

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

BNDES: 50 anos de desenvolvimento (BND)

A missão de tornar sonhos realidade

História de [Darlan José Dorea Santos](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

Projeto BNDES 50 anos
Depoimento de Darlan José Dorea Santos
Entrevistado por Márcia de Paiva e Paula Ribeiro
Rio de Janeiro, 10 de maio de 2002.
Realização Museu da Pessoa
Entrevista número BND_TM016
Transcrito por Marcília Ursini
Revisado por Fernanda Regina

P/1 – Bom, boa tarde, seu Darlan.

R – Boa tarde.

P/1 – Gostaria de começar o nosso depoimento pedindo que o senhor nos dê o seu nome completo e local e data de nascimento, por favor?

R – É Darlan José Dorea Santos. Eu nasci numa cidade do interior da Bahia, chamada Ipirá e no dia 22 de setembro 1942.

P/1 – Seus pais, o nome completo e a origem e atividade profissional?

R – Meus pais também são baianos; João Leão dos Santos, o nome do meu pai e nome da minha mãe é Ana Dorea dos Santos. São todos oriundos da Bahia e nascidos também na mesma cidade em que eu nasci.

P/1 – O senhor podia me contar um pouquinho a origem do seu nome?

R – Bom, veja bem, eu nasci em 1942, em plena Segunda Guerra. Significa que meu pai, no interior, recebeu... Lia o jornal. Os jornais chegavam sempre atrasados, né? E ele lendo o jornal, ele viu uma manchete no jornal que tinha o “Almirante Darlan, herói da Segunda Guerra, salva a batalha na França etc etc”. Saía dissertando, falando sobre a matéria sobre o assunto. Ele gostou. A minha mãe estava em trabalho quase que de parto, né? E no interior da Bahia, naquela época, não tinha negócio de hospital. Então, eu nasci na mão de parteira, em casa. Então, ele lendo o jornal... Ele preocupado e coisa, viu o Darlan e depois botou o nome Darlan. Então, meu nome é oriundo portanto de um almirante francês...

P/1 – Herói.

R – Herói da guerra. Há, inclusive, controvérsias que dizem que ele não foi tão herói assim (risos). E, talvez, por isso que eu me sinto, assim, nessa parte de herói bandido às vezes, entendeu? E me sinto muito bem com o nome. Então, a origem foi essa. E tem uma série de Darlans que existem aí e se você for ver todos da minha época quase e todas essas é a mesma origem. O Darlan é daí, entendeu? Então, essa é a origem do meu nome.

P/1 – E o Dorea?

R – O Dorea é uma família, origem italiana, entendeu? Bisavós da minha mãe vieram para cá para o Brasil, de Gênova, e se instalaram alguns em Itabuna, na região na Bahia, outros em Sergipe, numa cidade perto da Bahia e de Salvador. E daí a minha origem toda veio daí. A minha origem da parte da minha mãe é o Dorea, mas um Dorea super brasileiro. Apesar de vir de lá os antepassados da Itália, de Gênova, mas são brasileiros que nasceram também na região, uma parte na região do Estado da Bahia e outra parte de Sergipe. Então, eu acho que a minha origem é muito, muito daquela região... Da região realmente nordestina e Bahia

P/1 – Em termos de formação assim, escolar, quer dizer, faculdade, qual foi o curso que senhor fez?

R – Eu fiz o curso naquela época, curso científico. Novamente colégio, admissão etc. Coisas que hoje não existem mais. E você... Fiz o vestibular de Engenharia. Perdi o vestibular de Engenharia um ano, fiz Economia e passei no vestibular de Economia e na Universidade Federal da Bahia. Cursei o curso de Economia. Me formei em 1969, portanto... E desde que me formei, eu entrei no Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia, onde eu tive toda a minha carreira profissional. O início da minha carreira foi toda no Banco de Desenvolvimento da Bahia, onde eu saí em 1983 para vir para o Rio de Janeiro, no BNDES

P/1 – Como é que se deu o seu ingresso no BNDES, por favor?

R – Bom, eu era diretor do Banco de Desenvolvimento... Já era funcionário desde 1969, 1970, que era funcionário do Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia e um dos presidentes que tinha em 1983 era Jorge Lins Freire, que veio para o Rio de Janeiro convidado para substituir um outro baiano, que se chamava doutor Luís Sande. E o Jorge Freire, como eu era diretor dele, ele era presidente do Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia, ele me chamou para acompanhá-lo aqui nessa missão para ser presidente do Banco e se eu gostaria de vir com ele trabalhar com ele aqui no Rio de Janeiro. Então, o meu ingresso no Banco foi todo... Teve origem aí. Eu vim em 1983, 14 de outubro 1983. Cheguei aqui ao BNDES e vim realmente para convite do meu prezado e _____ amigo Jorge Lins Freire, que foi presidente do BNDES de setembro de 1983 a setembro de 1984.

P/1 – O senhor lembra do seu primeiro dia aqui no BNDES?

R – O BNDES, eu tenho uma história curiosa porque o Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia é um banco que tem toda a origem... Os bancos de desenvolvimento estaduais, tudo, a origem foi calcada em cima de uma política do BNDES que queria ter braços de desenvolvimento em vários Estados. Então tinha... Tem associação de banco de Desenvolvimento inclusive que o BNDES, o presidente... Tem a presidência do conselho dessa associação. Portanto, eram bancos que foram criados sob a liderança, inclusive, do BNDES. Eram bancos estaduais, mas que tinham uma grande vertente voltada para o desenvolvimento e para o fomento local das regiões.

P/2 – A criação desses outros bancos, o senhor se lembra, mais ou menos, qual foi o período?

R – Eu acho que esses bancos vieram de 1964, 1965...

P/2 – Década de 60 então?

R – Por aí. Após a Revolução. Então, o banco de desenvolvimento, eles foram todos criados. Em todos os Estados tinha banco de desenvolvimento, onde o BNDES realmente... A relação maior que os bancos de desenvolvimento tinha... Eles tinham era com o BNDES porque era o supridor de recursos desses bancos nas linhas de repasse do BNDES. E eu me lembro que iam alguns técnicos do BNDES, iam aos bancos de desenvolvimento fazerem acompanhamento, fazerem, inclusive, inspeções nos diversos projetos financiados pelo Banco, com recursos do BNDES. Portanto, oriundo de repasse. Eu me lembro que eu tinha uma vontade muito grande de fazer estágio no BNDES e tenho um colega nosso, uma pessoa, inclusive, muito querida minha, a que eu estimo muito, que hoje está fora do Banco. Pediu licença, que se chama Renato Gomes e eu me lembro que em ano dessas missões que foi no Desembanco, que era o Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia, o Renato Gomes foi visitar um projeto comigo e eu falava com o Renato: “Renato, como é que faz para que a gente possa ter um estágio no BNDES?”. Era realmente meu sonho ter um estágio. Eu como oriundo de Banco de desenvolvimento, onde foi a minha primeira... O meu primeiro emprego após formado em Economia era... Foi o Banco de Desenvolvimento da Bahia. Então... E tinha o BNDES como o banco que era supridor dos nossos recursos, eu tinha muita vontade de vir trabalhar, estagiar, aqui no BNDES. Então, quando em 1983 eu fui convidado pelo presidente Jorge Lins Freire que era, então, presidente do Desembanco da Bahia, para vir para o Rio, foi uma satisfação muito grande. Eu acho que foi realmente uma das grandes dádivas que Deus me deu, foi eu ter realmente vindo para o Rio de Janeiro e ter vindo para o BNDES. Porque a minha carreira profissional, ela se consolida por um aprendizado nesse banco. Portanto, eu acho que foi o início da minha carreira, eu diria, foi todo aqui no Rio, a partir de 1983 no BNDES.

P/1 – O senhor veio trabalhar especialmente em que área, em que departamento?

R – É interessante. Ele como era presidente do Banco, me chamou para ser diretor de uma subsidiária do BNDES, que era a Finame. Então, hoje eu diria que... Eu não sei se tem outro, mas eu sou dos funcionários do Banco, aquele que mais tempo tem cargo executivo porque eu já vim para ser diretor de uma subsidiária que é a Finame, onde eu aprendi os primeiros passos, no BNDES, com os meus queridos amigos e colegas da diretoria. Elymar da Silveira e o nosso querido amigo Viváqua, que era colega meu na diretoria na época e que me ensinaram a tratar, a ver as coisas, inclusive, junto ao Banco, a tal meus primeiros passos no BNDES. Então, são pessoas a que eu estimo muito e tenho uma grande admiração. Então, aí na Finame era a área que... Com a subsidiária integral do Banco, eu era diretor de operações da Finame. A Finame tinha três diretores. Eu era o diretor executivo. Um diretor financeiro administrativo e um diretor de operações. Eu vim para ser diretor de operações da Finame, convidado pelo doutor Jorge Lins Freire na época.

P/1 – Então, como é que foi um pouco, assim, da tua trajetória, por favor?

R – Aí eu fiquei na Finame. Tive também o prazer de conhecer além dos meus colegas do Banco, como a Finame tinha uma ligação intrínseca com a presidência, porque o presidente da Finame era o presidente do BNDES. Quem comandava a Finame era o presidente do BNDES, com as diversas mudanças que ocorreram em 1983 para cá, eu tive o prazer de estar e conviver com todos os presidentes dessa casa, que foram, entendeu? Quase que, depois de 18 anos, quase um por ano a média, dali é um por ano, porque foram 17 presidentes de 1983 até hoje. Então, você faz as contas e vê que é quase um por ano. Eu tive a grata satisfação de conviver com todos eles de perto e todos são meus amigos. São pessoas, inclusive, que me ensinaram muito a trabalhar e a caminhar na minha trajetória profissional no BNDES. Então, essa relação intrínseca que eu tinha com a presidência me deu junto com os meus colegas da Finame, me deu uma certa... Eu diria, consolidou mais a minha posição no Banco, oriundo de um outro Banco que vinha, que eu cheguei aqui, mas consolidou pelo menos a minha integração junto ao BNDES. Como eu tinha muita relação com a presidência que assumia e a presidência tinha ao lado deles, diretores todos, as pessoas, os superintendentes etc, eu convivi muito com todos eles e eu acho que a minha trajetória... Eu fiquei na diretoria da Finame até 1990, está certo? Não na mesma diretoria e me tornei diretor executivo da Finame, a partir de 1992, se eu não me engano. A Finame tinha três diretores; o diretor executivo, como lhe falei, e dois diretores operacionais. Eu era o diretor executivo. Me reportava ao presidente do Banco. Em 1990, com... Na presidência do doutor José Pio Borges, doutor José Pio Borges me convidou para ser diretor do Banco e levou o meu nome ao ministro e em seguida ao presidente da república. E em 1994... Não, 1999, 1999... Aliás, 1999... Perdoe. Em 1990, eu ainda era diretor executivo da Finame. Em 1999 é que eu me tornei diretor do Banco, convidado por doutor José Pio Borges. Portanto, hoje eu continuo diretor do Banco. Estou diretor, estou diretor.

P/2 – Respondendo por que área?

R – Respondendo pela área de desenvolvimento regional hoje e pela área de micro e pequena empresa. Quando eu entrei logo... Quando eu fui convidado para ser diretor do Banco, eu fiquei na área de crédito do BNDES e na área de desenvolvimento regional. Já existia a área. Nós, então... Chamava-se Secretaria de Desenvolvimento Regional. Hoje é que transformou Área de Desenvolvimento Regional, mas a minha função foi, portanto, área de crédito que era uma área que tinha a coordenação de... No comitê de crédito era coordenado pelo meu superintendente e eu tinha a área também regional, que também tinha um outro superintendente, que era o Fernando Dornelles e a outra área era o Fernando Marques. Portanto, eu comecei a trabalhar como diretor dessa área e a Finame que também era a minha origem, a Finame também ficou sendo coordenada por mim. Então, eu era diretor da área de crédito. A Finame ficou comigo e também a área regional. Portanto... Aí, a partir daí, eu fiquei ainda com vínculo com a Finame, apesar de não ser diretor da Finame, mas era o diretor do Banco responsável pela Finame perante a diretoria do BNDES. E, hoje, após o nosso planejamento estratégico, a minha função é de coordenador de uma área desenvolvimento regional, do qual eu sou diretor e da área de micro, pequena empresa, onde a Finame está também comigo. Então, para você ver que a Finame é toda a minha origem dentro do BNDES. Toda a minha trajetória, eu diria, que eu fiz na Finame e onde eu tenho muito orgulho de ter criado algumas coisas junto com meus colegas na Finame, alguns programas e ter, eu diria, até ter dado uma maior penetração da subsidiária dentro da própria organização. Portanto, eu me sinto um dos artifices junto com os meus colegas, de ter podido fazer isso.

P/2 – Eu gostaria que a gente pudesse falar agora um pouco, então, sobre essas duas áreas que estão sob a sua responsabilidade. Vamos começar pela área de desenvolvimento regional; o que o senhor poderia contar para gente como que é essa atuação do Banco, como que é um pouco o histórico, o senhor que já vem de um banco de desenvolvimento da Bahia, quais são as dificuldades dessa área? Se é mais difícil a gente conseguir investimento, apoio para... O senhor...

R – Olha, é o seguinte; eu acho que essa área de desenvolvimento regional, desde a sua origem, o BNDES sempre teve muito cuidado em tratar as áreas, as regiões mais deprimidas do país de forma diferenciada, sob uma forma de participação de financiamentos maiores, taxas de juros menores, prazos maiores para essas regiões, que são as regiões realmente que você tem mais dificuldade e que pela própria estrutura macro-econômica do país não foi possível se desenvolver de forma igualitária, né? Então, os bancos de desenvolvimento dos Estados exatamente foram feitos para que a gente pudesse fomentar o desenvolvimento local e trazer realmente, fazer com que você saísse da mesmice, que tinha nos programas de Governo, quando você não podia até ter uma criação e uma performance melhor do setor industrial, do segmento de prestação de serviços, no segmento comercial e principalmente no segmento industrial, que era o grande hiato, que é o grande hiato que existe entre as regiões desenvolvidas e as menos desenvolvidas, por um problema de geração de emprego. Você só gera emprego, fazendo e tendo projetos estruturantes em cada Estado, em cada região do país. Então, o que gera emprego e gera renda são os grandes projetos estruturais. O BNDES sempre diferenciou essas regiões com o tratamento diferenciado nas suas linhas, nas suas operações. A área de desenvolvimento regional, o que [requer] planejamento estratégico quando nós... Todos nós da diretoria e funcionários do Banco trabalhamos em cima de planejamento estratégico, verificou-se que a gente teria que dar mais atenção a essa coisa do desenvolvimento regional porque o Banco é um Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Então, deveria se olhar mais, de uma forma mais abrangente, eu diria até mais pontual, fazendo um trabalho mais dirigido para essas regiões, de que posições anteriores a que nós tínhamos, onde nós fazíamos os orçamentos, elaboravam os orçamentos do BNDES e nessas elaborações de orçamento, você não tinha designado por Estado quanto é que iria para cada Estado. Isso não tinha, não tem e não terá nunca porque eu acho que isso é o engessamento dos recursos do BNDES. Então, mas é preciso dirigir os recursos não daquela forma anterior que a gente fazia; “Apresentem bons projetos que você terá... Terão... Vocês terão recursos do BNDES.” Então, hoje nós mudamos um pouco essa agenda. A agenda está mais no seguinte; a área de desenvolvimento regional é uma área que busca sair do BNDES, ir para as regiões, tentar junto com os governantes, as autoridades locais, as associações de classe, tentar verificar de que maneira, articulada, a gente pode propiciar desenvolvimento para aquela região. Nada melhor do que o cidadão do seu Estado, os governantes do Estado, as associações de classe de cada Estado, ter foco sobre o que realmente é a vocação do seu Estado, a locação da sua região. Aqui no BNDES fica muito difícil para nós, técnicos, sentarmos em volta de uma mesa, apesar de todo essa expertise que o BNDES tem diversos segmentos da economia e do país. Fica muito difícil você pontuar exatamente os arranjos produtivos que existem em cada localização, em cada localidade, com as suas especificidades, com seus defeitos, suas virtudes. Então, eu acho que o papel do Banco hoje é numa agenda positiva, numa agenda pró-ativa, buscando uma integração e uma interlocução com esses agentes e esses atores, no sentido de que a gente possa minimizar ao máximo esse

hiato enorme que ainda existe entre a Região Sul e a Região Sudeste e a Região Norte - Nordeste - Centro-Oeste. Então, o papel da área de desenvolvimento regional é um papel, que eu diria, de articulação. É um papel de... Até que eu diria, de garimpagem dos projetos. Você vai a região, vai a cidade, vai ao Estado e garimpa projeto, busca, tenta prospectar projetos, de maneira que você possa trazer para o BNDES bons projetos. Aí sim, e não você aguardar sentado que venham bons projetos.

P/2 – Então essa é a grande mudança agora com o planejamento estratégico do BNDES ir ao local?

R – Essa é a mudança radical. O Banco ir ao local, o Banco articular, o Banco procurar ver uma prospecção e verificar de que maneira nós podemos fazer bons projetos para o BNDES, mas indo ao local, verificando, passando os dias, formatando com as autoridades os projetos e vim para cá. Então, essa é a grande mudança que o planejamento estratégico trouxe, principalmente nessa área de desenvolvimento regional. E aí nós estamos falando de projetos que não são projetos... Nem todas a vezes, nem todos os anos, tem projeto como um projeto da Ford da Bahia, um projeto da Siderúrgica do Ceará que, possivelmente, nós estamos analisando aí e consequentemente eu acho que nós teremos, assim, projeto estruturante no Ceará.

P/2 – A Ford vocês apoiaram?

R – A Ford nós apoiamos. O BNDES apoiou. Difícilmente você tem um projeto de Carajás, dificilmente você vai ter um polo petroquímico no Estado do Nordeste. Tudo isso, você tem que buscar hoje, não só os projetos estruturantes, mas também arranjos produtivos locais que geram empregos e geram renda. Então, esse é o trabalho do Banco inovador. Eu acho que isso muda radicalmente a forma do Banco pensar, sem desmerecer de tudo que o Banco fez para essas regiões até então. Mas nós estamos aprimorando os instrumentos. Nós estamos entrando numa nova roupagem aos instrumentos existentes, de forma que você possa otimizar o produto do Banco.

P/2 – Gostaria só de tentar distinguir, até mesmo para... Enfim projetos estruturantes seriam esses projetos maiores; Camaçari, Ford...

R – Ford, Carajás...

P/2 – Que vem com toda...

R – Que vem com um efeito multiplicador terrível de emprego, de renda, porque são projetos realmente de um volume significativo de capital, entendeu? São empregadores, geradores de muita renda, mas nem sempre você tem pela própria localização dessas regiões... Há dificuldades inclusive. A infra-estrutura etc etc, você não tem todo ano um projeto de uma montadora de automóvel numa região dessa. Eu como nordestino, gostaria muito que em cada Estado do Nordeste tivesse uma Ford, uma GM, uma Peugeot, uma Renault, mas infelizmente não é possível porque essas empresas se localizaram realmente naqueles Estados que tinham realmente uma condição de estrutura melhores, condições de infra-estrutura melhores, que são Rio, Minas, São Paulo.

P/2 – Mas está tendo uma imigração de algumas fábricas para o Nordeste, né?

R – Já está tendo, já está tendo. Inclusive, isso para gente também está sendo muito positivo porque você está verificando que você está melhorando o poder aquisitivo dessas regiões. Com isso você tem uma oferta, inclusive, de projetos maior, por conta do seguinte ou a demanda ao BNDES de financiamento maior. Então, eu acho que quando você oferta a uma dessas empresas condições melhores de... Que ela possa se instalar, dando benefícios fiscais, dando incentivos para que ela se instale naquela região, você está criando uma maior oferta para essas empresas, consequentemente uma demanda maior para o BNDES. Daí porque eu acho que esse é o papel do governante, mas o papel do BNDES é exatamente servir de complemento a essas ações e o BNDES está sempre presente, não esperando que o projeto se instale, as relações entre governo e empresa se realizem e o BNDES chegue depois, a gente aqui fica aguardando. A gente tem que estar acompanhando essas ações a todo instante...

P/1 – E tomando a iniciativa?

R – E tomando a iniciativa, dizer: “Nós estamos aqui, estamos juntos! De que forma nós podemos ajudá-los etc.” Então, esta é a maneira, que me parece, que é um raio de 360º que muda da história do Banco, no que diz respeito ao desenvolvimento regional.

P/2 – Gostaria também de ver; o senhor falou em projetos estruturais, que a gente acabou de falar e comentou sobre os arranjos produtivos, né? Esses arranjos seriam outras opções menores do que esses projetos estruturantes seriam...

R – Perfeito. Vou te dar os exemplos; você tem, por exemplo, vamos sair aqui do Rio de Janeiro, você tem no Rio de Janeiro, aqui em Friburgo, um pólo de confecções fantástico. Exportam, ele estão produzindo muito bem, fazem o produto de muita categoria, com muita competitividade. Então, o que que nos cabe? Isso é o arranjo produtivo local. Existe pólo de confecção, o que é que você precisa fazer? É chegar lá. Eu te chamo e denomino isso, de comunidades de interesse. São comunidades formados por pequenas empresas e médias empresas que tem o mesmo interesse em vender, o interesse em comprar. Eles, às vezes, compram de um mesmo fornecedor, vendem ao mesmo cliente. Então, são comunidades de interesse. Então, o que é que cabe ao BNDES como instrumento de crédito? É sentar, ir lá nesse local e organizar o setor? Não. Cabe a outras associações, como Sebraes, sociedades de micro, pequena e média empresa, área de desenvolvimento da prefeitura, do Governo, organizar sobre uma orientação até do BNDES, no que diz respeito ao crédito. Então, o que eu chamo de arranjos produtivos locais é você, é o que hoje você está denominando de os famosos (clastras?) que existe na Inglaterra, existe na Espanha, existe na Itália. São os (clastras?) que são agrupamentos de empresas que tem o mesmo objetivo, o mesmo fim, produzem produtos similares e se organizam para que, em grupos, eles possam serem mais competitivos e serem mais eficazes, principalmente num mundo globalizado como esse. Portanto, eu te dei o exemplo do polo

de Friburgo, como posso dar o exemplo a você do pólo de carnicultura do Rio Grande do Norte, que é o cultivo de camarões de cativeiro. Tem vários pequenos empresários que tem cultivo de camarão em cativeiro nessas regiões. Então, que trabalho nós estamos fazendo hoje junto com o Sebrae, junto com as organizações locais? É buscar alternativas de melhor otimizar esse segmento porque a medida que eles façam a coisa isoladamente, sem orientação, a tendência é a mortalidade. A pequena e a média... A pequena empresa e a microempresa, ela nasce e morre numa velocidade estúpida. Então, o que você tem que fazer é já que ela nasceu, tentar consolidá-las, de forma que você possa arrumar em arranjos, que eu chamo de arranjos produtivos locais. Por que? Por que que é local? Porque é a vocação local. Não adianta você querer fazer do Rio de Janeiro camarão de cativeiro. Não tem, não é a vocação. Fruticultura irrigada é nas regiões onde você pode ter fruticultura irrigada. Onde é? No Nordeste brasileiro tem lá toda uma área propícia para fazer isso.

P/2 – Qual é a área?

R – A área do oeste da Bahia, a área de Petrolina...

P/2 – Petrolina?

R – Juazeiro, a área do Rio Grande do Norte do Vale do Açu, o Vale do Aquari no Ceará. Então, são regiões próprias, vocacionadas para aquele tipo, aquele segmento de empresa. Então, cabe só ao Governo organizar. Não é o BNDES que vai fazer a organização. O BNDES é um elo da corrente de organização e esse elo é crédito. Às vezes, o crédito chega muito depois, muito depois da gestão. Então, você primeiro tem que ter a gestão da empresa, a organização da empresa, para que o BNDES chegue concreto. Nós estamos presentes nesse trabalho. O BNDES está presente, está tentado. Antes eu dizia: “Se organizem e venham.” Não. Antigamente, a gente dizia: “Se organizem, vão, procurem lá as associações de classe, se organizem e venham aqui ao BNDES depois de tudo ok”. Não, nós estamos fazendo o contrário. Nós estamos indo. “Se organizem.” “Estamos presentes. Nós estamos aqui.” Chamou, nós _____ essa interlocução nossa é fundamental porque o micro, pequeno empresário, ele acredita muito em crédito. Para ele, toda vida dele, é crédito. Ele acha que tem de ter crédito e tem que ter mesmo porque realmente ele não tem recurso para capital de giro, ele não tem recurso para investir. Então, o crédito realmente é o grande farol para ele. Você tem que mostrar para ele, que “Olha, você está aqui, a cenoura está aqui.” “Eu vou te dar a cenoura. Agora você tem que se organizar para comer a cenoura”. Então, como é que você faz? Só mostra a cenoura e ele fica lá. O cara morre, não chega junto de você. Morre antes de chegar aqui. Então, você tem que ir lá, mostra cenoura, ele sente o cheiro da cenoura. Ouve, você diz: “Eu vou te dar. Agora, vem cá. Eu vou te dar o recurso, mas vem... Você tem que se arrumar, você tem que se organizar. Você não basta chegar aqui, com fome, morrendo. Você tem que chegar saudável, musculoso, dizendo eu quero comer cenoura.” E aí nós vamos te dar os meios para que você coma cenoura.

P/2 – O senhor falou agora em pequena, média empresa, né? Então, é todo um trabalho que se entrelaça, essa atuação regional e...

R – Tudo.

P/2 – Que não dá para esperar só os grandes projetos como o senhor mesmo já falou.

R – Perfeito.

P/2 – Então...

R – Estão totalmente interligados. Essa sinergia muito grande nisso que você está perguntando.

P/2 – Nessas áreas?

R – Nessas áreas porque...

P/2 – O camarão é exportado também?

R – É exportado, claro.

P/2 – Então, é uma pequena empresa...

R – Isso, mercado interno e principalmente exportação. Hoje no Brasil nós estamos exportando 150 milhões de dólares de camarão. A gente exportava três anos atrás 20 milhões. A projeção para exportar esse ano de 2002 são 350 milhões de dólares de camarão. Agora, como é que exporta o pequenininho que faz lá os seus mil quilos, dois mil quilos. Vai saber exportar? Ele não sabe nem o que é isso. Então, você tem que preparar ele para isso. Somos nós do BNDES? Não. Nós não podemos ligar para associação que trata do assunto. Ligar para Apex que é a Associação de Promoção de Exportação, dizer: “Olha, tem um pólo que está se desenvolvendo na região tal. Era interessante que vocês pudessem mandar uma missão lá”.
, Essa interlocução a gente faz.

P/2 – Essa orientação também. Vocês orientam também esse...

R – Não, essa orientação é mais dos órgãos.

P/2 – Ah, tá.

R – Porque eles têm mais expertise em fazer isso do que nós, do BNDES. Nós somos crédito, nós somos um órgão de crédito. Agora, para que a gente dê crédito, a gente precisou orientar o crédito. E o que nós estamos fazendo é exatamente um processo de orientação do crédito. E está... A sinergia entre desenvolvimento regional e a micro, pequena e média empresa é muito grande porque as áreas menos desenvolvidas crescem exatamente com uma densidade muito grande de micro, pequenas e médias empresas. Então, está a sinergia... O desenvolvimento regional casado com o segmento da micro, pequena e média empresa é fundamental. Está aí porque que eu coordeno no BNDES a área de desenvolvimento regional e de micro, pequena e média empresa. Eu acho que são dissociáveis. Você tem que realmente... O diretor de uma área tem que ser diretora da outra porque são duas coisas que estão realmente com o link muito forte porque quando você desenvolve e fala em arranjos produtivos locais, nós estamos falando exatamente de micro, pequena e média empresa, que o grande projeto estruturante vem ao BNDES. A Ford veio ao BNDES, a usina vem ao BNDES...

P/1 – Nesse caso, o BNDES é que vai a esses...

R – Ah, vamos...

P/1 – Aos locais.

R – Completamente inversa a posição. É uma via que funciona de uma mão só. Não tem de duas mãos para micro, pequena e média empresa. Você tem que estar presente. Como o BNDES não tem agência, a gente serve dos nossos grandes parceiros que são os nossos agentes financeiros. Toda rede privada e pública do país financeira, todos os bancos, eles são agentes do BNDES. Eles repassam recurso ao BNDES. Eles têm capilaridade, mas um banco, ele tem a capilaridade de emprestar o dinheiro ao cliente, mas para o cliente ir a ele, tem que ir organizado. Quando você se dirige a um banco para pedir o cartão de crédito a um banco, quando você se dirige para pedir uma conta especial ao banco, como é que faz? O banco te pede cadastro. Procura saber quem você é, de onde você é, o que é que você tem, quais são os seus bens. Então, ele só te dá o cheque especial no momento que vê o seu cadastro. Então, como os produtos do BNDES são vários, você tem que orientar o pequeno e o médio e microempresário para que ele se dirija ao banco. Que banco? Não é o BNDES não. É o agente financeiro. É o Bradesco, é o Itaú, é o Sudameris, é o Real, é o Alfa, é o HSBC etc, Banco do Brasil, Banco do Nordeste. Então, para que ele se dirija a esses bancos e a gente quer sucesso no acesso ao crédito tem que orientar o crédito. Então, é esse trabalho que o BNDES está junto com as organizações, com a federação das indústrias. Nós temos, inclusive, hoje, 22 postos avançados, que nós chamamos Postos Avançados do BNDES dentro das federações das indústrias de 19 Estados brasileiros. Como é isso? É a gente formando funcionários das federações para que eles tenham, online, todas as linhas do BNDES para poder prestar informações aos seus associados, que são micro, pequeno, médio e grandes. Então, isso é o que? É o BNDES presente, facilitando acesso ao crédito do micro, pequeno e médio empresário.

P/2 – Eu queria saber, por exemplo, esse crescimento e esse reconhecimento do peso dessas pequenas e médias empresas... Enfim, com a criação da Fipeme em 1960 já foi um reconhecimento da criação. Qual foi o outro grande momento de... Também de aumento desse apoio do Banco?

R – Olha...

P/2 – É o que? Está sendo agora? Foi...

R – Não, não, não. Eu acho que o Banco sempre apoiou a micro, pequena e média empresa através da Finame. A instituição da Finame em 1964 foi exatamente... É um ovo de Colombo. Não existe país nenhum no mundo que tenha um órgão como a Finame. Ou seja, a Finame é um instrumento que o BNDES criou, que serve para financiar comercialização de máquinas e equipamento. Em lugar nenhum do mundo tem esse instrumento. Portanto, foi com esse instrumento que nós desenvolvemos o pólo industrial brasileiro, ajudamos a consolidar o pólo industrial brasileiro do setor de bens de capital e com esse instrumento que nós facilitamos a vida do micro, pequeno e médio empresário. Que ele vai a qualquer banco e com uma coisa simples, ele obtém o financiamento para comprar a sua máquina, via linha Finame. Portanto, eu acho que a partir de 1964, o BNDES sempre olhou para a micro, pequena e média empresa. O que nós estamos fazendo hoje é tentando dar uma nova roupagem a esses instrumentos que a gente tinha. Não tem nada novo. Tudo já tinha, só que a gente está dando um.. Mudou o mundo. Então, a gente teve também mudar para que a gente possa dar ao micro, pequeno e médio empresário um acesso maior ao crédito porque somente... Tem a linha Finame. É muito simples; a gente tem é que ver... Olha, orientar, dizer, fazer tudo isso que eu falei com vocês. Nós estamos aprimorando, dando roupagem a linha que já existia, mas o Banco sempre tratou a micro, pequena e média empresa com muita distinção e dando apoio muito grande nas suas linhas de financiamento do BNDES, não só no que diz respeito a taxa de juros menores, mais acessíveis, prazos maiores, participação maior. Portanto, o BNDES sempre ajudou toda a micro, pequena e média empresa de todo país. Não é só do Norte e Nordeste e do Centro – Oeste. Portanto, eu acho que o que a gente vem fazendo é um trabalho de buscar mais e mais otimizar os produtos do banco, de maneira que você torne todos eles mais acessíveis para o micro, para o pequeno e para o médio e para o grande empresário. Esse é, portanto, o papel que o Banco tem... Terá sempre. Não se esgota aqui em hipótese nenhuma. Nós não estamos fazendo o melhor. Nós estamos tentando fazer o melhor. Agora, temos que ter em mente de que é uma coisa que não fica somente em mãos do BNDES. Depende muito da parceria nossa com os agentes financeiros. É fundamental. Nós também estamos fazendo um trabalho muito bom nesta área. Nós criamos uma superintendência também, fruto do planejamento estratégico. Nós criamos uma área que só trata com os agentes financeiros. É a superintendência de agentes financeiros. Aí você há de perguntar: “Mas sempre tratado com agente financeiro? E não tinha isso?” Não, isso era disperso no Banco. Hoje, nós centralizamos isso numa área que trata da relação do agente financeiro. Ou seja, o agente financeiro é um parceiro excepcional do Banco. O BNDES liberou no ano passado 28 bilhões... 26 bilhões e oitocentos, 50% disso foi através de agentes financeiros. Esse ano, nós estamos com o orçamento de 28 bilhões. Sem dúvida nenhuma, 15, 14 bilhões vai ser através de agente financeiro. Então, nós temos que dar a esse parceiro uma assistência maior. Temos que estar junto com ele, conversando, vendo as dificuldades, vendo porque que eles não fazem as operações. Ou seja, tem que ser uma parceria muito grande porque os agentes financeiros são responsáveis por quase 50% dos recursos desembolsados pelo BNDES por ano.

Portanto, criamos essa área. É uma área que trata... Estamos visitando os presidentes, os diretores, os bancos. A diretoria toda do Banco está indo visitar os agentes financeiros. Nós estamos tendo reuniões com eles, no sentido de que? De aprimorar esta relação, visando exatamente o micro, pequeno e o médio empresário. Portanto, eu acho que o Banco está fazendo... Desenvolvendo todo o esforço, no sentido de poder ter na sua carteira a micro, pequena e média empresa tão importante como um financiamento a qualquer grande empresa do país.

P/2 – A categoria micro foi adotada mais recente, né? Que antes era só pequena e média empresa?

R – Pequena é média, é. E com rela...

P/2 – Mas desde quando que, mais ou menos, começa a se adotar também?

R – Foi, eu diria em 1998, final de 1998, a gente começou adotar um procedimento que foi tentar dar a micro, pequena e média empresa o mesmo conceito Mercosul, usado para todos os países do Mercosul. Então, a gente tentou a partir... Foi estabelecer determinados conceitos, onde a micro, pequena e média empresa é aquela que é dividida por segmentos fatura no máximo até 45 milhões de reais por ano, a média. A pequena, sete milhões e pouco e a microempresa é aquela que vai até seis milhões ou até sete milhões. Então, eu acho que é um trabalho que nós desenvolvemos. Está indo muito bem. Nós desembolsamos no ano de 2000, seis bilhões... Cinco bilhões e oitocentos no ano de 2001 e esse ano está previsto desembolsar algo em torno de seis bilhões e quatrocentos milhões de reais para micro, pequena e média empresa.

P/1 – Eu queria perguntar, o senhor falou no caso do camarão, dos produtores de camarão. Tem um outro exemplo que o senhor poderia dar de apoio do BNDES?

R – Tem, de fruticultura, tem de móveis no Pará...

P/1 – Móveis.

R – Móveis. Pólo de móveis desenvolvendo no Pará. Nós estamos trabalhando com o Sebrae, no sentido de puder fortalecer essa cadeia, que é a cadeia produtiva que a gente tem que trabalhar, não é? Porque você tem os fabricantes de móveis que vendem para as grandes lojas de comércio, grandes lojas de departamento. Então você tem que ver a origem. “Onde que é o móvel?” Aí você vai ver, está lá; 20, 30 fabricantes de móveis no Pará, fabricando móveis, dispersos. Então, porque a gente não une, não chama, diz “Vem cá, quais as necessidades de vocês, o que é que vocês estão necessitando.”

P/2 – Mas quem faz esse papel de reunião, de criar esse pólo, esse pequeno pólo, é quem? É o BNDES. Só isso que eu... É o próprio...

R – Não, não. É o Estado.

P/2 – Estado que...

R – O Estado. Cabe a nós, BNDES, identificar aonde é que estão esses pólos. E eles estão dispersos, mas existem associações de classe que cuidam, mas não cuida sobre a ótica do que a gente quer, que é desenvolver esse pólo, de forma que ele se torne competitiva. Aí a gente vai ver o seguinte; quando a gente chega com ação de crédito, o Sebrae chega com ação de gestão, Apex chega com ação de desenvolvimento para exportar. A Camex que é um órgão também do nosso ministério chega com... Mostrando como é que deve ser feito. Então, isso é um trabalho que você tem que fazer e não é simples. Não é o BNDES que sai com a bandeira da gestão, da organização, da exportação. Não, nós _____ com uma orientação, tentando articular isso. Então, esse é o papel do Banco. Agora, façam... Nós não estamos no dia-a-dia fazendo. A gente tem que ver e juntar para fazer os órgãos todos, para que não tenha superposição de algumas ações e que tornam-se inócuas essas ações porque elas estão superpostas.

P/2 – Esse trabalho de mapeamento que é que vocês localizam e tudo, vocês... Existe algum trabalho que comece a se mapear essas regiões menos favorecidas ou menos desenvolvidas?

R – As áreas menos desenvolvidas...

P/2 – Esses pequenos nichos de desenvolvimento estão sendo feitos também algum mapeamento diferente?

R – Tem. Eu diria a você que hoje os Estados brasileiros, eles mudaram significativamente com relação a suas administrações. Você, evidentemente, você tem administrações umas melhores que outras, umas piores, mas que mudou. Mudou, a lei de responsabilidade fiscal veio mais ainda fortalecer essa ideia de mudança administrativa, onde você busca modernização administrativa. E todos os Estados têm os seus órgãos de desenvolvimento, de planejamento, que identificam onde é que estão esses polos, as vocações regionais; Turismo, fruticultura, calçados, todos os Estados localizam. Só que eles fazem isso de uma forma macroeconômica. A micro cabe... Aí que eu digo a você, nós do BNDES saímos e garimpamos esses nichos. Localiza. Aí vai a secretaria de planejamento do Estado diz: “Olha, vocês estão com... Aqui, algumas empresas de calçado e onde ela se situa, onde é que ela se localiza, como é que a gente pode juntar, como é que gente pode ver federação das indústrias”. Com esse posto avançado que nós temos hoje está facilitando muito para isso. Para a gente poder identificar. O Sebrae está também trabalhando nessa direção. Então, são órgãos que, em função dessa modernização do Estado brasileiro, que ele por si só vai ter que ter, a gente com isso a gente também chega junto. E olha, o BNDES está presente desse esforço de vocês, entendeu? Querendo financiar, querendo ajudá-los, como é que a gente faz? É uma busca. A micro, pequena empresa tem que ser uma coisa muito trabalhada, no sentido de você obter resultados. Se não você não obtém. E a melhor coisa é você sair desse prédio monolítico do Rio de Janeiro, na avenida (Shirley?). Maravilhoso, ar-condicionado

dos melhores, entendeu? Garagem, né? Você chega, funcionário do Banco. Isso é um privilégio de todos nós, trabalharmos nesse Banco. Mas tem que sair. Tem que ir lá. Ficar aqui, elaborar política...

P/2 – O senhor viaja muito?

R – Viajamos muito. A área viaja muito. Nós agora estamos fazendo, inclusive, um papel. O doutor Eliezer, nosso presidente junto com toda diretoria do Banco, meus colegas, tivemos uma idéia de fazer reuniões de diretoria itinerante pelos Estados brasileiros, coisa inédita no BNDES. Fazer reunião de diretoria em Estados brasileiros. Onde nós fazemos a reunião de diretoria normal nosso, fechado, e visitando dois, três, quatro projetos apoiados pelo BNDES. Ouvimos as autoridades locais, o Governo, secretários de Estado. Ouvimos os empresários, as críticas e voltamos para cá com outra visão daquilo que a gente financiou. Fomos nós que financiamos, mas nem todos, a não ser o diretor da área teve oportunidade, às vezes, de visitar aquele projeto. Hoje, nós estamos toda diretoria visitando e aí que você vê a importância que o BNDES tem, a importância do apoio que o Banco dá num momento como esse. Você vê na favela, instalada no meio da favela uma indústria, como nós vimos agora no Ceará. E aí a gente vê a história de como foi instalada aquela indústria, que eu financiei, que o BNDES financiou. Então, eu acho que isso para gente é um motivo de muito orgulho e eu acho que o BNDES está realmente no caminho certo, fazendo esse tipo de trabalho. Portanto, eu acho que é uma coisa inovadora.

P/1 – Que projeto é esse do Ceará?

R – Esse projeto do Ceará é um projeto de margarina, e graxas, e gorduras hidrogenadas etc. É um projeto do Grupo Dias Branco, que foi implantado dentro de uma favela. E foram realocizadas 700 famílias e todas as famílias bem realocizadas. Não houve a coisa traumática; tira família para implantar indústria não. Foi feito com muita organização. Eu fui para a inauguração dessa fábrica. Estava lá o presidente da Associação de Moradores com os moradores agradecendo por estar morando em outro local, com outra condição e ali um compromisso do empresário de gerar emprego para aquela região...

P/2 – Para aquela região.

R – Então, isto nós financiamos. O BNDES financiou. Agora, projeto é um projeto grande. Veio ao BNDES, foi solicitado crédito. Quem vai lá? Diretor da área talvez, superintendente. Então, essas reuniões de diretoria em Estados vai fazer com que todos nós da diretoria conheçamos o que é aquilo que você financiou, que você viu. Isso dá ânimo mais a gente, dá estímulo para que a gente continue nesse caminho que a gente está indo.

P/2 – O senhor saberia me dar um exemplo de uma empresa, assim, uma pequena empresa que o Banco apoiou e que tenha mudado de categoria? Uma pequena que tenha virado média ou uma pequena que tenha virado até mesmo uma grande?

R – Olha, e diria a você hoje, eu tenho um exemplo muito... É o ícone para mim. Quando você fala, por exemplo, numa empresa que o BNDES apoiou e que hoje o que que é. Então, nós temos, por exemplo, a Bertim que é o frigorífico que veio aqui ao BNDES os idos de 1996... Não, 1996, 1995, buscar um financiamento para uma compra de máquina no seu frigorífico. Hoje, o frigorífico Bertim é líder de setor no mercado. Comprou vários frigoríficos. Está exportando quase que 500 milhões de dólares por ano. Faturamento de aproximadamente um bilhão de dólares, o que significa que essa é uma média empresa que foi transformada em grande grupo empresarial. E está lá o dedo do BNDES, a ajuda do BNDES. Esse é um exemplo _____ que exista, entendeu? De empresas que se tornaram pequenas. Aprovamos agora recentemente, um ano atrás, dois anos atrás, uma empresa que se chama Netuno lá em Pernambuco. Era uma pequena empresa que tinha um processamento de pesca. Ele pescava e produzia para o mercado interno...

P/2 – Ah, de peixe congelado?

R – De peça congelada. Netuno está exportando hoje, exportando barbaramente. Então, é uma pequena que vai se tornar grande. Agora, com passos curtos. Não precisa passos largos, se não você se perde lá na frente. Você tem que ser competitivo e aí está indo. A empresa está indo. Cada dia mais está aumentando as suas exportações, suas vendas. Era pequena, está se transformando numa média. Está aqui há um ano, dois anos para se transformar numa grande. Esse é o papel do Banco. É tentar dar os passos primeiro e acreditar no empresário. Nós temos hoje que mudar um pouco a filosofia de que pega o balanço do Banco, os balanços das empresas aliás, e olha a retrospectiva dela. Não, nós temos que pensar agora é no futuro. Quem é o empreendedor, qual é o conhecimento que ele tem desse setor? Vamos investir nele, vamos para frente. Isso é conhecimento. É isso que o Banco tem que fazer. Nós temos que fazer isto e nós estamos, paulatinamente, investindo nisso. Nossos técnicos estão conscientes disto. Nós estamos, cada dia mais, tentando buscar o melhor para que a gente possa servir ao país. Então, eu acho que esse é o papel nosso, de funcionários públicos, de burocratas do Governo como nos chamam, mas que, com muita honra, nós somos formados assim. Sem dúvida nenhuma, eu tenho certeza que nós estamos dando a nossa contribuição ao país.

P/2 – E quais são as suas expectativas para esse desenvolvimento regional, para essa atuação do Banco dentro das perspectivas das metas 2000-2005?

R – Olha, vou estender um pouco a tua pergunta para 2000 e 2050. Eu tenho certeza que da forma como o país está sendo conduzido, da maneira e do esforço que o Banco BNDES está fazendo na linha de... Do desenvolvimento regional é um instrumento de ajuda. Não é o BNDES sozinho que fará isso, mas eu tenho quase que certeza gostaria de estar vivo para que hoje pudesse estar fazendo de novo entrevista como essa, dizer a vocês que “Nós acabamos o hiato entre as regiões desenvolvidas, as regiões subdesenvolvidas. Portanto, a minha grande expectativa é que até 2005, já trazendo para o horizonte que você me perguntou, é que nós possamos dar e plantar as primeiras árvores, para que a gente possa colher o fruto maior. Sem dúvida nenhuma vai demorar menos. É coisa de 40 anos, por aí, porque os índices são muito baixos ainda. Mas eu tenho a grande esperança, expectativa e desejo enorme de que a gente possa mais e mais minimizar essa relação cruel do rico e do pobre.

Portanto, eu acho que a gente, todos nós, temos... _____ ricos, mas sendo realmente ter água, luz, telefone, alimento, local para você poder morar. E hoje se você for ver, saiu aí os índices do IBGE publicado. É só você olhar para você ver a disparidade que existe de uma região e de outra. Então, a minha grande esperança é que a gente possa realmente num longo prazo, a gente reduzir definitivamente esses hiatos. Agora, para 2005, que é um espaço menor, eu se Deus quiser, estaremos aqui conversando de novo sobre esse assunto. Nós, sem dúvida nenhuma, vamos reduzir bastante porque o BNDES está... Será um instrumento de redução desses hiatos sem dúvida nenhuma.

P/2 – Gostaria de... Terminando, perguntar o que é o BNDES para o senhor?

R – O BNDES, eu vou até repetir uma coisa que eu ouvi de um colega meu; o BNDES é um sonho, sabe? Que eu, como nordestino, baiano, vindo para cá em 1983, eu tornei esse sonho uma realidade e vi o que era o BNDES, o que significou para mim e o que significa o BNDES para tantos e tantos brasileiros que hoje estão empregados, empresas prestadoras... Prestadoras de serviços, no comércio, na agricultura, graças a ... Também um pouco do apoio que o BNDES deu. Portanto, o BNDES para mim é... O meu colega dizia que era uma fábrica de sonhos, mas é uma fábrica se sonhos que se tornam realidade para cada brasileiro que tem.. Teve, pelo menos, o privilégio de estar empregado hoje numa empresa que o BNDES financiou. Portanto, o BNDES é a minha casa. Eu considero algo, assim, que para mim foi uma satisfação imensa como nordestino ter vindo para cá e ter aprendido com meus colegas hoje o que eu sou, que eu devo inteiramente a eles a forma, acolhida que tiveram comigo e a maneira como sempre me trataram. Portanto, esse é o BNDES que eu adoro.

P/1 – Tá. Bom, o BNDES está fazendo 50 anos, o que o senhor acha desse projeto de memória de 50 anos e de ter dado o seu depoimento?

R – Eu acho um trabalho fantástico. Eu acho que é a memória, né? A memória do... Você tem que ter memória, as instituições têm que ter memória. O BNDES não tinha isso. Então, é uma coisa inovadora, é uma coisa que eu acho profícua e eu acho que é fantástico esse trabalho. Eu acho que o BNDES está de parabéns, a área está de parabéns, a Bete de São Paulo que está junto conosco promovendo isso, a diretoria... A diretoria, todas essas que passaram por aqui. Agora mesmo saiu um colega nosso daqui, que deu o seu trabalho, tem efetivo trabalho prestado na casa. Isso é uma honra, é uma grande família.

P/1 – E ter dado seu depoimento, o que que achou?

R – Eu achei ótimo. Eu fiquei, inclusive, preocupado quando vocês falaram do tempo e eu como baiano falo muito, mas achei ótimo e se eu pudesse ficar mais duas, três horas, eu ficaria conversando com vocês.

P/1 – Está bom. Super obrigada.

P/2 – Obrigada.