

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

BNDES: 50 anos de desenvolvimento (BND)

"A instituição são as pessoas"

História de [Eleazar de Carvalho Filho](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 26/10/2018

Nome do Projeto: BNDES 50 anos
Depoimento de Eleazar de Carvalho
Entrevistado por Márcia de Paiva e Rosana Mizziara
Rio de Janeiro, 14/05/2002
Realização Museu da Pessoa
Código: BND_TM018
Transcrito por Elisabete Barguth
Revisado por Lígia Furlan

P/1 – Para iniciar, (vou?) perguntar antes o seu nome, local e data de nascimento.

R- Eleazar de Carvalho Filho, nascido em São Paulo, capital, em 26 de julho de 1957.

P/1 – Bom, a gente vai pular aquela parte que a gente já fez na cabine. Eu gostaria de perguntar, começar sabendo como é que foi a sua entrada aqui no BNDES, pra qual cargo e como é que foi o convite.

R – Eu sempre tive muito contato com o BNDES, trabalhando em instituições financeiras privadas. No começo de 2000, quando o Francisco Gros ingressou no banco, me fez um convite - deve ter sido por volta de março de 2000 - para entrar no BNDES na BNDESPAR, como Diretor Superintendente da BNDESPAR e como diretor do banco, responsável pela área de desestatização. O convite se deu nessa época, eu fiquei muito surpreso e honrado, mas aceitei imediatamente, lógico, porque é uma oportunidade que qualquer brasileiro teria muito orgulho em ter.

P/1 – E quais foram os principais projetos ou qual foi sua meta naquela época, no BNDESPAR?

R- Olha, o banco estava ainda na fase anterior ao planejamento estratégico, e a BNDESPAR sempre foi muito atuante no mercado de capitais, sempre teve uma presença marcante, não só nas operações que conduzia, na sofisticação das operações, como também no investidor que visou a capitalização da empresa brasileira ao longo dos anos, então uma carteira de muito vulto. Diria que a primeira operação grande que comecei a trabalhar foi justamente com a venda de ações da Petrobrás, que era um processo que a BNDESPAR fez um edital. O banco, melhor dizendo, um anuente... A fase de consultoria já tinha sido concluída, e daí estava justamente a fase de pré análise de uma operação que veio a ser uma oferta pública de ações, em agosto de 2000, foi uma operação emblemática, porque foi a primeira que se utilizou no chamado... Podia se chamar de privatização de massa, mas certamente uma oferta no varejo em grande escala. Acabou sendo a terceira maior operação realizada num país emergente - as duas maiores foram feitas por empresas chinesas da área de telecomunicações -, e foi realmente um trabalho muito bonito, se utilizou o Fundo de Garantia pela primeira vez, foram 300 mil brasileiros que se inscreveram em ações, um trabalho muito intenso. Eu diria que esse foi certamente um trabalho importante, e foi conduzido pela área imediatamente após a minha entrada. Nós tivemos também algumas outras operações que começaram a ser também identificadas, e eu me lembro quando o presidente Gros entrou no banco. Ele falou, no discurso de posse, que algumas áreas que eram áreas competitivas precisavam de reestruturações que seriam conduzidas pelos empresários, e não pelo banco. Ele se referia especificamente à questão da siderurgia e mineração, questão do papel e celulose e a questão da petroquímica como áreas que o Brasil tem companhias fortes, mas precisava, talvez, consolidá-las. Então nós começamos a acompanhar o processo que veio a ser chamado de “descruzamento de ações”, entre a Vale do Rio doce e a CSN [Companhia Siderúrgica Nacional], para mim foi uma operação muito importante

que foi conduzida, ela acabou sendo concluída no ano de 2001, mas ocupou uma boa parte do segundo semestre do ano de 2000, e se mostrou muito importante quando, agora, nós podemos enxergá-la um ano após um pouco mais do que isso, porque a Vale, principalmente, restabeleceu padrões de governança, orientação estratégica, saiu de algumas áreas de atuação, como foi o caso de papel e celulose, pôde se preparar para crescer e pra competir, levando a operação de ações que nós podemos falar que depois, inclusive, foi uma venda pulverizada também. Mas no caso da CSN, essa companhia também tem um controle consolidado, uma empresa extremamente eficiente do ponto de vista de custo de produção e também poderia estar se posicionando para um crescimento da economia, então eu acho que essas operações foram importantes, foram concluídas com êxitos. Na época da minha entrada, da entrada do Gros do banco, já havia se comprometido com uma operação de apoio ao Grupo Ultra, que seria a privatização ou a conclusão do processo de privatização da Conepar e, portanto, da Copene. Esse processo acabou, enfim, sendo adiado algumas vezes, e foi vencido por outro grupo. Eu diria que, apesar do banco ter se colocado ao lado da empresa brasileira, que inicialmente veio primeiro ao banco, apresentou um plano de reestruturação, um plano de crescimento, um plano que envolvia o mercado de capitais e, portanto, mereceu o apoio do banco. Acabou não sendo vitoriosa, mas também foi parte de um processo que justamente nessas três áreas: petroquímica, siderurgia e o papel e celulose, nós vimos grandes avanços ao longo desses dois últimos anos.

P/2 – Ainda tem muita coisa pra desestatizar? O senhor não falou nada nessa expressão.

R- Sem dúvida, porque se nós olharmos o processo de desestatização, que já atingiu 105 bilhões de dólares norte americanos, é uma privatização que foi conduzida numa escala muito importante. Nós temos agora, talvez, uma vertente que está sendo introduzida paulatinamente, que é essa questão das ofertas de varejo, das vendas pulverizadas. Nós já anunciamos publicamente que gostaríamos de fazer uma venda pulverizada de ações do Banco do Brasil, ao mesmo tempo em que o governo reterá o controle do Banco do Brasil. Também na questão da reestruturação do setor elétrico, para o caso da empresa Furna Geração, também foi definido que o modelo de privatização seria um modelo de venda pulverizada, na criação de uma corporação pública brasileira. O que quer dizer isso? É uma companhia cujo controlador não será um grupo, uma companhia ou um consórcio, mas cujo o controle será pulverizado e os acionistas - a exemplo das empresas principalmente nos Estados Unidos, mas também na Europa - seriam os indivíduos, seriam os brasileiros ou os investidores institucionais, então é um processo que já foi anunciado. Mas, voltando à questão do que falta ser feito, essencialmente nós fizemos no setor elétrico, para começar por ele uma boa parte ou quase a totalidade da distribuição. Fizemos muito pouco em relação à geração de energia, então esse é um setor que faltará ser feito se nós quisermos, de fato, ter um modelo que permita uma sinalização de preço de mercado, que tenha segmentos competitivos, como é o caso geração... E que, portanto, possa se atrair novos investimentos, que eu acho que é fundamental para o crescimento do país, então esse seria um lado que faltaria, vamos dizer assim, na questão da energia elétrica. Todo saneamento, água e saneamento são setores que não foram privatizados ainda. Nós vimos algumas companhias, como é caso da Sanepar, no Paraná ou como recentemente foi o caso da Sabesp, em São Paulo, que inclusive aderiu ao chamado “novo mercado” da Bolsa de Valores de São Paulo. Quer dizer, ela, que já tinha só ações ordinárias, se comprometeu com um padrão de governança que dá ao acionista, ao investidor, uma garantia de transparência, uma garantia de gestão que respeite o minoritário, e por isso eventualmente a capacidade de catar recurso, para permitir o seu crescimento. Agora, o modelo, no que diz respeito à desestatização ou à parceria, ou novos investimentos no setor de saneamento e água está por definir. Está no congresso uma lei que está em discussão. Portanto, a partir da definição de um modelo, de um marco regulatório - dado que as concessões de água e saneamento são municipais - poderá se abrir uma oportunidade nos estados para algo que é essencialmente um setor que carece investimentos, porque boa parte da população não tem, ainda, acesso a água tratada e ao esgoto, que eu acho que é muito importante.

P/1 – Que outros trabalhos você fez antes do convite para ser presidente?

R- Tá, porque o Vale já seria agora.

P/1 – O Vale já é agora, o Vale do Rio Doce.

R- Perfeito. Eu acho que outras operações que foram importantes nessa época, eu diria também que foi uma emissão: nós tivemos varias ofertas de ações, isso foi uma coisa que o BNDES sempre fez, tanto que nós continuamos esse trabalho, tanto no investimento em novas empresas, como também diz respeito a desinvestimento. E aí o desinvestimento do banco sempre foi feito através de estruturas sofisticadas, como eu mencionei, mas nós fizemos uma emissão que foi importante que foi a Embraer, porque Embraer nós participamos do capital da companhia, apoiamos a empresa ao longo de muitos anos. Inclusive, quando a empresa fez abertura de capital... Foi na minha chegada, nós tínhamos feito uma oferta de ações que o banco participou, e o banco sempre procurou participar com os acionistas, na medida em que ia se criando uma base de liquidez em mercado, novos investidores passando a acompanhar a companhia, nós fomos também participando dessas ofertas. Nós fizemos uma logo antes da minha chegada, aliás, foi logo na época da minha chegada, mas aí fizemos também uma oferta que foi uma segunda operação, que foi uma oferta pelos acionistas que venderam ações. Ou seja, foi uma oferta secundária, e não primária, como foi o caso da abertura de capital da Embraer, mas nós fizemos algo que não foi feito ainda no Brasil, que foi uma operação que se chama “permutável”. O que é isso: o BNDES, por ser um crédito muito conhecido e muito sólido, tem acesso ao mercado de capitais, ao lançamento de títulos de renda fixa. O que nós fizemos foi uma operação onde se agregou a um título de renda fixa - que é um bond - uma opção que o investidor poderia ter se quisesse comprar ações da Embraer. No mercado americano se chama “exchangeable”, aqui poderia se chamar de “permutável”, uma operação de 300 milhões de dólares que foi feita em conjunto com uma oferta de ações. Então foi muito interessante, porque na América Latina foram feitas duas ou três operações semelhantes. Não é muito comum, mas o que se aproveitou foi que a companhia se engajou num processo de vendas de ações. Os seus administradores, o Maurício Botelho, outros executivos, fizeram road shows, participaram de reuniões com investidores do Brasil e do exterior. O Banco fez uma oferta simultânea de um bond ou de um tipo permutável de ações da Embraer que abriu para o Banco um outro tipo de investidor, que não é investidor puramente de ações e nem investidor de renda fixa, é um investidor que compra papéis conversíveis, que tem interesse em ter uma rentabilidade que é o juro que o papel paga e a possibilidade de ter uma valorização, grande capital que vem do exercício da compra das ações. Para a Embraer também trouxe a possibilidade de ter uma base de investidores que se alargou. Acho que foi uma operação importante, ela abriu... A exemplo de outras operações que o Banco já fez no passado, quer dizer, ela abre um caminho para que outras empresas possam seguir na mesma linha, então essa foi outra operação realizada também na época na BNDESPAR.

P/2 – E depois do BNDESPAR veio logo o convite pra Presidência? Como é que foi essa passagem?

R – Essencialmente eu passei um ano e meio, quase dois anos na BNDESPAR. Durante o segundo ano nós, todos os diretores, estivemos muito engajados no processo do planejamento estratégico. Eu acho que não só a casa incorporou como sendo importante para preparar o banco para o futuro, como também eu acho que pode refletir, eu diria, um anseio que, para a sociedade... De um pleito, um desejo que a sociedade tinha de que as prioridades do banco fossem não só definidas, como essa visão pudesse ser alargada. E foi um trabalho muito intenso durante um período de tempo, porque não só os diretores, mas os superintendentes, os gerentes executivos - que eram chamados de chefes de departamento -, enfim, o banco todo se envolveu. Defini sete áreas prioritárias que são as dimensões do planejamento estratégico, estabeleceu uma visão para o ano de 2005, entendeu que através do mercado de capitais poderíamos potencializar essa visão. Ou seja, por maior que fosse o orçamento do banco, ele nunca seria suficiente para atender todas as necessidades de investimento que a economia brasileira teria, e precisar-se-ia, portanto, preparar as empresas, preparar o empresário para que ele se utilizasse do mercado de capitais e com isso nós pudéssemos ter parceiros no desenvolvimento, instituições, investidores, enfim, entidades que pudessem trabalhar conosco em conjunto, que pudesse utilizar uma forma de reduzir risco, enxergar risco e alavancar o recurso do banco de uma maneira mais intensa, então isso foi definido no processo (congruente?). É um processo que também levou uma mudança na organização do banco, então aquilo que podia ser chamado de independência, que é muito grande, porque a BNDESPAR tradicionalmente teve - e eu acho que é muito importante até - que estabelecer uma cultura de renda variável, uma cultura de investimento reacionário. Ela treinou pessoas, ela realmente tem uma competência reconhecida. Teve, portanto, a possibilidade de ter agilidade para empreender essa tarefa, então o que se quis foi perder essa cultura, ao mesmo tempo em que se quis que a atuação do banco fosse integrada, e não só a BNDESPAR, como o Finame, passassem a ter uma atuação conjunta, em que o cliente do BNDES pudesse ter também uma única porta de entrada. Eu acho que com isso, estabeleceu-se também uma cultura que passa a ser de todo o banco em relação aos seus produtos, e a Bndespar passaria então, de um certo modo, a ganhar uma força de vendas, ou seja, ganhar a possibilidade de que o banco estaria interessado em vender também os produtos de renda variável. Então eu acho que essa mudança foi muito importante, ela está em curso, está sendo concluída e certamente exige uma dedicação muito grande dos executivos, porque ao mesmo tempo em que nós estávamos redesenhando um banco - e isso envolveu literalmente mudar uma boa parte dos funcionários de andar, numa mesma localidade... Mas, numa reestruturação interna grande, nós tivemos o ano passado, que foi 2001, um desembolso recorde de 26, 25.6 bilhões de reais, então não paramos de atuar naquilo que é a nossa missão, ao mesmo tempo que pudemos iniciar esse processo de mudança na estrutura, que eu acho que é muito importante. Ele foca em três questões básicas, que são: o foco no cliente - que é primeira questão, que é a possibilidade de se estar mais próximo do cliente, de se poder responder de uma maneira mais (criativa?) as necessidades -; a questão da gestão do conhecimento, -que é fundamental para o banco -, e a valorização das pessoas, que inclusive agora eu vou fugir da linearidade, mas que nós estamos desenhando a Universidade BNDES, uma maneira de poder fazer com que todos os funcionários tenham acesso ao treinamento. Mas, voltando para a questão da mudança...

P/2 – É que a gente quer entrar nessa parte do planejamento com um pouquinho mais de calma. Mas o seu convite para a presidência foi então em 2000...

R- É, o convite pra presidente foi no final de 2001, comecinho de 2002, não me lembro exatamente a data. Quem me convidou foi o Ministro Sérgio Amaral, em nome do Presidente da República. Ele me ligou... Foi um processo muito rápido, e aliás muito surpreendente, eu diria, porque nós estávamos talvez numa estrutura que inclusive mudou a diretoria; quer dizer, a diretoria passou a estar numa sala aberta. Quer dizer se passou até uma atuação no nosso dia a dia muito diferente do que era o caso no passado, onde os diretores essencialmente se encontravam nas reuniões de diretoria e cada um cuidava da sua área, que era muito vertical, eu diria assim. Mas essa mudança, se pudesse olhar agora, essa diretoria vai cumprir sua missão, enfim, ela terá um determinado prazo, um ano para fazê-lo, e eu acho que foi importante esse processo de dar à casa um processo de continuidade. Nós tivemos muita troca de direção, de administração nos últimos anos, e a casa queria ter certeza que as mudanças foram negociadas. Eu até diria que essas mudanças teriam a sua conclusão. No final do ano o Presidente da República convidou o Francisco Gros para assumir a presidência da Petrobrás, e isso, se não me engano, foi numa segunda ou numa terça-feira, eu fui pra Brasília nos dias seguintes, acho que na quinta-feira da mesma semana o Ministro Sérgio Amaral fez o convite, foi um prazo muito curto. O que nós achamos importante é que o Ministro entrevistou três candidatos da casa, e nós achamos que pelo menos qualquer um dos diretores entendeu que fossem escolhidos quem representasse um processo de continuidade e compromisso com o plano que seria muito bem recebido pela casa, pela diretoria e representaria portanto um processo em andamento numa direção de sua conclusão. Então foi um processo muito rápido, sem sombra de dúvida um desafio muito grande, e muito mais do que uma honra, foi uma surpresa, nós não esperávamos que Gros sasse tão sedo, então de certo modo foi uma tristeza para todos nós, acho que ele atravessou a passarela para a Petrobras, que fica do outro lado da rua, mas o processo aqui vai continuar.

P/1 – Você tinha, quando você entrou aqui como diretor e durante o processo, a intenção de ser presidente do banco?

R- Não, de forma alguma.

P/1 – Não era um plano de vida?

R – De forma alguma, eu vim por um convite, para trabalhar com uma pessoa que eu respeitava muito e numa instituição que eu sempre respeitei. E apesar de eu conhecer boa parte dos diretores, foi um processo de eu me sentir em casa. Eu diria que essa é uma casa que recebe muito bem as pessoas, acho que principalmente se a missão é para ser cumprida, o que se quer fazer é o bem, e nesse sentido eu gostei muito da experiência que eu tive como diretor, em uma fase de intensa mudança aqui dentro. Não me passaria pela cabeça que o Gros fosse sair, que eu viesse a ser convidado. Acho que até me consideraria não preparado para isso, e portanto a minha missão foi de que... Eu falei para os meus filhos, isso é um compromisso de serviço público, um compromisso com o país. Já era algo de três anos de duração, dois anos e meio, obviamente que sempre dependente da vontade do presidente da República, porque são mandatos em que as nomeações são feitas pelo presidente, imaginando que pudesse ir até o final de 2002, onde se encerra o governo do Fernando Henrique.

P/2 – Quais são as atribuições do presidente? Você responde por algumas áreas específicas?

R – Tem algumas áreas que são ligadas à presidência e dizem respeito à parte institucional, parte de planejamento estratégico. Enfim, a área de comunicação tem algumas áreas específicas na presidência ou no gabinete da presidência, mas acho que a grande mudança que eu senti... Primeiro que eu já conhecia bem o banco, conhecia antes de chegar, e certamente durante um processo onde a diretoria é um colegiado eu comecei a conhecer os projetos das várias áreas, então, nesse sentido, para qualquer um dos diretores eles teriam essa mesma visão do sistema. Agora, eu tinha uma responsabilidade muito específica, eu sempre acreditei muito em trabalho, em equipe, em participar, comunicar outros diretores não só naquilo que é formal, naquilo que exige aprovações necessárias, mas até o andamento de algumas operações, aquilo que eu acho que é importante que meus colegas, meus pares poderiam estar sabendo qual seria o andamento, os problemas; enfim, de várias coisas que nós fizemos. O fato é que a diferença de alguém que assume a presidência, ou do presidente em relação aos demais diretores, são todos diretores do banco, diz respeito à maior abrangência das áreas, e portanto das atividades, então agora não só nós temos um plano, nós temos desembolso a cumprir, temos obrigações, temos um banco a gerir, como também as diversas áreas no que diz respeito ao social, à exportação, ao regional, à indústria, pequena e média empresa... Ou seja, todas as atividades que o banco desenvolve são atividades que eu preciso acompanhar. Nesse sentido, aumentou vamos dizer assim, o foco, é mais aberto do que era. Uma das coisas que eu acho que foi muito importante no meu processo de saída: nós pudemos, sem dúvida nenhuma por parte do Ministro Sérgio Amaral, ter uma grande abertura para que se escolhesse um profissional competente, que pudesse desempenhar esse trabalho e que fosse, enfim, bem aceito pela casa, pelo mercado e também certamente por parte do presidente da República, que sancionou essa decisão do Ministro. Mas eu tive muita liberdade em submeter o Ministro em nome do Eduardo Gentil, que é uma pessoa com muita experiência, que também como eu, nunca trabalhou no setor público, e entendeu que também era um desafio, uma experiência que ele também teria. Eu acho muito prazer em desempenhar, então hoje nós temos uma diretoria com um equilíbrio muito interessante, com a Beatriz, que vem de uma Universidade, tem dois diretores que vem do mercado - o Otávio Castelo Branco e o Eduardo Gentil -, que têm experiências em bancos de grande porte, portanto podem introduzir no BNDES, que é um banco de desenvolvimento, um banco de longo prazo... Ele não é um Banco de investimento, mas está introduzindo algumas das formas de análises, de operação, de condições de operação que eu acho que são importantes para quem já fez isso no setor privado. E tem mais diretores, que são diretores da casa, que têm uma experiência muito longa de trabalho no BNDES, isso deu um equilíbrio muito bom na diretoria, eu acho que trabalho é muito positivo, é muito rico, e eu acho que isso foi uma grande vantagem, facilitou esse processo de transição, então eu já me senti em casa e pude, no Eduardo, ter uma pessoa que eu acho que... Dar continuidade ao trabalho que já vinha sendo feito.

P/2 – O senhor reafirmou que se sente em casa, num ambiente que, enfim, o senhor já conhecia, mas qual é a grande diferença entre setor público e setor privado?

R – Eu acho que existe uma grande diferença. Eu não conheço o setor público como um todo, mas certamente a impressão que eu tive quando vim para o banco... Uma pessoa, o Armini Fraga, disse: “Está na hora do serviço militar”, mas no sentido que o BNDES dava uma visão de Brasil totalmente diferente de outras entidades públicas, então talvez aqui seja diferente de outras áreas, o que chamou muita atenção, quer dizer, primeiro a tradição, porque esta instituição tem 50 anos que sempre pôde preservar uma linha de atuação, um profissionalismo, uma capacidade de ser muito densa e muito rica no que diz respeito ao debate de ideias, a capacidade de formar pessoas, de ter atraído quadros excepcionais. Não só ex presidentes, diretores que já trabalharam na casa ou que já saíram e que desempenham funções das mais variadas... Quer dizer, eu acho que se mostrou que não é só um seleiro no que diz respeito à formação das pessoas, mas também ele pode ter uma linha de atuação num prazo muito longo, o que é muito raro no Brasil, então eu acho que essa tradição é também é importante. Por outro lado, principalmente ao longo dos últimos anos, o banco cresceu muito, acho que em torno de 97 o orçamento do Banco era inferior a dez bilhões de reais, ele mais que dobrou num prazo muito curto, e a abrangência é o Brasil, então essencialmente aqui se tem acesso ou à oportunidade de ver o que está acontecendo no país. E o país ficou muito maior do que era quando o banco nasceu e que essencialmente os projetos de infraestrutura eram projetos no eixo Rio/São Paulo/Minas Gerais. Quer dizer, esse era o grande foco de investimentos aos públicos que existiam. Hoje não, hoje nós temos empresários em todo o país, temos um dinamismo em setores muito variados, não só na indústria como também no agro negócio, na exportação e também vertentes novas que têm sido introduzidas ao longo dos anos, como foi o caso do social, como foi o caso da pequena e média empresa como foco. Então essa possibilidade de você ter um leque muito amplo, eu acho que dá uma visão de... Está servindo o país, e portanto está fazendo algo que outras instituições não fazem, de ter um papel indutor para poder atrair outros nesse processo. Essencialmente, no tempo, eu imagino tendo mercado de capitais em funcionamento ou que sejam profundos no sentido de poder oferecer liquidez, oferecer um leque de produtos, permitir o financiamento de longo prazo. Você não tem necessariamente a necessidade de ter uma instituição como um banco de desenvolvimento de longo prazo, você tem mesmo, em países desenvolvidos, bancos voltados para a exportação e importação, operações que dizem respeito a seguro de crédito. Ou seja, você tem até as necessidades específicas para cuidar de áreas regionais, mas não necessariamente um banco de uma dimensão nacional, como é o caso do BNDES. Eu acredito que ainda venha a ser importante durante algum tempo, mas eu acho que aqui você tem uma visão do público muito mais ampla do que qualquer outra entidade do setor público. A diferença em relação ao setor privado... Não há dúvida de que não tem a competição que você tem no setor privado, principalmente em bancos de investimentos, que é de onde eu vim. Uma competição no sentido de que a concorrência é sempre aquilo... Muito acirrada, e é sempre o que se diz: “O que não estou fazendo que devia estar fazendo, que talvez o meu concorrente ou o meu vizinho está fazendo?” No banco não, só que também o banco atendeu, ao longo dos anos... Ser muito aquela instituição que nós falávamos: a barriga atrás do balcão, a instituição que espera o cliente chegar; é a única instituição financeira que faz isso normalmente. O banco vai atrás do cliente, e agora nós estamos mudando essa orientação quando a gente fala que o foco é no cliente. É importante, então acho que para quem vem de fora...

P/2 – O BNDES está chegando nas pessoas, está indo procurar as pessoas?

R – Eu acho que o BNDES está se tornando muito mais aberto, muito mais fácil de se acessar ou de se ter contato com ele, de se entender como funciona, de ter uma capacidade, de ter resposta. Eu também ouvia de algumas áreas do banco de fora “Ah, é muito moroso, é muito difícil, é muito burocrático”, e eu acho que de um lado o banco é extremamente rigoroso na análise, é muito dirigente no processo, e talvez, por ser o único

provedor de longo prazo, ele podia estabelecer não só os termos que eu acho que são corretos de uma instituição estabelecer, mas os prazos, como é que as operações iam ser analisadas, e assim por diante. O fato é que o mundo mudou e hoje os projetos estão precisando ser feitos em prazos mais curtos. A competição, o que é uma vantagem que determinada empresa pode ter, pode ser alterado por questões conjunturais, por taxas de câmbio, abertura, uma série de fatores que são externos. E as próprias concorrências... Porque nós vemos isso com o BNDES-Exim, é muito sintomático. Quer dizer que as operações que o banco procurar permitir ou dar aos clientes brasileiros a possibilidade de competir com o produto, o financiamento que é oferecido por instituições que representam o cliente de outro país do mundo, muitas vezes essas concorrências se dão num prazo muito curto, a capacidade de resposta tem que ser rápida, então essa necessidade que você já tinha na BNDESPAR você precisou ter também numa área do Exim, portanto essa é a mudança do banco ao longo, vamos dizer, desses últimos anos.

P/2 – Eu quero voltar só um pouquinho e perguntar: têm todas essas metas, esses planejamentos. Como é que são definidas essas diretrizes e as prioridades do banco, qual é a relação com o próprio governo Federal?

R – Em duas formas. Primeiramente, planejamento foi algo que veio de discussões de várias camadas da sociedade, que incluiu governo, incluíram Universidades, enfim, as empresas... Nós tivemos uma ampla consulta - se eu puder chamar assim - que definiu as sete áreas de prioridade, então nós temos algo que representa essa visão de 2005 e que atravessa o que seria o calendário da administração de um determinado governo, ela representa como o banco se encaixa ou se vê dentro daquilo que nós entendemos que são prioridades da sociedade. É certamente prioridade que a sociedade elegeu ao banco, então esse é um norte muito importante. O outro foi um processo que o banco, inclusive, se engajou ativamente, que foi o programa dos eixos que definiu o PPA [Plano Plurianual?] e que é um processo que deu um planejamento de longo prazo, que permitiu ao governo estabelecer projetos a nível nacional que foram eixos de desenvolvimento. O Brasil em Ação, ou como quiser chamar... Portanto, esses eixos deram aos empresários e ao setor privado um caminho, uma direção onde estiveram os investimentos públicos que estariam aprovados na LDO [Lei de Diretrizes Orçamentárias] e o Banco certamente se encaixou não só no estudo, na elaboração do estudo, mas também se encaixou nos projetos em si, à medida que ele pode financiar projetos que sejam viáveis, e ao financiar projetos de infraestrutura, nós estamos, no fundo, falando primeiro dessa questão da integração da América do Sul, que é absolutamente novo. Você hoje está falando de uma integração de infraestrutura que inclui energia, inclui linha de transmissão, gasodutos, rodovias. Inclui, enfim, um processo de poder ligar o Brasil ao resto da América do Sul, e são áreas de oportunidade que o banco também enxerga como sendo de sua atuação. Eu acho que essa foi uma outra linha que nós nos engajamos nos programas de governo, agora é uma instituição de governo, ela também é chamada em alguns momentos, como por exemplo no caso da crise de energia em que executivos do banco, técnicos do banco que foram chamados a colaborar com um plano emergencial não só no financiamento como também e principalmente no que foi chamado de revitalização no setor elétrico. Então também tem tido participações importantes nessas áreas, sem sombra de dúvida.

P/2 – Na integração, nessa parte de pensar em uma integração com a América Latina, o senhor está pensando em um projeto como gasoduto Brasil, Bolívia, ou menores? São projetos grandes ou...

R – São projetos de todo tamanho, projetos de estradas no Norte, envolvem gasoduto, envolvem energia de transmissão, ferrovias, envolvem projetos de infraestrutura, essencialmente, e projetos que se encontram do outro lado da fronteira... Vocês querem que fiquem mais curtas, as respostas?

P/1 – Está ótimo, depende do tempo que você tem. Se conseguir dar um atraso lá para continuar assim... Porque está ótimo, senão a gente reduz, termina essa a gente reduz.

R – Bom, eu estava falando dessa coisa do investimento na América do Sul, dos eixos, então eu dizia que do outro lado da fronteira tem também a contra- partida de investimentos, que são feitos por entidades multilaterais ou regionais (Café, Fomeplata, Bite?), enfim, que justamente pegam investimento que outros países vão ter na questão da ligação pacífica, na questão da ligação ao Golfo do México. Enfim, você tem uma série... Ao Caribe você tem uma série de investimentos que estão sendo feitos ao longo do Brasil, em várias das áreas, não só em uma região específica. Outra coisa que eu acho que é também importante é que o banco participe de um processo, de fazer um novo estudo dos eixos ou deixar um estudo dos eixos que pegue 2004, 2007, que possa permitir que o futuro governo ou futuros governos que também continuem algo que tem sido extremamente importante, que é o planejamento de longo prazo, e que são obras que tenham planejamentos plurianuais, isso tem sido importante.

P/2 – Isso acaba sendo uma tradição do banco também, não são investimentos rápidos e curtos...

R – Os investimentos do banco são, por definição, de longo prazo, mas aí originaram os de infraestrutura. Mas o que se permite... A infraestrutura está hoje abrindo áreas do país, há possibilidade de se tornarem competitivas, porque você está, através de um investimento que pode ser emblemático... Pode ser um projeto que é chamado “estruturante”, ele permite que áreas possam se incorporar, fronteira agrícola, pode se permitir investimentos feitos pelo setor privado, várias áreas no setor de armazenamento, de ida ao mercado, a introdução de empresa que possam atuar na moagem, no refino. Enfim, são atividades que se permitem ou se realizam em função de infraestruturas que foram feitas também pelo banco.

P/2 – Há uma possibilidade do próprio banco se resguardar, por exemplo, de uma possível troca de governo, que não atrapalhe os projetos que estão em andamento? Existe algum mecanismo interno?

R – Olha, o banco é uma entidade do Governo, e portanto ele, como instituição, seguirá a orientação do Governo Federal. Investidores que compram os nossos títulos no exterior fazem essa pergunta, e a resposta que eu tenho dado é a resposta de que, ao longo dos últimos 50 anos, nós tivemos também uma série de trocas de governo. Eu acho que sempre se entendeu que atuação do BNDES era muito importante. Talvez a orientação tenha mudado até porque a orientação refletiu não só anseios, particularidade do Brasil, ou respostas que o Brasil precisou dar à situações muito diversas, foi a questão da substituição de importação, foi a industrialização, ou seja, foram etapas distintas onde o banco

respondeu, soube responder à altura nesses momentos. Agora, por ser uma instituição que precisa preservar o seu crédito, que precisa zelar pelo patrimônio do trabalhador, já que 40% das fontes de recursos vêm do FATE - que é o Fundo para o Trabalhador -, que precisa se preocupar em gerar empregos, se preocupar justamente com essas dimensões, com o planejamento. Acho que o que é importante pro banco é poder oferecer à sociedade, e portanto aos futuros governos, um mapa, um plano que foi objeto de uma discussão ampla que pode ser revisto sem sombra de dúvida. Eu acho que representa um compromisso que é extremamente horizontal, ele não está beneficiando uma determinada região, um determinado setor, ele pode se focar, pode ter uma definição distinta, isso é uma definição que será dada pra futuras administrações, mas a casa tem uma capacidade de analisar, tem procedimento e processos extremamente disciplinados que já protegeram a instituição no passado, de riscos e que certamente esses processos, esses procedimentos permitirão que a instituição possa, de um lado se adaptar às necessidades que o país tem, que eu acho que é mais importante; mas também zelar pela continuidade do que é uma instituição sólida, que eu acho que é fundamental. Se nós não tivermos uma instituição sólida, que preserve a sua capacidade de manter a rentabilidade dos ativos, e por outro lado continuar catando recursos e pra isso oferecer recursos competitivos de longo prazo para os clientes, nós não vamos estar fazendo o que é a missão do banco.

P/2 – Quando o senhor fala em “capacitação de recurso” e quando vocês buscam esses recursos fora do Brasil, como é essa distribuição para os projetos ou para essas áreas que estão lá definidas pelas linhas retas?

P/1 – Antes disso eu queria perguntar dentro dessa pergunta. Como é essa busca de capital no exterior, como é que é feito isso? Quer dizer, como é que se chega e pega, como é essa captação de capital estrangeiro, como ele é aplicado aqui, como ele é redistribuído?

R – Perfeito. São sete áreas da dimensão. Olha, em primeiro lugar, o que é importante quando a gente olha - e aqui falar um pouquinho de estoque e fluxo - a instituição em termos de estoque de passivos, que ela já tem uma parcela importante que o FATE, ela já teve capitações de cinco milhões de dólares, aproximadamente, do mercado internacional, então ela tem alguma tradição que já foi desempenhada nos últimos anos. Agora, no dia a dia, no fluxo dos financiamentos novos, 70 por cento, quase 70 por cento do fluxo vem do retorno das operações. Ou seja, do pagamento das operações que foram feitas no passado e, portanto, entram na caixa do banco e permitem que sejam feitas novas operações. Então essencialmente, se nós olharmos o fluxo do FATE, que é uma fonte muito importante de recursos e que nós zelamos muito, a fonte do FATE é estável, é de longuíssimo prazo, mas ela não representa um acréscimo líquido que nós temos pagamentos. Temos novos ingressos, temos o voltante líquido ao longo do tempo... Não é tão expressivo assim. Nós temos alguns programas que podemos criar, como tem sido o caso do Pró Emprego, ou então atividades que nós podemos desenvolver programas específicos, que possa até ter capitação de recursos específicas para essas atividades, mas nós entendemos que ao longo do tempo, o crescimento do banco virá da sua capacidade de agregar a esses recursos de longo prazo, recursos que venham do mercado de capitais, tanto doméstico como internacional, hoje em dia tem sido principalmente internacional. O que se faz é que o banco é um emissor frequente, então todo ano tem feito emissões, de um modo geral, em Euros, Dólares, Ienes. Ele olha oportunidade de mercado, já tem programa de vencimento, ele, portanto, continua mantendo seu nome, fez um trabalho muito importante de estabelecer um hedging, de ter Bancos que fazem coberturas do BNDES, que publicam relatórios de pesquisa, que façam com que o nome BNDES chegue no investidor. Com isso, nós temos procurado nos diferenciar, porque tendo uma instituição brasileira, nós temos um teto que é chamado Teto da República, no que diz respeito ao que é pago para catar recursos, nós temos procurado desenvolver outras formas de capitação que barateiem o custo médio, porque essencialmente os recursos que o tomador toma são produto de toda a média ponderada dos recursos que são captados pelo banco. Então, quando nós podemos, por exemplo, identificar pontes de recursos multilaterais... Nós captamos recentemente do BIDE, que é Banco Interamericano de Desenvolvimento: 900 milhões de dólares por 20 anos a 6% ao ano; quer dizer, é extremamente competitivo. Quando se olha hoje, as taxas são pagas por tomadores no Brasil, agora, são recursos que têm uma utilização específica, feito para o financiamento de micros, pequenas e médias empresas, e tem a contrapartida que é um compromisso com o BNDES vai colocar outros 900 milhões de dólares com essa mesma finalidade. Então não é que o tomador a micro empresa vai tomar aquele recurso em dólar por 20 anos, mas o que nós precisamos mostrar aqueles que nos ofereceram esses recursos é que nós vamos identificar aplicações dentro dessa área que permitam, digamos assim, criar um lastro, ou permitam oferecer um ativo que possa, em termos de volume, se compensar, viabilizar ou justificar essa captação específica. Então isso é um tipo de captação que se faz, e nós, ao longo do tempo, ficamos também com outras fontes de recurso multilaterais que tinha algum quesito específico, mas que, dada a carteira do banco, dado ao BNDES, já estaria fazendo na sua missão. Era algo que faria sentido para a nossa estratégia e também em termos do custo de recursos, então isso foi algo que foi feito. Nós também utilizamos um mecanismo que se chama Seguro de Risco Político, que são formas de se mitigar o risco de transferência de moeda e com isso captar abaixo do preço que a República iria captar e outros tomadores brasileiros já fizeram também esse tipo de abordagem. Enfim, a área financeira do banco busca viabilizar... Primeiro o banco compatibilizar prazos, riscos, e seus ativos e passivos. Ele precisa vender e mostrar um crédito que seja atraente para o investidor internacional, e se faz exatamente como uma empresa privada faz, e como a República faz, faz-se road shows e mostra o crédito, se mostra porque o padrão do banco, no que diz respeito à gestão de risco, a inadimplência, aos seus ativos sólidos. Se procura diferenciar esses ativos... Então nós somos o limite do que é a República no que diz respeito aos nossos créditos internacionais, mas quando nós olhamos o nosso hedging em moeda local, ele é um A2, é o mais alto hedging que pode ser obtido, porque temos um balanço que é extremamente sólido, temos um nível de captação que é muito mais elevado do que necessário pela Basileia, pela cor da Basileia. Então nós identificamos fontes de recursos, captamos recursos e os recursos são utilizados nos financiamentos dos projetos, essencialmente o que se faz é que a captação externa gera uma moeda que nós chamamos... Uma cesta de moedas, que é essencialmente uma captação em dólares norte-americanos, 80 e pouco por cento está em dólar. Mas quando fazemos um crédito dependendo da área do país, dependendo do setor - se é uma pequena empresa ou não -, nós buscamos que o tomador tome uma parcela do crédito indexado ao TJLP, que é a remuneração que nós pagamos ao FATE e uma parcela menor do crédito, que é indexada a cestas de moedas e a cestas de moedas que é o crescimento dela ou o crescimento da captação do mercado que vai permitir o crescimento do banco.

P/1 – Cesta de moeda é engraçado, eu fico imaginando uma cestinha com moeda. (risos)

R – No fundo é um pouco complicado, porque tradicionalmente o tomador dizia: “puxa, mas que cesta é essa? Porque ela pode mudar se o banco captou mais uma moeda menos uma outra moeda...”, então nós tentamos fazer com que a cesta reflita o dólar norte americano, talvez a moeda que os tomadores estejam mais acostumados. A gente procura, nós temos muita atuação no que é chamado “mercado de rédea” ou

“mercado de proteção de moeda”, procurando transformar os nossos passivos em passado Franco Suíço, em Euros, Ienes, em Dólares.

P/2 – Enfim, vamos também terminando. Qual dessas áreas ou dessas dimensões recebe maior apoio, maior investimento?

R – Todas as áreas são importantes, eu acho que isso é fundamental dizer na partida. Algumas áreas estão agora crescendo em um ritmo mais acelerado do que as outras, então se nós olharmos, por exemplo, a pequena e média empresa tem sido acima da média de outras aplicações do banco, e aí eu diria que no ano passado nós introduzimos um mecanismo, nós servimos a pequena e média empresa um parêntese através da rede de agentes, que são bancos que atuam no Brasil todo e que oferecem o Finame, que é um produto BNDES para o financiamento de máquinas e equipamentos. Então nós dependemos dessa rede para atingir, para ter a capilaridade de atingir o pequeno empresário. No ano passado nós fizemos uma mudança de orientação que faz com que o banco que queira trabalhar com crédito BNDES, que queira oferecer linhas de longo prazo para grande empresa precisa aumentar a sua base da pequena empresa. Teve um sucesso muito grande, já tivemos um crescimento expressivo de mais de 30% esse ano no financiamento da micro, média e pequena empresa, e a Malha portanto, que tem crescido mais do que a média.

P/2 – Foi a que mais cresceu _____?

R – Talvez não. É uma base maior, porque nós já estamos falando de uma base... No ano passado o desembolso foi cinco bilhões e 800, então não foi a que mais cresceu, quando olhamos esse ano. Mas se pensamos em termos percentuais, a área que mais estará crescendo é a área social, porque aí nós devemos - se tivermos sucesso em cumprir o orçamento desse ano - dobrar o orçamento da área social para esse ano, devemos desembolsar um bilhão e 600, temos uma estimativa que essa área represente cinco bilhões de desembolso em 2005, que seria o projeto de planejamento da visão de 2005, então talvez seja a área que mais vai crescer. Quando a gente fala em área social, nós estamos falando não só de área que tradicionalmente viria como área social, certamente nós estamos falando daquilo que é infraestrutura urbana, da questão de saneamento; ou seja, bem-estar de populações carentes, nós estávamos falando de PMAT, que é um financiamento da modernização da arrecadação de Prefeitura. Ou seja, um social que é amplo, mas talvez a área que venha a apresentar o maior volume de crescimento. Área de exportação também teve um crescimento muito expressivo ao longo desses últimos anos, e deverá continuar, principalmente porque a exportação tem sido identificada como crítica, não só para a questão da vulnerabilidade brasileira... Porque há a possibilidade de você crescer um bolo de comércio, como um todo, e não só o saldo comercial. Mas ao crescer o saldo comercial, criar uma forma de captação de recursos em moeda estrangeira que financia o déficit de conta corrente, e portanto permita que o país tenha um crescimento sustentável. Mas o importante é que também... Principalmente porque o comércio traz grandes vantagens, assumindo que seja um converso justo, que seja feito de acordo com regras que sejam conhecidas e abordadas por todos parceiros comerciais. Ele traz a possibilidade da competição, de você argumentar suas vendas, dado que o Brasil é um pequeno exportador, quando falamos em padrões mundiais, e certamente ele também protege a própria companhia quando se fala do mercado doméstico, porque hoje a distinção daquela companhia que atua só no mercado doméstico, aquela companhia que eu acho que vai passar a ser um número maior e a maioria de companhias que tem na exportação uma parte inerente da sua estratégia, mas também a companhia que compete com importações. Quer dizer, qual é a distinção disso quando se tem um câmbio que é flutuante e quando se tem uma economia que é muito mais aberta do que foi o caso no passado? Então também é uma área que tem tido um crescimento muito expressivo. Mas pensando em tamanho de orçamento, a exportação já é uma área de quase 25 por cento do orçamento do banco, a pequena e média empresa também, então já são segmentos que são importantes quando você fala em termos de porte. Claro que a indústria e a infraestrutura são maiores, e são as áreas, vamos dizer, tradicionais do BNDES, são clássicas, mas o banco essencialmente apoia projetos que vêm dos seus clientes. A demanda vem da clientela que apresenta projetos que podem ou não ser financiáveis em função do seu porte, do seu mérito, da sua rentabilidade, e também de outras fontes de recursos. É que nós não tocamos nesse ponto, mas ligado àquilo que eu falei do planejamento estratégico, está o que foi chamado de EMD, que é o Efeito Multiplicador do Desembolso, que no fundo é você olhar para cada real que o Banco empreste, que a empresa, o empresário, enfim, o empreendedor ou outras fontes de financiamento apresentem outro real e que ao longo do tempo nós possamos, na média, fazer com que se tenha mais recursos de terceiros do que o próprio Banco, porque se nós podemos induzir com o nosso recurso, seja pelo prazo, seja pela capacidade de análise, seja pela visão, podemos induzir que outros participem, então nós vamos ter mais recursos livres para aplicar em outras áreas que talvez tenham uma menor capacidade de motivar terceiros a participar conosco, por exemplo a área social.

P/2 – Eu quero voltar pro um ponto que a gente até interrompeu no início da entrevista: a Universidade BNDES, parte de formação de conhecimento aqui, interno, que foi mais ou menos cortada. Poderia falar um pouquinho mais sobre isso?

R – O crítico desse processo... Qualquer instituição são as pessoas. Eu acho que isso é uma frase que talvez até pareça um chavão, mas em uma instituição como essa, certamente não é, porque o histórico são pessoas que têm 20, 25, 30 anos de casa, de experiência aqui, e que no fundo têm na cabeça os projetos, elas têm a memória do que nós fizemos, e em muitos casos elas acompanharam empreendimentos antes que esses empreendimentos tivessem empresas instaladas, fábricas produzindo e assim por diante. Então o que é fundamental é de que, num processo de planejamento estratégico que orienta a atuação do banco, que nós possamos preservar, isso que eu falei que é um celeiro, preservar o conhecimento. Quando eu falo “conhecimento”, significa não só o conhecimento de técnicas e produtos, mas conhecimentos de setores, conhecimentos de projetos, históricos de projetos, é o que nós temos aqui, por ter uma visão de longo prazo. E por sermos uma instituição de 50 anos, nós já vimos muitos projetos que o banco empreendeu em conjunto com empresários, participou em alguns casos, assumiu um risco com uma participação acionária, e em outros casos até já vendeu essa participação acionária, já está fazendo novos investimentos. Quer dizer, é um ciclo que se dá no processo de desenvolvimento e você dá um prazo já longo, e por ser uma instituição que já fez isso durante muito tempo, já vamos dizer: chegando, já tá em várias rodas nessa mesma sequência. Então é muito importante que nós possamos colocar como pilares a capacidade de reter esse conhecimento dentro de casa, e a questão da Universidade é nessa linha; quer dizer, fazer um programa que seja, de um lado, semelhante ao que outras Universidades corporativas oferecem - programa de MBA para executivos que são oferecidos dentro das instalações da instituição -, como também oferecer um processo de treinamento, pegando... Talvez seja o que nós temos de mais risco, que são os casos... Nós temos aqui o histórico de instalação da siderurgia, da instalação de qualquer setor que se queira ter, dos casos de sucessos, dos casos de fracassos. Eu acho que se pudesse formalizar a possibilidade de se oferecer isso de uma maneira sistemática para quem está entrando no

banco... Processo de treinamento eu acho que é fundamental, principalmente porque agora a instituição tem, como outras instituições, como qualquer parte do mundo, uma atuação que internamente é matricial, é mais horizontal a uma interdependência de pessoas, não há mais uma visão de que um projeto nasce e é concluído dentro de uma determinada área ou departamento, hoje em dia você depende de pessoas que tenham o conhecimento de um produto, que introduza outras vertentes de um projeto, porque às vezes é um projeto que tem algo no que diz respeito à necessidade do conhecimento industrial, mas que vai ter mercado para exportação. Enfim, vai depender de outros, e nós vamos ter que trabalhar de uma maneira muito mais flexível do que se fazia no passado. Agora, para se fazer isso, precisa também reter conhecimento, porque conhecimento está em áreas muito dispersas, ele não está mais concentrado em determinada área. Então eu acho que essa questão da Universidade vai na linha do planejamento, para poder atender esse quesito, e aí nós vamos falar de banco de talento, etc., e isso é com a valorização das pessoas. Quer dizer, o que se pode oferecer aqui: uma carreira, que nós já oferecemos, quando se pensa ao longo prazo das pessoas... Talvez nós tenhamos o maior número de doutorados ou de mestrados em um prédio no Brasil, fora de uma Universidade. Quer dizer, nós já temos pessoas altamente qualificadas, vamos continuar fazer isso em termos de oferta externa ao Banco, mas precisa de um processo também permitir que as pessoas olhem na carreira, olhem um planejamento dessa carreira e possam, portanto, também fazer do BNDES um projeto de vida, o que eu acho que é, para muitas pessoas que estão aqui.

P/1 – Quais são os principais desafios do BNDES para o futuro, que você acha?

R – Eu acho que um desafio que o país tem e que qualquer instituição precisa ter, que é a necessidade de ter a flexibilidade para se ajustar às mudanças. Quer dizer, nós, ao mesmo tempo que temos uma visão de longo prazo, e portanto ela não é ciclotímica, ela não é conjuntural, não é influenciada às vezes por eventos, hoje em dia, do minuto ao minuto como a informação é difundida nos meios eletrônicos, ela tem uma visão mais longa, precisa conciliar o fato de que as decisões estão sendo tomadas em prazos mais curtos e nós precisamos fazer reorientações de rumo a nos adaptarmos às demandas e necessidades que o país tem, então essa questão da flexibilidade eu acho que é uma grande necessidade que o Banco tem. Ligado a isso está todo um processo de ter uma maior necessidade de responder ao que o cliente pede, ao que o cliente precisa, e certamente ligado a isso - como eu já coloquei -, está a questão do mercado de capitais. Eu acho que aí talvez eu não tenha tocado muito, mas essa instituição tem tido um papel fundamental no que diz respeito à governança corporativa e no que diz respeito a mostrar que se nós queremos ter empresas brasileiras, essas empresas vão precisar prestar atenção ao seu acionista, ao seu investidor e poder ter um processo, de poder atrair o investidor de forma distinta do que foi no passado, em que se fazia isso, às vezes, a entretenimento do acionista minoritário, e nós temos falado abertamente de que o processo onde o banco entra com uma parcela dos recursos, precisa estar aí o mercado, precisam estar terceiros, então nós temos um papel institucional que o de fomentar o mercado de capitais, até porque ele é a própria porta de saída para gerar liquidez aos nossos investimentos. A possibilidade de que nós possamos vender ações para terceiros ou vender participações, ou vender parcelas de empréstimos, enfim, nós precisamos do mercado de capitais.

P/2 – Ainda falta essa cultura no mercado de capitais, no país?

R – Essa cultura eu acho que está mudando muito, porque nós já fizemos eu acho... “Nós”, quando eu falo, o governo já fez, e a sociedade já absorveu isso mais do que se dá crédito quando se fala que temos uma lei de sociedade anônimas. Nós temos uma série de práticas de auto regulação que foram adotados pelas bolsas de valores, nós temos um capítulo novo no mercado da Bovespa, nós estamos buscando padronização na negociação de títulos, a negociação eletrônica de título pra baratear o acesso, quer dizer, é fazer com que esse processo de intermediação seja muito mais curto e mais barato. Uma outra coisa que tem tido um trabalho muito intenso: ativar os órgãos de governo no que diz respeito a fazer vincular a responsabilidade do gestor de recursos de um terceiro a cumprimento de um determinado objetivo ou de uma necessidade que foi introduzida por participante de um fundo de pensão ou por um quotista de um outro fundo. Enfim, eu acho que é parte de um processo de mudança, e o banco, portanto, tem orientado que fará investimentos desde que a empresa adote certos padrões, porque primeiro o risco do banco poderá ser menor com isso, e segundo, nós achamos que vai ser a única maneira de poder atrair terceiros, então temos tido um papel nessa direção, que eu acho que é um papel importante. E nós, por termos um orçamento grande, por termos enfim, acesso a uma carteira de processo que representa um futuro, o que essencialmente se tem aqui é uma visão num grau muito abrangente, dado o porte do banco em relação ao que está se fazendo no país das várias áreas da economia, então acho que à medida que se dá esse sinal, a decisão é do empresário, não cabe ao banco escolher como o empresário deve se organizar, se deve ou não ser uma empresa aberta ou qual o crescimento que ele quer ter, qual o nível de risco, enfim, como ele quer competir, mas cabe ao banco, certamente, apoiar empreendimentos que sejam produtivos, que sejam competitivos, porque esses empreendimentos vão usar recursos da sociedade de uma maneira mais eficiente, vão permitir crescimento do investimento, da produtividade com isso no emprego, então é uma parcela importante, porque se nós não tivéssemos e se nós pudermos fazer isso, vamos dizer assim, induzindo, estimulando, oferecendo alternativa, lógico que nós fazemos com que outros façam a mesma coisa, e isso é positivo para o que o banco quer fazer.

P/1 – Só voltar uma perguntinha. Como é que foi a participação do banco e essa última operação da Vale do Rio Doce, da venda das ações? O que andou do processo que agora foi feito com a Vale em relação, lá atrás, com a Petrobras?

R – Olha, foi um processo muito parecido com a Petrobras, eu acho que nós tivemos a vantagem de, além de tido uma operação de grande sucesso e todos os paradigmas que as pessoas falavam “Ah, não tem mercado de capitais brasileiro”, uma escultura do investidor da pessoa física, da pessoa que está em casa comprar ações, normalmente as operações são todas colocadas no exterior, enfim, uma série de outras questões. O fato é que se quebrou uma série de tabus, e eu acho que é um pouco micro vinculado àquilo que eu estava falando: eu responsabilizo um administrador perante seu investidor, o que quer fazer são preceitos que são muito conhecidos no exterior, e começa a fazer aquilo. Também é a mesma coisa o indivíduo passar a ter a responsabilidade e gerir parte do seu patrimônio, então acho que isso passou a ser uma coisa muito interessante, e eu acho que se criou uma base diferente para acionistas no Brasil, então nós atingimos 800 mil praticamente, 700 e poucos mil investidores em Vale. Acho que foi algo de extremo sucesso, coroou um processo de privatização que a companhia, como eu falei anteriormente... Quer dizer, o que também permitiu é que você precisa ter um bom produto e a empresa pode se colocar perante a sua indústria como sendo uma empresa que sabia, pra quer ir, qual é o foco que se quer ter. Introduziu portanto um planejamento estratégico, ela fez um

processo de organização ou de governança interna, mudou a sua administração. Ela pode, então, se colocar perante, frente a frente de um investidor como sendo uma empresa extremamente profissional, muito rentável, com uma visão clara de onde queria chegar, querendo crescer, mas querendo crescer de uma maneira responsável, que pudesse crescer remunerando o acionista. Então eu acho que esse respeito pela sua estratégia, além de estar em um setor que é um setor (cético?), mas é um setor onde a companhia é grande para o seu setor, eu acho que permitiu que daí se utilizasse a mesma ferramenta que fez com que a Petrobras fizesse um grande sucesso. Agora, eu acho que é um processo, quer dizer, se a gente puder fazer bem feito, nós vamos cada dia mais nas operações subsequentes, abrindo mais espaço para um número maior de investidores participarem de operações como essa. Eu acho que é muito importante, porque hoje a companhia a Petrobras, também como empresa estatal, vê com essa mesma responsabilidade de prestação de contas a uma base de investidores que são 300 mil acionistas, alguma coisa assim. Vale como uma empresa privada que tem hoje sócios brasileiros e sócios estrangeiros. Ela, portanto, é uma companhia que tem a capacidade de valorizar o seu valor de mercado. Ao fazer isso, o que se quer é que ela possa acessar recursos, que ela possa reduzir o seu custo capital, porque no frígido dos ovos... Quer dizer, a grande barreira competitiva que nós temos é uma ausência de custo a longo prazo que o BNDES tem sido importante, mas o outro é a grande diferença em relação ao custo capital de uma empresa aqui e de uma mesma empresa, igualzinha, mesmas características, fora do Brasil. Então, à medida que nós podemos, de um lado, em termos das reformas, em termos do que é um padrão para as regras do jogo, mostrar que nós temos regras do jogo aqui tão sólidas quanto regras de outros países -eu estou falando de mercado de capitais, especificamente leis e etc. -, mas também obviamente que é importante a questão macroeconômica, a questão de estabilidade, a questão de uma economia que mostre o potencial de um crescimento que essa economia certamente tem. Tem produtividade e tem belas empresas, mas eu acho que aliado a isso, mostrar bons casos, bons produtos, boas empresas que possam ir ao mercado e que possam entender que elas não ficaram vítimas ou prisioneiras de uma síndrome do que não se vai ao mercado porque o preço é muito baixo, e portanto isso não atrai, isso é um círculo altamente vicioso. Eu acho que ela pode, e com a redução do risco do Brasil ela abrirá espaço para que mais companhias venham acessar o mercado de capitais.

P/2 – Presidente, pode ter algum projeto que goste, mas ou não é permitido... Tem algum carinho especial?

R – Eu acho que deve ser permitido. O que eu acho muito interessante hoje - e nós temos algumas coisas de diferente – é que nós estamos trabalhando no cartão de crédito um piloto, para viabilizar que se atinja a pequena e média empresa de uma maneira diferente do que nós atingimos hoje através somente dos agentes financeiros, então é um portal de financiamento, estamos fazendo um piloto com um setor de pequenos supermercados como um teste, eu acho que é interessante não só como um processo em si, mas se isso pode vir a ser uma maneira de se atingir, vamos dizer, um segmento de uma maneira diferente, uma maneira barata como forma de acompanhamento, auditoria, enfim, que seja muito positiva. Mas eu acho que o que eu vejo de mais positivo é o fato de que hoje, quando vê um projeto em qualquer área do banco, ele está passando a ter um mesmo tipo de tratamento que teria um grande projeto, então eu vejo isso com muita satisfação, que a Beatriz, que a Diretora da área Social, possa dizer: “Olha, eu tenho um projeto de renda fixa, eu estou conversando com a minha contraparte na área de produtos e está com fulano de tal aquele hospital?”, ou o que é que seja, e aquela pessoa, que está trabalhando naquela área, me diz que tem muito mais, que tem uma riqueza, ou porque ele está fazendo coisas mais variadas do que ele fazia... Então eu acho que isso é extremamente positivo de você ver que as pessoas não só compraram essa ideia do que é um trabalho mais interligado, como também eu acho que, à medida que a gente desenvolve ferramentas novas, formas de atuações distintas, que isso possa ser utilizado em qualquer setor do banco, independente da sua área de atuação. Então eu acho que tem muitas experiências, quer dizer, eu acho que a beleza dessa instituição é que toda semana na diretoria você revisita o Brasil, você vê os projetos que estão em curso e vê coisas extraordinárias que estão sendo feitas nos lugares, talvez a gente não tenha tanto conhecimento. Nós passamos a fazer uma coisa, começamos esse ano a fazer uma reunião de diretoria, uma por mês, uma a cada dois meses fora do Rio, então fizemos a primeira no Nordeste, vamos fazer uma no Sul, uma no Centro Oeste, nas várias regiões do país. É uma maneira de estar mais... É uma maneira de o banco estar com seus projetos no dia a dia, integrado com os seus clientes, mas é uma maneira da Diretoria, às vezes, ter uma visão mais ampla num determinado setor, visitar alguns projetos, eu acho isso muito interessante, e aí de fato nós vemos o que o banco faz qual a diferença que o banco faz. Então, nesse ponto, não tem nenhum projeto favorito, nenhuma área favorita, acho que é um pouco como as áreas estão olhando o trabalho conjunto que me dá muita satisfação.

P/2 – Para terminar, vou pedir que o senhor faça uma avaliação do papel do BNDES nesses 50 anos, nesses últimos 50 anos.

R – Olha, eu acho que o banco se confundiu com o desenvolvimento do país, acho que um dos depoimentos que foi muito bonito da memória do banco, foi essa questão de transformações de sonhos em projetos, e esses projetos em emprego, e portanto em futuro de crescimento, o banco foi fundamental para o desenvolvimento, foi fundamental para que se introduzisse no país não só infraestrutura, como também uma indústria moderna. Acho que ele foi fundamental pra começar a reduzir desequilíbrios regionais, e eu acho que ele tem um papel ainda muito importante a dar num país que tem uma série de carências e que está num mundo em que ele precisa se inserir e poder competir, que precisa de financiamento de longo prazo para poder fazê-lo. Então eu acho que tenho visto claramente uma distinção entre países do porte do Brasil que não têm uma instituição como essa, e países que tem uma instituição como essa. Tenho visto, em algumas viagens à Rússia, à China, por exemplo, que se criaram instituições semelhantes, mas que se tem uma vida muito curta, e certamente é um privilégio para o país poder ter a tradição que se tem aqui dentro. Agora, eu acho que nós vamos ter uma oportunidade de fazer muito mais se pudermos de fato não só consolidar o crescimento e ter a possibilidade de ter um crescimento sustentável, porque eu acredito que nós estamos no linear disso, e se puder introduzir aí toda a tecnologia, técnicas, introduzir o que o mercado de capitais tem a nos oferecer para ser uma alavanca do crescimento.

P/1 – Bom, para encerrar, qual a importância que você vê no projeto de memória aqui dentro do banco, internamente?

R – Olha, eu acho isso fundamental, eu te digo o porquê: eu, quando fui nomeado presidente, estava escrevendo um discurso de posse, então eu pedi o que tinha escrito sobre o banco, porque é aí que você se dá conta do peso ou da responsabilidade, o que é o cargo, principalmente quando você volta e tenta lembrar as referências que existem. Então pouquíssimo foi escrito especificamente sobre o banco. Uma série de depoimentos, inclusive em alguns livros como o livro do Roberto Campos, mas Memórias de Envolvimento e vários outros estudos... Você não tem uma história, como um todo, e eu senti falta inclusive de dar um exemplo. Eu disse: “Quero ver o decreto de criação do banco”, isso nós

tínhamos, obviamente, mas a exposição de motivos da criação do banco nós não tínhamos aqui, e foi o Ministro Celso Lafer que me deu, disse: “eu tenho o original”. Então eu senti falta desses dados de uma maneira organizada... De uma instituição que tem essa história. Certamente o projeto é muito importante para que seja escrito, registrado. Tem um trabalho sobre o banco que é ligado ao Plano de Metas do Juscelino que é talvez seja o único trabalho, vamos dizer assim, organizado, fora algumas teses de doutorado, alguns livros que foram editados. Tem um livro, “Memórias do Desenvolvimento” que também é a respeito, mas o resto são referências, então acho que é um projeto muito importante, porque nós precisamos preservar a memória, certamente o projeto mostrou que as pessoas têm muito interesse em contar a história, em dar um depoimento, em trazer informações. Eu acho que nós vamos resgatar algo que já era tempo de ser feito. Nós fizemos, acho que a última vez, com 40 anos do banco, que foi a questão de resgatar o plano de metas, mas acho que é fundamental que a instituição preserve isso, que se faça, ao longo do tempo, uma atualização. Então eu achei importante para mim, como alguém que precisava ter consciência da história. Eu acho que é crítico para todos, e principalmente para uma população que é tão jovem, acho que é bom voltar atrás e ver o que já foi feito, esse é um belíssimo projeto, sem dúvida.