

## Juvenal Osório Gomes\*

Juvenal Osório Gomes nasceu em 1924 em Santa Isabel do Rio Preto, no Rio de Janeiro. Graduiu-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 ditei 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 Gudin<sup>12</sup> foi muito importante, quer dizer, pelo menos teve influência em sua ida para estudar no exterior. Estamos muito acostumados a associar o Gudin 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. Saia 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, escolhe 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 moessa. 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 descurada. 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.