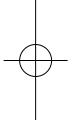
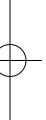


## *Roberto de Oliveira Campos\**

**R**oberto de Oliveira Campos (1917-2001) nasceu em Mato Grosso. Diplomata, economista e político, foi deputado, senador e ministro do Planejamento do governo Castello Branco, e um dos criadores do BNDE, do qual foi superintendente e presidente. Expoente do liberalismo nacional foi paradoxalmente um dos artífices do desenvolvimentismo dos anos 1950, como um dos executores do Plano de Metas do governo Kubitscheck. Foi embaixador nos Estados Unidos do governo João Goulart e na Inglaterra, no governo Geisel. Destacou-se como polemista, escrevendo artigos para jornais e revistas, além de livros sobre economia.



---

\* Entrevistado em 27 de março de 1982 por Ângela Coronel, Eurycles Pereira e Aloísio Barbosa de Araújo.

**Dentro das atividades comemorativas dos trinta anos do BNDE<sup>41</sup>, como já havíamos acertado com o senhor, seria interessante que iniciássemos esta entrevista com uma certa cronologia. Gostaríamos de ouvir, inicialmente, sua versão sobre a origem do BNDE e qual a interação do Banco com a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos<sup>68</sup>.**

A ideia que deu origem ao BNDE era criar um órgão de financiamento da contrapartida decorrente dos avanços da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Quando foi criada a Comissão, tinha-se em vista organizar um Programa de Reaparelhamento Econômico<sup>252</sup>, dado que a infraestrutura econômica brasileira tinha sido substancialmente dilapidada durante a Guerra, pela escassez de importações e de investimentos. Sofreram os sistemas ferroviário, portuário e rodoviário. Havia também grande escassez de dois produtos básicos: o cimento e a energia elétrica, insumos básicos da industrialização. A Comissão Mista Brasil-Estados Unidos foi, primeiramente, uma tentativa de planejar a expansão desses setores de infraestrutura e, em segunda instância, de criar, a rigor, uma técnica de elaboração e de avaliação de projeto. Nós fazíamos parte de um grupo que fora habituado a requisitar fundos orçamentários na base de um simples ofício e, naquela ocasião, não havia propriamente uma técnica de estudos de viabilidade e rentabilidade de projetos. A Comissão Mista representou duas coisas: uma preparação para a recepção de recursos externos e uma infusão de “tecnologia”, ou metodologia, de planejamento. Era preciso organizar a contrapartida de recursos nacionais, uma vez que se esperava que os fundos estrangeiros, fundos em divisas, proviessem para o Brasil. Esses fundos seriam oriundos de uma combinação de recursos *Export and Import Bank*<sup>115</sup> e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento<sup>38</sup>. Assim, como organizar a contrapartida nacional? Analisaram-se várias hipóteses. Uma hipótese seria criar uma companhia mista de capitais privados e recursos governamentais. Essa hipótese foi rejeitada por dois motivos: primeiro, devido à escassez de recursos privados e, segundo, pelo fato de que boa parte do financiamento estrangeiro deveria provir do Banco Internacional de Desenvolvimento, e este, pelos seus estatutos, requerer garantia governamental. Era necessário, portanto, criar uma empresa ou um instituto governamental. A segunda hipótese contemplada foi a de criar uma simples autarquia, que receberia recursos orçamentários. Essa hipótese foi também rejeitada, porque as autarquias não estavam habituadas a exames de rentabilidade e formulação de projetos compatíveis com a técnica bancária exigida pelo Banco Internacional de Desenvolvimento. Passou-se então para uma terceira solução, que seria um banco estatal que, apesar

de manipular em grande parte recursos orçamentários, o faria de maneira compatível com técnicas de rentabilidade bancária, quer dizer, exigiria das empresas estudos de rentabilidade e de viabilidade de projetos. Essa foi a ideia que levou à criação do BNDE como um órgão de contrapartida, com características bancárias, apesar de ser, em grande parte, dispensador de recursos orçamentários. Procurou-se também organizar uma forma automática de levantamento de recursos, que foram as chamadas Obrigações do Reaparelhamento Econômico<sup>227</sup>.

**Um pouco antes, a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos foi criada. Como surgiu a ideia de o governo brasileiro fazer negociações que envolviam o Banco Mundial e o governo americano? Como foi possível fazer uma operação que seria quase que de país a país, ou seja, uma operação bilateral?**

Isso resultou do chamado Acordo Lafer. O ministro Lafer<sup>162</sup>, em vista aos Estados Unidos, concluiu um acordo para a criação de uma comissão mista. A preferência americana, e também brasileira, era que, con quanto a comissão tivesse se originado de uma negociação bilateral, a rigor deveria ser tripulada por uma organização internacional como o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, não só porque conviria ao Brasil multilateralizar os entendimentos, como também para não parecer que se tratava de algum tipo de imposição americana. A rigor, acreditava-se que os entendimentos seriam melhor instrumentados por meio de uma organização internacional. Por isso, o primeiro dos chefes estrangeiros da Comissão Mista era um embaixador americano, mas recrutado pelo Banco Internacional, e o segundo representante foi, na realidade, um representante do próprio Banco Internacional. A preocupação, tanto americana, como brasileira, era que a instrumentação internacional fosse baseada num compromisso do governo americano de participar do financiamento de duas maneiras: primeiro, por intermédio do *Export and Import Bank*, naquilo que representasse suprimentos americanos; e, segundo, por meio do seu poder de voto no Banco Internacional para o fornecimento de recursos que representassem uma contribuição da comunidade internacional. Pareceu ser este, então, o melhor sistema à época.

**A época da criação do BNDE dizia-se que era necessário um novo órgão para gerir inclusive recursos externos devido, talvez, a uma certa burocratização dos ministérios, ou a uma maior autonomia, maior capacidade técnica. O senhor concorda com esse tipo de interpretação?**

Havia várias dessas motivações interligadas, mas eu não diria que existia um descrédito das instituições existentes. Eu diria, sim, que havia inadequação das instituições existentes às novas tarefas. Afinal de contas, nós tínhamos muito pouca experiência de planejamento. Tinha havido uma comissão mista durante a guerra, a Missão Abbink<sup>219</sup>. Tinha havido o Plano SALTE<sup>243</sup>, que era, entretanto, meramente uma listagem de prioridades orçamentárias, sem nenhum rigor analítico. As organizações existentes não estavam equipadas, realmente, para a tecnologia de análise de rentabilidade e viabilidade de projetos, pois isto era uma coisa nova no Brasil, àquela época. Justificava-se, portanto, a criação de uma entidade nova. As entidades existentes eram entidades creditícias, que dispensavam recursos à base de garantias sem análise de mérito do projeto, ou eram entidades orçamentárias, que atuavam na base de requisição, sem justificativa de rentabilidade. O interesse, na época, era então criar uma instituição que agisse à base de análises de rentabilidade e de viabilidade de projetos. Acredito que, talvez, a contribuição financeira do BNDE, que foi considerável em épocas posteriores, tenha sido inferior a essa contribuição tecnológica, metodológica, quer dizer, a criação de uma tecnologia de planejamento, de “projetamento” e de análise de viabilidade. A partir de então, isso se tornou “moda”, e hoje existem inúmeros escritórios de análise de viabilidade, mas, naquela ocasião, isso era uma grande e dramática inovação no cenário nacional.

**Sr. embaixador, saindo um pouco do plano institucional e ingressando no plano pessoal, quais eram as pessoas que participavam do esforço de criação do BNDE, onde foram recrutadas e, o senhor próprio, onde o senhor estava e como veio a ser convidado a participar do grupo constitutivo do BNDE?**

Boa parte dos organizadores do BNDE veio da própria Comissão Mista. Quando se criou a Comissão Mista, procurou-se, do lado brasileiro, aliciar um elenco de personalidades com embasamento técnico suficiente para atuar em contrapartida aos técnicos estrangeiros. Apanhou-se, talvez, o que havia de mais experiente no cenário nacional. Propriamente técnico, nós tínhamos o Lucas Lopes e o Glycon de Paiva<sup>143</sup>, e, do lado econômico, fui o escolhido, simplesmente porque se tratava de um esforço internacional e o Itamaraty<sup>217</sup>, à época, não tinha gente treinada em economia. Eu fui o primeiro economista treinado do Itamaraty, pois tinha me formado em economia em George Washington, feito estudos de pós-graduação em Columbia, já como funcionário diplomático. Era uma espécie de ave rara! Naquela

ocasião, a atividade econômica no Itamaraty não era prestigiosa e, por essa circunstância, eu fui convidado para Conselheiro Econômico. Precisava-se de alguém com entrosamento no meio empresarial e com experiência tecnológica, e o homem escolhido pelo ministro Lafer foi o Ari Torres<sup>20</sup>, que tinha sido diretor do IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas. Era um engenheiro notável, com grande experiência de engenharia e também empresarial. Acredito que se tenha conseguido, àquela época, recrutar o que havia de melhor e mais experiente em planejamento, eu diria, ainda que fosse embrionário, porque todos nós tínhamos uma técnica muito rudimentar de planejamento.

**Consta que, no BNDE, também nos primeiros anos de criação, haveria mais de uma corrente em relação ao financiamento de empresas estrangeiras. Quando é que se cristalizou a ideia de o BNDE somente financiar empresas de controle nacional?**

O BNDE foi, essencialmente, o mobilizador da contrapartida de recursos nacionais. As cifras não eram particularmente importantes, pois havia um objetivo a atingir que era o de mobilização de recursos externos. Isto não foi atingido, em parte por desorganização nacional e também por escassez de projetos viáveis, mas, sobretudo, por descontinuidades administrativas, que foram muito frequentes ao longo da vida do BNDE. Eu, por exemplo, fui diretor pouco mais de um ano, na primeira fase, depois pedi exoneração. Assim também ocorreu com o dr. Glycon Paiva, porque sentimos um começo de interferência política nas decisões do BNDE. Naquele tempo, nós dois éramos tecnocratas puristas e não admitíamos ingerência política, e o presidente Vargas<sup>142</sup> tinha suas prioridades políticas que não se compaginavam com as ideias, talvez ingênuas, dos tecnocratas. Glycon de Paiva e eu renunciamos ao mandato porque acreditávamos que se devia manter um purismo técnico nas decisões do Banco, sem a condimentação política que o presidente Vargas, ou talvez menos o presidente Vargas do que agentes falando em seu nome, queria imprimir ao Banco. Houve uma síntese administrativa! A rigor, os três diretores fundadores principais, porque o primeiro diretor-superintendente, que era o Ari Torres, o Glycon Paiva e eu renunciamos, praticamente, de forma simultânea, gerando uma crise. Eu diria que era uma crise de “purismo” tecnológico, outros diriam que houve uma crise de ingenuidade política, mas a verdade é que isso aconteceu. A organização inicial do BNDE, que depois foi modificada, concentrava muitos poderes no diretor-superintendente. A razão era simples! Quando o Banco foi criado, o ministro

Lafer, que era o ministro da Fazenda, desejava acumular funções com a presidência do BNDE e, para isso, dado o volume de suas ocupações, queria um diretor-superintendente, poderoso, que realmente administrasse o Banco. O presidente ficou, então, como uma espécie de *public relations*, uma figura excelsa de negociação, de representação, mas não de atividade. O ativismo estava concentrado na figura do diretor-superintendente, e o ministro Lafer escolheu o dr. Ari Frederico Torres, que foi plenamente adequado à tarefa, mas que não era exatamente uma escolha presidencial. As simpatias do presidente Vargas eram diferentes e, logo que houve uma oportunidade, ele reafirmou seu domínio político, nomeando José Soares Maciel Filho<sup>195</sup> para diretor-superintendente. Este era um homem de sua confiança pessoal, mas não tinha nenhuma vivência técnica do problema, não tinha participado na criação do Banco. Essa foi a primeira grande crise institucional!

**Uma outra pergunta, sr. embaixador, em relação ao pano de fundo ideológico dos primeiros anos de criação do BNDE. Havia ideias a respeito da industrialização e havia também ideias ligadas ao comércio exterior, com origem na questão da deterioração dos termos de trocas, que configurava o pensamento cepalino. Como ocorreram no BNDE os debates sobre esses dois grupamentos de ideias?**

Naquela ocasião, a ideologia – que eu chamaria de reitora do pensamento econômico nacional – era a cepalina, que tinha alguns traços marcantes, característicos. Primeiro, um pessimismo completo em relação à exportação e um entusiasmo quase ingênuo pela industrialização substitutiva de importações. O corolário disso é um relativo descaso pela agricultura, porque era o primado do ISI – Industrialização Substitutiva de Importações. Um segundo ingrediente desse tipo de pensamento era um certo grau de xenofobia, não só ceticismo, como também hostilidade em relação ao capital estrangeiro. No BNDE essas correntes existiam, mas, basicamente, havia um pensamento mais eclético. Nem Glycon de Paiva, que era o reitor, digamos, do pensamento técnico, e eu próprio, que era o reitor do pensamento econômico, endossávamos tranquilamente essas teses. Todos tínhamos entusiasmo pela industrialização, mas não tínhamos esse descaso pela agricultura e nem partilhávamos da xenofobia subliminar que existia àquela época, mas admitíamos que ambas essas intoxicações afetassem bastante o *staff* técnico do BNDE. A principal preocupação era uma determinação de prioridades, e aí o problema era dramaticamente simples e não havia necessidade de grande

teorização. A primeira teorização do pensamento desenvolvimentista era a correção dos pontos de estrangulamento. A coisa era óbvia, pois tínhamos de corrigir os pontos de estrangulamento, que eram energia, transportes, ou seja, infraestrutura. Subsequentemente, se criou uma nova teoria, que era a Teoria dos Pontos de Germinação. Resolvidos os principais problemas de estrangulamento na infraestrutura, havia um elenco de opções. Talvez eu tenha sido o principal autor ideológico da ideia, se quiserem, o principal culpado, da Teoria dos Pontos de Germinação. Esta exigia um esforço um pouquinho mais sofisticado para estabelecer prioridades, as quais se estratificavam em função de diferentes critérios. Um dos critérios, por exemplo, era o critério cambial, que foi o que mais contribuiu para a solução do problema de balança de pagamentos, seja em termos de substituição de importações, seja em termos de promoção de exportações. Um segundo critério era o de utilização de matérias primas locais, ou seja, qual era o projeto que mais utilizava esse tipo de insumos locais. O terceiro critério era qual o projeto que permitia maior mobilização de recursos voluntários, recursos de poupança outros que poupança tributária. Esses eram, então, os três critérios prioritários da chamada Teoria de Germinação. Haveria um quarto critério, que era um corolário: a capacidade que teria o projeto de despertar repercussões favoráveis. E aí, todos nós nos embebíamos das teorias dos efeitos de encadeamentos para frente e para trás dos projetos. Mas isso era um critério corolário. O nosso grau máximo de sofisticação, à época, era passar da Teoria dos Pontos de Estrangulamento para a Teoria dos Pontos de Germinação. Àquela ocasião, não se pensava em termos de produtividade marginal, social, ou algo mais sofisticado.

**Sr. embaixador, à propósito dessa questão da teoria dos Pontos de Estrangulamento e dos Pontos de Germinação, a criação da SUDENE<sup>279</sup>, um pouco adiante do surgimento dessas ideias, teve alguma ligação com essa questão dos efeitos para frente e para trás, do aproveitamento de recursos naturais, enfim, a Teoria dos Pontos de Germinação?**

A SUDENE surgiu em fase posterior, já ao tempo do governo Juscelino<sup>197</sup>, quando Glycon de Paiva e eu, após um interregno, tínhamos voltado ao BNDE, na função de presidente e depois eu próprio na função de diretor-superintendente. Glycon voltou durante o período do ministro Gudin<sup>112</sup>, que nos chamou de volta, mas ficou pouco tempo, porque, com o governo Juscelino, Lucas Lopes foi nomeado presidente do BNDE e eu continuei na função de superintendente. Houve até uma crise, àquela época, e coloquei meu cargo à disposição, porque achava que

era uma pena para o Brasil ter um conflito entre dois homens eminentes: Lucas Lopes, que era realmente o autor do binômio de Juscelino, e Glycon de Paiva, que era um dos criadores do BNDE. Eu imaginava que pudesse haver uma conciliação, sendo um deles presidente e outro superintendente. Renunciei ao cargo de superintendente, mas não foi possível a conciliação e fiquei, então, como superintendente e Lucas Lopes como presidente. Foi então que surgiu o problema da SUDENE, como resultado de uma seca. As grandes “bolações”, que servem de solução para o problema nordestino, vêm sempre em ocasião de secas. Como nasceu a SUDENE? Eu era, nesse tempo, diretor-superintendente do BNDE e, ao mesmo tempo, secretário geral do Conselho do Desenvolvimento<sup>85</sup>, criado pelo presidente Kubitschek. No Conselho do Desenvolvimento se criou o GENOR – Grupo Executivo do Nordeste – para tentar escapar à tradição de soluções emergenciais e instáveis para a seca do Nordeste. Eu havia sugerido, naquela ocasião, a Lucas Lopes e ao presidente Juscelino que se convidasse Celso Furtado para diretor do BNDE. Aliás, a minha primeira ideia tinha sido – e o presidente Kubitschek havia aceitado – nomeá-lo para diretor-executivo da SUMOC<sup>278</sup>, um pouco para satisfazer aos nacionalistas ávidos que achavam que Lucas Lopes e eu tínhamos uma mentalidade mais globalista, uma visão mais cosmopolita. Celso Furtado seria, digamos, o elemento nacionalista que traria um coeficiente de xenofobia para contrabalançar nossa visão mais cosmogônica da realidade brasileira. Mas eu não consegui falar com Celso Furtado. Nessa ocasião, ele estava estudando em Cambridge, fazendo um curso de pós-graduação. As comunicações telefônicas eram difíceis e tentei falar com ele numa quinta feira, que já é o começo do *week-end* inglês, mas não foi possível localizá-lo. Quando chegamos ao domingo, Kubitschek se deu conta de que não era mais possível resistir à pressão paulista para designar alguém para a SUMOC, e ele não queria entregá-la a um paulista puramente expansionista, e então nomeou o Garrido Torres<sup>191</sup>. Foi uma excelente decisão, porque Celso Furtado é um grande economista nacionalista, planejador, mas tem alergia a problemas de inflação e controle monetário. Essa nunca foi a especialidade dele, pois sempre pensou em termos de economia institucional e balança de pagamentos e inflação são problemas de economia conjuntural. Mas eu não desanimei em trazer o Celso para o governo. Em uma segunda oportunidade, sugeri ao Juscelino que o nomeasse diretor do BNDE, com funções específicas no Nordeste. Conseguimos contato com Celso Furtado e ele foi convidado por Juscelino para ser diretor do BNDE, onde ele não teria nenhuma outra função a não ser se concentrar no

problema do Nordeste. Ele preparou, então, o relatório para o GENOR, tentando criar um tipo de solução permanente para o Nordeste, para evitarmos que cada crise gerasse uma busca angustiosa de soluções emergenciais. Daí nasceu a SUDENE. A conceituação da SUDENE não foi criação de Celso Furtado, mas de Sette Câmara<sup>271</sup>, hoje ministro da Corte Internacional de Haya. Sette Câmara era o representante do Palácio, ou seja, de Juscelino, no Grupo Executivo do Nordeste. Celso Furtado queria criar um departamento nacional no Nordeste para substituir o Departamento Nacional de Obras Contra a Seca<sup>96</sup> e Sette Câmara teve a intuição política de que era necessário trazer os governadores, criar uma mobilização política regional, o que não seria possível com a criação de um simples departamento. Ele deu, então, a ideia de criar uma superintendência regional do desenvolvimento, que teria um conselho, do qual participariam os governadores. Haveria, então, uma infusão política, uma participação política dos governadores. Como Celso Furtado havia preparado um relatório e sugerido um departamento, suas ideias foram trabalhadas no Grupo Executivo e daí surgiu a SUDENE que, a rigor, é mais do que um departamento, é uma superintendência regional dotada de um coeficiente político, dado por um conselho deliberativo com representação de governadores. Essa é a história original da SUDENE.

**Sr. embaixador, o senhor falou em xenofobia e eu lembro que, em seus primeiros anos de existência, o BNDE concentrou suas aplicações basicamente em empresas estatais. De que forma a questão da empresa estatal, da empresa nacional privada e da empresa estrangeira foi tratada pelo BNDE na sua gestão no Banco?**

Não havia, propriamente, nenhuma proibição de financiar empresas estrangeiras. Eu acho que o que se tem de analisar é a prioridade. Se houver uma prioridade aguda num determinado setor e se essa prioridade aguda só pode ser atingida – quer por questões de monopólio tecnológico, quer por questões de densidade de capital – por empresas estrangeiras, não há nenhum mal em se financiar a prioridade, apesar desta prioridade ter uma encarnação estrangeira. Esse sempre foi o meu conceito. Na prática, o que procuramos fazer foi confinar a parcela de financiamento a certo grau de participação nacional. Tomemos como exemplo a Volkswagen<sup>291</sup>, que foi um dos projetos financiados pelo BNDE. Naquele tempo, o primeiro veículo produzido no Brasil era a Kombi. Qual foi a minha atitude no BNDE, nessa ocasião? – e fui eu quem tomou as decisões. A atitude foi de dizer a Volkswagen que nós a financiaríamos na proporção da participação

nacional na empresa. A participação nacional na Volkswagen era, naquela ocasião, 20%, talvez, não sei bem. Mas nós financiamos, então, 20% do programa de investimentos, porque era essa a participação nacional. Subsequentemente, outras indústrias automobilísticas protestaram, a Mercedes-Benz<sup>211</sup>, a Ford<sup>212</sup>, como outras, porque havíamos dado um financiamento a uma empresa estrangeira, a Volkswagen. Eu disse que não havia nenhuma discriminação a favor da Volkswagen. “Se os senhores se dispuserem a abrir o capital e tiverem uma participação financeira brasileira de 10%, 15%, 20%, então o BNDE dará financiamento na proporção da participação estrangeira”. Essas empresas não estavam preparadas para se abrirem e até algumas delas chegaram a cogitar fórmulas interessantes. A proposta da Ford, que eu achei interessante, era uma espécie de conciliação. A Ford dizia que não desejava vender ações da Ford Brasil no mercado brasileiro, porque estaria, segundo eles, condenada, durante algum tempo, a uma situação deficitária durante a fase de implantação, e isso desmoralizaria o nome da empresa. Mas, em compensação, eles estavam dispostos a vender ações da Ford Internacional, que poderia assegurar dividendos resultantes do movimento internacional. Ante a nossa objeção de que o Brasil não poderia exportar capitais – portanto, não fazia sentido permitir que acionistas brasileiros subscrevessem ações da Ford Internacional –, eles respondiam que assumiriam um compromisso de reaplicar no Brasil, e exclusivamente no Brasil, tudo aquilo que fosse subscrito por acionistas brasileiros. A uma segunda objeção nossa, de que acionistas brasileiros teriam rendimentos em moeda estrangeira, escapando, portanto, do controle de câmbio, eles respondiam que os dividendos correspondentes aos acionistas brasileiros seriam depositados em agências do Banco do Brasil<sup>213</sup> no exterior, ou onde o governo brasileiro determinasse, e essa agência bancária se encarregaria de converter em cruzeiros os dividendos recebidos em moeda estrangeira, impossibilitando, portanto, o acionista brasileiro de receber dividendos em moeda estrangeira. Arguiam que isso significaria uma graduação do Brasil para o mercado internacional. Então, teria um efeito pedagógico, quer dizer, os brasileiros teriam uma fração infinitesimal das ações da Ford, mas seriam acionistas internacionais. Se quisessem, pois, poderiam mandar representantes para fazer protestos e vocalizar suas opiniões nas assembleias internacionais da Ford, preparando o Brasil para a participação no capitalismo internacional. Eu achei a proposta interessante, até sob esse aspecto pedagógico. Assim, escaparíamos dessa mentalidade restrita e “complexada” de país recipiente de capitais para ser um país que participa da comunidade internacional de capitais, sem nenhum prejuízo para a economia brasileira porque tudo aquilo

que os brasileiros subscrevessem seria automaticamente reinvestido no Brasil e não estaríamos importando capitais. Entretanto, a proposta foi rejeitada na SUMOC e não houve suficiente percepção do seu efeito construtivo didático. Rejeitada a proposta, o BNDE não financiou a Ford, assim como não financiou a Mercedes-Benz, porque nenhuma delas estava preparada para abrir o capital, nem sequer sob essa forma. A Ford era a única preparada para abrir o capital da Ford Internacional, porém, não da Ford Nacional, com argumentos que, a meu ver, pareciam respeitáveis e válidos. Houve um segundo financiamento, muito discutido, que foi o financiamento da Light<sup>202</sup>. A Light tinha um projeto urgente, de alta prioridade nacional, que era, se não me engano, a Usina Nilo Peçanha. Nós precisávamos dessa energia, era uma energia barata, precisávamos dela rapidamente e a Light solicitava financiamento. Qual foi a minha reação? Nós não daremos financiamento convencional, o que nós faremos é financiar a Light mediante debêntures conversíveis em ações. Assim, foi dado um financiamento que se tornou, posteriormente, uma enorme fonte de receita para o BNDE. Foi, na realidade, uma espoliação ao reverso, pois nós espoliamos a Light. Por que? Porque, àquela ocasião, o valor patrimonial da Light estava extremamente deprimido porque havia uma legislação que exigia a contabilização do patrimônio pelo custo histórico. Quando passamos a uma legislação mais inteligente, quer dizer, a reconhecer que existia inflação e que, portanto, era preciso haver correção monetária do patrimônio, o que ocorreu? Valorizaram-se enormemente as ações da Light, o BNDE exerceu seu direito de conversão em ações e obteve um enorme lucro. Então, eu, que era considerado entreguista, fui a rigor um grande espoliador da Light, porque só dei financiamento em troca de debêntures conversíveis, que foram convertidas depois, no momento em que as ações tiveram enorme valorização. Uma boa parte do patrimônio do BNDE resulta da valorização que, então, tiveram as ações da Light. Esses foram os dois únicos casos que eu me recordo de financiamentos a empresas estrangeiras e, em ambos os casos, acredito que a solução foi altamente patriótica.

**Sr. embaixador, além dos casos já citados, ocorreu na sua época também um conflito entre prioridades a serem concedidas às indústrias pesadas e às indústrias leves, ou indústrias de consumo final. Parece-nos que houve um caso da SANBRA<sup>276</sup>. O senhor se lembra como foi esse caso?**

Não me lembro de pedido de financiamento da SANBRA. Houve, sim, um famoso caso da American Can<sup>15</sup>, que foi altamente explorado publicitariamente. A American Can pediu realmente financiamento para a instalação de uma linha

de produção de latas, e não foi dado o financiamento. Mas houve uma grande campanha nacionalista, curiosamente, uma campanha nacionalista provocada por outra empresa estrangeira, a Continental Can<sup>15</sup>, que já tinha uma associação com Matarazzo e que não queria ver uma nova concorrente no mercado. Naquele ambiente, digamos, emocional e irracional promoveu-se uma enorme campanha nacionalista, mas não houve financiamento. Não me lembro de pedido ou aprovação de financiamento para a SANBRA. Quanto à contenda entre indústrias pesadas e leves, ela estava dirimida pelo próprio estatuto do BNDE, que falava em financiamento de indústrias básicas, e as indústrias de bens-de-consumo não se qualificavam como indústrias básicas. Nós financiamos, por exemplo, a Aço Villares e a Votorantim<sup>293</sup> para a produção de alumínio. A Companhia Brasileira de Alumínio<sup>69</sup> foi financiada naquela época – aliás, foi um financiamento bastante ousado. Eram uns 200 mil contos de réis,\* que naquela ocasião era realmente um financiamento ousado. Essas duas indústrias – a Votorantim e a Villares<sup>290</sup>, que são hoje indústrias importantes – nasceram, a rigor, de financiamentos do BNDE. Esse foi também o caso da Eucatex<sup>111</sup>, do setor de compensados, que foi financiada um pouco mais tarde. Naquela ocasião é que surgiram as primeiras tentativas de correção monetária. Se não me engano, havia dois sistemas alternativos que eram oferecidos às empresas: um era o financiamento contra ações e o outro era uma espécie de financiamento corrigido anualmente, em função da lucratividade da empresa. Não chegava ainda a ser, propriamente, a correção monetária. Uma terceira previsão de correção monetária, uma tentativa embrionária, mas muito mais importante, foi um projeto que apresentei ainda como presidente do BNDE, mas já na fase final, quando estava para sair. E foi uma pena que esse projeto não tenha sido aprovado e arquivado na Comissão de Economia e Finanças da Câmara, considerado como um projeto estatizante. A ideia era a de criar uma corporação industrial subsidiária do BNDE, que se chamaria Organização de Financiamento Industrial, ou algo assim. Enfim, era uma subsidiária do BNDE e teria como acervo, como patrimônio básico, as ações das empresas financiadas pelo sistema de financiamento do Banco, em troca de entrega de ações. Estas emitiriam um papel híbrido que seriam as Obrigações do Desenvolvimento Industrial, com uma renda garantida de 6% e uma renda variável

\* O entrevistado está se referindo a financiamentos dos anos 1950 e a moeda nacional vigente era o cruzeiro e não mil reis. Portanto, há um lapso do entrevistado ao discriminar essa cifra.

que representasse o resultado médio das ações em carteira retidas pelo BNDE. Haveria, portanto, um rendimento mímino de 6%, que tornaria um título de renda fixa comparável às Obrigações do Tesouro. Mas havia uma renda móvel que seria a rentabilidade das ações em carteira, ou seja, era uma semicorreção monetária. Foi uma extraordinária pena que isso não tivesse ido adiante, porque teria tornado o BNDE independente. O BNDE continua como um “gigolô” do Orçamento Federal, seja do IOF, seja de receitas orçamentárias. Evidentemente, há hoje empréstimos estrangeiros, há o retorno, mas o BNDE não criou um título próprio lançado no mercado para captar a receita. Hoje, existe o aval do BNDE à debênture, mas que tem sido utilizado parcamente. Ora, esse projeto é de 1959 e a correção monetária foi instituída em 1964. Fui eu mesmo que a instituí, mas já como ministro do Planejamento, em outra gestão. Se o BNDE tivesse as Obrigações do Desenvolvimento Industrial lançadas no mercado financeiro, teria sido um título extraordinariamente atraente, quando não existia nada com correção monetária, existiam títulos de renda fixa, ou então ações. Isso teria uma característica mista para os investidores institucionais, fundos de pensão e institutos, haveria renda fixa. Para o comprador normal que quisesse algo mais, haveria a perspectiva de uma rentabilidade adicional. Eu acho que foi trágico para o BNDE não ter criado esse título a essa época. Mas eu estava já numa fase de grande tensão dentro do governo, provocada por dois problemas. Primeiro, porque nunca simpatizei com a ideia de Brasília, e eu era o autor, com Lucas Lopes, do Programa de Metas<sup>251</sup>, mas nós não incluímos Brasília entre as metas. Juscelino, pessoalmente, é que a incluiu como metassíntese brasileira. Segundo, havia a questão do petróleo na Bolívia. Naquela ocasião, eu teria obtido a aprovação de um comitê intergovernamental para a implantação de contratos de risco, não no Brasil, mas para a exploração de petróleo na Bolívia.

**A que o senhor atribui tanta oposição ao Acordo de Roboré<sup>2</sup> que, aparentemente, não feria nenhum interesse brasileiro?**

Simples irracionalidade temperamental foi o que nos levou à perda das concessões bolivianas. Os dados do problema Roboré eram cruelmente simples. O Brasil tinha uma concessão inativa na Bolívia havia 20 anos. Os bolivianos pressionavam para que a aproveitássemos, mas o governo não tinha divisas, o capital privado brasileiro não tinha recursos e nenhum dos dois países tinha tecnologia. A única solução exequível era, portanto, a formulação de contratos de riscos de empréstimos aleatórios. Mas houve uma onda irracional de nacionalismo,

aplicável, não ao Brasil, mas à presença brasileira na Bolívia, que inviabilizou o aproveitamento da área de Roboré, que depois foi recapturada pelo governo boliviano e, até hoje, o Brasil, realmente, não cumpriu os Acordos de Roboré e perdeu uma fonte de abastecimento subterrâneo de petróleo e de gás.

**Com relação ao período Kubitschek, embaixador, gostaria de saber como foi a elaboração do Plano de Metas. Diz-se que muito foi feito também dentro do BNDE, e que o Conselho do Desenvolvimento era apenas um órgão de caráter informal. Como é que o senhor entenderia, hoje, esse tipo de planejamento que foi utilizado, um planejamento de metas, isto é, somente quantitativo?**

O Conselho do Desenvolvimento era apenas um conselho de ministros, que valia tanto quanto a sua secretaria técnica, a Secretaria do Conselho do Desenvolvimento, que era, essencialmente, o BNDE. Lucas Lopes, e depois eu, fomos secretários gerais do Conselho do Desenvolvimento e foi ali que se organizou o Programa de Metas, uma vez que Juscelino, em Minas Gerais, havia simplesmente se confinado ao famoso binômio energia-transportes. O planejamento do Programa de Metas, a rigor, começou antes da posse do presidente Kubitschek, por meio de um comitê informal, chefiado por Lucas Lopes e por mim próprio. Eu insistia em que se preparassem três programas diferentes. O primeiro era um programa de controle monetário e orçamentário, um programa monetário e fiscal, com metas de expansão monetária perfeitamente definidas e com especificação de receitas orçamentárias e níveis de despesas, chegando mesmo à programação trimestral de dispêndios. Era o embrião, digamos, de um orçamento monetário. O segundo era um programa de reforma cambial, e o que se objetivava era deixar a taxa de câmbio flutuante, não a taxa de câmbio administrada, como hoje tem a minidesvalorização, mas uma taxa de câmbio autenticamente flutuante. O terceiro era o chamado Programa de Metas, de investimentos, que se dividia em infraestrutura, indústrias básicas, agricultura e armazenagem. Infelizmente, Kubitschek, como um empresário, mais do que um estadista, se entusiasmou enormemente com o Programa de Metas e via com um mal disfarçado ceticismo os dois outros programas, que eram, digamos, restritivos: o Programa Cambial, prenhe de riscos, e o Programa de Construção Financeira, Creditícia e Fiscal. Logo nas primeiras reuniões do gabinete, foram discutidos esses programas. Chegou-se a obter uma aprovação do gabinete, após longos debates. Curiosamente, o ministro da Fazenda planejado por Kubitschek seria

Lucas Lopes, que teria, certamente, implementado esse programa. Mas o ministro da Fazenda foi o Alkmin<sup>193</sup>, que não tinha noções de economia e, portanto, não tinha grande interesse no problema, era essencialmente um político. A duras penas conseguiu-se autorização para a chamada Reforma Cambial, ou seja, para a liberação da taxa de câmbio. Passei a noite toda com o embaixador Barbosa da Silva<sup>101</sup>, preparando os textos para a emissão das instruções, mas na manhã seguinte fomos surpreendidos com um recuo do ministro Alkmin. Este tinha sido alarmado por pessoas que lhe diziam que seria um desastre total para o Brasil liberar a taxa de câmbio, que implicaria em alta do preço do trigo, alta do preço de combustível, no custo de importações de tratores e coisas assim. Ele não tinha capacidade analítica para revidar esses argumentos, então, intimidou-se. Uma decisão de gabinete, favorável à liberação da taxa de câmbio, foi sustada por determinação do ministro da Fazenda, que também não acreditava muito em planejamento orçamentário formal. Foi para a gaveta. Ele era um “gavetólogo” e achava que um plano de economia se fazia despachando favoravelmente o processo e, em seguida, engavetando-o. De modo que a redução de despesas se fazia por esse processo, a meu ver irracional, mas que ele achava de extrema sabedoria política, porque eram sempre despachados favoravelmente todos os pedidos de verba e depois engavetados secretamente, causando, evidentemente, a maior confusão, porque o solicitante já se julgava detentor de uma autorização, passava a fazer despesas e depois não tinha pagamento. O único programa realmente aceito – porque correspondia à *psique* de Juscelino de grande empreiteiro, grande tocador de obras, uma criatura humana de grande generosidade e de grande dinamismo – foi o Programa de Metas. Os resultados eram previsíveis e nós tínhamos profetizado desde o início: executar o Programa de Metas sem um Programa Cambial e sem um Programa Creditício Fiscal é condenarmos o país, primeiro, a uma aceleração da inflação e, segundo, a um déficit da balança de pagamentos. Ambos se verificaram.

Depois de sair do BNDE, em 1961, fui chamado por Jânio Quadros<sup>177</sup> para negociar a consolidação de dívidas do Brasil no exterior, porque tínhamos nos endividado, pesadamente, emitindo dólares, porque emitimos as chamadas promessas de venda de câmbio, que eram importações para pagamento futuro. E a inflação subiu do patamar de 16% para 40%, que naquela época era inédito e grave.

Agora, toda a formulação do Programa de Metas foi feita no BNDE. Lucas Lopes participou e havia vários comitês técnicos. Celso Furtado, por exemplo, participou como representante da CEPAL<sup>66</sup>, porque, conquanto não concordássemos com as

doutrinas macroeconômicas dessa Comissão, achávamos útil ter sua cooperação. No Setor de Planejamento houve um programa decenal preparado, àquela ocasião, com elementos da CEPAL. Foi nessa época que se criaram os grupos executivos, o Grupo Executivo da Indústria Automobilística<sup>147</sup>, o chamado GEIA, o Grupo Executivo da Indústria de Construção Naval<sup>148</sup>, que se chamava GEICON, o Grupo Executivo da Indústria Química<sup>152</sup>, o GEIQUIM. A ideia era criar organismos interministeriais para acelerar o processo decisório, coisa que, durante algum tempo, funcionou bastante bem. Supostamente, os ministérios designavam representantes, de modo que se tomaria uma decisão conjunta, ao invés de se tomar decisões isoladas, de ministério para ministério. Essa ideia não vingou durante muito tempo, porque os ministros não enviavam representantes adequados e depois insistiam em rever as opiniões tomadas ou formuladas por seus representantes. Quando eu voltei ao Ministério do Planejamento<sup>218</sup>, tentei restabelecer o prestígio dos grupos executivos, dizendo aos ministros que queriam rever as decisões que era tarde demais, ou eles compareciam pessoalmente às reuniões, ou designariam representantes autorizados, mas que era inadmissível que a decisão de um grupo executivo fosse sujeita depois a um novo *referendum* ministerial. Isso vigorou durante algum tempo e vários ministros entraram em acirrada controvérsia com o Planejamento, porque perderam a oportunidade de opinar conscientemente, enviando um representante rotineiro. Mas hoje, acredito que voltamos novamente à anarquia antiga, quer dizer, o grupo executivo é mais um escalão no processo burocrático, sem competência decisória, porque cada um dos ministros, cada um dos órgãos, insiste no direito de depois reformular suas decisões.

**Embaixador, nos dois momentos em que o senhor esteve no Banco, qual era sua percepção da questão da participação dos recursos do BNDE em cada projeto e da parcela aportada pelos empresários nacionais privados? Já era significativo o aporte de capital para aqueles empreendimentos da parte do BNDE?**

Sim, a participação do BNDE era fundamental. Idealmente, essa participação se limitaria a 50%, mas admitia-se, em alguns casos, até 60%. Especificamente, no caso siderúrgico, abriu-se uma exceção para uma participação de até 80%, dada a enorme densidade de capital. Argumentava-se que a poupança privada era débil e que o governo teria de mobilizar recursos de origem fiscal, ou então financiamentos internacionais, para projetos de rentabilidade diferida e de longo prazo de maturação. Ao longo do tempo, com a aceleração da inflação, verificou-

se, realmente, uma perda de substância do capitalismo privado. Como isso se verificou? Um exemplo claro foi, por exemplo, a COSIPA<sup>80</sup>, que nasceu como uma empresa de capitais privados e de um governo estadual, o governo de São Paulo. Mas, com as delongas que se verificaram – juros durante o período de contrição e aceleração da inflação –, não houve fôlego suficiente por parte dos capitalistas nacionais e não houve sequer fôlego suficiente por parte do governo de São Paulo. Foi preciso, então, que o governo federal absorvesse a empresa. A situação da USIMINAS<sup>285</sup> foi semelhante, mas com algumas peculiaridades. Era também uma combinação de capitais privados, capitais estrangeiros, japoneses, capitais estaduais e, finalmente, capital do BNDE. Os sócios estrangeiros mantiveram a sua participação durante algum tempo, mas depois deixaram que ela se reduzisse quando a política interna de controle tornou realmente a empresa pouco rentável. O estado nunca deu sua esperada contribuição, os capitais privados eram quase simbólicos, se estagnaram, e, novamente, o BNDE teve que absorver a “parte do leão”. A resposta à sua pergunta é sim, pois a inflação tem o efeito de estatizar investimentos. Num período inflacionário acelerado – e hoje estamos vivendo um período semelhante –, o que sucede? A inflação se torna um instrumento de estatização e de desnacionalização. Por que? Porque o capitalista privado nacional não tem resistência em face da explosão dos custos orçamentários resultantes da inflação. Isto leva, portanto, à estatização, à substituição do capitalista nacional pelo “capitalista estatal”. A inflação leva também à desnacionalização. Por que? Porque a empresa estrangeira tem mais capacidade de resistência. De um lado, o seu horizonte de operação inclui países de moeda estável, onde os lucros são lucros reais. Em segundo lugar, quando faz o investimento, pode trazer seu capital em doses e, portanto, se há uma taxa cambial periodicamente desvalorizada, ela na realidade não sofre a erosão do valor do capital que sofrem as empresas nacionais, que só lidam com moeda nacional. Então, a empresa estrangeira multinacional – não porque seja pecaminosa, não porque seja cúpida, não porque queira destruir o capitalismo nacional, mas por causa da inflação – adquire uma vantagem injusta. A correção não é, realmente, inculpar a multinacional, a correção é debelar-se a inflação. A inflação, automaticamente, dá vantagens ao governo, de um lado, e à empresa multinacional, de outro.

**Dr. Roberto Campos, saindo um pouco da sua atuação como diretor-superintendente do BNDE, e indo para a sua participação como ministro do Planejamento no governo Castello Branco<sup>164</sup>. Naquele momento foi**

**feita uma reforma significativa no sistema financeiro nacional e havia duas grandes opções: de um lado, poderiam ser fortalecidas as instituições de fomento, como era o caso do BNDE, e tê-las mais ativas no processo de formação de capital; e a outra alternativa seria a que acabou sendo implantada com as reformas de 1964 e 1965<sup>263</sup> e que representaram a especialização do sistema financeiro nacional segundo a ótica tanto da captação dos recursos como de suas aplicações. Como se deu o debate, não só em termos de governo, mas também no âmbito do BNDE, sobre essas duas opções?**

Realmente, durante o governo Castelo Branco, quando se buscou uma reformulação global da instrumentação financeira, houve a preocupação de se criar uma multiplicidade de instrumentos de poupança. Havia duas controvérsias básicas. Devia-se concentrar todos os recursos no mecanismo estatal, o que contrariava a opção ideológica em favor de um sistema pluralista político e um sistema econômico misto, com forte participação privada. Essa era uma das controvérsias então existentes. A segunda controvérsia era saber se nós devíamos adotar o modelo americano de separação entre atividades de investimentos e atividades de banco comercial, ou se devíamos adotar o sistema bancário alemão ou japonês em que essa separação não existe, de vez que os bancos comerciais alemães, como os bancos comerciais japoneses, são, ao mesmo tempo, bancos comerciais e bancos “*d'affaires*”. As duas opções foram multiplicar os instrumentos de captação de poupança para tornar a economia mais flexível, com certo grau de especializações de funções. O BNDE reteria suas funções de financiador da indústria básica, sobretudo da indústria de longo prazo de maturação e a infraestrutura, enquanto os bancos privados de investimento financiariam as demais atividades de período de gestação mais rápido. Criou-se também um sistema de financiamento de bens de consumo e houve a criação de instrumentos paralelos, como o FINAME<sup>9</sup>. O FINAME funcionou no BNDE, mas curiosamente o Banco refugou a ideia do FINAME, pois não havia simpatia pela ideia. Só foi possível levar o BNDE a aceitá-la com ameaças de dar essas funções ao Banco do Brasil. E ao Banco do Brasil foi dado o FUNDECE – Fundo de Democratização do Capital das Empresas<sup>128</sup>, que era a ideia de que para as empresas que necessitassem de liquidez monetária o Banco do Brasil compraria suas ações, as manteria em estoque, e as mercadejaria, se o mercado comportasse a venda de ações, dando sempre uma opção à empresa de recomprá-las. Era um meio de prover liquidez de capital de giro contra a entrega de ações, favorecendo a

democratização do capital. Por isso se chamou Fundo de Democratização do Capital, mas o Banco do Brasil nunca se interessou pelo sistema. Ele era um pouco prematuro, porque não tinha havido, ainda, a reavaliação do capital das empresas. Logo depois é que se criou a legislação de reavaliação automática de capital das empresas, de modo que estas não queriam entregar ações que representassem um patrimônio no percurso histórico. Então, houve certo grau de pioneirismo prematuro, digamos, na ideia do FUNDECE e a ideia morreu, conquanto fosse uma excelente ideia. O FINAME funcionou, e funcionou bem. Logo depois se criou também o FIPEME<sup>153</sup>, ao fim do governo, mas esse possuía um conceito um pouco diferente.

A outra opção foi em favor do sistema americano de separação de funções entre banco comercial e banco de investimentos. Por que isso? Porque as experiências brasileiras, ao contrário das experiências japonesas, tinham sido lamentáveis. Bancos comerciais, criados por grandes empresas, a rigor, manipulavam os depósitos, não como concessão, como um serviço público, mas como um meio simplesmente de suprir capital das próprias empresas, tanto que eram espécies de cartórios financeiros. E essa experiência um pouco traumatizante do Banco Cruzeiro do Sul e de outros bancos nos levou a optar pelo modelo de separação de funções entre banco comercial e banco de investimentos, para evitar que o banco de investimentos se transformasse num mero supridor de fundos para complexos econômicos. Esse escrúpulo não existe na Alemanha, não existe no Japão, e o sistema lá funcionou bem e, hoje, nos Estados Unidos há uma luta grande, mas os bancos comerciais estão procurando ampliar a sua esfera de ação. Tenho a impressão de que, hoje, nós também temos que rever esse conceito. Na prática houve uma adaptação, porque nós mantivemos a separação formal entre banco comercial, banco de investimento, financeira, mas admitímos o conceito de gerência grupal. De modo que, conquanto essas organizações sejam formalmente separadas, na realidade, hoje, elas são controladas por grupos que constituem complexos financeiros. Há, portanto, uma fórmula simbiótica, que não é a fórmula japonesa e nem é mais a fórmula americana.

**Sr. embaixador, na década de 1970, já com os primeiros sinais de crise internacional, o Brasil tomou uma decisão, considerada arriscada, que foi a de prosseguir nos seus planos de substituição de importações, concentrando-se então nas áreas de insumos básicos e bens de capital. Essa decisão, revista historicamente, deu margem a dois tipos de**

**interpretações: a primeira, a de que isso teria trazido como resultado a complementação do parque industrial, colocando hoje o Brasil como uma grande potência industrial; e, por outro lado, uma segunda possível conclusão seria a de que, ao prosseguir nesse esforço de investimentos, geram-se as principais distorções de política econômica em termos de impacto inflacionário e desequilíbrio das nossas contas externas. Como é que o senhor analisa essa situação?**

Eu distinguia, basicamente, entre fomento à indústria de insumos básicos e bens intermediários, e aí acho perfeitamente válido o esforço de substituição de importações; quanto à indústria de bens de capital, acho que pecamos. Primeiro por uma aceleração exagerada no movimento de substituição, segundo por subvenção também exagerada. Criamos, então, uma disfunção. A substituição de bens de capital é algo que devíamos ter considerado como um elemento essencial de uma política substitutiva de importações, mas com prudência. A razão é simples e eu diria que há quatro razões. Primeiro, os bens de capital são fáceis de financiar, pois todos os países produtores desses bens estão interessados em outorgar financiamentos generosos, de modo que quando se importa esses produtos, não se importa apenas um bem físico, importa-se, embutida, uma poupança a longo prazo, o que permite à empresa compradora maior folga financeira e uma estrutura de custos mais razoável. Segundo, o setor de bens de capital, se nacionalizado prematuramente, pode redundar em atraso tecnológico, porque a tecnologia que se compra e que se nacionaliza nunca é a última, há sempre uma defasagem entre o último momento tecnológico, que não é vendável, e a tecnologia vendida, que é um pouco defasada. Então, corremos o risco de, ao tentar nacionalizar prematuramente, termos uma certa defasagem tecnológica. A terceira desvantagem de uma industrialização substitutiva acelerada de bens de capital é que não existe poupança nacional, então, o comprador tem de comprar a curto prazo, ou tem de comprar com financiamentos extremamente caros e de prazo, e freqüentemente insuficientes para a sua geração industrial. O resultado é que a indústria secundária, a indústria de transformação, parte em má posição competitiva, quer no mercado interno, quer, sobretudo, para o grande esforço de exportação. Acredito, portanto, que, não a intenção, mas o ritmo tenha provocado disfunções no tocante à substituição de bens de capital. Não diria o mesmo no tocante a insumos básicos, pois aí eu acho que o esforço foi inteiramente válido. Eu teria adotado um ritmo mais lento de industrialização substitutiva de bens de capital e, certamente, não teria adotado o sistema de correção monetária fixa em

20%. Acho que isso tudo foi exacerbado, em relação às ações substitutivas de bens de capital, criando toda a sorte de dificuldades. Temos um superdimensionamento claro e óbvio dessa indústria, com consequências deletérias para a indústria de transformação. A indústria de transformação que compra esses bens de uma indústria superdimensionada está, a rigor, fazendo um sobreinvestimento básico, que a condena a custos altos e internos e a custos não competitivos de exportação. Depois, para corrigir isso, temos de subvencionar a exportação do bem acabado. Seguramente, não é a melhor lógica econômica.

**Dr. Roberto Campos, para terminarmos nossa entrevista, gostaríamos que o senhor tivesse uma conversa entre técnicos do BNDE e, para tanto, que o senhor falasse um pouco de hoje. Como o senhor enunciaria as tarefas fundamentais do BNDE no atual estágio de complexidade da economia brasileira?**

Talvez, antes de se dar conselho de virtudes, devesse fazer uma análise do pecado. Eu acho que o pecado fundamental do BNDE foi não ter criado uma fonte autônoma de captação de recursos. Afinal de contas, o BNDE está funcionando há 30 anos e deveria ter havido imaginação para se inventar um papel capaz de atrair poupanças próprias, “desmamando o BNDE da teta orçamentária”. Isso o expõe a súbitas flutuações de prosperidade e depressão. Como já disse, antes mesmo de se cogitar a correção monetária formal, o BNDE tinha um programa, em 1959, de lançamento de Obrigações do Desenvolvimento Industrial, que era uma semicorreção monetária. Mas, depois que se instituíram instrumentos de correção monetária, o BNDE deveria ter pleiteado o lançamento de um papel próprio e articulado a sua independência. Isso seria até bem vindo, do ponto de vista governamental, “desmamar o BNDE da teta orçamentária” e torná-lo um instrumento, uma organização autossuficiente em matéria de captação de recursos. Certamente, é um instrumento bom de captação de recursos externos, mas devia ser também um bom instrumento de captação de recursos internos, de poupança interna. Isto o BNDE não fez. A segunda falha será talvez a desatenção não propriamente à agricultura, mas a certos aspectos do ciclo produtivo agropecuário. E o BNDE teve, novamente, uma chance. Quando eu estava no Ministério do Planejamento, foram criados, com o Banco Mundial<sup>39</sup>, três grupos de estudos. O Grupo de Estudos de Indústria do Aço, em que se contratou uma firma, a Booz Allen<sup>46</sup>, e no qual havia representantes do Banco Mundial e do governo brasileiro. Isso ficou mais sobre a égide dos ministérios da Indústria e

Comércio<sup>215</sup> e do Planejamento<sup>218</sup>. O segundo grupo de estudos criado foi o Grupo de Estudos de Telecomunicações. Aquela ocasião se procurava fazer um planejamento da reestruturação de todo o sistema de telecomunicações brasileiro. Esse grupo nem sequer chegou a se instrumentar, terminou o governo e não houve possibilidade de montar um estudo. Se o grupo de estudos se tivesse articulado, teria permitido um desenvolvimento muito mais racional do sistema de telecomunicações brasileiro, que hoje está desequilibrado. Temos uma extrema sofisticação em comunicações internacionais e interurbanas e um insuficiente desenvolvimento das redes telefônicas urbanas. O terceiro grupo, que foi o agente brasileiro encarregado do planejamento junto com o Banco Mundial, foi o Grupo de Armazenagem em Silos. Este nunca deslanchou e realmente é um dos elos faltantes na cadeia. Se considerarmos a cadeia de eficiência agrícola, verificamos que temos estudos de genética, onde fracassamos em grande parte porque só fizemos genética de governo, genética por instituições governamentais. As instituições governamentais sofrem de instabilidade orçamentária e, portanto, de instabilidade no recrutamento técnico, defasagens salariais, que, frequentemente, impedem termos os melhores técnicos em genética. Mas esse não é o pecado fundamental. O pecado fundamental é que não se interessam pela extensão rural, que não dependem, para a sobrevivência, da venda do produto. Tem-se a excelência técnica isolada, sem transmissão do conhecimento ao agricultor. Por isso, seria importante criarmos um sistema genético privado. Progredimos bastante em matéria de preços mínimos, no financiamento de insumos modernizadores, mas fracassamos em organização de armazenagem. O BNDE teve uma contribuição, a meu ver, seminal, muito importante no treinamento de técnicos. Não sei como isso anda, mas ao tempo em que lá estive o BNDE era uma sementeira de técnicos respeitáveis que foram supridos a vários órgãos de governo. O BNDE se transformou no grande supridor de técnicos e técnicas para administração. Essa função foi muito importante, a técnica de planejamento e “projetamento” que se criou no BNDE, que hoje já está muito difundida, além da formação de técnicos. Não sei como isso se processa ainda, não sei se o Banco manteve o sistema de concurso razoavelmente severo. Mas, enfim, foi uma função importante do BNDE.