

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

BNDES: 50 anos de desenvolvimento (BND)

## Uma tal de Economia

História de [Carlos Santos Júnior](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

---

Projeto: BNDES 50

Depoimento de: Carlos Santos Júnior

Entrevistado por: Paula Ribeiro e Claudia Leonor

Rio de Janeiro, 7/05/2002

Realização: Museu da Pessoa

Entrevista nº BND\_TM008

Transcrito por Maria da Conceição Amaral da Silva

Revisado por Genivaldo Cavalcanti Filho

P/1 – Bom dia, senhor Carlos, eu gostaria de começar o depoimento pedindo que o senhor nos dê o seu nome completo, o local e data de nascimento, por favor.

R – Muito bem, Paula. Eu nasci em Itumbiara, em Goiás, no dia seis de abril de 1930, portanto estou com 72 anos, dos quais passei 45 anos no BNDES. Mas eu estive, inclusive nesse período, [por] doze anos fora, no setor privado. Depois retornei ao banco, então estou até hoje trafegando no trabalho ativo, sem aposentadoria. Não me aposentei ainda, não. Nem no INSS.

P/1 – Em relação aos pais, qual o nome dos pais e a profissão?

R – O meu pai chama-se Carlos Santos, ele era secretário da Receita Federal. Ele foi primeiro prefeito de Itumbiara. Mais tarde ele foi... Naquela época chamava-se coletor federal, hoje é secretário da Receita. [Foi] coletor federal em Ipameri, depois Araguari, em Minas Gerais, depois em Uberlândia. Ele ficou... Quando morreu ele já tinha [se] aposentado como coletor federal de Uberlândia.

Minha mãe chama-se Dulce Bittencourt Santos, de Itumbiara também. Eles se conheceram quando ele era prefeito. Aí começou toda uma história, onde eu sou o filho mais velho. Tenho mais três irmãos e a coisa evoluiu de uma maneira bastante interessante.

P/1 – E em relação aos estudos, onde você fez? Em que cidade você fez seus estudos e a faculdade que cursou?

R – Bom, eu rapidamente vou começar lá de Itumbiara, onde fiz pré-primário, aquele curso que se faz quando nem sequer tem idade ainda. Como é que chama aquele curso? Nem me lembro mais.

Esse curso foi feito no Grupo Escolar de Itumbiara, inicialmente. Depois teve uma professora chamada dona Lucila. [Ela foi] muito importante na minha vida porque era uma senhora muito forte, muito determinada, então tive uma grande satisfação em ser aluno dela naquela ocasião. Talvez tenha me transmitido uma noção clara de obrigação pelo dever. Acho que dona Lucila foi muito importante na minha vida naquela ocasião.

Mais tarde meu pai se mudou para Araguari. Eu fiz [o curso] no Colégio Regina Passos de Araguari, um colégio de padres. Fiz o meu curso ginásial, antes eu terminei o primário. Fiz o ginásial lá. Tinha a dona Tunica, outra professora excelente também, passei um período lá. Mais tarde eu me transferei para Uberlândia, fui [estudar] no Colégio Estadual de Uberlândia. Era um colégio bom. Por lá passaram inclusive o ex-governador de Minas, Rondon Pacheco. Passou [por] lá o ex-ministro da Saúde, Adib Jatene. Tem a Associação dos Ex-Alunos, já me convidaram algumas vezes para participar. Não tive oportunidade de dar um pulo lá, mas o Jatene vai, o Rondon, estão sempre lá. (risos) Então é uma alegria muito grande.

Depois de Uberlândia fui estudar Economia no Rio de Janeiro. Aí foi interessantíssimo, porque a Economia naquela ocasião não era uma carreira

conhecida. Meu pai chegou e perguntou: “Você quer ser funcionário do Correio, do Banco do Brasil ou quer estudar?” (risos) As duas mais importantes funções em um município do interior eram os funcionários dos Correios e do Banco do Brasil. E eu, muito malandro, falei assim: “Não, eu quero estudar, papai.” Não sabia nem o quê. Então ele falou: “Você vai estudar o quê?” “Vou escolher ainda.” Conversei com uma tia que eu tinha que tinha uma grande oportunidade de estudar, olhar as coisas. Ela tinha uma revistinha de São Paulo, Digest Econômico, até me lembro o nome da revista. Ela lia muito daquilo. “Tem aí uma profissão que está surgindo, uma tal de Economia. Muito bom” “Ah, é? Então eu vou. Eu vou estudar essa Economia, papai.” “Você quer ir para Belo Horizonte ou para o Rio de Janeiro?” “Belo Horizonte não. Quero ir para o Rio de Janeiro.” Eu e meu pai pegamos o aviãozinho da Aerovias em Uberlândia e dormimos em Belo Horizonte à noite porque o avião não chegava até aqui no mesmo dia. Então tivemos que no outro dia ‘caminhar’ para o Rio de Janeiro. Cheguei aqui debaixo de uma chuva incrível no [Aeroporto] Santos Dumont - o Santos Dumont já existia ali. Não tinha táxi. Aquela fila imensa. Eu saí debaixo de chuva. Fui até a Cinelândia buscar táxi para poder... Me hospedei no Hotel Rex no outro dia.

Essas coisas são interessantíssimas, mas o tempo é curto, então vou passar agora. Depois disso fiz o vestibular na Faculdade Nacional de Ciências Econômicas da Universidade do Brasil, que hoje é a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Minha sorte é que eu tive aqui uma pessoa que me foi indicada por um amigo de meu pai, lá de Araguari, o Luiz de Guimarães Botelho, que era já formado por Harvard e trabalhava na Fundação Getúlio Vargas. Então o procurei e ele estava viajando para os Estados Unidos naquele dia. Ele me deu alguns nomes para procurar na Fundação em nome dele. Procurei o Diogo Adolfo Nunes Gaspar, que é uma pessoa fora de série, o professor Genival Santos, que foi presidente do BNDES posteriormente, ele é chefe da equipe de Renda Nacional. Fiquei ali, conversando. E o Temístocles Brandão Cavalcante, que era o diretor da faculdade. O Temístocles foi também uma pessoa maravilhosa. Ele sempre teve uma compreensão muito grande para comigo. Mais tarde ele me sugeriu que eu pleiteasse uma bolsa de estudos. Eu ganhei essa bolsa de estudo, tinha uma mesada muito apertada para poder... Naquele dia fiquei rico, né? Aumentou a minha mesada dez vezes e comecei a ter uma vida mais tranquila.

O vestibular foi interessante porque tinha cinquenta vagas, vinte candidatos e só oito passaram. Fiz o curso de Economia com o professor Eugênio Gudín, Octávio Gouveia de Bulhões, Roberto de Oliveira Campos, os professores do curso eram esses.

P/1 – Só a nata.

R – Era a nata. E oito alunos! Tinha cinquenta vagas e vinte candidatos só para poder pleitear esse... (risos) Foi muito interessante, uma convivência muito grande. Um dos meus colegas inclusive chegou a presidir o Banco Central, o Paulo Hortêncio Pereira Lira, que faleceu esse ano. Quer dizer, novo ainda, mas ele já se foi. O Paulo era um grande amigo. O pai dele era chefe de Gabinete Civil do general Dutra na época. Eu ia para a casa dele, estudava. Apesar de vir do interior em condições humildes eu tive pessoas bastante posicionadas na vida que me deram força. Eu menciono o Paulo, é um [deles], foi muito meu amigo durante todo o curso.

Terminado o curso - eu [me] formei em 1954 - fui fazer um trabalho no Conselho Coordenador de Abastecimento. Eu fui ser economista, minha primeira posição foi essa. O coronel Walter, que era o responsável pelo Conselho, pediu que eu fizesse um levantamento em Goiás sobre as condições de plantio, produção e mercado de arroz. Eu me lembro que fui para o município de Itumbiara, onde eu tinha nascido, e fiz base. Percorri o estado todo e fiz levantamentos minuciosos.

Fiz um relatório muito sucinto. Eu conversei com fazendeiros que plantavam; não sabia nada sobre arroz, mas conversando eu ia tirando a essência de cada informação e fui colocando no relatório. Saiu um relatório que foi muito elogiado pelo coronel Walter na ocasião.

Depois disso, fui para a Companhia Brasileira de Engenharia. Foi o primeiro trabalho que eu fiz indicado pela Fundação Getúlio Vargas - eu tinha esquecido de informar que eu estagiei na Fundação Getúlio Vargas. [Estagiei] na equipe de Renda Nacional, que era chefiada pelo Genival de Almeida Santos. Fiquei ali aquele tempo todo, fui indicado para trabalhar na Companhia Brasileira de Engenharia e lá eu fiz um trabalho excelente também. Fui fazer levantamento de potencial de consumo futuro de energia para a hidroelétrica de Paulo Afonso, então eu percorri aqueles municípios todos. Conheço praticamente uns trinta municípios, entre Paraíba e Mato Grosso. Ah, e Pernambuco.

Foi muito interessante esse trabalho porque ele me deu uma grande oportunidade de sentir os problemas do país. É muito triste você chegar em um município [e encontrar] todo mundo de lamparina, vela. Não tinha como. Ou senão aqueles motores a óleo diesel. Esse trabalho era para a usina de Paulo Afonso, que depois foi abastecer todo o sistema energético do Nordeste.

Depois disso eu fui para o BNDES. Entrei como contratado em 57 e o Juvenal Osório, o Diogo Gaspar, o Lira, o Inácio Rangel já estavam lá, então eles conversaram comigo. Fui contratado por um ano.

P/1 – Então conta para a gente nessa época o que significava o BNDES, até em termos profissionais para você e no contexto do país nessa época.

R – A grande verdade é que eu acompanhei toda a criação do BNDES. Desde 1951, 52 - o BNDES foi criado [no] dia vinte de junho de 52, mas antes disso já [havia] a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, Lucas Lopes, o Ari Torres, aquela turma toda ali. O Glaycon de Paiva, o Roberto de Oliveira Campos. Esse contato com a Fundação Getúlio Vargas e com a Faculdade de Economia me deu essa chance, essa oportunidade, então me interessei muito. Tinha o Luiz Magalhães Botelho, que também era um camarada que foi meu primeiro orientador, então eu ansiava por entrar para o BNDES, queria entrar para o BNDES de qualquer jeito. Não tinha concurso, fui contratado porque o banco estava precisando de gente. Depois fui transformado em interino.

Tem uma passagem interessante porque eu queria estudar, eu sempre fui muito estudioso. Uma certa ocasião ofereceram bolsas de estudos nos Estados Unidos, logo no início. Ganhei três bolsas de uma vez: a bolsa da Comissão Full Bright, a bolsa do Ponto Quatro e a bolsa do Rotary Club, aí eu tive que optar. Uma pagava 160 dólares, outra 200 dólares, outra 240. Eu escolhi a de 240 dólares, a do Ponto Quatro. Foi muito boa, um programa excelente. Foi um curso dado na Universidade Vanderbilt, nos Estados Unidos, e lá você tinha como colegas pessoas de todos países, tanto da América Latina como da Ásia, todos os locais - da Itália, da Europa.

Tive dois colegas, um se tornou diretor do Banco Mundial Para a Europa, que é o Eugênio Lari, e outro que se tornou chefe do Departamento de Recursos Hídricos da ONU, o Fano. Eles me convidaram: “Vamos lá, fazer...” “Não, eu quero voltar para o Brasil. Eu não quero saber nada. Eu não vou para lá, não.” (risos)

O Banco Mundial e a ONU procuravam funcionários que já estavam graduados, que estavam estudando, que tinham grande interesse nessa fase. Em Vanderbilt, eu conto que encontrei o Paulo Vieira Beloti, que é nosso colega do BNDES. Eu era assessor econômico, assessor da Divisão de Indústrias Químicas [e] ele era o chefe da Divisão de Indústrias Químicas. Nos encontramos lá em Nashville. Depois fui visitá-lo em Knoxville,

onde tem o Museu Atômico, de energia atômica. Ele estava estudando lá, o Beloti, então fomos lá. Foi interessante essa passagem porque ele ficou comigo um dia em Nashville e eu fiquei um dia com ele em Knoxville, justamente para poder...

P/1 - Mas quando o senhor entra no banco, quais são realmente as suas atribuições?

R – Meu primeiro trabalho como economista do banco foi trabalhar na Divisão Agro-industrial, que era responsável por armazéns, silos, frigoríficos, com o Joaquim Ferreira Manja. O Joaquim era uma pessoa também muito boa, era presidente do Conselho de Política Aduaneira. Foi, após, presidente do Conselho de Política Aduaneira, era o responsável, então me ensinou muito.

Problema de projeto, né? Eu tinha muito interesse nessa época porque naquela ocasião não havia um roteiro certo para apresentar projetos ao banco, eram calhamaços de informações que depois você tinha que enxugar para poder aproveitar, então eu comecei a estudar, a ler os relatórios.

Eu fiz o primeiro roteiro feito no banco, os primeiros roteiros fui eu que fiz. Levei à diretoria e a diretoria aprovou. Mas como eu fiz? Comecei a ler os relatórios dos grupos de trabalho, esmiuçar, de todos os setores: Energia, Transportes, Indústrias Básicas e Armazéns e Frigoríficos. Fiz um relatório para cada setor porque li os relatórios dos grupos de trabalho, puxei aquilo que era essencial e botei no roteiro. “Esses elementos eu preciso para poder avaliar o projeto.” Ficou uma coisa muito enxuta, muito objetiva. Fiz quatro roteirinhos [e] levei para o diretor, que na época era o Jaime Magrasto Sales. Eu entreguei a ele, a diretoria aprovou e foi usado [por] muito tempo. Acho que [em] 1980 e tantos é que saiu um outro maior, mais amplo, exigindo mais do empresário. Eu achei que realmente não era o objetivo certo, porque você queria municipal e eu acho importante, mas talvez complicou muito a vida do empresário porque você queria municipal a área de Planejamento para estudos. E o BNDES tem hoje uma área de Estudos, uma área de Planejamento invejável, extraordinária. Ele está sempre participando em todas as grandes eventos e [em] tudo o que se faz no Brasil, em termos de estudo sobre economia brasileira, o BNDES está presente com seus estudos - a revista do BNDES, os relatos setoriais. Aquilo é uma coisa fora de série.

Então é isso, essa foi minha atividade inicial no banco, com o Ferreira Manja. Mais tarde eu fui para [trabalhar com] Beloti, na [área de] Indústrias Químicas e depois, quando veio o governo do Jânio Quadros, o Brigadeiro Faria Lima me convidou para ser chefe da Divisão de Convênios e Contratos Internacionais do banco. Foi quando eu conheci todo o esquema dos acordos do trigo. Acompanhava as negociações do acordo do trigo por causa dos excedentes americanos. Eles nos mandavam o trigo, nós transformávamos em cruzeiros para emprestar e ficávamos devendo, para pagar de acordo com o timing do negócio. Foi muito interessante, reforçou muito os recursos do banco na ocasião e conheci as pessoas-chaves na USAid - USAid é United States Agency for International Development [Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional]. Conheci todo mundo lá, o Stuart Van Dyke, que era diretor, o John Peabod, o Charles Nelson, o legal advisor [assessor jurídico], a gente tinha uma certa amizade. Foi muito válido - daqui a pouco eu vou dizer sobre o curso de Mercado de Capitais e por que é que o Garrido conseguiu fazer o curso, né?

Eu fiquei nesse período na parte da USAid, do acordo do trigo, aí chegou o Marçílio Marques Moreira, que era uma figura do Itamaraty bastante especializada em comércio internacional. O Genival de Almeida Santos, que era o diretor superintendente na época, falou: “Carlos, eu vou trazer o Marçílio para botar na assessoria geral do Departamento Internacional porque ele é especialista no setor. E você vem para a assessoria Econômica.” Ele me nomeou assessor dele na assessoria na superintendência do banco e o Marçílio ficou na... Foi participar da segunda Conferência Internacional da Unctad [Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento] na Suíça.

Agora ele escreveu um livro, eu li todo o trabalho que ele teve porque na época [em] que ele estava lá houve a revolução [de 1964] no Brasil, então ele teve um problema seriíssimo. Era muito amigo dele. Ele morava ali perto do parque Guinle, então eu dava carona para ele, conversando. Muito calado, caladíssimo. Se você perguntava ele lhe respondia, mas se você não perguntasse nada... Uma coisa incrível. Uma pessoa inteligentíssima, correta, eu gosto muito dele. Marçílio Marques Moreira hoje é o presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro. Ele tem uma carreira brilhante e vai ficar mais brilhante ainda. Aquele ali seria bom para ser presidente do Brasil, de tão bom que ele é.

Tem um outro também que eu considero fora de série, que poderia ser presidente do Brasil - ele até tentou, mas não conseguiu - que foi estagiário no BNDES, o Marcus Vinícius Pratini de Moraes, atual ministro da Agricultura. Excelente. Ele já foi ministro três vezes. Em qualquer governo, seja governo militar, não militar, todo mundo quer o Marcus Vinícius porque ele é muito inteligente, fala diversos idiomas com facilidade e sabe se comportar como estadista. Esses dois, para mim, se pudesse, a gente só de pensar... (risos)

P/1 – (risos) Colocava ali, né?

R - Colocava ali porque esse camarada tem cabeça. Mas então é isso.

Depois dessa passagem pelo Departamento de... Na assessoria do Genival - o Genival é um presidente do banco também que eu achei espetacular. Muito correto, muito sério. Muito amigo porque conheci o Genival quando cheguei no Rio, na equipe de Renda Nacional, e depois ele se tornou presidente. Eu frequentava a casa dele na colônia de férias dele lá em Ara..., na estrada, eu nem sei onde é mais. [Era] caminho de São Paulo, ele tinha uma casa muito boa lá. Gente boa.

O Genival me convidou para um lugar que eu no início adorei e depois gostei mais ainda. Por quê? O que eu fazia ali? Aquele trabalho de coletar os relatórios dos grupos de trabalho para levar para avaliação da diretoria eram passados para ele. Eu tinha que fazer um resumo, resumir para o superintendente levar à diretoria e também tinha o direito de discordar de qualquer coisa se porventura eu tivesse algo a defender naquele parecer, então foi uma experiência muito boa. Dalí eu pulei para assessor econômico do Departamento de Projetos, onde estava o João Mesquita Lara, que foi o chefe do departamento lá [por] muitos anos. O João Mesquita Lara também é um grande... Quer dizer, o banco é cheio de gente boa! (risos)

P/1 – (risos)

R - Muito boa gente. Eu lamento não ter ficado a vida inteira dentro do banco, porque eu saí muito. A minha vida ficou tumultuada por isso.

Eu fiquei lá esse período, aí eu fui para o BNDES Brasília. Quando chegou o governo, quando eu voltei dos Estados Unidos, o Rondon Pacheco me levou para lá. Fiquei lá em Brasília. Em Brasília eu quis sair, voltar, não conseguia nunca, então eu... Quando eu estava já [há] dois anos na Presidência da República, na assessoria do presidente - o Marcus Vinícius Pratini de Moraes era o chefe da Assessoria Econômica; eu era o sub-

chefe, chamado assessor adjunto. Hoje eu vejo o Marcus como Ministro da Agricultura e o Márcio Fortes, que era assessor também do presidente com ele, como secretário-executivo. O Márcio também é um diplomata. Tentou a vida no Itamaraty, depois voltou para ficar com o Marcus Vinicius. Todo mundo quer ficar ao lado do Marcus Vinicius porque ele é muito bom. Eu só não fiquei por circunstâncias, porque realmente ele dava todo apoio para... Ele próprio me indicou para ir para o governo de Brasília na ocasião.

P/1 – Quer dizer, o senhor se licencia do BNDES?

R – Não. Fiquei cinco anos requisitado pela Presidência da República. [Por] dois anos eu trabalhei dentro da assessoria especial do presidente e três anos no governo de Brasília, mas emprestado pela Presidência da República. Uma triangular aí, né?

P/1 – Sei.

R – Nesses três anos que fiquei em Brasília eu fui primeiro... O Hélio Beltrão era o ministro do Planejamento. Ele queria alguém para poder elaborar o orçamento de Brasília, porque Brasília não tinha orçamento. As pessoas que estavam no comando da secretaria de governo na ocasião da Codeplan – Companhia de Desenvolvimento de Brasília – não tinham nenhuma formação para poder organizar o orçamento, então a minha missão foi essa, de entrar no governo para poder elaborar orçamento. Brasília recebe muitos recursos da União, então é necessário, e tem outros recursos próprios. Tinha que fazer um orçamento de acordo com as regras da Secretaria de Orçamento e Finanças do Ministério do Planejamento e não havia muito entrosamento. Eu me lembro que quando assumi a Secretaria do Governo a Codeplan, que era a companhia responsável pela elaboração do orçamento, era vinculada à Secretaria de Finanças. Falei assim: “Mas como isso?” Falei com o prefeito: “Prefeito, vamos mudar a Codeplan para a Secretaria do Governo para poder elaborar o orçamento, vamos contratar...” Aí ele: “Não, não pode. A lei que criou Brasília não permite o prefeito ter a mobilidade de fazer qualquer mudança na estrutura.” Eu falei: “Não, a gente muda a lei.” Fui lá na Procuradoria Geral, redigi um decreto-lei para poder - na época era decreto-lei, era fácil - redigi a lei dando ao prefeito autoridade de fazer isso. Levei lá no Gabinete Civil, foi publicado no Diário Oficial e o prefeito, no outro dia, botou a Codeplan na Secretaria do Governo. Isso é interessante porque mais tarde fui secretário de Finanças, então eu tinha perdido a Codeplan. (risos) Fica aquela coisa, né? “Porque eu fui...”

P/1 – (riso)

R – Mas eu fiquei no BRB. O BRB era vinculado à Secretaria de Finanças - é [o] Banco de Brasília.

Como fiz o orçamento de Brasília foi uma coisa interessantíssima porque eu era muito... Para você ver como é bom [ter] o bom relacionamento com as pessoas da área técnica. O chefe da Secretaria de Orçamento e Finanças, que era o Aloísio Guimarães Mendes, [era] muito amigo. Conversei com ele: “Estou precisando da sua ajuda. Eu gostaria de organizar um curso intensivo aqui em Brasília para poder instruir os 35 agentes orçamentários que não se conhecem pessoalmente. Eles só se comunicam por telefone para poder elaborar o orçamento. Eles precisam ter um conhecimento claro das regras da montagem de um orçamento e eu preciso que você me indique alguns técnicos da sua secretaria para poder...” Ele: “Eu vou lá e dou a aula inicial, depois eu vou lá e mando os técnicos também.” Foram uns dois, três, quatro técnicos, deu um mês intensivo. A turma se entrosou. Em um instantinho o orçamento estava montado, muito bem montado, e pela própria SOF, porque a grande verdade é que eles é que iam avaliar, eles deram aula [de] como fazer.

Então aconteceu uma coisa interessante: feito o orçamento, eu, a Codeplan, a dona Regina que era a diretora administrativa, eu [disse a ela]: “Dona Regina, eu quero esse orçamento dentro de uma apresentação gráfica a melhor possível, porque tenho conteúdo, mas quero ter também uma visão clara.” Apresentei aquilo e fui levar para o Hélio Beltrão. O Hélio Beltrão mandou examinar e depois falou: “De todos os órgãos que recebem recursos da União, o melhor é o de Brasília.” Quer dizer, por que? Foi feito por eles, né? (risos) [Foi] uma idéia interessante essa que eu tive. E era a oportunidade de fazer isso. Foi muito bom.

Isso foi na Secretaria de Governo, na Secretaria de Finanças, aí o governador me convidou para ser secretário de Finanças. O governador [era o] Hélio Prado da Silveira. Eu queria voltar para o BNDES; naquela ocasião eu me lembro direitinho, queria voltar para o banco.

P/1 – Por que é que o senhor queria voltar?

R – Porque o banco era minha casa. Eu estava tão vinculado aqui. E eu acompanhava muito a vida do banco fora do banco: eu lia os relatórios anuais do banco, mantinha contato com algumas pessoas de dentro do banco, alguns colegas. Eu não me descuidei do banco; [quando estava trabalhando] na Presidência da República, muitas coisas que o banco queria publicar no Diário Oficial eu resolvia junto com o Gilson, que era o homem do Diário Oficial. É muito importante isso. (risos) Eu fiquei fora, mas sempre acompanhando.

O governador que estava entrando queria conversar comigo. O Leitão de Abreu, que era ministro-chefe do Gabinete Civil do presidente Médici, me chamou no Palácio do Planalto para conhecer o governador. E o governador vinha com aquela missão de mudar tudo porque não havia nenhum desejo de deixar ninguém no governo que estava saindo de Brasília. O governador queria conversar comigo porque eu era emprestado pelo Palácio do Planalto para poder exercer atividades em Brasília. Aí aconteceu uma coisa interessante: o Hélio Prates da Silveira, que foi o governador que veio naquela ocasião, me foi apresentado pelo ministro Leitão de Abreu no gabinete dele. Eu ia bater um papo de quinze minutos; fiquei três horas conversando com ele. Por que? Porque ele era interessado em mercado de capitais. Ele era da Montepio, da Família Militar e do mercado financeiro, do banco do Rio Grande do Sul, então ficou conversando comigo, contando essas histórias todas do curso em Nova Iorque. Ele ficou muito entusiasmado e eu falei: “Eu quero voltar para o BNDES, então tudo o que eu fiz aqui eu vou dizer ao senhor e como o senhor deve fazer, na minha opinião. Se o senhor quiser, o senhor faça ou não.” E fui embora.

No dia da posse dele - ele foi o primeiro a ocupar o Palácio Buriti. Eu fui na inauguração. O Wadjô [da Costa Gomide] construiu, ele ocupou. Naquela época você não podia naturalmente negar apoio a nada. O governador me convidou, falou assim: “Carlos, eu quero conversar com você após os cumprimentos.” Aquela fila imensa, todo mundo de casaca, bonito, cumprimentando. Quando terminaram os cumprimentos, aquela fila terminou, ele me levou para a sacada do Buriti e falou assim: “Eu queria te convidar para ser o secretário de Finanças.” “Governador, mas eu não lhe falei que eu já...”

Eu já tinha um convite para ser... Antes de voltar para o BNDES eu queria ir para o Governo Federal. O ministro Costa Cavalcante havia me

convidado para ser secretário-geral adjunto, que hoje corresponde ao secretário-executivo do Ministério do Interior. O Henrique Brandão Cavalcante, que é filho do Temístocles Brandão Cavalcante, aquele da Faculdade de Ciências Econômicas, muito meu amigo, queria porque queria me colocar nessa posição e me convidou. Eu falei: “Eu venho aqui, Henrique. Eu vou aceitar.” Aceitei antes de... Fiquei em uma situação, aí pegou querer me botar como secretário de Finanças. Eu falei: “Não posso. Eu sou um homem de banco. Eu sou do BNDES, eu gosto é de atuar na área bancária.” Ele falou: “Não, eu estou lhe convidando para ser secretário de Finanças porque o senhor já é Secretário do Governo. Se o senhor quiser, o banco é vinculado a sua secretaria, você...” “Não, eu não dou importância nenhuma a isso. Botando um bom secretário lá eu vou ficar muito satisfeito, mas eu vou falar com o Costa.” Fui falar com o Henrique Brandão Cavalcante. O Henrique me liberou no dia seguinte e ele conversou com um pessoal que já estava com certos compromissos. Mostrou a lista imensa, tirou do bolso a lista: “Todos querem ser presidentes do banco.” (risos)

Quando fui dar a resposta positiva a ele, ele falou assim: “Secretaria ou banco?” Eu falei: “Banco.” “Você vai ser o Secretário de Finanças nesse momento exato. Depois quando houver a assembleia geral, que era uma sociedade de economistas, você vai assumir a presidência do Banco, aí eu boto outro secretário.” “Tá bom”

Saí da Secretaria do Governo, passei para o Joio e assumi a Secretaria de Finanças no lugar do Wilson Miranda. E comecei logo a... A imprensa fazendo suposições mil, de que eu iria entrar, iria mudar tudo. A turma estava toda apreensiva - os chefes de departamento, auditoria, todo mundo apreensivo. Eu falei: “Não se preocupem. Vamos fazer a primeira reunião aqui, eu quero saber o que cada um está fazendo e o que a gente pode melhorar em termos de arrecadação.” Começaram a surgir sugestões daqui, sugestões dali. O chefe de Departamento da Receita, o Darione Cardoso, filho do senador de Goiás, Dari Cardoso, muito boa gente, muito ativo...

Acho que uma instituição depende muito da vontade política, de quem tem o poder na mão. Acho que o BNDES depende de quem está na presidência ou dos diretores. Não adianta, estando lá embaixo você às vezes tem ideias excelentes, mas não tem como chegar no poder decisório. Eu, como tive essa chance de ser sempre o principal executivo em muitas empresas, sempre gostava de ouvir as pessoas que estão com a mão na massa, fazendo as coisas. Então eu ouvi ideias excelentes do Darione, dos outros também, do Gil. Falei: “Então vamos fazer um esquema.”

Eu tinha um grande escriba lá na Secretaria de Finanças. Você dava a ideia para ele, ele botava aquilo em uma exposição maravilhosa, compreensiva. Impressionante aquela habilidade de escrever! Eu me lembro que uma das coisas que me... Logo em seguida à montagem desse esquema junto à secretaria para poder arrecadar tributos dentro de uma sociedade que sonhava demais, por falta de marketing em cima deles. “Para que é que serve imposto? Para melhorar saúde, esgoto, educação”, então eu fiz uma campanha. Eu era diretor do Conselho da Universidade de Brasília, então o Marco Antonio, que era o chefe do Departamento de Marketing, eu conversei com ele. [Ele respondeu:] “Eu preparo com meus alunos de quarto ano algum programa de marketing para você apresentar na Secretaria.” Preparei um, só que na hora eu não tinha recurso suficiente para poder veicular aquele programa de marketing. Fui à Presidência da República, falei com o general Otávio Costa - acho que é Otávio Costa, responsável pelo marketing da Presidência. Eu falei: “Eu estou precisando...” Era porcaria perto do orçamento dele. “Então eu mando fazer por você.” Ele gostou, apreciou muito. Foi outdoor, televisão, rádio, jornal, tudo o que você pensar. Um mensagens lindas. Mais tarde, depois que eu saí, eu ouvi dizer... A minha proposta para o governador era aumentar 100% [a arrecadação] sem aumentar alíquota, uma incidência maior de imposto. Aconteceu que aumentou 150%.

Antes disso, quando fui falar com o governador lá atrás - aí a razão pela qual fiquei acumulando pela primeira vez o [cargo de] secretário de Finanças e [do] BRB. Por quê? Porque o governador, quando falei: “Governador, agora eu sou presidente do banco. Aqui está a Secretaria de Finanças.” [Ele respondeu:] “Não, senhor. O senhor está com o programa que fez aqui, vai ficar porque o senhor é responsável.”

P/1 – Você acumula os dois cargos?

R – Acumulo os dois cargos, naquele período todo. Fui o primeiro em Brasília com os dois cargos, então ficava feito barata tonta - barata tonta no sentido bom. Ainda bem que funcionava no mesmo prédio. O banco funcionava no segundo andar, a Secretaria acho que no sétimo, lá em cima, então ficava trafegando, reunião embaixo... Eu acho que você tem que ter equipes que funcionem, nas quais você confia, então eu estabelecia - eu gostei sempre de estabelecer o que fazer - e depois queria o resultado. Então não dá muito trabalho, desse jeito não dá. Se você quiser fazer pessoalmente ou quiser se envolver demais, aí atrapalha.

P/1 – Carlos, eu queria focar agora em relação a mercado de capitais. Como e em que momento foi criado o setor de mercado de capitais dentro do BNDES?

R – Essa é uma pergunta interessantíssima e eu tenho uma preocupação muito grande porque é importante resgatarmos a memória do banco nesse particular. O banco deu uma contribuição extraordinária. É uma coisa que foi feita em um determinado período e que repercute até hoje. E hoje talvez esteja desabrochando realmente aquele esforço lá atrás.

Nosso presidente da época era o José Garrido Torres, que eu já mencionei. Ele era um estadista, enxergava longe. Fundou a Finame [Agência Especial de Financiamento Industrial] e estabeleceu esse sistema da BBE [Brasil Bioenergia S.A.]. Ele estava sempre querendo coisas diferentes e bastante apropriadas. O Garrido tinha sido já presidente do Conselho Nacional de Economia e diretor da Sumoc [Superintendência da Moeda e do Crédito]. Era um dos fundadores da revista “Conjuntura Econômica” da Fundação Getúlio Vargas. Ele era um camarada, mas se distanciou do Brasil e foi para os Estados Unidos. Ficou doze anos como adido comercial em Nova Iorque e conheceu muita gente em Wall Street. Quando assumiu a presidência do BNDES em 1964, no governo Castelo Branco - Roberto Campos no Planejamento, Otávio Bulhões na Fazenda - ele chegou ali com a ideia fixa, porque tinha uma impressão de que o Brasil não tinha mercado de capitais. [Ele] vivia no meio do maior centro financeiro do mundo em Wall Street, então [pensou]: “Eu preciso treinar brasileiros.” E todo mundo no banco, muito apropriadamente: “Garrido, isso é uma ideia utópica. Como é que você vai colocar trinta brasileiros para estudar em Wall Street, tirando-os de posições-chave no Brasil? O Brasil ainda é um país que está tentando de toda maneira encontrar cabeças para poder dar jeito no seu desenvolvimento.” Achavam a ideia boa, mas não acreditavam muito na possibilidade de realização.

O Garrido não queria saber disso. Ele escreveu muitas cartas para o Stuart Van Dyke, que era da USAid, e para o Joseph Target e o Jim Clark Vice Din, da Graduated Clove Business Administration da Universidade de Nova Iorque. Cartas e mais cartas. Ele ficou [por] um ano tentando esse negócio e o responsável por isso era um homem muito ocupado dentro do banco, o Hélio Chelita Silva, que era o chefe do Departamento

Econômico - depois ele se tornou diretor.

Um belo dia eu falei - eu era chefe, assessor geral. Não, era assessor econômico do ministério, do projeto já, nessa ocasião. Falei: "O que é isso, Hélio?" Um projeto dessa grossura em cima da mesa dele. "O que é isso aqui? Treinamento de brasileiros em Wall Street em Nova Iorque? Eu quero ir nesse programa. Isso aí é uma beleza, isso é fora de série." Ele disse assim: "Não, Carlos. Isso é uma ideia do Garrido, excelente. Acho difícil implementar, mas você pode usar o apoio." "Não, ele já escreveu..." Só tinha carta. "Me dá isso aqui. eu vou olhar." [Ele disse:] "Não, leva. Se você quiser eu falo com o Garrido e você vai ser o responsável por esse negócio." Levei para casa e li tudo, todo aquele processo. O que eu li e senti ali? Havia cartas demais da Universidade de Nova Iorque para o Garrido, da USAid para o Garrido e do Garrido para eles. Está todo mundo concordando, mas não saía nada. E o negócio já ia desde um ano, nós estávamos em 65, maio de 65. Falei assim: "Podemos organizar, eu vou falar com o Garrido para ver." Eu fui lá na USAid. "Escuta, por que é que essa proposta não vai para a frente? Tantas cartas aqui para o Van Dyke, para a turma aqui. Não vai para a frente, não sai." Aí o John Peabod falou assim: "Isso aí é o seguinte: não tem prioridade do governo brasileiro. É uma coisa que está sendo pedida e sem prioridade do governo brasileiro não tem como sair rapidinho, não. Isso vai demorar. Pode sair, mas vai demorar muito tempo. Se der prioridade sai no dia seguinte." "Ah, é?"

Falei com o Garrido. O embaixador americano [era] o polêmico Lincoln Gordon e o ministro das Relações Exteriores era o Vasco Leitão da Cunha. Eu falei assim: "Doutor Garrido, o senhor tem que falar com o Vasco Leitão da Cunha, para poder ver se consegue prioridade do governo brasileiro." "Vou falar com o Lincoln Gordon." "Não, fala com o Vasco, o Lincoln Gordon não adianta nada, tem que ser..." o Vasco falando com ele. Aí ele falou com o Vasco e o Pedro Leitão da Cunha, que é meu amigo, filho do Vasco. Falei: "Pedro, você faz o papel junto a seu pai?" "Tá, deixa comigo." "No almoço, no jantar, na hora de dormir, fala com ele." O Vasco ficou bem ligado naquilo, né?

O Garrido falou com ele e dois dias depois eu fui chamado na Embaixada Americana. "Você vem aqui porque nós estamos com uma espécie de ordem do embaixador americano de que é prioridade do governo brasileiro. Então nós vamos aí."

P/1 - (risos)

R - Três, quatro funcionários da USAid queriam ir lá no banco. Era [na Rua] Sete de Setembro, 48, no banco. "Vamos aí" "Não, pode deixar que eu vou aí." Peguei todo o material e fui sozinho para a embaixada. Cheguei lá conversando, batendo papo. Eles queriam dar noventa mil dólares de ajuda para poder realizar o programa um ano. O Peabod falou: "Carlos, são quatro anos que você pode obter de ajuda porque foi considerado prioridade do governo brasileiro." Então eu falei com o Garrido, o Garrido na hora aceitou. Quando aconteceu isso, essa prioridade...

P/2 - Por que era importante, considerado prioridade máxima esse programa?

R - Porque você não tem condições de implantar em uma economia como a brasileira, que é baseada em liberdade de contrato, em uma economia livre etc. Quer dizer, não é uma economia forte, comandada por um Estado forte. É uma economia onde tem uma democracia, tem Congresso. É muito complicado você realmente conseguir meios para poder realizar investimentos que são importantes para a economia, então o mercado de capitais representa a grande chance da participação do povo em geral no desenvolvimento econômico do país. E se você...

P/2 - Se o senhor...

R - Só uma coisinha que eu me lembrei agora, de um fato importante. Os chamados, famosos fundos de pensão, que são a previdência complementar, são de extraordinária importância. Diz o Peter Drucker que os Estados Unidos é o país mais socialista do mundo, apesar de nós termos a impressão que ele não é socialista. Por que? Porque lá o povo americano participa, via fundo de pensão, do comando de todas as grandes indústrias americanas, de todo o complexo industrial americano.

P/2 - O que faz de fato o mercado de capitais?

R - O que faz?

P/2 - É. O que é isso de fato?

R - O mercado de capitais essencialmente são mecanismos operacionais onde você se preocupa em captar poupanças para aplicação em capital de risco, principalmente papel. Capital de risco por quê? Você vai comprar ação de uma Vale do Rio Doce, de uma Petrobrás, de uma Siderúrgica Nacional, então você está comprando uma ação e está participando do risco. Ela poderá ser bem-sucedida ou não bem-sucedida, mas ela tem uma característica de longo prazo. Você não vai exigir de volta e nem pagar juros obrigatoriamente sobre aqueles recursos. Você vai ter dividendos se houver lucros. Se não houver lucros não haverá dividendo. E você joga com duas coisas, que é a valorização, a alta e a baixa da bolsa daquela ação. Existem os especialistas em mercados de capitais, que estudam os mecanismos vários de como que se comportam essas ações no mercado, então você poderá ganhar muito dinheiro e perder muito dinheiro. Todo mundo acha que é especulação. Não tem nada de especulação, são mecanismos válidos dentro do objetivo primordial de captar poupança para aplicar no investimento. Para aplicar na economia, [no] desenvolvimento da economia do país, tanto é que o programa estratégico do BNDES hoje tem o mercado de capitais como cerne da questão. Ele se direciona a uma modernização dos setores produtivos, às exportações, às privatizações. Ao desenvolvimento da micro, pequena e média empresa, ao desenvolvimento social. Tudo isso está embutido ali com base no mercado de capitais, porque o banco viveu sempre de poupanças compulsórias. É o Fundo de \_\_\_\_\_ Econômico, dez por cento do Imposto de Renda, agora o FAT, o Fundo de Apoio ao Trabalhador. São fundos que são constituídos pelo governo, vamos dizer assim, e repassados ao BNDES. O BNDES é um grande administrador, porque o FAT dá um resultado fabuloso para os trabalhadores. Os trabalhadores ficam tranquilos porque hoje o FAT. Ouvi recentemente uma análise dizendo que o banco hoje paga mais ao FAT do que o FAT dá a ele, porque ele está retornando esses recursos. São poupanças compulsórias, né? A poupança que nós geramos no mercado de capitais é voluntária. Você tem que mostrar as condições.

Eu vou ainda falar um pouco sobre esse treinamento de brasileiros em Nova Iorque porque é muito importante ter elementos humanos preparados

tecnicamente para poder acompanhar tudo isso, caso contrário... O Brasil, por causa desse programa de mercado de capitais que o BNDES patrocinou naquela ocasião, hoje tem um mercado bancário, um mercado financeiro forte e mercado de capitais que ainda não deslançou plenamente, mas já deslançou muito em relação ao que era. Não tinha nada. Hoje nós temos facilidade de ter pessoas competentes dentro do banco, levantam recursos em mercado internacional. O banco, o Brasil arrecadava no início dessa década, na década de 90, por aí, o quê? Um bilhão de dólares no mercado mundial. Hoje ele chega a arrecadar até trinta e tantos bilhões. Quer dizer, o BNDES é um dos maiores captadores de recursos. Tem um rating, quer dizer, a taxa de risco do banco é considerada excelente pelo mercado internacional. Tem uma série de vantagens que dá seriedade à ação da instituição. Já que vivemos em uma economia baseada em uma Constituição e no poder político com o Congresso Nacional, Executivo, Legislativo, Judiciário, esse negócio todo que é a base da democracia, você tem que apelar para esses mecanismos onde o povo participa.

O povo participa. Recentemente o governo adotou uma política de estímulo para o FGTS. Quem tem FGTS, 50% pode ser aplicado na Petrobrás. E agora 50% na Vale do Rio Doce. Agora querem fazer Banco do Brasil. Tem o problema da informação privilegiada porque aquilo circula, então às vezes existem ataques e existirão sempre porque a informação privilegiada é uma coisa complicada. Alguém vai ter que saber o que o governo está pensando, né? E pode sair. Ninguém controla esse negócio. (risos) A gente tem que confiar de que a coisa realmente vai funcionar da maneira mais correta possível. Se nós não confiarmos não vamos fazer nada, vamos ficar morrendo de medo e [nos] escondendo atrás da porta. E nós temos que estar para a frente, enfrentar tudo, entendeu? A grande verdade é que o mercado de capitais é de uma importância fundamental.

P/2 - O que mudou para as empresas? Teve alguma...

R – Não. Veja bem, eu acredito que agora, com essa estratégia do BNDES de colocar o mercado de capitais como a base de recursos novos para investir, para o desenvolvimento econômico do país... O fato, por exemplo, de nós estarmos mantendo um controle da estabilidade da economia, a inflação está sob controle. Com inflação o mercado de capitais não funciona. Tem que ter confiança de todo mundo no que vai acontecer.

Você não pode nem planejar nada com inflação maluca. Quantas moedas nós tivemos nesse período todo? Cruzeiro, cruzeiro novo, cruzado, depois real, réis, é uma coisa incrível. Você fica dentro de um tumulto violento.

Ser empresário nesse país não é fácil. Nós temos que fazer um ajuste fiscal correto, temos que armar a nossa economia para competir. Qual é a base principal da economia hoje? É competir. Competir para quê? O presidente da República [Fernando Henrique Cardoso] veio [a dizer]: “Exportar ou morrer.” O que significa isso? Significa ganhar divisas. Porque nós temos que importar para poder modernizar. Nós temos que ter um sistema de trocas que vise fortalecer a nossa capacidade de produção. Nós temos o maior parque industrial da América Latina. E nós não tínhamos nada antes de 55, antes de Plano de Metas. Era muito fraco. O Brasil não tinha nenhuma força no mercado internacional, hoje nós temos. Hoje enfrentamos muito bem a crise asiática, a crise argentina porque temos recursos humanos que sabem negociar, que sabem o que está acontecendo. Por quê? Por causa do preparo. Por isso que o Garrido teve ideia de estadista. Tem que tecer homenagem ao Garrido porque realmente ele fez um trabalho extraordinário ao dar força, porque o poder que vem de cima é que faz com que as coisas aconteçam. É muito difícil você estar lá embaixo, acreditar naquilo e querer fazer. Eu sinto isso porque eu já estive lá em cima e estou lá embaixo, então não tenho poder de iniciativa como eu tinha quando eu queria. Você não pode nunca colocar na cabeça de alguém que está com o poder que aquilo é mais importante que aquilo que ele pensa. Muito difícil. Então é necessário que aquele alguém que tenha aquele pensamento que bote. E o Garrido tinha. Eu me lembro que a Finame foi uma coisa extraordinária quando ele implantou. Ele contratou o Murilo Gouveia, que foi o primeiro superintendente da Finame. Negociou com os bancos privados e com os bancos de investimento, com todos os bancos para formar a rede de agentes financeiros do banco. Depois veio o Pop, depois veio o Fipeme [Programa de Financiamento às Pequenas e Médias Empresas], agora tem o BNDES Automático. Tudo isso funciona via agente financeiro. O BNDES lançou a sua capacidade de atuação no país inteiro via sistema bancário.

P/1 – Carlos, para ir finalizando, o banco está completando cinquenta anos. Como o senhor definiria a participação do BNDES no processo histórico brasileiro?

R – O BNDES naturalmente foi talvez o órgão mais importante, não é porque eu seja do BNDES, não. É porque a gente acompanha, mesmo de fora eu vejo. Por exemplo, hoje tem uma política do atual governo que está sendo comandada pelo Ministério do Desenvolvimento através do Sérgio Amaral, que está dando uma força muito incrível, são os Fóruns de Competitividade. Os Fóruns de Competitividade baseiam-se não no setor, baseiam-se na cadeia produtiva.

Cadeia produtiva, o que é que significa? Você pega o setor Couros e Calçados, então você vai olhar desde a matéria-prima até o mercado, a distribuição do produto no mercado. Então você olha os gargalos, o estrangulamento. Os elos da cadeia que estão fracos, os elos que estão fortes. Você vai investir exatamente ali. Isso para que? Para fortalecer a cadeia produtiva do começo ao fim onde temos vantagem comparativa no comércio internacional, porque nós queremos exportar. Então vamos competir com vantagem em relação aos outros fornecedores mundiais. Hoje nós temos que entrar no comércio internacional nessa maneira.

Hoje os fóruns de competitividade, tem acho que dez que já estão sendo... São sete implantados, um que estão por implantar e mais sete que estão já no forno para sair. Eu fui recentemente lá em Brasília agora. Estavam os ministros de Estado no Ministério do Desenvolvimento. O Sérgio Amaral não estava, ele estava na China negociando outros contratos, então eu participei da instalação do fórum de turismo. Turismo é uma fonte de recursos extraordinária. Nós não temos turismo, temos belezas naturais maravilhosas, então o Brasil agora está consciente disso. Até agora, que o nosso novo ministro veio da Embratur para ser... O Caio [Cibella de Carvalho] saiu da Embratur para ser Ministro de Esportes e Turismo, então eu estava lendo uma reportagem: “O que é que tem esporte a ver com turismo?” \_\_\_\_\_ (risos)

Acho que o Brasil tem um potencial tão extraordinário e o papel do banco vai ser cada vez mais importante. O banco foi importante até hoje. Hoje tem uma consciência dentro do banco. Eu vejo a qualidade dos funcionários do banco hoje, é muito grande. Vejo que o governo depende muito dos estudos que o banco faz para poder ilustrar, poder mostrar o caminho. [Em] Todos esses trabalhos, o banco participa praticamente de todos os Fóruns de Competitividade, através das áreas operacionais do banco. Os superintendentes são os responsáveis: Gastaldonio, Calache, o Marco Antonio, são todos homens que estão dentro da atividade básica do banco e são os representantes do banco nos Fóruns de

Competitividade.

O pessoal que trabalha nos Fóruns de Competitividade vive entusiasmado. Vou lá e vejo o Aluísio, aquele pessoal todo trabalhando, com uma vontade incrível de acertar. E aquilo ali realmente representa a grande chance de o Brasil ser competitivo no mercado mundial. É por isso que [são] Fóruns de Competitividade. Nós temos que aprender a competir, então temos que melhorar a produtividade e qualidade para chegar lá. Se nós não fizermos isso não adianta. Não adianta porque não podemos vender para a Argentina, esses mercados regionais - Mercosul, Alca. O Brasil entra na Alca, não entra na Alca? Fica todo mundo aí... Mas o Brasil terá condições de entrar em qualquer mercado pela potencialidade incrível que ele tem. É por isso que eu mencionei aqui que o Pratinde de Moraes tentou ser o nosso presidente, porque ele entende isso como ninguém. E o Marcílio Marques Moreira também.

P/2 - Agora...

R - Eu não estou fazendo propaganda política, não. (risos)

P/1/2 - (risos)

R - Eu ainda não sei se é bom falar isso aqui, mas é realmente importante. É que você não pode realmente querer que todo ser humano seja igual, né? É praticamente impossível. Tem uns que se preparam, mas tem mais qualidades natas do que outros, que tiveram melhores condições de se desenvolver. O setor privado tem uma série de pessoas que eu conheço - não vou citar nomes - que são fora de série também.

P/1 - Qual é a atividade atual do senhor?

R - Bom, hoje é interessante, eu tenho uma vida tumultuada realmente. (risos) Eu entrei para o banco em 57 e fiquei até 70 e tantos. Depois saí e fui fazer uma experiência no setor privado, tirei dois anos de licença. Aí eu falei assim: "Poxa, estudei mercado de capitais e me interessei por esse assunto. Quero trabalhar nessa área." E o banco não tinha como me aproveitar nessa área, então pedi demissão do banco e fui ser vice-presidente do [Banco] Brascan. Foi interessante porque quando fui convidado para ser vice-presidente do Brascan me convidaram para ser vice-presidente de crédito. Era um salário um pouco maior e ainda tinha 95% dos negócios do banco - a área de investimento era 5% e não tinha vice-presidência. Aí eu falei assim: "Então eu não aceito. Eu quero ser vice-presidente de investimento." Fui embora, não conversei. Um mês, dois meses depois, veio o vice-presidente executivo: "Nós criamos a área de Investimento para você." Bom, aí eu saí e fui ser vice-presidente. (risos) Eu fiquei lá [por] quatro anos e meio. Recentemente fui fazer uma visita lá; o banco vendeu, eu acho que para o Banco de Crédito Francês, BCF. Hoje o Pedro Leitão fala, me chamou e falou assim - o Pedro Leitão da Cunha que era o vice-presidente executivo da Brascan, ele falou assim: "Carlos, você fez um trabalho extraordinário. Você foi determinado." Eu botei [o] presidente do IBGE, o Jessé Montelo, que era nosso colega do BNDES e implantei o Fundo de Pensão via banco. Fiz uma massa, um universo, vamos dizer assim, de participantes baseado em cinquenta empresas. Eu vendia para cada empresa um plano e fortaleci muito a administração das carteiras. O mercado de capitais... Aí é que está, você forma as carteiras de investimento pessoa jurídica, pessoa física, e os fundos 157 do imposto de renda, certo? Essas coisas tem que ser administradas voltadas para onde? Para a Bolsa de Valores e para o Mercado de Renda Fixa também. E no Brasil funciona mais a Renda Fixa porque tem menos risco e juros altos, então quando tem os juros lá embaixo o mercado de ações cai. Quando o juro baixa o mercado sobe. Quer dizer, tem concorrência, competem uma coisa com a outra, compreende?

Houve uma época, depois que eu tinha saído do banco, que houve dificuldade de economia, em 80, 80 e poucos. O negócio não estava muito bem, então os bancos começaram a sofrer um tanto quanto na sua rentabilidade. O que mantém a rentabilidade do banco é um volume grande e recursos administrados. Ali só diminui o valor final, então é a receita que permite manter um lucro final na instituição. E isso foi conseguido pelo Brascan antes de vender para o BCF. [É] Muito interessante esse aspecto da administração de recursos no mercado de capitais por uma instituição financeira competente. Hoje você pode olhar assim: você tem os bancos estrangeiros e os bancos nacionais que fazem a administração. Então eu quero, pro exemplo, eu não vou fazer propaganda. A gente tem que falar o nome, mas eu... O Itaú, que hoje é o Banerj, que fica lá no nosso subsolo do nosso prédio no Banco... Eu tenho muita amizade, então me informo sempre ali. "Como é que está? Tem Petrobrás do FGTS? Então eu vou aplicar o meu FGTS aí, pô." Ontem eu fui lá [e com a] valorização dobrou tudo. Impressionante! Eu apliquei, vamos supor, cem, estou com duzentos. Rapidinho.

P/1 - Quer dizer, para o desenvolvimento das empresas é muito importante o mercado de capitais?

R - Ele é de uma importância fundamental porque a canalização da poupança para investimentos obedece a critérios de sucesso. Ninguém vai aplicar, fazer investimento em um setor que não tenha condições de ser bem-sucedido ou super necessário em condições de mercado. Quando você pensa em uma economia livre, você [tende a pensar que] o mercado comanda tudo - em termos. Você tem que olhar até que ponto esse mercado sofre influência da política macroeconômica. Tem que estar de olho, o camarada que atua no setor econômico tem que estar preocupado, é claro, com o micro e com o macro. Se ficar só no micro ele leva pancadas incríveis, porque às vezes, sem querer, há uma medida política econômica do governo que vem e destrói aquilo que ele está construindo ali embaixo. Daí a razão pela qual eu digo que o mercado de capitais no Brasil só agora está tendo condições de em termos institucionais se implantar e se desenvolver. Recursos humanos já tem desde 66. Só para dizer uma coisa: nós fizemos esse programa em Nova Iorque, é importante que isso seja dito, durante quatro anos. Foram 110 brasileiros que se deslocaram nesse período e estudaram oito meses em Nova Iorque. Depois é que negociamos com a Fundação Getúlio Vargas o programa. O Mário Henrique Simonsen, eu conversei com ele - era o nosso diretor da administração, da Escola de Administração Pública da Fundação. O Garrido Torres falou: "Você procura o Mário em meu nome e vai perguntar se ele quer assumir o Programa de Mercado de Capitais. O primeiro ano nós fizemos, mas o segundo, terceiro e quarto ele faz." Fui lá, falei com ele, ele pegou na hora. Mais tarde o Ney Coe de Oliveira, o Sérgio, o Moisés Glat deram deslanche à esse esquema Rio-São Paulo, a escola de Administração de Empresas em São Paulo. Eu me lembro que foi organizado... O primeiro programa foi só em Nova Iorque: 8 meses. O segundo programa: três fases. Primeira fase: Brasil, Fundação Getúlio Vargas, pra estudar aqui o que nós fomos estudar lá porque não precisava ir lá. Então nós comemos aí um bocadinho do tempo, né? Segunda fase: Fundação Getúlio Vargas e Universidade de Nova Iorque aqui no Brasil. Os professores vieram dos Estados Unidos, [se]

encaixaram na Fundação Getúlio Vargas e deram um curso lá - eu tenho até o currículo, tenho as matérias, tenho tudo. Terceira fase: só em Nova Iorque. Então, para começar, você chamava cem pessoas, eliminava cinquenta na segunda fase e só 25 viajavam. Isso foi durante quatro anos. E depois mais para a frente. Posteriormente eu fui lá, mais de 3.000 já tinha feito esse programa.

P/1 – E o senhor fez esse programa?

R – Eu fiz o primeiro. Eu fui o líder, vamos dizer assim. O Garrido levou, me levou lá nessa época. Depois ele foi, fez discurso, empresários brasileiros foram lá: o Pery \_\_\_\_\_, Gilbert Heuber, o próprio Garrido foram fazer palestra para nós. Foi um entusiasmo muito grande porque o Garrido era muito entusiasmado com mercado de capitais.

P/2 - Que bom (risos)

R - Isso gente deve a ele. Acho que o que eu disse já dá para resgatar um pouco a memória do banco porque se não fosse o BNDES não teria mercado de capitais. Não teria recursos humanos no mercado de capitais com a competência que tem. As condições básicas para poder desenvolver o mercado de capitais agora [é] que eu acho que estamos começando a ter, porque não tivemos ainda. A inflação ficou controlada um tempão, mas outros problemas surgiram para impedir, né? O dia que nós tivermos realmente economia estável e com esses recursos humanos competentes nós podemos nos inserir no contexto mundial com grande facilidade. E o Brasil tem esse potencial incrível. Nós não vamos nunca sofrer influência do que acontece em outros países.

P/2 - Tá bom.

P/1 – Obrigada.

P/2 - Obrigada pela entrevista.

R – Obrigado, eu é que agradeço essa oportunidade. Eu estou satisfeito em ter resgatado a memória do banco em relação a mercado de capitais. O Brasil deve ao banco esse fato e vocês vão ver isso. Agora [é] que vocês vão ver isso, com esse programa estratégico que está sendo montado com a nova estrutura operacional dentro do banco.

Vou me aposentar agora com tranquilidade. Em outubro eu me aposento e vou acompanhar isso de longe. Talvez dando palestras por aí, vamos ver. (risos)

P/1 – Muito obrigada então, Carlos.

R – Obrigado a vocês.