

**BNDES 50 ANOS**  
**Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**

**Presidente da República**

*Fernando Henrique Cardoso*

**Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**

*Embaixador Sérgio Amaral*

**Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES**

**Presidente**

*Eleazar de Carvalho Filho*

**Vice-presidente**

*José Mauro Mettrau Carneiro da Cunha*

**Diretores**

*Beatriz Azeredo da Silva*

*Darlan José Dórea Santos*

*Eduardo Bunker Gentil*

*Isac Roffé Zagury*

*Octávio Lopes Castello Branco Neto*

## Apresentação

É um grande prazer apresentar ao público este livro que celebra os cinquenta anos do BNDES.

Há meio século, o mundo era bem diferente. Vivia-se a realidade da Guerra Fria. As obsessões ideológicas contaminavam a agenda internacional e criavam obstáculos à percepção de interesses comuns. Com frequência, a politização dos temas obscurecia a legitimidade das demandas, inclusive na questão do desenvolvimento.

Mas havia espaço para idéias novas. A CEPAL abriu uma “clareira” de pensamento propriamente latino-americano, que geraria tantos frutos. Discutiam-se projetos de desenvolvimento elaborados sob uma ótica regional.

Nesse espírito, escrevi anos mais tarde um trabalho intitulado “A originalidade da cópia”. Queria explicitar o fato de que o pensamento desenvolvido na CEPAL e, marcadamente, por Raúl Prebisch e Celso Furtado, relacionava-se com a teoria econômica clássica, naturalmente, mas tinha uma originalidade específica, por ter como referência histórica as estruturas econômicas, sociais e políticas de cada país da América Latina.

Idéias novas como essas contribuíram para o florescimento de iniciativas inovadoras também no campo político.

A criação do BNDE (ainda sem o S), em 1952, representou um marco na jornada para o desenvolvimento do Brasil. O Banco nasceu da convicção de que o país não podia depender somente de recursos externos para avançar seu projeto de renovação da infra-estrutura rodoviária, energética, de portos, e assim melhor competir no mercado internacional.

É significativo que o primeiro financiamento do BNDES tenha sido para as obras de modernização da Estrada de Ferro Central do Brasil. Entre outros objetivos, as melhorias visavam a atender ao crescimento da produção da Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda, ícone de uma época.

Era muito diferente o mundo dos anos 50. Mas não era diferente o anseio do povo brasileiro pelo desenvolvimento, pela erradicação da pobreza, pela conquista de maior justiça social e de níveis mais adequados de bem-estar e prosperidade.

É claro que a forma como agora encaramos esses desafios é outra.

A democracia é hoje uma realidade irreversível, e isso se reflete na própria definição de desenvolvimento. Quanto mais se afirma a democracia, mais o desenvolvimento deve ser desenvolvimento humano. A democracia afirma como critério maior da ação pública a atenção aos direitos humanos, à proteção de minorias, à preservação do meio ambiente.

Aliás, é importante recordar que BNDES foi pioneiro também na preocupação com os aspectos ambientais dos projetos que financiava, ainda na década de 70.

Outra realidade irreversível dos dias de hoje é a economia globalizada, em que o conhecimento e a informação tornam-se mais importantes do que a dotação de recursos naturais e o valor do trabalho.

Temos, portanto, um desafio novo. O de tirar o máximo proveito das oportunidades abertas pela ciência e pela tecnologia, sem perder a bússola da solidariedade.

Desafios novos não podem ser enfrentados com fórmulas antigas.

Nos anos 50, quando se falava em desenvolvimento, os símbolos eram a indústria pesada, a infra-estrutura econômica, as grandes obras. O BNDES esteve presente em tudo isso. A expansão industrial do fim dos anos 60 teve forte influência dos projetos

apoiados pelo BNDES, como por exemplo, a construção do Xavante, o primeiro caça a jato da Embraer. Mais tarde, o BNDES incentivou empresas de alta tecnologia, na informática, na fabricação de componentes eletrônicos, na indústria aeroespacial que nascia em São José dos Campos.

Como o crescimento da própria Embraer exemplifica, isso tudo é ainda muito importante nos dias de hoje. Mas as tarefas do Estado são distintas. Já não são as de um Estado-empresário, onipresente. São tarefas de um Estado que garanta as condições para o crescimento econômico, para a geração de emprego, para a universalização do acesso à educação e à saúde.

Sabemos que a estabilidade da moeda e a responsabilidade fiscal são componentes indispensáveis de um processo de desenvolvimento. Mas não são suficientes.

Estamos conscientes de que o mercado tem um papel essencial a cumprir na geração de riqueza, de inovação, mas não dá respostas a todas as perguntas.

O próprio estabelecimento do BNDES inspirou-se, de certa forma, nessa preocupação. Já naquela altura, sabia-se que certos setores da economia não se desenvolveriam a contento se deixados ao mero jogo da iniciativa privada. Era necessário o apoio do poder público, que, em muitos casos, não dispunha dos recursos necessários.

Outra não foi a percepção que viria a inspirar a criação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), no final dos anos cinquenta. Os países do hemisfério, e não apenas o Brasil, viram-se convencidos de que a superação do atraso passava necessariamente pela parceria entre o setor privado e as instâncias governamentais, o que foi feito, com resultados expressivos. Até hoje o BID exerce um papel importante na viabilização das políticas regionais de desenvolvimento, como demonstra o apoio do Banco à ampliação dos eixos de infra-estrutura na América do Sul.

O certo é que o exercício da atividade pública só reforçou minha convicção sobre a importância do papel do Estado, responsável por demarcar o campo em que se dá a operação do mercado. Nem tudo é função dos interesses privados, mesmo após a globalização do processo produtivo, fenômeno bem posterior à fundação e consolidação do BNDES.

Mas continua prerrogativa do Estado – e, portanto, da esfera política – a definição das normas que balizam as transações, criando incentivos em determinadas áreas, impondo obstáculos em outras, enfim, mapeando o espaço de atuação dos agentes econômicos.

Problemas seculares, como as disparidades regionais, ainda demandam soluções mais criativas e eficazes. O BNDES permanece como um parceiro fundamental nesse esforço de promover uma distribuição mais equitativa dos benefícios do desenvolvimento brasileiro.

Ao longo destas cinco décadas, o BNDES soube acompanhar as transformações do cenário internacional e dos modelos de desenvolvimento.

Prova disso é a capacidade de financiamento do Banco, que hoje empresta quase o mesmo valor que o Banco Mundial, excluídos os créditos concessionais deste último.

Além de comemorar um passado de êxitos, portanto, o BNDES celebra, aos cinquenta anos, um futuro promissor.

O Brasil precisa do dinamismo e da capacidade de adaptação que o Banco tem demonstrado.

Capacidade de adaptar-se às mudanças, como órgão de um Estado cada vez mais transparente, mais acessível ao cidadão, mais preocupado em garantir serviços ágeis e eficientes. Um Estado que vem passando por uma revolução silenciosa nas formas de

gestão pública, uma revolução que implica mudança de mentalidade e de cultura dos funcionários e cidadãos.

O esforço de modernização do Estado brasileiro tem sido um esforço de democratização, de combate ao clientelismo, ao corporativismo, à corrupção. Assim como em outras instituições, o critério de distribuição de recursos do BNDES não tem sido outro senão o critério da competência e dos interesses estratégicos do Brasil.

Por tudo isso, estou convencido de que o Brasil consolidou grandes transformações e está dando um salto de qualidade no seu desenvolvimento.

Contamos com o BNDES para continuar a construir nosso futuro como um país que respeita seu povo, conhece seus interesses, e não tem receio de enfrentar os desafios de um novo século, seguro de sua vocação universal e de sua identidade como nação.

Brasília, junho de 2002

Fernando Henrique Cardoso

*Presidente da República*

## Um banco a serviço do Brasil

Este livro conta a história dos cinquenta anos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, instituição que tenho grande honra em presidir. Assim, conta, também, a vida e a história dos funcionários do Banco que, em gerações sucessivas, construíram esta instituição que é hoje um orgulho para o país: um Banco de idéias, de conhecimento, que toca na vida e na memória de cada cidadão brasileiro, de forma mais próxima do que é percebido.

Ao contrário do BNDES, ainda não cheguei aos meus cinquenta anos. Em 1957, ano em que nasci, o BNDES estava mergulhado na tarefa de implementação do Plano de Metas. Naquele ano os investimentos em energia eram prioritários – representaram quase metade dos desembolsos; e eram fundamentais para a consecução do objetivo nacional de elevar a potência instalada brasileira de três mil para cinco mil megawatts em 1960. (Atualmente, a potência instalada no Brasil é de cerca de 75 mil megawatts.) Em 1957, o maior projeto aprovado pelo BNDES foi o referente à implantação da primeira fase (120 megawatts) da usina de Três Marias, em Minas Gerais. Hoje, o Banco possui ativos de R\$ 112 bilhões, um orçamento de desembolso de R\$ 28 bilhões e uma carteira de operações em energia elétrica que apresenta mais de cem projetos, com uma agregação de potência prevista de vinte mil megawatts e mais de R\$ 10 - bilhões em investimentos a serem financiados pelo BNDES.

A história do progresso do nosso país, de como ele se transformou e se modernizou nestas cinco décadas se entrelaça com a história da nossa instituição. É impossível falar deste período sem falar do BNDES.

Nenhum empreendimento de vulto com capital privado nacional foi implantado no Brasil, desde os anos 50, sem o apoio do BNDES.

É uma história de sonhos – sonhos que, com o trabalho e a energia dos funcionários desta casa e dos empresários e trabalhadores brasileiros, se transformam em projetos, em obras, em aumento de emprego e renda. São cinquenta anos construindo o desenvolvimento.

Neste meio século o BNDES teve sempre a capacidade de perceber onde estavam, em cada etapa, a necessidade e o rumo da mudança, a travessia do hoje para uma situação nova – e de iluminar o caminho novo, antevendo os obstáculos, para que o país pudesse em seguida percorrê-lo numa rota segura.

Neste livro, antigos e atuais dirigentes e técnicos do BNDES, autoridades, estudiosos e especialistas contam esta história em cinquenta depoimentos, com tanto brilho quanto outros que também contribuíram com a instituição na construção do desenvolvimento nacional. As cinco décadas – de 1952 a 2002 – são também contadas através de capítulos que trazem à luz não só a história do Banco, bem como fatos e curiosidades que marcaram a vida da nação neste período.

O BNDES, ao come morar seu cinquentenário, adota uma renovada visão estratégica da sua missão. Os desafios serão novos e a integração competitiva do Brasil se faz cada vez mais necessária, como consequência da globalização, fenômeno que tem caracterizado a evolução do sistema econômico internacional. O Banco estará, como sempre, apto a apresentar propostas e soluções para os momentos críticos com os quais o país venha a se defrontar. Como uma moderna instituição de fomento, sua atuação está pautada na busca de novos parceiros e no estímulo ao desenvolvimento do mercado de capitais e das regras de boa governança corporativa, elementos essenciais para a via-

bilidade econômica da empresa brasileira e para a consolidação do país como nação desenvolvida.

O BNDES começa agora o caminho para percorrer mais cinquenta anos, já divisando no horizonte, bem mais perto e mais possível, o dia em que verá cumprida em definitivo a sua missão: alçar o Brasil ao patamar das nações mais avançadas – as que conquistaram, ao mesmo tempo, o mais moderno grau de desenvolvimento tecnológico e, mediante a geração de empregos e de renda, um alto padrão de qualidade de vida e de bem-estar acessível a todos os seus cidadãos.

Eleazar de Carvalho Filho  
*Presidente do BNDES*

## **BNDES: cinquenta anos de desenvolvimento**

*o poeta faz cinquenta anos [...],  
o poeta permaneceu o mesmo,  
embora alguma coisa de extraordinário se houvesse passado*

**Carlos Drummond de Andrade,**

*“Ode ao cinquentenário do poeta brasileiro” (1936), uma homenagem aos cinquenta anos de Manuel Bandeira*

A maioria dos seres humanos é como os historiadores, diz Eric Hobsbawm: geralmente, só tempos depois se dão conta de que determinada época, certo momento que viveram como protagonistas ou como platéia, foi especial, histórico. Hobsbawm ilustra a tese com os anos 50: depois da Segunda Guerra Mundial, muita gente sabia que os tempos tinham de fato melhorado; no entanto, só algumas gerações depois de transcorrido o grande *boom*, já nos anos 70, os historiadores perceberam que nos anos 50 o mundo passara por uma etapa extraordinária. Buscaram designações para defini-la e criaram assim a expressão “Era de Ouro”.

O ímpeto do avanço econômico se mostrou tão atordoante que, à época, isso não foi percebido. Segundo Hobsbawm, para a maior parte da humanidade a Idade Média acabou repentinamente nos anos 50.

Foi em plena “Era de Ouro” que surgiu o BNDES. Parecia um prenúncio, como se fosse natural que o Banco nascesse naquele momento glorioso, quando a humanidade emergia da tormenta e começava a reerguer-se.

Passados cinquenta anos, o Brasil mudou muito, conforme este livro contará. Ajudando o país a mudar,

o BNDES também mudou, a cada ano, a cada lustro, a cada década.

Ao mesmo tempo, como num milagre, permaneceu o mesmo, embora alguma coisa de extraordinário se houvesse passado, como dizia Drummond na ode a Bandeira.

No Brasil do pós-guerra, tornara-se claro que era preciso criar uma instituição capaz de cumprir o papel de indutor da atividade econômica – um banco de desenvolvimento que se especializasse na oferta de empréstimos a longo prazo e com risco. Ou seja, que fosse não apenas banco, mas também agência de desenvolvimento. Esse papel não poderia ser desempenhado pelo sistema financeiro tradicional, que trabalha com a visão do curto prazo e do lucro imediato.

Por isso, criou-se o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, o BNDE, atual BNDES. Desde 1952, a história do Banco se confunde com a própria história do Brasil. Durante seus cinquenta anos de existência, completados em 2002, o BNDES cumpriu a missão de financiar os investimentos em infra-estrutura, indústria de base, pesquisa tecnológica, exportações e tantos outros setores. E, ao longo das tantas décadas e das várias etapas

do desenvolvimento brasileiro, manteve-se coerente, fiel a seus objetivos fundadores.

A trajetória do BNDES está marcada por um constante reinventar-se, repensar-se e refazer-se, para melhor cumprir as funções a que o Banco se propõe. Isso porque a realidade também se modifica e evolui.

Nos anos 60, consciente de que sua missão original – o reaparelhamento da infra-estrutura nacional – já estava bem encaminhada, o BNDES entendeu que se fazia necessário dar outro passo. A nova etapa consistia em investir em outros setores da

economia, sobretudo na indústria de bens de capital. Assim, começava a diversificar-se o leque de setores apoiados.

Mais adiante, tendo considerado que essa fase também já estava cumprida, o Banco tornou a repensar e reavaliar a si próprio e ao Brasil e percebeu que o país não poderia isolar-se do cenário mundial. Para participar do concerto das nações de forma independente e soberana, seria preciso abrir-se, com competência e segurança, ao mercado e à competição internacionais. Com base nessa percepção, o BNDES elaborou para a política econômica brasileira uma agenda de mudanças em que se incluíam a privatização, a valorização da competitividade, os investimentos em tecnologia e o apoio às exportações – era a chegada da integração competitiva. Com esse projeto, elaborado anos antes de popularizado o termo *globalização*, o Banco mostrava que podia apontar com eficiência as perspectivas que se abriam para o país. Não foi diferente nos anos seguintes, quando, sem ter abandonado o diagnóstico de desenvolvimento já traçado, a ele agregou uma crescente preocupação com o social. Hoje, o crescimento econômico não pode mais dissociar-se do desenvolvimento social, sob pena de o país não conseguir cumprir o objetivo de tornar-se uma sociedade moderna e justa.

Ao longo de todo esse meio século, o BNDES demonstrou que bons projetos significam não apenas bons resultados para as empresas, como também, e principalmente, aumento da renda para os cidadãos. É o efeito social do desenvolvimento. Em suas atividades, o Banco nunca esqueceu que o crescimento econômico não é um fim em si mesmo. É, isto sim, um meio para alcançar o aprimoramento humano. No século 21, modernizar o Brasil é dar equidade e justiça social a nosso desenvolvimento.

## **Atuação do BNDES**

### **ANOS 50**

Infra-estrutura econômica (energia e transporte). Siderurgia.

### **Anos 60**

Indústria de base. Bens de consumo. Pequenas e médias empresas. Desenvolvimento tecnológico.

### **ANOS 70**

Insumos básicos. Bens de capital. Substituição de importações.

### **ANOS 80**

Energia. Agricultura. Social. Integração competitiva.

### **Anos 90**

Infra-estrutura privada. Exportações. Privatização. Desenvolvimento social e urbano.

### **2000**

Modernização dos setores produtivos. Atuação regional. Infra-estrutura. Exportação. Desenvolvimento social e urbano. Micro, pequena e média empresa. Privatização. Mercado de capitais.



## **DBA Dórea Books and Art**

### **Editor**

*Alexandre Dórea Ribeiro*

### **Editora executiva**

*Andréa di Pace*

### **Texto**

*Elizabeth Azevedo*

### **Colaboração**

*José Gorayeb (Gerente de Imprensa BNDES)*

### **Design**

*Victor Burton*

### **Assistentes de design**

*Miriam Lerner*

*Rubens Amatto (estúdio DBA)*

*Tatiana Wessel (estúdio DBA)*

### **Pesquisa histórica**

*Elizabeth Azevedo / Hera pesquisa e consultoria histórica*

*Filomena Chiaradia Argel*

### **Assistente editorial**

*Lúcia Telles*

### **Revisão de texto**

*Mário Villela*

### **Tradução**

*Thomas Nerney*

### **Revisão da tradução**

*Regina Stocklen*

### **Produção gráfica**

*Rubens Amatto (estúdio DBA)*

*Tatiana Wessel (estúdio DBA)*

### **Finalização**

*Bureau Bandeirantes*

### **Impressão**

*RR Donnelley*

## **Unidade responsável no BNDES**

Área de Comunicação e Cultura – ACO

### **Equipe coordenadora:**

#### **Superintendente**

*Elizabeth São Paulo*

#### **Assessora**

*Ana Luíza Landim*

#### **Gerentes**

*José Gorayeb*

*Zafira Levi*

## **Endereços BNDES**

### **Rio de Janeiro**

Av. República do Chile, 100 - 13º andar - Centro

CEP: 20031-917 - Rio de Janeiro - RJ

Tel.: (21) 2277-8888 e 3088-8888

faleconosco@bndes.gov.br

### **São Paulo**

Gerência Executiva Regional (GESUL)

Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 510 - 5º andar

Vila Nova Conceição - CEP: 04543-906 - São Paulo - SP

PABX: (11) 3471-5100

Fax: (11) 3044-9800

gesul@bndes.gov.br

### **Brasília**

Gerência Executiva Regional de Brasília (GEREG)

Setor Bancário Sul - Conj. 1 - Bloco 3 - 13º andar

CEP: 70076-900 - Brasília - DF

Tel.: (61) 322-6251

Fax: (61) 225-5510

gerereg@bndes.gov.br

### **Recife**

Gerência Executiva Nordeste (GENOR)

Rua Antônio Lumack do Monte, 96 - 6º andar

Ed. Empresarial Center II - Boa Viagem

CEP: 51020-350 - Recife - PE

genor@bndes.gov.br

**Belém**

Gerência Norte (GNORT)

Av. Presidente Vargas, 800 - 17º andar - Centro

CEP: 66017-000 - Belém - PA

Tel.: (91) 242-7966

Fax: (91) 224-5953

gnort@bndes.gov.br

*Os direitos dessa edição pertencem à DBA Dórea Books and Art.*

*Reservados todos os direitos desta obra.*

*Proibida toda e qualquer reprodução desta edição por qualquer meio ou forma, seja ela eletrônica, mecânica, fotocópia, gravação ou qualquer meio de reprodução, sem permissão expressa do editor.*

© 2002

## ANOS 50

Raras são as ocasiões em que se percebe nitidamente estar participando de um momento histórico, uma época de grandes transformações. Mais raras ainda são as vezes em que esse momento é positivo e otimista. Não foi à toa que a década de 50 ficou conhecida no Brasil como “Anos Dourados”. Quem os viveu guarda até hoje a lembrança clara de que, apesar das inevitáveis dificuldades de qualquer época, aquele foi um período áureo para o Brasil. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (que de início se chamava Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, sem o “Social”, só agregado nos anos 80) surgiu naquela fase da história brasileira e se mostrou fundamental para realizar muito do que então se sonhava.

Em parte, a percepção de que se estava num momento favorável devia-se ao fato de que o mundo acabara de sair da Segunda Guerra Mundial. Mesmo no Brasil, distante dos centros do conflito armado, o alívio era geral.

Embora a guerra tenha trazido dor e desolação, o confronto acabou por favorecer o desenvolvimento da indústria brasileira.

Em vista da guerra e da valorização das matérias-primas nacionais, o Brasil tornava a atravessar um período de substituição de produtos importados. No final do conflito, o país acumulara um montante significativo de reservas cambiais e agora gastava parte dele atualizando o parque industrial. No fim dos anos 40, já era praticamente auto-suficiente em bens perecíveis e semiduráveis – alimentos, bebidas, fumo, têxteis, vestuário, couro e peles, gráfica e editoração, madeira e móveis. Era o momento de dar um salto qualitativo no processo clássico de desenvolvimento industrial, a hora de passar para outro estágio, em que a indústria pesada se consolida e se expande.

No entanto, esse novo degrau exigia capital para fazer grandes investimentos na criação de empresas. Nem mesmo os maiores industriais brasileiros da época dispunham de recursos suficientes para tanto.

As reservas, além de financiarem o aumento da produção, estavam sendo gastas com a importação descontrolada de bens de consumo. A presença de marcas vindas dos EUA assinalava a vitória do *American way of life*. Aos antigos e singelos nomes de produtos nacionais, como Fixbril, Fixol, Modonal e Eucalol, por exemplo, vieram juntar-se as grandes marcas comerciais americanas, como Kolynos, Bendix, Remington, Frigidaire, Walt Disney e Bardhall. Sem falar das demais marcas estrangeiras: Nestlé, Facit, Bayer e tantas outras.

A publicidade começava a sofisticar-se, preocupando-se com a linguagem direta e o apelo visual. Os grandes magazines estimulavam o consumo, oferecendo a novidade do crediário.

O entusiasmo chegou a tal ponto que, em 1947, o presidente Eurico Gaspar Dutra – que governou o país exatos cinco anos, de 31 de janeiro 1946 a 31 de janeiro de 1951 – baixou severas medidas cambiais para restringir as importações.

Durante a guerra, o Brasil recebera dos EUA somas significativas de recursos que financiaram, entre outros empreendimentos, a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em Volta Redonda no estado do Rio de Janeiro. Encerrado o conflito, o governo acreditava que continuaria gozando de facilidades na obtenção de crédito. No

entanto, os recursos internacionais disponíveis migraram para a reconstrução da Europa (o Plano Marshall) e do Oriente (o Plano Colombo).

Insatisfeito com tais rumos, o presidente Dutra passaria o seu mandato insistindo junto ao governo americano para que se restabelecesse o fluxo de capitais em direção ao Brasil. Contudo, o país e o resto da América Latina se afiguravam aos EUA uma região sem grandes problemas estratégicos (estimava-se que fosse mínima a influência da União Soviética na área) e sem maior atrativo para investimento, pois tinha sérias dificuldades de infra-estrutura. Por isso, Washington fazia ouvidos moucos aos constantes pedidos de crédito e investimento que chegavam do Rio de Janeiro, a então capital brasileira.

Em 1947, também no Rio, realizou-se a Conferência Internacional Sobre a Defesa do Continente (no ano seguinte, seria criada a Organização dos Estados Americanos, OEA). No evento, os representantes brasileiros aproveitaram para aumentar a pressão sobre os americanos. Harry S. Truman, presidente dos EUA, aceitou que se criasse uma comissão para discutir formas de incentivar o investimento privado no Brasil. Instalou-se assim a Comissão Técnica Brasil-Estados Unidos, retomando a cooperação econômica estabelecida pela Missão Cooke (que o presidente Franklin D. Roosevelt enviara durante a Segunda Guerra Mundial).

A nova comissão era liderada por John Abbink, no lado americano, e Otávio Gouvêa de Bulhões, no brasileiro. O grupo acabou conhecido como Missão Abbink.

Em 1945, Truman, em seu discurso de posse, acenara com verba de US\$ 45 milhões para investimento na América Latina. Mas esse montante se viu reduzido a US\$ 34,5 milhões quando teve início a Guerra da Coreia, em 1949. A partir daí, foram os EUA que passaram a pressionar o governo brasileiro para que o auxiliasse militarmente no novo conflito. O Brasil evitou comprometer-se de forma direta. Em vez disso, dispôs-se a fornecer em caráter preferencial aos americanos as matérias-primas necessárias para o esforço de guerra.

Ainda em 1949, a Missão Abbink elaborou um documento, bastante abrangente, que analisava não só os segmentos econômicos e as condições para o desenvolvimento, mas também a participação do Estado e do capital estrangeiro. Foi a primeira tentativa de criar um plano de desenvolvimento para o Brasil. Contudo, a Missão não chegou a detalhar projetos para investimento, nem a calcular os montantes necessários.

O governo brasileiro, por sua vez, vinha trabalhando paralelamente com os mesmos dados e divulgou, também em 1949, um conjunto de medidas a serem implementadas entre aquele ano e 1953. Essas medidas ficaram conhecidas como Plano Salte. Sem dinheiro externo para alavancar a industrialização, fazia-se o possível com os recursos disponíveis em moeda nacional.

Dutra adotou uma política de crédito mais liberal. Concedeu, por exemplo, empréstimos do Banco do Brasil a setores industriais considerados chaves. Resultaram dessa política a nova fábrica de celulose da Klabin, em Monte Alegre (PR), e a criação da Aços Especiais de Itabira, Acesita, no vale do rio Doce (MG). Parecia uma opção viável para o desenvolvimento, muito embora se previsse que o ritmo seria lento, pois o Plano Salte, que orientava as ações governamentais, abarcou apenas investimentos públicos e não conseguiu efetuar um planejamento em escala nacional. Mesmo assim, os últimos anos do governo Dutra já apresentavam índices de crescimento muito positivos: 6% ao ano. Era preciso perseverar nesse caminho.

A eleição presidencial de 1950 traria de volta ao palácio do Catete um velho conhecido das massas: Getúlio Vargas, o “Pai dos Pobres”. Alçado ao cargo de forma inédita na carreira – ou seja, pelo voto –, Vargas tomou posse em 31 de janeiro de 1951. O povo, bem-humorado, não deixou passar em branco a reviravolta na vida do político e resumiu a história com a marchinha: *Bota o retrato do velho outra vez/ Bota no mesmo lugar...*

O debate iniciado no governo Dutra sobre estratégias de desenvolvimento econômico teria continuidade, agora com muito maior ênfase. Vargas tomou para si o posto central nas discussões políticas sobre o tema. A seu ver, era necessária, sim, a intervenção governamental para direcionar o crescimento econômico brasileiro. O ideal seria fazer isso com o auxílio do capital estrangeiro.

Em 1950, realizara-se no Rio de Janeiro uma Conferência de Embaixadores. Mais uma vez, o Brasil conseguiu que se formasse outra comissão mista (a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, CMBEU) para analisar projetos que seriam objeto de financiamento. Da parte do governo brasileiro, existia a expectativa de que os valores disponíveis para tal financiamento chegassem a US\$ 500 milhões (contra os US\$ 250 milhões que os americanos pareciam dispostos a desembolsar). Em troca, facilitaríamos a exportação de matérias-primas para os EUA. Em 19 de dezembro do mesmo ano, chegou-se a um acordo: os brasileiros criariam um fundo paralelo, no mesmo valor do capital disponível em dólares, que também serviria aos financiamentos que viessem a ser selecionados pela CMBEU.

Vargas encampou o projeto. Em setembro de 1951, junto com o governo americano, assinou com o Banco Inter-Americano de Desenvolvimento (BID) e o Export-Import Bank (Eximbank) um memorando para formalizar o interesse dessas instituições financeiras pelo Plano de Reaparelhamento Econômico, que o Brasil empreendia por indicação da CMBEU. Nos meses seguintes, aprovou-se uma série de leis que criavam as bases legais para compor um Fundo de Reaparelhamento Econômico.

A fim de administrar esse fundo, mais os recursos oriundos do Ministério da Fazenda e os outros montantes externos dirigidos ao país, propôs-se estabelecer um banco especial. Sua tarefa seria estudar e sugerir medidas destinadas a “criar condições para eliminar os obstáculos ao fluxo de investimentos, públicos e particulares, estrangeiros e nacionais, necessárias a promover o desenvolvimento econômico”.

Assim, resultou diretamente dos trabalhos da CMBEU a criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) pela lei 1628, de 20 de junho de 1952. Ary Frederico Torres assumiu o comando da nova instituição. (A relação completa dos presidentes do Banco está no final deste livro.)

A história da criação do BNDES ocupa o epicentro do debate político-econômico ocorrido durante a década de 50, quando o Brasil precisava decidir que caminhos trilharia para acompanhar o reerguimento e expansão da economia mundial. O BNDES surgiu como instrumento importante tanto para elaborar análises de projetos como para ser o braço do governo na implementação das políticas consideradas fundamentais à decolagem da industrialização. O Banco atuaria como órgão formulador e executor da política nacional de desenvolvimento econômico. Seu papel como fornecedor de recursos para projetos que demandavam financiamentos a longo prazo foi essencial, já que na época o sistema financeiro nacional operava apenas com empréstimos de curto prazo (duplicatas de sessenta dias).

Criado o Banco, a CMBEU ainda funcionou até 1953, quando apresentou um relatório final, até hoje tido como a melhor análise que se produziu naqueles anos sobre a situação da economia brasileira. O relatório concluía que as deficiências de transporte e energia eram os dois maiores gargalos do crescimento. De fato, nos anos 50, a escassez de eletricidade chegava ao ponto de bloquear as atividades produtivas, e a malha ferroviária, inadequada e desarticulada, também entravava a industrialização. Seguindo as indicações da CMBEU, o BNDES estabeleceu que os primeiros investimentos se destinariam a reparar portos e ferrovias, aumentar a capacidade de armazenamento, criar frigoríficos e matadouros, elevar o potencial elétrico e desenvolver a agricultura e as indústrias de base.

A previsão era obter US\$ 750 milhões junto ao BID. Já os fundos em moeda nacional necessários à realização dos planos do BNDES viriam de fontes diversas. A princípio, instituiu-se sobre o Imposto de Renda de Pessoas Físicas e Jurídicas um empréstimo compulsório de 15% (que deveria vigor por cinco anos, mas que se estendeu por mais de uma década). Também se utilizariam 4% dos depósitos da Caixa Econômica Federal e 3% da receita anual da Previdência (excluída a cota da União).

O BNDES fechou ainda um acordo de cooperação com a Comissão Econômica Para a América Latina e Caribe (Cepal) para formar um Grupo Misto de Estudos. Este se constituiria de servidores oriundos de vários departamentos do BNDES e da Cepal e teria o objetivo de auxiliar o Banco na obtenção e análise de dados macroeconômicos. A Cepal forneceu técnicos treinados para continuar e aprofundar os estudos sobre a economia brasileira e delinear um esquema de dados básicos que permitisse traçar programas de ação. O Grupo Misto procedeu então ao levantamento de séries estatísticas do período 1939-53, calculando índices de produção física, renda, consumo, inversões, transações com o exterior, produção agrícola, comércio de cabotagem etc.

A fim de permitir melhor planejamento futuro, o BNDES também se associou ao Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro) para que essa entidade lhe fornecesse periodicamente dados sobre a evolução da renda nacional. O cuidado e a agilidade com que o BNDES passou a avaliar os projetos a ele apresentados fizeram despontar no Brasil uma nova cultura de análise de viabilidade. Doravante, o candidato seria julgado não apenas pelo cadastro de cliente, mas também pela coincidência de seus planos com a missão desenvolvimentista do Banco e pelo estudo de exequibilidade das propostas.

Só em agosto de 1953 começaram a ser definitivamente ocupados os cargos criados pelo Conselho de Administração do BNDES, formado de Cleantho de Paiva Leite, Guilherme Arinos, João Daudt de Oliveira, João Pedro Gouvêa Vieira, Lucas Lopes e Paulo Martin Barbosa. Antes, estavam em exercício apenas os responsáveis por alguns cargos de chefia, auxiliados por servidores da CMBEU ou prestadores de serviços. Nos principais postos, passaram a trabalhar seis advogados, dez economistas, doze engenheiros, 31 assistentes técnicos e 91 auxiliares administrativos – um total inicial de 150 funcionários. A sede do Banco, a princípio provisória, ocupando algumas salas do Ministério da Fazenda antes utilizadas pela CMBEU, transferiu-se em setembro de 1953 para um edifício de sete andares na rua Sete de Setembro, 48, no centro do Rio. Uma indicação, singela mas explícita, de que se fazia mesmo necessário desenvolver um parque industrial mais eficiente era o fato de que, após uma pesquisa de preços, o

Banco precisou encomendar no exterior todo o equipamento de escritório – como calculadoras e máquinas de escrever.

O transporte, por tratar-se de atividade essencial e deficitária, foi o primeiro setor apoiado pelo BNDES: no ano da criação do Banco, o único financiamento efetivamente aprovado se destinou à Estrada de Ferro Central do Brasil, em 10 de novembro de 1952. Dentre os itens contemplados pelas novas melhorias na Central, achavam-se a remodelação das principais linhas de cargas e passageiros no percurso Rio de Janeiro–São Paulo–Belo Horizonte, com a troca ou instalação de 1,2 milhão de dormentes; a substituição de seiscentos quilômetros de trilhos velhos; o reforço de pontes; a construção de uma oficina de manutenção e um terminal de triagem de carga; a substituição de 1500 vagões de madeira por outros de aço; e o acréscimo de 765 vagões apenas para atender ao crescimento da produção siderúrgica de Volta Redonda.

Foi o primeiro de muitos financiamentos do BNDES nos anos 50, quando o setor de energia e o de transportes absorveram 60% dos créditos aprovados. Os 40% restantes se dividiram entre os demais ramos da indústria, como papel e metalurgia.

Em 1953, assinaram-se cinco contratos: Companhia Nacional de Álcalis (RJ); Usina Rio Bonito (ES); Fábrica Nacional de Motores (RJ); Viação Férrea do Rio Grande do Sul (RS); e Superintendência das Empresas Incorporadas ao Patrimônio Nacional (Seipan), com sede no Rio. O número de empréstimos seguiu num crescendo durante a década: entre vinte e trinta projetos seriam contemplados a cada ano.

Logo foi necessário fazer alguns ajustes para que o Banco funcionasse melhor. Em 1954, por exemplo, reavaliaram-se os orçamentos dos projetos, que tinham sido feitos com base em preços de 1952. A reavaliação se aplicava sobretudo àqueles orçamentos elaborados pela CMBEU, que representavam 81% dos empréstimos concedidos até 1954 e haviam ficado defasados ante uma inflação maior que a antes estimada. Além disso, os financiamentos internacionais não chegaram nem a 50% do esperado: a partir de 1953, numa reação à política nacionalista de Vargas sobre remessas de lucros, o Banco Mundial rompeu relações com o Brasil.

Foi preciso compensar a diferença com moeda nacional (o que, por sua vez, reduziu sensivelmente as reservas do BNDES). Para tanto, o governo conseguiu aprovar no Congresso a prorrogação dos mecanismos arrecadatários do Banco e lhe agregou novos fundos. Entre estes, estavam o Fundo Federal de Eletrificação (lei 2308, de 1954); o Fundo da Rede Ferroviária Nacional (decreto 37 686, de 1955); o Fundo Nacional de Pavimentação (lei 2 698, de 1955); e o Fundo Especial Para Substituição de Ramais Ferroviários Deficitários (também lei 2698). Em 1954, ademais, criou-se o Imposto Único Sobre Energia Elétrica.

De maneira geral, a segunda metade da década foi decisiva para o país. Os anos do governo Juscelino Kubitschek (1956-60) foram marcados por importantes realizações. Tendo assumido a Presidência já com o projeto de levar o país a um novo patamar de crescimento, JK instalou rapidamente o Conselho Nacional de Desenvolvimento (CND). Este era integrado pelos ministros de Estado, pelos chefes do Gabinete Civil e do Gabinete Militar e pelos presidentes do Banco do Brasil e do BNDES. Começou a delinear-se então o Plano de Metas, cuja vigência corresponderia aos anos de mandato de JK. Estava lançado o famoso slogan “Cinquenta anos em cinco”. O CND operava mediante os Grupos Executivos, e o mais importante dentre eles



foi o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (Geia). Mas havia também o Grupo Executivo das Indústrias de Construção Naval (Geicon) e o Grupo Executivo das Indústrias de Mecânica Pesada (Geimape).

O BNDES teve participação central no Plano de Metas, graças aos estudos desenvolvidos pelo Banco e graças também a seu presidente, Lucas Lopes, que atuou como principal articulador dos trabalhos e foi em seguida nomeado ministro da Fazenda, com a tarefa de elaborar um plano de estabilização econômica.

Na assessoria aos Grupos Executivos e em todos os grupos de trabalho criados pelo CND para exame de questões específicas, os técnicos do BNDES assumiram papel decisivo na coleta e análise de informações e na formulação de políticas. Além disso, o Banco, na pessoa de seu presidente, passou a ter assento entre os membros dos conselhos destas instituições-chaves na condução da política econômica nacional: a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), autarquia da União criada em 1945 para controlar o volume e a circulação do dinheiro no país; e a Comissão de Investimentos e o Conselho de Política Aduaneira, órgãos responsáveis pela política econômica, monetária e alfandegária do Brasil. Assim, o BNDES, como agente financiador de projetos, passou a expandir sua atuação para além do Programa de Reparelhamento Econômico, ajustando-se às novas metas do governo JK.

Todos esses investimentos começaram a refletir-se no cotidiano do brasileiro. Afinal, sem energia elétrica, como ligar os novos aparelhos de televisão, recentemente chegados ao país? Havia os teleteatros, a *TV de vanguarda*, o *Alô, doçura*, o *Repórter Esso*, o *Mappin movietone*. Em 1952, tivemos os primeiros jogos de futebol televisionados. Todos os programas eram pontilhados por “reclames” ao vivo.

E havia todas as novas maravilhas elétricas: batedeiras, liquidificadores, secadores de cabelos... O aumento nas vendas de bens de consumo foi de tal magnitude que deu início à era das feiras de produtos: a Feira Nacional da Indústria Têxtil (Fenit), a Feira de Utilidades Domésticas (UD) e o Salão do Automóvel espelhavam os novos tempos. Era a época do primeiro carro da família de classe média – talvez uma Romi- Isetta, ou quem sabe um Fusca?

Nesse processo, o BNDES cumpria seu papel financiando usinas hidrelétricas, linhas de transmissão e siderúrgicas, para produzir o aço com que se fabricavam os eletrodomésticos e automóveis. Novas estradas faziam circular mais facilmente pessoas, produtos e idéias.

Os números resultantes dos investimentos governamentais feitos no período JK (inclusive por meio do Banco) tinham sido expressivos. De 6,5 milhões de toneladas de petróleo refinadas em 1957, fomos para 16,5 milhões em 1960-1. De 90 mil toneladas anuais de celulose (também em 1957), passou-se quatro anos depois para 500 mil toneladas.

Outro exemplo marcante era a indústria automotiva, que ficou no imaginário popular como forte símbolo juscelinista. Pode-se ter bem a medida do progresso industrial alcançado: em dois anos, de 1956 a 1957, triplicou o número de ônibus e caminhões fabricados no Brasil. E é bom lembrar que a produção automobilística articula toda uma série de atividades correlatas – a energia, a siderurgia, a borracha, a demanda por mais estradas.

A cultura também respirava novos ares. Em 1951, inaugurou-se a I Bienal de São Paulo, que contou com uma das primeiras escadas rolantes fabricadas no país. A

Companhia Vera Cruz tentava fazer do cinema uma indústria. O Teatro Brasileiro de Comédia (TBC) não apenas colocava os palcos brasileiros em dia com o que havia de mais moderno no mundo, como também fazia escola: era a Escola de Arte Dramática (EAD), criada por Alfredo Mesquita. Nos palcos, pontificavam nomes como Cacilda Becker, Maria Della Costa, Cleide Yaconis, Tônia Carrero, Fernanda Montenegro, Teresa Raquel, Ruth Escobar, Ziembinski, Paulo Autran, Sérgio Cardoso, Walmor Chagas e Raul Cortez. Na literatura, Guimarães Rosa lançava em 1956 o romance *Grande sertão: veredas*.

Mas o maior símbolo da década, aquele que resumia o dinamismo febril que invadia cidades, fábricas, corações e mentes, era Brasília. A construção da nova capital, prevista desde 1824, na primeira Constituição brasileira, simbolizava essa marcha rumo ao futuro. Em 24 de setembro de 1956, a Novacap, empresa criada para coordenar a construção de Brasília, dava início às obras.

Erguida em tempo recorde onde antes só havia buritis, a cidade era mais que moderna. Projetada pelos arquitetos brasileiros Lúcio Costa e Oscar Niemeyer, internacionalmente consagrados, a nova capital despontou arrojada, com suas linhas brancas e leves. Deixava para trás as formas tradicionais, a história antiga. Projetava-se no futuro. Nos sonhos de cada brasileiro, o país comungava desse sentimento. E o BNDES se empenhava em realizá-lo.

## **Mundo Mundar**

*Gilberto Gil*

Um dia desses, indagado sobre qual das modernas comodidades tecnológicas eu não dispensaria, respondi de pronto: a energia elétrica.

Obviamente, qualquer um de nós – seres da cidade de fios elétricos tecida – conseguiria se adaptar a um cotidiano sem as propectas turbinas hidráulicas, os clássicos motores a diesel, as novíssimas termoelétricas a gás ou os belos cataventos e as reluzentes placas solares que começam a surgir em nossa paisagem, veríssimos móveis de força e luz. Obviamente daríamos um jeito de viver sem o concurso mágico dos volts, watts e kveares que acendem luzes, refrescam ares, movem guindastes e teares e nos cercam, enfim, de todo esse dia-e-noite de feitiçaria elétrica com essas entelequias da techné a nos aprofundar nos mistérios do reino encantado da energia.

Eu poderia, sim, forçado pelo silenciar dessas tantas e várias usinas de hoje em dia, voltar ao recato da minha cidade pequenina, lá em casa, onde o aparelho de rádio alimentado a acumuladores (baterias) – recarregáveis pelos dínamos dos motores dos raros caminhões ali transitantes – era o primeiro e único eletrodoméstico disponível; ou lá na rua, onde os raros postes envergando lampiões a querosene, em noites tão silentes, eram a única iluminação pública possível. Eu poderia, sim, forçado pelo eventual silenciar de Itaipu, Tucuruí, Três Marias, Ilha Solteira e Xingó, voltar a ver a luz prateada do luar varando a telha de vidro do meu quarto de dormir, como lá em Ituaçu, a mesma telha de vidro através da qual vi o meu primeiro eclipse solar – nada mais que o sol a se esconder por detrás da lua, em pleno meio-dia, e, em pleno meio-dia, o cair da noite como se já noite mesmo fosse, e eu, menino assustado a ver, pela telha de vidro, o mundo mergulhar na escuridão e, então, já não haver o que ver

senão um círculo de luz através de uma chapa de radiografia (meu pai, médico, guardava algumas chapas de radiografia trazidas, de lembrança, da Cidade da Bahia, ilustres exemplares da nova tecnologia. Fitar o eclipse através delas era só para o que serviam as chapas de radiografia, ali, aquele dia, naquele sertão tão distante)!

Eu sei que, se forçado, poderia voltar àquele dia, àquele meio-dia de um eclipse solar de um tempo em que luz elétrica não haveria. Mas não. Não houve nem haverá o definitivo apagão, nem a nova cidade vai rever o vagalume e o lampião. As usinas elétricas são meninas ecléticas que só andam na moda e se moldam ao sonhar e o sonho do mundo é uma lâmpada acesa e um motor a girar e eu não tenho outro mundo para onde me mudar e tudo que me resta é mudar com o mundo e com o mundo mundar!

*Desde sua fundação, o BNDES apóia a implantação do sistema elétrico brasileiro. Financiou, dentre outros projetos, a construção das usinas de Itaipu, de Furnas e de Três Marias e a ampliação de Paulo Afonso. Em 2001, sua atuação foi também decisiva para a superação da crise de energia.*

## Anos 60

Os anos 60 encontraram um Brasil mais sofisticado e mais complexo. Surgiam novas necessidades e novos desafios, quase num moto-contínuo em que progresso e diversificação geravam mais diversidade e desenvolvimento.

Na primeira década de existência, o BNDES contribuíra decisivamente, sobretudo com os investimentos em infra-estrutura, para que déssemos os primeiros passos na transição de país eminentemente agrário a potência industrial.

No Planalto Central, Brasília atraía uma rede de novas estradas. A integração do território se fazia interligando ao redor da capital todas as regiões do país. Mas, se Brasília era o pólo geográfico que dava sentido à interiorização, São Paulo era o pólo econômico em torno do qual se organizava a nova indústria. Cidades da região metropolitana – Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema, Guarulhos, Osasco... – entraram para o mapa econômico e político do Brasil. Grande número de indústrias veio instalar-se ali, primeiro ao longo da via Anchieta, depois nas regiões circundantes. Ademais, levas de migrantes do interior e de outros estados começaram a chegar e a transformar irreversivelmente a cara e a história de São Paulo.

Concluído o Plano de Metas, o país tivera um impulso industrial significativo, mas alguns setores emergiam desse cenário com capacidade de produção superior à que o mercado interno era capaz de absorver.

A própria estrutura financeira do país, na qual predominavam os bancos comerciais de crédito a curto prazo, não estava preparada para atender às demandas de financiamento exigidas pelo setor industrial. Algumas áreas se ressentiam da falta de novos investimentos, e dentre elas sobressaíam a indústria de base e a agricultura.

Nas zonas rurais, o aumento da produção foi tímido, e as mudanças, mais lentas.

Os primeiros anos da década de 60 herdaram ainda a conta de tantos investimentos a pagar. Havia desequilíbrio na balança de pagamentos, e crescera significativamente o déficit público.

Mas, apesar das dificuldades que se anunciavam, a modernização avançava, e o BNDES era um dos pilares centrais que sustentavam tantas mudanças. Para o Banco, os anos 60 seriam época de criar novos instrumentos, capazes de responder à nova dinâmica do Brasil.

Em 1961, a posse de Jânio Quadros, o novo presidente da República, não trouxe a estabilidade política necessária para que se resolvessem os graves problemas do país. Jânio, político considerado populista, era uma espécie de corpo estranho no cenário partidário nacional. Sete meses após o início de seu governo, renunciou de modo inesperado. A posse do vice, João Goulart, foi cercada de acordos que procuravam evitar o enfrentamento entre as forças político-econômicas em jogo. Mas as posições políticas se radicalizaram. A ruptura ocorreu em 1964, quando os militares assumiram o poder, através de um golpe militar.

A crise econômica se acirrava, e a euforia da década anterior foi cedendo espaço a vozes que contestavam a situação vigente. Na área da cultura, grupos de teatro como o Arena e o Oficina dividiam a vanguarda da estética politizada. Junto com o Cinema Novo, seguiam a onda do neo-realismo italiano. Eram antiimperialistas e anticapitalistas, defendiam radicalmente o nacionalismo e denunciavam as

disparidades sociais. Talvez o nome mais marcante dessa tendência tenha sido Glauber Rocha. Seu primeiro filme, feito de muitas idéias e uma câmera na mão, foi *Barravento* (1961).

Espectáculos teatrais também passaram para a tela grande com muito bom resultado. Em 1963, *O pagador de promessas*, baseado na peça homônima de Dias Gomes, dirigido por Anselmo Duarte e estrelado por Leonardo Vilar e Glória Menezes, recebeu o prêmio máximo do Festival de Cannes. Em 1964, Glauber concluía *Deus e o diabo na terra do sol*, exibido no ano seguinte.

Nos palcos, o Oficina teve uma temporada triunfal com *Os pequenos burgueses*, de Gorki: o espetáculo ficou em cartaz de 1963 a 1965, passando por várias capitais. Depois, em 1966, o mesmo grupo lançou *O rei da vela*; era a primeira montagem dessa obra, escrita por Oswald de Andrade havia 35 anos. Sob a direção de José Celso Martinez Corrêa, a peça foi enorme sucesso de crítica e público.

A pressão do regime militar contra a resistência cultural que o teatro representava intensificou-se a partir de 1965, com a exacerbação dos mecanismos de censura.

Começando por freqüentes cortes em peças, já em março a censura proibia pela primeira vez uma peça inteira: *O vigário*, de Rolf Hochhuth, montada no Rio. Em julho do mesmo ano, ocorreu também a primeira proibição de um espetáculo antes mesmo da estréia: *O berço do herói*, de Dias Gomes. *Liberdade, liberdade*, de Millôr Fernandes e Flávio Rangel, sofreu 25 cortes em sua estréia paulistana.

Mas o teatro continuava resistindo. Em especial, as montagens de textos de Brecht acentuavam a ênfase na temática política e social. O teatro inconformista entrou no ano de 1968 sofrendo os rigores do que, naquela altura, já era uma guerra aberta, deflagrada pela censura.

O elenco de *Roda viva*, de Chico Buarque, numa montagem arrojada e iconoclasta de José Celso, foi agredido em Porto Alegre, e a censura terminou por interditar o espetáculo. No fim da década, a repressão cultural, à sombra do AI-5, extremou-se a tal ponto que algumas peças passaram a ser proibidas em todo o território nacional antes mesmo da estréia. Foi o que ocorreu, por exemplo, com *Abajur lilás*, de Plínio Marcos, e *Calabar*, de Ruy Guerra e Chico Buarque.

Durante os anos 60, a Bossa Nova explodiu para além de Copacabana. *O barquinho* de Menescal e Bôscoli fazia da música brasileira um dos produtos mais conhecidos em todo o mundo. A partir da metade da década, muitas das novas tendências musicais despontaram nos festivais, que revelaram para o grande público nomes como Chico Buarque de Holanda, Gilberto Gil, Caetano Veloso e Rita Lee, entre outros. Desde a supostamente inofensiva *A banda* (Chico Buarque) até a direta e contestatória *Para não dizer que não falei das flores* (Geraldo Vandré), passando por *Disparada* (Geraldo Vandré e Theo de Barros), os festivais quase se equipararam à mania do futebol no coração do brasileiro.

Futebol que, aliás, estava no auge da forma. A seleção, após haver conquistado duas Copas em 1958 e 1962, consagrava heróis como Pelé, Garrincha e Didi.

A partir do governo militar, redefiniu-se o planejamento estratégico econômico nacional. Centralizando o poder decisório nas mãos do Poder Executivo, o novo governo teria de enfrentar o déficit público, a alta inflacionária e a incapacidade da estrutura financeira para responder às novas exigências de capital que a complexa economia brasileira fazia. De imediato, adotaram-se medidas de combate à inflação,

reduzindo o crédito e controlando os salários e a emissão de moeda. Enfrentou-se o déficit elevando as tarifas, e instituiu-se a correção monetária dos títulos da dívida pública, para financiar o déficit sem aumentar a inflação. Na verdade, a idéia de estabelecer a indexação surgiu no próprio BNDES, tempos antes. Como o Banco se dedicava a fazer empréstimos a longo prazo, vinha-se compensando com esse recurso a inflação nos financiamentos. Roberto Campos, ex-presidente do BNDES, conhecia o mecanismo e o aplicou à economia brasileira. No princípio, a indexação foi autorizada pela lei 4 357, de 1964, para todos os ativos fixos e impostos atrasados. Pela mesma lei, estabeleceu-se um novo título do governo, a Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional (ORTN), atualizada mensalmente segundo a média móvel do índice de preços por atacado. Criada para ser uma medida transitória, a indexação (ou correção monetária, como ficou conhecida) acabou sendo incorporada como um dos instrumentos da economia brasileira a partir de 1964.

Nesse período surgiram novos órgãos, tanto de execução quanto de planejamento. O Estado passou a desempenhar papel complementar e paralelo ao setor privado, direcionando seus investimentos não só para a infra-estrutura, mas também para os recursos humanos (ampliando a oferta de pessoal qualificado) e para determinadas indústrias carentes de capital.

O BNDES, um dos principais atores da estrutura econômica governamental, passou por mudanças significativas ante a nova estratégia adotada. Em 1964, transferiu-se do controle do Ministério da Fazenda para o do Planejamento, conservando o status de autarquia.

A presença do Banco na expansão do setor energético, ferroviário e siderúrgico está na origem da decisão governamental de criar três empresas: a Rede Ferroviária Federal SA (RFFSA, 1957), a Centrais Elétricas Brasileiras SA (Eletrobrás, 1962) e a Siderurgia Brasileira SA (Siderbrás, 1973), que passaram a planejar e implementar seus projetos específicos. Assim, o BNDES ficou liberado para oferecer financiamentos a outros setores da economia, em especial a projetos da iniciativa privada, abrindo assim novas perspectivas de desenvolvimento.

Além disso, percebeu-se que muitas iniciativas deixavam de ir ao BNDES porque não se enquadravam como projetos de grande envergadura. O Banco começou então a apoiar a agricultura e as pequenas e médias empresas.

O modelo de sistema financeiro adotado a partir de 1965 criou o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional, que vieram definir a política monetária, fixando as taxas de juro e as regras de concessão de crédito. A lei que ordenou o mercado de capitais definiu os tipos de instituição financeira, demarcando-lhes o âmbito e regulamentando as formas de captação. Dessa forma, surgiu um sistema que responderia às diferentes demandas, desde o crédito direto ao consumidor até os grandes financiamentos para as obras de infra-estrutura e a indústria de base.

As novas regras obrigaram o BNDES a uma profunda reformulação interna. Nesse contexto, estabeleceram-se diversos fundos, cada qual visando prover uma área da economia em especial. Seguindo a orientação do regime militar, com base no Plano de Ação Estratégica do Governo (Paeg), o Banco disponibilizou número mais extenso de programas de apoio financeiro. Nisso, a indústria de transformação foi a maior beneficiada.

Em 1964, consoante a nova política de descentralizar as atividades e promover contato mais direto com os meios governamentais e empresariais nas várias partes do país, o BNDES decidiu criar escritórios regionais. Na época, a sede do Banco continuava no Rio de Janeiro (num prédio novo, na avenida Rio Branco, 53), pois ainda estavam em andamento as obras do edifício que ele ocuparia em Brasília. Só havia um escritório regional, em São Paulo, mas se resolveu então criar o de Recife, responsável pelo Nordeste. Assim, facilitava-se o acesso aos empréstimos, e acelerava-se a análise dos pedidos. Passou-se também a conhecer melhor os problemas, a vocação, as necessidades e as possibilidades de crescimento de cada região brasileira. Os novos fundos e programas do Banco contemplaram com financiamento a Cia. Alagoana de Fiação de Tecidos (AL), a Aratu – Estaleiros Navais da Bahia (BA), a Indústria Paraense de Artefatos de Borracha (PA), a Refrigeração Springer (RS) e a Indústria Têxtil Hering (SC), para citarmos só alguns exemplos. Ademais, abriu-se uma representação do BNDES na embaixada brasileira em Washington, visando a facilitar o contato do Banco com os organismos internacionais.

Em 1964, surgiram o Fundo de Financiamento Para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais (Finame) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico e Científico (Funtec). (Pelo Decreto 59 170, de setembro de 1966, o Finame se transformaria em autarquia, com o nome Agência Especial de Financiamento Industrial. Conservou-se a sigla, mas mudou-se o gênero: agora, dizia-se “a Finame”.) Seu objetivo era aumentar a competitividade da maquinaria e do equipamento nacional: para incentivar a produção, exigia-se que tivessem um mínimo de componentes fabricados aqui. O Fundo era alimentado por empréstimos ou doações de entidades internacionais, nacionais e estrangeiras, recursos colocados à disposição do Banco do Brasil e outras agências financeiras da União ou dos estados, captados pelo BNDES no mercado interno e externo de capitais ou oriundos dos rendimentos das próprias operações do Finame. Constituiu-se uma rede de agentes para financiar a compra e venda de máquinas e equipamentos, rede esta que hoje se compõe de 160 bancos, com milhares de agências instaladas por todas as regiões do país.

Essa iniciativa do BNDES era inédita no Brasil. Tratava-se da primeira instituição que oferecia recursos com volume, prazo e taxa de juro (variável segundo o índice de nacionalização dos equipamentos adquiridos) compatíveis com a importação dos bens de capital necessários ao desenvolvimento e à atualização do parque industrial. Ao mesmo tempo, incentivava, por meio de taxas diferenciadas, a nacionalização de diversos itens passíveis de fabrico no país.

Coerente com sua filosofia inovadora e modernizante, o BNDES logo percebeu que as empresas precisavam desenvolver-se tecnologicamente. O propósito do Funtec, cujo embrião foi a Quota de Educação, era financiar a fundo perdido certos cursos de pós-graduação, na época raros no Brasil. Os primeiros que receberam esse auxílio foram o curso de engenharia química da UFRJ e o de engenharia mecânica da PUC-RJ. Investir na formação de técnicos e engenheiros operacionais era o segundo objetivo. Logo de início, destinou-se à Escola Técnica Federal do Rio de Janeiro uma verba para elaborar normas aplicáveis a produtos da siderurgia e da indústria de mecânica pesada, num trabalho conduzido pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). E a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP, em convênio com o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo e com a Universidade de Delft (Holanda),

recebeu meios para implantar um curso de extensão em administração de empresas. Por meio do Funtec, mais de 5 mil pessoas concluíram mestrado em universidades brasileiras, com recursos não-reembolsáveis do Banco.

Graças a todas essas iniciativas, reduziam-se os custos não só de aquisição de tecnologia importada, mas também de assistência técnica. Com o tempo, o reequipamento dos centros de pesquisa de universidades e empresas veio também a fazer parte dos objetivos do Funtec, para formar pessoal capacitado a projetar e construir as máquinas de que a indústria nacional necessitava. Um exemplo vitorioso foi o Centro Técnico Aeroespacial (CTA). Subordinado ao Ministério da Aeronáutica, ele se tornaria o núcleo original da Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer), que hoje fabrica aviões de alta tecnologia, aptos a competir com seus concorrentes do Primeiro Mundo e até superá-los.

A partir de 1965, surgiram o Programa de Financiamento às Pequenas e Médias Empresas (Fipeme), utilizando recursos não só dos agentes financeiros do próprio Fipeme, mas também do BNDES, do BID e do banco alemão Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW); e o Fundo Agroindustrial de Reconversão (Funar), responsável pela administração dos recursos oriundos da Lei do Estatuto da Terra, confiados ao BNDES. Com o Funar, financiavam-se projetos de desenvolvimento agropecuário e agroindustrial.

Davam-se também os primeiros passos para a descentralização operacional do Banco, que procurava assim atingir todas as regiões brasileiras e oferecer mecanismos ágeis de repasse dos recursos através de agentes financeiros. Dessa maneira, estava criada a base de uma rede de bancos de desenvolvimento e investimento que, ainda hoje, é a principal responsável pelos repasses do BNDES às micro, pequenas e médias empresas.

O Fundo de Desenvolvimento da Produtividade (Fundepro) foi estabelecido em 1966 e reformulado em 1967, quando teve ampliada para 1,5% a soma dos recursos fiscais e/ou orçamentários do Banco a ele destinados. Expandiram-se ainda a área de atuação e os meios de incentivo do Fundo na indústria, agropecuária, mineração, comercialização e serviços básicos. Em 1968, o Fundepro passou a dar especial atenção aos estudos setoriais, à criação de núcleos de produtividade em todo o país e aos repasses através de bancos regionais e estaduais. Depois, em 1970, foi substituído pelo Fundo de Modernização e Reorganização Industrial (FMRI). A idéia era ampliar o universo das empresas ao qual o BNDES dava suporte. Mas, além dos mecanismos que disponibilizavam recursos, sabia-se necessário o apoio tecnológico a essa faixa de empresários.

Paralelamente aos fundos, surgiram três linhas de crédito para atenuar desequilíbrios regionais e setoriais. Foram elas o Programa Especial de Apoio Financeiro à Indústria Básica do Nordeste (PIB-NE), o Programa de Modernização e Reorganização da Comercialização (PMRC) e o Programa Especial Bancos de Desenvolvimentos (PEB).

Em 1965-6, elevava-se para 20% a parcela do Imposto de Renda destinada ao BNDES. No ano seguinte, ela foi reduzida para 10%, com posterior devolução aos contribuintes, em ações de sociedades anônimas que eram propriedade do Banco. Em 1967, este começou também a receber dotações consignadas anualmente pelo Orçamento da União, com o produto do Imposto Sobre Operações Financeiras (IOF), surgido quando se reformulara todo o sistema financeiro.



A partir de 1967, o país superou a crise iniciada no começo da década e retomou o crescimento. Em 1968, a economia cresceu 9,3%, graças ao desempenho da indústria, que se expandiu 15,5%. O incremento baseava-se na existência de uma enorme capacidade ociosa: em 1967, a capacidade produtiva ocupada era apenas 75% do que fora em 1961.

Em 1968, pela primeira vez, o Banco aprovou mais créditos para o setor privado que para o setor público: NCr\$ 536 419 cruzeiros novos, contra NCr\$ 453 970. No ano anterior, os investimentos no setor privado tinham sido de apenas NCr\$ 259 425, contra NCr\$ 493 262 no setor público.

A indústria de transformação foi a mais favorecida, absorvendo cerca de 76% do total investido em 1968.

No mesmo ano, surgiu em caráter experimental o Fungiro, destinado a financiar o capital de giro das empresas.

Para arcar com os novos programas, o BNDES sofreu mudança na composição de seus recursos em moeda nacional. As medidas de facilitação do crédito e do financiamento começavam a dar frutos. Por outro lado, o Banco Nacional da Habitação (BNH), criado em 1964, logo se tornou importante fator de fomento. A classe média descobriu a caderneta de poupança, a compra de ações na Bolsa e os consórcios, sobretudo de automóveis. Voltou-se também a investir em energia e transporte, com importante participação do BNDES. Teve início, por exemplo, a construção de grandes e desafiantes projetos hidrelétricos. Promissão (MG) e Ilha Solteira (SP) foram as primeiras usinas com barragens de terra, numa série que faria do Brasil um especialista mundial na área.

Desde a metade da década de 60 até o começo da década de 70, predominavam os índices econômicos positivos. Para o governo, isso facilitava a tarefa de justificar as medidas antidemocráticas. E, coincidentemente, a vitória na Copa de 1970 dava ao brasileiro a certeza de que "ninguém segura este país".

Numa mudança de curso, o BNDES veio a dar maior apoio às empresas privadas que às públicas. Uma importante mudança de estatuto ocorreu em 1971. Pela lei 5662, de 21 de junho, o Banco passou de autarquia a empresa pública. O objetivo era ter mais flexibilidade para contratar pessoal, dispor de mais liberdade nas operações de captação e aplicação de recursos e sofrer menos interferência política.

Nesse período, deu-se início ao que viria a ser o Sistema BNDES. Este seria formado por subsidiárias, entre elas a Finame e Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (Cebrae), criado em 1967. Anos depois o Cebrae desvincula-se do Sistema BNDES e muda sua designação para Sebrae.

## **A geladeira do avô**

*Nélida Piñon*

No alforje da minha memória, o Brasil é protagonista e cúmplice. Sobre esta pátria teço considerações triviais, trago a matéria do sonho para o plano do visível. E traduzo a realidade que nos circunda a partir do lar.

Afinal, a casa é, em seu todo, a medida de todos. Ela espelha o tecido social em que nos movemos. Entre as paredes amigas, cercada de coisas inanimadas, reproduz a vida e a história brasileira nas estranhas analogias que faço. Assim, um objeto, escolhido a esmo, simboliza de repente o esforço coletivo de muitas gerações.

A cozinha, por exemplo, é certamente a fantasia do corpo. Ali afloram tradições brasileiras. Em meio aos olores e sabores, que exaltam os sentidos, confere-se o grau do progresso econômico, rastreia-se a genealogia brasileira. Tudo em torno do fogão tem, pois, expressão humana. A imaginação tropical, intensa e desbragada, emerge das panelas da feijoada, da sensualidade que apura o paladar.

Em meio ao torvelinho de um cenário fumacento, a geladeira, sem dúvida, agiganta-se. Alva e altaneira, assemelha-se a uma mangueira fincada no centro de um quintal nostálgico. Inteiramente fabricada no Brasil, orgulho nacional, ela prodigaliza-se em maravilhas e esperanças. Em suas prateleiras e gavetas se escondem, junto ao queijo-de-minas e à manteiga, cartas de um amor proibido.

Como um legítimo totem urbano, serve-nos este refrigerador com resignada fidelidade e eficácia. Por isso merecendo que lhe enalteçamos os caprichos tecnológicos e os detalhes de sua forma. Sobretudo por haver sido no passado um simples armário de madeira, com pedaços de gelo no interior, e hoje exibir-se belo e consistente.

Frente a esta geladeira moderna, reverencio o esforço de tantos brasileiros que se empenharam nestes anos para que viéssemos, afinal, a desfrutar dessas benesses contemporâneas. No entanto, nem sempre foi assim. Há uns cinquenta anos, quando ainda andávamos de bonde, o único consolo era olhar com sofreguidão as revistas estrangeiras, na expectativa de um dia, quem sabe, adornarmos a vida e a casa com aqueles inventos tão distantes dos sonhos.

Lembro-me, na infância, de observar a geladeira como uma das pirâmides do Egito. Um objeto de culto, cujo gelo, estocado, desafiava o tempo e preservava os alimentos. Um presente que o avô Daniel enviara-nos, sob o impulso de seu temperamento generoso e contundente. Por onde ele ia, aliás, atento à sua grei, ia expandindo entre todos a noção da mesa farta. A comida que devia sobrar nas travessas, como prova de que ninguém se privara das iguarias.

No Natal, o polvo ibérico saía do frigorífico do barco, atracado na praça Mauá, para aquela geladeira. Peça hoje de museu, tinha em sua base uma torneira pela qual escorria a água concentrada no interior, proveniente do bloco de gelo revestido com folhas de jornal. Graças a tal recurso, a besta de oito pernas aguardava a hora de seguir para a panela.

Enquanto isso, as notícias do dia, lidas na véspera, iam-se dissolvendo na superfície do gelo, à medida que fertilizávamos a memória com porções inesquecíveis daquele, então, cotidiano brasileiro.

*O BNDES viabilizou o setor de bens de consumo em nosso país financiando desde a produção das matérias-primas – como o alumínio e o aço – até a fabricação de bens como a geladeira, o televisor e o automóvel. Sua atuação foi e é fundamental para essas empresas.*

## ANOS 70

Em todas as análises, os anos 70 são descritos como uma época de crescimento econômico vertiginoso, rotulada de “década do Milagre Brasileiro”. Para melhor ou pior, parecia que tudo no país alcançava índices jamais vistos ou previstos. Nas cidades, o contingente populacional explodia, e surgiam novos desafios, provocados pelas enormes aglomerações.

Havia também um *boom* na construção civil, fosse de residências (num processo coordenado pelo BNH), fosse de grandes obras que davam continuidade aos investimentos estatais em setores básicos como, por exemplo, a energia e os transportes. A produção industrial se ampliava a todo o vapor, e as exportações batiam recordes. Por outro lado, a repressão política e a subversão armada, esta principalmente na forma de guerrilha urbana, atingiam níveis também inéditos.

Nos primeiros anos da década, já haviam sido estabelecidas as regras para o tripé que sustentaria a economia na década seguinte: o Estado, as multinacionais e o grande capital nacional. Surgiam as chamadas *joint ventures*. A idéia em voga era executar, em todos os setores básicos da economia, um forte programa de substituição de importações.

O governo procurou estimular os empresários destinando-lhes recursos do BNDES para que iniciassem ou expandissem seus negócios.

Já com vinte anos de experiência na análise de viabilidade de projetos e no gerenciamento de créditos, o BNDES continuaria sendo peça indispensável no esquema estatal de indução ao desenvolvimento. À frente dessa missão, Marcos Pereira Vianna presidiu o Banco por dez anos, de 1969 a 1979.

O I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), sob a responsabilidade do ministro do Planejamento, João Paulo dos Reis Velloso, estabeleceu as diretrizes para o período 1972-4. Previa-se um crescimento do PIB em torno de 8% a 9% ao ano, uma inflação anual abaixo dos 20% e um aumento das reservas cambiais em pelo menos US\$ 100 milhões.

O setor automobilístico era uma das principais atividades produtivas no Brasil. Desde meados da década de 60, o governo abriu o mercado brasileiro às montadoras General Motors, Ford e Chrysler, permitindo que fabricassem no Brasil não apenas veículos populares (como fora política nos anos 50), mas também carros médios e grandes, segundo os padrões americanos. Em poucos anos, a produção automotiva conheceu um avanço gigantesco, crescendo três vezes mais que a média do setor industrial brasileiro na época. Tudo isso implicava a necessidade de uma indústria de base capaz de suprir com insumos o setor automobilístico.

A siderurgia também continuava sua marcha ascendente. Em 1973, como já vimos, criou-se a Siderbrás. Uma combinação de aciarias particulares (Villares, Barra Mansa, Riograndense) com estatais (Vale do Rio Doce, CSN, Usiminas) e multinacionais (Kawasaki Steel e Nippon Steel) dava suporte ao crescimento da indústria de bens duráveis.

O esquema se repetiu no setor petroquímico. A década de 70 marcou a entrada em funcionamento da Petroquímica União (SP), que passou a produzir a partir da nafta matérias químicas básicas, como as olefinas e os aromáticos, que proporcionaram a

articulação do pólo petroquímico de Capuava (SP). São igualmente dessa época os projetos e o apoio do BNDES à construção do pólo petroquímico de Camaçari e da Companhia Petroquímica do Nordeste (Copene), ambos na Bahia.

Cerca de 60% dos investimentos no pólo de Camaçari vieram do Banco, que também avalizou créditos externos. Dessa forma, o capital nacional conseguiu cumprir a chamada “lei dos terços”, na qual se estipulava que parcerias feitas para grandes investimentos deveriam ter pelo menos um terço de participação privada nacional, um terço de participação estatal e não mais que um terço de participação estrangeira. Assim, garantia-se o controle nacional.

Além de utilizado na indústria, o plástico invadiu nossas vidas para nunca mais sair. Uma infinidade de produtos cotidianos nos dizia que entráramos na era do descartável e do inquebrável. Produtos de acrílico colorido eram a febre de *designers* e decoradores. Em cores fortes e ácidas, trazia-se o mundo da arte pop e da cultura hippie para dentro das casas, fazendo o termo *psicodélico* entrar no vocabulário do dia-a-dia. Usos menos ousados e mais práticos também ganharam espaço. A tradicional garrafa de leite, deixada à porta de manhã cedo, viu-se substituída pelos saquinhos plásticos maleáveis.

Setores em que o Estado tradicionalmente investia não ficaram para trás. O governo federal continuava atuante na produção de energia elétrica, e atingiu-se um marco com o início da construção daquela que seria à época a maior hidrelétrica do mundo: Itaipu (PR). Concluí-la não apenas foi uma façanha econômica e estratégica, mas significou a consolidação de todo o conhecimento técnico que, na construção de usinas de menor porte, a engenharia brasileira vinha adquirindo ao longo dos anos.

Na mesma década, já podendo contar com empresas e técnicos experientes no projeto de grandes hidrelétricas, o Brasil começou a erguer a usina de Tucuruí (PA), que atenderia a grande parte da demanda por energia elétrica na região Norte. Tanto Itaipu quanto Tucuruí foram contempladas com o apoio financeiro do BNDES.

Nos transportes, as rodovias continuavam na ordem do dia. A Rio–Santos desbravava o paraíso do litoral norte de São Paulo e a costa recortada do estado do Rio de Janeiro. A Transamazônica e a Cuiabá–Santarém rasgava a floresta equatorial, ante os olhares atentos e surpresos de milhões de telespectadores, graças às freqüentes reportagens que registravam as realizações do governo.

Outra área estratégica que recebeu forte apoio do BNDES foi a mineração, que também exigia investimentos vultosos. Fundamentais na pauta de exportações, os minérios saídos de grandes jazidas do Pará e de Minas Gerais, muitas delas sob a responsabilidade da Companhia Vale do Rio Doce, favoreciam a balança comercial e o conseqüente aumento de reservas. Além disso, demandavam uma série de investimentos complementares, como estradas e portos, que beneficiavam a circulação de outros produtos, para consumo tanto interno quanto externo.

O governo se empenhava em substituir importações, e todas as suas ações se dirigiam a tal meta. O BNDES, como agente financiador, participou ativamente desse processo. Viabilizou numerosos projetos, sobretudo no apoio à empresa privada nacional, considerada o elo mais vulnerável no tripé econômico. Para tanto, precisou adequar-se à mudança de rumo empreendida pelo governo, ampliando as áreas atendidas.

Conceberam-se novos instrumentos. Em 1974, o BNDES passou a gerenciar os recursos do Programa de Integração Social (PIS) e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), criados no início da década com uma parcela do lucro das empresas, formando um fundo dos trabalhadores. A maior parte desses recursos destinava-se a aplicações em novos investimentos, desde que estes não fossem estrangeiros, não proviessem de municipalidades e não servissem para compor capital de giro no comércio ou na prestação de serviços. O PIS-Pasep significou uma mudança profunda para o BNDES, com forte incremento da capacidade de apoio aos investimentos. Era a alvorada de uma nova etapa na história do Banco.

Também em 1974, o BNDES criou o Programa de Operações Conjuntas (POC). Substituindo o Fipeme no apoio às pequenas e médias empresas, o POC dava autonomia aos agentes financeiros: eles próprios faziam a análise dos pedidos de crédito e assumiam o risco das operações. Fortalecia-se assim uma ampla e ágil rede de agentes repassadores, propiciando ao BNDES uma capilaridade que ele, banco sem agências, não poderia ter.

Adaptando as formas de atuação às necessidades de cada momento, o BNDES abriu uma nova frente de apoio ao desenvolvimento e modernização da economia brasileira: naquele mesmo ano de 1974, estabeleceu três subsidiárias para atuar no mercado de capitais, de modo a ampliar as formas de capitalização das empresas brasileiras. Essas subsidiárias eram a Mecânica Brasileira SA (Embramec), a Insumos Básicos SA Financiamentos e Participações (Fibase) e a Investimentos Brasileiros SA (Ibrasa). Naquela altura, o Banco já percebia a importância de um sólido mercado de capitais. Em 1982, as três empresas iriam fundir-se numa só, a BNDES Participações SA (Bndespar). Tanto aquelas subsidiárias anteriores quanto a Bndespar seguiam uma filosofia de trabalho baseada em participação minoritária no capital das empresas, temporariedade do investimento e incentivo à captação de recursos no mercado.

Em 1976, o Banco instituiu o Programa de Estímulo ao Desenvolvimento do Mercado de Capitais (Procap). Por meio dele, concediam-se financiamentos para subscrições de ações, como garantia firme outorgada a ofertas públicas de títulos.

Com essas iniciativas, o BNDES acompanhava o processo de transformação pelo qual vinha passando o mercado de crédito e de capitais desde a reforma que, na década de 60, modificara totalmente o Sistema Financeiro Nacional. Naquela época, implantara-se um conjunto de instituições especializadas, segundo os vários segmentos. Havia, por exemplo, o crédito imobiliário e rural, os bancos para captação de depósitos à vista, os bancos de investimento, as financeiras e as Bolsas de Valores, com diversas formas de captação e aplicação. Contudo, não ocorrera o esperado aumento da oferta de financiamentos privados de longo prazo, e a principal razão disso era a escalada inflacionária.

A nova estratégia do BNDES logo começou a dar resultados. O Banco detectava os setores que considerava importante desenvolver e buscava empresários que, mediante condições favoráveis, se dispusessem a ocupar esses nichos. Na época, a correção monetária dos débitos se limitava a 20%. A política seguida pelo Banco correspondia assim à estabelecida pelo governo: fornecer juros subsidiados como forma de incentivar o desenvolvimento de setores econômicos que eram considerados estratégicos e não vinham sendo devidamente explorados. Graças a financiamentos do BNDES, viabilizaram-se importantes projetos nos ramos do aço, do papel e celulose,

da petroquímica, da soda cáustica e cloro, do estanho, zinco e alumínio, do cimento e dos fertilizantes. Um exemplo: todas as empresas nacionais de papel e celulose, setor até então carente de financiamento, fizeram uso dos incentivos do BNDES para ampliar e modernizar suas fábricas, alcançando assim as metas de auto-suficiência pretendidas pelo governo. O projeto da Aracruz (ES) é um dos muitos casos de sucesso na história da política de financiamento do Banco. Fundada em 1972 e apoiada desde o início pelo BNDES (com participação em capital de risco e com créditos para projetos de expansão e modernização), a Aracruz é hoje a maior fabricante mundial de celulose branqueada de eucalipto, produzindo 2 milhões de toneladas/ano.

No setor de equipamentos básicos, o Banco não só concedia financiamentos a fabricantes, mas também facilitava através da Finame o crédito para comercialização, adotando taxas de juro decrescentes na razão direta da nacionalização do equipamento, tendo como critérios o conteúdo tecnológico, o caráter pioneiro da fabricação e a participação da engenharia brasileira. Empresas como a Cofap, a Villares Equipamentos, a Máquinas Piratininga e a Bardella receberam forte apoio da Finame. Outra prova da visão modernizadora do Banco eram os investimentos numa área que, embora ainda nova e pouco conhecida, viria a revolucionar o mundo nos anos seguintes: a informática. Em meados da década de 70, o BNDES engajou-se no Projeto Cobra, destinado a desenvolver, fabricar e comercializar sistemas de eletrônica digital e associados. O Banco atuava mediante os financiamentos diretos e com participação na Empresa Digital Brasileira (Digibrás). Em 1975, o BNDES também realizou contratos no campo dos componentes eletrônicos. Um deles foi assinado com a Telebrás e o Laboratório de Microeletrônica da USP, visando a fabricar lâminas de cristal de três polegadas para circuitos integrados, até então importados.

Na tecnologia de ponta, outro investimento importante se relacionava a um projeto anterior, o Centro Técnico Aeroespacial, em São José dos Campos. O BNDES passou a financiar as indústrias que utilizassem tecnologia desenvolvida pelo CTA para fabricar, em série, equipamento aeronáutico e aeroespacial ainda não produzido no país.

Em 1977, instituiu-se o Prêmio BNDES de Economia, com o objetivo de estimular a pesquisa no campo da ciência econômica pura ou aplicada, segundo a perspectiva nacional, regional ou setorial. Em 2002, o Prêmio já está em sua 25ª edição.

Nos primeiros anos da década, o governo conseguira implementar com eficácia o seu programa de crescimento nacional. Também data dessa época o I Plano Quinquenal de Ação do BNDES, que destacava a necessidade de aperfeiçoar os instrumentos de apoio à indústria nacional. A Ibrasa, a Fibase e a Embramec apoiavam os projetos mediante capital de risco, e a Finame se encarregava de facilitar a comercialização de equipamento nacional.

À diferença da década de 60, marcada pelo debate político, os anos 70 se caracterizaram por uma guinada para a contestação dos costumes. No Rio, apesar da censura, proclamou-se a "República de Ipanema", habitada por figuras como Leila Diniz, Jaguar, Ziraldo, Millôr Fernandes e Norma Bengell. Esse grupo tinha um porta-voz "oficial": o *Pasquim*. O jornal, ousado e irreverente, era a expressão impressa desses novos contestadores.

Popularizava-se também o teatro que se dizia alternativo, com um novo estilo, a criação coletiva. Nessa linha, dois espetáculos encantaram os jovens no início da década: *Hair* e *Hoje é dia de rock*.

De outro lado, os produtos da cultura de massas chegavam para ficar. O grande exemplo eram as telenovelas. Abandonando os dramalhões e enfocando o cotidiano com uma linguagem mais despretensiosa, elas arregimentavam milhões de fãs. A TV Globo, que se tornou líder nacional de audiência, passou a apresentar quatro novelas por dia, esmerando-se no visual e na técnica. Ficaram para a memória coletiva nacional produções como *Irmãos Coragem*, *Selva de pedra*, *Gabriela* e *O bem-amado* (a primeira novela em cores). A transmissão para todo o território só era possível porque se podia contar com uma nova e moderna rede de telecomunicações, utilizando satélites internacionais e torres de retransmissão instaladas pela Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel). Portanto, a televisão contribuía mais que qualquer outro instrumento para a desejada integração nacional.

Contudo, os projetos econômicos do governo passaram a enfrentar dificuldades desde a primeira crise do petróleo, em 1973, quando o preço do barril saltou de US\$ 2,8 para US\$ 12, deixando o Brasil, grande importador, em situação delicada. Mas, enquanto duraram as reservas cambiais acumuladas, as autoridades financeiras mantiveram o ritmo de investimentos.

Uma idéia era criar outra opção energética no país. O Brasil apelou para a poupança externa para dar conta dos compromissos assumidos. Um deles, de grande monta, era o acordo com a Alemanha assinado em 1975 pelo presidente Ernesto Geisel (que governou de 1974 a 1979) para que se instalasse uma série de usinas nucleares no país. Na prática, o acordo resultaria apenas na construção de Angra II (Angra I, uma obra anterior, empregava tecnologia americana, da Westinghouse).

Em 1979, a persistência da crise internacional do petróleo levou mais uma vez o BNDES à vanguarda dos acontecimentos. Naquele ano, o Banco deixou sua marca financiando os recém-criados Programa Nacional do Álcool (Proálcool) e Programa Conserve (economia de energia) e dando apoio à construção de Itaipu.

A publicidade do Proálcool abrangia até patrocínio à Fórmula 1. O lema do Programa? *Carro a álcool: você ainda vai ter um!* O importante para a balança comercial seria mesmo achar petróleo nacional que substituísse o importado. Assim, a Petrobras deu início à prospecção em várias bacias. Os resultados obtidos em Campos (litoral do Rio de Janeiro) foram importantes e duradouros.

A partir de 1974, o governo decidiu intensificar o programa de substituição de importações, conforme estabelecido no II PND.

O resultado foi a formação do mais completo parque industrial da América Latina. Essa reorientação da política econômica gerou sensíveis mudanças no BNDES, que passou a financiar principalmente dois setores de peso: os bens de capital e os insumos básicos (mineração, siderurgia, metalurgia, química e petroquímica, papel e celulose, cimento e fertilizantes). Não havia grande projeto no Brasil que não fosse apoiado pelo Banco. Captando as tendências da economia nacional, o BNDES colaborou significativamente para que as transformações necessárias ao desenvolvimento econômico ocorressem com a maior eficiência e rapidez.

Os problemas econômicos enfraqueceram o regime militar e deram margem a que a sociedade civil se reorganizasse. A paulatina volta à normalidade política se fez acompanhar do aparecimento de novas lideranças sindicais, nascidas nas indústrias que tanto haviam se expandido no ABC paulista.

Até os empresários percebiam que o modelo vigente, tanto político quanto econômico, se esgotara. Eles mesmos admitiam maior abertura e reestruturação social. Os comícios nas praças de Santo André e São Bernardo faziam coro com as reuniões das salas da Fiesp. Não havia como resistir.

Em 1979, o BNDES foi novamente transferido, indo da Secretaria do Planejamento para a Indústria e do Comércio, sob a gestão do ministro João Camilo Penna. O Banco ficaria ali até 1982. A justificativa era que esse ministério contava com dois importantes instrumentos para desenvolver a tecnologia e a indústria nacional: a Secretaria de Tecnologia Industrial (STI) e o Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI).

Estava plenamente cumprida a missão do BNDES como fomentador da política de substituição de importações. Agora, era preciso encontrar outro norte para guiar o desenvolvimento futuro da instituição. Em 1978, o Banco lançou seu Plano de Ação 1978-81. Junto com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), o BNDES era o único órgão do governo que consignava explicitamente a necessidade de distribuir melhor a renda, aprimorar a infra-estrutura dos grandes centros, aumentar o número de empregos, atenuar os desequilíbrios regionais e controlar a inflação. Além disso, passava a dar mais ênfase à agropecuária, seguindo orientação do governo federal. A assistência ao setor se concentrou na produção de fertilizantes, corretivos, máquinas, equipamentos, mudas e sementes selecionadas e na atualização das usinas de açúcar e álcool.

Inovadora foi a criação de uma secretaria executiva do BNDES para cuidar de desestatizar empresas sob controle acionário do Banco e vender ações que a instituição controlava em sete empresas (das 228 em que tinha participação). Essas sete eram a Mafersa, a Usimec, a Companhia Editora Nacional, a Livraria José Olympio, a Caraíba Metais, a Companhia Brasileira de Cobre e a Fibisa. Nelas estavam investidos cerca de US\$ 300 milhões. Mais uma vez, o BNDES traria à tona uma questão nova – a privatização, que seria incorporada, tempos depois, à agenda nacional. A experiência adquirida nesse processo foi valiosa para o país alguns anos adiante, quando o Banco foi novamente chamado a emprestar sua experiência na execução de políticas governamentais.

Mas isso ainda demoraria. Antes, os anos 80 trariam outras questões inadiáveis. O BNDES teria que reinventar-se.

## **Esperando Bardot**

*Nelson Motta*

Naquele tempo, uma viagem a Búzios era uma aventura que exigia grande paciência, disposição e coragem. Mas o tempo estava do nosso lado, éramos jovens e cheios de energia, era sexta-feira e ficamos dançando cha-cha-cha e hully-gully no Le Bateau até as tantas, quando meu amigo Ratinho propôs a grande aventura. Entusiasmados, decidimos botar o pé, ou melhor, o Fusca, na estrada.

De Copacabana fomos até o cais da praça Quinze e entramos numa longa fila de carros que aguardava a chegada da barca que nos levaria a Niterói. Depois de uma longa espera, perdemos a vaga por um carro de diferença e tivemos de esperar a seguinte.



Uma hora depois, visivelmente alcoolizados, atravessávamos lentamente a baía de Guanabara sob o céu estrelado, um barco apitava na noite, as luzes da cidade se afastavam como as pérolas de um colar. Com o vento no rosto, cantávamos os novos sucessos da Bossa Nova que tocavam no rádio do carro, João Gilberto, Sylvinha Telles, Nara Leão – não poderia haver trilha sonora mais adequada.

De Niterói a Cabo Frio, noite adentro, o Fusca azul enfrentou galhardamente uma pista estreita precariamente asfaltada, cheia de curvas perigosas, bufou e resfolegou numa serra, cruzou pontes balançantes, e duas horas e meia depois chegamos. Quase. Com o dia já amanhecendo entre as salinas, tomamos um café no posto de gasolina na entrada de Cabo Frio e pegamos o caminho para o paraíso.

A estrada para Búzios era pouco mais que uma picada aberta no mato, esburacada e poeirenta. Em mais uma hora estaríamos lá, qualquer sacrifício seria bem-vindo diante da possibilidade de ver Brigitte Bardot de perto. Estrela máxima do cinema francês, deusa do sexo que povoava nossas fantasias (e do mundo inteiro), Brigitte veio para o Brasil com o namorado Bob Zagury (um argelino de Ipanema que orgulhosamente a imprensa chamava de “franco-brasileiro”) e se apaixonou por Búzios, uma vila de pescadores onde ninguém a conhecia. Para ela, o Taiti era aqui. Para nós, ela era a encarnação da beleza, da liberdade e do desejo. E Búzios, bem, era uma ruazinha de pedras em frente ao mar azul, com algumas cabanas de pescadores e mais nada. Não tinha luz, gás, água nem telefone. Mas tinha BB! Onde? Perguntamos a um pescador, e ele apontou uma casa de madeira num canto da praia. Subimos numa pequena elevação e nos colocamos atrás de uma grande árvore, em posição privilegiada para a nossa delicada missão, olho vivo e faro fino. Ficamos ali de plantão, caindo de sono, até meio-dia, quando finalmente as janelas verdes se abriram e vislumbramos uma cabeleira loura passando pela sala. Uma Bossa Nova começou a tocar na vitrola. Segunda-feira na faculdade, ninguém vai acreditar. A porta se abriu e, finalmente, em todo seu esplendor, Ela, bronzeada, cabelos ao vento, enrolada num pano estampado. Inundada de luz e alegria, abriu os braços para o sol e, num movimento rápido, desenrolou o pano do corpo, lançou-o ao vento e, nua como em E Deus criou a mulher, correu para o mar azul diante de nossos olhos pasmos e de nossos corações disparados. Na faculdade ninguém acreditou.

Quarenta anos depois, saí de Búzios há menos de duas horas, vim escrevendo esta história no laptop e já estou chegando a Ipanema.

*O BNDES foi fundamental para a integração do território nacional, financiando desde a construção de estradas vicinais para escoamento da produção agrícola até a recente modernização das principais rodovias do país.*

## Anos 80

A década de 80 foi marcada pelo retorno gradual à democracia. A abertura política se concretizava, os brasileiros voltavam a escolher seus dirigentes, os políticos cassados regressavam ao país e à vida pública. Uma reforma partidária criou novas siglas, que expressavam o novo desenho das forças sociais.

Mas, se a política comemorava a volta da democracia, a economia anunciava tempos difíceis. Naqueles anos, o país se debateria contra uma inflação crescente e, ao que parecia, invencível. Os índices econômicos positivos conquistados em períodos anteriores ficariam, quando muito, estacionários. Foram tempos difíceis, em que se avançou bem pouco. Os brasileiros estavam naquela que viria a ser chamada de “década perdida”.

Para superar ou pelo menos amenizar as sucessivas crises, foi preciso reinventar, reciclar, buscar novos rumos e novas maneiras de alcançar o sucesso. Logo no início da década, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico se tornava Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Era apenas mais uma letra na sigla, mas um mundo novo de expectativas e desafios se abria.

No começo dos anos 80, o parque industrial estava finalmente instalado. Contudo, esgotara-se o processo de substituição de importações como fonte de dinamismo para a economia. Foi nesse contexto que o BNDES adotou a prática do planejamento estratégico, com elaboração de cenários prospectivos.

Em 25 de maio de 1982, pelo decreto-lei 1940, o governo do presidente Figueiredo (1979-84) criou o Fundo de Investimento Social (Finsocial). O objetivo era apoiar programas de alimentação, habitação popular, saúde, educação e amparo ao pequeno agricultor. Com um imposto cobrado sobre a renda, o governo tentava assim minimizar as gigantescas carências sociais do país.

Caberia ao BNDES incentivar o desenvolvimento econômico em paralelo com o desenvolvimento social. Para tanto, o Banco criou uma unidade que cuidaria das operações do Finsocial. A partir de 1986, com a regulamentação do Finsocial, o BNDES teve presença mais ativa nas aplicações das verbas desse fundo. Antes, porém, o Banco já participava de programas sociais em parceria com o Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição, a Legião Brasileira de Assistência e outras entidades. Contribuía, por exemplo, no combate a dois grandes problemas brasileiros: a doença de Chagas e a malária.

Com a experiência adquirida, o BNDES desenvolveu maior autonomia e se concentrou em obter recursos e elaborar projetos na área social. Dentre eles, estavam o assentamento de trabalhadores rurais, mediante a aplicação de recursos para a reforma agrária, e o Pró-Creche, programa destinado a apoiar as empresas no cumprimento da legislação correspondente.

Com recursos do Finsocial, construíram-se, por exemplo, escolas para meninos de rua, ou hemocentros em vários estados. Mas em 1990 esses recursos deixaram de ser aplicados pelo BNDES. Em 1996, com a criação da Área de Desenvolvimento Social, o Banco voltaria a dar ênfase ao apoio a projetos de cunho social.

São também da década de 80 os financiamentos do BNDES para a informatização dos presídios e a construção de dezenas de usinas de reciclagem de lixo urbano em todas as regiões do país.

Ainda nos anos 70, o Banco iniciara no Brasil um processo pioneiro de incorporação da variável ambiental na análise de projetos. Na década de 80, instituiu o Programa de Conservação do Meio Ambiente (Conserve), em parceria com agências multilaterais de crédito, buscando estimular o controle da poluição em áreas urbanas, industriais e rurais. Tornaram-se emblemáticos os casos de apoio à despoluição em Cubatão (SP) e ao tratamento de efluentes na suinocultura da região Sul.

Em 1982, a Fibase, a Embramec e a Ibrasa unificaram-se. Nascia assim a Bndespar, objetivando apoiar de forma mais centralizada a capitalização da empresa nacional. O Banco também voltou à esfera da Secretaria de Planejamento (Seplan), sob a gestão do ministro Antonio Delfim Netto.

O aumento do preço internacional do petróleo e a subida vertiginosa dos juros no mercado do eurodólar abalaram o frágil equilíbrio das contas externas. Ainda em 1982, a moratória mexicana gerou desconfiança em relação aos países em desenvolvimento, o que agravou nossas dificuldades com credores e investidores estrangeiros.

Em 1983, o presidente Figueiredo assinou carta de intenções com o Fundo Monetário Internacional (FMI). Nela, o país se comprometia a cumprir as metas de política monetária, fiscal, cambial e tarifária estabelecidas, de acordo com a orientação monetarista ortodoxa do Fundo. Segundo a oposição, que criticou o acordo, um país tão complexo como o Brasil não podia sanar seus problemas de caixa paralisando o setor produtivo.

Em 1983, o PIB decresceu 5%, o pior desempenho desde que se criara a contabilidade da renda nacional. Como resultado, houve um declínio de 7,3% na já combatida renda *per capita* brasileira. A taxa de emprego também caiu.

O setor mais atingido foi o industrial. Nele, um dos mais afetados seria o segmento de bens de capital, área tradicionalmente apoiada pelo BNDES. Essa tendência se prolongaria por mais alguns anos. Agravando ainda mais o cenário, a queda na arrecadação do PIS-Pasep (cuja fonte era o faturamento das empresas) diminuiu o potencial do Banco para financiar projetos.

Nessas condições, o BNDES traçou três metas básicas: convergir para um esforço de economia de reservas em moeda estrangeira; preservar o parque industrial nacional (já não era possível falar em fazê-lo crescer); e agir de forma decisiva sobre os problemas sociais mais urgentes. Só uma ação era enfocada a longo prazo: implementar as diretrizes estabelecidas pela Secretaria Especial de Informática (SEI).

Ainda em 1983, o BNDES foi nomeado agente financeiro do Fundo de Marinha Mercante (FMM) e criou o Departamento de Construção Naval. No ano seguinte, quando se registrou alguma melhora nos índices econômicos, criou-se o Programa de Apoio ao Incremento das Exportações (Proex). Seu objetivo era apoiar as empresas brasileiras que assumissem o compromisso de cumprir metas bienais de aumento das exportações.

A agricultura sobressaía como o setor de melhores resultados, graças aos bons preços internacionais. O café, o suco de laranja e a soja contribuíam favoravelmente para aliviar a dívida externa.

No setor público, crescia o apoio do BNDES à infra-estrutura urbana, sobretudo com os investimentos feitos nos metrô das grandes capitais. É da mesma época o financiamento à instalação de água e esgoto sanitário e ao desenvolvimento comunitário na favela da Rocinha, no Rio de Janeiro. Havia também projetos como a hidrovía Tietê-Paraná, a melhoria de estradas vicinais e a ampliação das redes de armazéns de grãos.

Já no setor privado, o Banco fazia o possível para incentivar as indústrias não só a exportar, mas também a continuar oferecendo alternativas nacionais para os produtos que vinham de fora. Desse modo, permaneceria em vigor por mais algum tempo a política de substituição de importações.

O movimento pela democracia ganhou força, e, em 1983-4, a campanha pelas eleições diretas para presidente da República (as "Diretas Já") empolgou o país, embora não tenha sido suficientemente forte para quebrar o domínio dos partidos ligados ao governo. Mas, na eleição (ainda indireta) para a Presidência, Tancredo Neves surgiu como nome capaz de aglutinar a oposição e não assustar em demasia os militares. Tancredo foi eleito em 15 de janeiro de 1985. Sua vitória simbolizou a vitória da sociedade civil e a retomada do respeito à vontade popular. Estávamos entrando na Nova República.

Contudo, a alegria pela vitória ante os militares foi logo substituída pela preocupação com a saúde do presidente eleito. As esperanças nacionais receberam um duro golpe: Tancredo caiu doente e morreu em 21 de abril, sem nem mesmo ter tomado posse. Em seu lugar, assumiu o vice, José Sarney, que governaria até março de 1990. Era um político que, embora oriundo do governo militar, participara do acordo que permitiu a eleição de Tancredo.

Na cultura, houve a consagração dos diretores teatrais. Ao lado de figuras já famosas que se renovam, como Antunes Filho (*Macunaíma*, ainda no final da década anterior, e *Paraíso Zona Norte* e *O eterno retorno*, da obra de Nelson Rodrigues), surgiram nomes novos de grande força, revolucionando a cena. Dentre eles, o mais polêmico foi Gerald Thomas. *Electra concreta* (1987) e *Metamorfose* (1988) desorientaram as platéias e agitaram a crítica.

Num estilo bastante diferente, mas não menos pessoal ou inventivo, Cacá Rosset se destacou em 1985 com um enorme sucesso: *Ubu, pholias physicas, pataphysicas e musicaes*, de Alfred Jarry. O mesmo diretor seguiu depois com releituras vibrantes de autores consagrados, como Molière e Shakespeare.

No cinema, Fernanda Torres se consagrou em Cannes, recebendo o prêmio de melhor atriz de 1986 pelo filme *Eu sei que vou te amar*, de Arnaldo Jabor.

No esporte, outro vencedor seria o judoca Aurélio Miguel, medalha de ouro nas Olimpíadas de Seul (1988).

A partir de 1984, o BNDES reformulou sua metodologia de planejamento de longo prazo. No Plano Estratégico de 1985-7, o Banco previa que o Brasil obteria resultados positivos num futuro próximo, saindo da crise, e que os investimentos já feitos representavam uma base econômica sólida, sobre a qual o país viria a alcançar um novo ciclo de crescimento.

E, a começar de 1984, houve mesmo uma discreta, mas firme, retomada do crescimento. Em 1984, o PIB *per capita* se elevou 1,6%; em 1985, esse índice foi de 6%. O consumo interno voltou a crescer, acelerando o aproveitamento de fatores de

produção ociosos. No setor externo, registrou-se superávit de cerca de US\$ 12 bilhões, e as obrigações externas estabilizaram-se em torno de US\$ 100 bilhões.

Na nova equipe econômica, destacava-se o ministro da Fazenda, Dilson Funaro, que assumiu o cargo em 1985, meses após ter tomado posse na presidência do BNDES. Voltou-se à tradição do planejamento de médio e longo prazo, e a Nova República elaborou para 1986-9 seu primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento. Ele projetava reformas, crescimento econômico e combate à pobreza, optando pela retomada do desenvolvimento econômico, sob o comando do setor privado.

Em novembro e dezembro de 1985, o BNDES promoveu o que seria a primeira grande oferta pública de ações já realizada no Brasil, com a venda pulverizada, a prazo, de papéis da Petrobras. Com a operação, arrecadou-se cerca de US\$ 400 milhões. Aproximadamente 320 mil brasileiros que nunca tinham comprado ações participaram dessa forma de investimento. Foi um marco na história do esforço do Banco para desenvolver e fortalecer o mercado de capitais no país.

De modo coerente, o BNDES retomou a orientação desenvolvimentista. A Finame, por exemplo, ampliou a participação nos setores de ponta. Investiu em informática, microeletrônica, química fina, biotecnologia e novos materiais. Mais dois programas foram lançados: o Programa Especial de Apoio ao Setor de Informática (Proinfo), para dar suporte financeiro à consolidação e à capacitação tecnológica nesse segmento, e o Programa Nacional de Pequenas Centrais Hidrelétricas (PNPCH). Programas já tradicionais na instituição, como o POC e Promicro, também tiveram aumento real de recursos.

Contudo, a grande mudança ainda estava por vir: em 1986, o Brasil ousou implantar um programa heterodoxo de combate à inflação, a qual já se tornara endêmica e descontrolada.

O Plano Cruzado, cujo nome se deveu à moeda que veio substituir o cruzeiro, foi uma aposta audaciosa de seus autores (Dilson Funaro, Pêrsio Arida, João Sayad, André Lara Resende).

O governo congelou os preços, fazendo a inflação cessar de um dia para o outro. O primeiro impacto sentido pela população foi o ganho real do poder de compra. Um consumo reprimido por décadas explodiu em supermercados, armazéns e empórios.

Foi necessário impor o racionamento de diversos produtos, na tentativa de dividir a oferta para atender à procura. A realidade era que o país não estava preparado para vestir e alimentar seus habitantes num padrão de consumo mais elevado: levaria algum tempo até que a indústria e a agricultura pudessem suprir esse aumento repentino.

Atos teatrais pipocavam por toda parte. Patrioticamente, "fiscais do Sarney" encarregavam-se de vigiar os preços. Agentes do governo caçavam o boi no pasto, na tentativa de impedir a especulação. O país inteiro se mobilizou.

Durante algum tempo, enquanto houve estoques de matérias-primas, as coisas permaneceram dentro do previsto. Mas, no final do ano, a pressão era tanta que já não se podia manter o congelamento. Ele foi suspenso.

Pensando em crescimento econômico, o governo estabeleceu o Fundo Nacional de Desenvolvimento (FND). O objetivo era efetuar o aporte de recursos necessários aos investimentos definidos no PND de 1986-9. Para financiar o FND, instituíram-se

empréstimos compulsórios sobre o consumo de combustíveis, a aquisição de automóveis, as passagens internacionais e a compra de dólares.

Nessa época, o BNDES começou um extenso processo de privatização das empresas sob seu controle. De início, leiloaram-se nas Bolsas de Valores os controles da Companhia de Tecidos Nova América (junho de 1987), da Máquinas Piratininga do Nordeste e da Máquinas Piratininga SA. Depois, foi a vez da Caraíba Metais, da Sibra, da Celpag e da Siderúrgica Nossa Senhora Aparecida.

O BNDES concretizava assim uma estratégia que seria seguida pelo governo nos anos posteriores, mas que remontava a 1981, quando se criara a Comissão Especial de Privatização, primeiro passo concreto para reduzir o tamanho do Estado-empresário.

A Comissão identificou 140 empresas que poderiam ser privatizadas e arrolou cinquenta delas para venda. Em 1981-4, vinte foram vendidas, uma foi arrendada, e oito acabaram absorvidas por outras instituições públicas. As receitas obtidas totalizaram US\$ 190 milhões.

Das 268 empresas do governo identificadas no censo realizado em 1979 pela então Secretaria Especial de Controle de Estatais (Sest), 76 eram originariamente privadas. Várias estavam controladas pelo BNDES, que em muitos casos acabara se tornando acionista em virtude do não-pagamento de empréstimos concedidos. Como a maioria dessas empresas continuava a registrar prejuízos, o Banco decidiu vendê-las em leilões públicos. Inaugurava-se assim o modelo brasileiro de privatização, com operações públicas e muita transparência. Nos anos 90, a experiência do BNDES o transformaria no agente governamental desse processo sensível e importante para o país.

Para acompanhar o crescimento da oferta de serviços do Banco nas últimas décadas, fora necessário também aumentar o número de funcionários, que por muito tempo estiveram instalados em vários endereços no Rio: quatro escritórios na avenida Rio Branco e outros na rua do Ouvidor, na avenida Presidente Vargas, na rua da Candelária, na rua Visconde de Inhaúma, na rua da Matriz, na rua dos Beneditinos e na rua Sete de Setembro. Para concentrar todos os servidores no mesmo espaço e agilizar o trabalho, construiu-se um moderno edifício na avenida República do Chile, 100.

O prédio foi inaugurado em 1982, durante a gestão de Luiz Antonio Sande de Oliveira, e até hoje é o principal centro operacional do BNDES.

Após o Plano Cruzado, a inflação voltou a recrudescer. A economia brasileira tornava a oscilar. O resultado era a queda do salário médio real e a elevação das taxas de juro. Mais uma vez, o país experimentava o desaquecimento econômico. Em 1987, foi necessário novo choque. Basicamente, o Plano Cruzado II (junho) e o Plano Bresser (novembro) retomaram as práticas do Cruzado. A inflação, prestes a atingir os 365% ao ano, não cedia.

O entusiasmo da população já não era o mesmo. Sabia-se que esse tipo de plano enfrentaria dificuldades e que seus resultados seriam efêmeros. O governo não conseguiu fechar as contas. No fim de 1987, decretou moratória. Assim, o custo do financiamento no Brasil aumentou, e impôs-se um prêmio de risco nos juros externos e domésticos. As conseqüências dessa decisão repercutem até hoje em nossa economia.

Em meio a certa descrença, dois fatos vieram restabelecer as perspectivas de dias melhores. Em 1988, promulgou-se a nova Constituição, que, apesar das críticas, ratificou em definitivo o estado de direito no país. E, em 1989, realizou-se a primeira eleição direta para presidente da República em quase trinta anos, vencida por Fernando Collor de Mello.

Extinto na Constituição de 1988, o PIS-Pasep foi substituído pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), mas sua fonte continuava a ser uma parte da receita de todas as empresas do país. Como determinou a Constituição, pelo menos 40% dos recursos carreados ao FAT passaram a ser (como ocorre até hoje) direcionados para as aplicações do BNDES, em projetos que geram emprego e renda. É grande a responsabilidade do BNDES na aplicação correta dos recursos do FAT, pois trata-se de um patrimônio dos trabalhadores que deve ser remunerado e preservado adequadamente.

Em 1988, o Banco, assumindo mais uma vez o papel de vanguarda e demonstrando a capacidade de antecipar-se às exigências do país, concebeu e pôs em prática um novo conceito, a integração competitiva. Ela marcou um capítulo inédito no processo de crescimento do país: a expansão do mercado interno concomitantemente à habilitação de nossa economia para disputar de igual para igual a preferência dos compradores externos, num mundo cada vez mais interdependente. Um dos pressupostos da integração competitiva era a contínua elevação da produtividade. A presença das empresas brasileiras lá fora passava a ser considerada primordial para a atualização de processos e a criação de novos produtos. A chave para a modernização econômica seria a integração com o resto do mundo.

## **Singrando os mares**

*João Ubaldino Ribeiro*

Minhas primeiras viagens sempre foram entre o continente e a ilha de Itaparica, onde nasci e aonde voltava sempre que podia. O transporte, naturalmente, era feito por navios, todos lendários e cercados de reputações diversas. O Paraguaçu, por exemplo, tinha o casco de madeira e, nos dias de temporal, fazia com que as beatas se ajoelhassem no convés e rezassem para que a viagem chegasse a bom termo, no que, aliás, sempre foram atendidas, do contrário eu não estaria mais aqui para contar histórias. Havia também o Nazaré, grande e lento como um cachorrão obeso, o neolítico Cairu, que parecia nunca poder chegar ao lugar para que zarpava, a brava lancha Avante, sempre superlotada, mas jamais afundada. Havia os navios sobre os quais contavam histórias fabulosas os mais velhos, e nós acreditávamos em tudo. Particpei também da viagem inaugural do poderoso e moderníssimo Mascote, que encurtava o percurso, então de mais ou menos duas horas, para uma hora e pouco. E havia os saveiros, trafegando nas águas veneráveis da baía de Todos os Santos, levando verduras, mangas, carambolas, peixes, caju, goiabas, dendê, camarão seco, folhas mágicas para banhos de descarrego, gente que nunca tinha visto São Salvador da Bahia, bodes, jegues e tudo mais que se possa imaginar, num desfile interminável de velas e cascos decorados em cores vivas. Também uma canoinha aqui ou ali, um batelão tainheiro fazendo cerco aos cardumes com a coreografia que só os tainheiros

conhecem, um universo encantado que meus olhos de criança – ai de mim, já lá se vão mais de cinquent’anos – não cansavam de contemplar maravilhadamente. E tampouco posso esquecer os golfinhos, lá chamados de botos, que, brincalhões, se exibiam junto aos vapores, palavra que não se usa mais para querer dizer navio, mas na época era a preferencial.

De lá para cá, meus olhos perderam a inocência, embora não tenham perdido a capacidade de fazer daquela paisagem o cenário de sonhos e alucinações benignas. As águas azuis ou esverdeadas da grande baía continuam as mesmas, indiferentes à passagem do tempo e testemunhas silenciosas de tão grande parte de nossa História, inclusive a que não conhecemos e de que elas sabem bem, mas não contam, não falam. Em Itaparica, a ilha-rainha do Recôncavo, renovada e remodelada faz pouco tempo, já não há a estação de águas que antigamente havia, nem velhotes trêmulos se cobrem mais com a lama supostamente milagrosa dos bancos de areia. Os tempos são outros.

Num catamarã com “aeromoça”, serviço de bordo e coisas de avião, viajo hoje em menos de meia hora para a minha terra, onde também aportam barcas que levam carros e transformam a ilha em uma espécie de ponte, que encurta as distâncias outrora necessárias para se vencer por rodovia o caminho até as cidades célebres do Recôncavo, como Nazaré das Farinhas, Cachoeira, São Félix, Valença e Santo Antônio de Jesus, pedindo desculpas pelas inevitáveis omissões. É melhor, sim, são bem melhores o catamarã ou as barcas, hoje outros mundos estão perto, temos telefones, temos farmácias, temos supermercados, temos tudo. Mas, velho como estou ficando, sei, sim, que tudo melhorou – só que tenho saudades, muitas saudades, de meus olhos de criança.

*O BNDES financiou a implantação e a modernização de sistemas de barcas, de trens de passageiros e de metrô em diversos municípios do país, trazendo melhor qualidade de vida a milhões de brasileiros.*



## Anos 90

O novo presidente surpreenderia o Brasil com um plano antiinflacionário ainda mais radical e heterodoxo que todos os que o precederam. Se antes a idéia era congelar os preços para conter os aumentos, agora era simplesmente cortar a oferta da moeda pelo confisco monetário de aplicações financeiras, inclusive poupanças e contas-correntes. Sem dinheiro, não seria possível consumir. Sem consumidores, os preços deveriam estabilizar-se ou até cair. Não deu certo, pois não se atacavam as causas mais profundas, como o déficit público. Foi preciso algum tempo para termos a certeza de que o plano fracassara. Enquanto isso, o presidente dava mostras de confiança no futuro e em si mesmo. Dirigia carros possantes, pilotava lanchas, usava produtos importados (que se podiam adquirir no país desde o fim das reservas de mercado). A palavra *globalização* passava a integrar o vocabulário nacional. O mundo vinha até nós, e queríamos participar dessa modernidade. “Me passa o fax” era a senha dos iniciados nas maravilhas da comunicação moderna. Com dólares na mão, a classe média brasileira invadiu Miami, comprando desde tênis até apartamentos de luxo. O BNDES procurou tornar-se mais ágil. Criou o POC Automático, com o objetivo de apoiar com maior eficiência pequenos empresários. Em seu esforço de modernização, passou a condicionar todos os projetos a estudos de controle ambiental, impacto social e utilização magnética.

Fernando Collor, eleito com 53% dos votos em 1989, tinha toda a nação contra si em 1992 e foi levado a renunciar, acusado de corrupção. O país agiu com maturidade. Seguindo estritamente o preceito constitucional, colocou no Planalto o vice-presidente, Itamar Franco, que governou o país de 2 de outubro de 1992 a 1º de janeiro de 1995. Já não havia clima para planos mirabolantes que só combatessem os sintomas da inflação. Mas ela seria vencida, e o Brasil passaria a discutir seu destino de maneira mais construtiva e duradoura.

O afastamento do presidente da República e a ascensão do vice dentro do mais rigoroso cumprimento das regras mostrou aos brasileiros e à opinião pública internacional que o país poderia resolver seus graves problemas de forma conseqüente e duradoura.

Após alguns ministros da Fazenda que tiveram gestões curtas em meio à espiral inflacionária, assumiu a pasta em maio de 1993 o então chanceler Fernando Henrique Cardoso. Sob sua orientação, foi concebido, desenvolvido e depois implementado um novo plano de estabilização econômica. Era preciso encontrar a fórmula para recolocar o país na trilha da estabilidade e do crescimento e restabelecer enfim a confiança popular na moeda nacional.

Entre os autores do novo plano, estavam Edmar Bacha, Pêrsio Arida e André Lara Resende. A estratégia original previa uma fase de transição entre o período hiperinflacionário e a estabilidade monetária. Durante essa transição, todos os valores seriam convertidos segundo uma moeda transitória, a Unidade Real de Valor (URV).

Em 1994, o programa, que então se popularizou como “Plano FHC”, finalmente conseguiu controlar a inflação, livrando o país de um mal crônico. Nascia a nova moeda, o real. Na primeira gestão de Fernando Henrique Cardoso (eleito no primeiro

turno naquele mesmo ano e empossado em janeiro de 1995), o programa de estabilização passou a ser conhecido como Plano Real.

A partir de então, pôde-se planejar a retomada do investimento e do desenvolvimento. O Brasil afinal deixava para trás a “década perdida” e se engajava numa nova era de crescimento. Contudo, a vitória sobre a inflação só seria definitiva se fosse complementada por uma profunda reforma no papel e nas funções do Estado. Assim, o governo apontou a necessidade de reforçar o processo de desestatização, que já estava em curso sob a gestão do BNDES.

Com a estabilização da moeda, puderam destinar-se a objetivos mais construtivos o esforço e a energia das pessoas. Novidades vieram transformar o dia-a-dia da classe média: Internet, celulares, mapeamento do DNA, auto-ajuda, consultoria empresarial. O brasileiro retomou a discussão a respeito de seu destino. Prova disso foi o renascimento do cinema nacional, calcado sobretudo na história do país e em seu retrato atual. A nova safra de filmes e diretores surgiu com *Carlota Joaquina, O quatrilho, O que é isso, companheiro?, Canudos, Boleiros, Central do Brasil*.. Voltamos a ter orgulho de nosso cinema.

A seleção brasileira de futebol foi tetracampeã do mundo em 1994. Novos heróis esportivos surgiram e mobilizaram multidões. Entre eles, o tenista Gustavo Kuerten, que preencheu com simpatia e competência o vazio deixado pela morte de Ayrton Senna.

Por seu lado, o BNDES também passou por mudanças. O processo de privatização de empresas nas quais tinha participação foi tão bem-sucedido que, em 1990, o governo federal designou o Banco como gestor do Fundo Nacional de Desestatização, tornando-se o órgão responsável pelo suporte administrativo, financeiro e técnico do Programa Nacional de Desestatização. O primeiro (e emblemático) leilão foi a venda da Usiminas, em 1991. Para realizá-la com êxito, fez-se necessário superar enormes obstáculos e resistências inerentes à condução do processo. Uma dessas dificuldades era o desconhecimento da sociedade sobre as vantagens de transferir à iniciativa privada a responsabilidade pela produção de aço e outros bens, de modo que o Estado pudesse cuidar de suas atribuições específicas – educação, saúde, justiça, segurança.

Nos anos seguintes, o BNDES coordenou a privatização da siderurgia, da energia elétrica, da petroquímica, dos portos, das rodovias e das telecomunicações. Em 1993, por exemplo, já encerrara a privatização de todas as oito grandes empresas siderúrgicas, com o leilão da CSN, da Cosipa, da Companhia Siderúrgica de Tubarão, da Piratini, da Acesita, da Cosinor e da Açominas e com o início do processo de liquidação da Siderbrás, a *holding* que controlava o setor.

Em seguida, o Banco se dedicou à privatização dos outros setores. Em 1994, realizaram-se 22 leilões. Em 1995, com a venda da Espírito Santo Centrais Elétricas (Escelsa), o Programa de Desestatização inaugurou uma nova etapa: a privatização de empresas de serviços públicos. Uma mudança na legislação (a lei 8987/95) foi fundamental para definir o novo regime de concessão de serviços públicos, aplicável à energia elétrica e aos transportes (rodoviário, ferroviário e portuário). Nesse momento, informou-se igualmente que a Companhia Vale do Rio Doce faria parte do Programa. É também de 1995 o Programa do Governo Federal de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal dos Estados, graças ao qual seriam privatizadas, com o apoio do BNDES, várias distribuidoras estaduais de energia elétrica.

No ano seguinte, concluiu-se a privatização da petroquímica, e se obtiveram avanços significativos nas áreas da energia elétrica e dos transportes. O destaque de 1996 foi a passagem da Rede Ferroviária Federal SA (RFFSA) para a iniciativa privada. Naquela altura, 47 empresas já haviam sido desestatizadas.

Em julho de 1998, a venda das empresas do Sistema Telebrás gerou uma arrecadação de R\$ 22 bilhões, equivalendo a US\$ 19,2 bilhões (no câmbio da época). Talvez tenha sido essa a mudança que mais sensibilizou os brasileiros, pois logo se perceberam os efeitos positivos do surgimento de novas empresas no setor. Por força da concorrência, a aquisição de linhas telefônicas (até então tidas como “bens de capital”), tanto as fixas quanto as celulares, ficou muito mais acessível, democratizando o acesso da sociedade brasileira a um serviço essencial. Pouco antes da privatização, em certos bairros do Rio e de São Paulo, por exemplo, uma linha custava quase tanto quanto um carro popular.

A fim de popularizar o novo sistema e familiarizar os usuários com as mudanças introduzidas, lançaram-se concursos para a escolha dos nomes das novas empresas, e artistas de televisão foram convocados a explicar que, doravante, poderíamos até escolher as operadoras na hora de fazer ligações interurbanas.

O BNDES não ficou indiferente ao destino das companhias privatizadas. A maioria passou a usar os programas de crédito do Banco como qualquer empresa privada o faria. Cresceram expressivamente os investimentos na expansão e modernização da infra-estrutura e em setores industriais como o siderúrgico e o eletroeletrônico, por exemplo.

É nesse período que a curva dos desembolsos do BNDES muda de patamar, registrando um salto significativo. Entre os exercícios de 1993 e 1998, os desembolsos mais que quadruplicaram. Em 1993, foram liberados R\$ 6,73 bilhões (US\$ 3,22 bilhões). Em 1998, R\$ 27,79 bilhões (US\$ 16,34 bilhões). (Valores em reais de dezembro de 2001.)

Em 2000, empresas tão significativas para a história nacional como foram o Banespa e a Petrobras também se viram incluídas no Programa de Desestatização (no caso da Petrobras, com a venda de um lote de ações excedentes do controle da União) e contribuíram para que o valor arrecadado no ano atingisse R\$ 14,4 bilhões. A oferta pública de ações ordinárias da Petrobras (28,3% do capital votante), coordenada pelo BNDES, resultou numa receita de R\$ 7,2 bilhões (US\$ 4,032 bilhões). Foi a maior oferta pública já realizada na América Latina e a terceira maior operação de mercado de capitais nos países considerados emergentes. Foi também a primeira operação em que se permitiu o uso do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) para a aquisição das ações. O sucesso da iniciativa é comprovado pela adesão de mais de 313 mil trabalhadores que compraram ações com seus recursos do Fundo, triplicando a base acionária da Petrobras e tornando-a uma verdadeira empresa pública.

Em 1998, o BNDES contratou um consórcio de empresas especializadas para a execução do estudo dos Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento. O estudo teve o objetivo de contribuir para a elaboração do Plano Plurianual de Investimentos, também denominado “Avança Brasil”. O trabalho identificou oportunidades de investimentos públicos e privados no montante de US\$ 165 bilhões para o período 2000-7.

A partir de 1997, o Banco também se reestruturou para ampliar as operações de apoio ao exportador. O Programa de Financiamento à Exportações de Máquinas e Equipamentos (Finamex), criado em 1991, transformou-se em BNDES-Exim, que, além dos projetos de grande envergadura, passou a estar disponível para operações destinadas a pequenas e médias empresas em todos os setores da economia.

Ainda em 1997, o BNDES financiou a exportação de equipamentos para a hidrelétrica de Três Gargantas, uma das maiores usinas chinesas, com capacidade 50% superior à de Itaipu.

Outra operação também emblemática (1997-8) foi um financiamento de US\$ 1,1 bilhão à American Eagle, maior empresa de aviação regional no mundo, para a aquisição de aeronaves ERJ-145, fabricadas pela Embraer. Até aquela data, era a maior operação individual de financiamento na história do BNDES.

Em 1999, o BNDES-Exim financiou exportações para Cuba de ônibus fabricados no Brasil pela Mercedes-Benz e pela Busscar. Em 2000, participou dos projetos de desenvolvimento dos campos de Barracuda-Caratinga da Petrobras, com vistas a financiar a aquisição de equipamentos e serviços nacionais para que se construíssem dois navios-plataformas.

Ao fim da década de 90, os desembolsos do BNDES-Exim já representavam 25% do total de liberações do Banco.

Em 1993, com o objetivo de promover a desconcentração regional, priorizar o setor agropecuário e incorporar e difundir novos conhecimentos tecnológicos na área, o BNDES concedeu financiamentos a milhares de pequenos e médios produtores rurais do Rio Grande do Sul. Para o Nordeste, lançou-se no mesmo ano o Programa Nordeste Competitivo (PNC), com condições mais atraentes de prazo, custo e participação do Banco. O desenvolvimento da fruticultura em Petrolina (PE) é exemplo importante do sucesso desse programa. O PNC abrange também as operações realizadas no estado do Espírito Santo e nos municípios de Minas Gerais incluídos no Plano de Desenvolvimento do Nordeste.

Depois, foram lançadas iniciativas similares para o Norte (Programa Amazônia Integrada), a metade meridional do Rio Grande do Sul (Programa Reconvertul) e o Centro-Oeste (Programa Centro-Oeste). Na estrutura do Banco, foi ainda criada uma área para cuidar das questões do desenvolvimento regional. Em cinco anos (1997-2001), o BNDES desembolsou R\$ 23,1 bilhões para apoiar projetos no Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

O Banco passou a financiar também o comércio e os serviços. Veículos, embarcações de lazer, atacadistas de bebidas, parques de entretenimento, locações de bens e shopping centers foram alguns dos segmentos beneficiados.

Com tudo isso, o BNDES, que realizara cerca de 30 mil operações de financiamento na primeira metade da década de 90, fez no ano 2000 cerca de 105 mil operações, das quais 98 mil com as micro, pequenas e médias empresas (MPME).

Intensificaram-se as operações nesse segmento. Os desembolsos subiram ano a ano, e em 2000 já representavam 19% do total liberado. A constante preocupação do Banco em ampliar o apoio para as MPME o levou a aperfeiçoar os mecanismos de estímulo às instituições financeiras repassadoras de recursos. Foram estabelecidos novos procedimentos de concessão de limites de crédito para esses agentes, com uso subordinado ao desempenho na destinação dos recursos às MPME.

Em 1988, criou-se o Fundo de Garantia Para a Promoção da Competitividade (FGPC), também conhecido como “Fundo de Aval”. O objetivo era garantir por meio do compartilhamento do risco junto aos agentes uma parte do crédito oferecido às MPME. Outra medida que tem descentralizado e intensificado o atendimento aos pequenos empresários é a instalação de postos avançados do BNDES nas federações estaduais das indústrias e nas entidades empresariais de classe. O atendimento fica a cargo de equipes técnicas dessas instituições, treinadas pelo Banco.

No mercado de capitais, o BNDES tem procurado criar condições para a instituição de uma nova arquitetura societária, com adoção de práticas adequadas de governança corporativa, capazes de conduzir à democratização da propriedade do capital das empresas e à ampliação da base de investidores. Desde a década de 70, com a criação das subsidiárias Fibase, Embramec e Ibrasa, o Banco empenha-se em fortalecer o mercado de capitais brasileiro. Como vimos, aquelas três empresas, que com o processo de fusão ocorrido em 1982 formaram a Bndespar, tinham desde suas origens uma filosofia de atuação baseada na participação minoritária e transitória no capital das empresas e no incentivo à captação de recursos no mercado.

Ao longo dos anos, a Bndespar, como empresa de participação do Sistema BNDES, concentrou parte relevante de seus esforços na criação de produtos que contribuíssem para o desenvolvimento do mercado de capitais, atuando no apoio às pequenas e médias empresas através de capital de risco; produtos incentivadores de liquidez; governança corporativa; e criação e desenvolvimento da indústria de fundos fechados. Para atender ao segmento das pequenas e médias empresas, foram desenvolvidos programas de apoio direto: o Programa de Capitalização de Empresas de Pequeno Porte (Contec); o de Investimento em Empresas Emergentes; e o de Apoio às Novas Sociedades Anônimas. Ante a necessidade de ampliar as atividades de capital de risco, o Banco passou a desenvolver a vertente de atuação indireta através de fundos de investimento fechados administrados por terceiros: os Fundos Regionais de Empresas Emergentes e os Fundos de Empresas Emergentes de Base Tecnológica. A partir dessa experiência, foram criados os programas de investimento em fundos de *private equity*, em fundos de liquidez/governança e no setor de petróleo e gás. O BNDES também participou ativamente do processo que levou à reformulação da Lei das Sociedades Anônimas.

Fiel ao compromisso com o desenvolvimento sustentável, o BNDES deu mais um passo para aprimorar suas iniciativas de indução à proteção do ambiente: desde o início da década de 90, as operações de financiamento passaram a receber classificação segundo a relevância do impacto ambiental. Estabeleceram-se condicionantes específicas para apoio a setores que causam maior impacto ambiental, como a produção de ferro-gusa, as serrarias, a exploração de matas nativas, o garimpo e a mineração com lavra rudimentar.

A ação financiadora do Banco na área ambiental se expressa em três vertentes principais: condiciona o crédito ao cumprimento da legislação ambiental; oferece recursos para a execução de projetos de adequação da empresa às normas ambientais; e financia empreendimentos de recuperação e conservação ambiental com retorno econômico. Nos últimos dez anos, o Banco liberou o equivalente a US\$ 6 bilhões para financiar investimentos na área ambiental em todo o país, o que representou cerca de 6% dos desembolsos totais.

Outro aspecto marcante da atuação do BNDES nos anos 90 foi a criação de uma linha de microcrédito, o Programa de Crédito Produtivo Popular. Ele se inspira no que ficou conhecido como Banco do Povo, uma experiência muito bem-sucedida que, iniciada em Bangladesh (com o Gramenn Bank), pode ser adaptada a nossas necessidades. Trata-se de financiamentos de pequenos valores, oferecidos a microempreendedores de baixa renda. O Programa tem excelente retorno, pois apresenta baixo índice de inadimplência e gera uma transformação social ampla e imediata.

O microcrédito é uma das muitas formas de atuação do BNDES em apoio ao desenvolvimento social e urbano. As aplicações sociais englobam todos os investimentos que têm impacto direto no desenvolvimento social e na melhoria da qualidade de vida da população, abrangendo, além do microcrédito, operações nas áreas de saúde, educação, agricultura familiar, gestão municipal, geração de emprego e renda e infra-estrutura urbana (saneamento básico, transportes urbanos e “projetos multissetoriais integrados”). A diretriz que orienta essas aplicações é apoiar preferencialmente projetos que sejam inovadores e bem-sucedidos e possam servir de referência para o desenvolvimento de ações similares em outras regiões, de forma a disseminar experiências pioneiras em políticas e práticas sociais.

Alguns programas sociais do Banco se realizam “a fundo perdido”, com recursos provenientes de parte do lucro da instituição, que constitui o Fundo Social. A mais importante dessas iniciativas é o Programa de Apoio a Crianças e Jovens em Situação de Risco Social. Em sua primeira etapa, o Programa aplicou R\$ 130 milhões, divididos entre cerca de cem projetos, que atenderam a 2 milhões de crianças e adolescentes em 370 municípios. A maior parte dos recursos destinou-se a serviços de saúde, educação e entidades assistenciais.

Os projetos educacionais variam segundo as necessidades de cada região. Podem oferecer cursos de alfabetização, reforço escolar, profissionalização, atividades artísticas e conservação da identidade cultural da comunidade. Na área da saúde, os serviços abrangem o atendimento médico ambulatorial, o acompanhamento pós-internação hospitalar, o apoio a pacientes com doenças de tratamento prolongado (como o câncer, por exemplo), a recuperação de usuários de drogas e o apoio a portadores de deficiência.

Muitos desses projetos foram premiados pela excelência de seus serviços. Um deles é um programa de cuidados com bebês prematuros, o Método Mãe-Canguru. No Brasil, a maioria das mortes de bebês prematuros resulta das más condições de atendimento à gestante, à parturiente e ao recém-nascido. Com o Mãe-Canguru, que promove o contato mais intenso entre mães e bebês, aumentaram sensivelmente os índices de sobrevivência e de crescimento saudável das crianças. Em 1997, o projeto recebeu o Prêmio de Gestão Pública da Fundação Ford-FGV.

Com a criação de uma área para assuntos fiscais, o BNDES deu apoio fundamental ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão na elaboração do projeto da Lei de Responsabilidade Fiscal e em sua respectiva implementação. Também desenvolveu o site *Banco federativo*, que disponibiliza uma biblioteca virtual com textos legais, estudos e memória legislativa. A proposta de implantar uma lei que instaurasse outro regime fiscal no Brasil buscava desenvolver uma nova cultura nessa área. Um regime de gestão responsável das finanças públicas significaria instituir princípios permanentes e instrumentos modernos que se sobrepusessem e delimitassem a

estratégia fiscal mais imediata, assegurando o equilíbrio de longo prazo. Atualmente, tanto a sociedade brasileira como os órgãos multilaterais envolvidos com aspectos econômicos já reconhecem os enormes benefícios que essa lei vem produzindo na credibilidade e nas expectativas favoráveis para o futuro de nossa economia. A lei fixa diversos mecanismos e conceitos voltados para garantir a transparência fiscal, como, por exemplo, o amplo acesso público a informações confiáveis e atualizadas. Além disso, propôs-se um sistema de sanções e punições que prevê penalidades para as entidades públicas e os governantes que se comportem em desacordo com os princípios e os limites da gestão fiscal responsável.

Uma linha de crédito, o Programa de Modernização da Administração Tributária Municipal (PMAT), apóia projetos com o objetivo de elevar o grau de eficiência fiscal das prefeituras, considerando o grande potencial de geração de receita tributária própria que é inexplorado pelos municípios. Executados esses projetos, o aumento médio da receita municipal é de 60%. Em alguns casos, esse aumento ultrapassa os 100%, como em Belém (141%), Fortaleza (140%) e Petrolina (126%). Dentre os resultados alcançados, destacam-se também a melhoria do atendimento ao contribuinte, a capacitação do corpo funcional das prefeituras e o acesso a técnicas de inteligência fiscal.

Para estar completo, o resgate da cidadania passa obrigatoriamente pela preservação da memória. Memória da comunidade, memória da região, memória do país como um todo. Desde 1997, o BNDES vem dando o suporte financeiro necessário a importantes projetos de restauração de itens tombados pelo Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). Nos últimos cinco anos, foram apoiados 53 projetos, no valor de R\$ 31 milhões (US\$ 19,8 milhões). Dentre os complexos arquitetônicos beneficiados, destacam-se o Arquivo Nacional e as igrejas de Santa Luzia e de Nossa Senhora da Lapa dos Mercadores (Rio de Janeiro); a igreja de Nossa Senhora do Rosário (Ouro Preto, MG); a igreja matriz de Tiradentes (MG); o Teatro Santa Isabel (Recife, PE); e o Farol da Barra e a igreja da Ordem Terceira de São Francisco, no Pelourinho (Salvador, BA).

Desde 1995, o BNDES vem apoiando o cinema nacional. Ele investe na produção de filmes de ficção e de documentários de curta, média e longa metragem. Até o exercício de 2001, já tinham sido investidos cerca de R\$ 34 milhões (US\$ 19,7 milhões), contemplando 132 produções.

Criar e preservar. Este passou a ser o binômio que norteou a ação cultural do BNDES nos últimos anos do século e que a norteia no novo milênio.

## **Outros Tempos**

*Carlos Heitor Cony*

"Governador 35."

O chefe de reportagem discara antes o O6, que dava acesso aos telefones de manivela das ilhas do Governador e de Paquetá. A telefonista atendia e completava a ligação introduzindo um fio num buraquinho de sua mesa. Naquela noite dos anos 50, estava cansada, o marido tivera um troço, levou-o ao Hospital Furquim Werneck para uma

nebulização de emergência. Caindo de sono, ela enfiou o fio da ligação na mesa ao lado. Ouviu a resposta:

“Paquetá 35”.

Abriam-se duas vagas no mercado de trabalho: uma, na Companhia Telefônica, que demitiu a telefonista. Outra, na redação do Correio da Manhã, que demitiu o repórter que cobria o aeroporto do Galeão e morava perto, no Jardim Guanabara, na mesma ilha do Governador.

Um avião da Panair tentara levantar vôo, o piloto bobou na velocidade e deu com os burros literalmente n'água. O Correio teve de se limitar à cobertura fria, chupada de outros jornais e das rádios. O repórter alegou que não tinha sido avisado, o telefone dele era “Governador 35”, quem atendera no “Paquetá 35” fora um aposentado da Prefeitura que, com excelente razão, mandara o chefe da reportagem tomar naquele lugar. Corte para início dos anos 2000.

O mesmo repórter está em Roma, conversando com um cardeal seu amigo. Apesar dos pesares, ele dera a volta por cima e prosperara na vida e no ofício, tinha agora um programa de rádio diário, que ia ao ar pela manhã. Em Roma eram treze horas e ele almoçava com o cardeal no Alfredo, que caprichava no fettucine que lhe dera fama.

O celular do repórter toca. Além, muito além do horizonte, milhas e milhas de oceano no meio, o estúdio em São Paulo o coloca em escuta. Em apenas cinco minutos, ele terá de comentar a pauta que lhe passam: uma cantora mexicana, presa na Polícia Federal, está grávida de um carcereiro ou de um outro prisioneiro?

O cardeal ouve o comentário do repórter e fica ruborizado. Abaixa os olhos e enfrenta com valentia o majestosíssimo fettucine romano. O repórter desliga o celular. Ganhou seu dia, mereceu seu salário. Mas, de repente, a âncora da memória trava a sua tranqüilidade. E se dependesse do “Governador 35”, de uma telefonista insone porque o marido tivera uma sufocação durante a noite?

Levou o cardeal de volta até a Porta Angelica, no Vaticano. Tinha agora a tarde livre. Depois de pagar tributo a Deus, via cardeal da Santa Madre Igreja, bem que podia sacrificar ao Demônio um pecado que não fosse da gula.

A primeira coisa que fez, ao entrar na casa daquela amiga que conhecera em Florença, foi desligar o celular. Ele se sentia docemente plugado, via satélite. Sua mulher, que não morava mais na ilha do Governador mas no Leblon, podia ligar para dizer que estava com saudade. Ou para perguntar o que ele estava fazendo.

Bons tempos em que, por causa da deficiência nas telecomunicações, quando não havia satélites nem discagem direta, perdia-se o emprego mas não se perdia a mulher. O Brasil melhorara nos últimos cinquenta anos. Quem não melhorara fora ele. Continuava o mesmo.

*O BNDES é um dos principais responsáveis pela democratização do acesso dos brasileiros aos serviços de telefonia: apoiou a privatização do setor e financiou a significativa expansão das telecomunicações brasileiras.*



## 2002

O ano de 2001 foi marcado por recordes no BNDES. Os desembolsos somaram R\$ 25,7 bilhões (US\$ 10,9 bilhões). O número de operações chegou a 144 mil, das quais 137 mil realizadas com as micro, pequenas e médias empresas. Os desembolsos para esse segmento totalizaram R\$ 5,8 bilhões (US\$ 2,5 bilhões) e representaram 22,5% do total de aplicações do Banco.

Os desembolsos em 2001 possibilitaram criar ou manter 2,7 milhões de empregos efetivos (os diretos, os indiretos e os gerados pelo chamado "efeito-renda"), calculados com base num modelo de geração de empregos desenvolvido pelo BNDES.

Foram liberados R\$ 6 bilhões (US\$ 2,6 bilhões) para financiar as exportações, o que representa 23% do total de liberações do BNDES.

Os setores produtivos (agropecuária, indústria, comércio e serviços) receberam R\$ 11,8 bilhões (US\$ 5 bilhões) para investimentos de implantação e expansão de suas atividades.

As liberações para projetos de desenvolvimento social e urbano somaram R\$ 1,1 bilhão (US\$ 0,5 bilhão). Em 2001, realizaram-se cerca de 90 mil operações de crédito com microempreendedores de baixa renda. O valor médio por operação foi de R\$ 1155,00 (US\$ 492). Cerca de 53% dos tomadores são mulheres, e 75% provêm da economia informal.

O BNDES participou ativamente do esforço governamental para enfrentar e superar a crise de oferta de energia elétrica. Criou uma área de energia e programas específicos para apoiar investimentos em projetos de pequenas centrais hidrelétricas, de cogeração a gás, de fontes alternativas de energia e de conservação. Também promoveu mudanças operacionais para melhorar as condições de apoio e dar agilidade à tramitação dos projetos.

No início de 2002, a carteira total de projetos financiados no setor de energia somava R\$ 10,9 bilhões (US\$ 4,6 bilhões), o que representa investimentos de R\$ 26,9 bilhões (US\$ 11,5 bilhões) em oitenta projetos de expansão do sistema elétrico brasileiro.

No âmbito da privatização, o BNDES coordenou a conclusão desse processo na Companhia Vale do Rio Doce, realizando a oferta pública que pulverizou 27,4% do capital votante da empresa. Foi a segunda operação em que os trabalhadores puderam usar seu FGTS: 729 mil deles adquiriram ações com esse recurso. A operação gerou receita de R\$ 4,5 bilhões (US\$ 1,9 bilhão).

Desde 1991, o programa de privatização já arrecadou o equivalente a US\$ 105,3 bilhões, com a venda de participações minoritárias e a transferência de cerca de 120 empresas para o setor privado.

Em 2001, o BNDES obteve da Moody's, uma das maiores agências de *rating* do mundo, a classificação A2 em moeda local na escala global. Isso coloca o Banco como a melhor empresa no patamar de risco de crédito dentre as brasileiras avaliadas.

O Plano Estratégico do BNDES 2000-5 redefiniu os princípios que regem as atividades do Banco. Ele estabeleceu que, nesse período, o Banco atuará em sete dimensões prioritárias: desenvolvimento social; infra-estrutura; exportações; modernização dos setores produtivos; MPME; atuação regional; e privatização. O fortalecimento do mercado de capitais será fator-chave para atingir as metas estabelecidas pelo Plano e consubstanciadas na chamada "Visão 2005".

A "missão" do BNDES foi reformulada e, pela primeira vez, incorporou de forma explícita a prioridade ao social, ao desenvolvimento regional e à geração de emprego,

com a meta de promover o desenvolvimento do país, elevando a competitividade da economia brasileira, priorizando tanto a redução de desigualdades sociais e regionais quanto a manutenção e geração de emprego.

O Plano Estratégico definiu uma Agenda de Mudanças, com três vertentes: o Foco no Cliente, traduzido em novas práticas de crédito, novos procedimentos gerenciais e nova estrutura organizacional; a Gestão do Conhecimento, através da implantação de um sistema integrado de informações gerenciais e do desenvolvimento de práticas de produção e administração do conhecimento; e a Valorização das Pessoas, com a execução de um plano de desenvolvimento de competências e medidas que assegurem a renovação e a qualificação do quadro de pessoal.

O BNDES tem hoje um moderno portal na Internet, com marca própria, prestando contas à sociedades sobre a administração responsável dos recursos públicos. De forma detalhada, o portal disponibiliza dados sobre a atuação do Banco, as linhas de financiamento e a forma de acessá-las, bem como o acervo de conhecimento produzido pela instituição. Destaca-se

ainda a página do "BNDES Transparente", na qual se podem consultar todos os contratos e todas as compras da instituição.

A "Visão 2005", contida no Plano Estratégico 2000-5, prevê para o desenvolvimento social e urbano o maior índice de crescimento de desembolsos e investimentos dentre todas as dimensões da atuação do BNDES, passando para 16,7% do total de desembolsos em 2005, ou seja, cerca de R\$ 5 bilhões.

Mesmo partindo de uma base elevada de desembolsos, que se expandiram sistematicamente nos últimos anos, o Banco prevê um crescimento consistente de suas aplicações até 2005. "O BNDES promoverá em 2005 a realização de R\$ 75 bilhões de investimentos na economia brasileira, através do efeito multiplicador de seus desembolsos (EMD) de R\$ 30 bilhões", afirma o Plano Estratégico.

A realidade brasileira seria outra não fosse a presença modernizadora do BNDES no processo de industrialização. Assim como atuou na área econômica, apoiando a produção, a indústria, a infra-estrutura, os serviços, a exportação e a tecnologia, o Banco está hoje em condições de também apoiar as novas aspirações de justiça social e desenvolvimento cultural no Brasil. Com cerca de 1 700 funcionários, um ativo de UR\$ 113 bilhões (US\$ 49 bilhões) e carteira de créditos da ordem de R\$ 87 bilhões (US\$ 37 bilhões), o BNDES poderá dar o impulso decisivo a essa nova etapa do desenvolvimento do país, como tantas outras vezes ocorreu ao longo do primeiro meio século de atividade.

O BNDES é hoje uma instituição dinâmica e moderna, que continua desbravando novas fronteiras na busca pelo crescimento do país. Para a construção do futuro, a cada passo surgem novos desafios. Presente em todos os setores, atento aos reclamos e às demandas da sociedade, o BNDES promove o aumento da competitividade e o fortalecimento da economia nacional; apóia o avanço social e a cultura; e contribui para ampliar o acesso de todos os cidadãos a uma vida melhor, com mais educação, mais saúde, mais emprego, mais renda e mais cidadania. É o efeito social do desenvolvimento. É essa a missão do BNDES, na jornada de mais cinquenta anos que ele agora inicia.

*A realidade brasileira seria outra não fosse a presença modernizadora do BNDES.*

## ENTREVISTAS E DEPOIMENTOS

### O DESTINO DO BANCO DE DESENVOLVIMENTO

O Presidente da República sancionou sexta-feira um dos atos legislativos que maior repercussão poderão ter no futuro do país: a lei que cria o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico.

Esse Banco será o órgão oficial financiador dos projetos de reequipamento dos portos, das ferrovias, da navegação, que a Comissão Mista Brasil - Estados Unidos está elaborando em ritmo acelerado, e enviando ao Banco Internacional ou ao Banco de Exportação e Importação, para que estes concedam os créditos em dólares necessários à sua consecução.

Duas serão, portanto, as nossas fontes de financiamento: aqueles bancos estrangeiros, que farão o financiamento em dólares, e o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico, criado sexta-feira, que fará o financiamento em cruzeiros. Esses cruzeiros provêm, principalmente, do imposto adicional sobre a renda, que o Congresso decretou para o fim especial de atender às necessidades do reaparelhamento do país.

É, assim, o Banco de Desenvolvimento um elo fundamental do plano econômico financeiro do Governo, executado pelo ministro da Fazenda. O Sr. Getúlio Vargas, dando vida ao novo estabelecimento, pratica um ato de Governo, cujo alcance histórico só com o passar dos anos se revelará integralmente.

Não é possível pressentir, nos dias de hoje, esse alcance, sem atentar em alguns fatos fundamentais.

O primeiro é a crise peculiar da economia brasileira de hoje, crise que o Sr. Ricardo Jafet definiu, certa vez, com muita facilidade, como "crise de estrangulamento". Essa crise é uma consequência da expansão econômica em que nos achamos. Surgem, em torno de nós, diariamente, novas iniciativas. O poder de consumo sobe. Não há falta de empregos, a não ser em algumas regiões, de vida mais atrasada. Mas dois ou três pontos vitais da estrutura econômica não oferecem, não podem oferecer elasticidade para acompanhar essa expansão generalizada: tais pontos são, sobretudo, a energia elétrica e o transporte.

A energia elétrica não pode aumentar senão com investimentos consideráveis em novas barragens e usinas geradoras. A que existe está esgotada. Qualquer fábrica nova em São Paulo ou Rio tem de arrebatá-la de quem precisa, a algum consumidor já existente.

O transporte marítimo ou ferroviário também não pode dar mais do que hoje oferece. Novos navios sem obras portuárias consideráveis seriam simples e custosos armazéns flutuantes, para aumentarem nos portos deficientes e abarrotados, as "filas" de descarrega. E as ferrovias reclamam novos trilhos, novos vagões, novas locomotivas. Se hoje crescesse substancialmente a nossa produção de alimentos no interior, é provável que essa riqueza se perdesse no funil indilável do transporte por terra ou por mar.

Eis porque é justo falar de "pontos de estrangulamento". O que cresce é estrangulado na fase de transporte ou de utilização da energia. Daí o perigo dos salários altos, das concessões imoderadas de crédito aos produtores, dos lucros excessivos. Todo esse poder monetário, não podendo criar nem transportar novas riquezas, vai se exercer na procura desenfreada das existentes, alimentando uma batalha de preços mais e mais altos.

O Banco de Desenvolvimento, como os trabalhos da Comissão Mista, vem operar precisamente sobre os "pontos de estrangulamento" - sobre a energia, os portos, o transporte marítimo e ferroviário. Sua tarefa inicial traduz, portanto, uma visão cor-

reta da realidade brasileira, cuja formulação desde a IV Reunião de Consulta dos Chanceleres Americanos, em março do ano passado, ainda é, até este momento, a contribuição mais valiosa do atual governo à solução de nossos problemas.

Mas não ficará na tarefa inicial o Banco de Desenvolvimento. Os cruzeiros que ele aplicar voltarão à sua caixa, e assim se manterá em circulação, reinvestindo-se periodicamente, uma importante massa de financiamento, que irá beneficiar serviços públicos, industriais, pecuária, agricultura.

Um instrumento poderoso de suplementação da iniciativa privada e de disciplina da iniciativa pública, está criado, e em condições de corrigir ou ajudar a corrigir muitos dos males crônicos de que sofremos.

É agora indispensável que o Governo, na escolha dos administradores do novo Banco, não se deixe levar por critérios políticos ou pessoais, mas pela preocupação única de encontrar homens adequados a tão difíceis funções. Esses homens devem reunir os atributos da idoneidade moral absoluta, consagrada pelo respeito público, e da experiência em assuntos técnicos, industriais e financeiros, como aqueles de que o Banco tratará.

A criação de cargos como os de direção de Bancos oficiais expõe sempre os governos ao risco de quererem utilizá-los para resolver situações partidárias, para recompensar ou aproveitar pessoas, em funções de critérios políticos. Seria melhor que a União pensionasse tais pessoas, sem exigir delas qualquer trabalho, do que expor o serviço público à ineficiência e aos prejuízos, para aproveitá-los.

O Sr. Getúlio Vargas não pode permitir, porém, que o novo instrumento, tão essencial ao êxito de sua política econômica, corra o risco de corromper-se por obra de uma direção conscientemente infeliz.

*O Globo*, 25 de junho de 1952

### **Celso Lafer**

*Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (1999), atual Ministro das Relações Exteriores*

O BNDES foi criado no segundo governo Vargas pelo então ministro da Fazenda, Horácio Lafer. A preocupação de Horácio Lafer com o crédito especializado, tendo em vista o desenvolvimento do país, remonta à Constituinte de 1934, durante as intervenções que fez como deputado. Na década de 40, também como deputado, publicou um livro importante, *O crédito e o sistema bancário no Brasil*, com base num relatório apresentado à Comissão das Finanças. Ele discutia a criação de um Banco Central e, ao mesmo tempo, falava da importância de bancos especializados para o desenvolvimento futuro do país. As propostas iam além do que existia em matéria de crédito comercial e do que já fazia o Banco do Brasil. Portanto, sempre foi tema da trajetória pública de Horácio Lafer a preocupação com instituições de créditos apropriadas para o desenvolvimento. Prova disso é que, em sua gestão na Fazenda, dedicou-se a criar duas instituições do gênero. Uma foi o Banco do Nordeste, e a outra, o BNDES.

Documento também importante é uma carta de Oswaldo Aranha a Getúlio Vargas, relatando a conversa de Aranha com Lafer sobre qual seria a atuação deste na Fazenda. A carta descreve uma ação dividida em três vertentes. A primeira, que chamavam 'vertente Campos Sales', era a ênfase nas finanças públicas e no controle da inflação. A segunda era a preocupação em realizar obras e ações necessárias ao desenvolvimento, aquilo que Lafer chamava 'um momento Rodrigues Alves'. E a terceira era a preocupação social, que se mostrava natural ao presidente Getúlio e

que Lafer procuraria instrumentar por meio do Ministério. Assim, o BNDES estava bastante ligado às iniciativas de Horácio Lafer para planejar o desenvolvimento e a industrialização do país. Ademais, a origem do Banco se encontrava intimamente relacionada à Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Ao contrário de outras iniciativas, a Comissão Mista oferecia não um diagnóstico, mas um conjunto de projetos, voltados para nossos pontos de estrangulamento. O objetivo do ministro era levar adiante o chamado Plano Nacional de Reparcelamento Econômico, ou Plano Lafer.

A fim de viabilizar tais projetos, precisava-se de apoio externo, que foi negociado junto ao Banco Mundial e ao Eximbank. Em contrapartida, faziam-se necessários fundos nacionais, e um deles era justamente o de Reparcelamento Econômico. Resultante de uma negociação com o Congresso, ele se traduziu num adicional restituível sobre o Imposto de Renda, mais 3% sobre as reservas e lucros das seguradoras. As atividades iniciais do Banco, se viram afetados pelo fato de que a colaboração internacional, não se materializou nos volumes esperados. Entretanto, foram a base inicial do BNDES, muito importante para a execução do Programa de Metas, já no governo JK, que tomou como ponto de partida os projetos da Comissão Mista. Uma das iniciativas de Juscelino, foi estender por dez anos aquele adicional restituível. Ao mesmo tempo, canalizou para o BNDES uma série de fundos que, na época, eram essenciais ao processo orçamentário. Entre esses fundos, havia o Rodoviário Nacional, Federal de Eletrificação, o Portuário Nacional etc. Com eles, o BNDES se tornou uma agência-chave para a promoção daquele grande plano de desenvolvimento.”

### **Celso Furtado**

#### **Economista, primeiro ministro do Planejamento do governo brasileiro**

Quando fui trabalhar na Cepal, a Comissão Econômica Para a América Latina, a idéia de planejamento estava no ar, em relação ao Brasil e a todos os países do chamado Terceiro Mundo.

Na Cepal, em Santiago do Chile, constituiu-se um grupo para estudar o problema. Coube-me chefiar esse grupo. Durante dois ou três anos, nós nos concentramos em examinar a literatura existente sobre técnicas de planejamento. Assim, elaboramos um manual que veio a ser chamado Técnica de programação.

No Brasil, com a eleição de Getúlio Vargas, implementou-se uma política de industrialização. A idéia era dar a um banco de desenvolvimento, o BNDES, funções importantes para criar uma base econômica moderna no país. As experiências da Nacional Financiera, no México, e da Corporación de Fomento, no Chile, demonstravam que um banco de desenvolvimento é o mais importante instrumento de política de industrialização em países subdesenvolvidos. Roberto Campos, que trabalhava nas Nações Unidas e sabia o que tínhamos feito na Cepal, foi ao Chile conversar comigo e ver que cooperação poderia haver entre a Cepal e o novo órgão de desenvolvimento a ser criado. Raúl Prebisch se entusiasmou com a idéia de aplicar a técnica desenvolvida pela Cepal num país importante como o Brasil. E sugeriu então que se constituísse o Grupo Misto Cepal-BNDE, que me coube dirigir. Eu já conhecia um pouco as técnicas de planejamento francesas, pois havia estudado na França e tido contato com o Commissariat du Plan. Estava informado sobre o que chamavam ‘planejamento indicativo’. Interessara-me também pela experiência dos países socialistas, embora fosse evidente que o planejamento rígido deles não correspondia à nossa realidade. Mas não se dispunha de literatura sobre o assunto.

Decidimos então elaborar uma técnica baseada na experiência da França e na da Holanda. O problema era que a técnica desses países requeria um modelo macroeconômico mais sofisticado do que dispunham os latino-americanos. Foi essa a maior dificuldade. Um exemplo: como medir a produtividade média do capital, chamada produtividade social do capital? Não havia cálculos suficientemente sofisticados. Também era necessário medir a taxa global de investimento na economia, e muitos países não tinham ainda a contabilidade social e nacional que têm hoje. Era um desafio porque a técnica que estávamos elaborando devia ser utilizada com recursos muito aproximativos. Mas estes também estavam melhorando. Suprimos a falta de um cálculo de renda nacional com uma estimativa do que chamamos de disponibilidade de bens – um cálculo em que não entravam serviços, muito mais difíceis de medir.

Avançamos, assim, metodicamente. E o que viemos fazer no Brasil foi a primeira aplicação mais aprofundada dessa técnica de planejamento. Já a tínhamos adotado no Chile, e os argentinos também estavam começando a aplicá-la. Mas aqui, com uma instituição com recursos como os do BNDES, pudemos ir mais longe. Em dois anos, conseguimos aplicar à realidade brasileira a metodologia do planejamento, que a Cepal e também o Banco viriam a difundir em seguida.”

### **Roberto Campos**

*Economista, presidente do BNDES (1958-9), ministro do Planejamento (1964-7)  
Depoimento concedido ao Projeto Memória do BNDES, 1982*

Sem dúvida, o BNDES exerceu uma função importante como parceiro da indústria brasileira. De início, ele se dedicou às atividades de infra-estrutura, como herdeiro da Comissão Mista. Uma das primeiras preocupações de Lucas Lopes, por mim partilhada, foi justamente a retomada dos projetos arquivados da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos que se relacionavam à infra-estrutura.

Isso foi possível porque, na posse, o presidente Juscelino promoveu no Rio uma reunião com o vice-presidente americano, Richard Nixon, e com o secretário-assistente de Estado, Henry Holland, para ouvir das autoridades econômico-financeiras as propostas de política econômica brasileira e os pedidos de financiamento.

Lucas Lopes e eu – o ministro da Fazenda, José Maria de Alkmim, também era da delegação – apresentamos um planejamento muito cuidadoso, desenvolvido durante a campanha e a fase da posse. Era um planejamento bem detalhado da economia brasileira, com a atualização dos projetos arquivados da Comissão Mista. Isso impressionou bastante os delegados americanos.

O Eximbank, esquecendo as antigas inibições e tendo em vista a continuada relutância do Banco Mundial em financiar o Brasil, assumiu a responsabilidade de financiar vários dos projetos da Comissão. Assim, conseguimos um empréstimo de US\$ 176 milhões, mais um crédito rotativo de US\$ 50 milhões, para atender a problemas de balanço de pagamentos.

O passo seguinte, depois de atacados os problemas da infra-estrutura, seria obviamente a diversificação industrial. A função do BNDES como promotor industrial foi particularmente importante. Em rigor, o Plano de Metas foi executado pelo Banco. Era o BNDES que instrumentava os diferentes grupos executivos e grupos de trabalho. Como se sabe, o Banco tornou-se o fulcro da chamada ‘administração paralela’. Juscelino não queria amarrar-se à costumeira burocracia atomizada. A idéia dos grupos executivos era concentrar-se em grupos secretariados pelo BNDES e, portanto, beneficiados da logística e da infra-estrutura do Banco e reunir neles os representantes de diferentes ministérios, de modo a

chegar a uma decisão conjunta. Sem isso, teria sido extremamente difícil executar o Plano de Metas.”

### **Cleantho de Paiva Leite**

*Diretor do BNDES (1953-62)*

Depoimento concedido ao Projeto Memória do BNDES, 1982

O segundo governo Vargas foi inaugurado num contexto de crise internacional originada pela Guerra da Coréia e dominado pelos ideais de promoção de desenvolvimento econômico que tinham se acentuado com a criação das Nações Unidas e da Cepal. A necessidade de investimentos em infra-estrutura que criariam as condições para os investimentos privados e redução da dependência com relação aos mercados externos (a velha desigualdade entre países exportadores de matéria-prima e países industrializados) eram alguns dos conceitos que inspiravam a política econômica do presidente Vargas. Mas não houve, nesse governo, um plano estrutural como aquele que se tornou popular no governo Kubitscheck, o Plano de Metas. Nem tão pouco havia o chamado Plano Salte, que era o que existia no governo Dutra, isto é: planos setoriais e mal financiados. O governo Vargas foi um governo intermediário entre a pouca seriedade de projetos que caracterizou o Plano Salte e a preocupação com a abrangência que caracterizou o Plano de Metas. No governo de Café Filho, logo após o suicídio de Getúlio, foi criada uma comissão de indústria de base, quase um subproduto da Comissão de Desenvolvimento Industrial, da qual participava um representante do BNDES. Essa comissão recomendou prioridade em três projetos, todos voltados para mecânica pesada. A importância do BNDES na economia do Brasil dos anos 50 foi decisiva em três aspectos. Em primeiro lugar, havia o fato de que o Banco se constituiu no primeiro núcleo de análise racional de problemas econômicos do Brasil com uma vinculação prática, chegando a tirar conclusão dessas análises, e partindo para a ação através do financiamento de projetos de desenvolvimento econômico. Não era uma análise puramente acadêmica ou inconseqüente. Eram análises elaboradas com base na técnica de análise de projetos que nos foi transmitida pela Comissão Técnica Brasil-Estados Unidos, absorvendo a experiência da Cepal, atendendo às exigências das instituições internacionais de financiamento etc. O segundo aspecto foi a criação de uma consciência nacionalista dos problemas brasileiros. Tínhamos a crise do sistema mundial que se acelerou a partir da Guerra da Coréia, com a crescente identificação de uma área de conflito entre os objetivos nacionais e os interesses consolidados nos países industriais. O BNDES teve papel muito importante na formação dessa consciência nacionalista das nossas prioridades e dos nossos desafios. O terceiro aspecto foi a contribuição de pessoal do BNDES em instituições como o Banco do Nordeste, os bancos regionais, os bancos estaduais de desenvolvimento. Num país das dimensões do Brasil, a criação de núcleos de estudos de programas e de ações de desenvolvimento nas regiões foi, em grande parte, produto da multiplicação da ação do BNDES.”

*Eugênio Gudín*

*Economista, representante brasileiro no Fundo Monetário Internacional – FMI e no Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento – Bird (1951-4)*

Depoimento concedido ao Projeto Memória do BNDES, 1982

O BNDES foi criado ao mesmo tempo que se fazia também a Petrobras, e eu não tinha razão apriorística nenhuma para dizer que o Banco seria um fracasso. Chamei

os homens que me pareceram os melhores para ocupar aqueles cargos no Brasil. Glycon Paiva seria presidente do Banco, e Roberto Campos, diretor-superintendente.

Nunca me ocorreu acabar com o Banco. Fazer isso teria sido acabar com uma fantasia. Só se economizariam funcionários, o que era coisa pouca. Seria uma arbitrariedade, e preferi guardar meu prestígio para fazer alguma outra, maior.

A vocação econômica de um país é aquela para a qual ele dispõe dos fatores de produção correspondentes. Caso se conte com matéria-prima adequada e próxima e se tenham em quantidade engenheiros, torneiros, técnicos, desenhistas e assim por diante, pode-se partir para a indústria.

Um exemplo foi o minério de ferro. Há minério em Minas, do lado de Paraopeba, no vale do Rio Doce. Ali, larga-se um vagão carregado de minério e ele vem praticamente sozinho, por gravidade, ao porto de Vitória ou ao de Tubarão, que ficam lá perto. Quer dizer, frete zero! E olhe que, numa mercadoria de pouquíssimo valor, o frete representa muito.”

### **José Roberto Mendonça de Barros**

*Economista e consultor*

A fundação do BNDES em 1952, junto com a da Petrobras em 1953, foi um marco no processo de industrialização do Brasil. Sabemos que, de 1930 a 1950, consolidara-se a idéia de que o país só teria futuro se contasse efetivamente com uma base industrial mais desenvolvida. Havia grande descrença quanto à exportação de produtos primários, e o chamado modelo da Cepal, exposto por Raúl Prebisch, veio ainda propugnar que, por conta da secular perda de valor daqueles produtos, os países só conseguiriam crescer de verdade se desenvolvessem a indústria. Isso se aplicava especialmente aos de população grande, como era o caso do Brasil.

Entretanto, a base industrial teria de ser promovida. Ela não apareceria no tamanho e na densidade desejados se não houvesse ações específicas para fazê-lo. Tal conclusão era reforçada pela experiência brasileira durante a Segunda Guerra Mundial. Mais do que nunca, ficara claro que o poder, a riqueza e a autonomia dos países tinham muito que ver com a indústria pesada, o aço, a química. Se esse era um objetivo nacional, como encaminhá-lo? A resposta era que, entre outras coisas, caberia ao Estado organizar tal processo. Só o Estado teria poder de alavancar e coordenar a industrialização.

Na mesma época, desenvolveram-se também duas idéias que foram fundamentais para desembocarmos no projeto do BNDES: os pontos de estrangulamento e os pontos de germinação. Os primeiros estavam basicamente ligados à infraestrutura: não se criaria a base industrial se não houvesse energia elétrica, por exemplo. Os projetos energéticos eram grandes e dificilmente seriam atendidos pelos capitais nacionais. Portanto, imaginava-se que seria importante o fomento estatal e a presença de empresas públicas para que se desenvolvesse a infraestrutura – estradas, eletricidade e assim por diante.

Quanto aos pontos de germinação, concluíra-se que certos setores, como o automobilístico, ‘puxavam’ toda a estrutura industrial, ligando os setores de distribuição, as fornecedoras de autopeças etc. Por conta disso, nos anos 50, a indústria automotiva nacional surgiu rapidamente como consolidação daquele projeto.

Ao mesmo tempo, percebia-se que essas condições, embora necessárias, não eram suficientes. Tínhamos de mobilizar capitais para financiar os projetos – donde a idéia de um banco de desenvolvimento. De início, o BNDES foi concebido para ser o



grande financiador da infra-estrutura brasileira. A primeira iniciativa de porte do Banco se chamava Programa de Reaparelhamento Econômico e visava a essa expansão. Ao BNDES caberia também desenvolver a expertise de análise de projetos, geração de dados e montagem e acompanhamento de programas críticos. Por isso, o Banco acabou se tornando o locus depositário de uma das melhores visões sobre o país e seus dilemas.”

### **Lucas Lopes**

*Presidente do BNDES (1956-8), ministro da Fazenda 1958-60*

Depoimento concedido ao Projeto Memória do BNDES, 1982

Minha participação na administração do BNDES está ligada ao fato de ter sido consultor da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, principalmente no setor energético. A Comissão foi criada em função de um acordo entre o governo brasileiro e o americano para elaborar-se um projeto de desenvolvimento econômico para o Brasil, através de financiamento substancial dos EUA. Deve-se lembrar que a Comissão Mista veio alguns anos depois do Plano Marshall, quando os países da América Latina se queixavam de não terem sido contemplados com algo parecido. Afinal, nós tínhamos participado da guerra.

Havia uma pergunta no ar: onde vão aplicar esse dinheiro? Na verdade, a resposta era difícil, pois naquela época o Brasil não tinha uma consciência muito clara, nem projetos específicos, orçamentos ou dados prontos para apresentar ao sistema bancário. A idéia de criar uma comissão mista foi para elaborar um conjunto de projetos essenciais ao desenvolvimento econômico brasileiro que pudesse receber uma participação substancial desses financiamentos externos, que provavelmente seriam encaminhados através do Eximbank e do Banco Mundial. Essa foi a idéia fundamental da criação da Comissão Mista: preparar projetos para levar ao sistema bancário oficial, que poderia ou não convocar o sistema privado para participar deles.

Conseqüentemente, o BNDES surgiu como um órgão capaz de mobilizar recursos em cruzeiros que os projetos em moeda estrangeira iriam exigir. A idéia era que os projetos em moeda estrangeira fossem basicamente utilizados na importação de equipamentos não fabricados no Brasil (especialmente para energia elétrica e locomotivas diesel). Essa parte, financiada pelo Eximbank e pelo Banco Mundial, exigia uma contrapartida em cruzeiros para aplicação, que deveria ser captada, concentrada e aplicada através de um órgão específico, que foi o BNDES.

No governo Kubitschek, foi criado o Conselho de Desenvolvimento Econômico, que teria como função elaborar, coordenar e implementar um programa de metas que JK já havia esboçado na fase inicial da campanha presidencial. Esse programa veio a ser, em grande parte, uma atividade paralela do BNDES. O conselho não teve corpo técnico era formado de todos os ministros, do presidente do Banco do Brasil, do presidente do BNDES, do chefe da Casa Militar e do chefe da Casa Civil. A legislação do Conselho previu que haveria um secretário executivo. Para esse cargo foi escolhido o presidente do BNDES. Com isso, criou-se uma proximidade muito grande entre o BNDES e a Presidência da República, e permitiu-se uma atividade muito grande, principalmente na elaboração de políticas econômicas.”

## **Ignácio Rangel**

*Coordenador do Plano de Metas no BNDES (1956-60)*

Depoimento concedido ao Projeto Memória do BNDES, 1982

Havíamos começado a industrialização proibindo que se importassem certas coisas, das quais agora organizávamos a produção. Para elas, estabeleciam-se prioridades. Ao cabo de alguns anos, esses setores emergiam com capacidade excessiva, e a economia entrava em crise. Foi então que o conceito que tínhamos aprendido com Raúl Prebisch veio nos guiar.

Prebisch dizia que nossa industrialização internaliza o círculo de prazos menores – de sete a onze anos. Nisto, Celso Furtado trouxe a idéia de que, de dez em dez anos, tínhamos um ciclo de subida e queda da economia.

Nessa época, já não havia mais dúvida sobre aquilo. A economia tinha conhecido seu crescimento. Depois, surgiriam um setor carente de investimentos e um setor, ao contrário, supercarregado de investimentos. A crise só poderia ser superada quando se criassem condições institucionais propícias ao carreamento de capitais para aquele setor retardatário.

Em 1956, fui chamado por Juscelino para ser chefe de departamento do BNDES. Ali, a coordenação do Programa de Metas ficava comigo. Havia muita coisa a determinar. O que tínhamos de fazer era definir a questão do custo e do preço, de tal maneira que precisávamos distinguir bem esses dois aspectos.

O Banco se transformou numa escola de planejamento. Com base no planejamento, sempre vem a idéia de que, ao elaborar o projeto, é necessário estabelecer qual mudança institucional deve ser introduzida para que um setor novo substitua outro. De certo modo, fomos aprendendo essas coisas a nossa própria custa.

Quando Juscelino saiu, a economia já estava em crise, mas ele não percebeu isso. Em certa altura, os setores que puxavam a economia tinham crescido mais que o necessário. Ainda havia um ciclo mundial de expansão, que tinha começado em 1947 e iria até 1973. Apesar disso, a economia brasileira entrou em recessão, que durou até o momento em que foi preciso criar instituições para dar continuidade ao novo grupo de atividades. E esse grupo de atividades veio com Delfim. Roberto Campos havia pegado o resto de uma fase recessiva e tirou o país da recessão, mas não pôde impedir outra.

A correção monetária nasceu dentro do BNDES. O problema era prazo. Os bancos sabiam cobrar duplicatas de sessenta dias, mas não se pode montar uma indústria pesada nessa base – é preciso jogar com prazos mais longos. Assim, introduzimos a correção monetária, o que significa que aplicamos à moeda a inflação vigente. Para minha surpresa, tanto Roberto Campos quanto o prof. Bulhões assumiram dali. Coisa esquisita! Sempre achei que fossem adversários daquilo.”

## **Sérgio Besserman Vianna**

*Diretor de Planejamento do BNDES (1996-9) e presidente do IBGE*

Eu entrei nos quadros do BNDES através do Prêmio BNDES, com uma tese de mestrado em Economia sobre a história econômica do segundo governo de Getúlio Vargas (1951-4). Uma primeira coincidência, além da honraria e do direito de ingresso no BNDES, foi que minha tese trata do período em que foi fundado o Banco. Ganhei o Prêmio BNDES de 1986 e comecei a trabalhar no Banco em 1987. Nesses quinze anos minha trajetória deu-me uma visão bastante ampla de várias áreas, mas o que sempre me chamou muito a atenção foi o fato de que o Banco financia o investimento, e ao financiar o investimento ele trata e cuida do futuro.

Investimentos podem variar muito: uns levam alguns meses e outros duram muitos anos, como projetos industriais e de infra-estrutura. Trabalhar com investimento exige uma visão de futuro que possibilite uma análise do projeto, da empresa e do grupo estratégico num contexto que é mutável em relação a numerosos fatores, dentre eles o mercado. Isto também se aplica à atuação do BNDES: ele tem que ter a capacidade não só de se situar adequadamente na agenda de cada momento como também de antever a agenda de alguns anos à frente.

Logo no meu ingresso vivi um primeiro exemplo; era o momento em que uma empresa pública como o Banco antecipava e cumpria uma agenda que era minoritária na sociedade naquela ocasião – agenda que preconizava a necessidade de aumentar a competição através da desregulamentação da economia, da abertura comercial e da privatização. Desfrutei também de outro privilégio: cheguei ao BNDES a tempo de participar daquilo que ficou conhecido na história como o modelo e o conceito da 'Integração Competitiva'. Logo engajei-me naquele trabalho. Embora fôssemos um banco de investimentos, era muito claro, à época, que a estabilidade econômica era fundamental. Tínhamos um processo de inflação muito alto, já se convertendo em hiperinflação. Minha primeira atividade no Banco foi a análise macroeconômica. Coube-me então defender, no final dos anos 80, o ajuste fiscal, a necessidade de responsabilidade fiscal, o conceito de que não se deve gastar mais do que se arrecada; e tive que 'vender' essas idéias, sustentadas por uma boa e consistente análise, para um corpo técnico que não tinha essa preocupação por estar empenhado no crescimento da economia. Foi um trabalho desafiador.

Nos anos 90 o Banco também quis dar um passo adiante, na sua visão de futuro, e esse foi um trabalho admirável de muitas frentes. A primeira delas foi o Programa Nacional de Desestatização. Acho que cumprimos o nosso dever com a sociedade brasileira ao criar, num prazo muito curto, as condições para tornar o BNDES o braço operacional do Programa Nacional de Desestatização, e principalmente por termos executado privatizações difíceis e complexas por meio de um modelo e de preceitos absolutamente transparentes, com a garantia do pleno respeito aos princípios éticos e de moralidade pública, e sob forte vigilância da sociedade – o que não aconteceu no processo de privatização de muitos outros países. Isso foi uma construção do corpo técnico do BNDES que a história saberá reconhecer.

A agenda seguinte incluiria novos desafios: o meio ambiente e o social. Naquela ocasião o 'S' do Banco não tinha ainda significado operacional. Mas nós começamos a refletir, e depois atuar, numa direção que outras instituições, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano, só anos mais tarde iriam incorporar às suas preocupações centrais. Desde 1970 o Banco tinha um trabalho pioneiro na área ambiental, mas só nos anos 90 a preocupação com a preservação do meio ambiente passou a condicionar cada uma das operações de crédito, com a exigência, que se tornou uma norma do Comitê, de que todos os projetos, sem exceção, tinham de respeitar as regras ambientais adequadas ao princípio do desenvolvimento sustentável. Passamos também a incorporar preocupações de ordem social com foco no combate às desigualdades regionais e em especial no problema do Nordeste. A questão da geração de emprego e a necessidade de redução dos desníveis sociais começaram a ser trabalhadas, e, em consequência, logo surgiram vários programas operacionais – Programa Nordeste Competitivo, Programa Amazônia Integrada e outros. Pouco após a chegada ao Banco do presidente Luís Carlos Mendonça de Barros, em 1995, essas idéias e iniciativas foram agrupadas e foi recriada a Área Social do BNDES, que passou a trabalhar com um leque amplo de ações, desde microcrédito até grandes operações de infra-estrutura social nas Regiões Metropolitanas. A Área Social consolidou-se no final dos anos 90. Tendo sido o primeiro diretor da Área Social, vejo hoje, com alegria,

que o Social tornou-se uma das prioridades estabelecidas no novo Plano Estratégico do BNDES.

Como ocorreu até hoje, é fundamental que o BNDES esteja aberto e antenado ao que se passa na sociedade brasileira e no mundo, produzindo discussões, capazes de se converterem numa visão de futuro e numa prática que procura antecipar-se aos problemas e às demandas da sociedade e do país.”

### **Juvenal Osório**

*Economista do BNDES*

Depoimento concedido ao Projeto Memória do BNDES, 1982

Lembro perfeitamente que, diante dos primeiros pedidos de financiamento ao BNDES, ficávamos perplexos. Como dar andamento àquilo? Como fazer? Ninguém sabia – e não sabia nem a parte burocrática, nem a legal, nem a técnica. Foi quando se começou a estruturar um setor legal, um setor técnico, e assim por diante. Da parte técnica, aliás, ninguém entendia nada, porque éramos todos economistas.

No início, não nos chegava um número grande de projetos porque a praça – os clientes do Banco – ainda estava ressabiada. Assim, os projetos eram poucos e relativamente modestos. Só uns dois anos depois apareceram propostas de maior vulto.

Evidentemente, a análise de projetos começou a ser feita da maneira possível – e só. Mas então alguns colegas mais interessados na área acadêmica passaram a fazer pesquisa bibliográfica para ver quem já havia escrito alguma coisa. Descobriu-se que os franceses tinham um departamento que cuidava dos serviços públicos por lá e que eles haviam elaborado um critério para análise de projetos naquela área. Foi um achado! Começamos a trabalhar com base naquilo para produzir nossos próprios roteiros e critérios. Depois, foi relativamente fácil partir para a análise de projetos industriais.

Naquele tempo se trabalhava aos sábados, e aí revisávamos informalmente, sem nada programado, o trabalho feito na semana, as dificuldades encontradas, as vitórias alcançadas, os problemas superados. Tudo aos sábados. Era muito estimulante, um desafio permanente para todos nós.

O BNDES entrou no Plano de Metas como mão-de-obra, já com algum treinamento para compor os grupos de trabalho que tinham sido formados no Conselho de Desenvolvimento para estudar a fixação das metas. O Plano era um levantamento de carências – na área econômica, na social... Com base nesse levantamento, surgiram idéias para superar aquelas carências, e essas idéias se converteram em projetos mais adiante. Foi a primeira vez que a máquina estatal interagiu, uma coisa muito construtiva, pois se criaram atalhos na administração pública.”

### **Boris Tabacof**

*Empresário, presidente da Associação Brasileira de Celulose e Papel e presidente do Conselho de Administração da Cia. Suzano*

Comecei a ter contato com o BNDES nos anos 60. Primeiro, quando era secretário da Fazenda da Bahia. Fizemos várias operações de financiamento para diversas áreas públicas, pois o governo estadual tinha iniciado um projeto de desenvolvimento econômico: criou o centro industrial de Aratu e depois, já no fim da década, o pólo petroquímico de Camaçari. O estado entrava com alguns incentivos fiscais que existiam naquele tempo, mais o terreno e a infra-estrutura –

água, esgoto, energia, vias de acesso. Por essa época, o Banco passou a ter importância cada vez maior.

O segundo momento foi quando me tornei diretor-superintendente do Banco Safra, em São Paulo. Tinha então contato porque o Safra fazia repasses do BNDES, com bastante ênfase na Finame. O BNDES era muito ativo – aliás, continua sendo, pois é praticamente a única forma de financiar equipamento e investimento. Um projeto muito grande do qual o Safra foi agente se deu com industriais italianos, ainda na década de 70. Eram os primeiros passos da FNM, a Fábrica Nacional de Motores, do grupo italiano Iveco.

O terceiro momento ocorreu na Companhia Suzano de Papel e Celulose. E afirmo o seguinte: se não fosse o BNDES, todo esse setor não teria a escala e importância que tem hoje. Posso destacar, por exemplo, os financiamentos que a Suzano recebeu para expandir a produção de celulose e instalar diversas máquinas papeleiras, que foram ganhando porte e velocidade cada vez maiores. No segmento, os números absolutos da produção nacional ainda são pequenos, se comparados aos do Canadá, dos EUA ou dos países escandinavos. Mas o grande feito brasileiro foi ter desenvolvido a celulose de eucalipto, e nisso o BNDES se revelou fundamental. Ninguém no mundo – nem mesmo aqui – acreditava que se pudesse fazer papel de boa qualidade com aquela árvore, porque sua fibra é curta e sua madeira, dura. Tradicionalmente, fabricava-se celulose com variados tipos de pinheiro, que tem fibra mais longa e madeira mais mole. A Suzano, aliás, foi a primeira que produziu em bases industriais essa celulose de eucalipto. No início, achou-se que o eucalipto seria no máximo uma fibra para misturar com a do pinheiro, mais nobre. Depois, entretanto, desenvolveu-se a tecnologia para papel de muito boa qualidade com 100% de eucalipto.

As principais máquinas usadas na produção, aperfeiçoadas ao longo dos anos, foram diretamente financiadas pelo BNDES.

No resto do setor, grandes projetos, como a Aracruz, a Klabin e outros, também se fizeram basicamente com apoio do BNDES. Assim, foi possível que, na década de 70, o Brasil passasse de importador a exportador de papel e celulose. Hoje, o setor apresenta US\$ 1,5 bilhão de superávit na balança comercial.”

## **Hélio Jaguaribe**

*Sociólogo*

É com prazer que atendo à solicitação de dizer algumas palavras sobre o BNDES no momento em que ele comemora cinquenta anos, uma data memorável. Faço isso com muita satisfação mesmo, embora considere que meu depoimento terá caráter apenas marginal, já que não estou ligado às grandes decisões que o banco adotou e adota no curso de sua existência. Minha conexão com o Banco, para resumi-la ao essencial, apresenta dois aspectos. O primeiro se relaciona à própria fundação do BNDES. Como intelectual interessado nos estudos da vida pública brasileira, participei das discussões da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos que levaram à idéia de fundar o Banco. Eu tinha relações muito boas com o presidente do setor brasileiro da Comissão, o engenheiro Ary Torres, e também com Roberto Campos e Glycon de Paiva. Eram pessoas que estavam no centro das deliberações e conduziram, naturalmente com o apoio do presidente Vargas, a criação do BNDES. Houve até um episódio curioso. Ary Torres foi designado presidente do Banco e me comunicou que iria me convidar para ser seu chefe de gabinete. Eu não tinha interesse em cargos dessa natureza, mas, dadas as minhas excelentes relações com Ary, aceitaria com muito prazer. No entanto, circunstâncias diversas o levaram a se demitir no dia seguinte, e assim minha passagem como chefe de gabinete do

Banco não foi além de um telefonema... O BNDE depois BNDES, é uma das mais importantes instituições brasileiras. Ele está no cerne do processo de desenvolvimento. É uma agência dinâmica, não apenas financiadora, mas também freqüente proponente e incentivadora. O papel do BNDES, agora estendido um pouco à área social, é simplesmente ultraprimitivo e merece o apoio de todos nós. Ademais, reconhecemos que o Banco formou uma equipe de alta qualidade, talvez os quadros econômicos mais capazes de todo o Brasil... Tive outra ligação marcante com o Banco. Em determinado momento, resolvi me meter numa grande aventura, um grande empreendimento empresarial, a Ferro e Aço de Vitória. Estava um pouco preocupado com o fato de que os intelectuais ficam muito nas palavras, nas idéias. Por isso, queria testar minha capacidade para realizar alguma coisa de concreto – e o que podia haver de mais concreto que a siderurgia? Na época, anos 50, aço era uma coisa de que o Brasil necessitava dramaticamente. Junto com parentes meus que tinham um alto-forno de carvão vegetal em Vitória, resolvi convertê-lo numa grande siderurgia. E conseguimos fazer isso, com o apoio de uma empresa alemã, Ferrostaal AG, e, é claro, do BNDES. Graças ao Banco, que concedeu uma participação em capital não-votante e um financiamento e aval para o empréstimo estrangeiro, pude construir uma siderurgia que se inaugurou com João Goulart, produzindo 500 mil toneladas de laminado de aço por ano. Em minha gestão na presidência da Ferro e Aço de Vitória, deixei o terreno devidamente desapropriado para que se construísse a Usina de Tubarão. Nela, a Ferro e Aço iria passar para sua segunda etapa, chegando a uma produção anual de 2 milhões de toneladas de aço. Para tanto, tínhamos mobilizado recursos internacionais através de um grande consórcio que montei, o Eurosid. Este nos garantia formalmente um empréstimo de longo prazo que, em valores atuais, seria de 2 bilhões de dólares. Estava tudo armado para que a Ferro e Aço, sempre com o apoio do BNDES, pudesse dar esse grande salto. Mas aí sobreveio o golpe militar de 1964. Como a empresa tinha importante parcela de capital público, e dada minha profunda repulsa ao golpe e ao que veio depois, apresentei minha renúncia da presidência da Ferro e Aço. Então, aceitei um convite para ser professor-visitante da Universidade Harvard.”

### **Roberto Saturnino Braga**

*Senador da República*

Minha vida profissional no Banco foi muito intensa. Foi um privilégio participar daquele ambiente de trabalho, extremamente motivador. Ali, nunca senti esse desânimo e esse descontentamento que, infelizmente, são comuns no serviço público de um modo geral. Ao contrário: tínhamos muito entusiasmo e muita crença na missão que estávamos desempenhando. O antigo BNDE foi a principal agência de todo o grande projeto desenvolvimentista brasileiro, tendo êxito reconhecido e insofismável desde os anos 50 até o início dos 80, quando a economia começou a entrar em crise. Mas, nas três décadas anteriores, o país apresentou as maiores taxas de crescimento econômico do mundo. Naquele período, nenhum outro país igualou a média brasileira – fruto de um projeto cujo principal agente era o Banco. Isso criava um clima muitíssimo estimulante entre os funcionários – todos de nível elevado, todos concursados e todos com alto sentido moral, sem nenhum desvio de corrupção.

O trabalho no BNDES também me deu a oportunidade de percorrer quase todo o Brasil. Foram poucos os estados que deixei de conhecer, viajando em missão do Banco para observar, examinar ou acompanhar um projeto de ferrovia, de rodovia,

de porto, de indústria. Isso me proporcionou condições excepcionais de conhecer a realidade nacional.

O BNDES tinha seu Departamento Econômico, que acompanhava a evolução da economia e estabelecia prioridades nos setores que o Banco considerava estratégicos e mais importantes. Pessoalmente, o que mais me motivou foi o projeto da indústria naval. Participei dos grupos de trabalho dos estaleiros que se construíram no Brasil, todos financiados pelo BNDES: Comércio e Navegação, Mauá, Velrone e os outros. Isso fazia parte de um projeto maior, que envolvia nosso transporte internacional – a marinha mercante brasileira, que era então pujante e carregava quase metade do comércio externo do país. Naquele momento, tratava-se de um projeto que nos motivava mais que a própria indústria automobilística. A indústria naval era, antes de mais nada, a fabricação de um bem de capital, um produto mais básico que o automóvel, que é bem de consumo durável. Ademais, a maior parte do capital dos estaleiros era brasileiro, ao passo que a indústria automobilística era quase toda do capital externo.

Depois do Banco Mundial, o BNDES é hoje o maior banco de investimento de longo prazo do planeta. É maior que qualquer banco nacional. E é maior até que o BID e os bancos regionais da África e da Ásia. Assim, tem um papel extraordinário, sendo a única peça do sistema bancário que fornece financiamentos de longo prazo, em especial para a indústria.”

### **Enrique Iglesias**

*Presidente do Banco Inter-Americano de Desenvolvimento – BID* □

O Banco Inter-Americano de Desenvolvimento – BID –, desde a sua criação, sempre esteve estreitamente vinculado ao Brasil. Na década de 50, a dedicação do presidente Juscelino Kubitschek foi fundamental à consecução de um objetivo de longa data das nações latino-americanas – a criação de uma instituição continental de financiamento de seu desenvolvimento. Em 1959, quando finalmente foi criado o Banco Inter-Americano de Desenvolvimento, o Brasil figurava entre os sócios fundadores.

Desde o início de sua operação, o BID estabeleceu contatos com o BNDES, o banco de desenvolvimento do Brasil, buscando estruturar alianças no sentido de contribuir para o desenvolvimento econômico e para a melhoria das condições sociais do país. Em reconhecimento ao alto grau de complementaridade de objetivos entre as instituições e ao admirável trabalho que o BNDES vem desenvolvendo ao longo desses últimos cinquenta anos, apoiando as iniciativas que visem colocar a economia brasileira, cada vez mais, em melhores padrões econômicos e sociais, nossas instituições estabeleceram um acordo de parceria estratégica que possibilita alavancar a atuação do BID no Brasil.

Assim é que o BNDES tem-se constituído num dos mais importantes e ativos parceiros do BID. Já foram concedidos ao BNDES pelo BID dezessete empréstimos, que totalizam US\$ 4,2 bilhões em valores históricos. Esses recursos destinaram-se a apoiar diversos setores da economia brasileira, tais como o siderúrgico, o químico e o de transporte. É merecedor de especial destaque o significativo apoio que as nossas instituições vêm fornecendo ao desenvolvimento e fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas. À parte essas iniciativas, existe ainda um conjunto de projetos que o BNDES e o BID co-financiam, tais como projetos de investimento privado nos setores de rodovias e de energia elétrica. Nossa agenda comum contempla, ainda, o aperfeiçoamento de formas de apoio ao setor de infra-estrutura e ao de comércio exterior brasileiros.

Importante, também, ressaltar o papel que o BNDES vem desempenhando em suporte às políticas econômicas implementadas pelo país, principalmente no que se refere ao programa de abertura econômica, à condução do programa de privatização e ao apoio ao programa de estabilidade econômica e de ajuste fiscal. Para tanto, vem investindo em programas de modernização da estrutura produtiva, aumento da participação da economia brasileira no fluxo mundial de produtos, apoio à modernização da administração tributária e programas de redução da pobreza.

Não podemos deixar de registrar, ainda, o importante papel que o BNDES vem assumindo como um dos responsáveis pela implantação de uma política de integração regional dos países da América Latina.

Todas essas ações permitem-nos prever a continuidade e o fortalecimento da parceria estabelecida entre as duas instituições."

### **Depoimento de Amílcar F. Ferrari sobre José Pelúcio**

É uma honra falar um pouco sobre o trabalho que José Pelúcio Ferreira desenvolveu durante a década de 60 no BNDE – nessa época, a sigla ainda não tinha o S.

Eu diria que aquele trabalho teve algumas características marcantes, e a primeira foi a dedicação que Pelúcio demonstrou em seu próprio desenvolvimento intelectual. Ele se empenhou em estudar até o nível que era possível alcançar na época – a pós-graduação em economia. E isso sem dispor de facilidades, muito pelo contrário.

Entrou no BNDES interinamente, como todo mundo, pois o Banco só efetivava por concurso. Assim, todos os servidores eram interinos até prestarem os tais concursos. Alguns foram aprovados, Pelúcio entre eles. Outros não.

Já servidor, ele e um pequeno grupo de colegas foram mandados ao exterior para fazer pós-graduação, que não existia no país. O BNDES promoveu isso, e Pelúcio foi para a Universidade de Porto Rico. Quando voltou, passou para o Departamento Econômico, que na época era uma espécie de seção cerebral do Banco, realizando estudos etc. Em suma, não era um departamento propriamente operacional.

Bem no começo do BNDES, por volta de 1957, a fragilidade da tecnologia brasileira já estava muito nítida para o Banco. Tudo que dizia respeito a engenharia, tecnologia e assim por diante vinha do exterior. As empresas que formulavam projetos aqui não tinham capacidade de desenvolvimento próprio. Por causa disso, o BNDES disponibilizou uma cota de treinamento para os tomadores de financiamento. Chamava-se Quota de Educação e Treinamento Técnico e correspondia a 3% do valor do projeto. Ou seja, se uma empresa tinha seu projeto aprovado, ela passava a dispor de mais 3% para investir no aperfeiçoamento tecnológico.

Não funcionou. Pouquíssimas empresas fizeram uso da cota, e creio que apenas uma levou esse investimento até o final. A idéia não deu certo por diversas razões, mas numa todos concordavam: não havia desenvolvimento tecnológico porque não havia pesquisadores. A existência de pesquisadores não é condição determinante nem suficiente, mas é óbvio que se faz necessária. Assim, em 1964, o Departamento Econômico recebeu da Diretoria a incumbência de propor solução para o problema da baixíssima capacidade tecnológica da empresa nacional. Entregaram o assunto a Pelúcio, e em março, num longo memorando, ele propôs que o Banco atuasse diretamente na formação de pesquisadores.

Na proposta, Pelúcio sugeria que o Banco estabelecesse o Fundo de Desenvolvimento Técnico Científico – Funtec –, a ser administrado pelo próprio BNDES. Então, em maio de 1964, o Fundo foi instituído sobre aquela proposta de



Pelúcio, com pouquíssimas alterações. E o Funtec foi muito importante. Mas, mesmo entre quem está a par do desenvolvimento recente da ciência e da tecnologia brasileiras, é pouco conhecido o papel que o BNDES teve aí.

Embora Pelúcio tenha desenvolvido essas bases, seu trabalho ali foi de certa forma ofuscado pelo que realizou depois. Em 1969, foi transferido para o Ministério do Planejamento. Lá, na Finep e no FNDCT, o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, ele pôde expandir aquilo, com muito mais recursos.

Mas antes, como não havia cursos de mestrado e doutorado pois, foi o próprio BNDES quem estabeleceu as regras, naturalmente tendo Pelúcio no papel central. Na resolução que criava o Funtec, o próprio Pelúcio definia o que era uma pós-graduação, um doutorado em ciência – e olhem que se tratava de um economista de 36 anos que nunca tinha exercido o magistério!

Na década de 60, quando o Banco fomentou muitos segmentos, a criação e o funcionamento do Funtec merecem um destaque especialíssimo. Um marco histórico muito nítido foi o primeiro contrato do Funtec, que tratou da engenharia química. O contrato era com o Instituto de Química da então Universidade do Brasil, no Rio, para um projeto dirigido pelo prof. Alberto Luís Coimbra. Esse núcleo inicial, sempre sob a liderança de Coimbra, levou à criação do Coppe-URFJ, o Programa de Pós-Graduação de Engenharia, que é uma referência para toda a pós-graduação do Brasil.

Por tudo isso, vê-se que a contribuição de Pelúcio foi mesmo de uma singularidade muito expressiva.”

*Amílcar Figueira Ferrari é autor de José Pelúcio Ferreira e a pós-graduação no Brasil (Brasília, Capes/Paralelo 15, 2000).*

### **José Clemente**

*Economista e diretor do BNDES (1981-4)*

Eu ingressei no BNDES no ano de 1963, por via de um concurso público, e fui lotado no Departamento Econômico. A estrutura do banco estava organizada em dois departamentos de importância básica, o Departamento de Projetos, que analisava projetos e pedidos de financiamento, e o Departamento Econômico, que realizava estudos. Ambos se completavam na tarefa de promover o exame de viabilidades e depois conceder crédito e controlar as aplicações nos projetos financiados pelo Banco.

Dentro do Departamento Econômico, fui para a área de estudos regionais e depois para a área de estudos setoriais. É importante assinalar que o Banco, nessa época, tinha perdido certo vínculo com o passado, quando havia feito estudos importantes na área econômica como herdeiro dos projetos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos e do Grupo Misto Cepal-BNDE, que fez um planejamento a longo prazo para a economia brasileira. Essa herança fantástica deveria retornar, e teríamos que implementar estudos de igual qualidade. No Departamento Econômico, iniciamos vários estudos de muito boa qualidade na área de fertilizantes, metais não-ferrosos, siderurgia, indústria química etc., e fui um dos encarregados de estudos na área de química e de papel e celulose. Foi assim que começamos.

Foi nessa época que realizamos estudos que iriam permitir o grande salto na área da química, papel e celulose, siderurgia, fertilizantes e cimento. Uma das primeiras coisas a ressaltar é a importância do Banco como entidade que ajudou a esclarecer várias questões setoriais na economia brasileira, que propôs políticas setoriais e que depois estimulou o surgimento de projetos, os quais ele próprio iria financiar.

Nos anos 60, eu destacaria também, não pelo volume mas pela qualidade dos recursos que envolveu, dois programas que o BNDES implementou. Um de pequena e média empresa, e o outro de capacitação de pessoal em nível de pós-graduação. O projeto de pequena e média empresa formalizou-se sob a sigla Fipeme. O BNDES partiu do documento 33 do Conselho de Desenvolvimento, produzido ainda nos anos 50. O Banco fez estudos mais aprofundados e adotou esse programa, que apoiava pequenas e médias empresas para que elas se reorganizassem, se modernizassem e crescessem. Partiu-se da suposição de que uma questão fundamental era não apenas o crédito, mas também sua qualidade, ou seja, taxa de juros relativamente baixas e períodos de carência e de amortização adequados. Até então, o único órgão que apoiava a empresa industrial brasileira de médio porte era a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil. O BNDES, ao apoiar as pequenas e médias empresas industriais, acreditava que elas iriam se expandir em número e em tamanho, constituindo a semente de grandes empresas do futuro. O Fipeme trouxe ainda uma novidade: agentes financeiros para agilizar o programa.

Surgiu nesse período também o segundo programa, que eu considero fundamental, que é o Funtec. Até o início dos anos 60, o Banco tinha uma linha de crédito chamada Quota de Educação e Treinamento. Isso significava que qualquer um que tivesse um projeto aprovado pelo BNDES recebia uma parcela de crédito para que essa empresa ou instituição investisse no treinamento de mão-de-obra. Esse programa não deu certo e foi desativado. No Departamento Econômico, José Pelúcio Ferreira liderou os estudos que criaram o Funtec, que era um fundo destinado a apoiar não só a qualificação de mão-de-obra de nível superior, como também universidades e institutos afins em termos de pesquisa básica, mestrado e doutorado.

O Funtec foi o verdadeiro introdutor da pós-graduação no Brasil. Foram beneficiados com volumes substanciais de recursos várias instituições de ensino superior e pesquisa, entre as quais, a PUC do Rio, o Centro de Pesquisas Físicas, o Instituto de Física da Universidade de São Paulo, a Coppe – Coordenação dos Programas Pós-graduados em Engenharia da UFRJ. Este apoio do Funtec representou importante salto qualitativo na pós-graduação no Brasil, seja em termos de mestrado e doutorado, seja em pesquisas realizadas.”

### **Marcílio Marques Moreira**

*Embaixador, ministro da Economia, Fazenda e Planejamento (1991-2)*

Nos anos 60, eu chefiava a Assessoria Geral de Operações Internacionais – o BNDES tinha um grande apoio das instituições internacionais e contava ainda com um adicional do imposto de renda. Foi o tempo da PL 480, o chamado acordo do trigo, pelo qual o Banco recebia moeda local para pagar em quarenta anos ao governo dos EUA. Também fizemos acordos com o Kreditanstalt für Wiederaufbau, da Alemanha, e com instituições similares da França e de outros países europeus. Era uma época de incremento das operações. Logo depois de 1964, houve ainda maior interesse dos EUA.

Na década de 70, o BNDES mudou muito. Passou a ser o banco do setor privado e a financiar não só com recursos internos, mas também com os internacionais, na forma de operações 4131 e 63, captadas no mercado financeiro privado. Havia abundância de recursos, os petrodólares, que estavam fluindo para o Brasil. Não era preciso pedir empréstimos no exterior – eles simplesmente nos eram oferecidos. Só tínhamos que escolher. Fui relator do balanço do BNDES durante

esse período e recomendava que o Banco diversificasse as fontes de financiamento para também tomar dinheiro do Banco Mundial e do BID. Embora fosse muito mais fácil fazê-lo no mercado, tratava-se de empréstimos com taxas flutuantes. Já as do Banco Mundial e do BID eram fixas, de risco menor.

Os petrodólares continuaram a vir até 1979, quando houve mudança da política monetária americana, o que acabou elevando os juros e desembocando na crise da dívida de 1982. Os empréstimos do BNDES eram repassados ao setor privado, em geral com juros normais, mas com teto para a correção monetária ou variação cambial. Acabavam constituindo um grande incentivo à indústria brasileira, um verdadeiro subsídio. A correção monetária ficou limitada a 20%. Sempre que a inflação passava disso, transformava-se em subsídio. No começo, a inflação estava na faixa de 34%. Depois, foi para 60% e se aproximou de 100% após 1981. Portanto, o subsídio chegou a ser enorme.

Nos anos 90, durante minha passagem pelo Ministério da Economia, houve a primeira privatização importante da década – a da Usiminas. Boa parte do esforço do BNDES se voltou para a privatização em geral, que foi um processo de grande êxito. Continuava-se com o financiamento, mas a grande novidade conceitual era a participação do Banco como gestor do Plano Nacional de Desestatização. Foi um esforço muito grande e acabou resultando numa arrecadação de US\$ 100 bilhões, contando-se os empréstimos repassados.

A privatização da Usiminas se mostrou difícil. A primeira tentativa precisou ser adiada, por causa de decisões judiciais e do tumulto na Bolsa do Rio. Era uma privatização de empresa grande, rentável. Mas o valor simbólico foi muito relevante. Iniciava-se nova etapa da economia brasileira.”

### **Affonso José Guerreiro**

*Diretor do BNDES (1972-8)*

O primeiro concurso que consegui fazer para o serviço público foi o do BNDES. Havia uma relativa motivação financeira, mas muito fraca, eu já ganhava exatamente o que vim a ganhar no BNDES. Mas havia outro tipo de motivação, que era a instituição em si. Uma instituição nova, com um charme muito grande para as pessoas jovens. Fiz o concurso dentro da minha área profissional, o direito, mas, ali, naturalmente evolui para a área de projetos, que realmente me atraía.

Na época, a legislação que determinava o financiamento exclusivo de empresas com controle nacional, em essência a lei 4131, teve grande influência do BNDES na sua elaboração. Essa influência nasceu dos contratos feitos com base na lei do Congresso americano, que permitia a venda ou até a doação dos excedentes agrícolas. Por exemplo: no caso da Índia, o governo americano fazia doações de produtos agrícolas; no caso de países como o Brasil, ele fazia a venda desses excedentes para pagamento em quarenta anos em moeda local, portanto em condições especialíssimas. Mas, como se podia imaginar, havia uma contrapartida embutida nisso. As empresas americanas instaladas no Brasil pretendiam ter uma parte desse financiamento. Houve alguns casos que geraram um dissídio muito grande dentro da instituição, porque se resistia a financiar empresas de capital estrangeiro com recursos oriundos do chamado ‘acordo do trigo’. Isso criou certas dúvidas, que redundaram na colocação de tais dispositivos na lei 4131, o que acabou levando ao fim da discussão.

O Banco deu sempre uma interpretação teológica, finalista, à lei 4131, levando para os seus contratos textos que não permitiam a burla da Lei, já que o BNDES exigia que o controle final seja de pessoas físicas radicadas no Brasil.

O caso da Light, por exemplo, um dos maiores investimentos do BNDES, materializou um dissídio dentro do Banco. Foi preciso invocar um despacho antigo do presidente Getúlio Vargas sobre uma tentativa anterior da Light de obter financiamento. Esse despacho recomendava que a operação fosse feita na forma de participação acionária. Então, sem deixar a empresa pleiteou os financiamentos em 1958, o grupo de trabalho pôde resistir à pressão da Light, invocando aquele despacho, que não havia sido revogado.

A decisão do Conselho do BNDES sobre a preocupação de fazer o giro dos recursos aplicados exigia que se formasse um fundo de resgate para liquidar a participação acionária do Banco. Contudo, naquele caso específico, isso não era recomendável, porque a Light tinha forças imensas dentro do ativo a ser distribuído oportunamente. Então nós, sem deixar de cumprir a decisão do conselho, criamos para o BNDES a opção de aceitar o resgate ou transformar as ações ordinárias em ações preferenciais da classe B. Em consequência, o Banco acabou recebendo dividendos trinta a quarenta vezes maiores que o capital investido na empresa.

Dentro do Banco, sempre houve essa tradição, essa convicção, de que as suas operações, sendo ele especializado em desenvolvimento num país subdesenvolvido, só deveriam ser para beneficiar empresas de controle nacional, salvo situações especiais.”

### **Maria da Conceição Tavares**

*Economista e professora emérita da UFRJ*

Meu ingresso no BNDES foi em 1957 como jovem estudante de economia, já formada em matemática. Um tempo glorioso, devido ao Plano de Metas do Juscelino. Na verdade, o Plano partia de um enquadramento macroestrutural, que a equipe Cepal-BNDE tinha feito na fundação do Banco. Havia sido retomados também os projetos setoriais da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos.

Então, quando cheguei, estavam se desenhando as demais metas e as fontes de financiamento. Meu trabalho era calcular aquilo que seria a primeira grande fonte autônoma de financiamento: o adicional do imposto de renda. Foi o período em que fiz o primeiro estudo de distribuição de renda – e fiquei pasmada. Cheguei ao Rio em 1954, e era tudo muito bonito. Mas outra coisa, muito diferente, era ver os dados e verificar quanto a distribuição de renda se mostrava ruim. Foi o primeiro susto.

Mas era um prazer estar lá. O Banco ainda ficava na Sete de Setembro, e o pessoal do Departamento Econômico era um bando de cobras.

Já naquela altura, o velho Ignácio Rangel discutia como se financiaria a infraestrutura, como se faria uma emissão de hipotecas públicas, todas as idéias que ele tinha para pagar pela infra-estrutura de uma maneira original, e não com impostos, porque sabia que não dava para tanto. Uma coisa era começar o Plano de Metas, e outra era seguir adiante.

No BNDES, tínhamos não só o Departamento Econômico, formado basicamente de economistas jovens, vindos da Escola de Economia da Universidade do Brasil. Os Grupos Executivos misturavam economistas com engenheiros que trabalhavam em projetos, e o Departamento Econômico via a compatibilidade das metas.

Estava-se tentando construir um plano de desenvolvimento cuja filosofia vinha sendo concebida desde os tempos de Vargas. Montava-se a industrialização pesada no Brasil, e era uma aventura. Estávamos percebendo o mapa de um país continental. O governo Juscelino construía Brasília e, portanto, interiorizava o chamado desenvolvimento. Tentávamos implantar a indústria automobilística, a naval, a de máquinas e equipamentos pesados – grupo no qual trabalhei. Veio todo

tipo de empresa nacional e estrangeira – alemães, suecos, japoneses e outros – talvez a primeira onda de investimento direto estrangeiro de caráter global, isto é, de várias procedências e não apenas dos EUA, que não estavam apoiando muito. Foi a construção da matriz industrial, que, com altos e baixos, continuou até 1980. O projeto básico da infra-estrutura e da industrialização continuou o mesmo, com ou sem ditadura, atravessando os regimes políticos e cambiais.

Na década de 50, os planos já estavam prontos, mas não se tinha o dinheiro suficiente. Com a idéia de arrumar fontes específicas, fiscais ou depois parafiscais, ligadas à poupança forçada dos trabalhadores, arrumou-se *funding* que conseguiu e ainda poderia conseguir manter aquele processo. A única diferença é que hoje se fazem coisas que não estavam previstas. Usa-se o *funding* dos trabalhadores para financiar capital estrangeiro, o que é um despropósito, e depois remetem o lucro, sem pagar impostos – o que também é complicado. Isso não havia de jeito nenhum. Pelo decreto do capital estrangeiro, tinham de pagar os impostos, e o problema da tecnologia estava explicitado, delineado desde o tempo do Jango. Atravessou-se todo o período militar com aquele decreto, e isso é impressionante. No projeto de desenvolvimento industrial, eles não tocaram. Passaram, isto sim, a fazer políticas sociais mais duras, o salário mínimo muito archoado, os gastos sociais também. Iniciaram a ciranda financeira e o endividamento externo.

De um modo geral, a estrutura do Banco agüentou muito bem. Foi se tornando mais complexa. O problema não era o *funding*, até porque eles continuam tendo um *funding* grande, que é o PIS-Pasep. O problema foi quando aceitaram a regra do Banco Mundial de que o BNDES não podia financiar as empresas estatais e tinha de ser o operador e financiador do capital estrangeiro. Fizeram da Bndespar uma espécie de braço financeiro das privatizações, e aí toda a visão desenvolvimentista perde lugar para a chamada visão patrimonialista. Ninguém está interessado em alocação de recursos, em discussão sobre desenvolvimento de longo prazo. Não lhes interessa que as privatizações tenham sido negativas para a nação, que os 80, 90, 100 milhões que eles ajudaram a vender tenham servido apenas para pagar os 80, 90, 100 milhões que puxaram de ‘esqueletos’ para o Estado – que, portanto, tudo isso não tenha adiantado nada para diminuir a dívida pública interna e externa e tenha apenas usado o patrimônio público das estatais para rolar e fazer crescer a dívida privada externa.

O BNDES passou a ser o maior operador do mercado de capitais no Brasil, e há de se convir que não era bem essa a idéia original. O Departamento Econômico, que olhava estruturalmente o desenvolvimento, passou a fazer ‘modelos macroeconômicos’, idênticos ao de qualquer ‘economista de mercado’. Agora, vários dos diretores vêm de Wall Street, com a visão do mercado de capitais internacional, o que não deixa de ser uma problema. Por quê? Porque o banco é visto como *corporate business*, em que os balanços financeiros e patrimonial é que contam.

Qual é o problema de o Banco ter uma idéia de desenvolvimento que aprofunde certas linhas, que olhe o mapa do Brasil, que desenhe projetos de longo prazo? Separaram as funções de projeto, de controle de execução, de financiamento. Não há mais quem avalie o conjunto.

Sempre houve no Brasil uma combinação de visões liberais (na Fazenda e no Bacen) com a visão desenvolvimentista (do Planejamento e do BNDES). A novidade foi terem transformado uma instituição que foi criada para o desenvolvimento socioeconômico do país numa coisa patrimonialista para operar no mercado. Não deveria ser esse o objetivo de um banco público de desenvolvimento.”

## **Sebastião José Martins Soares**

*Superintendente do BNDES (1979-86)*

Ingressei no BNDES por concurso público. Morava em São Paulo e lá me inscrevi e fiz as provas, em 1963. Aprovado, fui nomeado em junho de 1964 e tomei posse em julho, vindo trabalhar no Rio de Janeiro. Fui designado para a Divisão de Indústrias Metalúrgicas, do Departamento de Controle das Aplicações.

Um dos aspectos importantes do trabalho no Banco era que o profissional, mesmo recém-admitido, já assumia responsabilidades. A instituição confiava no servidor, e cedo deu para perceber que se estava num ambiente em que a opinião técnica era valorizada e considerada.

Fiquei nessa Divisão durante três anos. Depois, criou-se uma estrutura informal chamada Grupo Siderúrgico, que fazia o acompanhamento das empresas siderúrgicas do Banco. Na época, o BNDES tinha uma carteira importante de projetos na indústria básica, particularmente na siderurgia. Lembro que, em 1966-7, mais de metade do orçamento do Banco foi alocada para três projetos do setor: a Usiminas, em Minas Gerais, a Cosipa, em São Paulo, e a Companhia Ferro e Aço de Vitória, no Espírito Santo.

O Grupo Siderúrgico surgiu da constatação de que a relação do BNDES com essas empresas, das quais detinha o controle acionário, deveria ser diferente. Em geral, o Banco era só um financiador, e o contrato de abertura de crédito estabelecia todas as regras e condições que regiam a operação. Em outras palavras, definia todo o espaço onde se estabeleceria o relacionamento entre o mutuário e o agente financeiro. No caso dessas empresas, o BNDES era também o controlador acionário, e, se não assumisse essa posição, faltaria a figura do empreendedor, atento a outros aspectos muito importantes da vida de empresa e de sua inserção no ambiente em que atuava, e principalmente, responsável pelas diretrizes e estratégias mais gerais do projeto.

Assim, o Grupo Siderúrgico pretendia dar ao Banco um 'olhar' diferente daquele do mero financiador. Era preciso ver os projetos com perspectiva de controlador acionário, que tem outras responsabilidades mais amplas e cruciais para o sucesso do empreendimento.

O Grupo apareceu em 1967 e funcionou até o final de 1970. Foi, de certa maneira, o embrião das empresas de participação do BNDES – a Fibase, a Embramec, a Ibrasa – que depois se fundiram e deram origem ao Bndespar. Foi a primeira fase de minha passagem pelo Banco.

No final de 1970, assumiu um novo presidente da instituição: Marcos Vianna vinha da Companhia Vale do Rio Doce e tinha a percepção da importância da indústria básica, em especial da siderurgia. Depois de sua chegada, criou-se o Plano Siderúrgico Nacional, contemplando a expansão das três grandes empresas brasileiras do ramo – Cosipa, Usiminas e CSN. Isso teve repercussão no BNDES: a idéia do Grupo Siderúrgico, pequeno e informal, assumiu uma dimensão completamente diferente e se formalizou. Num primeiro momento, estabeleceu-se um Núcleo no Departamento de Operações, e, em seguida, surgiu o Departamento de Indústrias Metalúrgicas e Mineração – o Depim.

Vivíamos o período do chamado Milagre Brasileiro'. O PIB crescia 8% a 9% por ano. Mas, do ponto de vista político, sofria-se o retrocesso advindo do regime autoritário... Eram os anos de chumbo. E Delfim, ministro do período Médici, dizia ser preciso primeiro crescer para só depois distribuir a renda... Deu no que deu: este país imenso, desenvolvido em alguns aspectos, mas com enormes desigualdades sociais.

No final de 1973, o Banco recebeu a gestão do recém-criado Programa de Integração Social, PIS, e também do Pasep, que era o programa equivalente, do servidor público. Aquilo significou que, de 1973 para 1974, o orçamento de aplicações do BNDES triplicou! Hoje, esses recursos constituem o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), e o BNDES tem 40% da arrecadação do FAT como recursos vinculados às suas aplicações.

O período 1974-6 foi crucial porque se conseguiu digerir aquele crescimento extraordinário de maneira muitíssimo exitosa. Claro que se cometeram erros, mas o Banco realmente mudou de patamar. O programa siderúrgico, junto com inúmeros outros, dotou o país de projetos modernos, com escala adequada e competitiva. E, para além da siderurgia, as empresas de participação criadas nesse período foram instrumentos fundamentais na evolução do Sistema BNDES.”

### **João Paulo dos Reis Velloso**

*Coordenador do Fórum Nacional, presidente do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – Ibmecc, ministro do Planejamento (1969-79)*

Fui ministro do Planejamento desde fins de 1969 até o início de 1979. Ou seja, quase dez anos. Durante praticamente todo esse período, houve apenas uma gestão no BNDES – a de Marcos Vianna, que considero excepcional.

Na primeira fase, que corresponde desde o período do ‘milagre’ até 1973, o BNDES iniciou não só o salto que daria no período seguinte, mas também a mudança de rumo. Isso porque, nas duas fases anteriores, o Banco tinha financiado sobretudo setores de infra-estrutura. De 1952 a 1956, e novamente de 1956 a 1960, houve o binômio energia-transporte, do Plano de Metas. Mas, na etapa que me diz respeito, começou uma reorientação, para que o BNDES financiasse principalmente o setor privado. E no período do II PND, que foi o mais importante, o BNDES passou a ser o Banco da empresa privada nacional. Até então, isto é, de 1969 a 1973, ele tinha realizado uma grande atividade de modernização e reorganização industrial, em especial nos segmentos tradicionais – aqueles que pudessem passar a exportar –, além de ter efetivado um programa novo, o Finame.

Na época do II PND, fomos muito mais ambiciosos, porque o presidente Geisel transferiu para o BNDES a gestão do PIS-Pasep. Com isso, o Banco ganhou recursos muito mais estáveis e uma nova dimensão e passou a ser um dos grandes bancos de desenvolvimento do mundo.

No II PND, tinha-se a idéia de construir um modelo brasileiro de capitalismo industrial, isto é, de permitir que as empresas nacionais se tornassem grandes em setores dinâmicos. Havia também as duas prioridades básicas do II PND: a área de insumos básicos – setores intermediários como siderurgia, petroquímica, papel e celulose e metais não-ferrosos – e a de bens de capital. Foi essa a verdadeira revolução que se fez no BNDES. Ele cumpriu muito bem sua função de financiar o investimento nas grandes prioridades nacionais, com ênfase para o setor privado, sobretudo a empresa nacional.

Fala-se muito em ‘hospital de empresas’, mas a verdade é que o Banco nunca foi isso. Todos os socorros que prestou a certas empresas podem ser explicados caso a caso. E, num sentido mais geral, é interessante observar que a inadimplência no BNDES era ligeiramente superior a 8% em 1970. Na altura de 1976-8, já estava só um pouquinho acima de 1% – um dos índices mais baixos do mundo.”

## **Jorge Gerdau Johannpeter**

*Presidente do Grupo Gerdau*

O primeiro grande financiamento que tomamos foi para a Empresa Siderúrgica Riograndense, em 1957. Ele se destinava à instalação do laminador de Sapucaia do Sul, na usina Rio dos Sinos. Meus pais tiveram de hipotecar a casa para garantir os recursos. Na época, era um investimento vultoso, de Cr\$ 85 milhões, e o BNDES financiou Cr\$ 30 milhões. Foi, acredito, uma das primeira vezes que se obteve um financiamento industrial de mais longo prazo, pois no Brasil isso praticamente não existia.

Recordo que, numa etapa anterior, quando se construiu o pavilhão da aciaria, nós o fizemos na base do fluxo de caixa, com desconto em duplicata. Mas, graças àquele financiamento de 1957, partimos de uma usina pequena, localizada na avenida Farrapos, em Porto Alegre, e construímos essa nova unidade em Sapucaia do Sul. Logo depois, estabelecemos também o primeiro lingotamento contínuo. Mais uma vez, o BNDES financiou.

Com tudo isso, pela primeira vez, tivemos de começar a fazer fluxo de caixa de longo prazo – exigência normal dos projetos na época. Como antes só se trabalhava a curto prazo, o Banco nos forçou a usar a visão de longo prazo, motivando mudanças comportamentais no gerenciamento desse tipo de projeto. Em quase cinco décadas, nunca atrasamos prestação alguma, nem tivemos de renegociar nenhuma parcela.

Vê-se que a parceira do Grupo Gerdau com o BNDES é histórica. Cerca de 40% do que investimos nos últimos dez anos foi financiado pelo Banco. Foram us\$ 581 milhões, pelos vários mecanismos – financiamento direto, carteira da Finame etc. – , sempre recebendo um apoio decisivo. Os projetos mais recentes, de maior volume, foram um laminador novo na Cosigua (RJ) e outro na Aços Finos Piratini (RS), dois empreendimentos importantes para nossa modernização.

Indiscutivelmente, todo processo de desenvolvimento industrial requer fontes de financiamento de longo prazo. No Brasil, a principal é o BNDES, que também possibilita a obtenção de recursos internacionais. Muito mais que um banco, é uma verdadeira agência de fomento. Ressalto ainda o trabalho do BNDES junto ao mercado de capitais e o esforço desenvolvido para aprimorar tal mercado. Sem dúvida, o BNDES integra a política do governo para que se possam realizar projetos globais para o Brasil e, também, estimular investimentos sociais por parte das empresas.”

## **Antônio Ermírio de Moraes**

*Presidente do Grupo Votorantim*

O papel do BNDES no desenvolvimento do Brasil tem sido fantástico. Eu já trabalho há quase 52 anos e lembro que, quando o Banco começou, era BNDE, porque não tinha o S. O Brasil não era uma grande potência – era, isto sim, uma grande fazenda, e o Banco teve papel preponderante em transformá-la. Mas, além de ter prestigiado o setor agrícola, trabalhou maravilhosamente no nosso setor, o industrial básico. Isso foi fundamental. O BNDES sempre compreendeu que, ali, os investimentos são muito pesados e a maturação se dá a longo e não a curtíssimo prazo.

Graças a Deus, nosso relacionamento com o Banco sempre foi harmônico. Se o BNDES oferecia cem, pedíamos trinta, pois é muito importante que a gente coloque



os recursos da empresa, para que o Banco saiba que é coisa séria. Seriedade e objetividade são fundamentais nos empréstimos.

O BNDES nunca aceitou interferências políticas. Vou dar um exemplo. No começo da Companhia Mineira de Metais, que é a única produtora de zinco com base em minério silicatado – um processo novo no mundo –, levamos o projeto ao Banco, mas ele não aprovou. Então, quando mudou a diretoria do BNDES, nós o reapresentamos. O Banco fez uma consulta ao Instituto de Pesquisas Tecnológicas, aqui em São Paulo. Aí, o IPT fez um amplo relatório, nem a favor nem contra, e o projeto foi recusado de novo. Acabamos montando a indústria com recursos próprios, em mais tempo – e isso numa época em que a Votorantim já era bastante conhecida. O BNDES, portanto, demonstrou a maior seriedade nesse episódio.

Agora existe uma mentalidade nova, e o Brasil precisa partir para a exportação. Hoje, as exportações do país representam 1% do volume mundial – é ridículo! E olhe que boa parte é agrícola. Nesse aspecto, acho que o BNDES precisa exercer uma pressão muito grande e priorizar o que se destina a ser exportado. No novo projeto que estamos executando junto com o Banco, queremos vender para fora 35% da produção de alumínio e 60% da de níquel.

O Banco também tem se preocupado mais com o social. Estamos realizando uma grande expansão na CBA – Companhia Brasileira de Alumínio, partindo para 330 mil toneladas. Pela primeira vez, iremos fazer um emprego sério na área social. E temos a seguinte determinação: montar uma grande escola profissionalizante. Estou convencido de que, nos dias de hoje, a escola profissionalizante é a solução para o Brasil. Sobram desempregados de nível universitário, mas se vêem mecânicos, carpinteiros, eletricitas e modeladores lotados de serviço, todos empregados. É o que está faltando, e seria uma maneira de diminuirmos bastante o desemprego.

Nesse ponto, o BNDES vai mexer com a nossa elite, esperando acordá-la, pois ela é muito egoísta. Mas o BNDES também vai criar uma chance enorme para que demonstremos que essa elite está disposta a ajudar, não só da boca para fora, mas com atos. É a grande chance do Brasil. Acho importantíssimo o país acordar para o social.”

### **José Pio Borges**

*Presidente do BNDES (1998-9)*

Entrei para o Banco em 1971. De início, meu chefe era o senador Saturnino Braga, no Departamento de Estudos Econômicos.

Em 1976, estávamos numa fase extraordinária, porque foi então que se criou o programa de insumos básicos e o de substituição de importações de bens de capital. Fizeram-se enormes investimentos nos pólos petroquímicos, na Aracruz, no papel e celulose, nos fertilizantes, na metalurgia, nos grandes planos siderúrgicos, na expansão da Usiminas.

Então saí e fui estudar fora do país. Voltei para o BNDES em 1990, com o novo presidente, meu amigo Eduardo Modiano. Num contexto completamente diverso, eu agora era vice-presidente. Foi uma época muito interessante. Era o governo Collor, e Modiano merece aplausos pelo sucesso subsequente do Plano de Privatização. Nessa fase inicial, embora tenha havido privatizações importantes – como o começo da siderurgia, da petroquímica etc. –, os valores ainda eram pequenos, se comparados com os que teriam depois. Mas toda a estrutura do programa já existia – a lei que o aprovou, os critérios de transparência, as avaliações duplas, os grupos de empresas que prestavam serviços ao BNDES e permitiam que trabalhássemos

com grande número de companhias ao mesmo tempo. Foram as bases que, quase dez anos adiante, garantiram um sucesso tão grande ao programa de privatização, um dos maiores do mundo, com mais de us\$ 100 bilhões já negociados.

Depois, saí outra vez, para ter uma experiência na indústria privada. Passado um tempo, Luiz Carlos Mendonça de Barros me convidou para ser vice-presidente de novo.

Vieram a abertura competitiva e a redução do papel do Estado. O BNDES assumiu uma missão importante: privatizar os ativos que haviam sido criados sob o domínio do Estado no período da substituição de importações. Quando Fernando Henrique Cardoso ainda era ministro da Economia, já havia ocorrido o programa de estabilização, e os resultados foram extraordinários. Aumentou muito a credibilidade externa do país, permitindo que o programa de privatização atingisse níveis completamente diferentes dos que existiam no período inicial.

Foi um momento de grandes desafios. Vendemos quase us\$ 70 bilhões em ativos, aí incluída a telefonia, a energia elétrica, a Vale do Rio Doce.

Paralelamente, o BNDES vivia uma transformação em seu papel tradicional de financiador de longo prazo da economia. Havia a estabilização, e a economia já não era mais fechada. Devia-se privilegiar quem era competitivo e bem-sucedido, e não quem tinha sido selecionado porque o governo priorizava este ou aquele setor. Portanto, ocorreu uma adaptação e também uma redução muito grande no financiamento a empresas públicas. Lembro que, em determinado período, 70% dos créditos do Banco iam para empresas direta ou indiretamente controladas pelo governo. Já nessa nova fase, no final da década de 90, acontecia o contrário: mais de 70% eram para o setor privado."

### **Roberto Lima Netto**

*Presidente da Companhia Siderúrgica Nacional (1990-4), deputado federal (1995-9)*

Entreí no BNDES em 1971, como chefe do Departamento de Operações Especiais, pouco depois de Marcos Vianna ter assumido a presidência do Banco. Em seguida, estive dois anos fora e voltei em 1974, já como diretor. Também fui diretor executivo da Finame e diretor-superintendente da Ibrasa e depois da Embramec. Em 1974-9, fui ainda responsável pela área de planejamento e prioridades do BNDES.

No meu primeiro período, de 1971 a 1972, uma idéia minha que o Banco implantou foi o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa, o 'Cebrae com C', do qual fui o primeiro presidente. Naquela época, dispúnhamos de poucos recursos, mas o importante era que se havia implementado a idéia de dar apoio à microempresa, um setor que gera muito emprego e que, nos países em desenvolvimento, é sempre carente de capital.

Assim, nosso objetivo era o emprego, e tínhamos a consciência muito clara de que a pequena empresa precisava de duas coisas: uma era dinheiro, sempre difícil de conseguir, sobretudo num pequeno negócio, sem condições de garantia; e a outra, talvez mais fundamental, era capacitação gerencial. O Cebrae foi a grande realização dessa fase inicial, tão grande que depois foi transferido do BNDES para o Ministério do Planejamento. Posteriormente, já com S, cheio de recursos, virou órgão nacional.

A segunda fase, de 1974 a 1979, foi a da criação da Embramec, da Ibrasa e da Fibase, hoje consolidadas na Bndespar. Elas aportavam capital de risco para as empresas nacionais que tinham dificuldade de acesso ao nosso ainda incipiente mercado de capitais.

Naquele período, implantaram-se várias empresas de base no Brasil. Veja a Aracruz, por exemplo, e o nosso desenvolvimento em papel e celulose. A Aracruz não teria como se tornar a realidade que é hoje sem o apoio do Banco, que assumiu seu controle, organizou a empresa e depois a privatizou. Hoje, ela é uma das líderes mundiais no setor.

Demos apoio a diversos grandes programas, tanto na indústria de base quanto na de bens de capital. Foi uma fase de projetos enormes, e o Brasil deve muito ao Banco pelo suporte que proporcionou a eles. Nesse período de 1974-9, passamos da fase anterior, aquela da infra-estrutura, dos transportes, da energia, e fomos financiar a grande empresa e a iniciativa privada.

Em 1980, eu não estava mais no Banco, mas a empresa nacional já era plenamente competitiva. Se tivéssemos feito nos anos 80 a abertura que faríamos nos 90, o Brasil seria outro. Mas não houve seguimento nesse processo, e algumas daquelas empresas não sobreviveram."

### **Marcos Vianna**

*Presidente do BNDES (1970-9)*

A década de 70 caracterizou-se pela ocorrência de graves alterações em fundamentos das regras de funcionamento da economia mundial, que implicaram gravíssimos problemas para a economia brasileira; estes, por sua vez, instigaram soluções que introduziram importantes modificações na própria estrutura da economia e da sociedade brasileiras.

O presidente Geisel assumiu o governo em 1974, tendo o período anterior se caracterizado por crescimento acelerado – chegava-se a usar a expressão ‘Milagre Brasileiro’ –, em parte propiciado por grande disponibilidade de capacidades ociosas na indústria de transformação (acumulada basicamente pela política de ajuste, de características recessivas, implementada no período Castelo Branco pelos ministros Bulhões e Campos). E também pela situação favorável da economia mundial, o que propiciava forte estímulo ao esforço exportador. O início do desmonte dessa situação, deflagrada pelo Nixon Shock de 1971, quando os EUA abandonaram o padrão-ouro, ainda não chegara a produzir efeitos sensíveis na economia brasileira, apesar de ser absolutamente certo que isso viria a ocorrer.

Inicia-se assim o governo Geisel, sucedendo a um quadriênio em que o crescimento do PIB chegara a alcançar 10% em alguns anos. E, ‘não mais que de repente’, pouco antes da posse, recebe o terrível impacto do que foi chamado ‘choque do petróleo’, quando os países da Opep, usando o poder de cartel, aumentaram o preço do barril de óleo bruto em cerca de quatro vezes (de US\$ 2,80 para US\$ 12/BBL). Uma série de conseqüências devastadoras passou a acumular-se, em cadeia e proporção geométrica, com desastrosos efeitos para o Brasil, pois todos os países importadores de petróleo buscaram administrar os seus balanços externos reduzindo as importações não absolutamente essenciais. Aqueles que eram produtores de produtos essenciais, também produzidos por um número relativamente pequeno de outros países, passaram imediatamente a se organizar para formar outros cartéis e buscar compensação da alta do petróleo na elevação dos preços de suas exportações.

Na pauta brasileira de exportações, ainda eram mais relevantes do que hoje os produtos que alguns chamavam de ‘produtos de sobremesa’, como café, açúcar, suco de laranja etc., os quais sofreram dificuldades adicionais nas quantidades e preços.

Alguns daqueles cartéis já mencionados obtiveram sucessos espantosos (felizmente não por muito tempo). Só como exemplo, o preço da tonelada de rocha fosfática, insumo essencial para a produção de fertilizantes fosfatados, subiu de US\$ 7 para US\$ 60, por força de cartel formado pelos produtores do Marrocos e da Flórida. Também o enxofre, que era igualmente essencial para a produção de fertilizantes e chegara a custar US\$ 2 a tonelada quando do início de exigências mais rigorosas de controle ambiental, veio a ser comercializado a US\$ 100.

O Brasil era grande importador de petróleo (naquela época, 70% do consumo interno), de insumos básicos fundamentais para a indústria de fertilizantes e outras, de bens de capital sob encomenda (equipamentos pesados) e... de capitais. E foram gigantescos os aumentos de preços desses insumos (os dos juros – preço do capital – ante o Nixon Shock; e os dos demais, pelos perversos efeitos da cartelização).

É nesse ambiente que assume o presidente Geisel, o qual, semanas antes da posse, já dera início à análise da situação e do equacionamento das alternativas de estratégia a ser adotadas, cujos extremos eram o 'freio de arrumação', isto é, a adoção de uma política fortemente recessiva para reduzir as importações, e uma política agressiva de fortes investimentos em setores que gerassem ou substituições de importações em condições de competitividade internacional real, ou excedentes exportáveis. Em suma, o balanço de pagamentos como prioridade absoluta na estratégia de investimentos.

Desde esse momento de análise e pré-planejamento, graças o BNDES exerceu papel relevante, graças ao conhecimento de que dispunha sobre a indústria e economia brasileira, e, especialmente, graças à qualificação de seus quadros.

Constatou-se, por exemplo, que o Brasil importava 100% da rocha fosfática para sua indústria de fertilizantes – na realidade, importava todos os insumos e apenas os misturava e ensacava, em Cubatão, enviando o produto para as regiões de consumo, muito para oeste da serra do Mar, a centenas ou (caso da soja) milhares de quilômetros de distância. Ora, o BNDES conhecia a ocorrência de grandes jazidas de rocha fosfática na região de Araxá, e também no Planalto Paulista, explorados em baixíssima escala.

O Brasil também era grande importador de papel e ínfimo produtor de celulose e papel. No entanto, suas dimensões continentais e seu clima com combinação de calor e umidade excepcionalmente favorável para o crescimento rápido (sete vezes ou mais o dos tradicionais produtores, Canadá e Escandinávia) das espécies vegetais mais adequadas à produção de celulose favoreciam o poder competitivo do nosso produto.

Outro grande peso na pauta brasileira de importações era a grande família dos bens de capital sob encomenda, isto é, equipamentos pesados para setores como siderurgia, geração de energia hidrelétrica etc. Ora, o BNDES constatava que na realidade não havia o estímulo para o desenvolvimento do setor, em face da inexistência de financiamento no Brasil, para comercialização desses equipamentos em prazos compatíveis com as necessidades dos setores aos quais se destinariam (longas carências e prazos de pagamentos). Lembre-se que a Finame vinha desempenhando importante papel no financiamento de caminhões e equipamentos agrícolas leves, mas com prazos de três anos... Em suma, no caso dos grandes equipamentos, o empreendedor 'importava financiamento a longo prazo', disponível em agências internacionais como Eximbank, ECGD, Hermes etc., obtendo recursos para gastos locais no BNDES.

Muito mais poderia ser incluído nessa exposição, que já está menos breve do que deveria. Vejamos, portanto, apenas em relação ao que já foi referido, as estratégias adotadas em seus resultados.

Em primeiro lugar, após análise de profundidade, e com a plena consciência de que assumia decisão ousada – mas de uma ousadia responsável –, o presidente Geisel decidiu-se por lutar e não entregar-se ao encolhimento que decorreria de uma estratégia recessiva. No primeiro dia de seu governo, baixou ato complementar que transferia para o BNDES as gestões dos fundos PIS e Pasep, assim assegurando ao Banco um fluxo regular de recursos em montante compatível com a gigantesca responsabilidade que se lhe atribuía.

Em pouquíssimo tempo, o BNDES identificou e relacionou cerca de sessenta empreendimentos nos setores de insumos básicos e bens de capital, alguns dos quais exigiram investimentos superiores a US\$ 100 milhões.

Em seguida, passou a convidar empresários privados para discussões sobre a nova estratégia, estimulando-os a organizar-se (inclusive atraindo parceiros estrangeiros) para integrar-se de fato ao esforço que se iniciava.

Criou o Finame Especial, que oferecia, nas concorrências internacionais para grandes equipamentos, condições *tailor-made* para competir com as melhores oferecidas pelas agências internacionais.

Em tempo muito curto empreendiam-se, sob controle nacional, projetos como o da Aracruz (cerca de US\$ 400 milhões em sua primeira fase) e as grandes expansões da Suzano e da Klabin, além de outros que asseguraram a inversão de sinal na pauta comercial brasileira de celulose e papel, já há muito largamente superavitária. Foram implantados o pólo petroquímico do Nordeste (cerca de trinta indústrias), a Arafertil e a Fosfertil; expandiram-se a Serrana, outras indústrias de fertilizantes, a CST e numerosas plantas siderúrgicas.

A inversão do binômio 'BNDES financia gastos locais. Eximbank, financia importações de grandes equipamentos', produzida com a criação do Finame Especial, atraiu, graças ao dinamismo dos empresários brasileiros do setor, parceiros estrangeiros que aportaram tecnologia de ponta, tendo o Brasil passado a ser ator importante no mercado, inclusive externo, de grandes turbinas e geradores e também de grandes laminadores.

Ao final do governo Geisel, a velocidade e audácia do governo, no qual o BNDES desenvolveu atuação relevante, e a dinâmica reação do empresariado nacional conduziram a resultados agregados extraordinariamente positivos.

No final de 1979 – ocorreu o chamado segundo choque do petróleo, com o preço do barril passando de US\$ 12 para US\$ 36. Mas essa já é outra história..."

### **Edmar Bacha**

*Presidente do BNDES (1995), consultor senior do BBA*

O BNDES teve e tem papel fundamental na industrialização do país e também, mais recentemente, em todo o processo de privatização.

O problema que se coloca agora é este: os últimos cinquenta anos foram ótimos, mas os próximos? A oportunidade se mostra importantíssima para uma reflexão desse tipo. O BNDES ainda constitui praticamente a única fonte de capital de longo prazo no país, e isso é uma pena. O desenvolvimento do nosso mercado de capitais tem ficado muito aquém das expectativas, e outras fontes de financiamento ou apoio acionário, em termos de empréstimos ou de capital de risco para as empresas aqui no Brasil, permanecem pouco desenvolvidas. Hoje, as que querem se financiar a longo prazo vão ao BNDES ou ao mercado externo, ou usam recursos próprios acumulados.

Por tudo isso, eu diria que o grande desafio do Banco nas próximas décadas é bem diferente daquele enfrentado nos últimos cinquenta anos. Nesse período, o BNDES estava ajudando a construir um novo Brasil com base na industrialização. Mas,

daqui em diante, a função do Banco será, paradoxalmente, desenvolver o mercado de capitais e fazer que o país se torne *menos* dependente do próprio BNDES. Isto é, que daqui a cinquenta anos o total dos recursos para a formação de capital seja tomado voluntariamente no mercado e não dependa da poupança forçada – ainda a fonte básica do BNDES.

O Banco pode induzir o sistema financeiro a se deslocar paulatinamente do curto prazo, do financiamento do governo com base na liquidez diária, para os mecanismos de formação de capital de longo prazo. Antes, com a inflação que tínhamos, era impossível desenvolver um mercado de capitais de longo prazo. Mesmo hoje, dado o processo de estabilização muito difícil pelo qual passamos nos últimos anos, com as taxas de juro ainda muito elevadas, a preferência ainda muito acentuada do poupador brasileiro pela liquidez e todos os impactos externos que sofremos desde 1997, há frustração ante o desenvolvimento desses mecanismos alternativos. Mas, a partir do próximo governo, se tivermos uma perspectiva de continuidade nas políticas econômicas reformistas implantadas na década passada, poderemos trazer a taxa de juro para um nível bastante mais baixo e também permitir que os prazos de aplicação de recursos se alonguem progressivamente.

Impedimentos que ainda existem, como a CPMF, têm de ser repensados, para que se possa adequar a necessidade de liquidez do poupador com a necessidade de recursos de longo prazo do investidor. O BNDES também tem um papel em reavaliar o sistema tributário do país, de forma a compatibilizá-lo com um processo mais acelerado de recomposição do capital.”

### **Andrea Calabi**

*Economista, presidente do BNDES (1999-2000), presidente do Banco do Brasil (1999), secretário do Tesouro Nacional (1986-8), secretário executivo do Ministério do Planejamento (1995-6)*

O processo de desenvolvimento econômico brasileiro na segunda metade do século 20 foi tão intenso quanto cíclico no ritmo da expansão industrial e da infraestrutura econômica. É apenas em relação a esse processo que a evolução do BNDES em seus cinquenta anos pode ser apreciada em sua dinâmica.

Eu avançaria a hipótese de que o BNDES foi pró-cíclico nas fases de expansão e contra-cíclico nas fases de recessão do crescimento. Ou seja, promoveu o crescimento econômico. Foi assim que financiou a indústria nacional atrelada à indústria de bens de consumo duráveis na segunda metade dos anos 50 e no início dos 60, segurou esses investimentos na crise (1962-7) que antecedeu o chamado ‘milagre’ (1968-72) e foi instrumental nos investimentos promovidos pelo II PND entre 1974 e 1979. Na crise dos primeiros anos da década de 80 passou a contribuir para a promoção de exportações. Na Nova República, financiou mais a indústria para o mercado interno, quando já se iniciavam reduções nas barreiras externas e começava a se desenvolver o processo de desestatização. Daí em diante, e radicalmente após 1990, reestruturações e implantações com maior competitividade, em face dos novos desafios da concorrência externa, e o papel nas privatizações dominaram a atuação do Banco. Estabilização e grandes transformações com o Plano Real, pós-1995, ampliam a gama e valor de investimentos que o *funding* do FAT permite.

Quantas vezes nesse processo o Banco se antecipou às mudanças, promovendo-as, e quantas vezes o Banco as retardou? É, evidentemente, difícil dizer, pois a variedade de situações setoriais provavelmente produz exemplos de toda ordem. O que me parece relevante frisar é a percepção generalizada, e correta a meu ver, de que o BNDES sempre esteve pronto, flexível e razoavelmente ágil para atender

às diversas demandas de crédito e aportes de capital compatíveis com a política pública, usualmente dentro de seus critérios sadios de financiamento da nova capacidade produtiva, quer das empresas privadas, quer das públicas.

O Banco não pode prescindir de ser um instrumento de políticas públicas sem abrir mão de critérios privados de concessão de créditos e retorno de investimentos. É um instrumento do governo, apoiando ações que tenham consistência de longo prazo e guiando-se de forma ordenada pela modernidade da regulação bancária e financeira e pelas potencialidades do mercado de capitais.

Na transformação recente de um Estado produtor para um Estado regulador, é no BNDES muitas vezes que se percebem incongruências ou disritmias ao longo do percurso. Clareza e consistência de um programa de governo que oriente a ação do Estado é imprescindível. Por um lado, porque aí se constitui a ancora fiscal de uma estabilização duradoura. Por outro, para o BNDES, porque define seu campo complementar de atuação especialmente no financiamento e promoção dos investimentos privados.

Com o BNDES, na área da indústria e da infra-estrutura, em grandes serviços urbanos e, hoje também, nos investimentos sociais com retorno, dando prioridade à promoção de exportações, já podemos sonhar. Sonhar com uma coordenação das ações públicas que aprimorem a qualidade de gastos nas três esferas de governo. E já sonhar com resultados e eficiência da ação do BNDES no financiamento da competitividade, do desenvolvimento e da promoção de exportações. Pode-se permitir uma articulação (essa é a palavra) quase apenas pelo mecanismo espontâneo de mercado, entre o financiamento de longo prazo dos investimentos, as principais fontes de poupança para investimentos acionários no mercado de capitais e o financiamento de curto-prazo do capital de giro. Obviamente, mantendo-se a autonomia e a independência de cada instituição, bem como o atendimento à regulação que lhe for específica.

Nesse quadro, com a modernização de sistemas e procedimentos, a inovação e a motivação ocupacional, o BNDES cumprirá nos próximos cinquenta anos papel tão relevante para nosso desenvolvimento sustentado e integrado quanto cumpriu em seus primeiros cinquenta."

### **Nildemar Seches**

*Engenheiro, funcionário (1973-90) e diretor do BNDES (1987-90)*

Quando ingressei no BNDES, em 1973, a estrutura da instituição era inadequada a um banco que tinha crescido muito. Em vista disso, fez-se uma grande reestruturação, procurando dar-lhe maior agilidade empresarial. Logo depois, em 1974, ele passaria a receber os recursos do PIS-Pasep, e aí, com o II PND, experimentou uma nova e enorme expansão.

Na década de 70, toda a base de sustentação do Banco foi o II PND, voltado para os insumos básicos, que eram a grande prioridade na época – a siderurgia, a petroquímica, a celulose, os bens de capital.

O que realmente diferenciou o Brasil dos outros países em desenvolvimento foi o grau de acerto nos projetos. Estes eram realmente bem estudados. Nas análises do BNDES havia um componente técnico muito forte, e o índice de erros foi baixíssimo. Apesar das crises do petróleo, o processo de expansão continuou de maneira forte até o governo Geisel. Só começou a desacelerar no fim dos anos 70 e início dos 80. Esse já era um período em que o modelo dava sinais de desgaste, principalmente na balança comercial.

No Banco, tentou-se então enfatizar a área social como um programa autônomo com recursos independentes. Houve uma grande discussão interna, pois se contra-argumentava que os projetos não deixam de representar uma ação social quando geram empregos. Assim, os investimentos na criação de pólos de desenvolvimento tinham tido, de certa forma, uma característica social.

Quando se incorporou o S à sigla, o Banco perdeu tempo e energia discutindo o que fazer com ele e esse debate durou muito. Hoje, tudo está bem mais estruturado. Todos os agentes entendem melhor que o BNDES tem na área social um papel que complementa sua ação no desenvolvimento econômico. Nos anos 80, esgotou-se o processo de substituição de importações. Necessitávamos de outro projeto de desenvolvimento, e foi então que produzimos dois documentos extremamente importantes: Cenários da integração competitiva e Primeiras políticas operacionais do BNDES. Os Cenários afirmavam que as empresas brasileiras precisavam ter porte internacional e se lançar no exterior – tanto exportando quando estabelecendo bases no exterior. Já as Primeiras políticas operacionais procuravam definir qual a conduta a ser seguida pelo Banco para viabilizar tal plano. Constatou-se então que o BNDES despendia muita energia em recursos financeiros e humanos com as empresas das quais tinha o controle acionário. Um dos principais aspectos apontados pelo documento indicava a urgente necessidade de devolvermos todas essas empresas à iniciativa privada através de um programa de privatização, o que efetivamente ocorreu na segunda metade dos anos 80. O sucesso dessas vendas deu ao BNDES a experiência necessária para sua atuação como gestor do Programa Nacional de Desestatização que viria a ser criado pelo Governo Federal no início da década de 90."

### **Fábio Erber**

*Economista, diretor do BNDES 1992-4*

Minha carreira no Banco foi muito idiossincrática. Embora tenha sido funcionário da casa de 1964 a 1994 (quando me aposentei), trabalhei no Banco somente entre 1964 e 1970, como economista, e entre 1992 e 1994 como diretor. Passei o longo período intermediário cedido a outros órgãos do Estado (Ministério do Planejamento, da Indústria e Comércio, da Ciência e Tecnologia), trabalhando em assuntos ligados às políticas industrial, tecnológica e científica.

Da experiência vivida durante o primeiro período, gostaria de recuperar três aspectos. Em primeiro lugar, o Banco era uma escola. Do ponto de vista técnico, foi ali que aprendi a analisar projetos de investimento. Até o início dos anos 60, o Banco atuava diretamente como agente financeiro. Com o fim do 'pacote' do Plano de Metas e a recessão do período 1964-7, havia a necessidade de buscar novos clientes. A isso somou-se a reforma financeira Campos-Bulhões, que visava especializar as instituições financeiras, traduzida, no Banco, pela criação de vários fundos (Finame, Funtec, Fundepro etc.). Dadas as características da clientela desses fundos, optou-se por uma ação através de agentes, dando início à atuação do Banco 'como agência de segunda linha'. Meu trabalho era dar assistência técnica em análise de projetos a esses agentes, públicos e privados.

O Banco era também uma escola em sentido mais amplo: da formação e atuação de servidores públicos. Pela sua preocupação com a *res publica* e pela dedicação (além da competência técnica), o funcionalismo do Banco era (e é) um antídoto contra as teses da apropriação do Estado por interesses privados.

Passando ao segundo período, quando o presidente Itamar assumiu o governo, convidou o prof. Antonio Barros de Castro para ser presidente do BNDES. Ele, por



sua vez, me convidou para ser diretor. Nesse momento, entendíamos que era hora de voltar a fazer política industrial. Ninguém sabia o que seria o governo Itamar. Era um período de grande incerteza. Ademais, havia um problema de instabilidade muito grave na economia, que precisava ser atacado. Mesmo assim, tínhamos a idéia de fazer algo de política industrial a partir do Banco, que era um dos poucos aparatos burocráticos que tinham sobrevivido ao desmonte do Estado feito durante o governo Collor.

O então ministro da Indústria e Comércio, Andrade Vieira, deu declarações de que não pretendia fazer política setorial e só iria ter políticas horizontais. Eu não acreditava naquela proposta, porque os setores são muito diferentes e qualquer política horizontal tem repercussões verticais completamente distintas, ou seja, impunha-se fazer uma política setorial. Mas era óbvio que isso não contava com muita ressonância dentro do Ministério da Indústria e Comércio. Além do mais, a questão da inflação continuava dominando, e as câmaras setoriais eram usadas basicamente como instrumento de controle de preços.

Nesse quadro, fazer política industrial a partir do Banco era inviável. Por outro lado, para fazer política industrial, qualquer que seja, é necessário ter informações organizadas setorialmente. Havia uma vontade da burocracia do Banco de empreender essa tarefa. Juntando a minha vontade com a vontade daquela burocracia, preparamos um projeto de reforma das áreas que eu dirigia, que eram as de crédito para indústria, comércio e serviços, com exceção de infra-estrutura. Junto às áreas operacionais do Banco foram estabelecidas 'gerências setoriais' que teriam por objetivo inicial dar apoio às operações, estudando os setores em que essas operações estivessem concentradas (por exemplo, papel e celulose). Esse tipo de organização é corriqueiro em grandes bancos de investimento internacionais e foi posteriormente estendido às outras áreas operacionais do BNDES. A prazo mais longo, eu pretendia preparar o Banco para que um dia fosse possível voltar a fazer política industrial. Durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, a política dirigida à indústria foi essencialmente defensiva e ad hoc, desprovida de visão estrutural, fosse de setores, fosse da indústria como um todo, e as gerências tiveram um uso principalmente interno. No entanto, mais recentemente, quando o Ministério da Indústria tentou atuar no nível das cadeias produtivas (através dos fóruns de competitividade), essas gerências foram um apoio técnico fundamental. Embora seu número e, sua importância dentro do Banco tenham sido restritos pela recente reforma administrativa, ainda constituem um importante locus de informação. Atualmente, há um consenso quanto à necessidade de estabelecer uma política industrial voltada simultaneamente para a substituição de importações e o estímulo às exportações. O Banco deverá ter um papel fundamental nessa política, e as gerências setoriais serão um instrumento, para o BNDES e para o resto do Estado.

Da minha experiência como diretor, lamento ter deixado inconcluso o projeto de normalização das práticas de análise de créditos. Ainda no plano operacional, vejo com prazer a adoção de procedimentos como *project finance* e a maior integração entre os vários instrumentos do sistema, como a subscrição de valores mobiliários e crédito.

Olhando para trás, percebo que, pelo menos, uma coisa não mudou: minha convicção de que o Banco é um grande aparato do Estado brasileiro e tem um enorme papel no desenvolvimento do país."

## **Antônio Carlos Gomes**

*Educador, membro do grupo redator do Estatuto da Criança e do Adolescente*

Meu relacionamento com o BNDES se deu pela área social e ocorreu em dois momentos.

O primeiro foi no próprio início dessa área no Banco, quando o economista Carlos Lessa assumiu aquela gerência. Na época, eu era secretário da Educação de Belo Horizonte e levei ao BNDES um projeto de escolas-oficinas, que teve ali uma recepção entusiástica. Mas, devido à minha saída da Secretaria, o projeto acabou não se concretizando.

Tempos depois, em Brasília, já como consultor do Unicef no campo das crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, tive a oportunidade de aplicar as idéias daquele projeto com Maria Estela Requião, que estava à frente da Associação dos Meninos de Rua de Curitiba, a Assoma. O BNDES apoiou aquela escola-oficina e fez dela um caso exemplar das melhores práticas no atendimento a crianças e adolescentes em situação de risco.

Depois de alguns anos, voltei a me relacionar com o BNDES quando houve o renascimento de sua área social, na gerência de Beatriz Azeredo. Ao longo deste período, tenho tido o privilégio de testemunhar a atuação articulada e conseqüente do BNDES. Ele exerceu um papel inovador, porque tem efetuado uma série de investimentos qualitativos para combater as intoleráveis desigualdades sociais existentes no Brasil.

Hoje, ele lança as bases de um novo estado social de direito, acreditando em projetos que alargam os limites do possível. Dentre esses projetos, torno a destacar o trabalho com as crianças e adolescentes em situação de risco. O BNDES preferiu atuar naquilo que é mais importante: tirar do papel o Estatuto da Criança e do Adolescente e trazê-lo para a realidade das políticas públicas. Assim, apoiou uma série de programas inovadores, como o Axé, na Bahia, e o Edisca, em Fortaleza. Esse último é um exemplo de arte-educação tanto para o Brasil quanto para o mundo, tendo um alcance e conquistando um reconhecimento globais.

Nesses e em outros programas, o que o BNDES está enfatizando não é a velha idéia do assistencialismo e da geração de renda para meninos pobres. Ao contrário: em vez de investir na carência, o Banco apostou na riqueza e no potencial desses jovens. Assim, quebrou a velha escrita da política social brasileira, que era fazer programas pobres e dar educação pobre para os pobres. O BNDES deixou de gastar com o que os jovens não têm, não sabem ou não são capazes de fazer e passou a investir no que eles têm, sabem e possuem capacidade para realizar. Isso representa uma grande revolução, uma nova concepção da criança e do adolescente.

No que se refere ao jovem da zona rural, o BNDES vem apostando nas escolas-famílias, um programa de educação profissional voltado para a inovação, o espírito empreendedor e a participação cidadã na micro e pequena propriedade agrícola. Também sobressai o apoio do Banco aos programas de microcrédito para elevar a renda familiar. É um aumento não-assistencialista dessa renda, confiando na capacidade e iniciativa das pessoas.

A área social do BNDES é, portanto, uma sementeira. Ali se cultiva uma série de mudas que, nos próximos anos, deverão ser difundidas pelo Brasil afora como parte fundamental de nossa política de juventude."

## **Carlos Lessa**

*Diretor do BNDES (1985-9), reitor da UFRJ*

Quando veio a campanha das Diretas e Tancredo virou presidente, o dr. Ulysses me indicou como homem do PMDB para controlar e sanear o Finsocial no BNDES. A idéia era convertê-lo de instrumento de manipulação em laboratório de política social. Eram mais ou menos US\$ 50 milhões, uma massa de recursos muito grande. Ali, chegando com a onda de reconstrução da democracia no Brasil, tive o privilégio de receber para trabalhar comigo um conjunto de sessenta a setenta técnicos empolgados com a idéia de pegar o saber do BNDES e aplicá-lo à área social com a competência exercida com o desenvolvimento industrial e a infra-estrutura. Vivemos um período que foi absolutamente estimulante, pela criatividade, pela oportunidade de ensaiar uma porção de idéias pioneiras. Um exemplo: o problema da Aids ainda não era conhecido, mas nossa rede hospitalar estava comprometida pela alta percentagem de sangue contaminado. Por isso, resolvemos desenvolver um sistema nacional de controle de qualidade do sangue. Apoiamos o Hemope, de Pernambuco, ainda hoje considerado o melhor serviço de sangue do Brasil, na construção de um modelo para lidar com esse problema...

Fazíamos projetos que chamávamos de campos esquecidos da política social. A idéia era a seguinte: aplicaríamos aos projetos da área os mesmos critérios de avaliação de um projeto de indústria ou de infra-estrutura, com uma única diferença – não cobraríamos a volta dos recursos. No entanto, controlaríamos a execução como controlamos no Banco qualquer outro investimento industrial.

Financiamos creches. Em zona rural, apoiamos projetos de multiplicação de peixes de água doce. Enfim, realizamos muito pelo Brasil afora, porque a idéia era também procurar exemplos de projetos que pudessem ser executados desde a grande cidade até as pequenas localidades distantes. Houve programas para estruturar melhor a agricultura caipira, como a irrigação de orlas de açudes, por exemplo. Na reforma agrária se criou-se também um programa de crédito que nos coube administrar.

Foram quatro anos, e nesse período a carteira social do BNDES era deslumbrante. O governo Sarney até pedia que cooperássemos com algumas propostas de política social que se formulavam fora do BNDES. O epílogo se deu com Collor de Mello. Já havia acontecido a reforma da Previdência, e os adicionais sobre o ICM passaram a ser uma dos componentes dos fundos previdenciários. Desse modo, a fonte que alimentava o Finsocial secou. Na redefinição cancelaram o S do BNDES... Houve um esvaziamento da experiência social que o BNDES vinha acumulando. Mas, apesar da frustração, aconteceram duas coisas. Em primeiro lugar, muito frutificou. As experiências de reurbanização de favelas, de reintegração social, política e territorial, que fizemos em Olinda, Curitiba e outros lugares acabaram dando frutos no Rio. Surgiu o Favela Bairro, provavelmente o maior programa que já se fez no mundo em matéria de reintegração... Houve uma quantidade muito grande de outras iniciativas que deram resultado. Por isso, apesar dos erros, acho que a experiência valeu, prosperou, migrou.

E, em segundo lugar, de uns anos para cá se voltou a colocar o S no BNDES, que tem levado adiante uma porção de iniciativas, muitas de altíssimo mérito... O Banco nunca pretendeu substituir o Ministério da Educação, da Saúde, da Cultura, as agências que executam as políticas sociais. Mas ensaiamos usar na área social o know-how gerencial, as técnicas de análise e de acompanhamento de projetos em que o BNDES é mestre."

## **Márcio Fortes**

*Presidente do BNDES (1987-9), deputado federal*

Presidi o BNDES de janeiro de 1987 a outubro de 1989. Esse período de dois anos e dez meses foi muito rico, muito importante, porque se tratava do rescaldo do Plano Cruzado, que tinha começado em 1986 e cuja política exigia reformulação exatamente naquela época. O aspecto mais marcante de minha passagem foi entender claramente que o BNDES não poderia terminar a década de 80 com o mesmo modelo de atuação que tinha desde 1970. Era um modelo bem sucedido, mas baseado numa realidade que não mais existia. O desenvolvimento dos anos 70 se alicerçava na capacidade do Estado brasileiro de obter crédito externo e interno, fosse pelo Tesouro Nacional, fosse pelas empresas estatais. Assim, numa economia muito estatizada o BNDES concentrou excessivamente os créditos como agente financeiro de grandes projetos estatais.

Quando ingressei, cerca de 80% dos ativos do BNDES eram créditos de empresas estatais, com uma inadimplência enorme – uns 70% dos créditos. Porque, ao longo da década de 80, o Estado brasileiro havia demonstrado total incapacidade de gerar recursos. Tinha-se invertido o perfil do sistema financeiro internacional, que elevou os juros e se tornou muito mais seletivo. Houve a ‘falência’ da América Latina, cujo ponto culminante foi o ‘setembro negro’ de 1982, que provocou a crise cambial brasileira. Apesar disso, o BNDES continuava analisando grandes projetos governamentais, como se o Estado tivesse condições de fazer o que fazia antes. Também não tinha mais sentido dar créditos à indústria para a política de substituição de importações, que prevalecia na década de 70. O mundo agora era diferente, muito mais globalizado, já nos primórdios do que vemos hoje.

Estimulei o BNDES a elaborar um planejamento estratégico para os quinze anos seguintes. Desenvolvemos a teoria da integração competitiva, um conceito de como poderíamos nos tornar competitivos no mundo e não estarmos empenhados apenas em substituir importações. Tratava-se de importar, sim, contanto que tivéssemos capacidade de resistir com produtos brasileiros e dispuséssemos de capacidade para exportar não só com qualidade e preço, mas também com pós-venda e uma série de outras atividades.

A análise do perfil dos créditos do BNDES apontou ainda a necessidade de agir rápido na privatização, entregando ao setor privado a responsabilidade por empresas que nem eram de serviço público. Eram companhias industriais que o banco controlava, às vezes por capital e às vezes por acordo de acionistas, e que encontravam dificuldades para se expandir e até obter qualidade administrativa, justamente porque pertenciam a uma entidade pública. Privatizamos dezessete empresas. O processo mais marcante foi o da Aracruz Celulose, seguido pelo da Caraíbas Metais.

O perfil de crédito também tinha de se voltar para o setor privado. Nisso, fomos muito ajudados por uma política governamental que proibiu créditos a estatais e ao próprio governo em geral. E, com a determinação de financiar o setor privado, mudamos o perfil de participação financeira. O BNDES deixou de ser o único ou o grande financiador de todo projeto industrial e passou a ser um parceiro. Desenvolvemos em paralelo as linhas de atuação com projetos e empresas de menor porte.

De forma igualmente importante, o Banco reformulou a administração interna, adotando um novo plano diretor, novas políticas operacionais. O BNDES eliminou escalões intermediários, criou colegiados mais rápidos, democratizou ainda mais o acesso às diretorias. Antes de nossa administração, era considerado um banco de portas fechadas, acesso restritíssimo e pouca agilidade. Mas ficou mais aberto, mais ágil. Ganhou maior demanda e, portanto, veio a ser mais útil para o país, criando as bases do que é hoje.”

## **Luiz Paulo Vellozo Lucas**

*Funcionário do BNDES, prefeito de Vitória*

Comecei a trabalhar no BNDES em 1979 como estagiário na Ibrasa, atual Bndespar, no Núcleo de Recursos Tecnológicos e Organizacionais NRTO. O Núcleo atuava nas empresas da carteira de participações das subsidiárias do Banco, implantando técnicas gerenciais e projetos de capacitação organizacional. Em 1980 fui contratado como engenheiro pela IBRASA e continuei no NRTO.

Em 1984, Julio Mourão, novo chefe de Departamento de Planejamento do BNDES, me chamou para trabalhar com ele. Começou mudando completamente a filosofia do Planejamento. Estava disposto a enfrentar sem preconceitos a reflexão sobre o desenvolvimento do Brasil naquele momento. A área de Planejamento era setorializada – bens de capital, insumos básicos, bens de consumo, questão regional, questão social. Em insumos básicos havia: o grupo de fertilizantes, o grupo de petroquímica, o grupo de não-ferrosos etc. Os planos eram sempre estabelecidos setorialmente. Havia muita dúvida e muita angústia sobre quais seriam os caminhos do desenvolvimento do Brasil, naquele início de década marcada por crise de balanço de pagamentos e recessão. O Banco não tinha uma visão de estratégia para o desenvolvimento que unificasse o seu trabalho e orientasse sua ação.

No DEPLAN meu desafio era aprender. Cursei pós-graduação em Desenvolvimento Econômico e passei a participar das discussões do planejamento estratégico, que buscava uma compreensão renovada do processo de desenvolvimento do Brasil. Como nas empresas partíamos para identificar os pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades, e a grande inovação era a metodologia de construção de cenários futuros para o desenvolvimento do país.

Dentre os cenários possíveis escolhíamos o mais favorável e passávamos a trabalhar para que ele se realizasse. Lançamos, por volta de maio de 84, um trabalho que ficou conhecido como 'Cenários para a Economia Brasileira até 1990', que foi na contramão de tudo o que estava sendo dito na época, seja no governo, seja na oposição.

A conclusão mais importante, e polemica, era de que a dívida externa, embora fosse uma restrição, não era um obstáculo intransponível para o país e que poderíamos gerar superávit comercial compatível com o pagamento da dívida. Assim, a própria exportação passaria a ser também vetor de crescimento. Os investimentos do período do II PND e o redirecionamento das empresas para o mercado externo no período recessivo haviam provocado uma mudança estrutural na economia.

Na área de energia, as primeiras descobertas de petróleo *off-shore* e a enorme substituição de importações feitas pela Petrobras na área de equipamentos para produção de petróleo fizeram com que as importações de equipamentos nessa área, que eram gigantescas, se reduzissem em muito. Enfim, esse cenário projetava um período de crescimento para o Brasil gerando superávit e pagando a dívida. Isso teve muita repercussão. As páginas amarelas da *Veja*, a revista *Senhor*, todos os programas de debates discutiram o assunto. Afinal, ele era mais otimista do que as previsões do regime militar na medida em que apontava para a retomada do crescimento.

O BNDES entrou vigorosamente no debate da economia brasileira. Era uma análise otimista mas realista, porque estava baseada no conhecimento setorial do Banco. Não foi um trabalho baseado só em teorias e em hipóteses macroeconômicas. O diferencial dos estudos do DEPLAN era o conhecimento que o BNDES possuía sobre o lado real da economia. Assim o Banco adotou a tese que ficou conhecida como sendo a 'Integração Competitiva do Brasil na Economia Mundial' que influenciou fortemente o país em toda a década seguinte.

Em dezembro de 1986 Júlio Mourão foi promovido a Superintendente e Nildemar Seches me convidou para chefiar o DEPLAN.

Com uma equipe de primeira e já experiente (Sérgio Besserman Vianna e Guilherme Dias entre outros) demos continuidade ao trabalho de Planejamento Estratégico em seu segundo ciclo 1987–1990 consolidando a 'Integração Competitiva' como estratégia para o desenvolvimento do país e para o trabalho do Banco. Com Márcio Fortes na presidência, o Planejamento Estratégico ganhou ainda mais força, as privatizações abriram caminho para a reestruturação competitiva da economia brasileira que viria com a abertura comercial. Com as privatizações o Sistema BNDES passou a ter também resultados contábeis positivos.

O BNDES chegou a 1990 saudável, dando lucro, influenciando nos rumos do país e sendo uma instituição de vanguarda para o desenvolvimento brasileiro. Cumprindo sua missão!"

### **Júlio Olímpio Fusaro Mourão**

*Chefe do Departamento de Planejamento (1983-90)*

Entre 1983 e 1990 o BNDES passou por um processo de planejamento com profundas repercussões na Instituição. O ponto culminante deste processo foi a formulação de uma nova estratégia de desenvolvimento, que não só implicou uma mudança na orientação do Banco, como influenciou as transformações por que passou o país nos anos 90.

Quando assumi o Departamento de Planejamento, em meados de 1983, o modelo de planejamento do banco era setorial, o qual me parecia inadequado ao momento histórico que atravessávamos. Procurei então introduzir a metodologia do Planejamento Estratégico, visando a planejar o Banco e não os setores da economia. O processo deveria ser participativo e democrático, envolvendo todo o banco na discussão de suas políticas. Foi instituído um Comitê de Planejamento, formado por todos os chefes de departamento e superintendentes.

Em 1983 começamos a preparar cenários para a economia, com o objetivo de facilitar a identificação de ameaças e oportunidades para a Instituição. No segundo semestre de 1984 os cenários foram amplamente discutidos e foi aprovado em dezembro um Plano Estratégico que resultou numa virada nas políticas em curso no BNDES. Mas o avanço maior iria ocorrer no ciclo seguinte.

Durante o ano de 1986 foram elaborados novos cenários para a economia brasileira. O primeiro, o Cenário da Integração Competitiva, representava uma oportunidade histórica em que o país poderia engajar-se. O segundo, o Cenário da Inércia Corporativista, no qual o país não conseguiria realizar as reformas necessárias devido aos interesses conflitantes, resultando em estagnação econômica.

A construção do Cenário da Integração Competitiva não partiu de nenhuma consideração de natureza ideológica ou política, e nem se formulou em contraposição à orientação histórica do BNDES, originária do estruturalismo cepalino. Pelo contrário, sempre houve um explícito reconhecimento do papel

desenvolvimentista desempenhado pelo Estado no ciclo iniciado no pós-guerra e encerrado no começo dos anos 80.

Embora a formulação destas novas políticas não tivesse partido de considerações ideológicas ou políticas, elas se diferenciavam, por um lado, da visão de uma esquerda conservadora, que desejava manter o status quo, e por outro, da doutrina neoliberal, que pregava o abandono de qualquer política industrial e um estado minimalista.

O Brasil já contava com empresários capazes de assumir uma tarefa que o Estado havia alegadamente desempenhado devido à falta de capitais privados. O aparelho de Estado precisava reestruturar-se profundamente para ser mais eficiente em todas as suas atividades e funções, reduzindo seus custos e maximizando o resultado das atividades que continuasse exercendo. Assim, um programa de privatização aparecia como uma necessidade, para atender múltiplos objetivos.

A intervenção do Estado na economia deveria mudar radicalmente de natureza: ao invés de intervir no mercado para beneficiar a produção voltada para o mercado interno, deveria passar a estimular a competitividade. A abertura da economia brasileira à competição externa seria um passo importante nesta direção. Era preciso reestruturar o país para construir uma verdadeira economia de mercado competitiva, dentro das regras do jogo da competição internacional.

No início de 1987 os cenários foram apresentados como base para a elaboração do novo Plano Estratégico do BNDES, num amplo processo de discussão interna, com intensa participação do Comitê de Planejamento.

O primeiro parágrafo do novo plano dizia: 'O Plano Estratégico do Sistema BNDES – 1988-1990 tem como diretriz fundamental a Integração Competitiva do Brasil na economia mundial e a integração de mercados a nível nacional, com superação das desigualdades sociais e regionais do país, configurando um novo estilo de crescimento da economia brasileira'.

O BNDES havia incorporado as novas idéias. A Integração Competitiva passou a ser a marca do Sistema BNDES.

As repercussões externas da nova orientação foram imensas. O BNDES começou, dentro de seu âmbito de atuação, a reformulação do papel do Estado. Num processo absolutamente inédito no País, em dois anos e meio foram privatizadas catorze empresas, em leilões públicos, de forma transparente e eficaz. Outra consequência foi que o Banco passou por uma abrangente reorganização interna, visando a modernizar suas práticas operacionais e adaptar-se às novas condições.

Em 1990 o trabalho de cenários foi descontinuado, mas o conceito da Integração Competitiva já ganhara força própria. Não só a cultura do BNDES mudara, mas diversos segmentos da sociedade tinham absorvido a proposta e a nova bandeira ganhou o mundo político, vindo a representar, nos anos 90, a opção nacional para a participação do Brasil no processo de globalização."

### **Alcides Tápias**

*Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (1999-2001)*

Um dos grandes momentos da história do BNDES, em sua já extensa atuação na área de mercado de capitais, foi a oferta pública de ações da Petrobras realizada nos anos 80 – uma operação similar às duas grandes ofertas públicas, realizadas em 2000 e 2001, de ações da própria Petrobras e da Companhia Vale do Rio Doce. Tive o privilégio de participar, do lado do setor privado, daquela operação pioneira realizada em 1985 – a primeira grande pulverização de ações no mercado brasileiro. A colocação daquele lote de ações, que pertenciam à carteira da

Bndespar, resultou em uma receita correspondente a cerca de 400 milhões de dólares.

Fizemos aquela operação de maneira diferenciada, ou seja, promovemos uma arbitragem, uma 'escolha' dos compradores: demos primazia a todos os pedidos de pequenos investidores. A operação foi liderada por quatro bancos: Banco do Brasil, Unibanco, Itaú e Bradesco – eu representava este último. Do lado do BNDES, coordenava a operação o então diretor-superintendente da Bndespar, Francisco Gros.

A operação foi um absoluto sucesso, obtive extraordinária adesão e carregou milhares de novos acionistas para a Petrobras. Muita gente estava cética e dizia que a colocação corria o risco de fracassar: havia o mito de que o mercado brasileiro não conseguiria absorver tamanho volume de ações. Mas fizemos um trabalho intenso e conseguimos colocar os 400 milhões de dólares – um enorme valor para o padrão brasileiro de mercado de capitais à época.

Quando a Bndespar adquire participação acionária numa empresa, é porque, primeiro, acredita em seu desenvolvimento. Depois, porque acha que o preço que está pagando pela participação dará retorno suficiente para ganhar com a aplicação. E, terceiro, porque suas análises técnicas indicaram a viabilidade de, mais adiante, colocar esses papéis no mercado, gerando liquidez para as ações da empresa. Através das Bolsas, vende então os papéis a inúmeros investidores, de grande e de pequeno porte, e assim contribui para criar na população o hábito da poupança a longo prazo em papéis de renda variável – hábito em que se pode ganhar ou perder, pois o preço em Bolsa obviamente varia.

Desde aquela época até hoje o BNDES tem sido muito bem-sucedido nesta que é uma de suas mais importantes missões: induzir as empresas a captar recursos no mercado de capitais, induzir os cidadãos a aplicar suas poupanças em ações das empresas que investem na economia brasileira, e, com esses dois movimentos, desenvolver e consolidar o mercado brasileiro de capitais. Com a ajuda do BNDES – uma das mais importantes de suas contribuições para o país nestes 50 anos – estão assim criadas as condições para o nosso mercado de capitais florescer, quando a economia brasileira consolidar o ciclo de crescimento que está apenas começando.”

### **José Mauro Carneiro da Cunha**

*Vice-presidente do BNDES*

O BNDES é a instituição que mais tem impulsionado o desenvolvimento econômico e social, com constante inovação. Ao longo dos seus 50 anos o BNDES atuou nos setores-chave para cada década. A partir dos anos 80 e mais intensamente na década de 90, o Banco passou a atuar fortemente no apoio ao desenvolvimento social.

Passada a época dos grandes projetos, tornou-se importante para o Banco enfrentar os novos grandes problemas da economia brasileira: criação de empregos e necessidade de inovação. Então o BNDES mudou o foco para a pequena e a média empresa. Antes estávamos habituados a trabalhar com grandes projetos e poucos clientes; de repente passamos a operar com uma infinidade de projetos e de pessoas, e para isso tivemos que nos reaparelhar. Uma das nossas virtudes foi ser capaz de passar a fazer também 'coisas menores'. No início dos 60 já tínhamos criado a Finame, que foi o primeiro instrumento do País para o crédito à pequena empresa. O apoio a este segmento, portanto, já é uma tradição do BNDES que se estende por mais de trinta anos. Eu ousou afirmar que hoje nós temos um dos maiores sistemas bancários integrados do mundo, com mais de dez mil pontos de



venda de produtos do BNDES. E a Finame foi a precursora disso. Criada para fortalecer o setor de máquinas e equipamentos, começou apenas neste setor, mas já considerando que o comprador poderia ser uma empresa muito pequena. Foi uma idéia revolucionária para a época, principalmente para a instituição que era o BNDES. A Finame foi o embrião de todo o apoio à pequena e média empresa.

A preocupação com a geração de empregos está presente desde o início da história do Banco, pois a forma clássica de criação de empregos é o investimento. Há setores de mão de obra mais intensiva que outros. A pequena empresa é a grande geradora de empregos em qualquer tipo de economia.

Como técnico de carreira do BNDES, tendo ingressado na Casa nos anos 70, tenho um testemunho pessoal a dar: a forma de recebimento e enquadramento dos projetos e operações no Banco tem sido, desde aquela época, um importante fator de consolidação de conceitos e de disseminação de conhecimento. Logo que entrei no Banco tive a oportunidade de participar ativamente de uma experiência pioneira e memorável, como integrante da Comissão de Prioridade. Era a unidade que fazia o primeiro exame dos pedidos de crédito: a 'porta de entrada' no Banco. A Comissão – que foi o embrião da estrutura hoje representada pelo Comitê de Crédito – era um poderoso instrumento de valorização do conhecimento técnico. Tratava-se de um colegiado composto por profissionais de várias formações técnicas, o qual tomava as decisões através de um processo de discussão amplo, aberto e democrático. Desde então consagrou-se no BNDES esta prática – que é hoje parte integrante da própria cultura operacional do Banco –, de tomada de decisões sempre em colegiados. Não há a possibilidade de um só técnico, um só executivo tomar uma decisão sobre um financiamento. Em todos os níveis hierárquicos, desde a 'porta de entrada' até a Diretoria, todas as decisões sobre as operações do BNDES são o resultado de discussões e votações coletivas.”

### **Dilson Funaro**

*Presidente do BNDES (1985), ministro da Fazenda (1985-7)*

Discurso proferido na Escola Superior de Guerra em maio de 1985

Em 1983, iniciou-se no BNDES um processo de planejamento estratégico. Trata-se de um processo permanente, dinâmico e participativo, cujos resultados são oferecidos à análise e ao debate por todos os segmentos interessados, sendo revistos anualmente para adaptarem-se às diretrizes governamentais e refletirem a experiência de sua aplicação e as contribuições recebidas. O Plano Estratégico do Sistema BNDES para o triênio 1985-7 contempla os campos de atuação que institucionalmente lhe cabem, objetivando a retomada do crescimento econômico e a atuação na área social.

A ênfase concedida às políticas de alcance social fundamenta-se no reconhecimento de que 'a miséria, a marginalidade e as disparidades no nível de renda entre brasileiros e entre as regiões onde moram constituem grave ameaça à estabilidade social', daí decorrendo o compromisso do governo de 'mobilizar todos os seus esforços no combate à pobreza e ao desemprego'. De fato, a opção pela industrialização como sustentáculo da estratégia de crescimento reflete o pressuposto, correto, de que o desenvolvimento econômico é o primeiro caminho para resolver os problemas cruciais da miséria e da pobreza. Contudo, no esforço de promoção do crescimento, especialmente mediante intervenção direta, o Estado sacrificou sua participação na área social, agravando-se as carências de enormes contingentes da população brasileira, particularmente nestes anos 80, em que se implementaram políticas monetárias recessivas de ajustamento dos desequilíbrios externo e interno na economia nacional.

As diretrizes para os múltiplos segmentos econômicos e sociais onde se operam as ações financiadora e de fomento do BNDES e suas subsidiárias, estão contidas no Plano Estratégico do Sistema BNDES 1985-7. Vale destacar algumas considerações sobre a atuação do BNDES diretamente no combate ao desemprego e à pobreza absoluta, em sintonia com as prioridades governamentais e as aspirações da maioria da sociedade brasileira. Sabemos todos que à falta de prioridade política que caracterizava as ações no campo social, somaram-se a insuficiência do planejamento plurianual, a não-utilização do instituto da correção monetária nos dispêndios sociais, as deficiências na elaboração, análise e acompanhamento de projetos e a descontinuidade no suprimento plurianual de recursos que garantisse a sustentação de ações específicas. Esse quadro de disjunções foi parcialmente responsável pelo desvirtuamento do Finsocial, que, originariamente concebido como fonte adicional de recursos, acabou por transformar-se em substituto de verbas orçamentárias. A consequência óbvia foi a redução na oferta potencial de equipamentos sociais e nos níveis de assistência às populações carentes. Cabe-nos ressaltar que, nestes três anos de atuação direta do BNDES na área social, firmamos a convicção sobre nossa possibilidade de contribuir para a modernização administrativa, técnica e financeira de órgãos e empresas atuantes nas questões sociais, especialmente nas esferas estadual e municipal. Ora, a metodologia de análise de projetos tem-se constituído no principal instrumento de modernização adotado pelo BNDES na alocação dos recursos que administra. Especificamente no atendimento das necessidades sociais básicas, essa forma de atuação permite a integração procurada dos níveis federal e locais, através do agente financeiro."

### **Pedro Sampaio Malan**

*Ministro da Fazenda*

Uma maneira singela e ao mesmo tempo inteira de resumir o que representam para o Brasil os cinquenta anos do BNDES é voltar no tempo e captar a visão que teve o ministro da Fazenda de 1952, Horácio Lafer, ao discursar na posse da primeira diretoria da instituição. Disse o ministro, na época, que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico se converteria no grande banco de investimentos do Brasil. E completou: 'Neste momento [...] se inicia a vida de um dos instrumentos que mais decisivamente poderão contribuir para o progresso do Brasil e maior bem-estar para seu povo'.

Não se conta a história dos avanços obtidos pelo país nesses cinquenta anos sem o registro da presença constante e muitas vezes decisiva do BNDES. Nos anos 50, o BNDE foi uma alavanca fundamental para impulsionar a industrialização, primeiro, reforçando investimentos públicos em infra-estrutura e, em seguida, adotando-os também em projetos privados.

Quando a urbanização e a realidade brasileiras impuseram a dimensão social à agenda do desenvolvimento, o BNDE acrescentou o S de Social à sua denominação e passou a agir com eficácia nessa área.

O BNDES sempre esteve à frente de seu tempo. Iniciou o planejamento de privatizações no Brasil, no final dos anos 80, e o aprofundou nos anos 90, quando foi o agente de modelagem e de condução do processo de desestatização de setores de grande peso na economia, como siderurgia, telecomunicações e energia elétrica. E, agora, está fortemente voltado para o estímulo às exportações e à produção doméstica eficientemente competitiva com importações.

Esta é a principal característica do BNDES: está sempre olhando o horizonte. Sua contribuição ao desenvolvimento sustentado da economia brasileira, do qual resulta

o bem-estar da população, será tanto maior e mais importante quanto mais longa, sensível e apurada for a visão de que a sua missão é a de um grande banco de investimento voltado para o aumento continuado da produtividade total de fatores da economia em seu conjunto – única base sólida para o desenvolvimento econômico e social sustentado ao longo dos próximos cinquenta anos de vida do BNDES.”

### **Francisco Gros**

*Presidente do Banco Central do Brasil (1987 e 1991-2), do BNDES (2000-2) e da Petrobras (2002)*

Em minha primeira passagem pelo Banco, fui diretor do BNDES e vice-presidente da Bndespar de 1985 a 1987. Um dos grandes desafios era utilizar o Banco como indutor do mercado de capitais no país. Na época, fez-se muita coisa em apoio a operações de lançamento de ações e debêntures, com destaque para a grande pulverização de ações da Petrobras – a maior operação de mercado de capitais ocorrida no Brasil até então. Ela envolveu as principais instituições financeiras do mercado brasileiro e foi um marco histórico no setor.

O segundo grande desafio foi iniciar o processo de desestatização. Se na década de 90 ele significaria transferir para a iniciativa privada empresas que já nasceram públicas – a Usiminas, a CSN, a Vale do Rio Doce, entre tantas outras –, o que fizemos naquela época foi devolver à iniciativa privada empresas que tinham nascido particulares e que foram estatizadas apenas em função de insucessos empresariais – como a Nova América, a Celulose da Bahia, a Cosinor, a Caraíba Metais. Eram as famosas pacientes do *hospital* do BNDES.

Em 2000-2, quando voltei ao Banco como presidente, o grande desafio foi a elaboração de um Plano Estratégico para o período 2000-5. Houve então um trabalho que se estendeu por vários meses e envolveu, ao todo, centenas de executivos, técnicos e funcionários de vários escalões. Rediscutiram-se os objetivos, a missão, o plano de ação do BNDES. Já não se fazia isso havia algum tempo, pois ao longo de toda a década de 90, com o esforço de sanear e reestruturar o Estado, a instituição manteve-se voltada para as operações do dia-a-dia. Administrar as crises cotidianas tomava mais tempo e atenção que tocar os projetos de longo prazo. O BNDES foi, naquele momento, essencialmente o banco da privatização.

Mas chegou o tempo em que o grosso do processo de privatização já havia sido feito. Embora ela ainda continuasse importante, não era mais a única prioridade do Banco. Então nos reunimos e decidimos repensar o BNDES dos próximos cinco anos. Isso foi fundamental para o Banco reafirmar sua missão, definir suas prioridades, dizer claramente o que iria e não iria fazer. Ou seja, saiu-se de um momento em que talvez houvesse alguma indefinição e partiu-se para um estado de coisas em que se sabia para onde o BNDES estava indo. Foi meu maior desafio como presidente.

A reflexão apontou, primeiro, uma conclusão básica: o Banco não conseguiria fazer tudo sozinho, diferentemente do que acontecia antes, quando, praticamente por si só, havia financiado a indústria de base no Brasil. A economia cresceu e se diversificou a tal ponto que o BNDES não poderia financiar de forma exclusiva um novo ciclo de desenvolvimento. Teria, portanto, de atuar em parceria com o mercado de capitais.

Apontaram-se também sete prioridades:

1. Reestruturar e modernizar os setores produtivos – tudo que o Banco já vinha fazendo para apoiar a instalação e expansão de indústrias.

2. Trabalhar pela infra-estrutura, pois somos um país ainda carente nessa área. Dado que as demandas se mostram muito grandes, o Banco decidiu que, antes de mais nada, atuaria de forma integrada com os projetos do Programa Avança Brasil.
  3. Fomentar a diversificação regional, apoiando em regiões menos favorecidas aqueles projetos que se justificassem econômica e socialmente.
  4. Estimular as exportações. Já havíamos identificado a necessidade de fazê-las crescer, transformando-as em setor agressivo e competitivo da economia brasileira.
  5. Apoiar as micro, pequenas e médias empresas, levando em conta que há milhões delas, com forte impacto na geração de empregos.
  6. Cuidar do desenvolvimento social, abrangendo tudo que contribua para melhorar a qualidade de vida da população. Nisso, incluía-se investir em infra-estrutura urbana, saneamento, saúde, educação.
  7. Manter o *know-how* do BNDES na gerência do programa de desestatização, reconhecendo que o processo de reforma do Estado continuava sendo uma prioridade do governo brasileiro e que a privatização é um instrumento para o aumento da eficiência da economia, para a modernização do Estado e para a expansão da oferta de serviços públicos à população.
- Ao longo de seus cinquenta anos, o Banco vem se reinventando, readaptando-se sempre às mudanças na sociedade e na economia. Assim, permanece um modelo de competência e uma referência do pensamento desenvolvimentista brasileiro.”

### **Sergio Amaral**

*Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior*

É impossível contar a história do desenvolvimento do Brasil nos últimos cinquenta anos sem destacar a participação do BNDES. Essa afirmativa foi adotada como refrão pelos organizadores das comemorações do jubileu do Banco. Expressa verdade incontestável. Os homens e mulheres de minha geração que se interessaram pelos temas de desenvolvimento recordam as múltiplas faces e os diversos momentos de atuação dessa instituição polimorfa.

A partir de 1952, pouco após sua criação, o Banco passou a exercer papel relevante na implantação das obras de infra-estrutura necessárias ao processo de industrialização, através do financiamento de usinas geradoras de energia, de ferrovias, rodovias e portos e do complexo siderúrgico. Na década seguinte, deu relevo à implantação de indústrias de base e de bens de consumo e à criação de moderna rede de agentes financeiros. Nos anos 70, atendendo aos ditames do projeto nacional de substituição de importações, foi um dos principais responsáveis pela disseminação das indústrias de insumos básicos e de bens de capital. Na década de 80, deu atenção prioritária à produção e distribuição de energia, à agricultura, e à integração competitiva.

Nos anos 90, o BNDES dedicou-se ainda mais às atividades voltadas para o desenvolvimento social. Na verdade, o Banco nunca deixou de ter compromisso com iniciativas nessa área, uma vez que não se pode conceber desenvolvimento econômico sem progresso no âmbito social. O acréscimo do S a sua sigla significou a adoção, pela instituição, de políticas mais intensas de apoio a empreendimentos que apresentam impacto direto na melhoria da qualidade de vida da população brasileira. Foram priorizados, nesse contexto, investimentos que se destinam principalmente à infra-estrutura urbana, tais como os de saneamento e transporte de massa. Foram ainda valorizados investimentos em serviços sociais básicos, sobretudo nas áreas de saúde e educação, e em modernização da gestão pública, bem como os que permitiam manutenção e geração de oportunidades de trabalho e de renda.

Ainda na década passada, o Banco criou programas importantes de incentivo à cultura nacional, dando nova dimensão a sua atuação nesse campo. Designado gestor do Fundo Nacional de Desestatização, teve papel fundamental na implementação de um dos maiores programas de privatização no mundo.

O Plano Estratégico adotado para o período 2000-5 redefiniu os princípios que regem as atividades da instituição. Sete áreas de atuação foram selecionadas como estratégicas e prioritárias: infra-estrutura, exportações, modernização dos setores produtivos, desenvolvimento social, redução dos desequilíbrios regionais, fortalecimento da micro, pequena e média empresa e privatização.

No segundo semestre de 2001, ao assumir o cargo de ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e de presidente do Conselho de Administração do BNDES, estimei um apoio mais amplo às exportações brasileiras. Na verdade, o Banco já dedicava 25 % de seus recursos ao financiamento de nossas vendas externas. Mas estou certo de que tem condições de fazer mais e possivelmente tornar-se o grande Eximbank brasileiro. São poucos os países no mundo que contam com um Banco de Desenvolvimento da qualidade e dimensão do BNDES. Só para memorizar um número: seu volume de empréstimos em 2001 foi equiparável ao do Banco Mundial e quase duas vezes o do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

É essa extraordinária flexibilidade, respaldada por uma plêiade de profissionais de excelência, que tornam o BNDES uma instituição ímpar entre os órgãos que se dedicam ao desenvolvimento. Os cinqüenta primeiros anos do Banco são motivo de orgulho para todos os brasileiros que se sentem a ele vinculados. Estou seguro de que, no futuro, continuará a dar contribuição valiosa ao desenvolvimento do país."

### **Eduardo Modiano**

*Presidente do BNDES (1990-2), sócio-gerente da Econotech Consultoria Ltda.*

Assumi o BNDES em 1990, ficando na presidência até o final de 1992. Foram três anos à frente dessa instituição num período muito importante da economia brasileira, que também marcou minha vida profissional.

Tive a oportunidade de liderar o BNDES num momento de enormes mudanças na política econômica brasileira. Tentei dar ao Banco um novo rumo, o que significava uma ruptura com as políticas do passado.

O Banco deveria se adaptar a uma nova realidade, visando principalmente abrir a economia aos mercados internacionais, romper com a proteção dada à nossa indústria, criar um ambiente de concorrência e produtividade. Era importante reorientar as estratégias do Banco para alinhá-las com a nova política econômica. Um dos elementos mais marcantes dessa política e da própria atuação do BNDES no período foi o fato de que, em 1990, o governo Collor iniciou seu Programa Nacional de Desestatização e deu ao Banco a gestão deste Programa. Eu acumulava também a presidência da Comissão Diretora do Programa Nacional de Desestatização, e desestatizar passou a ser de fato uma das principais atividades do Banco. Gerir o Programa, preparar as empresas para a privatização, contratar consultores, mesmo discutir os ajustes que precisavam ser feitos nas empresas a privatizar – tudo isso se fazia no contexto da Comissão Diretora e do corpo técnico do BNDES, que, dava apoio às decisões dessa Comissão.

No início, a desestatização se concentrou sobretudo no setor industrial. Mas também começamos a preparar as privatizações da infra-estrutura – telecomunicações, ele-tricidade, ferrovias e transportes em geral –, privatizações que só se realizaram alguns anos depois. Naquele período se estabeleceram as

regras básicas, que sobrevivem até hoje, e os fundamentos dessa mesma política, que depois se estendeu a todo o setor de infra-estrutura.

No BNDES, a privatização passou a ser feita de modo matricial. Não havia um departamento voltado exclusivamente para ela. A idéia era que a desestatização penetrasse na estrutura do Banco e passasse a nortear não só a venda das estatais, mas também a forma de analisar os novos projetos de investimento que contariam com o apoio do BNDES. Abandonou-se a óptica setorial na concessão de empréstimos, e passou-se a examinar cada projeto com relação ao aumento de produtividade que ele traria para a economia brasileira. A análise já não se norteava pelo fato de que o projeto era bom porque estava dentro de determinado setor. Agora, fazia-se o exame dos projetos pelo ângulo mais macroeconômico, da capacidade de sobrevivência num mundo globalizado, sem as proteções e barreiras tarifárias e não-tarifárias.

Encontrei no BNDES uma casa que talvez tenha a melhor qualificação técnica de todo o setor público brasileiro, acostumada a mudanças, sempre de mangas arregaçadas para trabalhar pelo país. Foi uma experiência fantástica estar ao mesmo tempo no comando do BNDES e do Programa Nacional de Desestatização. Lutávamos por mudanças que, na época polêmicas, hoje estão no dia-a-dia de todo cidadão brasileiro."

### **Luiz Carlos Mendonça de Barros**

*Economista, presidente do BNDES (1995-8) e ministro das Comunicações (1998)*

Fui convidado para assumir o BNDES pelo ministro José Serra, que à época estava no Planejamento, e acabei presidindo o Banco num momento muito importante. A estabilização da economia já ia bastante avançada – a inflação era um problema histórico que enfim havia sido enfrentado, e a economia recuperava algum dinamismo. De certa forma, o BNDES estava com um nível de atividade muito baixo, porque a prioridade do governo continuava sendo o combate à inflação. Mas eu tinha certeza de que já havia espaço para o Banco ser mais agressivo, ambicioso, ousado.

O BNDES passou a ter autonomia para acelerar suas operações e entrou pela primeira vez no financiamento do comércio exterior. Ademais, o ministro Serra queria resgatar a atividade social no Banco, um objetivo diverso, já que a equação do BNDES estava sempre centrada no dinamismo da economia de mercado. Estas, então, foram as três grandes linhas que procurei desenvolver no Banco: aumentar o ritmo de atividade, criar a área de comércio exterior e retomar o social.

Sempre acreditei no BNDES. Entendo que, embora o grande motor do país seja a economia de mercado, existe um espaço importante para a ação pública. Ela já corrigiu algumas atrofias existentes no Brasil e complementa o sistema financeiro privado, que, por uma série de causas – sendo a inflação a mais importante –, nunca foi fornecedor de crédito a longo prazo para a indústria nacional.

Tivemos sorte, pois o ciclo de crescimento que ocorreu depois de 1996 ajudou o BNDES. Assim, de R\$ 5 bilhões de desembolso quando assumimos, chegamos a R\$ 22-3 bilhões. Hoje, esse valor está acima de R\$ 30 bilhões.

Durante minha presidência, uma área que me chamou a atenção foi a Bndespar, a subsidiária no mercado de capitais – um dos setores atrofiados que temos na economia brasileira. Encontrei uma carteira de ações muito grande, basicamente de estatais, da ordem de US\$ 12-4 bilhões. Decidimos desmobilizar essas ações, até porque o mercado apresentava uma alta importante. O dinheiro seria usado para aumentar a capacidade de empréstimo.

Pela primeira vez, também obtivemos do BID uma linha de crédito totalmente livre, pois convencemos aquela instituição de que o BNDES tinha capacidade suficiente para identificar os projetos prioritários – dentro de determinado programa de trabalho, é claro.

Quando iniciamos, a área social estava em nível de departamento. Mas logo criamos uma diretoria, mesmo porque os resultados começaram a aparecer. Essa área se desenvolveu em três vertentes principais. Na primeira, o Banco começou a criar uma linha de crédito do tipo 'banco do povo', uma experiência bem-sucedida em alguns países: emprestam-se pequenas quantias para permitir que o tomador desenvolva uma atividade, normalmente na área de serviços, e assim aumente sua renda e melhore a de segmentos mais pobres da sociedade. O BNDES nunca tinha feito isso. Ele adotou uma postura correta, reconhecendo que não tinha como emprestar quantias muito pequenas, porque é banco de uma agência só. Então, estabeleceram-se parcerias com organizações não-governamentais e prefeituras – elas é que faziam os empréstimos. Para muitas, o Banco funcionou mais ou menos na condição de central de treinamento. Criou-se uma sistemática para mostrar como se faz análise de crédito, como se determinam os setores mais importantes, como se lida com as pessoas, e assim por diante.

A segunda vertente em que entramos foi a da educação. Antes, o Banco praticamente não operava ali. No ensino superior, financiamos laboratórios, bibliotecas etc., tanto nas universidades públicas quanto nas particulares. Por fim, também investimos na saúde, em que o primeiro projeto foi voltado para a Santa Casa de Porto Alegre. Com isso, ela se tornou uma referência, até administrativa, para todo o setor."

### **Maurício Botelho**

*Diretor-presidente da Embraer*

O BNDES se caracteriza como a única instituição de financiamento de longo prazo disponível no Brasil.

Essa questão do prazo é fundamental quando estamos falando em indústria. Não estamos falando de alguma coisa de retorno imediato, nós estamos sempre olhando para um horizonte de tempo muito, muito à frente de nós, e o papel do BNDES se torna aí absolutamente importante.

No processo das privatizações, além dessa característica do Banco como instrumento de desenvolvimento industrial, houve a agregação da competência técnica para modelar os processos, que se desenvolveram com transparência, objetividade e eficiência.

Hoje, toda a indústria siderúrgica e petroquímica está privatizada. Propiciou-se a competição em várias outras áreas que estavam sob o monopólio, entre elas as telecomunicações.

No caso da Embraer, aquele que vivenciamos com maior intensidade, esse processo foi fundamental para a empresa.

Uma ocasião, em depoimento à Comissão de Defesa e de Relações Exteriores da Câmara dos Deputados, no início de 2000, quando eu explicava a visão estratégica da operação de venda de 20% do capital votante da Embraer a um grupo aeroespacial europeu, fui indagado por um deputado sobre a capacidade da empresa de colocar-se globalmente se ainda continuasse estatal. Minha resposta foi negativa. Por quê? Porque uma empresa estatal, por tratar com recursos públicos, está sujeita a uma vasta lista de procedimentos e regulamentos, que acabam fazendo com que a empresa não tenha agilidade, e, num mercado que é fortemente global, onde os competidores estão todos sediados no Primeiro Mundo, com

instrumentos muito mais ágeis e eficazes do que os nossos em termos de comércio exterior, essa empresa estatal não teria como preencher três dos requisitos fundamentais para uma ação competitiva no mercado. Quais seriam? Agilidade, flexibilidade e agressividade comercial. Então, eu não acredito que a empresa pudesse ser um ator global no mercado internacional de aeronáutica, caso permanecesse estatal.

Agora, é importante salientar que a Embraer não existiria se não fosse o papel do Estado, que a desenvolveu em bases extremamente sólidas, num processo estratégico de longo prazo, que começou em 1948 com a fundação de um instituto de pesquisa e desenvolvimento aeroespacial, que é o Centro Técnico Aeroespacial, CTA, seguido dois anos depois pela fundação de uma universidade dedicada às tecnologias aeronáuticas, que foi o Instituto Técnico Aeroespacial, ITA. Apenas vinte anos depois é que a indústria foi fundada sobre uma sólida base científica e tecnológica, contando com gerações de engenheiros formados naquela universidade. Essa indústria, apoiada pelo governo, transformou ciência e tecnologia em engenharia e capacidade industrial. Assim, a empresa se desenvolveu, e certamente atingiu o propósito estratégico da sua criação, que não era o de ser uma empresa comercial, mas sim o de criar uma competência tecnológica e industrial para conceber, desenvolver e fabricar aviões no Brasil, e isso foi plenamente alcançado. No entanto, quando essa empresa estatal, animada pelo sucesso de seus produtos no mercado internacional, achou que poderia ser um ator global, surgiram dificuldades seríssimas, e ela não teve como reagir à mudança de cenário ocorrida ao início dos anos 90, causada pela Guerra do Golfo e pela recessão econômica que a ela se seguiu. Então, a privatização da Embraer foi fundamental para que ela ressurgisse com outra dimensão empresarial no mundo. Esse processo foi conduzido, formatado e modelado pelo Banco.

Na Embraer contamos com suporte do Banco como financiador de projetos, como o desenvolvimento do jato regional, o ERJ 145, num montante de US\$ 120 milhões. Mas sua ação mais forte é direcionada ao desenvolvimento de nossas exportações. Nós temos no BNDES um parceiro de importância fundamental através dos financiamentos ligados a nossas exportações. Não são financiamentos para a Embraer, mas são financiamentos importantíssimos para os importadores e, por conseguinte, estimulam as exportações brasileiras, gerando empregos, criando riquezas, contribuindo para o bem-estar de nossa sociedade.

Hoje, do total das operações de financiamento de exportações da Embraer, cerca de 60% têm apoio do BNDES, e 40% resultam de soluções do mercado internacional, fazendo com que nosso relacionamento com o Banco seja profundo e de longo prazo."

### **Maria Silvia Bastos Marques**

*Diretora do BNDES (1992), presidente da Companhia Siderúrgica Nacional – CSN (1999-2002)*

Entrei no BNDES em 1991, como assessora do presidente, Eduardo Modiano. Nessa função, pude conhecer todo o Banco. Eu era uma espécie de elo de ligação entre as diferentes áreas do BNDES e trabalhei em vários grupos de privatização (petroquímica, Embraer etc.). Havia o 'pessoal da privatização' e o 'pessoal do BNDES', e eu fazia uma espécie de 'ponte' entre eles. Cada diretor comandava dois ou três processos – não era como hoje, em que há um diretor de privatização. Na época, todos os diretores se envolviam. Nesse período, preparou-se toda a infraestrutura das privatizações. Regulamentamos os títulos do governo para



transformá-los em moedas de privatização, e fui encarregada de coordenar esse processo, até pela experiência anterior que tinha tido em Brasília. Conhecia todos os órgãos envolvidos: o Tesouro Nacional, a CVM, a Procuradoria Geral da Fazenda, o Banco Central, a Bolsa de Valores. Elaboramos algumas publicações para deixar tudo registrado. Foi um trabalho extremamente importante e fundamental para que o processo de desestatização acontecesse. Mesmo no dia do *impeachment* do presidente Collor, continuávamos a trabalhar, sem interromper o processo. Logo depois, fiz uma apresentação para o alto comando da Aeronáutica sobre o estágio em que se encontrava a privatização da Embraer. Em 1992, tornei-me a primeira mulher a exercer um cargo de diretoria no BNDES, do que muito me orgulho. Posteriormente, fui também a primeira mulher a exercer outros cargos, como o de secretária municipal da Fazenda do Rio e presidente da CSN. Mas no BNDES foi muito mais simbólico. Minha posse foi festejada pelas técnicas e funcionárias do Banco, que sempre torceram muito por mim. Hoje, o Banco continua sendo o grande financiador de médio e longo prazo da economia. Passa por um momento de reflexão interna para redefinir seus rumos, e isso é mesmo necessário. O Brasil mudou, as empresas mudaram, o mundo mudou. Há que se definir novos parâmetros e formas de atuação. E rediscutir os critérios de financiamento e as prioridades e ganhar agilidade.”

### **Marco Antonio Pepino**

*Economista, assessor da Diretoria de RH/Finanças e vice-presidente do Conselho de Administração da Açominas, presidente do Clube de Participação Acionária de Empregados da Açominas*

A Açominas foi a última empresa a ser privatizada dentro do contexto do parque siderúrgico nacional. Ela foi privatizada em setembro de 1993, seguindo os parâmetros definidos no PND – Programa Nacional de Desestatização, especificamente no PND – A03/93, relativo à Açominas. Na época, iniciava-se o programa de privatização, e nós, do setor siderúrgico, junto com o próprio BNDES, que criou um padrão para esse processo, fomos pioneiros. O padrão aplicava-se de forma diferenciada para cada empresa, pois cada uma tinha sua particularidade.

As orientações básicas do PND, além de reposicionar o papel do Estado no processo econômico e, por conseqüência, no processo político, permitiam o que talvez tenha sido pouco explorado, a democratização do capital. Nesse particular, abriu-se uma oportunidade para os empregados participarem. Foi um processo novo. O modelo de privatização que se trabalhava previa determinadas situações que tinham uma base central, mas que seriam adaptadas a cada uma das empresas. Democratizar o capital significa liberar ações para que os empregados comprem e sejam investidores. Existiam duas possibilidades. Uma é a linha de investidores no sentido clássico, que investem numa operação hoje e recebem amanhã. Outra é o investidor que entra no processo visando não só a valorização do seu ativo, mas a também participação efetiva na gestão. Ambas as possibilidades eram oferecidas no plano do PND, ou seja, estava incluída a questão da participação acionária no processo de democratização.

Para nós, da Açominas, participar acionariamente significava influenciar na gestão da companhia, nos caminhos que ela deveria seguir, sem esquecer, dentro do contexto da relação capital-trabalho, o papel social da propriedade. Isso não significa buscar benefícios específicos e, em alguns momentos, até conflitantes dos objetivos da companhia, mas influenciar a empresa, influenciar o modelo de gestão

para que ele tenha uma visão econômica, política e social. E foi nessa busca que desenvolvemos vários contatos com o BNDES.

O modelo estava baseado na idéia de democratização do capital, mas as interpretações das empresas e das pessoas eram diferentes. A visão dos empregados da Açominas era mais ampla, de longo prazo – eles poderiam atuar nesse processo, respeitando as contradições existentes na relação capital-trabalho. O empregado poderia beneficiar-se da evolução econômico-financeira da empresa, e ainda, como sócio, usufruir do lucro específico do capital, através da matriz de dividendos. Dessa forma, poderia ganhar duas vezes. Não deixamos, porém, que o conflito de interesses viesse se sobrepor a esse princípio básico. Para isso, estabelecemos uma carta de princípios empresariais com uma visão política, econômica e, sobretudo, social, que norteou as nossas ações ao longo desses doze anos.”

### **Luís Carlos Delben Leite**

*Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – Abimaq, presidente do BNDES (1993)*

O BNDES tem papel fundamental para a promoção do desenvolvimento econômico e social, estimulando e apoiando novos investimentos, por meio de financiamentos de longo prazo e com taxas de juros mais reduzidas que aquelas vigentes no mercado.

Para promover suas políticas de estímulo ao crescimento, o Banco sempre contou com um quadro de excelente nível. São profissionais muito capacitados, que conhecem a cultura, os objetivos da instituição, e trabalham para produzir resultados em benefício do nosso país.

Na época em que estive à frente do BNDES, começamos a trabalhar em projetos que visavam criar condições específicas de desenvolvimento, levando em conta as características de diferentes regiões do Brasil. Nesse sentido, foi implementado o Programa Nordeste Competitivo, que potencializou setores que já contavam com uma infra-estrutura básica imprescindível. Entre outros segmentos, essa iniciativa beneficiou os setores têxtil, de mármore e granitos, além do turismo integrado. Também estabelecemos padrões mais elevados para a participação do Banco nos financiamentos de maquinaria e equipamentos, retornando a patamares entre 80% e 90%, conforme a região do país.

Paralelamente a tudo isso, conduzimos o processo de privatização, que na época dava ênfase à siderurgia e à petroquímica. Lembro que nesse período foram privatizadas a Poliolefinas, a Petroquímica União, a CSN, a Açominas e a Cosipa. Foram processos delicados, onde o BNDES tinha consciência de que estava cumprindo o seu papel com grande competência, dando contribuição decisiva para a reforma do Estado.

O BNDES conta com uma fonte de capital importante: o Fundo de Amparo ao Trabalhador, ou FAT. Trata-se de um fundo que aporta recursos ao Banco na forma de empréstimos, pelos quais a instituição paga juros. Nesse sentido, temos trabalhado em uma proposta para que esses créditos sejam transformados em capital do próprio BNDES. Com isso, o FAT passaria a ser uma espécie de sócio majoritário através de uma *golden share*, por exemplo, e receberia os dividendos oriundos dos recursos aplicados no Banco.

Essa iniciativa daria ao BNDES uma grande capacidade de alavancar recursos para o financiamento do setor produtivo. Por outro lado, permitiria a redução da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP), a patamares semelhantes à média do mercado internacional, possibilitando agilizar a modernização do parque produtivo brasileiro. Hoje, vejo o BNDES assumindo papel essencial no financiamento das nossas exportações, um instrumento valioso para o Brasil vencer as limitações externas que encontra. Quanto ao papel social do Banco, lembro que o melhor promotor do desenvolvimento é o próprio crescimento econômico. É a maneira mais viável para gerar mais emprego e renda, em benefício da dignidade do cidadão. A atuação do Banco na área social – propriamente dita – pode e deve ser incrementada para projetos específicos nas áreas carentes, complementando as ações de outras entidades voltadas a esse tipo de atividade. Está aí o grande papel social do BNDES.”

### **Ruth Cardoso**

*Presidente do Comunidade Solidária*

Foi positiva e marcante a mudança de política adotada a partir de 1996 pelo BNDES, ao passar a oferecer crédito de longo prazo para investimentos na expansão de serviços sociais básicos: saúde, educação, saneamento e modernização tributária das Prefeituras. Com essa iniciativa, o BNDES passou a investir mais fortemente na área social, o que não era uma tradição do Banco. A escolha de investimentos nas áreas básicas (saúde, educação e saneamento) é fundamental; e é algo de que o Brasil realmente precisa. Essa política me parece bastante correta. Deixo por último a modernização tributária das prefeituras precisamente porque acho que o BNDES teve uma atuação muito eficaz num momento político importante: o da criação da Lei de Responsabilidade Fiscal. Foi uma contribuição significativa para o país.

Em relação ao microcrédito, acho que o BNDES assumiu exatamente o papel que lhe correspondia. O Comunidade Solidária sempre levantou esse tema, desde 1995, trabalhando no sentido de promover as mudanças legais que possibilitassem a disseminação das experiências. Como no Brasil não havia essa tradição nos anos 80, o processo é difícil. Naquele período, as experiências de microcrédito expandiram-se com sucesso em vários países. No entanto, tínhamos uma inflação tão alta que era impossível o planejamento de microcrédito. Com isso, não houve um grande desenvolvimento de ONG dedicadas a essa disseminação naquela época. O papel do BNDES, ao destinar recursos para os fundos de crédito dessas instituições e, principalmente, ao instituir um programa de capacitação de agentes de microcrédito, foi fundamental para estimular as ONG e todas as formas de organização similares a encaminhar a execução do processo.

Como parte das discussões no Comunidade Solidária, surgiu a idéia das Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCM). São associações de natureza comercial que atuam sob a supervisão do Banco Central. Elas não trabalham apenas como ONG: têm lucro. O BNDES tem sido também o agente de apoio a esse tipo de instituição. Isso é uma novidade. Apesar de poucas, as experiências atuais estão correspondendo ao que esperávamos. Como incentivador do microcrédito, o BNDES vem fazendo exatamente o que lhe cabia.

Outra importante forma de atuação do BNDES no campo do desenvolvimento social vem sendo a aplicação de recursos não-reembolsáveis advindos do Fundo Social, constituído com parte do lucro do Banco. Essa atuação é exemplar, em especial

porque se dá a partir de critérios estabelecidos com rigor pela instituição, e tem contribuído para a maior capacitação do Terceiro Setor no Brasil.

No estímulo ao exercício da responsabilidade social das empresas, o papel que o BNDES vem desempenhando tem sido importante no esforço para que elas não se restrinjam apenas ao que fazem tendo em vista o atendimento de seus empregados ou do seu entorno imediato. É evidente que tudo isso é muito bem-vindo. No entanto, esperamos que a responsabilidade social das empresas transforme os empresários em verdadeiros atores sociais. Assim, eles estarão participando do diagnóstico e do planejamento daquelas atividades prioritárias no âmbito do desenvolvimento social no Brasil.”

### **Pérsio Arida**

*Presidente do BNDES (1993-4)*

Minha atuação como presidente do BNDES norteou-se por quatro objetivos. O primeiro foi preservar o papel do BNDES como agente do programa federal de privatização. Embora à margem da atividade principal do Banco, a prestação de serviços ao Tesouro Nacional, detentor das ações a serem alienadas, justificava-se por ser o Tesouro seu único acionista. Além disso, o BNDES se afigurava como a instituição federal mais capacitada para implementar o programa de privatização e poderia fazê-lo, como de fato o fez, sem prejuízo de suas operações de financiamento a projetos para o desenvolvimento do país.

O segundo objetivo foi modernizar as normas que regem as operações ativas do banco enquanto instituição financeira. O BNDES administra recursos dos trabalhadores brasileiros, e seu capital é constituído com dinheiro dos contribuintes. É seu dever fiduciário zelar pela qualidade de sua carteira de créditos, evitando percentuais elevados de inadimplimento que comprometam sua atuação ao longo do tempo. Cuidei então de estabelecer um sistema centralizado de avaliação dos riscos de crédito nos mesmos moldes adotados pelas melhores instituições privadas. Foram estabelecidos limites por tomador e normas rígidas para a exigência de garantias. A avaliação dos riscos financeiros foi institucionalizada através da criação de um Comitê de Crédito, composto de funcionários da instituição e independente dos seus demais órgãos funcionais. Nenhum projeto deveria ser financiado antes de sua aprovação pelo Comitê.

Foi assim criado um filtro de natureza estritamente bancária ao processo de seleção de projetos. Mais do que um conjunto de normas, busquei consolidar uma cultura de crédito reavaliando sistematicamente erros e acertos para que se aprendesse com a experiência acumulada. Além de proteger os recursos da instituição, a passagem obrigatória pelo crivo independente do Comitê de Crédito teve a vantagem de despolitizar as decisões do Banco. Projetos com padrinhos políticos influentes deixaram de ser financiados quando não lastreados por garantias adequadas.

A terceira preocupação foi introduzir uma metodologia para selecionar projetos. Em um país carente como o nosso, a demanda por empréstimos supera amplamente os recursos disponíveis. Na ausência de critérios técnicos, a alocação de recursos do banco tenderia a refletir pressões políticas e dispersar-se em uma miríade de projetos desconexos, em vez de buscar o melhor para o país como um todo.

Na minha gestão, priorizei projetos tinham elevada taxa social de retorno, medida através de seus efeitos sobre o nível de emprego, atividade econômica e o meio ambiente, mas que, por razões variadas, não eram capazes de atrair investimentos privados. Os setores de infraestrutura (ferrovias, portos, energia elétrica etc), por exemplo, são tipificados por longos processos de maturação, incertezas regulatórias, externalidades e escassez de fontes de financiamento condizentes com a natureza do investimento. O resultado é que a inversão de capital privado nesses setores tende a ficar aquém da socialmente adequada. Ao priorizar a atuação do BNDES nos setores em que se verificavam lacunas de funcionamento do sistema de mercado, garantiu-se, ao mesmo tempo, a racionalidade técnica de sua intervenção e a complementaridade de seus investimentos aos do setor privado.

O quarto objetivo foi escapar da armadilha dos juros altos. Além da atuação na presidência do BNDES, trabalhei ativamente na arquitetura do Plano Real. Era evidente que enfrentaríamos no curto prazo juros reais elevados e o mercado financeiro brasileiro, diferentemente daquele de outros países de moeda estável, não distinguia taxas de juro de curto prazo daquelas vigentes no longo prazo. Se nada fosse feito, a contração monetária inicial do Plano Real atingiria em cheio a carteira de empréstimos do Banco, inviabilizando por circunstâncias conjunturais projetos viáveis quando pensados em prazos mais longos.

Para evitar tal efeito, tratei de elaborar e fazer aprovar a lei que criou a TJLP. Passivos e ativos do banco passaram a refletir a melhor estimativa possível da taxa de juro de longo prazo. A inovação foi extremamente bem-sucedida e mostrou-se vital. Por motivos que não cabe aqui analisar ou questionar, a política econômica prolongou a vigência do regime de altas taxas reais de juros até hoje. Sem a TJLP não teria sido possível insular a carteira de crédito do Banco do efeito deletério dos juros reais elevados, preservando-se tanto os empregos associados aos projetos financiados pelo banco quanto sua própria base de capital.

Por fim, uma palavra de agradecimento aos meus colegas de diretoria e aos funcionários do Banco. Eles acolheram com entusiasmo as idéias que trazia e compartilharam comigo sua implementação. Sem seu apoio, não me teria sido possível realizar as mudanças. Cabe a eles o mérito de construção de uma das melhores e mais importantes instituições do país."

### **André Lara Resende**

*Economista, presidente do BNDES (1998)*

Nos anos 50, o BNDE era parte do projeto que se denominou nacional-desenvolvimento, adotando uma formulação teórica que foi a base de todo o crescimento brasileiro do pós-guerra. O grande problema da época era a falta de poupança para financiar o desenvolvimento. O Banco, então, foi criado com mecanismos de poupança forçada, transferida para investidores e gestores públicos através de recursos tributários ou outros que a inflação permitia.

Esse 'imposto' inflacionário foi muito funcional nos primeiros anos de existência do Banco. Este era um órgão à frente de seu tempo, o primeiro com capacidade de fazer financiamentos de longo prazo usando fundos semitributários. Assim, foi mais que essencial para criar as bases da industrialização brasileira.

Mas o modelo de industrialização com poupança forçada, meio inflacionária, chegou a seu limite no início dos anos 60, durante as repetidas crises de estrangulamento no balanço de pagamentos. Fez-se então o segundo esforço de elaborar uma proposta de desenvolvimento para o Brasil. Com Roberto Campos, Otávio Gouvêa de Bulhões e Mário Henrique Simonsen à frente da economia, o país concluiu que a crise do modelo de desenvolvimento forçado ocorrera porque não havia mecanis-

mos de mercado de capitais nem de financiamento do desenvolvimento. Assim, tentou-se reorganizar aquele quadro do ponto de vista tributário, com financiamentos de longo prazo, utilizando o BNH, por exemplo. Mais uma vez, o BNDE era parte integrante do processo de industrialização, agora no chamado 'Milagre Brasileiro', que durou desde mais ou menos 1968 até o final da década de 70 e foi um período de substituição de importações, num modelo econômico muito fechado.

O Banco tornava a ter papel fundamental nos financiamentos de longo prazo. Haviam sido criados institucionalmente bancos cujo objetivo original era dar financiamentos de longo prazo ao setor privado. Imaginava-se que os instrumentos de indexação poderiam permitir créditos de longo prazo, mas isso não se confirmou, até porque a inflação foi se acelerando. Por conseguinte, as fontes de crédito de longo prazo continuaram muito restritas: apelava-se ou para os empréstimos externos, ou para o BNDE, principalmente.

No final dos anos 70, com as crises recorrentes do endividamento externo e da balança de pagamentos, o BNDE precisaria ter sido repensado, acompanhando toda uma reorganização da economia. Mas tanto o Banco quanto o país iriam passar por uma década muito confusa, até a estabilização obtida com o Plano Real. Ainda assim, o agora BNDES teve papel relevante no mercado de capitais, por meio da Bndespar, com a capitalização de empresas, a abertura de capital etc.

O BNDES assumiu a vanguarda da reorganização do modelo econômico já durante o governo Sarney, no início da privatização, quando se repensou a participação direta do Estado como empresário. Obtida a estabilização monetária, o Banco se reorganizou e se capitalizou. No final dos anos 90, isso lhe permitiu estar na linha de frente da reestruturação econômica. Foi a fase em que estive no Banco. A privatização da Telebrás estava sendo levada a cabo, e me encarreguei de concluí-la.

Nesse curto período de minha passagem pelo BNDES, pude perceber que ele vinha participando do processo de privatização de uma forma um pouco desorganizada, apesar de muito atuante e muito significativa. Era preciso reavaliar o papel do Banco. Qual seria, portanto, a função do BNDES no mercado de capitais de uma economia mais aberta e agora integrada internacionalmente? É um questionamento que continua em curso.

Neste momento e nas próximas décadas, o único banco público que ainda se justifica é o BNDES. Seu papel permanece muitíssimo relevante, desde que repensado para uma ação mais institucionalizada que direta. E, à medida que o mercado de crédito privado se desenvolver e atender às necessidades de investimentos de longo prazo, o banco deveria se concentrar na sua ação social. Mas um social abrangente, *lato sensu*, que evita ser assistencialista."

## Presidentes

JUL/1952 a JUN/1953	Ari Frederico Torres
JUN/1953 a FEV/1955	Válder Lima Sarmanho
MAR/1955 a FEV/1956	Glycon de Paiva Teixeira
FEV/1956 a JUN/1958	Lucas Lopes
AGO/1958 a AGO/1958	Francisco Antunes Maciel
AGO/1958 a JUL/1959	Roberto de Oliveira Campos
JUL/1959 a FEV/1961	Lucio Martins Meira
FEV/1961 a SET/1961	José Vicente de Faria Lima
SET/1961 a JUN/1963	Leocádio de Almeida Antunes
JUL/1964 a MAR/1967	José Garrido Torres
MAR/1967 a OUT/1970	Jayme Magrassi de Sá
OUT/1970 a MAR/1979	Marcos Pereira Vianna
MAR/1979 a SET/1983	Luiz Antonio Sande de Oliveira
SET/1983 a OUT/1984	Jorge Lins Freire
OUT/1984 a MAR/1985	José Carlos Perdigão Medeiros da Fonseca
MAR/1985 a AGO/1985	Dilson Domingos Funaro
AGO/1985 a JAN/1987	André Franco Montoro Filho
JAN/1987 a SET/1989	Márcio João de Andrade Fortes
OUT/1989 a MAR/1990	Ney Fontes de Melo Tavora
MAR/1990 a OUT/1992	Eduardo Marco Modiano
OUT/1992 a MAR/1993	Antonio Barros de Castro
MAR/1993 a AGO/1993	Luiz Carlos Delben Leite
SET/1993 a JAN/1995	Pérsio Arida
JAN/1995 a NOV/1995	Edmar Lisboa Bacha
NOV/1995 a ABR/1998	Luiz Carlos Mendonça de Barros
ABR/1998 a NOV/1998	André Pinheiro de Lara Resende
NOV/1998 a JUL/1999	José Pio Borges de Castro Filho
JUL/1999 a FEV/2000	Andrea Sandro Calabi
FEV/2000 a JAN/2002	Francisco Roberto André Gros
JAN/2002	Eleazar de Carvalho Filho

## Aplicações BNDES 1953 / 2001

Ano	Valor us\$ (1)	Valor R\$ de dez/01 (2)
1952	0	0
1953	9,234,320	112.586.047
1954	11,383,656	154.987.525
1955	16,008,892	228.524.952
1956	33,723,019	396.976.102
1957	58,117,771	611.975.596
1958	39,313,933	617.116.711
1959	50,489,986	644.261.192
1960	50,619,562	606.069.241
1961	31,435,621	394.914.344
1962	112,981,234	1.325.817.040
1963	87,347,091	871.391.499
1964	59,325,982	692.556.865
1965	113,723,281	1.242.001.168
1966	150,241,944	1.391.901.957
1967	164,192,551	1.424.487.582
1968	136,081,573	1.224.933.643
1969	252,193,036	2.251.177.852
1970	312,550,081	2.626.058.374
1971	428,703,390	3.439.128.353
1972	629,480,602	4.839.224.749
1973	874,258,909	6.021.865.777
1974	1,637,972,318	9.782.803.539
1975	2,734,111,022	15.287.688.371
1976	3,020,595,810	15.781.720.277
1977	3,455,594,916	16.665.358.009
1978	4,051,769,082	18.022.292.583
1979	4,163,492,170	17.712.767.169
1980	3,329,044,288	13.874.304.635
1981	3,101,934,757	10.895.462.894
1982	4,004,054,593	13.982.509.925
1983	3,653,320,843	16.257.572.629
1984	3,277,186,156	14.430.098.801
1985	3,006,121,133	13.437.455.844
1986	3,499,762,090	14.169.857.287
1987	4,267,040,271	15.390.332.787
1988	4,129,470,769	12.983.353.179
1989	3,156,146,365	7.933.793.615
1990	3,248,020,717	6.281.305.462
1991	3,077,376,624	6.990.166.931
1992	3,178,459,605	7.523.972.287
1993	3,224,244,557	6.733.695.216
1994	5,511,140,961	10.092.774.001
1995	7,678,137,476	12.847.192.471
1996	9,604,997,722	15.833.175.533
1997	16,461,854,496	27.030.367.992
1998	16,349,415,150	27.792.152.421
1999	9,881,865,576	23.416.092.921
2000	12,403,811,063	26.282.799.640
2001	10,706,793,720	26.250.638.780

(1) 1953-80 – valores calculados a partir da cotação média anual do dólar

(2) valores calculados a partir do valor em IGP-DI segundo a cotação do IGP-DI de dez/2001



## Bibliografia

- Acervo do Centro de Pesquisas de Informações e Dados do BNDES (Coped).
- Acervo da Gerência de Documentação do BNDES (Gedoc).
- BNDES, 40 anos. *Um agente de mudanças*. Rio de Janeiro: BNDES, 1992.
- BNDES e o Plano de Metas 1956/61. Rio de Janeiro: BNDES, 1996.
- BNDES SOCIAL: *Microcrédito: a experiência do Grameen Bank*. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- Coleção de Relatórios Anuais BNDES – 1953-2000.
- Coleção de depoimentos (em vídeo). Projeto Memória (I e II Fases): Celso Furtado, Eugênio Gudín, Roberto de Oliveira Campos, Roberto Saturnino Braga, Hélio Jaguaribe, Maria da Conceição Tavares, Juvenal Osório, Ignácio Rangel.
- FAUSTO, B. *História do Brasil*. São Paulo: Edusp, 1999.
- GIAMBIAGI, F. e MOREIRA, M. M. *A economia brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.
- SINGER, P. "Interpretação do Brasil: uma experiência histórica de desenvolvimento." In: FAUSTO, B. (org.). *História geral da civilização brasileira*. São Paulo: Bertrand Brasil, 1995.
- IANNI, O. *Estado e planejamento econômico no Brasil (1930-1970)*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.
- RATTNER, H. (coord.). *Instituições financeiras e desenvolvimento tecnológico autônomo: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. São Paulo: IPE/USP, Fapesp, 1991.
- MONTEIRO FILHO, D. C. "A contribuição do BNDES para a formação da estrutura setorial da indústria brasileira no período 1952/1989." In: *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro v. 2, n. 3, jun 1995.
- MONTEIRO FILHO, D. C. *Aplicação de fundos compulsórios pelo BNDES na formação de estrutura setorial da indústria brasileira: 1952/1989*. Rio de Janeiro: BNDES, s.d.
- NAJBERG, S. *Privatização de recursos públicos: os empréstimos do sistema BNDES ao setor privado nacional com correção parcial*. Rio de Janeiro: dissertação de mestrado apresentada na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1989.
- PINHEIRO, A. C. *A experiência brasileira de privatização: o que vem a seguir?* Rio de Janeiro: BNDES, textos para discussão, 2000.
- PINHEIRO, A. C. e FUKASAKA, K. (orgs.). *A privatização no Brasil*. Brasília: BNDES, 2000.
- Programa de Apoio a Crianças e Jovens em Situação de Risco Social. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- SKIDMORE, T. *Brasil: de Castelo a Tancredo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.
- SKIDMORE, T. *Brasil: de Getúlio a Castelo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- "25 anos de BNDES: avaliação." In: *Revista do BNDE*. Rio de Janeiro: BNDE, jan/jun, 1978.
- SOLA, L. e PAULANI, L. M. (org.) *Lições da década de 80*. São Paulo: Edusp, 1995.
- TEIXEIRA, N. G. *Os bancos de desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro: ABDE, Cebrae, BNDE, 1979.
- VERMULM, Roberto. *Os planos de desenvolvimento no Brasil*. Dissertação no departamento de Economia do Instituto de Ciências Humanas da UNB, 1985.
- VIANNA, Sérgio Besserman. *A política econômica no segundo governo Vargas (1951-1954)*. Rio de Janeiro: BNDES, Créditos fotográficos 1987.