do subdesenvolvimento dos países da região. Um de seus economistas, o brasileiro Celso Furtado, coordenou ações da CEPAL em conjunto com o BNDE, para elaboração do estudo que ficou conhecido como “Esboço de um programa de desenvolvimento para a economia brasileira no período de 1955 a 1960”. Este estudo serviu de base para elaboração do Plano de Metas.

**67) Comissão Geral de Investigações (CGI)** – A Comissão Geral de Investigações foi criada no Ministério da Justiça, pelo Decreto- Lei nº. 359, de 17 de setembro de 1968. Sua função era “promover investigações sumárias para o confisco de bens de todos quantos tenham enriquecido, ilicitamente, no exercício de cargo ou função pública, da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios, inclusive de empregos das respectivas autarquias, empresas públicas ou sociedades de economia mista”. Durante os governos militares, os instrumentos criados para o combate à corrupção eram os inquéritos policiais-militares, IPMS, abertos em todos os estados e submetidos, inicialmente, ao controle da CGI. Hoje, o acervo recolhido ao Arquivo Nacional é formado por processos relativos ao período de 1968 a 1979, perfazendo cerca de 264 metros lineares de documentos.

**68) Comissão Mista Brasil-Estados Unidos (CMBEU)** – A Comissão Mista Brasil-Estados Unidos foi estabelecida em 01 de julho de 1951, formada

por técnicos brasileiros e americanos. O chefe da missão brasileira era o engenheiro Ari Frederico Torres. A partir do diagnóstico do Plano Abbink-Bulhões, estabeleceu prioridades para projetos setoriais que pudessem ser financiados por instituições internacionais. Foram aprovados 41 projetos, totalizando o montante de US\$ 392 milhões, distribuídos pelos seguintes setores econômicos: transporte, com taxa de participação de 56% (maior parte destinada a ferrovias), energia elétrica com 33%, agricultura 6% e indústrias básicas e armazenagem com 5%. Encerrou seus trabalhos em julho de 1953.

**69) Companhia Brasileira de Alumínio (CBA)** – A Companhia Brasileira de Alumínio foi a primeira indústria de alumínio do Brasil. A empresa iniciou suas operações em 1955, produzindo 4 mil toneladas/ano; em 2005 produzia 400 mil toneladas/ano. Com a construção da fábrica em Alumínio (SP), iniciou-se o novo ciclo do desenvolvimento da metalurgia no País. A exploração da bauxita, matéria-prima usada na produção do alumínio, já havia sido iniciada em 1931 na região de Poços de Caldas (MG), e a partir de então os investimentos não pararam. Noventa por cento do projeto foi financiado pela Votorantim que, em 1946, passou a ter o controle acionário da empresa.

**70) Companhia Brasileira de Engenharia (CBE)** – Empresa de projetos e consultoria que, dentre suas realizações de destaque, desenvolveu o Plano de Eletrificação de Minas Gerais, em 1950, e o Plano de Eletrificação do Estado de São Paulo, em 1953. Seu plano teve como consequência a organização da Centrais Elétricas de Minas Gerais S.A. (CEMIG), depois denominada Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), empresa que realizou os projetos das seguintes usinas hidrelétricas: Itutinga II, Américo René Gianetti, Tronqueiras e Bernardo Mascarenhas. Em São Paulo, foram criadas as Usinas Elétricas do Paranapanema S.A. (USELPA), em 1953, que desenvolveu a execução das usinas hidrelétricas Lucas Nogueira Garcez e Jurumirim; a Companhia Hidrelétrica do Rio Pardo (CHERP), em 1955, responsável pela construção das usinas hidrelétricas Armando de Salles Oliveira e Euclides da Cunha; e as Centrais Elétricas do Urubupungá S.A. (CELUSA), que iniciou os projetos das usinas hidrelétricas Eng. Souza Dias e de Ilha Solteira.

**71) Companhia Brasileira de Material Ferroviário (COBRASMA)** – Empresa fabricante de material ferroviário e autopeças pertencente ao Grupo Vidigal. Criada no ano de 1944 para suprir a falta de peças dos trens importados que circulavam no País, devido à proibição de importação de peças durante a Segunda Guerra Mundial. Chegou a ser o maior fabricante de material ferroviário

da América Latina, exportando para países tão distintos como Gabão e Estados Unidos. Nos últimos anos fabricou também trólebus. Em 1993, depois de vários pedidos de concordata, encerrou suas atividades.

**72) Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG)** – Empresa de capital misto fundada em 1952, a Companhia Energética de Minas Gerais é uma das mais importantes concessionárias de energia elétrica do Brasil; o controle de capital é do governo de Minas Gerais, com cerca de 50% de suas ações ordinárias, seguido pela Southern Eletric Brasil Participações. Com a maturação dos grandes projetos hidrelétricos dos anos 1950, a empresa dispôs, na década de 1960, de energia bastante para influir decisivamente no desenvolvimento de todo o estado. Em 1973, a CEMIG assumiu a distribuição na região de Belo Horizonte, incorporando a Companhia Força e Luz de Minas Gerais. Com o crescimento econômico dos anos 1970, aumentou a demanda de energia e retomou os projetos de construção de grandes usinas. Sua maior usina, São Simão, no rio Paranaíba, foi inaugurada em 1978, com capacidade instalada de 2,7 mil mW.

**73) Companhia Ferro e Aço de Vitória (COFAVI)** – A Companhia Ferro e Aço de Vitória foi fundada em 1942, no início do processo de industrialização do Espírito Santo, pela família Oliveira Santos, proprietária de um grande grupo exportador de café. Seu alto-forno começou a operar em 1945 e a sede da empresa se situou no município de Cariacica, com a produção concentrando-se, inicialmente, em ferro gusa. Posteriormente, fez parte do projeto siderúrgico brasileiro – recebeu recursos do BNDE durante o governo de Juscelino Kubitschek –, transformando-se em relaminadora. No final da década de 1950 veio a ser controlada pelo BNDES, contando também com pequena participação da empresa alemã Ferrostaal, prestadora de assistência técnica.

**74) Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF)** – A Companhia Hidro Elétrica do São Francisco, subsidiária da Eletrobrás foi criada pelo Decreto-Lei n.º. 8.031, de 1945. Sua missão é produzir, transmitir e comercializar energia elétrica para a Região Nordeste do Brasil. Seu sistema de geração atualmente é composto de 14 usinas hidrelétricas e uma termelétrica, com uma potência nominal disponível de 10.618,32 MW, a maior entre as empresas nacionais do setor elétrico.

**75) Companhia Mannesmann** – O grupo Mannesmann AG, sediado na Alemanha, é um dos maiores conglomerados industriais do mundo. Sua atuação no Brasil remonta à década de 1950, época em que foi iniciado o processo de exploração de petróleo na América Latina. Foi a primeira grande empresa a investir

significativamente no País após a Segunda Guerra Mundial. Fundou em 1952 a Companhia Siderúrgica Mannesmann, em Belo Horizonte. A cidade foi escolhida por sua proximidade das grandes jazidas de minério de ferro, posição estratégica junto aos principais mercados consumidores de tubos e aços e disponibilidade de recursos energéticos. Em 1977, a razão social da empresa foi alterada para Mannesmann S.A. Em 1994, foi incorporada pela Mannesmannrohren-Werke AG, da Alemanha.

**76) Companhia Mercantil Ingá** – Localizada no município de Itaguaí, Ilha da Madeira, ao lado do Porto de Sepetiba, a Cia. Mercantil Ingá tinha como principal atividade a produção de placas e lingotes de zinco de alta pureza. Foi decretada sua falência em 1987. A empresa instalou-se em 1969, a 800 metros do mar, em região de mangue, para extração de zinco a partir de calamina, processo que exige química e gera resíduos tóxicos. Com o passar dos anos, os rejeitos empilhados ao lado dos galpões da empresa e abandonados a céu aberto após sua falência se transformaram no maior passivo ambiental do estado do Rio de Janeiro.

**77) Companhia Nacional de Álcalis** – Empresa brasileira produtora de barrilha e sal, a Companhia Nacional de Álcalis foi criada em 1943 pelo presidente Getúlio Vargas. Instalada no município de Arraial do Cabo (RJ), iniciou suas operações somente no final dos anos 1950. Única produtora de barrilha da América Latina, foi privatizada em 1992 e, com a nova gestão, deparou-se com um esfacelamento e deterioração de seu parque fabril, fato que gerou prejuízos recorrentes. Em 2006 suas operações foram paralisadas e o capital da empresa foi doado para o sindicato dos trabalhadores locais, cuja diretoria assumiu interinamente a gestão.

**78) Companhia Siderúrgica da Guanabara (COSIGUA)** – Criada em 1961, a Companhia Siderúrgica da Guanabara foi comprada pela Gerdau, em associação com o grupo alemão Thyssen ATH, em 1971. Neste mesmo ano, a Gerdau iniciou a construção da Usina COSIGUA, que começaria suas operações no ano seguinte. Hoje é a maior usina de aços longos da América Latina, conhecida como Gerdau – COSIGUA. Está sediada no Rio de Janeiro, no distrito industrial de Santa Cruz, e atende aos setores da construção civil, indústria e agropecuária.

**79) Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)** – Em Volta Redonda (RJ) está localizada a Companhia Siderúrgica Nacional, a maior indústria siderúrgica do Brasil e da América Latina e uma das maiores do mundo. Foi criada em 1941 por decreto do presidente Getúlio Vargas, após um acordo diplomático denominado

Acordos de Washington, feito entre os governos brasileiro e estadunidense, que previa a construção de uma usina siderúrgica que pudesse fornecer aço para os aliados durante a Segunda Guerra Mundial e, na paz, ajudasse no desenvolvimento do Brasil. Começou efetivamente a operar em 1946, durante o governo do presidente Dutra. Empresa estatal até 1993, quando foi privatizada no Programa Nacional de Desestatização. Hoje, sua principal usina produz cerca de 6 milhões de toneladas de aço bruto e mais de 5 milhões de toneladas de laminados por ano, sendo considerada uma das mais produtivas do mundo.

**80) Companhia Siderúrgica Paulista (COSIPA)** – A Companhia Siderúrgica Paulista foi fundada em 1953. Após mais de dez anos em fase de preparação e projeto, foi inaugurada em dezembro de 1963, no governo Castello Branco. Três anos depois, transformou-se em uma usina siderúrgica integrada a coque. Após dois grandes planos de expansão, nos anos 1970 e 1980, sofreu gravemente com a recessão dos anos 1980 e com deficiências administrativas impostas por sucessivas diretorias indicadas pelo governo. A COSIPA entrou nos anos 1990 com os resultados mais negativos das siderúrgicas brasileiras. Privatizada em 1993, passou a ser controlada por um grupo de investidores liderados pela USIMINAS.

**81) Confederação Nacional da Indústria (CNI)** – Criada em 12 de agosto de 1938 por iniciativa de quatro federações de indústrias (São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro), é a instituição máxima de organização do setor industrial brasileiro. Coordena um sistema formado por 27 federações de indústria dos estados e do Distrito Federal – às quais estão filiados 1.016 sindicatos patronais – e administra o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Foi criada por meio da fusão de várias entidades, que representavam os sindicatos patronais, dentre elas a Sociedade Auxiliadora da Indústria e o Centro Industrial de Fiação e Tecelagem do Rio de Janeiro. Sua principal meta era a consolidação de leis e a colaboração entre estados e governo federal em busca do desenvolvimento do País. Foi fundada pelos industriais e educadores Euvaldo Lodi, Horácio Lafer e Vicente Galiez.

**82) Conferência Nacional da Classe Trabalhadora (CONCLAT)** – A 1ª CONCLAT foi realizada na Praia Grande, em 1981, com o objetivo de construir uma central única dos trabalhadores brasileiros. No entanto, parcela dos sindicalistas presentes não tinha clareza sobre a necessidade de fundar a CUT naquele momento e foi constituída uma Comissão Pró-CUT para fundar a central no

congresso seguinte. Configuravam-se duas fortes vertentes no sindicalismo: de um lado, o chamado “sindicalismo autêntico”, que reunia os dirigentes vinculados ao PT, a ala progressista da igreja católica e trotskistas, que mais tarde fundariam a CUT; de outro, um grupo constituído de sindicalistas formados no corporativismo sindical, defensores da estrutura sindical vigente. O racha foi inevitável e resultou na fundação da CUT em 1983, presidida por Jair Menegueli, e da CONCLAT (Coordenação Nacional da Classe Trabalhadora), que em 1986 se transformaria na Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT), presidida por Joaquim dos Santos Andrade.

**83) Conselho de Desenvolvimento do Nordeste (CODENO)** – Em 1959 foi criado o Conselho de Desenvolvimento do Nordeste com o objetivo de coordenar e executar os projetos e programas de ação imediata para o desenvolvimento econômico e social da Região Nordeste. O órgão foi criado provisoriamente até a constituição, por lei, da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). O Decreto n.º. 45.445, de 1959, dispõe sobre sua estrutura e atribuições.

**84) Conselho de Desenvolvimento Econômico (CDE)** – O Conselho de Desenvolvimento Econômico foi criado em 1974, durante o governo Geisel, como “unidade central de planejamento do governo, para implementar o II PND”. O CDE era diretamente subordinado ao presidente da República e passou a absorver as atribuições que antes estavam sob a responsabilidade do Conselho Monetário Nacional, onde tinham também assento representantes dos empresários. No CDE, os empresários perderam a possibilidade de participar dessa instância decisória. As modificações introduzidas na política econômica resultaram em uma maior centralização do poder no presidente da República e no fortalecimento do setor público, o que provocou reações por parte do empresariado nacional.

**85) Conselho do Desenvolvimento** – Criado por Juscelino Kubitschek em 1º de fevereiro de 1956, como um órgão diretamente subordinado à Presidência da República, o Conselho do Desenvolvimento coordenaria o detalhamento e a execução do Plano de Metas. Tendo como secretário-executivo o presidente do BNDE – e reunindo todos os ministros, os chefes dos gabinetes Civil e Militar e o presidente do Banco do Brasil –, constituiria uma administração paralela com autonomia de decisão suficiente para viabilizar a realização dos projetos. Recorria a especialistas dos diversos setores previstos no Plano de Metas e também a economistas oriundos de órgãos do governo, como a Superintendência

da Moeda e do Crédito (SUMOC). Atuava por intermédio de grupos executivos, aos quais cabia a responsabilidade pela concessão de incentivos ao setor privado para que as metas de que tratavam fossem atingidas. O mais conhecido de todos foi o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA).

**86) Conselho Federal de Comércio Exterior (CFCE)** – O Conselho Federal de Comércio Exterior foi criado em 1934, durante o governo Vargas, com a finalidade de centralizar a política de comércio exterior do País. Era composto, entre outros, por representantes de diversos ministérios, do Banco do Brasil e da Associação Comercial, todos designados pelo presidente da República. Importantes iniciativas do governo Vargas na área econômica – como a criação do Instituto Nacional do Mate e do Conselho Nacional do Petróleo – surgiram no CFCE, que foi responsável em boa medida pela linha nacionalista e estatizante adotada pelo governo no período. Sua atuação foi decisiva, também, para o acesso dos grupos empresariais ao aparelho estatal, realizado por meio de representação classista. Foi extinto em 1949, sendo substituído pelo Conselho Nacional de Economia.

**87) Conselho Monetário Nacional (CMN)** – O Conselho Monetário Nacional foi criado em 31 de dezembro de 1964, pela Lei n.º. 4.595. Com poder deliberativo máximo do Sistema Financeiro Nacional, é responsável por expedir normas e diretrizes gerais para seu bom funcionamento. É constituído pelos ministros de estado da Fazenda (presidente do conselho) e do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo presidente do Banco Central do Brasil. Entre suas competências estão: estabelecer as diretrizes gerais das políticas monetária, cambial e creditícia; regular as condições de constituição, funcionamento e fiscalização das instituições financeiras e disciplinar os instrumentos de política monetária e cambial.

**88) Conselho Nacional de Economia (CNE)** – Foi instituído em 1949, por meio da Lei n.º. 970. O CNE tinha como incumbência realizar estudos econômicos e, por iniciativa própria ou por solicitação dos poderes públicos, opinar sobre as diretrizes da política econômica nacional, interna ou externa, e sugerir as medidas que julgasse necessárias. Compunham o Conselho nove conselheiros de notória competência em assuntos econômicos, nomeados pelo presidente da República depois de aprovados pelo Senado Federal. O CNE patrocinava cursos de especialização em desenvolvimento econômico. Em 1951, pela Lei n.º. 1.411, sob influência do CNE, foi regulamentada a profissão de economista e criados os conselhos Federal e Regionais de Economistas.

**89) Conselho Nacional do Petróleo (CNP)** – O Conselho Nacional do Petróleo foi o órgão governamental brasileiro responsável pela definição da política petrolífera entre 1939 e 1960, quando incorporado pelo Ministério de Minas e Energia. Primeira iniciativa para estruturar e regulamentar a exploração de petróleo no Brasil, foi criado pelo Decreto-lei nº. 395, de 1938, pelo presidente Getúlio Vargas, no contexto de uma disputa entre posições nacionalistas e empresários interessados na exploração do petróleo no Brasil. Após a criação do CNP, por meio de uma legislação que dava ao governo o controle sobre as atividades de refino e exploração do petróleo, o País deu os primeiros passos para adoção de uma política nacionalista que culminaria com a futura instalação do monopólio estatal no setor. Em 1953, o CNP passou para a recém-criada Petrobras todo o seu acervo técnico, tornando-se responsável apenas pela tarefa de fiscalizar o setor petrolífero.

**90) CONTROL** – Empresa fabricante de telefones de disco comprada pela Gradiente em 1974.

**91) Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)** – A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior destina-se a fomentar programas de pós-graduação *stricto sensu* e o acesso e divulgação da produção científica. Dedicar-se, ainda, a realizar investimentos na formação de recursos de alto nível no País e exterior e a promover a cooperação científica internacional. Sua origem data de 1951, da Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, instituída pelo Decreto nº. 29.741. Em 1953, foi implantado o Programa Universitário – principal linha da CAPES para as universidades e institutos de ensino superior – e em 1961, a instituição passou a responder diretamente para a Presidência da República. Durante o regime militar, ficou subordinada, novamente, ao Ministério da Educação e Cultura e, em 1966, a partir do Programa Estratégico de Governo e do II Plano Nacional de Desenvolvimento, sua estrutura foi alterada pelo Decreto nº. 74.299, ganhando autonomia financeira. Hoje, a CAPES é reconhecida como Agência Executiva do Ministério da Educação junto ao sistema nacional de Ciência e Tecnologia, cabendo-lhe elaborar, avaliar, acompanhar e coordenar as atividades relativas ao ensino superior.

**92) Correio da Manhã** – Periódico brasileiro fundado por Edmundo e Paulo Bittencourt, publicado no Rio de Janeiro de 1901 a 1974. Caracterizou-se por fazer oposição a quase todos os presidentes brasileiros do período, razão pela qual foi perseguido e fechado em diversas ocasiões, e os seus proprietários e dirigentes, presos. Lá trabalharam Lima Barreto, Otto Maria Carpeaux, Ledo

Ivo, Renard Perez, Antônio Callado, Carlos Drummond de Andrade, Márcio Moreira Alves, Holoassy Lins de Albuquerque e Antônio Moniz Vianna, entre outros. O periódico não sobreviveu ao regime militar instalado em 1964, por ser um feroz opositor do governo. Foi fechado após a prisão de sua proprietária, Niomar Moniz Sodré, e de seus principais redatores, e pela falta de verbas publicitárias, quadro causado pela pressão do governo militar.

**93) Daniel Keith Ludwig (1897-1992)** – O empresário americano Daniel Keith Ludwig tentou construir nas selvas do Amapá um enorme projeto de mineração, uma fábrica de celulose, uma termoelétrica, etc. Em 1999, devendo cerca de US\$ 100 milhões ao BNDES, US\$ 50 milhões ao Banco do Brasil e outros US\$ 150 milhões a um consórcio de 20 bancos privados, o Projeto Jarí entrou em “concordata branca”, sem comprador.

**94) Decreto nº. 59.170** – O Decreto nº. 59.170, de 2 de setembro de 1966, criou a Agência Especial de Financiamento Industrial – FINAME, incorporando o Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais – FINAME, criado pelo Decreto nº. 55.275, de 22 de dezembro de 1964.

**95) Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)** – Criado pelo Decreto-Lei nº. 579, de 1938, o DASP tinha como objetivo elaborar mecanismos que viabilizassem a reforma administrativa e racionalizassem o serviço público, separando-o da influência política. Pretendia também integrar os diversos setores da administração pública, promover o aperfeiçoamento do pessoal com a criação de cursos para esse fim e estabelecer o sistema de mérito para a seleção de funcionários, com a escolha por meio dos concursos públicos. Elaborou o primeiro Estatuto dos Funcionários Públicos do Brasil, com a fixação de deveres e direitos dos servidores federais. Outra importante atribuição era a elaboração da proposta orçamentária federal e a sua fiscalização, que assumiu a partir de 1945. Após a queda de Vargas, foi administrativamente esvaziado, passando a exercer atividades de assessoramento, além da realização de concursos para o funcionalismo federal e o seu aperfeiçoamento. No governo militar teve o nome alterado para Departamento Administrativo do Pessoal Civil.

**96) Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS)** – Dentre os órgãos regionais, o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas se constitui na mais antiga instituição federal com atuação no Nordeste. Criado sob o nome de Inspeção de Obras Contra as Secas – IOCS pelo Decreto nº. 7.619 de 1909, foi o primeiro órgão a estudar a problemática do semiárido. Em

1919 (Decreto nº. 13.687), passou a chamar-se Inspetoria Federal de Obras Contra as Secas – IFOCS, e em 1945 (Decreto-Lei nº. 8.846, de 28/12/1945) recebeu sua denominação atual. A Lei nº. 4.229, de 01/06/1963, transformou o órgão em autarquia federal.

**97) Dom Hélder Pessoa Câmara (1909-1999)** – Nascido em Fortaleza, Dom Hélder Câmara foi um bispo católico, arcebispo emérito de Olinda e Recife. Foi um dos fundadores da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil, grande defensor dos direitos humanos durante o regime militar brasileiro e integralista. Pregava uma igreja simples, voltada para os pobres, e a não-violência. Por sua atuação, recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais e foi o único brasileiro indicado quatro vezes para o Prêmio Nobel da Paz.

**98) Duratex S.A. Indústria e Comércio** – Empresa privada brasileira de capital aberto, suas ações são negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo desde 1951, ano de sua criação. É controlada pelo Grupo Itaúsa. Fabricante de produtos de madeira, louças e metais sanitários – destinados à indústria de móveis e à construção civil –, a empresa possui oito unidades industriais, sete localizadas no estado de São Paulo e uma no Rio Grande do Sul.

**99) Revista Econômica Brasileira** — Revista trimestral editada pelo Clube dos Economistas, considerada órgão de divulgação do pensamento heterodoxo, progressista ou de esquerda, opondo-se à linha de publicações da Fundação Getúlio Vargas, onde predominavam orientações ortodoxas. Criada em 1955, o Clube enfrentou desde o início dificuldades financeiras para sustentar sua publicação. A revista não teve inserção sistemática em instituições de ensino ou de pesquisa e seus trabalhos foram efetuados basicamente sob forma de ensaios, que enfatizavam os aspectos mais globalizantes da realidade econômica, como desenvolvimento, pobreza e industrialização, vistos sob o foco da problemática nacionalista. Foi extinta em 1964.

**100) Eduardo Nicanor Frei Montalva (1911-1982)** – Opositor de Salvador Allende, foi presidente do Chile de 1964 até 1970, eleito pelo Partido Democrata Cristão. Sua eleição em 1964, quando derrotou Allende, foi creditada à maciça intervenção da CIA (*Central Intelligence Agency*), que proveu mais da metade das verbas de sua campanha política e promoveu gigantesca campanha publicitária a seu favor. Seu governo foi marcado pelo início de uma espécie de reforma agrária. Suas políticas foram consideradas superficiais e descontentaram a maioria da sociedade, provocando a divisão do próprio Partido Democrata Cristão.

**101) Edmundo Barbosa da Silva (1917- )** – Embaixador, bacharelou-se em direito e iniciou sua carreira diplomática em 1939. Algumas de suas atividades de destaque: auxiliar do Gabinete Civil da Presidência da República em 1945; participação na Comissão Mista Brasil-Argentina; membro do Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq); consultor do Conselho de Desenvolvimento e membro da Comissão de Minério desse organismo; ministro de primeira classe; secretário-geral interino do Ministério das Relações Exteriores; integrante do conselho técnico da Federação Nacional de Comércio; presidente do GATT e do Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA).

**102) Edmundo de Macedo Soares e Silva (1901-1989)** – Militar, engenheiro e político brasileiro. Formou-se em engenharia na França, tendo se especializado em metalurgia. Foi diretor-técnico da CSN; ministro da Viação e Obras Públicas no ano de 1946; governador do estado do Rio de Janeiro entre 1947 e 1951; presidente da ACESITA, da CSN e do conselho consultivo da Companhia Siderúrgica Paulista (COSIPA); vice-presidente da Mercedes-Benz; presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Durante o governo Costa e Silva exerceu o cargo de ministro da Indústria e Comércio, dedicando-se até o fim da vida à indústria privada.

**103) EMBRAMEC S.A.** – Criada em abril de 1974, como uma subsidiária do BNDE, a EMBRAMEC (Mecânica Brasileira S.A.) iniciou suas operações no segundo semestre daquele ano, com a função de agente catalisador do setor privado nacional na área de bens de capital. Tinha em vista dois objetivos básicos: acelerar o ritmo de substituição das importações de bens de capital; e ampliar a capacidade de produção instalada de modo a suprir as necessidades do mercado interno e gerar excedentes com possibilidades de competir no mercado externo. Aportava capital de risco, participando, tanto quanto possível, de empresas de capital aberto ou das que assumiam o compromisso de transformar-se em tal tipo de sociedade.

**104) Emílio Garrastazu Médici (1905-1985)** – Militar e político brasileiro, foi presidente do Brasil entre 30 de outubro de 1969 e 15 de março de 1974. Nascido no Rio Grande do Sul, estudou no Colégio Militar de Porto Alegre e formou-se oficial na Escola Militar de Realengo em 1927. Foi a favor da Revolução de 1930 e contra a posse de João Goulart em 1961. Foi comandante da Academia Militar de Agulhas Negras e adido militar nos Estados Unidos. Em 1967 sucedeu a Golbery do Couto e Silva na chefia do SNI, onde permaneceu dois

anos. Em 1969 foi nomeado comandante do III Exército, com sede em Porto Alegre. Com a morte do presidente Costa e Silva, foi escolhido por uma junta militar para assumir o governo brasileiro. Seu governo ficou conhecido como “os anos de chumbo” da ditadura, devido à violentíssima repressão promovida contra opositores do regime militar. Em seu governo houve um grande crescimento econômico, que ficou conhecido como o “Milagre brasileiro”.

**105) Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (EMBRAER)** – A Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. foi criada em 1969, no bojo de um projeto estratégico para implantar a indústria aeronáutica no País, num contexto de substituição de importações. Inicialmente, a maior parte de seu quadro de pessoal era formada pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), do Centro Técnico Aeroespacial (CTA). Em 1980, houve uma fusão com a Indústria Aeronáutica Neiva, que se tornou sua empresa subsidiária. Durante as décadas de 1970 e 1980, a EMBRAER conquistou importante projeção nacional e internacional. Atualmente, é fabricante de aviões de pequeno e médio porte, para uso na aviação regional, executiva e agrícola, além de caças militares, aviões de sensoriamento remoto e para transporte de autoridades, sendo a terceira maior fabricante de aviões do mundo –atrás da Boeing e da Airbus – e uma das maiores companhias exportadoras do Brasil, em termos de valor absoluto, desde 1999.

**106) Empresas Caraíba Metais S.A.** –Criada em 1969, a Caraíba Metais S.A. iniciou suas atividades em 1982. Situada no município de Dias d’Ávila, junto ao Polo Industrial de Camaçari, é a única produtora brasileira de cobre eletrolítico por processo pirometalúrgico. É reconhecida, pela sua escala de produção e pelos seus índices de desempenho, como uma das mais importantes metalurgias de cobre do mundo. No Brasil, em 1874, foi descoberta uma mina de cobre no sertão da Bahia. Setenta anos depois, foram iniciados trabalhos de sondagem para verificar seu potencial, com a exploração de minério em Jaguarari (BA). Em 1974, o empreendimento ganhou impulso com a aquisição do controle pelo BNDE e, em 1977, após estudos, iniciou-se a implantação do Projeto Caraíba, englobando, além da mina em Jaguarari, uma metalurgia de cobre em Dias d’Ávila.

**107) Ernani Galvêas (1922- )** – Bacharel em Ciências e Letras, contador, advogado e economista pelo Instituto de Economia de Wisconsin, e mestre em economia pela Universidade de Yale. Foi funcionário do Banco do Brasil, da SUMOC, do Ministério da Fazenda, da Comissão de Marinha Mercante e presidente do Banco Central do Brasil por dois períodos (1968-1974 e 1979-1980). Tomou posse no Ministério da Fazenda em janeiro de 1980. Como

ministro, exerceu as funções de representante do Brasil no BIRD, BID, Fundo Africano de Desenvolvimento e Fundo Financeiro para o Desenvolvimento da Bacia da Prata. Também na função de ministro foi presidente do Conselho Monetário Nacional, do Conselho Nacional de Comércio Exterior, bem como de outros órgãos colegiados interministeriais. Foi membro dos Conselhos de Desenvolvimento Econômico Social e Industrial.

**108) Ernesto Geisel (1908-1996)** – General e político brasileiro, foi o quarto presidente do regime militar (no período de 1974 a 1979). Nascido no Rio Grande do Sul, estudou no Colégio Militar de Porto Alegre e formou-se oficial na Escola Militar de Realengo em 1928. Participou de ações militares na Revolução de 1930 como tenente. Fez parte das tropas federais que combateram a Revolução Constitucionalista de 1932. Foi dirigente da refinaria Cubatão em 1956, da Petrobras (1969 a 1973) e da Norquisa, após deixar a presidência. Como presidente, Geisel se dedicou à abertura política, encontrando resistência dos militares da chamada linha-dura. Extinguiu o AI-5. Conseguiu fazer seu sucessor João Figueiredo, que continuou a abertura política. Seu governo foi marcado por grande desenvolvimento econômico, promovido pelo II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND).

**109) Eros Orozco** – Destacado funcionário do estado brasileiro nos anos 1950, é citado em vários depoimentos. Participou, no BNDES, do estudo de viabilidade do projeto da USIMINAS.

**110) Estaleiros Verolme** – Fundado em 1959 pelo empresário holandês Cornélius Verolme, o estaleiro Verolme teve sua área física cedida por 99 anos pelo sistema de *enfiteuse*, durante a execução do plano de desenvolvimento do setor naval promovido pelo ex-presidente Juscelino Kubitschek. Verolme comprou e desmontou a Ilha do Moreno, na qual construiu a carreira de produção. A região era, na ocasião, o sítio onde estava projetada a construção do antigo Arsenal de Marinha e é considerada a maior planta de construção naval da América do Sul. Chegou a ter 12 mil empregados na década de 1970.

**111) Eucatex** – Empresa brasileira criada em 1951. O embrião da Eucatex foi a Serraria Americana, instalada em 1923, em São Paulo. A primeira fábrica foi inaugurada em Salto (SP), em 1954. Lá produzia forros acústicos e chapas *soft* de fibras de madeira. Pouco depois passou a fabricar chapas isolantes e acústicas. Entre 1956 e 1965 a empresa instalou escritórios de representação em várias capitais brasileiras e em Buenos Aires. Em 1965 começou a exportar para a Europa. Do final dos anos 1960 até 1980, inaugurou uma nova fábrica de chapa

dura, em Salto, e de unidade metálica em Barueri (SP). Abriu escritórios na Holanda, nos Estados Unidos e no México. Encerrou a década de 1980 com áreas produtivas divididas em: florestal, madeira, metálica e mineral. Com a inauguração de mais uma fábrica em Salto, passou a desenvolver em seus laboratórios uma linha completa de tintas e vernizes. Em Botucatu iniciou, em 1996, a fabricação de painéis de MDP. Atualmente, a empresa exporta para 40 países e possui quatro fábricas em Botucatu, Salto e Paulínia. Produz pisos, divisórias, telhas, painéis MDP, chapas de fibras de madeiras, substratos agrícolas, produtos minerais, tintas e vernizes.

**112) Eugênio Gudín Filho (1886-1986)** – Nascido no Rio de Janeiro, o engenheiro civil pela Escola Politécnica do Rio de Janeiro interessou-se, a partir dos anos 1920, pelos assuntos econômicos. Foi diretor de *O Jornal*, da Western Telegraph Co. e da Great Western of Brazil Railway. Em 1944, foi nomeado pelo ministro da Educação Gustavo Capanema para redigir o projeto de lei que institucionalizaria os cursos de economia no Brasil. Exponente do pensamento liberal, representou o Brasil na Conferência Monetária Internacional de Bretton Woods, em 1944, e foi ministro da Fazenda do governo Café Filho (1954-1955). Durante sua passagem pelo Ministério promoveu a política de estabilização restritiva, baseada no corte do gasto público e na contenção da expansão monetária e do crédito. Foi em sua gestão que a Instrução 113, da SUMOC, depois amplamente utilizada no governo Kubitschek, foi instituída com o fim de minimizar o desequilíbrio do balanço de pagamentos e facilitar o ingresso de investimentos estrangeiros no País. Foi professor da antiga Universidade do Brasil e vice-presidente da Fundação Getúlio Vargas, um dos idealizadores do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE) e da Escola de Pós-Graduação em Economia (EPGE), dos quais se tornou diretor.

**113) Eurico Gaspar Dutra (1883-1974)** – Militar, foi presidente do Brasil entre janeiro de 1946 e janeiro de 1951. Formou-se na Escola Preparatória e Tática do Rio Pardo, na Escola Militar de Realengo, na Escola de Guerra de Porto Alegre e na Escola de Estado-Maior. Na presidência, aproximou-se dos setores conservadores. Seu governo foi marcado por uma política econômica liberal, com rápido esgotamento das reservas cambiais acumuladas durante a guerra e uma severa política de arrocho salarial. Foi durante sua gestão que surgiram o Conselho Nacional de Economia, as Comissões de Planejamento Regional e o Tribunal Federal de Recursos. Em seu governo foi elaborado o Estatuto do Petróleo, a partir do qual tiveram início a construção das primeiras

refinarias e a aquisição dos primeiros navios petroleiros. Deixou a presidência em janeiro de 1951, mas continuou a participar da vida política brasileira. Em 1964, logo após o golpe militar, tentou voltar à presidência, sendo preterido, no entanto, pelo marechal Castello Branco.

**114) Ewaldo Correia Lima (1915-1992)** – Economista do Grupo de Itatiaia, participou da fundação do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) em 1955. Fez parte do grupo que assessorou Rômulo de Almeida quando este, indicado por Euvaldo Lodi, assumiu a presidência da Confederação Nacional da Indústria (CNI) –durante o segundo governo Vargas –, de onde saíram os projetos de criação da Petrobras e da Eletrobrás. Foi diretor executivo do BNDE e, até 1976, exerceu o cargo de gerente de operações do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIRD).

**115) Export-Import Bank of the United States (EXIMBANK)** – É a agência oficial de crédito para exportação de bens e serviços dos Estados Unidos. Foi criada em 1934 e estabelecida como uma agência independente do Executivo em 1945, para financiar e assegurar as compras externas de bens dos EUA aos compradores internacionais que não podiam ou não aceitavam os riscos políticos e comerciais inerentes ao negócio. Sua missão é criar e sustentar empregos norte-americanos.

**116) Fábrica Nacional de Motores (FNM)** – Criada em 1942, a Fábrica Nacional de Motores (FNM) implantou suas bases em Xerém, Duque de Caxias. O projeto começou com a produção dos motores de aviões “Wright”, para fins militares, com tecnologia licenciada da empresa americana Curtiss-Wright. Dois fatores contribuíram para a transformação da FNM em sociedade anônima, em 1947: o fim da Segunda Guerra Mundial e a compra, pela Força Aérea Brasileira (FAB), de centenas de aviões americanos, exatamente iguais aos produzidos em Xerém. Por meio do Decreto Lei n.º. 8.699, de 1946, acabou o período militar da FNM, que foi obrigada a diversificar a sua produção e licenciou a tecnologia da empresa italiana Isotta Fraschini Spa para fabricação de caminhões da mesma marca. Quatro anos depois, a FNM firmou contrato com a Alfa Romeo e substituiu os modelos ultrapassados pelos caminhões pesados. Na década de 1960, a FNM lançou, em Brasília, o Alfa Romeo “JK”, em homenagem ao presidente da República. A queda na produção, a má administração e, principalmente, o endividamento com o BNDE, levaram à venda da estatal para a Alfa Romeo, em 1968. Em 1976, a Fiat comprou as instalações da Alfa Romeo, iniciando um processo lento de modernização do parque industrial e encerrando as operações da Fábrica Nacional de Motores em 1985.

**117) Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP)** – Principal entidade de representação das indústrias de São Paulo, a FIESP é filiada à CNI. Em 1924, durante a revolução do general Isidoro Dias Lopes, o presidente da Associação Comercial de São Paulo (ACSP), Macedo Soares, ficou na cidade bombardeada para proteger os bairros operários, as fábricas e os estabelecimentos comerciais. Na derrota dos insurgentes, foi acusado de ter cooperado com a revolução e mandado para o exílio. Sem presidente, a ACSP ficou enfraquecida. Foi então que um grupo de industriais da Associação Comercial de São Paulo, liderados por Jorge Street, Francisco Matarazzo e Roberto Simonsen, decidiu formar uma nova organização. Em 1928, fundaram o CIESP, uma sociedade civil que congrega empresas. Em 1931, surgiu a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Durante o governo Vargas, o Centro e a Federação permaneceram separados. Após a Segunda Guerra Mundial, voltaram a atuar juntos. Atualmente, é formada por 132 sindicatos patronais, reunindo setores que compõem 42% do PIB nacional.

**118) FIBASE** – A FIBASE – Insumos Básicos S.A., Financiamento e Participação foi criada em 1974, como subsidiária do BNDE, para conceber e apoiar empreendimentos liderados pelo setor privado e destinados a equacionar e aumentar a capacidade nacional na produção de insumos básicos, como fertilizantes, metais não ferrosos, papel e celulose, e produtos de química orgânica e inorgânica, além de outros. Cabia ainda à FIBASE, depois de concebidos os projetos, transferir ao setor privado, que deveria ter posição majoritária no controle dos empreendimentos, reservando-se a ela o papel de fiscalização e execução dos investimentos incentivados.

**119) Fidel Alejandro Castro Ruz (1926- )** – Nascido no povoado cubano de Birán, Fidel Castro foi presidente de Cuba desde a Revolução Cubana (1958-1959) até 2008. A revolução tinha um caráter nacionalista e socialista e derrubou o governo pró-americano do general Fulgêncio Batista. Na década de 1960, os Estados Unidos implantaram um bloqueio econômico a Cuba, influenciando também na expulsão do país da OEA (Organização dos Estados Americanos). Após a revolução, Fidel instalou um sistema socialista na ilha e uma economia planificada que contou com o apoio soviético, durante a Guerra Fria. Após a queda do muro de Berlim e o fim dos regimes socialistas na Europa Oriental, Cuba começou a passar dificuldades sem os investimentos soviéticos. Fidel Castro ocupou o cargo de primeiro ministro da República de Cuba de 1959 até 1976, quando passou a ser o presidente do Conselho de Estado (chefe de Estado) e presidente do Conselho de Ministros (chefe de governo) de Cuba. Além de

todos os cargos que acumulou no governo, foi o primeiro secretário do Partido Comunista Cubano desde a fundação em 1965. Após 49 anos no poder, em 19 de fevereiro de 2008 anunciou sua renúncia ao cargo de presidente de Cuba e à chefia do Partido Comunista Cubano. O sucessor de Castro no comando de Cuba é seu irmão mais jovem, Raúl Castro.

**120) Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)** – Empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), a FINEP foi criada em 24 de julho de 1967 para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas, nascido em 1965. Posteriormente, a FINEP substituiu e ampliou o papel até então exercido pelo BNDE e seu Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC), constituído em 1964 com a finalidade de financiar a implantação de programas de pós-graduação nas universidades brasileiras. Em 31 de julho de 1969, o governo instituiu o FNDCT, destinado a financiar a expansão do sistema de C&T, tendo a FINEP como sua Secretaria Executiva a partir de 1971. Na década de 1970, a FINEP promoveu intensa mobilização na comunidade científica ao financiar a implantação de novos grupos de pesquisa, a criação de programas temáticos, a expansão da infraestrutura de C&T e a consolidação institucional da pesquisa e da pós-graduação no País. Estimulou também a articulação entre universidades, centros de pesquisa, empresas de consultoria e contratantes de serviços, produtos e processos.

**121) FINSOCIAL** – O FINSOCIAL foi criado pelo Decreto-Lei nº. 1.940, de 25 de maio de 1982, com o objetivo de dar apoio financeiro a programas e projetos de caráter assistencial relacionados com alimentação, habitação popular, saúde, educação e amparo ao pequeno agricultor. Sua administração cabia ao BNDE, que passou a denominar-se, a partir de então, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

**122) Flávio Lyra** – Flavio Henrique Lyra da Silva fazia parte do grupo de engenheiros que se especializou em energia elétrica no Brasil. Participou da equipe que criou a Eletrobrás e foi fundador e primeiro diretor técnico de Furnas Centrais Elétricas S.A. Além de Furnas, trabalhou nas usinas de Itumbiara, Estreito e Tucuruí.

**123) Ford S.A.** – Empresa norte-americana construtora de automóveis, a Ford foi fundada a 16 de junho de 1903 por Henry Ford e mais 11 sócios. Em 1913, foi a primeira fabricante de automóveis do mundo a recorrer à produção em série, uma inovação que posteriormente foi adotada pelas demais empresas. Fundada em 1919, a Ford do Brasil foi a segunda filial sulamericana da Ford (a primeira foi a da

Argentina) e dedicou-se, inicialmente, à importação de veículos produzidos no exterior. Com o plano de nacionalização da produção conduzido pelo governo Kubitschek, a Ford inaugurou sua primeira linha de montagem brasileira em agosto de 1957, no complexo industrial do Ipiranga, e o primeiro veículo produzido, com cerca de 40% de peças nacionais, foi um caminhão Ford F-600.

**124) *Formação Econômica do Brasil*** – Livro do economista Celso Furtado, publicado em 1959, é uma das mais importantes obras brasileiras. Sua importância, dentre outros fatos, deve-se à originalidade das teses defendidas por Furtado sobre o desenvolvimento econômico do Brasil. Recorrendo às ferramentas de análise da escola estruturalista, sustenta que o subdesenvolvimento do País se deve a características históricas que tornam o País diferente das economias desenvolvidas. Nas palavras do autor: “Quando escrevi esse livro, na Inglaterra, imaginava explicar o Brasil para os estrangeiros, e acabei explicando para os próprios brasileiros” e “O que fiz em *Formação Econômica do Brasil* foi somar tudo o que já havia estudado sobre o Brasil e fundir o método histórico com o método analítico da economia”. Essa visão derivada da história, de um lado, e da macroeconomia, de outro, era uma novidade na época.

**125) Francisco Clementino de San Tiago Dantas (1911-1964)** – Jornalista, advogado, professor e político brasileiro. Ingressou em 1928 na então Faculdade de Direito da Universidade do Rio de Janeiro, concluindo o curso em 1932. Ativo militante integralista, participou da edição da revista *Hierachia*, mas afastou-se do movimento por ocasião da preparação do levante para depor o presidente Getúlio Vargas, em 1938. Foi deputado federal, ministro das Relações Exteriores e da Fazenda, e um dos criadores, juntamente com Afonso Arinos e Araújo Castro, da chamada Política Externa Independente (PEI), inicialmente implantada no governo Jânio Quadros. Em 1951, foi conselheiro da Delegação Brasileira à IV Reunião de Consulta dos Chanceleres Americanos, em Washington. A partir de 1952, passou a ser membro do Comitê Permanente de Arbitragem de Haia. De 1955 a 1958, presidiu a Comissão Interamericana de Jurisconsultos, sediada no Rio de Janeiro. De 1957 a 1958, como diretor do *Jornal do Comércio*, dedicou editoriais – as chamadas *Várias* – a temas de política externa e, em 1959, coube-lhe colaborar na redação e discussão da Declaração de Santiago do Chile, um dos mais importantes documentos do Sistema Interamericano.

**126) Frigidaire** – A história da Frigidaire começou quando foi fundada a empresa Guardian Refrigerator Company, em 1916, na cidade de Fort Wayne, estado norte-americano de Indiana. A empresa foi criada para produzir o primeiro

refrigerador elétrico doméstico, inventado por Alfred Mellowes. Em 1919, a General Motors Corporation adquiriu a pequena empresa, que adotou oficialmente a marca Frigidaire para seus produtos. Com a injeção de dinheiro, a empresa se tornou pioneira em grandes inovações como o *freezer* doméstico, ar-condicionado para quartos, sistema de filtragem para refrigeradores domésticos e cores combinadas para equipamentos domésticos. Até 1979 a empresa esteve sob o controle da General Motors; atualmente faz parte da Electrolux.

**127) Fundação Getúlio Vargas (FGV)** – Instituição brasileira fundada em 1944. Seu objetivo inicial era preparar pessoal qualificado para a administração pública e privada. Inaugurou, no Brasil, a graduação e a pós-graduação *stricto sensu* em administração pública e privada, bem como a pós-graduação em economia, psicologia, ciências contábeis e educação. Lançou as bases para uma economia bem fundamentada, a partir da elaboração do balanço de pagamento, das contas nacionais e dos índices econômicos. Atualmente é voltada à pesquisa acadêmica e discussão dos problemas relacionados ao desenvolvimento do País, de uma forma geral, e à preservação do patrimônio histórico ligado ao ex-presidente Getúlio Vargas, de forma mais específica.

**128) Fundo de Democratização do Capital de Empresas (FUNDECE)** – Criado pelo Decreto nº. 54.105, de 1964, com o objetivo de prover recursos de capital de giro às empresas industriais do País. É constituído de empréstimos ou doações de entidades nacionais ou estrangeiras; recursos colocados à sua disposição pelo Banco do Brasil S.A. e outras agências financeiras da União; rendimentos proveniente de suas operações, como reembolso de capital, juros, comissões, dividendos, bonificações, produtos da venda de ações e outros; e colocação de títulos e papéis no mercado, além de quaisquer outros recursos que lhe venham a ser destinados.

**129) Fundo de Desenvolvimento Agroindustrial (FUNDAGRO)** – Criado em 1956, no estado da Bahia, pela Lei nº. 849. Na época, Rômulo de Almeida era secretário da Fazenda do estado. O Fundo foi concebido como *holding* de promoção e participação. Em situações onde não era possível mobilizar a iniciativa privada, o estado resolveu assumir diretamente o empreendimento, buscando responder a questões importantes nas áreas do abastecimento. Integravam o seu sistema a Companhia de Armazéns Gerais e Silos do Estado da Bahia, CASEB; dois matadouros frigoríficos, Mafrisa, em Feira de Santana, e Frimasa, em Aratu; os núcleos coloniais agrícolas Juscelino Kubitschek e Landulfo Alves; a Empresa de Conservação do Solo, Água e Mecanização Agrícola, ECOSAMA; a Companhia de

Alimentação, Sementes e Mercados, CASEMBA; a Companhia de Adubos e Materiais Agrícolas da Bahia, CAMAB; e duas empresas de laticínios, a Alimba e a Agro Lacto Fabril. Foi extinto em 1966, dando lugar ao Banco de Desenvolvimento da Bahia, que herdou seu ativo e passivo, quadros técnicos e uma série de projetos, cuja viabilidade deve ser analisada.

**130) Fundo de Desenvolvimento da Produtividade (FUNDEPRO)** – O Fundo de Desenvolvimento da Produtividade foi criado pela Resolução n.º. 224/66, de 17 de maio de 1966, do BNDE, com o objetivo de financiar estudos capazes de diagnosticar e sugerir medidas conducentes ao incremento da produtividade das empresas industriais. Além dos recursos próprios do BNDE, o FUNDEPRO poderia ser suprido por outras fontes, internas ou externas. Em 1967, o Fundo foi reformulado, ganhando novas dimensões e novos meios de ação para promover o incremento da produtividade no âmbito de empresas e/ou setores ligados à indústria de transformação, à agropecuária, à indústria extrativa mineral, à comercialização e aos serviços básicos, compreendendo estes últimos os setores de energia elétrica, transportes e telecomunicações. A atuação do Fundo foi paralisada em 1971, já que suas funções foram absorvidas parcialmente pelo Fundo de Modernização e Reorganização Industrial (FMRI).

**131) Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC)** – O Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico foi criado pela Resolução n.º. 146, de 1964, do BNDE, com o objetivo de financiar o ensino e a pesquisa tecnológica. Suas fontes de recursos eram os saldos operacionais resultantes da atividade do Banco e a receita produzida pelo Adicional do Imposto de Renda, enquanto durasse a sua vigência, ou outros de origem fiscal que viessem a sucedê-lo. Em 1972 foram estabelecidas novas diretrizes para a atuação do FUNTEC, cabendo destacar o convênio firmado com a Financiadora de Estudos e Projetos S.A. (FINEP) visando à aplicação de recursos oriundos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) em empreendimentos aprovados pelo Banco. Em 1974, foi aprovado um novo regulamento do FUNTEC, sendo estabelecida uma linha de incentivos às empresas nacionais para iniciativas diretamente relacionadas com a criação, adaptação ou assimilação de tecnologia. Previa, também, a fixação de condições favoráveis para a cooperação entre as universidades, institutos de pesquisa e empresas, visando à efetiva geração e transferência interna de tecnologia.

**132) Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)** – O FGTS foi instituído pela Lei n.º. 5.107, de 13 de setembro de 1966, regulamentada pelo

Decreto nº. 59.820, de 20 de dezembro do mesmo ano. Formado por depósitos mensais, efetuados pelas empresas em nome de seus empregados, o FGTS forma um *funding* administrado pela Caixa Econômica Federal. O percentual de desconto em folha salarial é de 8% e, em se tratando de contrato temporário de trabalho com prazo determinado, o percentual é de 2%, conforme dispõe o inciso II do art. 2º da Lei nº. 9.601, de 21 de janeiro de 1998. Atualmente, a Lei que dispõe sobre o FGTS é a nº. 8.036, de 11 de maio de 1990, republicada em 14 de maio do mesmo ano. O Fundo constitui-se em um pecúlio disponibilizado quando da aposentadoria ou morte do trabalhador, e representa uma garantia para a indenização do tempo de serviço, nos casos de demissão imotivada. A diferença básica em relação ao modelo anterior é que esses depósitos integram um Fundo unificado de reservas, com contas individualizadas em nome dos trabalhadores.

**133) Fundo Especial para o Financiamento do Capital de Giro (FUNGIRO)** – O Fundo Especial para o Financiamento do Capital de Giro foi criado no final de 1968 para atender às necessidades de capital de giro das empresas industriais. Com critérios de enquadramento específicos, entrou em funcionamento experimental em 1969 e, em 1970, sofreu modificações na sua mecânica operacional. Posteriormente, em 1972, teve sua regulamentação alterada por decreto da diretoria, reiniciando as atividades com observância de novas diretrizes. Estas atribuíam ao Fundo caráter especial e supletivo apenas em relação a projetos de empresas de capital privado que haviam recebido apoio financeiro do Banco sob outras modalidades operacionais. O objetivo era o reforço do capital de giro de grandes empresas do parque industrial do País, com a finalidade de reorganizar sua escala de produção. Em 1974, transformou-se em Programa Especial para o Financiamento de Capital de Giro (PROGIRO).

**134) Fundo Federal de Eletrificação** – O projeto de criação do Fundo Federal de Eletrificação foi encaminhado ao Congresso Nacional por meio da Mensagem Presidencial nº. 219, de 25 de maio de 1953; seus recursos eram provenientes da arrecadação do Imposto Único sobre Energia Elétrica. De acordo com o art. 7º. da Lei nº. 2.944, de 08 de novembro de 1956 – que dispôs sobre a distribuição e a aplicação do Imposto Único sobre Energia Elétrica – autorizado pelo Presidente da República, o BNDE poderia receber pelo Fundo Federal de Eletrificação, ações e obrigações de sociedade de economia mista, controlada pela União, pelos Estados e pelo Distrito Federal, transferindo-as, posteriormente, à empresa que fosse criada pelo governo federal para execução dos empreendimentos públicos de interesse nacional no campo da energia elétrica.

A mencionada transferência tornou-se possível com a criação da Eletrobrás pela Lei nº. 3.890-A, de 25 de abril de 1961, constituída em 11 de junho de 1962.

**135) Fundo Monetário Internacional (FMI)** – Criado em 1945, o Fundo Monetário Internacional tem como objetivo básico zelar pela estabilidade do sistema monetário internacional, por meio da promoção da cooperação e da consulta em assuntos monetários entre os seus 184 países membros. Com exceção de Coreia do Norte, Cuba, Liechtenstein, Andorra, Mônaco, Tuvalu e Nauru, todos os membros da ONU fazem parte do FMI. Juntamente com o BIRD, o FMI emergiu das Conferências de Bretton Woods como um dos pilares da ordem econômica internacional do pós-Guerra. O FMI objetiva evitar que desequilíbrios nos balanços de pagamentos e nos sistemas cambiais dos países membros possam prejudicar a expansão do comércio e dos fluxos de capitais internacionais. O Fundo favorece a progressiva eliminação das restrições cambiais nos países membros e concede recursos temporariamente para evitar ou remediar desequilíbrios no balanço de pagamentos. Além disso, planeja e monitora programas de ajustes estruturais e oferece assistência técnica e treinamento para as nações membros. Recentemente, em 2009, dada a crise capitalista internacional, recebeu novo aporte de capitais dos seus membros.

**136) Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT)** – O Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico foi criado pelo Decreto-Lei nº. 719, de 31 de julho de 1969, e foi a expressão instrumental, no âmbito do desenvolvimento científico e tecnológico, do Plano Estratégico de Desenvolvimento de 1968. Sua criação estimulava o desenvolvimento científico e tecnológico e estava prevista a elaboração de um Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – que, lançado em julho de 1972, vigiu entre 1973 e 1974, como o I PBDCT – e a criação de uma secretaria-executiva e de um conselho que orientasse a aplicação de seus recursos. Este jamais foi organizado e a secretaria-executiva foi estabelecida em 1971, ficando sob responsabilidade da FINEP, por meio do Decreto nº. 68.748, de 15 de junho de 1971. A constituição do Fundo foi pensada de modo bastante flexível, podendo dispor de recursos orçamentários, oriundos de empréstimos de instituições financeiras e outras entidades, provenientes de incentivos fiscais, contribuições e doações de entidades públicas e privadas e de outras fontes.

**137) Furnas – Centrais Elétricas S.A.** – Com o objetivo de construir e operar no Rio Grande a primeira usina hidrelétrica de grande porte do Brasil foi criada, em 1957 – pelo Decreto Federal nº. 41.066 –, a empresa Central Elétrica

de Furnas. Nasceu com o desafio de sanar a crise energética que ameaçava, em meados da década de 1950, o abastecimento dos três principais centros socioeconômicos brasileiros – São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Começou a funcionar efetivamente em 1963, em Passos (MG). Em 1971, a sede foi transferida para o Rio de Janeiro e a empresa ganhou um novo nome: Furnas – Centrais Elétricas S.A., que melhor expressa a proposta de construção de um conjunto de usinas. Está presente, hoje, no Distrito Federal e nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Paraná e Rondônia. A empresa conta com um complexo de 11 usinas hidrelétricas e duas termelétricas, totalizando uma potência de 9.910 MW, o que representa aproximadamente 10% da geração do País. Conta, ainda, com 19.277,5 km de linhas de transmissão e 46 subestações, garantindo o fornecimento de energia elétrica em uma região onde estão situados 51% dos domicílios brasileiros e que responde por 65% do PIB nacional.

**138) Garrard** – Esta tradicional marca inglesa foi adquirida pela Gradiente em 1979. O objetivo era exportar os aparelhos Gradiente sob a marca Garrard, que era internacionalmente reconhecida. As exportações foram iniciadas para os EUA e a Europa, mas o negócio não foi bem sucedido. Em 1997, a marca Garrard foi licenciada (ou vendida) para a Loricraft Audio, um grupo inglês que fabrica toca-discos de vinil em pequena escala.

**139) General Motors S.A.** – A General Motors Company, empresa norte-americana, é a maior fabricante mundial de veículos e veio para o Brasil em 1925 com a razão social de General Motors do Brasil, hoje a maior subsidiária da América do Sul. Inicialmente, em galpões alugados no histórico bairro do Ipiranga, em São Paulo, suas atividades no Brasil se limitavam à montagem de veículos importados dos Estados Unidos. Após cinco anos, a GMB inaugurou oficialmente sua primeira fábrica, em São Caetano do Sul (SP) e em 1958 já operava uma segunda unidade, em São José dos Campos, inaugurada oficialmente um ano depois pelo presidente Juscelino Kubitschek. Decidida a ampliar sua linha de produtos, em 1968 a GM lançou o Opala, o primeiro automóvel da marca Chevrolet do País.

**140) Genival de Almeida Santos (1920-2002)** – Paraibano, bacharel em economia pela Faculdade de Ciências Econômicas do Rio de Janeiro e doutor pela Universidade de Paris. Lutou contra o regime do Estado Novo, em 1945, e participou do Resistência Democrática, movimento que defendia a convocação de uma assembleia nacional constituinte, a iniciativa privada e o liberalismo

econômico com participação supletiva do Estado nas atividades produtivas. No governo Dutra, foi membro da Comissão Abbink e durante o governo Goulart exerceu os cargos de chefe do Departamento Econômico, diretor-superintendente e presidente do BNDE (junho de 1963). Substituído por José Garrido Torres um ano depois, continuou atuando no Banco até 1965. Durante o regime militar ocupou o cargo da Carteira de Câmbio do BB e atuou em bancos privados (vice-presidência do Banco Aliança). Foi, ainda, membro do Instituto Brasileiro de Economia da FGV, diretor da Divisão de Comércio Exterior do CNE e assessor econômico da Escola de Comando do Estado-Maior do Exército.

**141) Geraldo Langoni (1944- )** – Doutor em economia pela Universidade de Chicago, Carlos Geraldo Langoni foi presidente do Banco Central do Brasil e diretor e professor da Escola de Pós-Graduação em economia da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro (FGV-RJ). Atualmente é diretor do Centro de Economia Mundial da FGV, presidente da Projeta Consultoria Econômica, membro do Conselho de Administração da Souza Cruz e do Conselho Consultivo da *Guardian Industries*, e consultor sênior da Companhia Vale do Rio Doce.

**142) Getúlio Dornelles Vargas (1882-1954)** – Nascido no Rio Grande do Sul, Getúlio Vargas foi um político brasileiro. Chefe civil da Revolução de 1930 – que pôs fim à República Velha –, foi presidente do Brasil duas vezes: de 1930 a 1945 e de 1951 a 1954. Entre as instituições criadas durante seu primeiro mandato como presidente estão o Ministério da Aeronáutica, a Força Aérea Brasileira, o Conselho Nacional do Petróleo, o Departamento Administrativo do Serviço Público, a Companhia Siderúrgica Nacional, a Companhia Nacional de Álcalis, a Companhia Vale do Rio Doce, o Instituto de Resseguros do Brasil, a Companhia Hidrelétrica do São Francisco e o Conselho Federal do Comércio Exterior. Nesse período foram promulgados o Código Penal, o Código de Processo Penal e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), todos, até hoje, em vigor. No seu segundo mandato, foram criados o BNDES, o Banco do Nordeste, a Petrobras e a CACEX (Carteira de Comércio Exterior) do Banco do Brasil. Foi o mais controvertido político brasileiro do século XX e sua influência se estende até hoje.

**143) Glycon de Paiva Teixeira (1903-1993)** – Nascido em Uberaba, Glycon de Paiva era economista, engenheiro de minas e geólogo. Funcionário do Departamento Nacional de Produção Mineral, especialista em política mineral, foi membro da Comissão Mista Brasil-EUA, diretor da Companhia Vale do Rio Doce e diretor e presidente do BNDE (1955-1956).

**144) Gradiente** – A empresa brasileira Gradiente, do setor eletroeletrônico, foi fundada em 1964, no bairro de Pinheiros, em São Paulo. Cresceu fortemente, durante a década de 1970, devido principalmente a três fatores: a proibição da importação de equipamentos eletrônicos, o crescimento econômico brasileiro e a implantação do polo manufatureiro da Zona Franca de Manaus. Durante a década de 1970, e parte dos anos 1980, o foco da empresa foi atender o mercado de produtos de áudio sofisticados. Em 1972, inaugurou a primeira fábrica de Manaus. Seis anos mais tarde, lançou o telefone padrão brasileiro. Em 1979 adquiriu a empresa Polyvox e, em 1983, a inglesa Garrard. Em 1990, adquiriu a Telefunken e, em 2005, a Philco.

**145) Grande Carajás** – O Projeto Grande Carajás, de exploração mineral – cujo nome oficial é Programa Grande Carajás (PGC) –, foi implantado entre 1979 e 1986 em uma área do território brasileiro muito rica em recursos minerais. Foi criado pela Cia. Vale do Rio Doce, ex-estatal, na gestão de Eliezer Batista, durante o governo Figueiredo, e abrange uma área de cerca de 900 mil km<sup>2</sup>, cortada pelos rios Xingu, Tocantins e Araguaia, abarcando terras do estado do Pará, norte do estado do Tocantins e oeste do Maranhão.

**146) Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN)** – Criado pelo Decreto n°. 40.554, de 1956, substituiu a Comissão de Investimentos do Nordeste, nascida dois anos antes. Tinha como principal objetivo apresentar ao governo um plano global da Região. Para isso deveria analisar a estrutura e o funcionamento de sua economia, definir as dificuldades que se opunham à ativação de seu crescimento econômico e sugerir ao poder executivo as providências destinadas a fomentar o desenvolvimento da área, dentro de um programa constante de projetos interdependentes, com a fixação de metas e previsão de prazos.

**147) Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA)** – O Grupo Executivo da Indústria Automobilística foi criado em junho de 1956 com o objetivo de conduzir a implantação da montagem de veículos automotores no Brasil, um dos marcos do governo Kubitschek. De acordo com o GEIA, as empresas que mudassem alguns padrões de produção – como, por exemplo, o índice de participação de produtos nacionais no peso dos veículos fabricados – teriam uma série de vantagens, tais como a reserva de câmbio a taxa estável e subsidiada para importação de partes complementares, liquidação da taxa de câmbio favorecida dos financiamentos obtidos no exterior, isenção de direitos de importação sobre equipamentos e partes complementares, e financiamentos a longo prazo para

inversões, concedidos pelo BNDE. O índice de participação de peças nacionais em veículos alcançou, segundo Carlos Lessa, cerca de 90% em 1962.

**148) Grupo Executivo da Indústria de Construção Naval (GEICON)** – Criado pelo Decreto nº 43.899, de 1958, com o objetivo de estudar, propor e estabelecer as normas e critérios gerais para execução das metas da Construção Naval e estudar, coordenar, aprovar e propor as medidas necessárias à realização dos projetos de estaleiros, previstos nas metas estabelecidas pelo governo. Faziam parte do GEICON o ministro da Viação e Obras Públicas, que era seu presidente; o presidente da Comissão de Marinha Mercante; o diretor de Portos e Costas do Ministério da Marinha; o diretor geral do Departamento Nacional de Portos, Rios e Canais; o diretor superintendente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico; o diretor da Carteira de Câmbio do Banco do Brasil S.A.; o diretor da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil S.A. e o diretor executivo da Superintendência da Moeda e do Crédito.

**149) Grupo Executivo da Indústria Mecânica (GEIMEC)** – Em 1967, o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) foi substituído pelo Grupo Executivo da Indústria Mecânica (GEIMEC), que, em 1969, seria absorvido pelo Grupo Executivo da Indústria Automotora (GEIMOT).

**150) Grupo Executivo da Indústria Mecânica Pesada (GEIMAPE)** – Criado pelo Decreto nº. 50.522, de 1961, durante o governo Jânio Quadros, o Grupo Executivo da Indústria Mecânica Pesada estava diretamente subordinado à presidência da República. Tinha como finalidade e atribuições elaborar e submeter à aprovação do presidente os planos, esquemas e programas para as diversas linhas de fabricação ligadas à indústria mecânica pesada, atuando no exame, negociação e aprovação dos pertinentes projetos específicos, recomendando, quando fosse o caso, às agências governamentais, as medidas necessárias à realização dos empreendimentos.

**151) Grupo Executivo da Indústria Metalúrgica (GEIMET)** – Criado em 1961 pelo Decreto nº. 50.521 com o objetivo de elaborar os Planos Nacionais da indústria metalúrgica, bem como promover e coordenar as medidas necessárias à sua execução. Esses planos seriam regidos por decretos específicos para cada setor da indústria metalúrgica, os quais fixariam normas e estímulos necessários à ampliação ou consolidação de indústrias existentes e implantação de novas indústrias. As despesas de funcionamento do GEIMET eram por conta dos recursos do Conselho do Desenvolvimento, da Presidência da República.

**152) Grupo Executivo da Indústria Química (GEIQUIM)** – Criado pelo Decreto nº. 53.975, de 1964, o Grupo Executivo da Indústria Química – GEIQUIM era subordinado ao Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), subordinado, por sua vez, ao Ministério da Indústria e Comércio. Tinha como objetivo a promoção da indústria química nacional. Estabeleceu o planejamento da indústria na década de 1960, com a localização dos polos e adoção do modelo tripartite (grupo nacional privado, estrangeiro e Estado). Trazia representantes dos ministérios da Fazenda, do Exército, do Planejamento, das Minas e Energia, da Agricultura, da Educação e Saúde, do Banco do Brasil, do Banco Central, do Conselho de Política Aduaneira, além do CNI e da ABIQUIM.

**153) Grupo Executivo do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresas (FIPEME)** – O Grupo Executivo do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresas – FIPEME foi criado em 5 de março de 1965, em decorrência do Acordo de Empréstimo 96-CC/BR firmado entre o BNDE e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em 23 de dezembro de 1964. Foi concebido como um fundo rotativo para prestar assistência financeira a investimentos fixos vinculados à instalação e/ou expansão de empreendimentos de pequeno e médio portes, contemplando a aquisição de equipamentos de fabricação nacional ou estrangeira, obras de construção civil, bem como despesas de instalação de equipamentos e serviços técnicos. Foi extinto em 1974, com o surgimento do Programa de Operações Conjuntas (POC), que absorveu suas funções.

**154) Grupo Misto CEPAL-BNDE**– Grupo criado graças ao acordo feito entre a CEPAL e o BNDE para um intercâmbio técnico com o objetivo de estudar a economia brasileira. Em 1953, Celso Furtado presidiu o grupo, que elaborou um estudo sobre a economia brasileira, com ênfase especial nas técnicas de planejamento. O estudo resultante dos trabalhos do grupo, intitulado *Esboço de um Programa de Desenvolvimento para o Brasil*, foi editado em 1955 e serviu de base para o Plano de Metas do governo Kubitschek.

**155) Grupo Monteiro Aranha** –Grupo brasileiro especializado em investimentos, foi fundado no início do século XX no estado do Rio de Janeiro. Entre os anos 1940 e 1970 trouxe a indústria automobilística para o País, investiu no setor petroquímico e nas telecomunicações. Atualmente, o Grupo Ultra, Klabin e Cisper são acionistas das empresas. O Grupo é de propriedade da família Monteiro de Carvalho.

**156) Grupo Villares** – Fundada em 1918, a Villares cuidava da manutenção de elevadores. Expandiu suas atividades para as áreas de siderurgia, automação

industrial e fabricação de bens de capital. Dentre as empresas de maior destaque do grupo estavam a Indústrias Villares, a Aços Villares S.A. e a Elevadores Atlas S.A. Formado por até 13 empresas, o grupo, no final da década de 1990, contava com apenas três delas.

**157) Gunnar Myrdal (1898-1987)** – Nascido na Suécia, Gunnar Myrdal graduou-se na Escola de Direito da Universidade de Estocolmo em 1923 e terminou seu doutorado em economia em 1927, na mesma universidade, onde tornou-se professor de política econômica. Lecionou também no Instituto de Pós-Graduação em Relações Internacionais, na Suíça. Além de suas atividades acadêmicas, atuava na política sueca. Foi eleito para o Senado em 1934 e em 1942, e assumiu o cargo de ministro do Comércio entre 1945 e 1947.

**158) H. Horikoshi** – Embaixador do Japão no Brasil à época em que foi assinado o protocolo de intenções entre o governo de Minas Gerais e o Japão para a construção e aporte de capitais da USIMINAS. Assinado em 1957, o acordo denominou-se Lanari-Horikoshi em homenagem a seus artífices: Amaro Lanari Junior e embaixador do Japão no Brasil.

**159) Hélio Marcos Penna Beltrão (1916-1997)** – Advogado, economista e administrador público, ex-ministro de dois governos do período militar e pioneiro na defesa da simplificação administrativa e dos direitos do cidadão diante do Estado. Foi presidente do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários, o IAPI, secretário do Interior e Planejamento (1960-1965) no governo de Carlos Lacerda – no então estado da Guanabara –, encarregado da reforma administrativa no governo Castello Branco (1964-1967) e ministro do Planejamento (1967-1969) do general Costa e Silva. Destacou-se como um dos signatários do Ato Institucional nº 5 (1968), que permitiu a suspensão dos já restritos direitos políticos que vigoravam na época. No governo de João Figueiredo (1979-1985), foi ministro da Desburocratização (1979-1983) e da Previdência (1982-1983). Presidiu a Petrobras (1985-1986) durante o governo José Sarney.

**160) Hélio Schlitter Silva ( -2006)** – Doutor em ciências pela Faculdade de Filosofia da USP, é considerado pioneiro no ensino de ciência econômica no Brasil. Foi professor titular da Faculdade de Economia e Administração da UFRJ, além de ter lecionado em outras instituições, como a Fundação Getúlio Vargas e o Instituto Rio Branco. Entre seus ex-alunos estão o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso e o economista Delfim Netto.

**161) Henry Kissinger (1923- )** – Henry Alfred Kissinger, nascido na Alemanha, é um diplomata americano que teve um papel importante na política

externa dos Estados Unidos entre 1968 e 1976. Em 1938, devido às perseguições antissemitas na Alemanha nazista, emigrou com seus pais para os EUA, obtendo a cidadania estadunidense em 1943. Depois de servir na Segunda Guerra Mundial, fez o seu doutoramento por Harvard em 1954, tornando-se imediatamente instrutor na mesma universidade e, posteriormente, professor titular. Foi conselheiro de política externa de todos os presidentes americanos, de Eisenhower a Gerald Ford, sendo secretário de Estado, conselheiro político e confidente de Richard Nixon. Em 1973 ganhou, com Le Duc Tho, o Prêmio Nobel da Paz, pelo seu papel na obtenção do acordo de cessar-fogo na Guerra do Vietnã.

**162) Horácio Lafer (1900-1965)** – Empresário paulista do grupo Klabin-Lafer, foi eleito deputado federal pelo Partido Constitucionalista para a legislatura iniciada em maio de 1935 e integrou as comissões de Diplomacia e de Finanças. Entre 1943 e 1950 participou do Conselho Técnico de Economia e Finanças do Ministério da Fazenda. Quando foi eleito para a Assembleia Nacional Constituinte já fazia parte do Partido Social Democrático (PSD). No dia da posse de Getúlio Vargas, em 1951, coincidindo com o término de seu mandato, foi nomeado ministro da Fazenda, empenhando-se no combate à inflação e em melhorias visando levar adiante o processo de industrialização. Durante o segundo governo Vargas, a ação do ministro da Fazenda era concomitante à da Assessoria Econômica da Presidência da República.

**163) Humberto Barreto** – Economista, Humberto Barreto foi dirigente da Petrobras, da Caixa Econômica, da Norquisa Petroquímica e da Transbrasil. Amigo do general Ernesto Geisel desde os 17 anos, trabalhou com ele a partir de 1969, tendo sido secretário de Imprensa da Presidência da República.

**164) Humberto de Alencar Castello Branco (1987-1967)** – Militar e político brasileiro, foi o primeiro presidente do regime militar. Nomeado chefe do Estado-Maior do Exército pelo então presidente da República João Goulart em 1963, Castello Branco foi um dos líderes militares do Golpe de Estado de 1964 que depôs Goulart. Durante seu mandato, aboliu todos os partidos políticos por meio do Ato Institucional nº. 2. Foram criados a Aliança Renovadora Nacional (ARENA) e o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), que se tornaram os únicos partidos políticos brasileiros até 1979. Ele promoveu reformas econômicas e tributárias.

**165) IBRASA** – A IBRASA – Investimentos Brasileiros S.A. foi criada em 1974, como subsidiária do BNDE, com o propósito de carrear recursos para a capitalização da empresa privada nacional, especialmente indústrias que se destacassem pela sua importância setorial ou regional, estimulando,

concomitantemente, a democratização do capital e o fortalecimento do mercado de capitais.

**166) Imposto Único sobre Combustíveis** – No passado, a tributação sobre combustíveis restringia-se exclusivamente ao Imposto Único sobre Combustíveis e Lubrificantes Líquidos e Gasosos (IUCLG). Parcela expressiva da arrecadação do IUCLG era destinada ao chamado Fundo Rodoviário Nacional, cujos recursos eram distribuídos entre a União, os estados e os municípios, possibilitando a implantação de um grande programa de rede de estradas federais. Em 29 de novembro de 1956, Juscelino Kubitschek sancionou a lei que abolia o imposto único sobre combustíveis e lubrificantes líquidos e gasosos e instituiu impostos diferenciados para esses produtos, visando proporcionar ao governo recursos para a manutenção e ampliação do sistema rodoviário.

**167) Indústrias Romi S.A.** – A Romi tem suas origens em uma pequena oficina de conserto de automóveis, instalada em 1930 por Américo Emílio Romi no município de Santa Bárbara d'Oeste (SP). Seus produtos e serviços são utilizados pelos mais variados setores da indústria, dentre outros, fabricantes e fornecedoras da cadeia automobilística, bens de consumo em geral, máquinas e implementos agrícolas, e máquinas e equipamentos industriais. Entre seus marcos históricos destacam-se: início da fabricação de máquinas agrícolas (1934); alteração de razão social para Máquinas Agrícolas Romi Ltda. (1938); fabricação do primeiro automóvel brasileiro, o “Romi-Isetta” (1956); alteração da razão social para Indústrias Romi S.A. (1962); transformação em Sociedade Anônima de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (1972); criação da Romi Machine Tools, Ltd., nos EUA, subsidiária integral de Indústrias Romi S.A., para suporte à rede de distribuição dos produtos Romi no mercado norte-americano (1985); e criação da Romi Europa GmbH, com sede na Alemanha, subsidiária integral de Indústrias Romi S.A., para suporte à rede de distribuição dos produtos Romi no mercado europeu (2001).

**168) Instituto de Pesquisa (INPES)** – No fim da década de 1960, o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA) dividiu-se em dois: IPLAN (Instituto de Planejamento), em Brasília, e INPES (Instituto de Pesquisa), no Rio de Janeiro. O objetivo do INPES era fazer *policy analysis*. Com a reforma de 1990, no início do governo Collor, fundiram-se os dois institutos, ficando subentendido que o IPEA de Brasília estaria mais voltado para o planejamento.

**169) Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)** – O IPEA foi criado em 1964, com o nome de Escritório de Pesquisa Econômica Aplicada

(EPEA), vinculado ao Conselho Consultivo do Planejamento, órgão de assessoramento superior do governo federal. Em 1967 foi vinculado ao Ministério do Planejamento e Coordenação Geral e por meio do Decreto-lei n.º. 200 tornou-se IPEA. Atualmente está vinculado ao Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República do Brasil e tem por finalidade realizar pesquisas e estudos sociais e econômicos e dar apoio técnico e institucional ao governo na avaliação, formulação e acompanhamento de políticas públicas e programas de desenvolvimento.

**170) Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)** – Instituição de educação e ensino superior ligada ao Comando da Aeronáutica, está localizado no Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA), em São José dos Campos. O ITA oferece cursos de graduação e de pós-graduação em áreas ligadas à engenharia – principalmente no setor aeroespacial –, sendo considerado um centro de referência nessa área do conhecimento. Desde o início de seus trabalhos, paralelamente às atividades de construção e aquisição de equipamento, a Comissão de Organização do CTA (COCTA) selecionou professores e técnicos para o ITA que inicialmente trabalharam na Escola Técnica do Exército. Transferidos os cursos de preparação e formação de engenheiros de aeronáutica daquela Escola para o ITA, o ministro da Aeronáutica baixou instruções, regulando a admissão ao Instituto e a organização deste.

**171) Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB)** – Centro de estudos criado por grupo de intelectuais em 1955, pelo Decreto n.º. 37.608, como órgão do Ministério da Educação e Cultura. Tinha como objetivos o estudo, o ensino e a divulgação das ciências sociais, cujos dados e categorias seriam aplicados à análise e à compreensão crítica da realidade brasileira e ao incentivo e à promoção do desenvolvimento nacional. Entre seus membros ilustres estavam Hélio Jaguaribe, Miguel Reale, Cândido Mendes e Sérgio Buarque de Hollanda. Foi extinto pelo golpe militar de 1964 e muitos de seus integrantes foram exilados.

**172) Instrução 113** – A Instrução n.º. 113 da SUMOC, de 17 de janeiro de 1955, permitia a importação de equipamentos sem cobertura cambial. Foi criada em um contexto de forte crise cambial e de desequilíbrio externo, no governo Café Filho, quando Eugenio Gudin era ministro da Fazenda. Teve importância decisiva para o governo de Juscelino e seu Plano de Metas. Foi instituída para estimular a entrada de capitais estrangeiros, atendendo às necessidades do parque industrial brasileiro e, assim, obter divisas sem agravar o desequilíbrio do balanço de pagamentos. Favorecia os investidores estrangeiros que, em troca de seus

investimentos, adquiriam participação societária nas empresas nacionais nas quais investiam.

**173) Isaac Kerstenetzky (1926-1991)** – Nascido no Rio de Janeiro, Isaac Kerstenetzky formou-se pela Universidade do Brasil, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro. Fez mestrado na Universidade de McGill, no Canadá. Voltando ao Brasil, trabalhou no Centro de Contas Nacionais da Fundação Getúlio Vargas e lecionou na Escola de Pós-Graduação da mesma instituição. Foi presidente do IBGE na década de 1970.

**174) Ishikawajima** – Empresa japonesa do setor de construção naval, a Ishikawajima construía três navios hidrográficos para a Marinha Brasileira em 1958, quando Lucas Lopes – então presidente do BNDE e posteriormente ministro da Fazenda do governo Juscelino Kubitschek – foi ao Japão. A visita estreitou os laços do presidente da empresa com o governo brasileiro e acabou, em pouco tempo, trazendo a Ishikawajima para o Brasil. Em 1959, foi estabelecida a ISHIBRAS – Ishikawajima do Brasil Ltda. A empresa foi a principal investidora estrangeira em seu setor durante o governo JK.

**175) Israel Klabin (1926- )** – Engenheiro e político brasileiro. Pós-graduado pelo Instituto de Ciências Políticas, na França, formou-se na antiga Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro. Atualmente é presidente do conselho curador da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. Importante figura do grupo empresarial Klabin (ligado ao setor de papel e celulose), foi indicado, em 1979, para assumir a prefeitura da cidade do Rio de Janeiro pelo então governador Chagas Freitas. Deixou a chefia municipal em 1980 por conta dos atritos com o governo federal, devido a sua proposta de reexaminar a lei da fusão entre o extinto estado da Guanabara e o antigo estado do Rio de Janeiro. Foi substituído por Júlio Coutinho.

**176) Israel Pinheiro (1896-1973)** – Formado em 1919 em engenharia civil e de minas, dedicou-se às atividades políticas e empresariais, ligando-se ao Partido Republicano Mineiro (PRM). Foi secretário da Agricultura, Viação e Obras Públicas de Minas Gerais, presidente da Companhia Vale do Rio Doce e deputado federal. Apoiava a candidatura de Juscelino Kubitschek à presidência. Em maio de 1960 foi empossado no cargo de prefeito de Brasília, onde permaneceu até janeiro de 1961, quando o novo presidente, Jânio Quadros, o substituiu. Retornou à atividade privada, ocupando a presidência da Cerâmica João Pinheiro. Em 1965 surgiu como candidato do PSD à sucessão do governador mineiro José de Magalhães Pinto, da UDN. Em outubro de 1965 venceu as eleições. Em janeiro de 1971,

passou o governo ao ex-udenista Rondon Pacheco e retirou-se da vida pública, retomando seus negócios à frente da Cerâmica João Pinheiro.

**177) Jânio da Silva Quadros (1917-1992)** – Advogado e político brasileiro, nasceu em Campo Grande (MS). Foi vereador (1948-1950) pelo Partido Democrata Cristão (PDC), deputado estadual pela mesma legenda (1951-1953), prefeito de São Paulo (1953-1954) pelo PDC e pelo Partido Socialista Brasileiro (PSB) e governador desse estado (1955-1959). Foi eleito presidente da República com apoio da União Democrática Nacional (UDN), tendo como vice o candidato da oposição João Goulart. Primeiro chefe de Estado a tomar posse em Brasília, em 31 de janeiro de 1961, renunciou ao cargo sete meses depois, abrindo uma grave crise política no País. Candidatou-se ao governo do estado de São Paulo em 1962, mas foi derrotado. Por ocasião do golpe militar de 1964, teve seus direitos políticos cassados por dez anos. Retornou à vida pública após a anistia e em 1982 candidatou-se, sem sucesso, ao governo de São Paulo. Em 1985 elegeu-se prefeito de São Paulo pelo PTB.

**178) Jayme Magrassi de Sá (1921 - )** – Economista, cursou a Escola Superior de Guerra em 1955. Foi presidente do BNDE durante o governo de Costa e Silva, de 1967 a 1970. Autor do livro *Aspectos da Economia Brasileira*, pela editora Alba.

**179) Jessé Montello** – Atuário, estatístico, economista, engenheiro civil e licenciado em matemática, Montello foi presidente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e um dos fundadores de sua Escola Brasileira de Estatística.

**180) Jesus Soares Pereira (1910-1974)** – Cientista político cearense, Jesus Soares Pereira trabalhou no início de sua carreira no Ministério da Agricultura, no Departamento Nacional de Produção Mineral, na Secretaria de Agricultura e no Conselho Federal de Comércio Exterior. Foi um dos técnicos convocados a participar da Assembleia Nacional Constituinte em 1946. Economista autodidata, em 1947 foi convidado para trabalhar na FGV e nesse mesmo ano foi nomeado diretor do Instituto Nacional do Pinho. Em 1951, passou para a Assessoria Econômica de Getúlio Vargas, dedicando-se aos projetos energéticos. Assumiu a chefia da Assessoria em 1953, em substituição a Rômulo Almeida, que foi para a presidência do Banco do Nordeste do Brasil (BNB). Assim permaneceu até o suicídio de Vargas. Retornou para o Ministério da Agricultura e em seguida passou a representar o BNB no Rio de Janeiro. Em 1956 foi designado para coordenar a assessoria técnica do Ministério de Viação e Obras Públicas;

pouco depois foi nomeado representante desse Ministério no Conselho Nacional de Petróleo (CNP), onde permaneceu até 1959. Em 1962 passou a integrar os quadros da Cia. Siderúrgica Nacional (CSN). Com o golpe de 1964 foi afastado do cargo, perdeu direitos políticos e exilou-se no Chile. Retornou ao Brasil em 1969 e dedicou-se a algumas publicações.

**181) Jimmy Carter (1924- )** – James Earl “Jimmy” Carter, Jr., conhecido como Jimmy Carter, nasceu no estado da Georgia, Estados Unidos. Formou-se pela Academia Naval de Annapolis (Maryland) em 1946. Foi governador de seu estado natal entre 1971 e 1974 e presidente dos Estados Unidos entre 1977 e 1981. Foi o mediador do primeiro acordo de paz entre Egito e Israel. Ao contrário dos seus antecessores republicanos, influenciou o processo de abertura democrática de países da América Latina, quase todos então governados por ditaduras militares. Em 1977, encontrou-se com o então presidente brasileiro Ernesto Geisel e influenciou a ala de militares brasileiros ligados a Geisel para o processo de abertura, que seria continuado por João Figueiredo.

**182) João Baptista de Figueiredo (1918-1999)** – General-de-exército e político brasileiro, foi o último presidente do regime militar. Durante o seu governo, de 1979 a 1985, promoveu a lenta transição do poder político para os civis. Iniciou sua carreira Militar em 1928, obtendo o primeiro lugar no concurso para o Colégio Militar de Porto Alegre. No período do Golpe Militar de 1964, foi encarregado de chefiar a agência do Serviço Nacional de Informações (SNI) no Rio de Janeiro. Escolhido por seu partido, a ARENA, como candidato à presidência da República pela via indireta, obteve a vitória no Colégio Eleitoral do Congresso Nacional em 1978 contra o general Euler Bentes Monteiro, do MDB. No seu governo, concedeu anistia ampla geral e irrestrita aos políticos cassados com base em atos institucionais, e voltaram ao Brasil os exilados do regime militar. Depois de seu governo, afastou-se definitivamente da vida política.

**183) João Batista Pinheiro (1914 - )** – Economista formado pela Universidade da Califórnia e diplomata, foi embaixador brasileiro durante o governo de Ernesto Geisel. Participou do Conselho de Desenvolvimento e foi também diretor do BNDES.

**184) João Belchior Marques Goulart (1919-1976)** – Político brasileiro, formado em direito, foi vice-presidente da República entre 1956 e 1961, nos governos Juscelino Kubitschek e Jânio Quadros, e presidente da República entre 1961 e 1964. Em seu governo, deu início às chamadas reformas de base (agrária, fiscal, política e universitária), visando à modernização das estruturas políticas,

econômicas e sociais e à solução dos problemas da inflação e do pauperismo. O confronto ideológico entre esquerda e direita, as greves sucessivas, a corrupção administrativa, a desconfiança na boa-fé do chefe do governo e o estímulo à indisciplina nos baixos escalões das forças armadas levaram amplos setores militares e das classes conservadoras, bem como a maioria do Congresso, a tomar posição contra o presidente. Goulart foi deposto por um golpe militar em 31 de março de 1964, asilando-se no Uruguai. Seus direitos políticos foram suspensos por dez anos.

**185) João Fernandes Campos Café Filho (1899-1970)** – João Fernandes Campos Café Filho assumiu a Presidência da República entre 1954 e 1955, e seu governo foi marcado por medidas econômicas liberais, tendo Eugênio Gudin à frente da pasta da Fazenda. Nascido no Rio Grande do Norte, jornalista e advogado, participou da Aliança Liberal na campanha de 1930. Em 1933 fundou o Partido Social Nacionalista (PSN) do Rio Grande do Norte, e, mais tarde, o Partido Social Progressista de Adhemar Pereira de Barros. Deputado federal em 1934 e 1945, em 1950 foi indicado para vice-presidência na chapa de Getúlio Vargas. Com o suicídio de Vargas, em 1954, assumiu a Presidência, exercendo o cargo até novembro de 1955. Nesta ocasião, ante os indícios cada vez mais evidentes de que não defenderia a posse do candidato eleito à Presidência, Juscelino Kubitschek, foi afastado por um movimento político-militar liderado pelo general Teixeira Lott, culminado no Movimento de 11 de Novembro. Foi ministro do Tribunal de Contas da Guanabara durante toda a década de 1960.

**186) João Neves da Fontoura (1887–1963)** – Gaúcho, advogado, político, diplomata e jornalista. Foi duas vezes ministro das Relações Exteriores de Getúlio Vargas. Na segunda metade dos anos 50, já afastado de qualquer cargo público, limitou sua atuação política aos artigos escritos para o jornal *O Globo*, marcados por conteúdo fortemente conservador.

**187) João Paulo dos Reis Velloso (1931- )** – Economista, mestre pela Universidade de Yale em 1964. Criou o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), ajudou a fazer a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), trabalhou para transformar o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) em fundação e foi coordenador do I e II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND). Ministro do Planejamento durante os governos de Emílio Garrastazu Médici (1969-1974) e de Ernesto Geisel (1974-1979).

**188) John Cotrim (1915- )** – John Cotrim foi engenheiro da AMFORP e colaborou no trabalho da comissão do Plano Nacional de Eletrificação do

Conselho Federal de Comércio Exterior, em 1947. No ano seguinte integrou a equipe, chefiada por Lucas Lopes, responsável pela elaboração do Plano de Eletrificação de Minas Gerais, tornando-se, ainda em 1948, consultor da Comissão do Vale do São Francisco. Em 1952, juntamente com Lopes, Mauro Thibau e Mário Behring, participou da criação da CEMIG e, em 1957, foi um dos fundadores e o primeiro presidente de Furnas, empresa constituída para realizar um dos principais empreendimentos previstos na meta de energia do Programa de Metas.

**189) Jorge Street (1863-1939)** – Empresário e industrial brasileiro. Formou-se em 1886 pela Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro. A partir de 1896, passou a dedicar-se à indústria têxtil, adquirindo fábricas no Rio de Janeiro e em São Paulo. Em 1894 participou da primeira diretoria do Centro Industrial do Brasil (CIB), entidade que presidiria entre 1912 e 1926. Foi um pioneiro na adoção de medidas de assistência social em suas fábricas. Em 1928, participou da fundação do Centro Industrial do Estado de São Paulo (CIESP). No ano seguinte, enfrentando dificuldades financeiras, encerrou suas atividades industriais. Participou da montagem do recém-criado Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, em 1931, colaborando na elaboração de diversas leis trabalhistas, inclusive da que regulava a sindicalização. Em 1934, participou da fundação da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

**190) José Clemente de Oliveira [1936(?)-2005]** – Economista, entrou para o BNDE no concurso de 1961. Fez uma exitosa carreira na instituição e ocupou cargos de direção. Trabalhou ativamente no programa petroquímico do Banco. Foi presidente do Conselho Regional de Economia do Rio de Janeiro e consultor da Petroquímica do Nordeste S.A. – COPENE

**191) José Garrido Torres (1915- )** – Nascido no Rio de Janeiro, bacharelou-se e fez pós-graduação em economia na Universidade de Nova York. Foi adido da embaixada brasileira em Washington de 1947 a 1952 e atuou na área de comércio exterior da CEXIM. Foi diretor do Centro de Análise da Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas e participou da cúpula da CEXIM e da SUMOC durante a gestão de Simões Lopes. Junto com Octávio Gouveia de Bulhões, participou da Comissão Abbink e do Conselho Nacional de Economia. Posteriormente, seria presidente do BNDE, entre 1964 e 1967.

**192) José Luiz Bulhões Pedreira (1924-2006)** – Advogado, foi consultor na área jurídica do BNDE quando da criação do banco. Escreveu, juntamente com o advogado Alfredo Lamy Filho, o texto que deu origem à Lei das Sociedades

Anônimas (Lei nº. 6.404, de 1976). As normas regulamentam o funcionamento de todas as empresas que têm ações no mercado. Foi o formulador de todo o novo Sistema Financeiro Brasileiro a partir do Banco Central e o consultor jurídico que elaborou toda a legislação do Banco Central, criado em 1965.

**193) José Maria Alkimin (1901-1974)** – Advogado e político, teve atuação importante no governo Juscelino Kubitschek como ministro da Fazenda. Ao assumir a pasta herdou a difícil situação econômico-financeira dos governos anteriores. Entretanto, em vez de formular uma política de estabilização financeira, propôs-se a impedir que os desequilíbrios comprometessem o êxito do programa desenvolvimentista. Opôs-se à reforma cambial e ao abandono da política de defesa do café, entrando em divergência com Lucas Lopes, presidente do BNDE, e Roberto Campos, diretor-superintendente da mesma entidade. Negociou empréstimos com o FMI e bancos privados norte-americanos e propôs o reatamento das relações comerciais com a União Soviética. O aumento da inflação suscitou, todavia, inúmeras críticas que precipitaram sua saída do Ministério da Fazenda. Demitiu-se e reassumiu sua cadeira na Câmara, reelegendo-se pouco depois deputado federal.

**194) José Pelúcio Ferreira (1928-2002)** – Nascido em Lambari (MG), José Pelúcio Ferreira foi economista e idealizador do projeto de política científica e tecnológica brasileiro. Criou, no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, o Fundo de Tecnologia – FUNTEC, com a finalidade pioneira de financiar a implantação de programas de pós-graduação nas universidades brasileiras. Saiu do BNDE para ser vice-presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Foi o segundo presidente da Financiadora de Estudos e Pesquisas – FINEP, de 1967 a 1975. Na gestão do FUNTEC, do CNPq e depois da FINEP, mostrou a importância do financiamento à ciência e à tecnologia do País, sendo responsável pela criação de 114 cursos de pós-graduação, entre mestrados e doutorados, incluindo a criação da COPPE – Coordenação dos Programas de Pós-Graduação – na UFRJ. Posteriormente, em 1986, assumiu a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Rio de Janeiro durante o governo de Moreira Franco, quando reativou a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro – FAPERJ.

**195) José Soares Maciel Filho (1904 – 1975)** – Jornalista, foi superintendente do BNDE e da SUMOC durante o segundo governo de Getúlio Vargas (1951-1954). Conhecido como o *ghost-writer* da carta-testamento do presidente Vargas, de quem teria sido amigo e conselheiro informal desde a década de 1930.

**196) Juarez do Nascimento Fernandes Távora (1899-1975)** – Político cearense, em 1945 se filiou à UDN, partido de oposição à ditadura do Estado Novo. Envolveu-se no debate em torno do petróleo brasileiro, defendendo a participação do capital estrangeiro em sua exploração. Foi diretor da Escola Superior de Guerra (ESG) e, em 1954, eleito vice-presidente do Clube Militar, apoiando o movimento que exigia a renúncia de Vargas. Após o suicídio do presidente assumiu a chefia do Gabinete Militar, permanecendo nesse posto até abril do ano seguinte, quando se lançou candidato a presidente da República pela UDN. As eleições realizadas em outubro de 1955 deram a vitória a Juscelino Kubitschek, lançado pelo Partido Social Democrático (PSD) e pelo Partido Trabalhista Brasileiro (PTB).

**197) Juscelino Kubitschek de Oliveira (1902-1976)** – Nascido em Diamantina, Minas Gerais, Juscelino Kubitschek foi médico, militar e político brasileiro. Prefeito de Belo Horizonte, governador de Minas Gerais e presidente do Brasil entre 1956 e 1961. Responsável pela construção da nova capital federal, Brasília, executou assim o antigo projeto, já previsto em três constituições brasileiras, de mudança da capital para promover o desenvolvimento do interior e a integração do País. Durante todo o seu governo, o Brasil viveu um grande desenvolvimento econômico, liderado pelo Plano de Metas. Foi também um período de estabilidade política.

**198) Justo Pinheiro da Fonseca (1919-1993)** – Engenheiro, ligado à defesa de criação de conglomerados e ao COMIND, que foi um dos grandes bancos brasileiros liquidado pelo BACEN.

**199) Krupp** – A Krupp AG, atualmente ThyssenKrupp AG, é uma empresa alemã que constitui um dos principais grupos industriais do país, tendo se destacado na produção de aço, armas, munições e equipamentos. Fundada por Friedrich Krupp em 1811, a empresa inventou o aro de roda inteiriço para os trens, o que representou um considerável progresso para as ferrovias em todo o mundo. Aperfeiçoou, também, um método para fundir canhões de aço. Expandiu seus negócios para o setor de construção naval. Em 1951, a Krupp adquiriu novos equipamentos e transformou a fábrica numa das principais da Europa ao fundar uma sociedade com a siderúrgica Thyssen.

**200) Legislação Inicial** – Lei nº. 1.474 de 26 de novembro de 1951, do Fundo de Reparçamento Econômico, e Lei nº. 1.628 de 20 de junho de 1952, da criação do BNDE.

**201) Lei da Usura** – Denominação informal atribuída, no Brasil, à legislação que define como sendo ilegal a cobrança de juros acima de 12% ao ano ou a

cobrança exorbitante que ponha em perigo o patrimônio pessoal, a estabilidade econômica e a sobrevivência pessoal do tomador de empréstimo. Nestes casos, o prestador é denominado agiota. Desde 1933 está em vigor na forma do decreto nº. 22.626, de 7 de Abril de 1933, que define as punições e preceitos legais a respeito. A lei em questão se aplica a negócios civis e a instituições financeiras.

**202) Light** – A Light chegou ao Brasil em 1899. Em 1905 iniciou a construção da maior e mais moderna usina hidrelétrica do País, a Usina de Fontes, situada no município de Pirai (RJ). A inauguração do serviço de fornecimento de energia elétrica estável e segura ao Rio de Janeiro ocorreu em 1907. Além dos bondes, em 1918 investiu no ônibus elétrico, que circulou até 1927. Um ano antes, criou a Viação Excelsior, com ônibus modernos com cigarra e cobrador. Adquiriu, ainda, de um consórcio alemão, a concessão do serviço telefônico, passando a controlar as comunicações nas duas principais cidades do País, Rio de Janeiro e São Paulo. Em 1966 passou esse serviço para o governo federal. Após um longo período sob administração do governo federal, a empresa foi privatizada em 1996, arrematada por um consórcio formado por três multinacionais – Electricité de France (EDF), AES Corporation, Reliant Energy – e pela Companhia Siderúrgica Nacional.

**203) Lúcio Martins Meira (1907-1991)** – Militar, engenheiro, político e administrador brasileiro. Nascido em Petrópolis, seguiu carreira na Marinha do Brasil. Diplomou-se em engenharia civil pela Escola Nacional de Engenharia, em 1942. Foi subchefe do Gabinete Militar no segundo governo Vargas. Em 1951 foi designado representante da Marinha na Comissão de Desenvolvimento Industrial (CDI) da presidência da República, assumindo a direção do grupo responsável pela implementação da indústria automobilística. No ano de 1954, com o suicídio de Vargas, deixou o Gabinete Militar e as atividades da CDI. Foi indicado para ocupar o Ministério da Viação e Obras Públicas no governo de Juscelino Kubitschek, permanecendo no cargo até 1959, quando deixou a pasta que ocupava para presidir o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDE). Ocupou ainda a presidência da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) entre 1961 e 1963, afastando-se então da vida pública.

**204) Luiz Antônio Sande de Oliveira (1933-1995)** – Baiano, advogado e administrador, foi professor da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e da Universidade Católica de Salvador (1965-1966). Em 1976 foi nomeado representante do Ministério do Interior na Comissão Nacional de Indústria e Construção Civil e no Conselho Nacional de Política de Emprego. Em março de

1979 deixou a direção do BNH para assumir a presidência do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), exercendo-a até 1984. Nesse mesmo período, integrou do Conselho de Administração da Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL). Aposentou-se em 1985, voltando a dedicar-se à carreira de professor universitário na Universidade Federal da Bahia e à de produtor rural na cidade de Amargosa (BA).

**205) Luiz Zottmann** – Economista, Ph.D pela Universidade de Columbia, Nova York; ex-professor da FGV.

**206) Máquinas Piratininga** – Fundada em 1935, a empresa originalmente se voltou para a fabricação de equipamentos para beneficiamento de algodão, com sede no bairro da Moóca, em São Paulo. Com o tempo, passou a desenvolver novos produtos, estendendo sua atuação para a fabricação de prensas para enfardamento de algodão, produção de pneus, caçambas para caminhões coletores de lixo, betoneiras, implementos agrícolas e estampados metálicos em geral. Em 1958, com o crescimento da indústria automobilística no Brasil, a empresa ampliou sua fábrica para uma área nos arredores das maiores empresas automobilísticas do Brasil, na via Anchieta. Na década de 1970, participou dos grandes projetos nacionais e passou a fabricar máquinas e equipamentos pesados para indústrias siderúrgicas e metalúrgicas.

**207) Marcus Vinicius Pratini de Moraes (1939- )** – Nascido em Porto Alegre, formou-se em economia pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em 1963. Em 1965, em Berlim, e em 1966, em Pittsburgh, fez cursos de pós-graduação em administração pública e de empresas. Atuou como conselheiro do Centro Brasileiro de Relações Internacionais, diretor do Conselho de Empresários da América Latina e assessor-chefe da assessoria especial do presidente da República de março de 1967 a fevereiro de 1970. Foi ministro da Indústria e Comércio de 1970 a 1974, deputado federal em dois mandatos (1983-1987 e 1991-1994), representando o estado do Rio Grande do Sul, e ministro de Minas e Energia em 1992 e da Agricultura de julho de 1999 até dezembro de 2002.

**208) Mário Behring** – Engenheiro pioneiro do desenvolvimento energético nacional. Fez parte do grupo de engenheiros mineiros diplomados pela escola de Engenharia de Itajubá, que formou especialistas na área de energia elétrica no Brasil. Foi fundador da CEMIG e fez parte de sua primeira diretoria. Foi também presidente da Eletrobrás. Durante sua gestão foi criada a ELETROSUL, em 1968.

**209) Mário Henrique Simonsen (1935-1997)** – Engenheiro, economista, professor e banqueiro. Foi ministro da Fazenda durante o governo de Ernesto Geisel, entre 1974 e 1979, e ministro do Planejamento no governo Figueiredo (no ano de 1979). Antes disso, havia sido presidente do Banco Central no governo Castello Branco, na década de 1960. Engenheiro civil formado pela antiga Escola Nacional de Engenharia da Universidade do Brasil, destacou-se, porém, ao longo de sua carreira, como professor de economia da Escola de Pós-Graduação em Economia (EPGE) da Fundação Getúlio Vargas, a qual ajudou a fundar a partir do Centro de Aperfeiçoamento de Economistas da mesma fundação. Atuou também como sócio-consultor do banco de investimentos Banco Bozano, Simonsen e prestou consultoria para diversas empresas do setor financeiro nacional e internacional.

**210) Mauro Thibau (1923 - )** – Foi ministro de Minas e Energia do Brasil no governo Castello Branco, de 17 de abril de 1964 a 15 de março de 1967. Trabalhou na Comissão do Vale do São Francisco, em 1947, e integrou a primeira diretoria da CEMIG, na gestão estadual de Juscelino Kubitschek, em 1952.

**211) Mercedes-Benz** – A marca Mercedes foi registrada em 1902. Surgiu de uma referência à Mercedes Jellinek, filha de Emil Jellinek, cliente fiel de Gottlieb Daimler. O nome Mercedes identifica os carros encomendados por Jellinek, um entusiasta do automobilismo, e consagrou-se a partir das vitórias obtidas nas pistas. Com a fusão das empresas Daimler-Motoren-Gesellschaft e Benz & Cia., em 1926, originou-se a Mercedes-Benz. No Brasil, a fundação oficial da Mercedes-Benz do Brasil S.A. ocorreu em 1953 e a empresa teve como primeiro presidente Alfred Jurzykowski. Em 1955, foi fundido, pela SOFUNGE, o primeiro bloco para motor veicular, fato pioneiro na América Latina, destinado à Mercedes-Benz do Brasil S.A. Em 1965, iniciaram-se as exportações de veículos comerciais da empresa para o mercado latinoamericano. Quatro anos mais tarde, a SOFUNGE foi adquirida pela empresa. Em 1998, quando da fusão dos grupos Daimler-Benz e Chrysler, surgiu o grupo DaimlerChrysler AG, que se tornou detentor das marcas Mercedes-Benz, Chrysler, Dodge e Jeep.

**212) Milagre Econômico** – O “milagre econômico” é a denominação dada à época de excepcional crescimento econômico ocorrido durante a ditadura militar, ou anos de chumbo, especialmente entre 1969 e 1973, no governo Médici. Nesse período áureo do desenvolvimento brasileiro em que, paradoxalmente, houve aumento da concentração de renda e da pobreza, instaurou-se um

pensamento ufanista de “Brasil potência”, que se evidencia com a conquista da terceira Copa do Mundo de Futebol em 1970 no México, e a criação do mote de significado dúbio: “Brasil, ame-o ou deixe-o”.

**213) Ministério da Aeronáutica (MAER)** – Antigo ministério brasileiro, foi criado em 20 de janeiro de 1941, no governo do presidente Getúlio Vargas, pelo decreto-lei nº. 2.961. Incorporou pessoal, material e instalações da Arma da Aeronáutica do Exército e do Corpo de Aviação Naval. Foi extinto e transformado no Comando da Aeronáutica (COMAER) e subordinado ao Ministério da Defesa pela medida provisória nº. 2.216-37 de 2001, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso.

**214) Ministério da Fazenda** – Criado em 1808, com a chegada da corte real portuguesa ao Brasil e a conseqüente necessidade de uma nova organização local das finanças públicas. A denominação “Ministério da Fazenda” só foi oficialmente adotada em 1891, durante o governo de Deodoro da Fonseca, com a implantação da República. Atualmente, o Ministério da Fazenda é responsável pela formulação e execução da política econômica do Brasil. Sua área de atuação abrange assuntos diversos, dentre os quais se destacam: moeda, crédito e instituições financeiras; política e administração tributária; administração financeira e contabilidade pública; dívida pública; negociações econômicas internacionais; preços em geral; tarifas públicas e administradas; fiscalização e controle do comércio exterior; e acompanhamento da conjuntura econômica.

**215) Ministério da Indústria e do Comércio** – Originalmente denominado Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, teve a finalidade de concentrar a direção dos assuntos referentes ao capital e ao trabalho. Com a Lei nº. 3.782, de 1960, foi criado o Ministério da Indústria e do Comércio. A Lei nº. 4.048, de 1961, organizou o novo Ministério, estabelecendo que o estudo e a execução da política econômica e administrativa relacionada com a indústria e o comércio estariam sob sua jurisdição, competindo-lhe fomentar, orientar, proteger, regulamentar e fiscalizar o desenvolvimento industrial, nacional e regional, a expansão do comércio interno e externo e as operações de seguros privados e de capitalização. Na década de 1980, por redefinição das diretrizes políticas governamentais, tornou-se mais relevante a tríade indústria, comércio e tecnologia. Por meio da Medida Provisória nº. 29, de 1989, o órgão passou a denominar-se Ministério do Desenvolvimento Industrial, Ciência e Tecnologia, com a competência dos assuntos anteriormente a cargo dos ministérios da Indústria e do Comércio e da Ciência e Tecnologia. Em seguida, o Decreto nº. 97.472, do

mesmo ano, dispôs sobre sua organização e apenas 60 dias depois foi criada a Secretaria Especial de Ciência e Tecnologia, pela Lei nº. 7.740, passando o Ministério a denominar-se do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio.

**216) Ministério da Viação** – Em 1860, durante o Regime Imperial, foi criada a Secretaria de Estado da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, em decorrência do desmembramento dos serviços de correios, telégrafos, estradas e obras públicas. Proclamada a República em 1889, foi reestruturada a administração do País, sendo criado em 1891 o Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas, para o qual passaram as atribuições da Secretaria da Agricultura, extinta em novembro de 1892. Em 1906, o Ministério recebeu novas atribuições e a denominação de Ministério da Viação e Obras Públicas. Na década de 1960, a reforma administrativa determinou profundas alterações na estrutura da pasta, já então transformada em Ministério dos Transportes, tendo como áreas de competência os transportes ferroviário, rodoviário, aquaviário, marinha mercante, portos e vias navegáveis e a participação na coordenação dos transportes aeroviários. Em março de 1990 ocorreu a fusão dos ministérios dos Transportes, das Minas e Energia e das Comunicações, e criado o Ministério da Infraestrutura. Em 1992, foi extinto o Ministério da Infraestrutura e criado o Ministério dos Transportes e das Comunicações com atribuições na área dos transportes, telecomunicações e serviços postais. Em novembro do mesmo ano, foi criado o atual Ministério dos Transportes, com atribuições específicas em política nacional de transportes.

**217) Ministério das Relações Exteriores** – O Ministério das Relações Exteriores do Brasil (MRE), também conhecido como Itamaraty (nome da sua antiga sede, no Rio de Janeiro), é um órgão do Poder Executivo, responsável pelo assessoramento do presidente da República na formulação, desempenho e acompanhamento das relações do Brasil com outros países e organismos internacionais. Durante um bom período foi denominado Ministério de Negócios Estrangeiros, inclusive durante o Império e Primeira República. A atuação do Itamaraty cobre as vertentes política, comercial, econômica, financeira, cultural e consular das relações externas, áreas nas quais exerce as tarefas clássicas da diplomacia: representar, informar e negociar.

**218) Ministério do Planejamento** – O cargo de ministro Extraordinário responsável pelo Planejamento do País foi criado pela Lei Delegada nº. 1, de janeiro de 1962, e ocupado por Celso Furtado, então o primeiro ministro do Planejamento. Até então, só existia na estrutura governamental o Conselho de

Desenvolvimento – criado em 1956, detinha atribuições de coordenação e planejamento da política econômica –, que passou a ser subordinado ao Ministério recém-criado. Em 1964, as atribuições do ministro foram ampliadas com a inclusão da Coordenação Econômica. Em 1965, foi criado o Conselho Consultivo do Planejamento como órgão de consulta do Ministério. Em 1967, alterou o nome para Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. Em 1974, passou a ser uma Secretaria, a SEPLAN; em 1995, foi transformada no Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO); em 1999 passou a se chamar Ministério do Orçamento e Gestão – MOG; e em julho do mesmo ano recebeu o nome atual de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão –(MPOG).

**219) Missão Abbink** – A Missão Abbink, de 1948, foi copresidida pelos representantes do Brasil e dos Estados Unidos, respectivamente Octávio Gouveia de Bulhões e John Abbink, de quem tomou o nome, e contou com a participação de técnicos e empresários de ambos os países. O relatório da Missão Abbink procurava definir quais seriam os principais “pontos de estrangulamento” da economia brasileira e oferecer soluções para esses problemas, mas não passou do diagnóstico. Não se desdobrou diretamente em nenhum projeto concreto, nem contribuiu para a concessão de nenhum empréstimo ou financiamento. A preocupação com um diagnóstico acerca das causas do baixo nível de industrialização e de progresso da economia brasileira ensejou, além da Missão Abbink, uma anterior, a Missão Cooke, de 1942. Ambas foram estabelecidas a partir de solicitação do governo brasileiro aos EUA para auxiliar nos estudos e prognósticos da economia brasileira, bem como a natureza das transformações estruturais que se deveria introduzir no sistema produtivo.

**220) Missão do Klein-Saks** – Em 1955, o governo chileno contratou uma empresa privada americana para assessorar sua política econômica. O plano de estabilização econômica, conhecido como programa da Missão Klein-Saks, seguia à risca o receituário do Fundo Monetário Internacional, propunha reformas no sentido da liberação crescente da economia, com a contenção dos gastos públicos e dos salários, supressão dos subsídios governamentais, liberação das importações e drásticas reduções do crédito bancário, além de medidas de caráter tributário.

**221) Namir Salec** – Chefe da Divisão Industrial e depois diretor da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil, de 1987 a 1990.

**222) Nereu de Oliveira Ramos (1888-1958)** – Advogado e político brasileiro. Foi deputado, governador, senador, presidente da Câmara de Deputados, em 1951, e vice-presidente do Senado, em 1955. Foi vice-presidente

do Brasil, eleito pelo Congresso Nacional, de 1946 a 1951. Presidente da República durante dois meses e 21 dias, de 11 de novembro de 1955 a 31 de janeiro de 1956. Como presidente do Senado Nacional, Nereu Ramos assumiu a presidência após o suicídio do titular, Getúlio Vargas, e os impedimentos do vice-presidente Café Filho e do presidente da Câmara dos Deputados, Carlos Luz, graças ao Movimento de 11 de Novembro liderado pelo general Henrique Lott.

**223) Nippon Steel Corporation** – Empresa do aço formada em 1970 no Japão. É hoje a segunda maior produtora de aço do mundo em volume e rentabilidade. Foi criada pela fusão das gigantes Yawata Iron & Steel e da Fuji Iron & Steel. Em 1956, houve uma solicitação do governo brasileiro para a cooperação na construção de uma usina siderúrgica integrada; em junho do ano seguinte foi firmado um acordo para a construção de uma empresa siderúrgica nipobrasileira. Em dezembro foi constituída a Nippon USIMINAS, como empresa representante dos investimentos japoneses (tendo a Nippon Steel participação de 30,1% do capital) e em janeiro de 1958 foi estabelecida a empresa USIMINAS (tendo a Nippon USIMINAS participação de 40% do capital). Em 1999, a Nippon Steel, em conjunto com a USIMINAS, constituiu a UNIGAL, empresa de galvanização de chapas de aço destinadas à fabricação de automóveis. Em 2006, a Nippon Steel transformou a Nippon USIMINAS em sua subsidiária, e pelo método de equivalência patrimonial, a USIMINAS tornou-se empresa coligada da Nippon Steel.

**224) Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A. (NUCLEP)** – Em 1975, o Decreto n.º. 76.805 autorizou a criação da Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A., situada no município de Itaguaí (RJ). A NUCLEP produz equipamentos para indústria nuclear-elétrica e outros componentes diversos como a construção do casco da plataforma da P-51 da Petrobras, câmara hiperbárica para pressões equivalentes a 3 mil metros de profundidade e geradores de vapor para a Usina Nuclear de Angra 1.

**225) O Estado de S. Paulo** – Mais antigo jornal da cidade de São Paulo ainda em circulação. Fundado em 1875, durante o Império, circulou pela primeira vez como *A Província de S. Paulo* – seu nome original. Somente em janeiro de 1890, após o estabelecimento de uma nova nomenclatura para as unidades da federação pela República, receberia sua atual designação. Ao final do século XIX já era o maior jornal de São Paulo, superando em muito o *Correio Paulistano*. Pelas suas páginas passaram e passam nomes importantes da literatura brasileira: Euclides da Cunha e Monteiro Lobato foram os pioneiros. Atualmente, o jornal é o quarto em circulação no Brasil e o primeiro na Grande São Paulo.

**226) O Petróleo é Nosso** – Bordão da Campanha do Petróleo que culminou na criação da petrolífera nacional Petrobras. O presidente Dutra defendia uma política econômica liberal, de abertura ao capital estrangeiro. Em 1948, realizou-se uma cerimônia no Automóvel Clube do Rio de Janeiro que iniciou a reação das forças nacionalistas ao projeto do Estatuto do Petróleo, projeto de lei de inspiração liberal. Foi criado o Centro de Estudos e Defesa do Petróleo, entidade civil que reunia militares, civis, intelectuais, estudantes e profissionais liberais na Campanha do Petróleo. Foram nomeados seus presidentes honoríficos o ex-presidente Artur Bernardes e os generais Horta Barbosa e José Pessoa. Essa ampla campanha em favor do monopólio estatal do petróleo organizou-se em todo o Brasil, mobilizando estudantes universitários, profissionais liberais e militares.

**227) Obrigações do Reaparelhamento Econômico** – As Obrigações do Reaparelhamento Econômico foram criadas pela Lei nº. 1.474, de 1951, que modificou a legislação do Imposto sobre a Renda, criando um adicional para capitalizar o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, criado pela Lei nº. 1.628, de 1952. Esta Lei dispõe também sobre a restituição dos adicionais criados pelo art. 3º da Lei nº. 1.474 e fixa a respectiva bonificação, além de autorizar a emissão de obrigações da Dívida Pública Federal. Mais tarde, durante o governo de Juscelino Kubitschek, a Lei nº. 2.973, de 1956, prorrogaria a vigência das medidas de ordem financeira relacionadas com a execução do Plano de Metas.

**228) Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTN)** – A ORTN foi instituída pela Lei nº. 4.357/64 e regulamentada pelo Decreto nº. 54.252/64. Era um título público federal emitido pelo Tesouro Nacional com a característica básica de pagar remuneração corrigida pelos índices inflacionários calculados por órgão governamental. O valor unitário do título foi utilizado como indexador no mercado financeiro e também para atualização dos ativos e passivos nos balanços patrimoniais das empresas e demais entidades, com ou sem fins lucrativos. Existiu de 1964 até 1986 e era emitida para financiar o déficit público e também utilizada pelo Banco Central para fazer política monetária. Foi extinta pelo Decreto-lei nº. 2.284/86.

**229) Octávio Gouveia de Bulhões (1906-1990)** – Economista brasileiro, bacharel em ciências jurídicas e sociais com curso de doutorado pela Faculdade do Rio de Janeiro. Fez curso de especialização em economia na American University (Washington). Era catedrático por concurso da Faculdade Federal de Ciências Econômicas do Rio de Janeiro, *doutor honoris causa* em economia pela Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas e professor

emérito da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Ingressou no Ministério da Fazenda em 1926, na seção Diretoria-Geral do Imposto de Renda. Foi membro do Conselho Nacional de Economia, do Conselho Superior da Caixa Econômica Federal e do Primeiro Conselho de Contribuintes (1934); Chefe da Seção de Estudos Econômicos e Financeiros (1939-1951); Membro da Delegação do Brasil à Conferência Monetária e Financeira de Bretton Woods, EUA (1944); ministro interino da Fazenda no governo Café Filho; diretor da Superintendência da Moeda e do Crédito (1954-1955 e 1961-1962); ministro da Fazenda (1964-1967) no governo de Castello Branco; presidente do Banco do Estado da Guanabara, da COPEG no período de 1971-73 e do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE/FGV – pós 1967).

**230) Organização das Nações Unidas (ONU)** – A Organização das Nações Unidas é uma instituição internacional formada por 192 Estados soberanos, fundada após a Segunda Guerra Mundial para manter a paz e a segurança no mundo, fomentar relações cordiais entre as nações, promover progresso social, melhores padrões de vida e direitos humanos. Os membros são unidos em torno da Carta da ONU, um tratado internacional que enuncia os direitos e deveres dos membros da comunidade internacional. A ONU é constituída de seis órgãos principais: a Assembleia Geral, o Conselho de Segurança, o Conselho Econômico e Social, o Conselho de Tutela, o Tribunal Internacional de Justiça e o Secretariado. Ligados à ONU há organismos especializados que trabalham em áreas diversas como saúde, agricultura, aviação civil, meteorologia e trabalho.

**231) Oswaldo Sunkel (1929- )** – Economista chileno, estudou na Universidade do Chile, onde conheceu os fundadores da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), integrando-se ao grupo de pensadores latinoamericanos. Fez pós-graduação na CEPAL e na London School of Economics. Foi funcionário da CEPAL em inúmeros países da América Latina, fundador e diretor do organismo no Brasil, assim como do Instituto Latinoamericano de Planejamento Econômico e Social (ILPES). Até 2002, foi assessor especial do Secretariado Executivo da CEPAL. É professor titular da universidade do Chile e foi professor visitante em diversas universidades do mundo.

**232) Otávio Dias Carneiro (1912-1968)** – Diplomata e economista. Em 1940, ingressou no Itamaraty. Serviu na embaixada brasileira em Washington de 1946 a 1951, período em que estudou economia política na Universidade de George Washington, bacharelado-se em fevereiro de 1949. Dois anos depois, doutorou-se em economia pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts.

Trabalhou como chefe do Departamento de Economia do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico; na embaixada do Brasil em Londres; no Conselho de Desenvolvimento da Presidência da República e da Comissão Nacional de Energia Nuclear. Foi representante do Ministério da Fazenda no Conselho Nacional do Petróleo. Em 1961, foi designado presidente da comissão de organização do Ministério da Indústria e Comércio. Durante o governo de João Goulart, assumiu a pasta da Indústria e Comércio. Permaneceu no ministério até o final de janeiro de 1963 e em março assumiu a direção da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), onde ficou até maio de 1964.

**233) Otávio Marcondes Ferraz (1896-1990)** – Paulista, estudou engenharia na Escola Politécnica da Universidade de Bruxelas e no Instituto de Engenharia Eletrotécnica de Grenoble, formando-se em 1918. Depois de exercer outras atividades, decidiu abrir a sua própria empresa de projetos, o Escritório Técnico O.M.F., inaugurado em São Paulo em 1928 e que atuou até 1984. Em 1948, o governo Dutra encomendou ao Escritório Técnico O.M.F. o projeto da Usina de Paulo Afonso. Foi nomeado diretor técnico da recém-criada Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF), mas se licenciou deste cargo para assumir, em 1955, a pasta da Viação e Obras Públicas, para a qual foi indicado pelo presidente Café Filho. Sete meses depois, deixou o Ministério e retomou suas funções na CHESF. Em 1964, no início do governo Castello Branco, Marcondes Ferraz tomou posse da presidência da Eletrobrás, permanecendo neste cargo durante três anos.

**234) Paulo Vieira Belotti (1932- )** – Nascido em Bom Jesus de Itabapoana, cursou engenharia civil e matemática no Rio de Janeiro. Possui graduação também em engenharia nuclear, pela Escola de Tecnologia Oak Ridge, do Tennessee. Trabalhou no Banco do Brasil e no BNDE. Foi diretor da Petrobras Químicas S.A. – PETROQUISA; da Petrobras Distribuidora S.A.; da Norcell S.A. Ex-secretário-geral do Ministério de Minas e Energia, também exerceu o cargo de diretor financeiro da Petrobras nos governos Figueiredo e Sarney. Atualmente trabalha na iniciativa privada.

**235) Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras)** – A Petróleo Brasileiro S.A. é uma empresa estatal brasileira, de economia mista, no segmento de energia, prioritariamente nas áreas de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior. Foi criada em outubro de 1953, pelo presidente Getúlio Vargas, com o objetivo de executar as atividades do setor de petróleo no Brasil em nome da União. As operações de

exploração e produção de petróleo, bem como as demais atividades ligadas ao setor de petróleo, gás natural e derivados – à exceção da distribuição atacadista e da revenda no varejo pelos postos de abastecimento –, foram monopólio conduzido pela Petrobras de 1954 a 1997. Em 6 de agosto de 1997, o presidente Fernando Henrique Cardoso sancionou a Lei nº. 9.478, que abriu as atividades da indústria petrolífera no Brasil para a iniciativa privada.

**236) Petroquímica do Nordeste Copene Ltda (COPENE)** – A Petroquímica do Nordeste Copene Ltda., empresa brasileira criada em 1972, era a central de matérias-primas do Polo Petroquímico de Camaçari e produzia petroquímicos básicos (eteno, propeno, etc.). Em 1974, mudou sua razão social para COPENE Petroquímica do Nordeste S.A. Em 2002, foi adquirida pela Braskem, quando os grupos Odebrecht e Mariani uniram suas empresas petroquímicas e criaram a primeira petroquímica integrada do Brasil, que combina operações da primeira e da segunda geração da cadeia produtiva do plástico em uma única operação.

**237) PETROQUISA S.A.** – A PETROQUISA é uma sociedade por ações, de capital aberto, *holding* estatal de participações societárias em empresas do setor petroquímico, tendo sido criada pelo Decreto nº. 61.981, de 1967, como o braço químico da Petrobras, com o objetivo de desenvolver e consolidar a indústria química e petroquímica no Brasil. Atualmente, o portfólio de participações societárias da PETROQUISA é composto de 14 empresas, sendo nove operacionais, três projetos em implantação, um projeto paralisado e uma empresa fora de operação e em fase de encerramento das atividades. Continua atuando de forma integrada com a Petrobras, objetivando viabilizar as oportunidades de negócios petroquímicos no novo cenário do setor.

**238) PIS e PASEP** – Foi a partir de 1974, quando o BNDE passou a administrar os recursos oriundos do PIS e do PASEP, que o *funding* do Banco passou a ser constituído por recursos para-fiscais, isentando-o da competição por recursos orçamentários. O Programa de Integração Social (PIS) e o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP) – cujos recursos eram administrados pela Caixa Econômica Federal e pelo Banco do Brasil – haviam sido criados em 1970 e correspondiam, na prática, a uma poupança compulsória em favor dos trabalhadores dos setores privado e público, respectivamente. Em ambos os casos, a base de cálculo é o faturamento das empresas.

**239) Plan Monet** – Na França do período pós-Segunda Guerra Mundial, o estado optou por lançar um plano de reconstrução nacional, assumindo a

coordenação dos investimentos e o financiamento. O planejamento nacional francês resistiu ao contexto do mercado comum, à privatização e ao padrão dólar, à internacionalização dos bancos e fuga de capitais. No planejamento estratégico, investiram primeiro na infraestrutura, com investimentos maciços.

**240) Plano Marshall** – Plano elaborado pelos Estados Unidos e destinado à recuperação dos países da Europa Ocidental após a Segunda Guerra Mundial. Seu nome oficial era Programa de Recuperação Europeia, mas ficou conhecido com o nome do secretário de Estado George Marshall. O Plano foi elaborado após uma reunião com as nações europeias em julho de 1947. A União Soviética e os países da Europa Oriental foram convidados a participar, mas se recusaram. Durante os seus quatro anos de funcionamento transferiu cerca de US\$ 13 bilhões (em valores da época) a título de assistência técnica e econômica.

**241) Plano Nacional de Eletrificação** – Enviado no segundo governo Vargas ao Congresso Nacional, juntamente com o projeto de criação da Eletrobrás, o Plano Nacional de Eletrificação previa a duplicação da capacidade instalada de energia elétrica no País, a interligação dos sistemas regionais e a unificação das correntes elétricas em dez anos. Seu financiamento viria do Fundo Federal de Eletrificação (FFE), formado pela receita oriunda do imposto único sobre energia elétrica (IUEE), cuja parcela principal estaria vinculada ao Plano. A Eletrobrás seria a empresa *holding* do sistema, administrando o conjunto das empresas regionais. O Plano sofreu forte oposição, tanto das sociedades de energia elétrica de capital internacional, como das empresas públicas e sociedades de economia mista de eletricidade estaduais, que temiam o controle e a centralização excessiva do poder no governo federal. O Plano foi arquivado, assim como o projeto Eletrobrás foi engavetado, e o FFE e o IUEE passaram a ser geridos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico.

**242) Plano Nacional do Carvão** – Criado em 1953, pela Lei nº. 1.886, seu projeto foi proposto pelo presidente Vargas dois anos antes. O Plano destinava-se a conjugar as atividades de produção, beneficiamento, transporte e distribuição do carvão nacional, a fim de ampliar sua produção, regularizar o seu fornecimento, reduzir seus preços e melhor aproveitá-lo como combustível e matéria-prima.

**243) Plano Salte** – O Plano Salte, lançado durante o governo de Eurico Gaspar Dutra, foi apresentado ao Congresso em maio de 1947, e ganhou esse nome em função de seus objetivos básicos, voltados para os setores de saúde, alimentação, transporte e energia. Para sua execução, contava com recursos provenientes da arrecadação e de empréstimos externos, que não se realizaram

como pretendido. Em 1951, o Plano caiu em descrédito, pois a inflação, causada pela queda de reservas, afetou diretamente o custo de vida e o poder aquisitivo da população, desgastando profundamente a imagem do presidente.

**244) Plano Trienal** – Proposto pelo ministro do planejamento, Celso Furtado, no governo de João Goulart, o Plano Trienal era uma resposta política às dificuldades no gerenciamento das contas públicas e à deterioração do comércio externo. Propunha o combate à inflação a partir do controle do déficit público e das emissões, adotando uma estratégia gradualista. Por meio dos investimentos externos, do aumento das exportações e de novas medidas tributárias, o financiamento ao desenvolvimento nacional seria garantido. Outras medidas propostas eram a reequiparação dos preços e tarifas e um corte sistemático nos subsídios. O plano não obteve, no entanto, sucesso na contenção da inflação e no retorno ao crescimento econômico.

**245) Polyvox** – A empresa Polyvox foi fundada em 1967 por Moris Arditti e Mario Pucci, em Osasco (SP). Durante muitos anos, foi a maior concorrente da Gradiente, até ser adquirida por ela em 1979. Logo depois da aquisição, os equipamentos modulares Polyvox foram descontinuados e a marca foi direcionada para o mercado de aparelhos populares: conjuntos integrados tipo 3-em-1 e radiogravadores. A partir de meados da década de 1980 os produtos com a marca Polyvox foram desaparecendo. Atualmente não existe mais nenhum produto com essa marca, ainda que (provavelmente) a Gradiente mantenha seu registro.

**246) Ponto IV** – Programa de colaboração técnica internacional criado pelo presidente norte-americano Harry Truman. Foi estabelecido por meio de acordos entre os Estados Unidos e os países latinoamericanos e abrangia as áreas de economia, administração pública, orçamentária e financeira, agricultura, recursos minerais, energia nuclear, saúde, educação, transportes e outros.

**247) Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND)** – O I Plano Nacional de Desenvolvimento, aprovado pela Lei n.º 5.757, de 1971, pretendia colocar o País, até o final do século, no bloco das nações desenvolvidas, mediante um processo de desenvolvimento autossustentado e integrado. Para tanto, considerava como pré-requisitos: a disseminação dos resultados do progresso econômico, tanto em termos de classes de renda, quanto de regiões; a transformação social para modernizar as instituições, acelerar o crescimento, distribuir a renda e manter uma sociedade aberta; a estabilidade política para realizar o desenvolvimento sob o regime democrático; a segurança nacional, interna e externa. Buscava-se obter taxas de crescimento do PIB compreendidas entre 8%

e 10% ao ano e, em decorrência, duplicar até 1980 (tomando-se, por ano-base, 1969) a renda *per capita* do País. O Plano definia, no setor industrial, a modernização da empresa nacional, com vistas a fortalecer a sua capacidade competitiva, eliminando as condições de desigualdade em que operava. No setor agrícola, visava à competitividade internacional e expansão da fronteira agrícola; no setor público, uma atuação eficiente do governo mediante a definição de tarefas, de forma a preservar a viabilidade e o dinamismo do setor público.

**248) II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND)** – O II Plano Nacional de Desenvolvimento, aprovado pela Lei n.º. 6.151, de 1974, que foi executado nos quatro anos seguintes, reconhecia as dificuldades que a economia teria de enfrentar, a partir de 1975, para manter as elevadas taxas de crescimento verificadas no período anterior. Essas dificuldades estavam relacionadas com a absorção da capacidade ociosa e a crise de energia e de escassez de matérias-primas nos países industrializados e seus efeitos sobre o balanço de pagamento. Apesar disso foram estabelecidos, como objetivos, a manutenção do crescimento acelerado, com taxas de aumento das oportunidades de emprego da mão de obra superiores às da década anterior; a manutenção de relativo equilíbrio no balanço de pagamentos; a contenção da inflação pelo método gradualista; a melhoria da distribuição de renda pessoal e regional, simultaneamente com o crescimento econômico; a preservação da estabilidade social e política; a realização do desenvolvimento sem deterioração da qualidade de vida e, em particular, do patrimônio de recursos naturais do País.

**249) PRÓ-CERRADO** – Na década de 1970, o governo incentivou a intensificação da agricultura com a mecanização das operações e a criação, em 1971, da EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisas e da EMBRATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural. Criou o Pró-Várzea para incrementar a produção de arroz, depois lançou recursos para incentivar a produção de trigo, originando o Programa Pró-Cerrado para explorar as terras do Centro-Oeste. Tanto o governo como os centros de pesquisa estavam focados no aumento da produtividade.

**250) Programa de Garantia da Atividade Agropecuária (PROAGRO)** – Criado pela Lei n.º. 5.969, de 1973, regido também pelas disposições da Lei n.º. 8.171, de 1991 (Lei Agrícola), ambas regulamentadas pelo Decreto n.º. 175, de 10 de maio de 1991, o Programa de Garantia da Atividade Agropecuária é um instrumento de política agrícola instituído para que o produtor rural tenha garantido um valor complementar para pagamento do seu custeio agrícola,

em casos de ocorrência de fenômenos naturais, pragas e doenças que atinjam bens, rebanhos e plantações. Além disso, garante a indenização de recursos próprios utilizados pelo produtor em custeio rural, quando ocorrer perdas por essas razões.

**251) Programa de Metas** – O Programa de Metas, também conhecido como Plano de Metas, foi o programa de desenvolvimento econômico do governo Juscelino Kubitschek. Baseava-se em diagnósticos do Grupo CEPAL-BNDE sobre a demanda futura da economia brasileira, e, ainda, em estudos e projetos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, instalada durante o segundo governo Vargas. O Plano tinha como objetivo maior elevar o padrão de vida dos brasileiros e constituía-se de projetos de desenvolvimento que se dividiam em cinco grandes setores: energia, transportes, indústria de base, alimentação e educação. Cada um dos setores estava dividido em metas, que totalizavam 30. Era ainda parte do Plano a construção de Brasília, cujos projetos de transporte estavam especialmente articulados.

**252) Programa de Reparelhamento Econômico** – O BNDES geriu e executou o Programa de Reparelhamento Econômico, com o objetivo de criar uma infraestrutura adequada ao desenvolvimento. Os objetivos do programa eram o reapearelhamento de portos e ferrovias, o aumento da capacidade de armazenamento, assim como de frigoríficos e matadouros, o aumento da produção de energia elétrica e o desenvolvimento das indústrias básicas e da agricultura.

**253) Programa Especial para o Financiamento de Capital de Giro (PROGIRO)** – Criado em 1974, o Programa Especial para o Financiamento de Capital de Giro – PROGIRO, absorveu as funções do Fundo Especial para o Financiamento do Capital de Giro (FUNGIRO). Realiza operações de financiamento para capital de giro das empresas industriais de capital privado nacional com ativo fixo superior a 50 mil vezes o maior salário mínimo e participação expressiva no mercado de âmbito nacional, com desempenho técnico, gerencial e financeiro suficientemente bom nos últimos 12 meses, superior a 150 mil vezes o maior salário mínimo.

**254) Programa Nuclear** – No governo Juscelino Kubitschek já estava prevista a construção de uma usina em Mambucaba, localidade próxima a Angra dos Reis (RJ). Posteriormente, durante o regime militar, o projeto tomaria corpo e daria origem ao Programa Nuclear Brasileiro. Formado pelas usinas da Central Nuclear Almirante Alberto, Angra 1, Angra 2 e Angra 3, é administrado pela estatal Eletrobrás Termonuclear (Eletronuclear). A escolha do local gerou

controvérsias, mas deveu-se à sua proximidade dos grandes centros consumidores de energia do País, dentre outras necessidades técnicas. No governo Geisel foi assinado com a Alemanha o Acordo sobre Cooperação para Uso Pacífico da Energia Nuclear, incluindo a aquisição das usinas de Angra 2 e Angra 3. As obras de Angra 2 tiveram início em 1976, mas a partir de 1983 o empreendimento teve o seu ritmo desacelerado por falta de recursos financeiros.

**255) Projeto “Brasil, Grande Potência”** – No governo Médici, de 1969-1974, o Brasil crescia a uma taxa de 10% ao ano. Foram lançados o I PIN (Programa de Integração Nacional) e o I PND (Programa Nacional de Desenvolvimento), voltados para grandes projetos como a construção da Transamazônica e da Ponte Rio-Niterói, o programa nuclear (Angra I), a ampliação do parque hidrelétrico, entre outros. Esse projeto ficou conhecido como “Brasil, Grande Potência”. Os militares tinham como meta geopolítica e militar construir um parque industrial importante no Brasil, para que o País entrasse para o restrito elenco das principais potências mundiais. As principais metas de sua proposta eram compatíveis com os interesses do capital produtivo e do capital financeiro internacional que se dispuseram a participar delas, instalando aqui suas filiais ou financiando projetos.

**256) Projeto Celulose-Sisal** – Talvez o entrevistado refira-se ao Projeto do BNDE de financiar programas de papel e celulose, haja vista que, entre 1955 e 1965, o BNDE realizou apenas poucas operações de aval ao setor de celulose e papel. Até 1967, quando criou a resolução 276/67, o Banco não concedia apoio a projetos de fabricação de papel e pasta mecânica. Durante o II PND, devido ao diagnóstico de que a demanda de celulose e papel cresceria muito, o BNDE aportou recursos em empresas como a Cenibra, Suzano, Jari, Aracruz, Bahia Sul e outras.

**257) Projeto Jari** – Em 1967, a empresa Jari Indústria e Comércio S/A foi comprada pelo armador norte-americano Daniel Keith Ludwig, com o objetivo de estabelecer um empreendimento de grande porte na Amazônia. Depois de negociações conturbadas, dado o tamanho do projeto, o empresário concluiu as negociações com os proprietários e com o governo brasileiro, iniciando as atividades da Jari Florestal e Agropecuária Ltda., conhecida como “Projeto Jari”, cujo objetivo principal era a produção de papel e celulose para suprir a demanda desses produtos. Para atender um planejamento projetado para 1985, a previsão era plantar uma área de cerca de 160 mil hectares, correspondente a 10% da área compreendida. Uma fábrica de celulose foi projetada para entrar em funcionamento em 1978; construída pelos estaleiros Ishikawagima, no Japão, ela foi transportada sobre duas plataformas flutuantes e atravessou o Mar da

China, os oceanos Pacífico, Índico e Atlântico, subiu o Rio Amazonas até a sua confluência com o Rio Jari e chegou à localidade de Munguba.

**258) Projeto Veracruz** – Provavelmente o entrevistado faz referência à empresa Veracruz Florestal, que depois constituiu uma *joint venture* com o grupo sueco-finlandês Stora Enso. Mais tarde, seria adquirida pela Aracruz Celulose, empresa brasileira controlada pelos grupos Safra, Lorentzen (fundador) e Votorantin. A expansão da empresa contou com aporte de capital do BNDES.

**259) Quitandinha** – Refere-se à reunião realizada no Hotel Quitandinha, em Petrópolis, em 1954, convocada pela Organização dos Estados Americanos – OEA, com os ministros da Fazenda dos estados membros. Nela nasceu a ideia de criação de uma instituição financeira, futuro Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, para atender às necessidades dos países latinoamericanos não contemplados com recursos do BIRD. Posteriormente, durante o governo de Juscelino Kubitschek e do presidente dos Estados Unidos Dwight D. Eisenhower, o BID foi formalmente criado (1959).

**260) Raul Prebisch (1901-1986)** – Formado na Faculdade de Ciências Econômicas de Buenos Aires, este economista argentino foi o mais destacado intelectual da CEPAL, tendo iniciado a linha estruturalista do pensamento econômico. Trabalhou no Ministério da Fazenda, da Agricultura e na Direção de Estatística da Nação. Foi professor titular da Faculdade de Ciências Econômicas de Buenos Aires. Em fins de 1934, elaborou o projeto para a criação de um Banco Central, onde um ano mais tarde seria gerente-geral. Passados oito anos, deixou a direção do Banco, por pressão do general Perón. Em fins de 1948, foi convidado, como consultor pela CEPAL, para escrever a introdução do primeiro Estudo Econômico da América Latina. Trabalhou nessa instituição até 1963. Trabalhou ainda na UNCTAD. Aposentou-se das Nações Unidas em 1972.

**261) Rede Energia** – A Rede Energia é um dos maiores grupos empresariais privados do setor energético brasileiro. A empresa atua na distribuição, comercialização e geração de energia. É a responsável pelo abastecimento de cerca de 34% de todo o território nacional. O grupo, com 106 anos no setor elétrico, tem hoje mais de 317 mil quilômetros em seu sistema de distribuição e 454 subestações. O primeiro passo neste sentido foi dado em 1903 com a fundação da Empresa Elétrica Bragantina S.A., que atende parte de São Paulo e de Minas Gerais. Depois foram adquiridas três concessionárias, que atendem o interior de São Paulo: a Empresa de Distribuição de Energia Vale Paranapanema S.A., em 1980, a Companhia Nacional de Energia Elétrica, em 1984, e a Caiuá

Distribuição de Energia S.A., em 1985. Em 1995 adquiriu a Companhia Força e Luz do Oeste, que atende um município no estado do Paraná. Em 1997, ganhou o leilão de privatização da Centrais Elétricas Matogrossenses S.A. (CEMAT) e, em 1998, o da Centrais Elétricas do Pará S.A. (CELPA). Em 2001, o grupo realizou o maior empreendimento da iniciativa privada de geração de energia elétrica: a Usina Hidrelétrica Luis Eduardo Magalhães (Lajeado), no Tocantins.

**262) Refinaria Capuava (RECAP)** – Atualmente a menor refinaria de São Paulo, a Refinaria Capuava – RECAP já teve o maior volume de produção do País. Quando inaugurada, em 1954, processava 3.180 m<sup>3</sup> de petróleo por dia, então a maior capacidade de refino do Brasil. Foi incorporada à Petrobras em junho de 1974. Como é uma das refinarias mais antigas, tinha muitos de seus instrumentos acionados por válvulas pneumáticas até a década de 1990. Hoje, tem elevado índice de automação e seu Sistema Digital de Controle Distribuído é dos mais modernos da Petrobras. A instalação da refinaria acarretou o surgimento de um polo petroquímico no seu entorno. Hoje, este polo – que não processa apenas necessariamente matérias-primas oriundas da UN-RECAP – é composto de empresas como Oxiteno, Cabot, Suzano Petroquímica, Petroquímica União, entre outras.

**263) Reformas de 1964 e 1965** – A Reforma Bancária de 31 de dezembro de 1964 (Lei n.º. 4.595) significou suporte ao capital industrial e comercial via poder estatal, com o objetivo de aprimorar o capitalismo monopolista no País, agilizando as transações financeiras, necessárias a tal empreendimento, que aumentavam com o volume crescente da circulação de capitais. A reforma do mercado de capitais (Lei n.º. 4.728, de 1965) buscou atacar um conjunto de problemas – modernizando as Bolsas, extinguindo o monopólio dos corretores públicos, etc. – e criar um sistema de distribuição de valores mobiliários, composto de corretoras e distribuidoras (com atuação no “varejo”) e dos bancos de investimento (dotados da atribuição de agentes “atacadistas” do mercado). A expectativa dos responsáveis pela reforma era a de, criando as necessárias condições institucionais para tal, lograr mobilizar um fluxo expressivo de poupança destinado à capitalização empresarial.

**264) Resolução 63 do BACEN** – A Resolução 63, de agosto de 1967, do Banco Central do Brasil, autorizou os bancos sediados no Brasil a contratarem empréstimos externos com banqueiros estrangeiros, para fins de repasse a empresas no País. Permitia aos bancos brasileiros buscarem linhas de crédito no exterior, para repassarem às pequenas e médias empresas, as quais não teriam porte para conseguir o financiamento direto de um banco no exterior. Hoje, passou a ser denominada Resolução 2.770.

**265) Roberto Procópio de Lima Neto (1940- )** – Engenheiro civil pela Universidade Federal Mineira em 1962, mestre em engenharia mecânica pela Universidade da Califórnia e doutor em planejamento de sistemas econômicos pela mesma universidade. Foi diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico de 1974 a 1979, diretor executivo do FINAME e diretor superintendente da IBRASA. De 1990 a 1994, presidiu a Companhia Siderúrgica Nacional. Deputado federal de 1995 a 1999.

**266) Roberto Saturnino Braga (1931- )** – Formado em engenharia pela Universidade do Brasil em 1954, dois anos depois passou a trabalhar no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, onde se especializou em engenharia econômica. Estudou na CEPAL e no ISEB. Ingressou na vida política em 1960, quando se filiou ao Partido Socialista Brasileiro, pelo qual se elegeu deputado federal, à frente da coligação Renovação Federal, liderada pelo PSB. Inclinado a posições nacionalistas e de esquerda, não foi cassado após o movimento militar de 1964, mas, passados dois anos, sua recandidatura a deputado federal foi impugnada por pressão do governo Castelo Branco, o que o obrigou a retornar ao BNDE. Voltou à política apenas em 1974, quando foi convidado às pressas por Amaral Peixoto para ser candidato ao Senado pelo MDB (do qual fora fundador em 1966), substituindo Affonso Celso Ribeiro de Castro, que tivera um derrame. Foi prefeito do Rio de Janeiro, eleito em 1985.

**267) Roberto Simonsen (1889-1948)** – Roberto Cochrane Simonsen nasceu no Rio de Janeiro. Formou-se em engenharia civil na Escola Politécnica de São Paulo. A partir da década de 1920, destacou-se como líder empresarial. Foi deputado federal (1935-1937); presidente da Confederação Industrial do Brasil (CIB) (1935–1936); presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) (1937-1945) e senador por São Paulo no biênio 1947-1948. Defendia a intervenção estatal por meio do planejamento e de rígidas medidas protecionistas, o que gerou o conhecido debate com o economista Eugenio Gudín, expoente da corrente liberal e anti-industrialista.

**268) Rodrigo Otávio Jordão Ramos (1910-1980)** – Militar e político brasileiro. Comandou o Ministério dos Transportes, entre 31 de janeiro e 6 de abril de 1955, no governo de Café Filho. Participou da Revolução de 1930 e foi comandante do Comando Militar da Amazônia, quando transferiu a sede do estado de Belém para Manaus, fato que teve papel crucial na integração amazônica na década de 1970, período de desenvolvimento sem precedentes na região.

**269) Salgema Indústrias Químicas S.A (SALGEMA)** – No início da década de 1970, foi descoberta a maior jazida de salgema do País no subsolo alagoano, com capacidade para produzir durante 300 anos. A empresa norte-americana DuPont e o empresário Euvaldo Luz criaram a Salgema Indústrias Químicas S.A. A empresa começou a funcionar em 1976, produzindo cloro, soda cáustica e diocloreto. A Salgema tinha participação estatal que foi vendida, em 1997, ao Grupo Odebrecht, da Bahia. A empresa mudou de nome, passando a denominar-se Trikem S.A., e se tornou a maior fábrica de cloro e soda cáustica da América Latina. Absorveu a CPC, que funciona no atual Distrito Multifábrica, industrializando o PVC, matéria-prima para a indústria plástica. Em 2002, a partir da integração de seis empresas, incluindo a Trikem, surgiu a Braskem S.A., que hoje é controlada pelo grupo Odebrecht.

**270) SEPLAN** – Em 1º de maio de 1974, por meio da Lei 6.036, o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral passou a ser uma Secretaria, a SEPLAN. Com status de Ministério e ligada à Presidência da República, a SEPLAN se tornaria, pelo comando de seus ministros no período, o centro das decisões econômicas do País. SEPLAN é ainda hoje a sigla que identifica o órgão de planejamento federal, seja pelos servidores ou pela população em geral, devido ao período em que centralizava todas as importantes decisões da economia brasileira. Em 1995, com a reforma administrativa realizada pelo governo Fernando Henrique Cardoso, a SEPLAN foi transformada no Ministério do Planejamento e Orçamento – MPO; em 1º de janeiro de 1999, passou a se chamar Ministério do Orçamento e Gestão – MOG. A partir de 30 de julho de 1999, recebeu o nome atual de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

**271) Sette Câmara (1920-2002)** – Nascido em Alfenas (MG), José Sette Câmara Filho foi embaixador. Colaborador de Juscelino Kubistchek na prefeitura de Belo Horizonte (1940–1945), em 1959 e 1960 esteve à frente do Gabinete Civil da Presidência da República. Teve atuação destacada nas Nações Unidas entre 1964 a 1968, ocasião em que, ao chefiar a delegação brasileira, participou dos trabalhos da Comissão Preparatória para a Desnuclearização da América Latina que levariam, em 1967, na Cidade do México, à conclusão do Tratado para a Proscrição de Armas Nucleares na América Latina, conhecido como Tratado de Tlatelolco. Entre 1967 e 1968, chefiou a delegação brasileira no Conselho de Segurança das Nações Unidas. Em 1978, passou a fazer parte da Corte Internacional de Justiça.

**272) Severo Gomes (1924-1992)** – Severo Fagundes Gomes foi ministro da Agricultura no governo Castello Branco, ministro da Indústria e do Comércio

no governo Geisel e senador de 1983 a 1991 por São Paulo. Findo o mandato de senador, foi escolhido secretário da Ciência e Tecnologia do estado de São Paulo durante o governo de Luiz Antônio Fleury Filho. Detentor de grande fortuna pessoal, notabilizou-se nacionalmente ao conciliar sua relevante vida política com as atividades empresariais de criação de gado na Amazônia e o comando da sua fábrica de cobertores Parahyba, instalada em São José dos Campos, cidade localizada no Vale do Paraíba (SP).

**273) Sindicato da Indústria de Máquinas do Estado de São Paulo (SIMESP)** – Em julho de 1937 foi criado o Sindicato Nacional da Indústria de Máquinas e Equipamentos, como entidade que congregava, então, os fabricantes de máquinas e equipamentos para a indústria têxtil de São Paulo. Em 1940, com a adesão de fabricantes de máquinas para outros setores, a entidade passou a chamar-se Sindicato da Indústria de Máquinas do Estado de São Paulo – SIMESP. Atuou na Comissão de Política Aduaneira para selecionar as importações de máquinas e equipamentos durante o governo Juscelino Kubitschek. Em 1964, liderou o processo de criação do FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial). Na década de 1960, com a instituição de incentivos fiscais para expansão e modernização da indústria brasileira, o SIMESP marcou presença no Conselho de Desenvolvimento Industrial do Ministério da Indústria e Comércio, participando de cerca de 40 planos de nacionalização de equipamentos. Em 1974 foi criada a ABIMAQ, que passou a atuar em conjunto com o SIMESP, ampliando o leque de serviços de apoio às empresas do setor. Em 1979, o Ministério do Trabalho concedeu a carta sindical com ampliação da abrangência territorial para os estados do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais, tornando-se num sindicato interestadual. Em 1988 surgiu, finalmente, o SINDIMAQ – Sindicato Nacional da Indústria de Máquinas, uma das primeiras entidades sindicais patronais de âmbito nacional.

**274) Sindicato dos Fabricantes de Autopeças (SINDIPEÇAS)** – Em setembro de 1953 foi criado o Sindicato dos Fabricantes de Autopeças – SINDIPEÇAS, estadual. Em 1969, a entidade ganhou status de associação nacional. Em 1976 mudou sua denominação para Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. É a entidade de classe que representa a indústria de autopeças instalada no Brasil.

**275) Sistema Financeiro da Habitação (SFH)** – Segmento especializado do Sistema Financeiro Nacional, criado pela lei nº. 4.380, de 1964, no contexto das reformas bancária e do mercado de capitais. Por essa lei foi instituída a

correção monetária e criado o Banco Nacional da Habitação (BNH), que se tornou o órgão central orientador e disciplinador da habitação no País. Em seguida, a Lei nº. 5.107, de 1966, criou o FGTS. O sistema previa a arrecadação de recursos, o empréstimo para a compra de imóveis, o retorno desse empréstimo e a reaplicação desse dinheiro. Tudo com atualização monetária por índices idênticos. Na montagem do SFH, observou-se ainda que havia necessidade de subsídios às famílias de renda mais baixa, o que foi realizado de maneira a não recorrer a recursos do Tesouro Nacional. A partir de 1983, o princípio da identidade de índices foi quebrado. Em 1986, o SFH passou por uma profunda reestruturação com a edição do Decreto-Lei nº. 2.291, que extinguiu o BNH e distribuiu suas atribuições entre o então Ministério de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente, o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil e a Caixa Econômica Federal.

**276) Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro S.A. (SANBRA)** – A empresa holandesa Bunge & Co. fez uma série de investimentos e aquisições no Brasil no início do século XX. Participou, minoritariamente, do capital da Sociedade Anonyma Moinho Santista, empresa de compra e moagem de trigo, fundada em 1905, em Santos. Depois de adquirir a exportadora Cavalcanti & Cia, em Recife, no ano de 1923, transformou-a em Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro – SANBRA. A empresa, que já exportava algodão do Nordeste, passou a exportar também mamona, ouricuri, carnaúba e sisal ou agave, transformando-se em uma das principais exportadoras do País. Do beneficiamento do algodão sobrava o caroço, com o qual a Bunge passou a produzir o óleo de algodão, modernizando a forma de preparar alimentos com a substituição da banha de porco usada na cozinha brasileira. Ainda no setor de óleos, outra importante inovação da SANBRA foi o lançamento do óleo de amendoim, que revolucionou os hábitos alimentares do consumidor brasileiro.

**277) Sociedade Técnica de Fundições Gerais S.A. (SOFUNGE)** – A Sociedade Técnica de Fundições Gerais S.A. fundiu o primeiro bloco para motor diesel, fato pioneiro na América Latina, destinado à Mercedes-Benz do Brasil S.A. O vazamento do bloco foi realizado no dia 21 de dezembro de 1955, pelo presidente do Brasil, Juscelino Kubitschek, o iniciador da indústria automobilística no País. A empresa foi incorporada à Mercedes-Benz em 1969, mas em 1996 foi vendida para a fundição Tupi.

**278) Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC)** – A Superintendência da Moeda e do Crédito foi criada em 1945 com o objetivo de

exercer autoridade monetária, juntamente com o Banco do Brasil e o Tesouro Nacional. A partir da década de 1950, principalmente, desempenhou papel importante nas tentativas de coordenação das políticas monetárias e creditícias, particularmente a expansão dos empréstimos do Banco do Brasil, ao setor privado, ao setor público e ao Tesouro. Entretanto, foi na política de comércio exterior que sua atuação seria decisiva para a industrialização, sobretudo por meio das Instruções 70 e 113 da SUMOC, de 1953 e 1955, respectivamente. Extinta em 31 de dezembro de 1964, quando foi criado o Banco Central do Brasil.

**279) Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE)** – A criação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste, em 1959, visava a coordenação das ações do governo federal com os objetivos de implementar a industrialização na Região e resolver os problemas agrícolas do Nordeste, agravados pela ocorrência de secas. O órgão foi idealizado no governo do presidente Juscelino Kubitschek, tendo à frente o economista Celso Furtado. No período entre 1960 e 1964, o Plano da SUDENE para a agricultura nordestina estava apoiado no estudo da realidade da Região e constava dos seguintes programas prioritários: 1) produção de alimentos na zona úmida do Nordeste; 2) desenvolvimento no semiárido de uma agricultura resistente aos efeitos da seca; 3) colonização do Maranhão; 4) desenvolvimento da irrigação no São Francisco. Absorvida pelas administrações que se seguiram, durante a ditadura militar de 1964 foi, cada vez mais, tendo seu uso desviado dos objetivos primaciais. Extinta em 2001, foi reimplantada em 2007, no governo Lula.

**280) Telefunken** – Quando esta marca foi adquirida, em 1989, pela Gradiente, sua participação no mercado de televisores já estava em declínio. Aparentemente, a Telefunken da Alemanha quis se desfazer do negócio no Brasil e a Gradiente tinha interesse numa fábrica de televisores. Assim, pouco após a aquisição da marca, os produtos Telefunken foram descontinuados e a Gradiente lançou televisores com sua própria marca.

**281) Tesouro Nacional** – O Tesouro Nacional é o caixa do governo, o órgão público responsável pelo gerenciamento da dívida pública do País. Para esse efeito, capta recursos do mercado financeiro via emissão primária de títulos para execução e financiamento das dívidas internas do governo. Antes da reforma bancária de 1964, emitia papel moeda, função conferida atualmente ao Banco Central. A partir de 1988, com o reordenamento financeiro, passou a exercer atividades relacionadas ao fomento e à administração da dívida pública federal. O Tesouro Nacional também é responsável por realizar o recolhimento de impostos

e contribuições para a Receita Federal do Brasil, além do recolhimento de quaisquer outros recursos que venham a ingressar na Conta Única do Tesouro Nacional. É vetado ao Banco Central conceder, direta ou indiretamente, empréstimos ao Tesouro Nacional.

**282) Transit** – Empresa que se instalaria em Montes Claros (MG) e se comprometeu, dado o financiamento recebido do BNDE, a utilizar tecnologia desenvolvida pelo Laboratório de Microeletrônica (LME), criado na década de 1960, em parceria com a Escola Politécnica, que abrigaria o laboratório. A criação do LME fazia parte de um modelo no qual, por seu intermédio, além da tecnologia industrial desenvolvida, seriam formados recursos humanos para serem alocados a uma empresa ainda inexistente. O objetivo foi o de estimular o desenvolvimento de uma indústria nacional de microeletrônica, com tecnologia transferida das experiências advindas do LME. Entretanto, segundo especialistas, a experiência foi mal sucedida, haja vista que um laboratório que não teve, desde sua criação, uma interação com empresas – pois eram inexistentes –, não consegue gerar *know-how* industrial. Quando a decisão de utilizar tecnologia estrangeira foi tomada a crise da Transit já era profunda, e o corolário do episódio e pá de cal do projeto de desenvolvimento de tecnologia nacional foi a criação da Zona Franca de Manaus.

**283) Tratado Lanari-Horikoshi** – Tratado que originou a entrada de capital japonês para a constituição da USIMINAS. Suas origens remontam ao Plano de Desenvolvimento Nacional, I PND, do governo Juscelino Kubitschek. Com a criação da USIMINAS e da COSIPA, no estado de São Paulo, se pretendia elevar a produção de aço nacional de 2,3 milhões de toneladas, em 1960, para 3 milhões de toneladas, em 1965. O protocolo de intenções entre o governo de Minas Gerais e os japoneses denominou-se Acordo Lanari-Horikoshi – em homenagem a seus artífices, Amaro Lanari Junior e H. Horikoshi, embaixador do Japão no Brasil – e foi assinado em 1957.

**284) Usiminas Mecânicas S.A. (USIMEC)** – Foi fundada em 1970 pelo Sistema USIMINAS, com o objetivo de promover a utilização do aço na construção civil e mecânica no Brasil. Atua nos setores de bens de capital, montagens e manutenções industriais, estruturas metálicas, pontes, *blanks* e produtos seriados. Suas estruturas de ferro e aço já foram utilizadas em diversas obras de grande porte em todo o mundo, como a Ponte JK, em Brasília.

**285) Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. (USIMINAS)** – Fundada em 1956, em Ipatinga, a Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. é uma empresa do setor siderúrgico líder na produção e comercialização de aços planos laminados

a frio e a quente, bobinas, placas e revestidos, destinados principalmente aos setores de bens de capital e de bens de consumo da linha branca, além da indústria automotiva. Atua no mercado internacional e é a maior geradora de impostos para Ipatinga, o que torna o município economicamente dependente da siderúrgica. Na década de 1970, desempenhou um papel fundamental no crescimento econômico do País, ficando responsável pelo fornecimento do insumo básico para a reativação da indústria pesada – naval, automobilística e de construção civil. Tornou-se a primeira estatal privatizada em 1991, pelo então presidente Fernando Collor de Mello.

**286) Vale do Rio Doce** – Fundada em 1942, a Vale do Rio Doce é a maior empresa de mineração diversificada das Américas e a segunda maior do mundo. Opera em 14 estados brasileiros e nos cinco continentes, e possui mais de 9 mil quilômetros de malha ferroviária e 10 terminais portuários próprios. É a maior empresa no mercado de minério de ferro e a segunda maior produtora integrada de manganês e ferroligas, além de operar serviços de logística, atividade em que é a maior do Brasil. Em 2006 adquiriu o controle acionário da CVRD Inco, no Canadá; em 2007 incorporou a antiga Inco, que passou a ser uma subsidiária integral, sob a nova denominação “CVRD Inco Limited (CVRD Inco)”. Nesse mesmo ano, comprou a mineradora de carvão australiana AMCI Holdings. A partir de novembro de 2007, a marca e o nome fantasia da empresa passaram a ser apenas Vale, denominação pela qual sempre foi conhecida nas bolsas de valores.

**287) Valesul Alumínio S.A. (VALESUL)** – A Valesul Alumínio S.A. é uma empresa brasileira pertencente à Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) que produz e comercializa alumínio primário e ligas para a indústria de transformação. Iniciou suas atividades em 1982. Instalada no bairro carioca de Santa Cruz, produz em torno de 100 mil toneladas de alumínio ao ano e ocupa uma área de 800 mil m<sup>2</sup>. A empresa possui 90% de sua área composta por densa floresta plantada com espécies da Mata Atlântica, e tem diversas certificações ambientais e de qualidade total. Possui também um terminal próprio no porto de Sepetiba.

**288) VEMAG S.A.** – Criada em 1955, a Vemag S.A. – Veículos e Máquinas Agrícolas foi a empresa brasileira do Grupo Novo Mundo que fabricou o DKW Vemag sob licença da Auto Union GmbH, de Düsseldorf, Alemanha. Foi o primeiro automóvel nacional de fato, já que de direito o crédito de pioneira cabe a Indústrias Romi, que em 1956 lançou o Romi-Isetta, dois meses antes de a Vemag apresentar a perua DKW Universal. Em 1967, a Volkswagen do Brasil adquiriu a Vemag, prometendo não encerrar a produção de seus veículos. No

entanto, no final do mesmo ano, seguindo uma tendência mundial de retirada do motor dois tempos do mercado, encerrou a linha de produção.

**289) Villares Indústrias de Base S.A. (VIBASA)** – A Villares Indústrias de Base S.A. – VIBASA foi inaugurada em 1980 como a maior usina de aços especiais não planos do Hemisfério Sul, em Pindamonhangaba, Vale do Paraíba. Foi constituída em 1975 com o objetivo de atender à crescente demanda nacional de fundidos e forjados extrapesados. Não dispunha de instalações para produzir essas peças no porte requerido e, devido à dificuldade de expandir a usina de São Caetano, sua direção decidiu construir um novo complexo siderúrgico que assegurasse ao Brasil a autossuficiência nesses produtos. Em 2000, o grupo espanhol Sidenor adquiriu o controle acionário da Villares, numa estratégia de consolidação de suas operações em nível latinoamericano. Atualmente, a empresa se chama Aços Villares.

**290) Villares Metals S.A.** – Em 1944, foi fundada a Aços Villares S.A., para comercializar barras, chapas e peças fundidas de aço. No ano seguinte, a Usina Villares foi transferida para o município de São Caetano do Sul. Em 1980, foi inaugurada a maior usina de aços especiais não planos do Hemisfério Sul, a VIBASA, em Pindamonhangaba, Vale do Paraíba. Em 1988, a Villares adquiriu a Siderúrgica Nossa Senhora Aparecida – que passou a se chamar Aços Ipanema S.A. – e a Aços Anhanguera. No ano seguinte, a Aços Villares inaugurou subsidiária na Europa: Villares Steel International B. V., em Dordrecht, Holanda. Em 1996, assumiu a Eletrometal, que passou a se chamar Villares Metals S.A. A usina de São Caetano do Sul foi fechada e toda produção de aços de alta liga foi transferida para Sumaré (SP). Em 2000, o grupo espanhol Sidenor assumiu 52% das ações da Aços Villares. Em 2004, a Böhler-Uddeholm AG adquiriu a Villares Metals S.A. da Aços Villares.

**291) Volkswagen S.A.** – A Volkswagen iniciou sua trajetória na década de 1930, na Alemanha, com o projeto de construção do automóvel Käfer, que ficaria conhecido no Brasil como Fusca. A primeira fábrica iniciou suas atividades em 1939. No Brasil, a história da empresa começou em 1953, no bairro do Ipiranga, em São Paulo, onde foram montados os primeiros Fuscas, com peças importadas da Alemanha. Em 1959, inaugurou oficialmente a fábrica Anchieta, em São Bernardo do Campo. Atualmente, possui cinco plantas produtivas no Brasil, localizadas em São Bernardo do Campo, Taubaté, São Carlos, Curitiba e Resende.

**292) Volta Redonda** – Município brasileiro situado na microrregião do Vale do Paraíba, dentro da mesorregião Sul Fluminense, no estado do Rio de Janeiro.

Conhecida como a “Cidade do Aço”, abriga a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), maior siderúrgica da América Latina. Por volta de 1941, quando a usina começou a ser construída, a cidade ganhou um desenvolvimento incomum com a chegada de milhares de pessoas em busca de trabalho no “Eldorado” brasileiro. Em 1946 a CSN entrou em operação, a população de Volta Redonda continuou a crescer vertiginosamente e surgiram edificações por todos os lados. Atualmente, sua economia, apesar de ainda estar ancorada na indústria, é bastante diversificada, voltada em grande parte para as áreas de prestação de serviços e comércio.

**293) VOTORANTIM** – Um dos maiores conglomerados industriais do Brasil, o Grupo Votorantim foi fundado em 1918 com o nome Sociedade Anônima Fábrica Votorantim. Suas empresas abrangem as áreas de cimento, papel e celulose, banco, energia, alumínio, níquel, zinco e outros ramos. Algumas das empresas do grupo: Engemix; Votorantim Metais (VM); Companhia Brasileira de Alumínio (CBA); Companhia Mineira de Metais (CMM); Banco Votorantim; Votorantim Celulose e Papel (VCP); Votorantim Cimentos; Companhia de Cimento Portland Itaú; Votorantim Agroindústria (VA); Citrovida; Votorantim Siderurgia (VS).

**294) VRG Linhas Aéreas S.A.(VARIG)** – Fundada em 1927, em Porto Alegre, a VRG Linhas Aéreas S.A. (VARIG) é a companhia aérea mais antiga do Brasil, e uma das mais antigas do mundo. Nos anos 1960, comprou a Real Aerovias e a Cruzeiro do Sul e herdou aeronaves e as rotas da Panair do Brasil para a Europa, passando a ser a maior em seu ramo no Brasil e na América Latina. Nos anos 1980, criou a Rio Sul, na década seguinte comprou a Nordeste e em 1997 entrou para a Star Alliance, a maior aliança de empresas aéreas do mundo. Devido a uma crise financeira na década de 1990, a empresa deixou de voar para vários destinos no exterior e no Brasil e devolveu mais de 50 aeronaves. Nos anos 2000 fundiu as operações com as suas subsidiárias Rio Sul e Nordeste. Vendeu a VARIG LOG e a VEM (VARIG Engenharia e Manutenção). Em 2006, após quase ir à falência, foi vendida para a VOLO e em 2007 para a Gol Transportes Aéreos.

**295) Werner Baer (1934- )** – Werner Baer é economista e professor da Universidade de Illinois. Graduado pelo Queen’s College, é mestre e doutor pela Universidade de Harvard. O foco de suas investigações é a América Latina, especialmente os temas industrialização e desenvolvimento econômico. Foi responsável por estabelecer uma das maiores redes de pessoas interessadas nas economias dos países da América Latina e sua influência em debates sobre a experiência econômica da região se estende aos seus escritos. Seu livro A

*Economia Brasileira: Desenvolvimento e Crescimento* é um dos poucos estudos de peso sobre os mais diversos aspectos do desenvolvimento econômico do Brasil.

**296) Willys** – A Willys Overland, empresa de capital norte-americano, começou suas atividades no Brasil por volta de 1954, quando anunciou o primeiro Jeep brasileiro, com tração nas quatro rodas. O Jeep pioneiro foi testemunha da realidade da jovem indústria automobilística nacional. Em 1959 veio outro veículo forte para o trabalho, mas também voltado para passeio: a Rural Willys 4x4. Em 1959, voltado para o público urbano, lançou um carro econômico de linhas arrojadadas, sob licença da Renault: o Renault Dauphine. Logo após, em 1960, lançaria um carro maior e mais confortável: o Aero-Willys. Em 1961 lançou a Pick-up Jeep 4x2 e o esportivo Interlagos e, em 1966, o sofisticado Itamaraty.

**297) Zbigniew Brzezinski (1928- )** – Nascido na Polônia, Brzezinski é um cientista político e geopolítico. Foi conselheiro de segurança nacional no governo Jimmy Carter, candidato democrata que derrotou o republicano Gerald Ford e esteve à frente do governo dos Estados Unidos de 1977 a 1981. Brzezinski hoje atua no Centro para Estudos Estratégicos e Internacionais, nos EUA, e é professor de política externa norte-americana na Universidade Johns Hopkins.







