

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

BNDES: 50 anos de desenvolvimento (BND)

Um entendedor do BNDES

História de [José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 23/10/2018

BNDES: 50 anos de história

Depoimento de José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha

Entrevistado por Karen Worcman e Márcia de Paiva

Rio de Janeiro, em 3/05/2002

Realização: Museu da Pessoa

Entrevista número: BND_HV013

Transcrito por Samir Pérez Mortada

Revisado por Luíza Gallo Favareto

P/1 - José, eu queria começar a entrevista pedindo para você falar o seu nome completo, local e data de nascimento.

R - José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha, nascido no Rio de Janeiro a quatro de dezembro de 1949.

P/1 - E qual é o nome dos seus pais?

R - Mauro Carneiro da Cunha e Maria José Mettrau Carneiro da Cunha.

P/1 - E eles são do Rio de Janeiro também?

R - Não, o meu pai é de Pernambuco e a minha mãe é do Antigo estado do Rio de Janeiro, nasceu perto de Friburgo.

P/1 - E os seus avós? Havia uma família em Pernambuco e outra no interior do Estado. Qual o nome dos seus avós?

R - Meu avô paterno, Manoel Xavier Carneiro da Cunha, e Gertrudes Cavalcante Carneiro da Cunha. Dos pais da minha mãe, eu, para falar a verdade, não me lembro. Não os conheci. Conheci só o meu avô materno, que era Aristides, provavelmente Aristides Mettrau.

P/2 - A origem do nome Mettrau...?

R - A origem do nome Mettrau: foram imigrantes que vieram e fundaram a cidade de Friburgo. Imigrantes suíços.

P/1 - E a sua família paterna, lá de Pernambuco, você sabe o que faziam seus avós?

R - Meu pai veio para o Rio de Janeiro muito novo, veio [com] cinco, seis anos de idade. E meu avô era de família tradicional de Pernambuco, ligada à cultura do açúcar. Eu não sei exatamente o que ele tinha, mas ligado à cultura do açúcar. Então família muito tradicional lá. Da minha vó também.

P/1 - E você sabe o motivo por que eles acabaram vindo para o Rio de Janeiro?

R - Meu avô eu acho que era delegado, e foi transferido para o Rio de Janeiro. E a família também, vivia numa situação de altos e baixos, e provavelmente ele saiu dali numa situação de baixo, mas eu também não tenho muita informação dos meus avós, porque quando eu nasci eu conheci minha avó paterna e meu avô materno, mas morreu logo, quando eu era pequeno. E minha avó viveu até os meus dezoito anos. Eu conversava um pouco com ela, mas não tenho muita informação da história da família, do que aconteceu, de quem são. Porque eles vieram para o Rio de Janeiro e se desligaram da família, do resto que ficou por lá.

P/1 - Então você não teve uma convivência com essa grande família?

R - Não tive. Só mesmo com a família do meu pai. A família mais direta, os irmãos, vieram todos para o Rio.

P/1 - E como era essa família? O seu pai acabou fazendo o quê? Trabalhando em quê?

R - Meu pai era advogado e trabalhava na Aeronáutica. Era consultor jurídico da Aeronáutica.

P/1 - E os irmãos dele?

R - Os irmãos, um era dono de negócios, e o outro era funcionário público. Tem duas irmãs que nem ficaram muito no Rio. Uma veio, mas depois mudou-se para Campinas, depois para o Pará, casou com um paraense. Chama Naná. É a única tia viva que eu tenho até hoje, irmã do meu pai. A outra, essa era a mais velha dos irmãos, ficou em Recife, quando eles vieram para o Rio de Janeiro.

P/1 - Então, seu pai que era advogado. Você sabe quando ele casou com a sua mãe? Tem alguma história sobre isso?

R - Bom, eles namoraram muito tempo. Disso eu não tenho muita idéia não, porque faz muito tempo. Mas namoraram muito tempo, e casaram.. Sei lá quando. Não sei dizer.

P/1 - E aí você é o filho mais velho? Quantos irmãos...

R - Não, tenho duas irmãs. Uma mais velha, uma mais nova. A mais velha, bem pertinho, tem um ano a mais do que eu. E a mais nova é cinco anos mais nova do que eu. A mais velha chama Ana Maria, e a mais nova chama Ana Lúcia. E o meu nome é a composição do nome dos meus pais: Mauro e Maria José. José da minha mãe e Mauro do meu pai. E todas as minhas irmãs, as duas, chamam Ana.

P/1 - Por quê?

R - Se tivesse outra, seria Ana alguma coisa.

P/1 - E como era sua família nuclear? Sua mãe era religiosa? Que tipo de...

R - Não, não muito. Minha avó era muito religiosa, de frequentar missa. Meus pais, não.

P/1 - Vocês moravam onde?

R - Nasci na Tijuca, morei até os dezoito anos na rua Haddock Lobo, num prédio que tinha um quintal, um jardim enorme, onde todo mundo ia para lá jogar bola, essas coisas todas... Era um prédio nuclear, onde juntava todo mundo, toda a criançada da rua. Era um lugar muito legal. Nasci na Tijuca.

P/1 - E você estudou onde?

R - Estudei no Pedro II. Pedro II da Tijuca. Quer dizer, lembrando mesmo comecei na escola Azevedo Sodré, que era uma escola pertinho da minha casa, escola pública. Depois estudei nos chamados na época - acho que nem existe mais - cursos de admissão, que você fazia prova para entrar no ginásio.

P/1 - E o Pedro II, na época, era uma escola que você fazia concurso para entrar?

R - O Pedro II era um colégio muito bom. Na verdade, grande parte dos livros que você estudava nas escolas públicas e privadas, os professores eram do Pedro II. Ele era um colégio bom na época. Ele sofreu muito na época da Revolução, que pegaram muitos professores de lá, mas era um colégio muito bom na ocasião. Mas primeiro eu estudei na Tijuca. Hoje a correlação exatamente eu não sei qual é, mas era o ginásio na Tijuca.

P/2 - Do Pedro II mesmo.

R - É, e depois, no científico eu fui para o Centro, para a sede.

P/1 - Aquele que é lá em...

R - Marechal Floriano.

P/1 - E esse da Tijuca é aquele que é lá no São Cristóvão?

R - Em frente ao Colégio Militar. O da São Cristóvão, nem sei se ele é internato ainda hoje. Tem dois, um é no São Cristóvão, outro é na Tijuca mesmo.

P/1 - E nessa época o seu cotidiano de infância como era? Você tinha esse lugar para jogar futebol...

R - Tinha. Frequentei o Tijuca, joguei basquete. Foi uma época muito boa da minha vida. Cheguei a jogar no time infantil, no infanto-juvenil do Tijuca. Festas na Tijuca... Naqueles clubes tinha muita festa. Montanha Clube, Tijuca... Tinha muita festa de quinze anos. Minha vida era muito pela Tijuca, e um pouquinho até Laranjeiras.

P/1 - Você não ia à praia? Não tinha programa de praia?

R - Ia à praia, mas a Tijuca, naquela época, não era tão perto da praia. Mas ia. Gostava muito de pegar jacaré. Na época, sequer tinha esse tal de surf. Eu estou falando isso porque o meu filho mais velho hoje é surfista vidrado. Não tinha.

P/1 - E vocês viajavam? Era uma vida mais para simples? Com era a...

R - Era uma vida muito simples, mas eu viajava muito para a casa dos tios. A irmã da minha mãe tinha uma casa em Teresópolis, e a outra irmã tinha uma fazenda em Vassouras. Eu passava minhas férias ou num, ou noutro.

P/2 - E a sua mãe trabalhava nessa época?

R - Não.

P/2 - Ela cuidava da casa?

R - Cuidava da casa.

P/1 - Vamos voltar. Você entrou no Pedro II, você era muito ligado em estudo?

R - Eu fui muito bom aluno, eu diria até o final do ginásio. Era um bom aluno, estudava bastante. Muito bom era um exagero, estava entre os 10% melhores.

P/1 - Bom, e aí, o que aconteceu depois?

R - Bom, aí o que aconteceu... Eu passei no vestibular... Na época foi uma decepção, porque eu passei no vestibular, eu imaginava que eu ia estudar na PUC ou na UFRJ, no Rio. O vestibular era unificado, então você era classificado conforme sua nota. Quer dizer, embora eu tenha passado eu não fui classificado. Eu fui classificado para Petrópolis. Então eu fui estudar em Petrópolis, e minha primeira reação foi de decepção. Falei assim: "vou ter que arrumar uma transferência dessa universidade rapidamente para o Rio de Janeiro". Mas qual não foi a minha surpresa quando nos dois primeiros meses eu já achei que Petrópolis era o resultado que eu queria, porque era uma independência. Eu fui para a faculdade muito novo, com dezoito anos. Eu era um dos caras mais novos. E lá eu vivi em casa de estudante, vivia isolado, vivia, enfim, fazendo amizades, fazendo muitas amizades. E foi uma vida de independência que... Logo nos três primeiros meses eu percebi que ali era o lugar onde, de fato, queria me formar, porque ia me dar uma formação universitária razoável - razoável é o termo - mas ia me dar uma formação de vida muito boa, porque eu ia aprender a fazer coisas que eu sempre... Eu sou filho único, homem. Então em casa, de fato, eu não fiz nada.

P/1 - E você era preso? Tinha muita disciplina?

R - Não, eu não era preso. Eu nunca tive da parte dos meus pais nenhuma... Eu sou muito caseiro mesmo. Sempre fui. E se deixasse eu ficaria em casa. E isso aí me forçou a ter uma independência, foi um período muito legal, por que eu digo que eu fui um bom estudante? É porque obviamente com essa abertura, com essa liberdade, mexe com a cabeça de uma criança de dezoito anos. Então eu realmente mudei, ali eu comecei a não ser o bom aluno que eu era. Eu nunca fiquei - nem sei se tem mais isso, mas... - dependência. Eu só fiquei numa matéria em toda a minha vida, mas eu não estudava muito na faculdade. Vim a estudar depois que eu entrei para o BNDES. Estudar mais mesmo. Então eu fui muito bom aluno até entrar na faculdade, depois aluno mediano.

P/1 - Mas você decidiu fazer engenharia por algum motivo específico, ou era um caminho natural na época?

R - É um negócio muito interessante, porque... Por isso que quando meus filhos ficam assim, numa dificuldade de saber o que quer fazer, eu entendo bem. Porque eu fui fazer engenharia porque eu achava que queria fazer engenharia mesmo, eu sempre gostei de construir, de mexer com brinquedos que você tinha que construir. Eu sempre gostei disso. E gosto de engenharia, acho legal. Mas depende do tipo da engenharia e depende do trabalho que você vai fazer. Eu, por exemplo, quando me formei, fui trabalhar na... Na faculdade eu fazia um estágio, e no estágio, que era na Elevadores Otis, eu já percebi que não era exatamente aquilo que eu gostava de fazer.

P/1 - Aquela engenharia bem aplicada?

R - O estágio que eu fazia era muito de manutenção de elevadores. Fazia o trabalho de um cara que faz manutenção de elevadores. Lá lá, olhava como é que estava, passava graxa, porque era para você aprender. Mas quando eu acabei isso aí, eu não continuei no estágio, porque eu não fui selecionado lá no estágio. Mas arrumei logo um emprego na Klabin Papelão Ondulado.

P/1 - Isso no Rio?

R - Tudo no Rio. Eu tinha me formado, me formei com engenheiro mecânico. E arrumei um estágio meio mecânica, meio produção, e eu descobri que não era nada disso. Aí sim eu descobri que não era esse tipo de trabalho que eu gostava de fazer. Por quê? Nessa época eu trabalhava em Laranjeiras...

P/1 - Com sua família?

R - Minha mãe já tinha falecido, com meu pai - minha irmã mais velha já tinha casado - e minha irmã mais nova. Morava em laranjeiras e tinha que trabalhar em Del Castilho. Eu tinha que estar às sete horas da manhã em Del Castilho e comandar uma porção de... São trabalhadores de máquina, operários de máquina. Não é o tipo de trabalho que eu gosto de fazer. Então tinha que estar lá às sete da manhã, tinha que ser meio capataz, e aquilo ali foi me dando uma angústia muito grande. Eu fiquei um ano e meio lá e falei: "olha, não quero mais saber de nada." Aí larguei o emprego, fiquei uns quatro, cinco meses... Porque eu tinha juntado dinheiro, porque não gastava, morava em casa com o meu pai. Fiquei uns quatro cinco meses sem fazer nada, numa época que eu fui mais hippie do que... Era a época de 73, por aí. Cabelos grandes. Acho que até tem umas fotos aí... Eu não tenho fotos dessa época não, e nem posso dar essas fotos para o projeto (risos), mas era época de cabelão, de viagens para Búzios, enfim. Aí, fiquei na Klabin...

P/1 - Nessa época você já namorava?

R - Eu comecei a namorar minha mulher exatamente quando eu estava saindo da Klabin, um mês antes. Mas saí, e fiquei sem fazer nada, tentando achar alguma coisa. Mas eu tinha 22 anos também. Tentando achar...

P/1 - O que quer dizer não fazer nada? O que aconteceu? Você acordava, ficava em casa...?

R - Eu ia à praia, ficava lendo jornal, lendo livro, passeando... Eu só não podia viajar muito, porque eu estava namorando e ela trabalhava. Mas fim-de-semana a gente sempre viajava. É claro que essa vida acaba enchendo a paciência. Então, depois de algum tempo eu comecei a procurar emprego. Achei um emprego no metrô, no Rio de Janeiro. E nessa época eu tinha ouvido falar no BNDES, que eu não sabia nem o que era. Quando eu fiquei lendo muito jornal, ali: "BNDES, vai ter um concurso". (risos) Alguma coisa parecida com isso. Aí eu fui lá fazer o concurso. Quer dizer, arrumei um emprego no metrô.

P/2 - No metrô você fazia o quê?

R - Eu era engenheiro responsável... Bem, responsável não. Participando do grupo que era responsável pelo projeto de escadas rolantes. Porque eu tinha trabalhado com elevadores, inclusive com manutenção de escadas também. Mas eu fiquei lá três meses, quatro meses, no período em que eu estudava para fazer a prova do BNDES. Aí eu fiz a prova para o BNDES e estou lá há 28 anos.

P/1 - Mas você resolveu fazer esse concurso para o BNDES, assim... O que te ocorreu?

R - Quando eu estava por livre e espontânea vontade sem ter o que fazer, eu resolvi procurar alguma coisa: "deixa eu dar uma olhada, porque eu não vou ficar a vida inteira assim."

P/1 - E era uma época fácil de descolar emprego?

R - Eu acho que era. Eu não tive dificuldades. Para emprego eu acho que era uma época relativamente fácil.

P/2 - Tinha outros concursos?

R - Olha, para falar a verdade, eu nunca me toquei em fazer concursos públicos. Na verdade, não era muito a minha cabeça, não. Embora na época fosse um pouco assim. Petrobras era um grande emprego, Banco do Brasil era um grande emprego, e BNDES ninguém sabia. Pouca gente sabia. Vale do Rio Doce era um bom emprego também. Essas empresas faziam contratações, não concursos, que eu me lembre. Eu também não tenho muita certeza disso.

P/1 - Nesse período você tinha alguma outra vivência? Era um período, o auge da Ditadura Militar. Você tinha alguma ligação com isso?

R - Não, não tive nenhuma vivência...

P/2 - E na faculdade?

R - A minha faculdade era muito desligada desses problemas ligados à Ditadura. Poderia dizer até que um pouco alienado.

P/1 - Seus amigos também? Isso não era uma coisa que se discutia?

R - Não, eu não tive amigos que tiveram problemas complicados. Complicados pelo menos, não.

P/1 - Você se preocupava? Você pensava nisso? O que eu quero fazer? Você tinha alguma coisa na cabeça assim, o Brasil... Porque depois você acabou tendo uma atuação muito forte nessa coisa macro do Brasil.

R - Mas eu não tinha conhecimento. Eu não tinha idéia, para falar a verdade. A minha cabeça era muito de engenheiro mesmo. Então posso dizer até como eu entrei no BNDES, o que eu fiz no início, para ter uma idéia. Quando eu entrei no Banco achava banco uma coisa legal, mas eu nunca tinha estudado economia profundamente, nem superficialmente (risos). Entrei lá, falei assim: "pô, visitar fábrica é uma coisa que eu gosto." Eu fui para o Departamento de Prioridades, foi muito legal. Chamava na verdade Departamento de Prioridades e Orçamentos. Era o DPPO. Esse departamento dava uma vivência muito legal, porque você via todos os projetinhos que estavam entrando lá no Banco, e tinha oportunidade de visitar muitos dos projetos. Em um ano eu fiz 52 viagens a São Paulo e visitei talvez umas cem empresas.

P/1 - Isso eram pedidos de financiamento?

R - Eram pedidos de financiamento.

P/2 - Quais eram os setores prioritários, naquela época?

R - Eu trabalhava com o setor de bens de capital. Mas o que eu ia falar era o seguinte: Quando eu entrei lá, eu peguei um chefe muito interessante. Meu primeiro chefe direto, meu gerente, chamado Ari Romualdo. Não sei se ele vai falar aí, mas ele é uma pessoa muito interessante. E ele me deu um trabalho inicial - talvez ele nem lembre disso, mas eu lembro - ele me deu um trabalho inicial, e eu fui lá fazer o trabalho, e escrevi. Fiquei lá escrevendo, escrevendo, escrevendo... Um detalhe: O engenheiro, para fazer concurso, para fazer prova para entrar para engenharia, não precisava fazer prova de português.

P/1 - A prova que você fez, que você acabou entrando, era basicamente o quê?

R - Não, eu estou falando para entrar para a engenharia, não para a engenharia do BNDES.

P/1 - Ah, tá.

R - Não precisava ter muito conhecimento de português. Aí eu cheguei para fazer, no meu primeiro lugar dentro do BNDES, o Ari me deu: "faz aqui, tem uma empresa..." Eu já tinha visitado, vi mais ou menos o que tinha que escrever e saí escrevendo. Devo ter escrito umas oito ou dez páginas. Era só um enquadramento. Aí mandei lá para o Ari. Ele não falou nada, deixou lá guardado. E eu angustiada: "o que será que aconteceu com esse negócio que o cara não me fala nada?" Aí eu fui lá, ele me devolveu: "dá uma olhada aí". Sem falar nada. Aí eu li de novo o que eu tinha escrito, devolvi para ele umas quatro páginas. Eram oito, devolvi umas quatro. Deixei lá mais uma semana, ele não me falava nada. E eu angustiada: "o que eu fiz dessa vez?" Aí eu falei: "Ari, o que aconteceu?". Ele falou: "dá uma olhada na página três, depois dá uma olhada na página quatro..." Sem dizer o quê. Dei uma olhada na página três, na página quatro... Resultado: saíram de lá umas duas páginas (risos), mas ainda assim ele não me chamou de volta. Não, aí ele me chamou: "vem cá, agora dá uma olhada no parágrafo tal, no parágrafo tal, no parágrafo tal". O resultado é que eu peguei aquilo tudo e transformei em uma página e meia. De oito foi para uma página e meia. E acho que foi um aprendizado legal. Quer dizer, como você transforma uma coisa, a síntese... Foi uma experiência de português que eu não sabia. Não sou um cara que escreve bem, mas pelo menos sou um cara que escreve sinteticamente.

P/1 - E esse trabalho, basicamente no que consistia? Você visitava a fábrica. Você tinha algum parâmetro de análise? Você sabia que tipo de financiamento estava sendo pedido? Como era o procedimento?

R - Esse departamento era dentro da área de planejamento. O BNDES definia as grandes prioridades, o que ele vai fazer. Na época, bens de capital, insumos básicos. Então você tinha que atuar nesses setores.

P/2 - Eram os dois setores prioritários então?

R - Eram. Nesse momento eram os setores prioritários. Insumos básicos, siderurgia, petroquímica... Grandes projetos. E foi uma fase de grande expansão da indústria de bens de capital. Projetos como Confab, Villages, Bardella, Dedini... Muitos outros grandes projetos, e projetos menores.

P/1 - Então tinha financiamento para pequenas e médias empresas?

R - Tinha também. Já tinha nessa época. Você já tinha a rede de agentes, e você fazia alguns projetos diretamente. Já nessa época. A pequena e média empresa começou a entrar no BNDES em 1965, por aí. Mas a gente fazia muita análise de enquadramento, de operação. De operação em um programa chamado FIPEME. Então as pequenas e médias empresas eram feitas através de agentes financeiros, dentro desse programa chamado FIPEME. E as maiores a gente ficava... Mas mesmo as pequenas, para o enquadramento a gente visitava muito. Por isso que eu visitei umas cem empresas. Os critérios são critérios de análise tradicionais: rentabilidade, retorno, de enquadramento dentro da política do Banco... A gente falava muito de tecnologia, já naquela época. Então você analisava segundo os grandes parâmetros, fundamentalmente capacidade de pagamento. Quer dizer, como aquele projeto ia gerar de volta, para pagar o empréstimo que ele estava tomando. Então você tinha uma política

geral definida pelo planejamento, e tinha os aspectos micro de cada projeto, que resultavam numa capacidade de pagamento.

P/2 - Vocês falavam em tecnologia. Vocês observavam também a qualidade dessa empresa em cima dessa tecnologia? Priorizavam..

R - Mais ou menos. O que a gente procurava era tentar sugerir, em muitos casos, que a empresa buscasse alternativas. Não que a gente tivesse um conhecimento profundo, mas a gente tinha um conhecimento abrangente, de muitos setores. Então a gente sugeria muitas coisas, sem especificar obviamente essa tecnologia em si, porque a gente não tinha essa capacidade. Mas a gente tinha muito conhecimento: “fulano de tal está fazendo com uma outra tecnologia. Por que você não dá uma olhada?” Então a gente sugeria. E tudo isso não era nem análise, era etapa de enquadramento. A análise era feita depois.

P/1 - É isso que eu ia te perguntar. Um projeto, nessa época, tinha várias etapas de análise. A sua...

R - Era só o enquadramento.

P/1 - Enquadramento era só fazer a visita e...

R - É, muitas vezes você nem fazia a visita, mas poderia ser assim: Você ia lá, conversava sobre a idéia geral do projeto: “o que é esse projeto? O que você pretende fazer? Qual o mercado que você quer atingir?” A gente tinha um conhecimento de mercado; o BNDES sempre teve um conhecimento setorial. Via se a idéia dele estava compatível com o tamanho do mercado. Se o projeto tivesse um fluxo de caixa adequado, se tivesse capacidade de pagamento, aí a gente enquadrava. Aí tinha que pegar tudo aquilo ali e fazer um detalhamento. Aí fazia um projeto mesmo, detalhado...

P/1 - Quer dizer, então primeiro eles mandavam como uma proposta?

R - Uma carta-consulta.

P/1 - Uma carta-consulta. E o grosso das cartas-consulta desse período da sua entrada, vinha de alguma região específica?

R - Muita coisa de São Paulo mesmo, como é a tradição. Na verdade, desde aquela época a gente tenta fazer um processo de descentralização. De tentar botar projetos para regiões menos favorecidas. Mas nunca... A gente consegue algum resultado, mas não o resultado que a gente gostaria. Então teve uma concentração mesmo. Sempre teve, e é natural. O mercado está ali, a matéria prima está ali. Então o natural, se você não fizer nenhum esforço, é que a empresa se localize onde tem matéria prima e mercado.

P/2 - Desses primeiros projetos que você visitou, a maior parte era São Paulo?

R - Quase tudo, e principalmente por causa do setor. O setor que eu trabalhava era bens de capital. E bens de capital é São Paulo, Rio Grande do Sul um pouco. Eu diria até bastante, máquinas agrícolas... Eu fui muito à Caxias do Sul, Porto Alegre... E um pouco ao Paraná. Nordeste, muito pouco.

P/1 - Nessa época já tinha todo um pensamento para tentar levar isso para o Nordeste também?

R - Já.

P/1 - E tinha alguma política especial, algum financiamento maior para...

R - Eu não me lembro, mas eu acho que tinha condições diferenciadas, como tem hoje. Taxas mais baixas, prazos maiores... Agora, na verdade deixa eu dar sequência, porque senão eu vou perder algumas coisas. Nesse departamento que eu entrei, na área de planejamento do Banco, na época, era muito legal, muito interessante, porque você tinha lá grandes pensadores. Nessa área de planejamento, você tinha o Inácio Rangel, que provavelmente vocês já ouviram falar, o Americo Cury, o Leão... Pessoas que a gente passava de tarde conversando com eles e aprendendo sobre economia. O Ari, que foi meu chefe, também foi um cara, um pensador. Mais pragmático, não desses... Especialmente o Inácio Rangel, um cara da macroeconomia, um teórico da inflação...

P/2 - Você já conhecia ele antes de entrar no Banco?

R - Não, eu não conhecia nada, não queria saber nada de nada (risos). Só conhecia de engenharia, mas fiquei super bem impressionado com essas conversas que a gente tinha lá, e acho que isso despertou realmente essa vontade de estudar mais, de estudar macroeconomia, de estudar economia mesmo, um pouquinho. Não sou um economista, mas pelo menos li bastante. E também, quando eu entrei, o prédio era no 53 da Avenida Rio Branco. Eu trabalhava numa sala, sala pequena, na mesma sala era o Ari Romualdo, e o Márcio Henrique Monteiro de Castro. Esse Márcio Henrique é da minha idade, na época ele era bem garoto, e ainda era estagiário quando eu entrei. E foi ele que me despertou muito interesse pela economia, porque ele sempre ficava me explicando as coisas. Ele é um cara de uma formação muito boa. A gente conversava demais, e ele ficava: “lê esse livro aqui, lê aquele livro...” E eu comecei a ler. E aí no dia seguinte ia lá discutir com ele. Acho que foi uma escola de economia dentro do próprio Banco. E aí você saía para conversar com os outros. O Rangel falava e você ficava ouvindo, achando tudo espetacular. E era mesmo.

P/1 - Mas o Rangel, nessa época... (pausa)

P/2 - Retomando, o que você estava nos contando, essa parte toda dessa troca de informações, de conhecimento, o Inácio Rangel era uma articulação bem informal também, né?

R - Era, não era nada institucional, não, era bem informal, mesmo: “ah, vou lá para a sala do Rangel.” Ia lá e ficava conversando. Uma das características dele era falar. Falar. Nem como um professor, mas falar... Porque ele tinha muita coisa para dizer, muito conhecimento para passar. Foi um período de um aprendizado enorme para mim, foi uma grande oportunidade. Talvez aí que eu tenha me interessado em estudar legal; depois eu fui fazer mestrado. Eu entrei no Banco em 74. Até 76, eu estava sempre fazendo um curso na PUC, um cursinho pequeno...

P/1 - Mais na área de economia?

R - Tudo. Gerência financeira, gerência não sei o quê... Tudo ligado mais ou menos ligado à área de administração.

P/2 - E teve algum curso formal quando você entrou no BNDES?

R - Teve um curso de ambientação, que foi muito legal, onde eu conheci... O BNDES deu uma virada quando nós entramos. O Kalache, eu acho que falou aí, né? Ele deu uma virada muito grande nessa época que nós entramos, porque ele botou muita gente nova para dentro nesse período. E aí foi um curso que eu saía daqui perto, das Paineiras, e a gente vinha para cá... Ficamos uns dois meses de ambientação, em que tomamos conhecimento das coisas do Banco, tomamos conhecimento das coisas da economia... Mas tudo superficial, um curso de ambientação, mesmo. Algumas pessoas do Banco foram falar. Eu estou guardando aqui o nome deles; claro que eles merecem um capítulo. O Juvenal Osório - que muita gente já deve ter falado dele aí - foi falar conosco, dizer o que ele achava do BNDES. E aí foi a entrada, mas era só uma coisa de informação para despertar interesse. Depois, lá dentro do Banco, lá na Avenida Rio Branco, é que tinha essa forma de trabalhar. A gente trabalhava em salas muito próximas, e com pessoas que gostavam de conversar, pessoas mais velhas e que gostavam de conversar. E era uma conversa que não era uma conversa perdida de trabalho, você ia lá para aprender mesmo.

P/2 - E tinha essa generosidade de troca, de...

R - Certamente. Troca não. Na verdade, a gente não oferecia nada (risos), mas era muito legal. E o próprio Juvenal Osório, que eu acabei de falar, era um cara que provavelmente, se não tivesse tido problemas na Revolução, seria diretor, presidente do BNDES. Um cara de um pragmatismo extraordinário, e de uma formação teórica também extraordinária. Era muito bom conviver com ele. Ele era o gerente da unidade que eu trabalhava. Quer dizer, o gerente de unidade daquela época não corresponde ao gerente de hoje, mais do que o gerente, ele era a grande personalidade do Departamento, ele era o cara que todo mundo ouvia. Então toda dúvida que você tinha, você ia lá conversar com ele que ele sempre tinha uma solução. Conhecia profundamente setor e empresa, além de conhecer profundamente a economia brasileira. Então esse é um dos que eu diria... E o Juvenal eu acho que estava lá desde a origem, eu acho que esse é um dos nomes da formação do BNDES. E eu tive também a felicidade de trabalhar com ele. De conviver diretamente com ele, acho que uns três, quatro anos.

P/1 - Você ficou nesse setor, fazendo esse trabalho, quanto tempo?

R - Bom, eu entrei e fiquei na área de planejamento uns... Eu entrei, fiquei até... Eu entrei em 74 na área de planejamento, eu fiquei até 88, se não me falha a memória. Mas no departamento que eu entrei, eu virei gerente do departamento em 78, depois eu saí do departamento e virei chefe de uma outra unidade dentro da área de planejamento, que era o Departamento de Estudos. Isso foi em 83. 82, 83. Aí fiquei por lá até 88, quando eu virei superintendente da área de administração. 88, 89, por aí. Aí eu mudei, saí da área de planejamento; foi minha vez que eu saí da área de planejamento. Minha carreira no Banco foi muito tempo no mesmo lugar, na área de planejamento. Em 88, 89, quatorze anos depois de eu estar lá, é que eu troquei. Aí virei superintendente da área de administração, fiquei uns seis meses. Depois, aí que eu entrei em uma fase completamente diferente, que eu comeci... Quando o Modiano foi para o BNDES eu virei diretor executivo da FINAME. Um ano depois, virei diretor do Banco, e estou lá até agora. Mas eu tive outra felicidade. Como eu estou há muito tempo lá, como diretor, eu tive oportunidade de passar em todas as áreas do banco, o que também é um aprendizado legal.

P/2 - Qual você gostou mais?

R - Eu gosto muito da minha formação de indústria, da origem. Então eu gosto muito da área que eu estou hoje, acho muito interessante. É uma área que eu estou lidando com empresas, que eu estou lidando com setores... Então eu acho muito legal. Agora, eu gostei muito da área financeira também, muito interessante, porque dá a oportunidade de você também fazer algum tipo de trabalho de captação, que você vai ao exterior, que você ouve investidores lá fora... É um negócio muito instrutivo. É muito bom você ouvir o que as pessoas pensam, o que as pessoas falam lá fora, em relação ao Brasil, em relação ao BNDES. É muito legal.

P/2 - Você já deu um pulo...

R - Um salto.

P/1 - É, eu acho melhor a gente voltar...

P/2 - Pode voltar só mais um pouquinho para aquele início do Banco, quando o Banco criou aquelas subsidiárias: Embramec, Ibrasa... Você pode falar um pouquinho disso? Depois da reunião dessas...

R - Posso. Na verdade, quando nós entramos no Banco, foi mais ou menos na mesma época da criação dessas empresas. Tinha uma, especificamente, que atuava no setor que eu trabalhava, que era a Embramec, que era de máquinas e equipamentos. A Ibrasa, a gente também tinha uma relação, porque o nosso setor também pegava bens de consumo durável; era um setor que era bens de capital e bens de consumo durável. Então a gente também tinha uma relação muito grande com a Ibrasa. O primeiro diretor, quando eu entrei no BNDES, era o Roberto Lima Neto, deputado, presidente da CSN... E ele foi o primeiro presidente da Embramec também. Eu estou aqui tentando me lembrar, mas eu acho que foi mais ou menos isso. Na época ele era diretor, eu mal falava com ele, eu era técnico... Embora ele tenha sempre deixado a porta aberta, mas você sempre tem um constrangimento da diferença hierárquica. Mas elas foram criadas, e acho que tiveram um papel importante, porque havia sido identificado como uma das carências a falta de capital das empresas brasileiras. Naquela época, o BNDES era um banco muito nacionalista, mesmo. Muito. Ele não financiava nada do estrangeiro. Não era só o controle do capital; era o controle e o comando do capital. Você olhava todos os acordos de acionistas, se tivesse participação acionária, você queria ver que tipo de apoio, que tipo de acordo tinha. E se o acordo interferisse na administração, o BNDES não financiava, porque o comando não era nacional. Então tinha uma...

P/2 - Isso era uma orientação do BNDES ou do próprio governo?

R - Era mais do BNDES mesmo. O negócio do comando nunca foi uma coisa explícita em lei. O controle sim, a gente tinha que financiar empresas controladas pelo capital nacional. Mas o BNDES tinha muito nacionalismo, era muito nacionalista, mesmo.

P/1 - Isso era uma ideologia? Era explícito?

R - É, eu não sei se escrito, mas era praticado.

P/1 - Nessas conversas que você tinha, isso era uma coisa que...

R - Muito forte. Era o entendimento que você tinha que formar a base nacional, o empresariado nacional. E acho que teve essa papel mesmo, porque na década de setenta você conseguiu formar grande parte desse empresariado nacional.

P/2 - Isso é um resquício da criação do Banco também? Pode ser também alguma coisa daquela política nacional, do desenvolvimentismo de JK...

R - Um pouco, sim. Mas na origem era um pouco diferente, porque na origem você não tinha muito esse problema, embora isso até estivesse na cabeça dos formuladores, dos teóricos da época. O Juvenal, por exemplo. Mas você nem tinha muito esse problema, porque você tinha empresa, era ferrovia e era siderurgia, e eram nacionais mesmo.

P/1 - Eram grandes estatais mesmo.

R - Não tinha grandes problemas.

P/2 - Teve só a discussão do petróleo, que ficou uma coisa meio polarizada.

R - É, mas nós não entramos muito. Eu também nem sei qual era a posição do Banco, mas nós não entramos muito nisso, não. Esse problema, isso que eu falei, aconteceu quando você começou a financiar empresas privadas mesmo. E aí começa a aparecer, porque são muitas empresas com muita participação de estrangeiros. Vieram muitas empresas na época para o Brasil, e se achava na época que não tinha muito sentido dar recursos do BNDES, escassos, alocando para empresas estrangeiras. Elas tinham que trazer os recursos delas. Fazia sentido.

P/1 - Então isso era formal. As empresas estrangeiras não entravam com pedido de financiamento?

R - Até havia exceções. Por lei, o BNDES não podia mesmo financiar empresas controladas pelo capital estrangeiro. Quer dizer, se o capital estrangeiro tivesse mais de 51%, o BNDES não podia. A não ser se houvesse uma exceção por parte do Presidente da República. Acho que até houve casos de exceção, mas eu não me lembro nem qual. A partir de setenta, quando eu entrei lá, a filosofia era muito essa, muito nacional mesmo, de olhar a empresa nacional, de criar o grande grupo nacional... Eu falei isso tudo para voltar lá na Embramec, lá na Fibase e Ibrasa, porque na verdade elas eram um outro instrumento de fortalecimento do capital nacional. Quer dizer, você podia fazer o projeto financiando, dando dinheiro emprestado, e participando, ajudando o empresário manter uma estrutura de capital adequada sem precisar recorrer a capitais externos. Então ela tinha um pouco dessa filosofia. Mas, por incrível que pareça, o pessoal das subsidiárias, a formação deles era menos nacionalista do que a formação do grupo lá do BNDES.

P/1 - E aí isso resultou no quê?

R - Resultava que em alguns projetos, às vezes, você tinha dúvidas no que fazer; você tinha, às vezes, orientações, às vezes não exatamente a mesma, precisava ter uma coordenação, conciliar os interesses... Não era exatamente a mesma filosofia das três empresas e do BNDES. Não é que fosse antagônico, não era isso. Mas não era exatamente a mesma, não.

P/2 - Mas aí a proposta de reunião simplificaria um pouco também esses problemas? Depois, com a...

R - De fundir a três empresas?

P/2 - É.

R - Mas isso aí era uma fase em que você estava formando a base empresarial. Na formação da base a gente achou que era bom ter também um conhecimento setorializado, na hora que o cara está entrando para analisar a empresa. Só que depois, evoluindo, o que depois no fundo você acabava achando para essas empresas é que elas tinham um papel no mercado de capitais, de ajudar a formação, o fortalecimento do mercado de capitais, e de ter uma boa rentabilidade para o sistema. Para isso, não precisava ter um custo tão alto de manter as três empresas, você podia reunir as três. E a questão setorial, poderia ser utilizado o conhecimento do BNDES. Então foi uma questão mais de racionalização mesmo. Você junta as três empresas, e o setor você consegue conhecer através do BNDES. E a função das três empresas seria a mesma. Ou seja: fortalecimento do mercado de capitais... É, fundamentalmente fortalecimento do mercado de capitais. E um bom retorno.

P/1 - Dessa época de formação do capital nacional, de fortalecimento do capital nacional, e de sua participação nisso, você lembra de um ou dois casos que você acha interessante contar? De alguma empresa que você tenha analisado, que você acha que se destacou? Tanto para o sucesso quanto para o insucesso desse período. A gente está falando dos anos setenta, início dos oitenta.

R - O setor de bens de capital, como um todo... Eu vou tentar lembrar aqui alguma empresa. Até lembro os nomes. Eu ia dizer, por exemplo, o Grupo Villares, era um grupo que cresceu uma enormidade. E depois eu me desliguei, e eu não sei porque de um grupo tão grande ele tenha ficado, diminuído tanto. Então eu diria assim: era um grupo em que se apostava demais, o Banco apostava muito, grandes projetos, e que acabou infelizmente não acontecendo o que se esperava. De sucesso tem muita coisa, tem o grupo Gerdau, que desde que eu entrei no Banco só cresce, só projetos novos, cada um mais bem sucedido que o outro. Enfim, hoje é um grupo gigantesco. Eu diria que são experiências bastante interessantes que o BNDES participou. O setor de bens de capital não era um setor muito fácil como era - estou falando dessa época - porque o setor de bens de capital, ele sobre investiu nesse período, porque ele estava muito em cima de planos que o governo determinava. Era o período Geisel, em que se fazia planos de indústria siderúrgica de sei lá quantos milhões de toneladas; indústria de construção naval de sei lá também quantos milhões de barcos... Tudo era gigantesco. E as empresas meio que se prepararam para fornecer para isso.

P/1 - Para atender esse tipo de demanda.

R - E a característica desse setor de bens de capital é que ele é o primeiro a se recuperar, mas também é o primeiro a cair. Quando entra em crise, ele despenca mais rápido do que os outros. Então ele começou a ter muito problema logo no início dos anos oitenta, com aquelas sucessivas crises de petróleo, etc. Então o país diminuiu a sua taxa de crescimento, e o setor de bens de capital teve... E tinha uma capacidade gigantesca mesmo, porque o governo investiu na NUCLEP; empresas estrangeiras investiram fortemente; a mecânica pesada, a Hoetsch, a Dedini, a Bardella, Confab... Enfim, tudo grandes projetos. Padrão mundial na época. Então faltava mercado para toda essa oferta. Então eu falei de dois casos. De insucessos eu poderia citar outros que estão aí também. A Dedini, por exemplo, é um caso em que a gente apostava muito no projeto. Mas, infelizmente, está viva a empresa até hoje, mas não como a gente esperava. Alguns outros conseguiram se sustentar, que é o caso da Bardella. A Confab também, em uma situação mais razoável. É outro projeto também ligado a açúcar e álcool que infelizmente teve problema. A (Zarnini?), que era um projeto de um grupo que apostava muito em BNDESPAR, que se alavancava em todos os lugares. Quando teve a crise, teve a crise muito grande. São esses que me chamam mais a atenção.

P/2 - E as primeiras privatizações da década de oitenta?

R - Agora foi você quem deu um pulo (risos).

P/2 - (risos) Eu sei que estou dando um pulo, mas aí é que eu começo a ficar meio apavorada também..

R - É que já está acabando?

P/1 - Não.

P/2 - Não, é porque é onde a gente quer chegar.

R - Olha lá onde vocês querem chegar, heim? Vê lá (risos).

P/2 - Não, enfim, para voltar onde você...

R - Tá bom, enfim (risos).

P/1 - Vamos voltar um pouco. A gente estava nesse financiamento desse empresariado nacional. Esse tipo de empresa se formando, e a gente estava começando a chegar no início da crise dos anos oitenta.

P/2 - Anos setenta...

R - O início da crise é no final dos anos setenta... Porque na primeira crise do petróleo, que eu acho que é 73, a solução do Brasil foi crescer. Na segunda crise, que foi como Figueiredo, a solução foi segurar.

P/1 - Nessa época, quem era o presidente do BNDES?

R - Bom, na época que nós entramos, é uma pessoa que certamente já falaram, mas eu esqueci de falar.

P/2 - O mar...

R - O Marcos Viana, que tem um papel extraordinário no BNDES. Ele que deu um salto. O salto do BNDES, de tamanho mesmo, começa com o Marcos Viana. E os saltos do Banco estão associados ao dinheiro que o Banco tem. Com o Marcos Viana, apareceu o dinheiro do PIS-PASEP. Então o Marcos Viana, o ministro (Regis Veloso?), são figuras fundamentais da época...

P/1 - Eles que articularam, inclusive, esse PIS-PASEP vir para o BNDES. Foi uma coisa...

R - Então são figuras fundamentais para a história recente. Mas recente é do tempo que eu estou lá (risos).

P/2 - (risos) Pode dizer recente.

R - Pois é. Quando nós entramos, o grupo que entrou, ele entrou por conta desse crescimento, mesmo.

P/1 - Ia ter mais dinheiro até para contratação.

R - Pois é. Ia ter mais dinheiro, então precisava ter mais gente para operar, por isso que entrou um grupo grande. E aí Marcos Viana tem um papel fundamental, e o ministro (Regis Veloso?) também. O ministro eu nem sei dizer qual foi o papel dele porque eu não acompanhei, mas o presidente com certeza...

P/2 - Também teve uma ligação com a FUNTEC, que ela incentivou...

R - Tinha também. O FUNTEC era um programa importante. Antes disso o BNDES tinha criado a FINEP, que foi uma coisa criada dentro do BNDES, com uma pessoa que morreu esse ano também, que era o (Perluzzo?), que foi um cara também muito importante, mas que eu não cheguei a conhecer ele no Banco. O Juvenal, ele também morreu esse ano. Os dois morreram esse ano... Acho que o Marcos Viana é um marco...

P/1 - Quer dizer, vamos dizer que até sua entrada é marcada um pouco por esse crescimento do próprio Banco, com a entrada do PIS-PASEP.

R - Exatamente.

P/1 - Aí dá uma explosão, tem esse... A gente está no Geisel, é isso?

R - Isso.

P/1 - E aí a gente chega no governo Figueiredo, tem uma crise, e como é que... Como é que era o fluxo de dinheiro?

R - Bom, aí o presidente era o (Sandi?)...

P/2 - Mas deixa eu só te perguntar de umas informações que inclusive a gente já passou por aqui. E aquele planejamento estratégico, com o Julho...

R - Não, isso é bem depois...

P/2 - São dois, né? Tem um de 83, um de 87.

R - Exato, mas o que eu me lembro mais foi o de 87.

P/2 - E o que foi isso? Uma movimentação das pessoas participando. O que você lembra disso?

R - É, eu acho que o BNDES teve alguns momentos no planejamento. Também, quando nós estávamos entrando, teve uma primeira reforma do Banco que eu não conheço muito. Eu só conheço o Banco reformado, que era o projeto da (Buzalem?), quando foi criada a área de planejamento e o enquadramento, porque antes você não tinha enquadramento de projeto. O projeto entrava direto lá; ele podia ser negado. Então a empresa incorria com um custo enorme de elaborar o projeto, e podia ser negado. Então uma das idéias foi criar uma carta-consulta. Então essa foi a primeira reforma, o primeiro planejamento, eu não participei, porque foi anterior, foi um ano antes da gente entrar. Aí depois vem esse de 83 que eu não me lembro muita coisa. Eu me lembro da gente ter participado de eventos, mas eu não me lembro muita coisa, nem de ter participado, não. Depois tem o de 87, 88. Esse eu acho muito importante, porque ele planejou na estrutura do banco uma coisa importante, foi a criação da área de crédito que o Banco começou a ter muito mais preocupação com o crédito, analisar o cliente.

P/2 - Com o pagamento?

R - É, muito mais preocupação. Já tinha, mas passou a ter muito mais. Interessante é que essa análise de crédito era feita junto com a análise do projeto. O que contamina, porque geralmente o analista do projeto gosta do projeto.

P/1 - Se empolga.

R - Se empolga. Então o que fez? Vamos separar isso; vamos analisar essa empresa em outro lugar, porque se essa empresa não puder, o projeto não sai. E criou também uma coisa que eu acho muito legal, que é a base teórica do que foi a década de noventa. Toda a base teórica da década de noventa, na minha concepção, está no planejamento do BNDES, que é a tal da Integração Competitiva.

P/2 - É o que vocês estão retomando agora?

R - Não.

P/1 - Explica melhor o que é explicação competitiva?

R - Integração Competitiva é um projeto em que você diz o seguinte: o Brasil... Hoje é muito fácil você falar isso, mas estamos lembrando que nós estávamos falando isso em 87, quinze anos atrás discutia-se globalização muito superficialmente. O que a gente falou essencialmente nessa conclusão, e que o Julho Mourão teve um papel relevante? O Julho Mourão, o Luiz Paulo Vellozo Lucas, prefeito de Vitória; o Sérgio Besserman, e alguns outros. Aliás, e muitos outros. Para citar é até chato, porque tem muita gente que participou além deles, com um papel importante. O que é isso? É dizer o seguinte: que o Brasil não vive mais isolado, que ele precisa estar integrado ao mundo, mas ele precisa estar integrado competitivamente. Facilmo de falar, facilmo de traduzir. Na época, o Brasil era um país fechado. Quer dizer, as práticas, tudo o que você tinha aqui dentro, era tudo fechado. O modelo era tudo substituir importação, então você fazia barreira para não importar e produzia a qualquer custo no país. Era um pouco a ótica. Hoje é fácil você dizer: "pô, que absurdo!" Mas se você for lá atrás vai ver que se não fosse isso a gente não teria a base industrial que a gente tem. Acho que a gente talvez não tivesse isso. Acho que tudo tem o seu momento certo. Então o BNDES lançou esse plano, e que eu acho que deu uma na economia brasileira, porque a década de noventa é a da integração: quebra das barreiras, maior abertura comercial, privatização, etc. Tudo fazia parte desse projeto.

P/1 - Então vamos só congelar esse pedaço aí, dar uma parada, aproveitar o tempo para trocar a fita.

R - Então, 78 eu virei gerente. Aí vem a década de oitenta. Na década de oitenta, Figueiredo, crise do petróleo no início, uma série de problemas na economia, e as empresas que a gente havia financiado, principalmente o setor de bens de capital, com problemas muito complicados. A gente começa a década de oitenta, o presidente do Banco era o Luís (Sandi?), depois de um período enorme do Marcos Viana. O Marcos Viana foi o presidente de maior permanência na história do Banco. Aí vem o (Sandi?), depois do (Sandi?) vem o Jorge Lins Freire... Aí a gente já está entrando no Sarney, mas tudo... É a chamada década perdida. Década perdida talvez um pouco também para o BNDES. Nosso orçamento, pelo que eu me lembro, ficou estabilizado, não cresceu...

P/1 - Era ainda o dinheiro do PIS-PASEP?

R - Era. A mesma origem de dinheiro, a mesma origem de recurso, mas ele não cresceu. Não sei dizer a razão.

P/2 - Mas eles reduziram os apoios para as operações?

R - Até a demanda não era forte, porque a economia estava muito fraca. Então você não tinha muito pedido, você não tinha muita solicitação. Também na época apareceu o Fim Social. Acho que outros já falaram sobre o Fim Social, e acho que eu também não tenho muita informação sobre isso. Só que eu participava lá dos grupos iniciais, que foram separados em grupos... Mas era um de saúde, um de educação... E eu participava. Não cuidava, não, mas participava do grupo de saúde. Aí vem a década... Eu acho que o mais relevante aí nessa década é quando a gente começa, já com o Sarney, depois de passar pelo Andrezinho, pelo André Montoro, que não chegou a ser presidente formal, mas ficou muito tempo na presidência, quando a gente chega lá no Márcio Fortes, e que o Márcio resolve reativar o planejamento, que é em cima das questões que eu já falei um pouquinho atrás, da Integração Competitiva, do projeto lá do Julho, do Luís Paulo, dos outros todos colegas nossos.

P/1 - Então isso é no meio da década de oitenta.

R - É, 87 em diante. 87, 88, 89, eu acho. E aí vem essa década, e eu diria que não foi uma década muito boa nem para o Brasil, nem para o BNDES. O BNDES se sustentou mais ou menos do tamanho que ele era.

P/2 - A defesa do mercado foi..

R - Ah, não. Tem uma coisa importante nessa época. Na constituição foi estabelecido o FAT, e que 40% dos recursos do FAT iriam para o BNDES. Isso era outro salto de orçamento no BNDES que vai se refletir muito mais depois do que propriamente na década, porque a demanda estava pequena. Mas eu acho que é muito importante, porque tem um impacto grande no crescimento do Banco nos anos seguintes.

P/1 - A demanda estando pequena, a mentalidade que estava no BNDES ainda era extremamente nacionalista? Isso vai se diluindo?

R - Já tinha diminuído um pouco. Na verdade, como o projeto é Integração Competitiva, você está falando que o Brasil precisa se abrir um pouco mais. Então aí começa uma abertura também em relação aos conceitos, de só empresa nacional... Mas o BNDES só pôde financiar empresas estrangeiras mesmo a partir de 94. Ainda tem um espaço de tempo em que a gente continua financiando empresas nacionais. Mas aí um pouco aquele conceito de que o comando tinha que ser nacional, aquilo começou a diminuir, porque o controle não tem muita dúvida, é fácil você

identificar. Ou é, ou não é. Se tem 51% que é nacional, é, se não tem, não é. O comando tem uma coisa de análise, de avaliação; não tem uma regra; você pode dizer: "esse cara não comanda a empresa, porque ele não tem o direito de indicar o diretor financeiro". Isso às vezes pode ser verdade, às vezes pode não ser. Então a questão do comando foi perdendo força. Primeiro isso perdeu força, depois a gente começou a financiar a partir de 94 empresas estrangeiras também.

P/1 - Aí começou esse grupo de planejamento?

R - É, o grupo de planejamento fez essa pesquisa toda aí, e produziu esse documento que eu acho que é relevante, é da Integração Competitiva. Bom, aí eu acho que a gente entra já em noventa, porque noventa é em cima disso aí.

P/2 - Só um minutinho, só para voltar. E as primeiras privatizações?

R - As primeiras privatizações eram um exercício, talvez antecipando algo que a gente enxergava que podia acontecer. Ela está mais ou menos na mesma época em que está se discutindo o planejamento estratégico, o programa Integração Competitiva. Era mais ou menos na mesma época. Então você começou a colocar em prática essa idéia, mas na verdade o programa de privatização nacional começou depois, já com o Collor. O Collor usou muito no programa dele os projetos, o programa do BNDES, da Integração Competitiva. Então as primeiras privatizações, que eu já nem me lembro quais foram..

P/2 - Nova América...

R - Nova América. Acho que tem uma aí no Espírito Santo também.

P/ - Era você reprivatizar de novo, você devolver para o mercado?

R - É, devolver para o mercado. Nova América foi uma; tem outra, acho que era Coface... Mas eu acho que o relevante é que esse foi o primeiro ensaio do que seria depois o programa de privatização. E foi importante, muito importante para a gente; acho que foi importante o BNDES ter sinalizado de integração, mas foi muito importante também a gente ter sido responsável pelo processo de privatização. Eu acho que isso deu muita força ao BNDES na época do Collor. A época do Collor, no início do governo, era uma época em que o setor público mal visto, muito penalizado, muito... E uma das coisas que sustentavam o BNDES era o fato dele ser o responsável pelo programa de privatização. Tanto é assim que o Modiano, que foi o primeiro presidente, ele tinha muito prestígio junto ao governo, junto ao Presidente, porque ele tocava o programa de privatização. Então eu acho que o programa de privatização, além dos aspectos da privatização em si, que eu acho que foram bons, de você ter feito as empresas melhorarem... Tem todo um questionamento, mas eu acho, a minha opinião é que foi muito bom. Além disso, o programa foi bom para o BNDES, do ponto de vista do BNDES ter condição de pagar salários mais adequados, ser respeitado na esfera do governo, no aparelho do governo, pelo Presidente da República.

P/1 - Então já estamos falando do Collor.

R - Já estamos falando do Collor. Logo no início de noventa, implementando o tal do Integração Competitiva, que eu já falei dez vezes.

P/2 - E essas privatizações resultaram num fundo? Elas são revertidas para quê? Para a área social também?

R - O programa de privatização?

P/2 - Não, o resultado dessas privatizações renderam um fundo também?

R - O resultado das privatizações rendeu dinheiro para o governo, que pagou conta, que pagou... Tem um fundo também, mas acho que o relevante não é nem isso, mas que ele gerou cem bilhões de dólares que foram utilizados para pagar as contas do governo.

P/1 - Mas você acha que isso é o relevante do programa?

R - Não, o relevante do programa não é isso. O relevante do programa é que você pegou empresas que estavam em setores que o governo não está podendo investir, e que tinham as burocracias de tocar uma empresa pública. Por exemplo, se você pegar uma empresa siderúrgica, uma coisa é você pegar uma empresa privada, que tem um processo de decisão rápido, outra coisa é você pegar uma empresa que tem um processo de decisão... Que vai, que tem que pedir ao governo, que tem que pedir a não sei quem... Então você desamarrou as empresas, e elas conseguiram operar muito melhor. Eu acho que o exemplo mais evidente disso aí é a Embraer. Ela era a mesma empresa, o produto dela era o mesmo que havia sido desenvolvido... O produto dela havia sido desenvolvido na época em que ela era uma empresa pública, mas ela não deslanchava, porque uma empresa tem que ser dinâmica. Acho que esse é o grande mérito da privatização: é libertar as empresas para elas poderem ser mais eficientes. Claro, se você vende mais caro e o governo faz mais dinheiro, ótimo. E o programa foi preparado, e inclusive a legislação foi montada para que o governo, além de ter esse benefício de melhorar a economia porque melhorou as empresas, além disso o governo fazer mais dinheiro com a venda. Você tinha os dois objetivos. O governo vendeu, em tese... Porque tinha lá uma legislação... O controle, as ações de controle valiam mais do que as outras ações. Isso penalizava o minoritário, se houvesse, porque o controle era do governo. Então você fez uma legislação que valorizava mais o controle em detrimento dos minoritários. Para quê? Porque o controlador era o governo. Então na hora que ele estava vendendo, ele estava fazendo mais dinheiro. Então teve um objetivo ali de ganhar dinheiro, mas teve um objetivo ali - e eu acho que essa é a grande motivação - de aumentar a eficiência da economia. Então é um programa da maior relevância por esses aspectos, e da maior relevância para o BNDES, porque foi um programa que protegeu a instituição.

P/1 - Destacou o BNDES junto ao governo.

R - Destacou o BNDES junto ao governo e protegeu a instituição.

P/1 - E como é que o programa estava organizado dentro do BNDES?

R - Várias formas. Primeiro, no tempo do Modiano... Quem tinha experiência inicial de privatização era o Sérgio Zedron, que tinha feito a Nova América, e tudo o mais. Quando o Modiano chegou lá, ele resolveu que, como essa era a atividade que ele estava dando o maior destaque, ele quis distribuir. Então cada diretor ficou responsável por um setor. Eu, na época em que o Modiano entrou não era diretor; ele me colocou como diretor executivo da FINAME, logo que ele entrou. Três meses depois eu fiquei como diretor executivo da FINAME. Como diretor executivo da FINAME eu não tinha responsabilidade nenhuma com privatização. Um ano depois eu virei diretor do BNDES, desde 91. Então eu estou lá há onze anos. Quando eu virei diretor do BNDES, aí eu fiquei responsável pela petroquímica, pela privatização da petroquímica. Então na primeira fase era distribuída entre os vários diretores. Na segunda fase, que eu não me lembro mais com que foi, você criou uma unidade para fazer privatização. Acho que já foi depois do Modiano, quando entrou... Não sei se foi o Castro... Alguém centralizou as atividades de privatização numa única diretoria.

P/2 - Como é que foi essa experiência com o setor petroquímico? Foi mais fácil?

R - No setor petroquímico, na época, eu estava preocupado com a privatização. Como você faz o modelo, o que você tem que fazer... A experiência com privatização, para quem passa ali, é muito interessante. É muito boa mesmo, porque você aprende muito. Você tem um nível de exposição grande, um nível de estresse elevadíssimo, mas você aprende muito. É muito legal. No setor petroquímico eu conhecia alguma coisa por sorte de ter trabalhado numa área onde entravam todas as consultas. E, embora eu cuidasse só do setor de bens de capital - estou falando lá atrás - toda a semana você tinha uma reunião de todas as gerências para conversar com os assuntos de todas as gerências. E o comitê de enquadramento era o comitê que reunia todos os setores; então eu participava, eu tive oportunidade de participar aprendendo um pouquinho de cada setor. Um pouquinho, mesmo, mas eu tinha notícias. Então eu já tinha ouvido falar, conhecia as empresas. É claro que quando você está fazendo privatização você tem que estudar um pouco mais, mas foi muito legal, acho que foi um período muito importante do Banco.

P/1 - Você falou desse período de importância do Banco perante o governo. Até deu um destaque para o papel do BNDES no governo.

R - Apanhamos muito também.

P/1 - É. E eu queria ver esse outro lado, porque teve muita discussão aí frente à sociedade, né?

P/2 - Toda a resistência da população às manifestações...

P/1 - E até a discussão de modelos mesmo. Eu conheço um pouco da experiência da Vale, sei que teve discussões grandes, e sei que essa é uma grande questão polêmica. Por que esse modelo e não um de concentração? Por que privatizar para grandes empresas e não pulverizar? Queria que você explicasse um pouco como foram definidos esses modelos.

R - Aí tem uma questão de opinião, uma questão de...

P/1 - Mas assim, como foi caminhando pra isso?

R - Eu acho que o processo começou da seguinte forma: vamos ter que privatizar porque é bom para o país. É bom porque vai arrecadar dinheiro... E o governo tinha um problema fiscal. O governo sempre teve um problema fiscal, sempre precisou de dinheiro. E aí alguns dizem: "mas apesar de tudo isso cresceu a dívida pública". Se não tivesse feito tudo isso, a dívida teria crescido mais ainda. Então você tem uma questão fiscal importante... Agora me perdi.

P/1 - Estratégia de integração competitiva, era uma visão de transformar as empresas mais ágeis. Era isso.

R - É, aí você falou dos modelos.

P/1 - É, aí a idéia era que tinha que privatizar. Era isso que você estava falando.

R - É.

P/1 - E aí começou uma discussão. Por exemplo, na sua experiência particular, você definiu o modelo de privatização da petroquímica?

R - Como você define o modelo? Eu quero dizer o seguinte; você falou: "vamos privatizar porque é importante privatizar, porque a gente definiu que é".

P/1 - Tá, tem esse paradigma. Vamos lá.

R - É, tem que privatizar: "Como faz?" A pergunta era essa. E aí falam assim: "comece pelo setor tal". Não, começa pelo setor que é possível

fazer.

P/1 - Possível significa que tem alguém querendo comprar.

R - Claro, porque na época falaram assim: "ah, porque você vende as coisas boas e fica com as coisas ruins?" Não é nada disso. Você está vendendo o que tem comprador. Quer dizer, você começou com os processos caminhando paralelamente. Todos os processos. Cada diretor cuidava de um negócio. E alguns avançavam de uma forma mais rápida. Porque tinha comprador interessado... Por uma série de razões. E a gente encarava a siderurgia como uma coisa mais fácil de privatizar. Muito mais difícil é você privatizar toda a coisa ligada a consumidor final. Telefonia, energia elétrica... Por isso que ficou para o final. Não é que seja menos prioritário ser privatizado, não. É porque é mais difícil.

P/2 - De regular, né?

R - É mais difícil de regular, você precisa ter agências reguladoras que não tinham na época. É um modelo muito mais complexo do que você privatizar a siderurgia. Porque na verdade a siderurgia não precisava ser pública. Agora, quando você está falando de concessão de serviços públicos, são serviços públicos. Então os extremos: você pega um negócio que é uma atividade tipicamente empresarial, com um negócio que é concessão de serviço público. Eu acho que tudo deve ser privatizado, porque eu acho que melhora muito a eficiência. Então começou pela siderurgia. Não tinha muito problema de modelo na siderurgia na época.

P/2 - A siderurgia estava uma indústria obsoleta antes da privatização?

R - Não, ela estava uma indústria que melhorou muito depois. Eu não poderia dizer que ela era obsoleta, mas ela melhorou, modernizou muito depois. Ai tem um monte de dados de produtividade que melhoraram muito.

P/1 - Está mais moderna que a americana? É verdade?

R - Mas a americana é ultrapassada. A americana, essa é obsoleta de verdade. Eles estão fazendo mecanismo de protecionismo porque ela é horrorosa.

P/2 - Por causa disso.

R - Bom, a petroquímica já era um negócio mais complicado, porque o modelo de implantação da petroquímica é um modelo complicadíssimo, com empresas tripartites, comparticipação do governo, da Petrobras, setor público, um empresário... Era um modelo muito complicado. A primeira idéia é que você venderia a Petroquisa, que era a grande empresa do governo, em bloco. Ai você começou a ver que não era possível, porque você tinha tantos acordos de acionistas que eram possíveis, enquanto você tinha uma empresa de governo. Na hora que uma empresa de governo passa a ser qualquer outra empresa, até uma empresa estrangeira, todos aqueles acordos em volta seriam questionados. Quer dizer, por que a Shell, que era participante do acordo lá em baixo, ia concordar de ter uma empresa mostrando a tecnologia dela para uma outra, por exemplo da Dow Chemical, se a Dow Chemical comprasse? Então você teve que desmontar, e foi um trabalho difícil. Ai, como você desmonta? Como você vende os pólos separadamente? E muita avaliação em cima disso. Claro que você podia ter um outro modelo. Você podia ter feito ajustes antes, mas de novo: a idéia é que privatizar podia dar certo; poderia ajustar para frente. Você faz e depois ajusta, foi exatamente o que aconteceu com a siderurgia. Você fez como era possível. Depois... Quando você tinha participação cruzada, como você ouviu no caso da Vale. Aquelas coisas todas você tem que cruzar depois, mas o próprio mercado se encarrega de fazer isso. Na petroquímica é mais ou menos parecido; o próprio mercado se encarrega de fazer. Então esses foram os casos mais complexos, porque eles foram os primeiros, foram onde a gente aprendeu. Quer dizer, os mais complexos... Que precisavam de uma segunda rodada. Tem casos muito mais simples. Por exemplo, a Embraer foi vendida e é um sucesso, não teve que fazer a segunda rodada, não teve que fazer nenhum ajuste.

P/1 - José Mauro, eu queria entender exatamente o papel do BNDES. Como ele atuou dentro da privatização?

R - Como ele atua dentro da privatização?

P/1 - É, como o BNDES efetivamente definia...

R - O papel do BNDES era de gestor, ele controlava o processo de privatização. Porque os estudos que definiam os preços mínimos das empresas eram contratados, mas o BNDES preparava os editais para contratar as empresas que fariam as avaliações das empresas e coordenava todo o processo, acompanhava. Eram sempre contratadas duas empresas para fazer avaliação, para não ter um preço único. Uma empresa fazia uma avaliação mais completa, e outra fazia uma avaliação simplificada, mais de preço só. Da fusão dessas duas gerava o preço mínimo da empresa. E ai tinha mais critério: um preço não podia ser 20% diferente do outro, senão tinha que fazer um terceiro. Mas enfim, esse troço todo era preparado, encaminhado para um grande comitê, um grupo que se reunia semanalmente lá no BNDES, definia se os passos estavam corretos. E ai não era um grupo do BNDES, era um grupo de representantes que o governo tinha colocado lá. O que foi também bom para o BNDES, porque de uma certa forma protegia a instituição das críticas. Quer dizer, as críticas eram divididas com esses participantes. Em geral pessoas ilustres ai. Eu não me lembro de nenhum deles, não. Até me lembro. (Nelson ____?). Eu me lembro de alguns ai. É um que eu me lembro. Em geral advogados, eles tinham boa formação, direito societário, tal. Enfim, ai foi isso. O papel do BNDES era um papel de coordenador.

P/1 - Teve algum papel de financiamento?

R - No início, muito pouco. Teve, teve um papel de financiamento, sim, que a gente financiada com as chamadas moedas podres; a gente vendia

moedas para entrar com elas nos leilões de privatização. Agora, se você me perguntar como era esse mecanismo eu não vou me lembrar mais, mas tinha lá uma forma de financiar que eu diria que financeiramente era um bom negócio para o BNDES, porque estava conseguindo colocar títulos que ele tinha em carteira e teria dificuldades em transacionar, e através desse mecanismo a gente conseguia passar para a privatização. Foi um bom negócio.

P/2 - A gente não vai conseguir dar conta da sua trajetória dentro do BNDES. Você pode falar um pouco da passagem também rápida pelo setor de (Anfenamex?), que hoje é o _____.

R - Olha só, eu vou tentar falar rapidamente aqui.

P/1 - Eu queria dar uma passada também, para a gente chegar até hoje.

R - Vou tentar dar uma passada em algumas coisas que eu acho que são importantes. Quando eu fui para a FINAME, nós começamos a mexer mais com dois setores. Agricultura, porque o banco tinha uma participação muito pequena e começou ser demandado; naquela ocasião, nós abrimos para alguns programas na área agrícola, que são questionáveis hoje, mas que eu acho que foram importantes para o momento que o Brasil passava, e que o próprio BNDES passava. Depois, eu ainda era diretor executivo, a gente começou a discutir - isso em noventa, 91 - sobre o que veio a se transformar no BNDES Exim. Quer dizer, o BNDES como financiador de exportações. E na época chamava Finamex. Quando eu virei diretor do Banco, eu fiquei o diretor responsável pela FINAME. Aí, nesse período, a gente desenvolveu o que é o embrião do que virou o BNDES Exim. A gente começou a fazer algumas operações de financiamento de exportação. Muito poucas, porque o BNDES Exim deu um salto a partir de 96, ou 97, que cresceu o número de aplicações. No início a gente estava realmente aprendendo. Agora, sem esquecer que atividade de financiamento de exportação, assim como atividade de financiamento agrícola, eram tradicionalmente atividades de financiamento do Banco do Brasil. Como o Banco do Brasil não estava cumprindo o seu papel, por várias razões, porque estava de certa forma enfraquecido. O comércio exterior, eu acho que o governo quis tirar de lá mesmo, então nós fomos entrar nessa brecha aí. Foi uma coisa que nós não entramos para disputar, não, mas acabamos ocupando um espaço que não era nosso anteriormente. Bom - aí, se é para voltar para a minha trajetória - eu fiquei cuidando dessas atividades. Depois... Eu sem me lembrar mais das épocas, porque, como eu falei, eu passei por todas as diretorias do Banco, à exceção da área social. Eu passei um período na área financeira, coisa que eu não tinha nenhuma experiência, e achei uma experiência muito interessante. Porque você vai lá fora...

P/1 - Financeira de captação de recursos?

R - A área financeira do Banco, uma das unidades dela era a parte de captação. Tem toda uma parte de contabilidade; a parte de tesouraria é pequena, porque ele tem que aplicar os recursos no mercado. Então não tem muito essa atividade de tesouraria, mas tem uma atividade importante de captação. Você faz captação principalmente lá fora, e o BNDES é um instrumento importante do governo para captação. É uma atividade interessante, porque você aprende muito, com isso você vai lá fora, ouve o que os empresários...

P/2 - Lá fora em quais mercados?

R - Mercado americano, europeu, japonês. Você ouve o que eles estão falando sobre o Brasil; você vê quais são as preocupações dos investidores em relação ao Brasil. Então é muito interessante.

P/1 - Que tipo de coisa se destaca dessas conversas com esses investidores? Você aprendeu muito? Mudou muito sua visão?

R - Bom, primeiro que eles têm muitos dados sobre o Brasil, conhecem muita coisa. Mas ao mesmo tempo eles não têm uma análise muito bem feita do Brasil. Tanto não tem que eu acho que o Brasil é um dos países aí mais penalizados com taxa de juros muito altas. Embora eles tenham muita informação, eles não tem... Eu acho que a análise que eles fazem é uma análise muito rigorosa com o Brasil. Tudo bem, eles trabalham em cima de dados dessas agências de reach - que às vezes eu não consigo entender qual o interesse que está por trás - e isso penaliza muito o Brasil. Então você vai lá fora e realmente ouve coisas que não é isso: "os dados são esses, mas o Brasil não é isso que você está pensando". A gente sempre tinha a pouca sorte de chegar uma semana depois da Argentina. E para eles a Argentina era sempre uma maravilha. E a gente falava: "olha, não é que a Argentina não seja uma maravilha, mas o Brasil é melhor." Eu acho que é uma experiência que vale a pena você poder ter, poder ouvir a forma com que esses caras... Esses caras são os grandes investidores. Como é que eles encaram. Por que a taxa de juros nossa paga tão alto? Porque o cara não acredita. E eu acho que um papel fundamental para o BNDES, que é um bom vendedor de papel, porque a imagem do BNDES é boa, é fundamental você estar sempre indo lá fora. Falando, falando...

P/2 - Para mostrar que o Brasil é capaz?

R - Porque os outros fazem isso. Os outros fazem esse papel. Fazem o road show. O road show dá um trabalho danado. Para quem quer emagrecer é bom, porque você deve emagrecer uns dez quilos. Acorda, passa um dia numa cidade, de tarde está em outra; no outro dia você está a quatrocentos, quinhentos quilômetros de distância.

P/2 - Isso você vai apresentando...

R - Vai falando, mostrando o que é o BNDES. Claro que primeiro você situa o que é o Brasil. Em cada cidade, eles juntam um grupo de investidores. Quem faz isso são os bancos coordenadores. Eles conhecem os investidores - nós não conhecemos - e eles juntam em lugares importantes investidores que eles acham que são importantes. E aí a gente vai lá e apresenta. Enfim, foi uma atividade que eu achei muito interessante. Totalmente diferente do que eu fazia antes. Outra atividade que eu tive no meu início como diretor, de visita, e de entender um

pouquinho das finanças do BNDES, como esse banco, que é um dos maiores do mundo, opera. De onde vem o dinheiro, a importância de você ter um lucro, uma rentabilidade, de você se relacionar bem com o Tesouro. Como dizia já o nosso guru Juvenal, é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico. Na época não tinha o Social. E ele dizia que era nessa ordem: que é primeiro banco, depois... Primeiro tem que ser banco, depois nacional. Se você não for um banco, realmente você é uma instituição fraca. Então quando você passa na área financeira você vê que tem que ser mesmo, que tem que se relacionar muito bem com o Tesouro, com o Banco Central.

P/2 - Tem alguma instituição parecida com essa pela América Latina?

R - Tem algumas. Do tamanho do BNDES, nada parecido. Aliás, a Argentina tem a maior inveja de não ter um banco como esse, tanto que eles querem que a gente financie lá dentro da Argentina. Porque o BNDES pode fazer um papel anticíclico; apesar de estar na crise, você está investindo. Porque você tem um recurso confiável, um recurso barato e confiável. Posso voltar duzentos anos atrás?

P/1 - Deve.

R - Na década de setenta tinha um grande questionamento, que aconteceu na década de oitenta no BNDES, foram os recursos subsidiados. Quer dizer, era a correção monetária...

P/1 - Abaixo do...

R - É, foi um dos grandes questionamentos que a gente teve na década de oitenta.

P/1 - Deixa eu ver se eu estou entendendo isso. Esse tipo de recurso subsidiado era uma coisa da política do governo militar para o desenvolvimento. Não era isso?

R - Era. Quem fazia o subsídio não era o BNDES. O BNDES recebia uma equalização para fazer.

P/1 - E isso era definido por setor estratégico?

R - Era definido por setor.

P/1 - Hoje isso se aplica? Você disse que tem uma taxa diferenciada para o Nordeste...

R - Não. Não, o BNDES faz uma captação, e em tudo que ele aplica ele não recebe nenhum subsídio. Ele aplica a uma taxa mais alta do que ele capta. O que a gente faz é isso. Só tem uma exceção. Na exportação você tem uma taxa de equalização, e na agricultura também.

P/2 - É o que os canadenses reclamam?

R - É, mas eles reclamam... Essa equalização, eu não posso dizer que ela é um subsídio, não. No fundo, no fundo, você acaba aplicando basicamente à taxa que nós fazemos captação.

P/1 - Quase que um repasse.

R - É, mas é completamente diferente do que aconteceu naquela época lá atrás, porque naquela época, lá atrás era realmente subsídio mesmo, subsídios para o investimento. E por que eu voltei para falar disso? É importante o papel do BNDES como fomentador do papel de investimento. Ele vai fomentar o investimento se ele tiver um recurso adequado. E ele vai fomentar mesmo nas crises, porque na crise ninguém quer investir. Mas se você tiver um recurso adequado, o verdadeiro investidor pode até querer; o verdadeiro empresário pode até querer fazer o projeto, porque quando ele sair da crise, ele sai junto. Por isso que é importante. Você tem um recurso adequado, que hoje não é subsidiado, mas ele dá tranquilidade para o empresário investir. Por isso que eu voltei lá atrás.

P/1 - Eu queria apontar esse lado, em termos de visões estratégicas. Você falou que nos anos noventa o BNDES foi aquele planejamento de 87, e que acabou resultando nessa coisa que você está falando, de equalização da exportação. Quer dizer, o que se transformou em área prioritária? Qual é a visão estratégica do BNDES?

R - Quando nós começamos a conversar sobre o nosso planejamento, o último, tinha uma discussão assim: "a gente precisa focar o BNDES; escolher um setor em que o BNDES vai estar focado, e vamos priorizar esse setor". O problema é que a dimensão do BNDES é muito grande; o BNDES já é parte muito integrante da economia brasileira como financiador de longo prazo. Como nesse momento, agora, o BNDES é praticamente a única entidade instituição financiadora de longo prazo, se você tirar o BNDES de algum setor, ele vai ficar com falta de crédito, porque não tem quem substitua. Por isso, a idéia de você focar a atuação do BNDES é perigosa. Então hoje o BNDES é um banco abrangente, que atua em todos os setores: atuação social, em pequena empresa, atuação regional... Já estou citando as coisas que a gente colocou como prioritárias. Indústria, comércio, serviços, e infraestrutura. Ou seja, ele faz tudo porque o tamanho dele é muito grande. O BNDES financia mais de 15% de todos os investimentos que acontecem na economia. É muita coisa. Eu estou incluindo o setor público, no qual a gente tem uma participação muito pequenininha. A gente não tem mais assim: "o projeto do setor de bens de capital..." O setor de bens de capital está aí montado. O que ele precisa é modernização, e nós vamos financiar. Também não tem mais o setor de insumos básicos como tinha, porque ele está aí montado, precisa modernizar. E nós vamos financiar. Então eu acho que a prioridade mudou. Agora, se é para dizer coisa prioritária, é pequena e média empresa, onde a gente tem que ter um papel muito importante. A sociedade demanda muito isso da gente. Congressistas. A

gente é muito demandado para ter uma atuação nas pequenas empresas. Da mesma forma, em ter uma atuação em que você leve mais recursos para as regiões menos desenvolvidas. A gente tenta fazer isso desde a origem, mas tem que tentar, tem que ir tentando sempre.

P/2 - Eu quero só tentar retomar sua trajetória para a gente ir fechando. Fale um pouco da sua vice-presidência. Teve um período primeiro, e agora você...

R - Eu sou, eu estou diretor há onze, treze anos.

P/2 - Qual a diferença entre diretor e vice-presidência.

R - Na verdade, o vice-presidente é um diretor, mas ele é um diretor que substitui o presidente. Então eu não tenho nenhum diretor que trabalha para mim; eu sou, durante o dia, da mesma hierarquia. Mas o vice-presidente substitui o presidente toda vez que ele não está presente. E nesse momento exerce o papel de presidente. Agora, como ele é um diretor no dia-a-dia, eu tenho áreas, com qualquer diretor subordinado.

P/2 - Quais são as suas áreas agora?

R - As minhas áreas hoje são as áreas... Dentro da nova estrutura do banco, eu sou um diretor de clientes, responsável pelas duas áreas de indústria, comércio e serviços. Nesse momento estou ocupando também a área de infraestrutura. O Otávio, outro diretor, está tratando as questões de energia, então nesse momento nós separamos a área de infraestrutura. Como ele está lá envolvido com a câmara, com a crise energética, ele ficou lá só com a energia, e todas as outras partes da infraestrutura vieram ficar comigo. Nesse momento eu tenho, como áreas de clientes, três superintendências. Mas sou responsável também pela área jurídica. Porque a área jurídica tem que estar na mão ou de um advogado - e não tem nenhum advogado na diretoria - ou do primeiro na hierarquia abaixo do presidente. E está comigo também a área de tecnologia da informação, que não é a minha formação básica, mas a vice-presidência se constitui, junto com o presidente, a presidência. Então, para ter um status um pouquinho mais alto, está colocado junto comigo.

P/1 - Por isso que você foi na Microsoft?

R - Isso. Quer dizer, ela não é minha formação, mas pelo menos os problemas que a TI tem que enfrentar eu conheço. Então eu tenho hoje cinco superintendências, das quais uma está comigo transitoriamente. Agora eu sou vice-presidente pela segunda vez; eu já fui vice-presidente antes do Luís Carlos. Na época do Pércio, na época do Edmar Bacha. Com o Bacha, eu era responsável pela BNDESPAR e pela área financeira. Com o Pércio também. Como eu falei, eu passei por todas as áreas, o que foi uma experiência muito legal.

P/2 - Dos grandes projetos agora, qual você destaca?

R - Tem muitos projetos que a gente está financiando aí, do setor siderúrgico. Acho que não tem um projeto assim de destaque como a gente tinha no passado; é muito...

P/1 - Se diluiu.

R - É. São grandes projetos no setor siderúrgico. Muito grandes. Tem um projeto importante em petroquímica, que é ajuste de setor, que vai acontecer...

P/1 - Zé Mauro, eu queria fazer assim. Como a gente faz uma narrativa macro da nossa vida, eu queria fazer essa narrativa macro do período do BNDES. Como você falou, quando você entrou tinha uma visão de formação do empresariado nacional; depois, você falou de um período dessa visão estratégica dos anos oitenta, que você acabou de comentar a eficiência, de integrar o Brasil, de eficiência... Você acha que você já tem uma visão macro desse período, ano 2000? O que você acha que vai caracterizar e qual a visão dominante?

P/2 - Dentro do que a Karen está perguntando, quais são as expectativas dessas metas? 2000, 2005...

R - Acho que a gente traçou como meta algo que o Banco tem condições de realizar, e certamente, como em todos os outros períodos, vai contribuir para ajudar o país a crescer, a se desenvolver. O que eu vejo como futuro... Primeiro, eu sou otimista, eu vejo esse país dando certo. Eu vejo que o BNDES tem ainda um espaço muito grande, muito importante, no financiamento do país. Ajudando a financiar o mercado de capitais... Porque o BNDES não pode mais ficar sozinho; ele precisa ter outros financiadores de longo prazo junto. A posição monopolista do BNDES não é uma coisa boa, então eu acho que o fortalecimento do mercado de capitais é uma coisa muito importante. E o país continuando do jeito que está tem condições de fazer esse fortalecimento, porque é uma questão fiscal. Enquanto você tem o governo precisando de dinheiro, dinheiro, dinheiro, você não cria um mercado de capitais. Mas eu acho que o país está indo na direção certa, e eu acho que o BNDES pode ajudar esse mercado. Diferente de outras épocas, em que você tinha que escolher um setor, o Brasil é muito complexo, muito integrado. O que o BNDES pode oferecer é uma fonte confiável, constante, de recursos de longo prazo, coisa que poucos países tem como o Brasil. Então acho que o BNDES vai ter um papel muito importante. Como eu falei, eu sou otimista. E sou mesmo! Acredito nisso, não é um papo furado, não. Acredito que o Brasil tem condição, mesmo. Mas não foi essa a sua pergunta?

P/1 - É, eu estava perguntando qual seria o tom do momento.

R - É difícil falar. Não sei.

P/1 - Mas eu acho que é isso que você está respondendo. Voltando a essa coisa do tom do momento, em termos da mentalidade interna do banco. Você falou que quando você entrou tinham pessoas geniais, muito inteligentes, e tinha uma tônica muito nacionalista. Quantos concursos tiveram depois disso, e em que isso mudou a mentalidade?

R - Vários concursos. Também, acho que por sorte do banco... Não é só sorte, não. Tem uma porção de coisas. A imagem do banco, o salário que o Banco paga, as condições de trabalho que ele dá... Eu acho que isso tem feito com que a gente tenha conseguido pegar muita qualidade. Claro que não é o mesmo pensamento que você tinha antes, até porque mudou, mesmo. O meu pensamento mudou. Eu era o cara nacionalista lá de trás, e hoje acho que tem que financiar empresa estrangeira. Eu vou dar um exemplo que eu adoro, esse eu vivi. Tinha um projeto da Volkswagen, 100% Volkswagen, que a Volkswagen estava na dúvida do que fazer. Era um projeto de três bilhões de reais, preço de agora, e que o BNDES financiou novecentos milhões. Um projeto gigantesco, com um financiamento enorme. Esse projeto, se não tivesse sido financiado pelo BNDES, ele teria ido para o México. O fator para fazer a Volkswagen se decidir pelo Brasil, criar empregos no Brasil, todos os benefícios que isso traz, foi exatamente o financiamento do BNDES. Então eu acho que o BNDES ajudou a formar o empresariado nacional, ajudou a dar condições, mas isso foi uma época lá atrás. Ele continua dando suporte ao empresário nacional, mas ele tem que dar suporte à criação de emprego aqui dentro. Financiar projetos ser um fator de diferenciação em relação a outros países eu acho que é importante, eu acho que o BNDES tem que cumprir. Enfim, mudou? Mudei. Assim como para a frente eu espero que mude. A gente costuma dizer que o BNDES é um agente de mudanças. Então ele mesmo tem que mudar. Se ele não mudar, vai ficar estagnado e vai ficar para trás. As pessoas que estão entrando são de um nível muito bom, a maior parte. Infelizmente eu não tenho um convívio mais com as pessoas porque eu estou há onze anos na diretoria, então isso afasta um pouco. Mas as pessoas que eu tive oportunidade de conhecer, que estão entrando, vão dar continuidade a um trabalho legal. A gente vive algumas crises, de ter gente trabalhando seis horas, outros trabalhando sete horas. O pessoal antigo trabalha num regime de sete horas, o pessoal novo trabalha num regime de seis horas. Eu não acho que para a instituição um regime de seis horas seja bom. Acho que isso cria menos interesse pela instituição, mas eu acho que são todos problemas que o BNDES vai resolver ao longo do tempo.

P/1 - Eu queria finalizar a entrevista voltando para a sua história pessoal. Lembrando dessa trajetória na Tijuca, entrando na engenharia, e toda a sua carreira no BNDES. Se você fosse mudar alguma coisa, como você veria a sua trajetória? Era isso que você esperava?

R - Depende da época. Se eu pensar no tempo da faculdade, jamais pensaria nada disso. Eu nem sabia o que o BNDES era; eu não tinha muita ligação com as coisas de economia. Eu era muito mais um engenheiro construtor de casa, isso garoto. Depois mudou para um engenheiro mecânico, mas mesmo no tempo de faculdade eu não imaginava ainda isso. Mas eu gosto do que eu faço, acho o BNDES um lugar excepcional; eu só tenho felicidades de ter trabalhado aqui. Me deu segurança, me deu projeção... Me deu um monte de coisas. Hoje eu não consigo me imaginar fazendo uma outra coisa que não seja isso. É lógico que a minha vida não acaba aqui, ela vai para frente. Certamente, daqui há pouco tempo eu estou me aposentando, então é claro que eu imagino que eu tenho uma vida produtiva, não aqui dentro do BNDES, mas até passando isso para outros lugares. Acho que daqui há uns três, quatro anos eu posso me aposentar, então ainda tem muito tempo pela frente.

P/1 - E para frente, qual o seu sonho, sem ser profissional?

R - Meu sonho é ir para Búzios, cuidar da minha casa, cuidar dos meus filhos, viajar muito, passear muito, que também foi uma oportunidade que o Banco me deu, de conhecer muitos lugares. E eu gosto de viajar, gosto de passear.

P/2 - É a parte que você mais gosta de seu trabalho?

R - Quando eu não estou, por exemplo como hoje, saturado de viajar durante três semanas, eu gosto muito. Mas se você me perguntar isso hoje, eu quero minha casa. Mas eu gosto, acho legal. Acho bom passear.

P/1 - Ontem o Rui Coutinho falou que tem um lado que o BNDES proporcionou, que foi conhecer o Brasil real, que foi conhecer aquela parte do Centro Oeste, são lugares completamente remotos do país. Você chegou a passar por essas viagens?

R - Eu viajei, fiz muitas viagens, tenho feito muitas viagens. Eu conheço bastante coisa do Brasil. Talvez eu não seja dos maiores conhecedores, mas conheço bastante coisa. É uma oportunidade de conhecer o Brasil real, mesmo. É uma oportunidade de ver que no interior, às vezes, estão acontecendo coisas espetaculares, e a gente só está vendo crise nas grandes cidades. Em Fortaleza, na semana passada, nós fomos visitar uma fábrica têxtil fantástica. O chão da fábrica pintado de branco, e a fábrica uma limpeza, em Fortaleza. Você vai visitar a fábrica da Volkswagen em Curitiba... É claro que isso tem por trás um monte de aspectos sociais, porque você tem emprego de qualidade, tem pessoas satisfeitas trabalhando. A fábrica da Volks em Curitiba é a mais moderna deles. Fui há dois anos. Depois eu tive a oportunidade de visitar as fábricas da Volks na Alemanha e não vi nenhuma igual a daqui. Então às vezes a gente está falando do mundo... Eu tive oportunidade de conhecer. Além de conhecer obviamente questões... O Brasil não é desenvolvido, os problemas que o país tem, o lado real. E o Rui tem razão. Mas é muito legal. Acho que vocês que estão me ouvindo devem estar ouvindo muita gente gostar. Acho que uma das características aqui é que as pessoas gostam do que fazem. Eu gosto. Gosto muito.

P/2 - Legal.

P/1 - Obrigada.

R - De nada.