

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

BNDDES: 50 anos de desenvolvimento (BND)

## "Tínhamos um país para construir"

Autor: [Francisco Gros](#)

Publicado em 24/10/2018

---

Projeto BNDES 50 Anos

Depoimento de Francisco Roberto André Gros

Entrevistado por Paula Ribeiro e Márcia de Paiva

Rio de Janeiro, 14/05/2002

Realização Museu da Pessoa

Código: BND\_TM020

Transcrito por Rosália Maria Nunes Henriques Huaira

Revisado por Ligia Furlan

P/1 – Boa noite, Francisco, gostaria de começar o depoimento pedindo que o senhor nos dê o seu nome completo, o local e a data de nascimento, por favor.

R – Pois não. Francisco Roberto André Gros. Eu nasci no Rio de Janeiro, em 21 de abril de 1942.

P/1 – Seus pais, nome completo e a atividade profissional.

R – Meu pai é francês, chama-se André Paul Adolphe Gros, ele foi advogado a vida toda, foi jurista do Ministério das Relações Exteriores da França, e foi juiz na Corte Internacional de Haia durante um período - se não me falha a memória - de 12 anos. A minha mãe, Dulce Simões Correia Gros é natural de São Paulo e morou muitos anos fora do Brasil, e sempre teve atividades do lar.

P/1 – Conhece um pouquinho da origem da família e o porquê da vinda do seu pai para o Brasil?

R – Bom, do lado de mamãe, a família é brasileira desde o início do século, não é mais do século passado, mas do século XIX, de origem portuguesa, e vieram para o Brasil. Nem toda a memória está devidamente registrada, mas consta nos anais da família que se veio da Ilha da Madeira. Do lado do meu pai, família francesa sempre, francesa e exclusivamente francesa. Meu pai veio para o Brasil antes da Segunda Guerra, no final da década de 30, porque recém-formado, estudante de direito, a primeira posição que ele encontrou foi como professor de Direito aqui na universidade recém-estabelecida Faculdade de Direito da Universidade do Brasil. Veio para cá, conheceu a minha mãe, começaram a sair, a namorar e quando eclodiu a Segunda Guerra Mundial ele foi convocado, voltou para a França para se alistar, para se juntar à sua unidade, e os dois se casaram em maio de 40, logo antes da invasão alemã da França.

P/1 – E aqui no Rio, o senhor cresceu em que bairro, fez que escola?

R – Olha, eu já morei em muitos lugares no mundo, mas aqui no Rio de Janeiro eu sempre morei num raio, eu acho de um quilômetro e meio de onde eu nasci. Eu nasci na Casa de Saúde São Sebastião na Rua Bento Lisboa, que inclusive foi fundada pelo meu bisavô, então era um pouco uma extensão da casa da família. Morei inicialmente na Rua Paissandu, 93, que é um prédio antigo onde morava gente que até hoje eu tenho relacionamento. Inclusive, o Nelsinho Motta foi criado nesse prédio, porque o pai dele morava lá. Depois morei lá com os meus avós durante a guerra, e logo depois, quando os meus pais moravam na Europa e eu morava com os meus avós aqui no Rio... Depois cresci, estudei no Colégio Santo Inácio, terminei o ginásio no Colégio Santo Inácio. Aos 16 anos minha mãe se mudou para os Estados Unidos, se casou em segundas núpcias com um cidadão americano e eu terminei todos os meus estudos nos Estados Unidos a partir dos 16 anos. Morei ali na Paissandu, morei na Gago Coutinho, morei no Parque Guinle, sempre morei naquela região do Rio de Janeiro.

P/1 – Universidade, como é que se deu esta escolha profissional?

R – Eu estudei dois anos depois de mudar para os Estados Unidos, estudei dois anos num colégio para terminar o curso colegial, e lá você tem um processo muito competitivo para entrar para as universidades. O colégio onde eu estudava era cerca de 10 quilômetros da Universidade de Princeton, e eu achava aquela universidade, aquele lugar, realmente lindo, uma beleza, muito atraente. E eu era um bom estudante, tinha boas notas no colégio e fiz uma aplicação antes do fim do meu penúltimo ano do colégio. Fui aceito cedo, fui aceito um ano antes na Universidade de Princeton e nunca fiz aplicação para nenhuma outra universidade. Quer dizer, foi aquele caso de amor à primeira vista que eu decidi que era lá que eu queria estudar. A universidade me aceitou, eu iniciei meus estudos em setembro de 1960 e terminei em junho de 1964.

P/1 – E qual foi o curso?

R – O curso foi essencialmente um curso na área de ciências sociais. Eu estudei muita economia, estudei alguma literatura e estudei essencialmente dentro de um programa especializado que existia na universidade, que é a escola (Hudson Hulsan?) de Assuntos Internacionais e Públicos, um centro de estudos avançados bastante conhecido e que me permitia ter uma especialização mais ampla, e ter cursos não só de economia, como de história e de política dentro da universidade para obter o meu diploma. Foi uma experiência muito interessante.

P/1 – Mas o que é que motivou a escolha por esse curso, na área de humanas?

R – Olha, eu sempre interessei por estas áreas. Eu não tinha certeza do que eu queria fazer, mas ciências políticas, economia, atuação na área pública sempre foi uma coisa que me interessou. Este curso, primeiro: é um curso de excelência, é uma escola reconhecida no mundo e dentro da universidade como uma área de excelência. Você tende a gravitar para as áreas com melhores professores, de melhores oportunidades. Segundo: era um curso que me permitia fazer matérias em diversas especializações, eu não precisava me concentrar só em economia ou só em política ou só em história, eu podia fazer cursos em qualquer um desses departamentos, e isso me atraía bastante, porque me dava a possibilidade de ter uma visão, uma experiência mais ampla da experiência acadêmica, acho que isso foi muito positivo.

P/1 – Tem algum professor que tenha marcado mais nesse período?

R – Eu tive ótimos professores, mas o professor que me marcou mais foi um professor chamado Stanley Stein. O Stanley era um camarada, era especializado em América Latina, e naquela época, nos Estados Unidos, a América Latina não era uma área de muita ênfase, de muita prioridade, mas o Stanley era um apaixonado pela matéria e ensinava aquilo muito bem. Ele passou uma época aqui no Brasil e escreveu, inclusive, um trabalho clássico sobre Vassouras e toda a região de Vassouras na época colonial, ou seja, foi um dos primeiros brasilianistas que escreveu sobre o Brasil. É um livro bastante denso, mas muito interessante, extremamente profissional, muito profundo sobre a investigação da sociedade na região de Vassouras naquela época. Com Stanley eu estudei muito sobre a Revolução Mexicana, estudei muito sobre o processo de desenvolvimento que se discutia muito nessa época da década de 70, quando Celso Furtado escrevia aqui no Brasil sobre todo o processo de desenvolvimento econômico. Estudei bastante sobre a Revolução Cubana, que se iniciou em 58, 59; estudei de 60 a 64, sobre todo o fenômeno da Revolução Cubana, era um tema de interesse acadêmico naquela época. Eu diria que dos meus professores o Stanley foi... Foi o meu advisor quando escrevi a minha tese, e foi certamente quem mais me influenciou.

P/1 – Qual foi o tema da sua tese?

R – O tema da minha tese foi, coincidentemente – aliás, eu nem tinha pensado sobre isto -, “O processo de expropriação mexicana da indústria de petróleo em 1938”. Você veja que há uma certa predestinação. (risos)

R – E em relação à sua trajetória profissional, qual foi o seu primeiro trabalho, foi formado ou foi como estudante?

P/1 – Eu, depois de me formar de Princeton, passei um ano... Não conseguiria explicar de forma catersiana, mas eu passei um ano na África do Sul, e fui trabalhar num grande conglomerado mineiro da África do Sul, chamava Anglovaal, que existe até hoje e que tinha metade das suas atividades na mineração - especialmente ouro - e a outra metade em atividades industriais. Eu passei um ano letivo, ou seja, nove meses trabalhando para esta empresa na África do Sul, em diversas áreas. Trabalhei na área do head office em Joanesburgo, trabalhei numa empresa de vasilhames de vidro que era a principal empresa do grupo na África do Sul. Trabalhei numa empresa que fabricava placas de fôrmica, também do mesmo grupo. Foi uma experiência, eu diria, muito interessante, especialmente para alguém que vinha do Brasil, que foi criado no Brasil, onde nós temos uma consciência racial razoavelmente tênue, digamos que as questões raciais não são as primeiras questões que nos vêm à mente. De repente eu fui introduzido num país onde as linhas raciais eram absolutas, e não podiam ser ultrapassadas de maneira nenhuma. Ou seja, o sentimento que se tinha é que um gari branco tinha mais a ver com um professor universitário branco do que um professor universitário preto teria a ver com o seu colega branco. Não havia nenhum contato entre as raças, nem público, nem privado, e isso, para alguém que foi criado nessa nossa cultura de pouca conscientização racial, foi algo eu diria absolutamente extraordinário. Eu não tinha visto nada igual, foi um choque cultural muito forte.

P/2 – E foi difícil lidar com isto lá também? Te atrapalhava?

R – Olha, não, porque era uma questão temporária, você simplesmente tinha consciência que ia estar ali alguns meses e depois ia embora. Mas certamente, para te fazer ter consciência de como o mundo é diferente e como as sociedades se organizam de formas diferentes, eu diria que foi um despertar rude de verificar como uma sociedade podia se organizar daquela maneira; quer dizer, já naquela época você tinha consciência que aquilo não podia dar certo, alguma coisa ali ia dar errado, no fundo é uma organização tribal, e as tribos não se misturam, cada tribo no seu lado.

Não é assim no meu entender que se constrói uma nação. Isso me fez valorizar muito essa nossa cordialidade, essa nossa tradição de inclusão, de incluirmos todos nesse nosso país, independentemente de cor, raça, religião, de origem nacional ou étnica. Nós recebemos todos de braços abertos e construímos aqui o nosso país dessa maneira, eu acho que esse é um dos grandes ativos do Brasil, e uma ida à África do Sul me ajudou a entender essa grande vantagem que o Brasil tem.

P/1 – E você volta para o Brasil quando? Vem trabalhar em que área?

R – Quando terminei na África do Sul eu voltei para os Estados Unidos e fiz o meu curso em Columbia durante dois anos. Terminando este curso...

P/1 – Curso de pós-graduação?

R – Curso de pós-graduação em economia na Universidade de Columbia, em Nova Iorque. Terminando este curso eu me casei com uma moça americana, minha primeira mulher e mãe dos meus três filhos, e aí eu voltei para o Brasil em 68. Fui trabalhar numa financeira, companhia de crédito, financiamento e investimento, chamava-se Metropolitana, Companhia Metropolitana de Crédito e Investimento aqui no Rio de Janeiro. E foi assim que eu comecei a minha carreira profissional full time aqui no Rio.

P/2 – E a sua passagem, a sua relação com o governo começou...

R – A minha relação com o governo começou um pouco depois. Eu trabalhei cinco anos na Metropolitana e depois você sabe que me acudiu certa dúvida cruel. Eu tinha estudado nos Estados Unidos, nas melhores universidades, tinha sido bem sucedido, voltei para o Brasil, casado com uma moça americana e surgia aquela dúvida: “Será que é aqui que eu quero passar o resto da minha vida? Nunca trabalhei lá, será que não faz sentido tentar?” E no início da década de 70, em 72 eu decidi tentar a sorte na América.

P/1 – Fazer a América. (risos)

R – Fazer a América. E fui trabalhar em Wall Street pela primeira vez. Fui trabalhar, na época, num grande banco de investimento que chamava-se (Kibber Pebert?), onde eu passei dois anos e meio trabalhando em Wall Street, e era literalmente alguns minutos de Wall Street, lá embaixo na downtown de Nova Iorque. E isto teve uma grande utilidade para mim, porque enterrou de vez qualquer pretensão de trabalhar fora do Brasil. Eu cheguei à conclusão que as oportunidades eram aqui e que nós tínhamos todo um país para construir, e que eu certamente seria mais feliz trabalhando no Brasil. Quer dizer, eu enterrei qualquer fantasma de querer morar fora ou trabalhar fora. E voltei para o Brasil. Quando eu cheguei aqui, inicialmente trabalhei durante dois anos na Multiple, que era uma corretora na época, e aí surgiu a primeira oportunidade no governo. Nos meados da década de 70, fins de 76, início de 77 estava sendo formada a Comissão de Valores Mobiliários - a CVM. E se juntou em torno da CVM um grupo de pessoas extremamente capacitadas, extremamente ativas, com um grande espírito público, a maioria dos quais são meus amigos até hoje. O primeiro presidente da CVM foi o Roberto Teixeira da Costa, que foi sucedido pelo Jorge Hilário Correia Vieira e liderado por grandes profissionais de mercado de primeiríssima qualidade. Eu me juntei a eles, eu fui o funcionário número sete da CVM e construímos aquela organização que foi, eu diria, um dos grandes momentos da construção do mercado de capitais brasileiros. Trabalhei com a CVM por mais de quatro anos, até 1981, e essa foi a minha primeira experiência de governo. Foi uma experiência muito rica, muito interessante no primeiro momento, sendo Mário Henrique Simonsen, ministro da Fazenda, que foi o responsável pela criação, pelo patrocínio da montagem da CVM. Essa foi a minha primeira experiência de governo.

P/1 – E depois da CVM?

R – Depois da CVM houve uma mudança de governo, as orientações, como acontece às vezes no governo, mudaram muito, e toda aquela equipe de pioneiros que haviam ajudado a construir a CVM saiu, foi saindo rapidamente um atrás do outro. Eu saí, fui um dos primeiros a sair, e fui para uma posição de diretor da área de mercado de capitais do Unibanco, onde eu passei quatro anos. Foi uma área... Foi uma experiência muito interessante, um pouco difícil do ponto de vista pessoal, porque eu como bom carioca, eu não queria sair do Rio. O diabo é que o emprego era em São Paulo. Então eu ia para São Paulo segunda-feira de manhã num dos primeiros aviões e voltava para dormir em casa quinta de noite. Não é tão ruim assim, porque você passa três noites fora de casa, mas você consegue dormir quatro noites em casa, dá para ir tocando. E nesse “vai tocando”, passaram-se quatro anos de convivência no Unibanco. Depois dessa experiência do Unibanco, início de 85, Nova República: foi aí que eu tive o meu primeiro contato com o BNDES. Por sugestão do Roberto Teixeira da Costa, que tinha sido o meu presidente na CVM, eu recebi um convite do Dilson Funaro, que na época era o presidente do BNDES. Tivemos uma conversa, e eu diria que o Dilson foi uma das influências marcantes na minha vida. Eu acho que o Dilson foi uma pessoa extraordinária pela sua capacidade de sonhar e tentar realizar os seus sonhos. Conversamos muito rapidamente e ele me convidou para ser diretor do BNDES, responsável pela área de mercado de capitais e pela BDNESPAR, que existe até hoje. Depois dessa primeira conversa como Dilson eu aceitei rapidamente. Aquele início de Governo Sarney era muito difícil, houve um período de uns dois ou três meses de negociação política para que o Dilson conseguisse viabilizar a minha vinda para o BNDES. Mas eu vim acho que junho de 1985, para ocupar essa diretoria do banco e a vice-presidência da BDNESPAR.

P/1 – O que significava profissionalmente para você esta vinda para o BNDES?

R – Interessante, porque não significava, a priori, uma mudança muito grande profissional, significava o conforto de não ter que acordar segunda de manhã cedo para ir para São Paulo. (risos) Mas profissionalmente eu continuei a fazer o mesmo tipo de coisa que eu fazia no Unibanco, naquela área de mercado de capitais do BNDES, a única diferença é que o BNDES era muito maior que o Unibanco. Então eu continuei a fazer as mesmas coisas, mas com uma equipe muito maior, com uma carteira de investimentos muito maior, com uma escala muito maior. Mas profissionalmente continuou sendo essencialmente a mesma linha. Fizemos algumas grandes operações nessa época, e a principal delas foi o

lançamento de ações da Petrobras, patrocinada pelo BNDES. Eram ações da carteira do BNDES, da ordem de 300 milhões de dólares. Na época, de longe, foi a maior operação de mercados de capitais que já foi realizada no Brasil, que envolveu mais de uma centena de instituições financeiras. Foi uma operação que marcou muito todos os que participaram dela pelo seu tamanho, pelo seu pioneirismo e pelo seu sucesso. Então profissionalmente eu imaginei que eu continuaria fazendo as mesmas coisas, e de fato, no dia-a-dia eu fazia as mesmas coisas. Mas o que eu sempre digo é que havia uma diferença básica de que o BNDES é um ponto de observação extraordinário do Brasil, da economia brasileira, da realidade brasileira. Eu digo sempre que isto aqui é um curso de pós-graduação em Brasil. Você começa a entender o que é que faz este país funcionar, quais são desafios, quais são os pontos importantes. Você viaja... O banco, na época, apoiava uma série de projetos de diversificação regional, inclusive irrigação no Vale de Petrolina. Eu fui à Petrolina ver aquela realidade, é algo que eu nunca tinha feito na vida. Fui ver o apoio que o banco dava ao Porto de Suape, viajei este Brasil todo pelo BNDES, e mesmo aqui na sede você tinha acesso a problemas, a questões que tinham a ver com o desenvolvimento do país, com as grandes questões do desenvolvimento nacional que você só tem primeiro no governo, segundo... E dentro do governo, nenhum lugar melhor que o BNDES. Então eu considero que naquele momento eu realmente comecei a entender o que é o país e quais eram os desafios do desenvolvimento brasileiro. Foi uma experiência extraordinariamente rica.

P/2 – O mercado de capitais era uma área nova, o senhor falou da CVM, que vocês ajudaram a montar. Não é uma área que faz parte da cultura brasileira, era um momento difícil da economia. Enfim, como é que estava o panorama econômico brasileiro nesta época, no início do Governo Sarney?

R – Essa época até foi uma época razoavelmente boa para o mercado de capitais. Mas você tem razão, nós não conseguimos ainda construir um capitalismo popular no país, eu acho que esse é um dos grandes desafios que permanece até hoje. Eu tenho sido um dos pioneiros na luta pela criação de um mercado de capitais na época da CVM, na época do BNDES na década de 80, novamente quando fui presidente do BNDES. Eu acho que esse desafio continua conosco, e é fundamental, porque para que a gente consiga desenvolver este país, é fundamental que a gente tenha um poupança interna, que a gente tenha democratização do capital das nossas empresas, que a gente tenha profissionalização dessas empresas como aconteceu no resto do mundo. Estes desafios continuam aí e precisam ser enfrentados. Todo esse esforço de venda de ações utilizando o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) tem dado um impulso grande ao desenvolvimento do mercado, mas é um tema que continua acima da mesa, e eu acho que o próximo passo, um dos grandes desafios do próximo governo será retomar esta linha de desenvolvimento do mercado de capitais, porque só assim nós teremos grandes empresas brasileiras com gestão profissionalizada, com acesso aos mercados, com seu capital pulverizado e com a poupança popular sendo investida em ações. Eu acho que isto faz parte de qualquer economia desenvolvida, capitalista e democrática, e esse desafio permanece conosco. Eu não posso te dizer eu tenha... Eu não sei se frustração é a palavra correta, mas certamente eu, quando comecei na CVM nos idos de 75, 76, 77, eu tinha esperança de que talvez este processo no Brasil andasse um pouco mais rápido do que andou.

P/2 – O senhor acha que ainda está muito lento?

R – Está muito lento.

P/2 – A gente volta até para esta parte porque paira em cima das metas. A gente retorna, só não quero perder a linearização da entrevista. E perguntar: da diretoria o senhor permaneceu no banco?

R – Eu permaneci no banco até fevereiro de 1987, aí aconteceram duas coisas: primeiro foi nomeado presidente do banco o Márcio Fortes, e eu comecei a estabelecer, a conversar com o Márcio, recém-nomeado presidente do banco, e estava um pouco cansado, decidi tirar férias. Tirei férias de duas semanas, viajei, fui para a Suíça. No meio do caminho, quando estava lá, recebi um telefonema do ministro Funaro me dizendo que ele estava precisando da minha ajuda, que tinha um problema. Ele tinha que fazer uma substituição no Banco Central, (perguntou?) e se eu não aceitaria ser presidente do Banco Central. Mas confesso que foi uma surpresa extraordinária para mim, e eu disse a ele... Você está no governo e recebe o convite desses, você tem por obrigação aceitar. Eu aceitei o convite, voltei ao Brasil, fui à Brasília e assumi o Banco Central em 13 de fevereiro, se não me falha a memória, de 1987. Dois dias depois eu tive a minha segunda grande surpresa, que foi quando o ministro me disse que o Brasil estava com problema sério de balança de pagamento e que nós íamos ter que decretar a moratória. Ou seja, não só eu tinha aceitado um posto muito interessante, mas eu tinha aceitado o posto no meio da tempestade. Foi um período... Eu fiquei no Banco Central 79 dias até o início de maio, quando o ministro saiu e eu saí junto com ele. Foi um período, eu diria, de turbulência constante. Os 79 dias eu acho que passei 45 dias viajando fora do país, tentando contar para os nossos principais interlocutores o que é que estava acontecendo no Brasil. Foi uma época extremamente conturbada da vida do país, evidentemente da minha vida pessoal.

P/2 – Não foi uma tarefa das mais agradáveis.

R – Foi uma tarefa dura.

P/2 – Enfim, vamos chegar até o convite para a presidência.

R – Do quê? (risos).

P/2 - Do Banco.

R – Tem mais uns dois ou três episódios, deixe-me repassá-los rapidamente. Quando eu saí do Banco Central, em maio, eu fui convidado logo depois para ser presidente da Aracruz Celulose, e essa foi uma experiência interessante, diferente. O banco tinha uma participação importante na Aracruz, e estava vendendo uma parte dessa participação. E também o grupo Moreira Salles, que tinha uma participação, também estava vendendo, então o banco de Desenvolvimento, o BNDES, saiu com um pedaço, Moreira Salles saiu com um pedaço, o Grupo Safra entrou na

Aracruz. Eu passei cerca de dois anos na Aracruz. Foi uma experiência extraordinária, porque até então toda a minha experiência tinha sido essencialmente no setor financeiro, setor financeiro privado, setor financeiro de Governo, mas no setor financeiro. Na Aracruz pela primeira vez eu travei em contato com empresa industrial, que é outro mundo, que é um outro universo. Eu às vezes me lembro e conto sobre o meu primeiro dia na Aracruz, isso foi em meados de 87. Uma confusão extraordinária no país, inflação a 20 e tantos por cento ao mês, um nervosismo muito grande, eu recém-nomeado presidente e decido chegar no escritório cedo - o que não é hábito no mercado financeiro -. Não chego cedo, oito horas e pouco estou no escritório, sento na minha cadeira, mostram a minha sala, me instalam lá e não acontece nada. Oito meia, nove horas, nove e meia, dez horas e não acontece nada, ninguém telefona, ninguém aparece. E eu estou começando a ficar perplexo, porque no setor financeiro de manhã você... Até às nove e pouco da manhã você já disparou 20 telefonemas, já leu todos os jornais, já descobre o que está acontecendo em Londres, em Nova Iorque, no mundo, centenas de coisas acontecendo. E lá o silêncio é sepulcral.

P/2 – Sem contar o Banco Central, né?

R – Sem contar o Banco Central. E aí eu acho que era 10 e 15 e alguém abre a porta, entra e me diz: “Olha, eu vim me apresentar, eu sou o fulano de tal, responsável pela área de planejamento, eu vim conversar com o senhor sobre o plano, o nosso plano estratégico para dez anos.” E aí eu pensei: eu posei em Marte, porque nesse país a gente não consegue enxergar os próximos 30 dias e vem este maluco me falar em planejamento de dez anos. (risos) E foi nesse dia que eu entendi que o setor industrial é diferente, que os tempos são diferentes, que os projetos são muito mais longos, que você tem que pensar a longo prazo independentemente do que está acontecendo no mercado naquele dia. E isso foi para mim uma lição fundamental. Eu passei dois anos na Aracruz, aprendi muito, foi uma experiência muito interessante. Saí ao final destes dois anos e decidi que eu já tinha trabalhado no governo, tinha ocupado cargos importantes, inclusive presidente do Banco Central, porque eu tinha trabalhado na iniciativa privada, tinha ocupado uma série de cargos importantes, tanto do lado financeiro, no Unibanco, como diretor executivo; no lado real da economia, como presidente da Aracruz; e que a única experiência que me faltava era a de tocar o meu próprio negócio. Me juntei com alguns sócios e fundei um pequeno banco, e descobri que por mais trabalhador que você seja, por mais estudioso que você tenha sido na vida, nem todo mundo sabe fazer tudo. E essa foi uma experiência em que eu não tive sucesso. O pequeno banco não foi particularmente bem, inclusive três anos depois de eu me desligar, acabou sendo liquidado pelo Banco Central. Então eu aprendi que você faz algumas coisas bem e outras coisas não faz bem. Muito poucas pessoas conseguem fazer tudo, eu diria que naquele momento eu enterrei as minhas pretensões de ser empresário, e eu acho que estou melhor como executivo do que como empresário. Isso foi em 89, eu fiquei no banco até 91, quando ocorreu a historinha que eu contei para vocês antes do início da entrevista, que eu, recém-casado com a minha segunda mulher, nos mudamos para a nossa nova casa, que a gente tinha acabado de reformar. Quando, na nossa primeira noite na nossa nova casa toca o telefone às 10 e 15 da noite, e é o recém-nomeado ministro Marcílio Marques Moreira me convidando para reassumir a presidência do Banco Central, isso início de maio de 1991. Eu assumi a presidência do Banco Central durante 18 meses, o que na época era um recorde na Nova República, os presidentes do Banco Central se revezavam com uma frequência muito grande, o que graças a Deus não ocorre mais nos dias de hoje. Foi um período muito interessante, eu fiquei até o fim do governo Collor e mais dois meses no Governo Itamar, fazendo a transição. Saí do Banco Central em 15 de novembro de 92, e fiquei fora uns dois ou três meses. Voltei para o pequeno banco - no qual eu tinha uma sociedade - que se chamava Banco BSC, e até o final do ano de 93... Fiquei lá nove, dez meses, até o final de 93, quando recebi um convite para chefiar a área de América Latina do Banco Morgan Stanley. Eu mudei para Nova Iorque e trabalhei no Morgan Stanley de dezembro de 93 até fevereiro de 2002. Ou seja, foram praticamente sete anos dois quais eu morei cinco em Nova Iorque e dois de volta aqui no Brasil, mas uma experiência absolutamente extraordinária, num banco de primeira linha do mercado internacional. Em fevereiro de 2002 eu recebi o convite para assumir a presidência do BNDES, o que aceitei, e aí realmente nós começamos um período, eu diria, muito rico do banco.

P/1 – Lembra o seu primeiro dia no BNDES, na volta? (risos)

R - Não foi tão marcante quanto aquela experiência da Aracruz. Eu diria que a essência do BNDES tem sido, ao longo dos seus 50 anos de existência, a sua capacidade de resistência, a capacidade de se adaptar às novas realidades. O Brasil muda, os desafios do desenvolvimento mudam e o BNDES tem mudado ao longo desse tempo todo. Iniciou financiando os grandes projetos industriais brasileiros, de aço, de energia. Foi evoluindo, e para... Ao longo da década de 80 financiar substituições de importação e manter viva as empresas que estavam quebrando, quer dizer, montou um hospital de empresas aqui dentro. Na década de 90 foi o banco da privatização, era esse o grande desafio do desenvolvimento, o banco se adaptou. O banco que iniciou financiando empresas estatais quase que exclusivamente do setor estatal hoje em dia 98% dos financiamentos do banco são destinados à iniciativa privada. O banco tem se adaptado, e é por isso que ele continua tão jovem e tão importante para o Brasil, para a economia, para o processo da formação de capital neste país. E o que a gente verificava no início do novo século, do ano 2000, foi de que o banco estava num momento de transição. O grande desafio das privatizações que tinha se iniciado em 1991 com a privatização da Usiminas e até antes com a privatização de algumas empresas do hospital. Mas a Usiminas foi a grande empresa que nasceu estatal e que foi vendida para a iniciativa privada, esse processo estava se esgotando, e o banco tinha que decidir qual era o seu futuro, qual era a sua missão, quais eram os seus objetivos. E nós, ao longo de alguns meses, logo depois de eu ter assumido reiniciamos um processo de planejamento estratégico que não tinha ocorrido há muitos anos dentro do banco. Fizemos um amplo projeto e estabelecemos o plano estratégico do banco 2000-2005, em que o banco sentou e buscou-se redefinir face aos desafios do século 21: qual era a missão do banco, quais eram os seus objetivos, quais eram as suas prioridades. E eu acho que isso foi fundamental para o banco encontrar o seu caminho para encontrar a sua clareza naquilo que ele faz e naquilo que ele não faz. Hoje o banco sabe qual é a sua missão, quais são seus objetivos, quais são as suas prioridades. Isso tudo foi fruto desse processo de planejamento estratégico que ajuda, tem ajudado e continua ajudando o banco no seu dia a dia a decidir o que deve ser priorizado, o que deve ser feito, o que deve ser deixado de lado. Eu acho que isso é o principal desafio que o banco enfrentou durante a minha administração.

P/2 – Como é que essas prioridades, essas diretrizes foram definidas?

R – Dentro desse processo de interação, durante um período de quatro meses a cinco meses. A alta administração do banco, um grupo de 35 a 40 pessoas se reuniu em vários seminários e debateu-se o que o banco deveria fazer: “O que é prioritário? Qual é a missão do banco? Quais são

os seus objetivos?” Identificamos algumas coisas: primeiro uma realidade, que se por um lado no passado o banco conseguia tocar quase que sozinho, financiar quase que sozinho os seus projetos - e financiava-se 80% dos seus projetos -, a economia brasileira tinha crescido mais rapidamente do que a capacidade de financiamento do banco, e que o banco sozinho não teria condições de financiar a nova rodada de crescimento da economia brasileira. Era importante, era fundamental que o banco trabalhasse com parceiros, e uma regra básica que foi colocada é que o banco procuraria trabalhar se alavancando, trabalhando sobre o mercado de capitais tanto doméstico quanto externo. Ou seja, o mercado de capitais voltando à tona dentro do planejamento estratégico. Evidente que no mundo de hoje, sozinho, o BNDES não tem condições de viabilizar as necessidades de investimento da economia brasileira. Com esse pano de fundo, identificou-se sete prioridades: primeiro a continuidade do papel tradicional do banco de apoiar os setores industriais brasileiros, a industrialização do Brasil, sempre buscando competitividade, sempre buscando a modernização da indústria, buscando inclusive a racionalização da indústria. Nós temos que criar empresas com o porte necessário para competir globalmente, mas esse era um papel do BNDES, continuar financiando a indústria brasileira. Em segundo lugar, também o papel tradicional do banco continuar financiando o investimento na infraestrutura deste país, na construção de estradas, na construção de portos, na construção de linhas de transmissão, estradas de ferro, via navegáveis. Enfim, tudo que tem a ver com infraestrutura é algo que o banco se propõe a apoiar prioritariamente, com a diferença que nós decidimos que os projetos de apoio do banco deveriam seguir, deviam estar coordenados com os projetos prioritários do plano de investimentos do programa do Governo, aquele citados no Plano de Ação Plurianual, no Projeto Avança Brasil, que nós tentaríamos prioritariamente apoiar com financiamento. Aqueles projetos que o Governo, dentro do seu planejamento, identificou como sendo prioritários. A terceira área que hoje evidentemente é fundamental para o desenvolvimento brasileiro é o apoio às exportações. É claro que o Brasil tem que exportar mais, tem que se abrir mais para poder se tornar mais eficiente, inclusive para poder até exportar mais, e que o banco sendo o principal órgão financiador das exportações brasileiras, tem um papel fundamental. Então o banco, no apoio às exportações, tem que atuar de duas maneiras: primeiro priorizando o apoio a indústrias que queiram se instalar aqui com vistas ao mercado exportador, não só com vistas ao mercado doméstico. Deveríamos financiá-las prioritariamente, segundo com o nosso braço financiador, BNDES Exim, financiador das exportações industriais brasileiras. Nós somos o principal financiador das exportações de aviões da Embraer, carrocerias da Marcopolo, turbinas da Alston. Enfim, produtos industriais brasileiros são exportados, exportados com financiamento do BNDES Exim, e esta é uma prioridade fundamental para o banco. Uma quarta área que nós identificamos como sendo prioritária é a diversificação regional. O Brasil ainda é um país com uma concentração industrial muito forte no sul, e nós achamos que é fundamental que esse processo de desenvolvimento econômico envolva uma diversificação regional do investimento, e que o banco tem sim, por obrigação, incentivar de maneira diferenciada projetos situados nas regiões menos desenvolvidas do país: Centro-oeste, Norte e Nordeste. E isso foi colocado como uma prioridade clara do banco. Uma quinta prioridade: o apoio à micro, pequena e média empresa pela sua capacidade de criação de emprego, pela sua capacidade de alavancar recursos, aumentar a eficiência da produção brasileira, e o banco tem tido muito sucesso no apoio à micro, pequena e média empresa brasileira, tem crescido muito o apoio do banco à micro, pequena e média. Eu diria que esse é um marco de sucesso da administração minha e dos meus colegas de diretoria ao longo dos últimos dois anos. Identificamos ainda a área social como sendo uma área prioritária. A área social foi criada no banco no início do Governo Sarney, o primeiro diretor da área social foi o professor Carlos Lessa, meu colega de diretoria nos anos 80. Depois, com o processo de enxugamento do Governo Collor, fechou-se a área social que foi reaberta no fim dos anos 90. Mas é fundamental, qualquer processo de desenvolvimento no país tem que encarar as nossas desigualdades sociais. Nós temos que ter isso numa organização como o BNDES, que tem uma preocupação do desenvolvimento do país, tem que se preocupar com o aspecto social do desenvolvimento, e nós sempre dizíamos que o aspecto social do desenvolvimento não é só apoiar uma companhia de teatro ou uma creche numa favela, tem que ser visto de uma forma bem mais ampla. Ampliamos a área social para incluir tudo aquilo que contribui para a melhoria da qualidade de vida da população, e isto inclui certamente investimentos em saneamento, em saúde, em educação, em transportes urbanos. Ou seja, aquilo que contribui para melhorar a qualidade de vida e a qualidade de emprego do cidadão. Então uma visão ampliada da área social é claramente uma prioridade do banco. E a última - isto foi reenfatar o compromisso do banco com a privatização: todo o Know-How acumulado do banco foi importante, reconheceu-se, ao contrário de certos momentos na década de 90, que o banco não deveria ser voltado quase que exclusivamente para a privatização, mas que dentro de um leque de prioridades, o processo de modernização do Estado e, portanto, de privatização, continuava sendo um objetivo importante de política econômica, e portanto deveria ser priorizado pelo banco. Elencamos, portanto, sete áreas de prioridade, e combinamos que cada diretor atuaria como guardião, o anjo da guarda de cada um desses objetivos, independentemente das suas responsabilidades de área, e eu acho que essa mentalidade de discutir os projetos do banco dentro desse quadro de prioridades está muito claramente guardado. É como eu disse, o banco tem hoje muita clareza dos seus objetivos, sua missão e das suas prioridades, e isso ajuda muito uma organização como o BNDES a poder funcionar e navegar num quadro ainda de desafios da economia brasileira, como é hoje.

P/2 – O senhor destacou o crescimento de três áreas: área social, da pequena e média empresa e da área de exportação. Como são efetivados esses crescimentos ou, enfim, uma destinação de recursos maior para uma área? Ou a demanda da área é maior...

R – É uma questão de foco, prioridade e disponibilidade de recursos. Você tenta não pré-alocar o dinheiro em caixinhas, porque se você fizer isto, corre o risco dos bons projetos não estarem naquela caixinha. E a visão do BNDES é que nós devemos financiar todos os projetos que contribuam para o desenvolvimento da economia brasileira, mas isso posto, você deveria ter uma posição mais pró-ativa, e temos encorajado os executivos do banco a sair em campo, buscarem boas oportunidades de negócio nas suas áreas de prioridade. Nessas áreas que citamos, é muito uma questão de tomar iniciativas. Por exemplo, desenvolvimento regional: nós construímos uma parceira com a Federação das Indústrias do Estado do Ceará, estabeleceu-se um posto avançado do BNDES dentro da Federação das Indústrias em Fortaleza. O primeiro resultado disso foi que no ano passado o banco financiou 420 e poucos milhões de reais para empreendimentos no Ceará, isto foi mais do que a Sudene destinou ao Nordeste, como um todo, neste mesmo ano. Ou seja, uma medida concreta, fruto de uma iniciativa, da priorização de uma atividade, de uma ação pró-ativa do banco que produz um resultado concreto. Da mesma maneira, micro, pequena e média empresa. Havia... O banco não é um banco capilar, quer dizer, nós trabalhamos aqui no Rio de Janeiro, temos uma pequena operação em São Paulo, um pequeno escritório em Brasília. Ou seja, nós somos uma cabeça sem corpo, sem membros. Para atingirmos o universo de micro, pequenas e médias, nós dependemos do setor financeiro, dos intermediários financeiros. E o esforço que foi feito ao longo desses dois anos foi verificar o que precisava ser feito para que esses intermediários financeiros se interessassem em ceder crédito para a micro, pequena e média empresa. Deixamos muito claro para eles que eles teriam que ser nossos parceiros no atingimento desses objetivos, que é atender prioritariamente micro, pequena e média empresa, é

objetivo do BNDES, é objetivo prioritário do BNDES, e quem fosse o nosso parceiro e trabalhasse conosco no atingimento desse objetivo seria premiado. Como? Com mais linhas, com mais disponibilidade de recursos para operar. E quem não o fizesse não seria parceiro nosso, seria gradualmente excluído do sistema. Ou seja, você cria... Primeiro você ouve o que o mercado te diz, os senhores parceiros, o que vocês precisam, o que está certo no programa, o que está errado. E atendemos várias demandas que nos foram transmitidas pelos intermediários. E num segundo momento começamos a usar o método tradicional, que é de premiação e punição. Você premia quem te ajuda a atingir os seus objetivos e pune ou desincentiva quem não é seu parceiro. E dentro deste processo, o nível de empréstimos, de crédito à micro, pequena e média empresa tem crescido na faixa de 30% ao ano, que são crescimentos fundamentais. Você ouvia críticas fortes ao banco neste setor, e eu não tenho ouvido mais nenhuma, ou seja, acho que o banco está num bom caminho, acho que o banco, mais uma vez... Quando você sabe o que quer fazer e o porquê, você torna a vida muito mais fácil.

P/2 – É possível estabelecer uma relação de micro, pequena e média empresa com o mercado de capitais? O banco está tentando alguma coisa nesse sentido?

R – Não diretamente. Por definição, micro, pequena e média empresa não têm acesso ao mercado de capitais de forma direta. Você pode ter, via fundos de investimentos em alguns setores de ponta, um crescimento explosivo, como foi o setor da internet. Você pode usar o mercado para financiar uma empresa pequena que está começando, mas são casos muito específicos. O mercado de capitais é muito importante, mas não é pau para toda obra, ele serve essencialmente para viabilizar o crescimento de algumas grandes empresas com condições de competitividade global. O que me frustra no Brasil de hoje é que quando eu olho o nosso cenário, nós não temos uma única empresa pública no sentido internacional do termo, ou seja, uma empresa com gestão profissionalizada e capital pulverizado, ou seja, sem dono. Quem é o dono da GM [General Motors]? Quem é o dono da IBM [International Business Machines]? Quem é o dono da Kodak? Não tem dono, é o mercado. Ninguém tem mais do que meio por cento do capital destas empresas, são corporações públicas, não existe uma única no Brasil. Toda empresa no Brasil tem dono, ou é o Governo ou é uma pessoa, ou uma família. Isso impõe limitações muito claras, limitações da capacidade de crescimento dessas empresas, as limitações financeiras do seu dono, a capacidade de crescimento dos profissionais na medida que quem manda é o dono, quem tem juízo obedece. Ou seja, é um problema cultural...

P/1 – Isto é um problema cultural, da nossa tradição histórica?

R – Nós ainda somos um país colonial em termos empresariais, de feitores e escravos, e não é assim que se constrói uma economia competitiva. A minha frustração é que nós estamos no limiar de criar grandes corporações públicas, mas não conseguimos ainda.

P/1 – Isto não se está tentando mudar? Como se muda isso?

R – Não se muda automaticamente, eu acho que se muda isso abrindo a economia. No fundo, é uma longa discussão, mas no Brasil nós criamos um capitalismo que separou a propriedade do poder de mando. Ou seja, quando você criou ações preferenciais, sem direito a voto, no fundo você disse o seguinte para o empresário: “Você continua mandando na sua empresa, apesar de você ser só dono de 25% do capital.” Quando se verificou que isso não era suficiente, criou-se... Mudou-se a regra para se ter dois terços de ações preferenciais. Aí você disse para o dono: “Você continua sendo dono com 17% do capital.” E dono é dono não é controlador, o cara se considerava dono da empresa, isso não acontece em qualquer lugar do mundo. Em qualquer lugar do mundo um empresário rapidamente tem que se decidir se ele quer ser dono do botequim ou comandante de uma grande empresa, ele pode ser o comandante, mas não é o dono. O Sr. Bill Gates comanda a Microsoft, mas tem 5 a 6% do capital, não é dono. Se ele não for bem sucedido, amanhã ele será posto no olho da rua, aqui não. Você não tem a menor condição de demitir um dono, e o que a gente verifica no Brasil é que os donos quebram com as suas empresas mas não são demitidos, você não tem como tomar o comando de uma empresa do seu dono, e isso tem implicações absolutamente fundamentais na nossa estrutura capitalista enquanto você não forçar, de alguma maneira, o empresário a optar a ser dono do botequim, porque ele pode: “Não quero ter parceiro, ter sócio, não quero ninguém, eu quero ser dono do meu negócio pequenininho aqui.” Agora, aqueles que quiserem crescer vão ter que acessar capital de terceiros, vão ter que acessar capital de mercado, vão ter que compartilhar poder, vão ter que abrir mão do controle absoluto ou não vão crescer. E para mim, o grande desafio da economia brasileira hoje ainda é esse: Como é que nós conseguimos construir grandes empresas de porte global, competitivas a nível global? A única maneira é pulverizando o capital. A época dos donos passou - na minha opinião - no resto do mundo há dois séculos, eu acho que está na hora que esta era termine no Brasil, se é que nós queremos ter empresas que sejam competitivas a nível global.

P/1 – E na sua opinião, qual seria o maior desafio do BNDES?

R – O BNDES tem colocado isso como um desafio muito claro, tem dito que financiará de forma preferencial e apoiará de forma preferencial aquelas empresas que sigam regras de boa governança corporativa, que passam por tudo isso que estamos passando conversando aqui. Quer dizer, eu coloquei isso com ênfase da propriedade versus o comando, mas você não chega lá do dia para a noite. Quer dizer, todas as regras do novo mercado da Bovespa, todas as regras da boa governança corporativa têm sido fortemente apoiadas pelo BNDES, e o BNDES tem dito que apoiará e investirá em empresas que adotem essas regras. São regras de transparência, profissionalização, de respeito aos acionistas minoritários; regras básicas da convivência em qualquer economia capitalista um pouco mais desenvolvida. Eu acho que isto é o principal desafio do BNDES, quer dizer, manter esta linha como agente de mudança do cenário do capitalismo brasileiro, que ainda é muito atrasado.

P/1 – Ainda tem muito que privatizar, pensando na dimensão só da privatização... Desestatizar...

R – Certamente, eu acho que uns dos principais desafios do Brasil é reduzir o tamanho do Estado. O Estado brasileiro é ainda muito grande, tanto é que nós estamos com uma carga fiscal recorde de 34% do PIB, e mesmo assim temos dificuldade de sustentar o Estado do tamanho que ele é, é um Estado que está desequilibrado. Ele não consegue financiar as nossas demandas básicas de educação, saúde e segurança pública, e gasta rios de dinheiro, eu acho aí de maneira não produtiva. Eu acho que a redução do Estado é fundamental. Acho que nós ainda temos alguns

desafios importantes de privatização, e o setor elétrico é o principal dele. Eu não acho que o momento seja esse, no meio de uma crise, mas claramente o sistema elétrico, com 82% da geração, continua nas mãos do setor público, é um setor elétrico desequilibrado. Nós estamos com a distribuição em mãos privadas e a geração em mãos públicas, isto está desequilibrado, vai ter que ser encarado em algum momento. Eu acho que foi apresentado pelo Governo, há uns dois anos atrás, uma proposta de reestruturação do setor financeiro federal buscando a eliminação da superposição que existe entre Banco do Brasil, Caixa Econômica, Basa, BND, BNDES. Tem que haver, repensar e racionalizar este setor financeiro do governo. Não sei se tem que privatizar alguma coisa, mas certamente tem que racionalizar. Eu acho que no Brasil, hoje, a Petrobras não deve ser privatizada. Acho que não tem passagem na economia brasileira, mas acho que a Petrobras tem que seguir o caminho de uma corporação pública com transparência, com eficiência, com uma gestão profissionalizada, e na medida em que ela conseguia fazer isto, a discussão da profissionalização se torna uma não discussão, não é necessária, não é importante. Mas que ainda temos muitas coisas a consertar no setor público brasileiro, sem dúvida nenhuma. A reforma administrativa não foi feita, a reforma previdenciária não foi feita, são desafios que permanecem para o próximo governo.

P/2 – Seu desafio foi ir para a Petrobras? Qual é o seu cargo?

R – É um grande desafio, eu diria que é uma empresa diferentemente do BNDES, não tem uma clareza ainda sobre a sua missão, seus objetivos e as suas prioridades. É o centro de uma discussão grande que ainda existe na economia brasileira sobre o que é que ela deveria ser. Vocês têm visto nos últimos jornais esta discussão sobre preços. Há uma linha que diz que é uma empresa que tem 360 mil acionistas, que precisa ser lucrativa, precisa se comportar como as suas principais competidoras para poder competir, gerar os recursos necessários para o investimento. E tem toda a outra escola de pensamento, que diz que ela deveria ser, a rigor, um órgão de controle de preços e subsídio de preço de gasolina no país. A própria existência dessa discussão e inúmeras outras são discussões que não estão ainda resolvidas na cabeça das pessoas. O BNDES hoje, eu diria que é um órgão com muito mais clareza estratégica operacional e tática sobre qual é a sua missão, quais são os seus objetivos, quais são as suas prioridades. Essa discussão eu acho está muito bem encaminhada no BNDES, e ainda está engatinhando na Petrobras.

P/1 – Esta gestão no BNDES foi em qual período? Na presidência?

R – Eu fui presidente de fevereiro de 2000 até janeiro de 2002.

P/1 – E vai para a Petrobras quando?

R – Em janeiro de 2002.

P/1 – E qual é o cargo que está ocupando na Petrobras?

R – Eu sou presidente da Petrobras.

P/2 – Para dar a última fechada, com a pergunta mesmo de fecho. Como é que o senhor avalia o papel do BNDES nos últimos 50 anos dentro do processo histórico brasileiro?

R – Eu acho que o BNDES teve um papel fundamental ao longo desse período, sendo o principal órgão financiador brasileiro, e repetindo o que eu disse durante a entrevista, que: a grande característica do BNDES nesse período e a razão de sua importância foi a capacidade constante de perguntar, de se perguntar: “Quem sou eu? O que devo estar fazendo? Quais deveriam ser as minhas prioridades? Como é que eu posso continuar a ser relevante no Brasil de hoje?” Evidentemente o Brasil muda e as respostas também mudam, e o BNDES soube sempre se atualizar em função das necessidades mutantes do desenvolvimento da economia brasileira. Eu acho o BNDES um órgão de excelência no setor público brasileiro, um órgão fundamental para o desenvolvimento brasileiro, e acho que é um órgão que neste momento está desempenhando um papel muito importante e está desempenhando bem este papel.

P/1 – O banco está fazendo 50 anos. Gostaria de ouvir a sua opinião sobre o projeto de memória do BNDES 50 anos e de ter dado o depoimento para o projeto.

R – Eu acho em qualquer organização a memória e a história são fundamentais. Acho que esta iniciativa é uma iniciativa que deve ser aplaudida, assim como uma série de outras. Toda esta série de eventos para celebrar os 50 anos do BNDES é fundamental, e eu visitei ontem a galeria dos ex-presidentes que também é um... Eu diria que é uma celebração de memória dessa organização ao longo dos últimos 50 anos. Presenciei um vídeo sobre a história do BNDES também, que faz parte de todo esse esforço. O Brasil tem a tendência de ser um país desmemoriado, nós não prestamos muita atenção na nossa história, e eu acho que isto é um erro. Portanto, todo e qualquer esforço de resgatar e preservar toda a história do país, a história de uma organização como o BNDES, é fundamental e deve ser aplaudido.

P/1 – Então super obrigada.

R – Obrigado a vocês.