

*Lucas Lopes**

Lucas Lopes nasceu em 1911, em Ouro Preto (MG). Engenheiro civil e economista, presenciou e foi um dos gestores dos anos dourados do desenvolvimentismo nacional da década 1950, como um dos técnicos responsáveis pelas políticas de expansão energética do período, do estado de Minas Gerais e do país. Foi duas vezes ministro de Estado, primeiro como ministro de Viação e Obras Públicas do governo Café Filho e ministro da Fazenda no governo Juscelino Kubitschek. Presidiu o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e coordenou o Conselho do Desenvolvimento que elaborou o Plano de Metas de JK. A historiografia o consagra como grande formador de equipes técnicas pelo trabalho desenvolvido na organização das Centrais Elétricas de Minas Gerais (CEMIG) e no planejamento do BNDE. A forte tensão no governo JK, entre os expansionistas e os estabilizadores da moeda, envolvia as equipes do Banco do Brasil e do Ministério da Fazenda. O Ministério, quando comandado por ele, adotou uma postura monetarista e elaborou o Plano de Estabilização da Moeda, em 1958, cuja finalidade básica era controlar a inflação. Este plano dividiu o governo e envolveu também as negociações brasileiras com o Fundo Monetário Internacional. O governo acabou rompendo relações com o Fundo por discordar da postura monetarista do FMI, depois da demissão de Lucas Lopes, oficiosamente motivada por problemas de saúde do ministro, que sofreu um enfarte em Caxambu (MG). Faleceu em 1994.

* Entrevistado em 8 de março de 1982, por Ângela Coronel, Ricardo Weiss, Marcelo Averbug e Iolanda (não foi identificado o sobrenome da entrevistadora).

O objetivo dessa entrevista é recolher um depoimento pessoal em relação à época em que o senhor esteve no BNDE⁴¹. Por meio de depoimentos, estamos tentando recontar a história do Banco.

Existe também uma documentação muito importante dentro dos arquivos do BNDE, especialmente alguns documentos pessoais de diretores. Estes são de grande importância, pois são documentos da época citando fatos, perspectivas, mostrando otimismo e pessimismo, e são, na minha opinião, mais importantes do que os depoimentos pessoais.

Em relação às comemorações dos 30 anos do BNDE, existem diversos projetos que estão em andamento e existe um grupo de pessoas que está empenhado em refazer e reconstruir essa memória por escrito. Nesse momento, nosso empenho é recolher os depoimentos, mas tudo isso faz parte de um mesmo esforço de reconstrução de Memória.

O cuidado que se deve ter com os depoimentos é para que não reflitam apenas brigas pessoais, conflitos de opiniões. Eu posso começar por dizer que participei da fase de criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico como membro da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos (CMBEU)⁶⁸ e assisti à elaboração inicial do projeto do Banco. Participei de muitos debates, ou assisti muitos debates, sobre qual seria a melhor forma de se criar uma organização no Brasil que fosse capaz de dar a contrapartida em cruzeiros aos financiamentos que estavam sendo previstos, e já se encontravam em estágio avançado, nos estudos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. O BNDE nasceu com a finalidade de ser o órgão brasileiro que daria a contrapartida aos financiamentos externos necessários para o andamento dos projetos. Inicialmente, desejava-se a garantia de cerca de US\$ 500 milhões, depois reduzidos a US\$ 300 milhões ao longo de várias discussões. O BNDE tinha como finalidade formular projetos que pudessem ser bancados especialmente, pelo Banco Mundial³⁹ e pelo EXIMBANK¹¹⁵, os dois órgãos que haviam assumido *a priori* o compromisso de dar financiamento. Naturalmente, outras fontes de financiamento foram logo contempladas e imediatamente foram estudadas pelo Banco. A Comissão Mista Brasil-Estados Unidos foi uma iniciativa que trouxe enorme contribuição para a época, porque o Brasil não tinha experiência na formulação de projetos de investimento, de projetos financeiros, e o mundo mesmo tinha pouco desenvolvimento da técnica de planejamento. A técnica de “projetamento” era, então, uma coisa nova e surgiam os primeiros livros sobre projetos financeiros na bibliografia internacional. A Comissão Mista trouxe para o

Brasil uma série de técnicas de elaboração de projetos de investimento e isso deu mais substância técnica, maior eficiência da análise de oportunidade e de custo/benefício. Estas eram noções que não existiam na mecânica bancária, na instrumentalização de projetos de financiamentos no Brasil. Os financiamentos eram principalmente do Banco do Brasil³⁴, que não financiava as entidades de governo, e só raramente o fazia. O BNDE foi criado porque se tinha em mira projetos em que se pudesse contar com a participação de investimentos, de capitais e de empréstimos estrangeiros ao lado de fundos brasileiros.

Na época, nunca se havia pensado em investimentos de risco estrangeiros e nós tínhamos de buscar recursos de financiamento em moeda nacional. Isso levou o Banco a desenvolver técnicas de planejamento, que eram técnicas orçamentárias mais objetivas, exigindo revisão de orçamentos e sobre as projeções ao longo de todo o período dos empréstimos e da execução dos projetos. Por exemplo, a noção de *cashflow* não existia, não se conhecia essa palavra, e ela foi introduzida pela Comissão Mista. O mesmo se pode dizer sobre a noção de rentabilidade ao longo do tempo. Hoje, tudo isso é comum em projetos de financiamentos industriais, principalmente. A Comissão Mista teve uma limitação no seu trabalho, pois foi fruto da célebre “teoria dos pontos de estrangulamento e de germinação”, ou seja, foi criada com o objetivo primordial de estudar e financiar os pontos de estrangulamento e alguns pontos de germinação da economia nacional. Na época, o Brasil não tinha mecanismos de financiamento para ativar a reconstrução do seu sistema ferroviário, a expansão do seu sistema de energia elétrica e a expansão da indústria petrolífera. Não havia recursos normais do governo para isso e a iniciativa privada não tinha capacidade de participar de projetos desse tipo, pois eles eram, basicamente, projetos de investimento em setores de utilidade pública ou estatais. A Comissão Mista, nessa época, limitou muito, ou quase que exclusivamente, seu escopo a projetos desse tipo. Estudou alguns projetos industriais que pudessem ser pontos de germinação, como o projeto da Álcalis⁷⁷, por exemplo, que seria o de “germinar” um polo químico no estado do Rio de Janeiro. Igualmente, houve alguns projetos de frigoríficos, de silos, de mecanização da lavoura etc., mas o essencial, o que absorveu a maior parte dos recursos, foi a reorganização e o reequipamento dos projetos ferroviários, das estradas de ferro e a expansão do sistema elétrico.

O Brasil vivia, naquela época, com um sistema ferroviário totalmente envelhecido, que não havia sofrido nenhuma modernização, ou mesmo reparação e substituição de peças durante longo período. Durante a guerra, não havia a menor possibilidade

de importar qualquer equipamento e isto gerou graves pontos de estrangulamento. O segundo setor, que era o de energia elétrica, tinha atingido crises bastante perigosas, levando ao racionamento do fornecimento em áreas da maior importância. Nós tivemos racionamento em São Paulo, tivemos racionamento no Rio de Janeiro e perspectivas de novos racionamentos imediatos. Os projetos que surgiam para essas áreas eram realmente inadequados, tendo em vista as projeções de crescimento. Geralmente, as empresas distribuidoras, as empresas concessionárias, como a Light²⁰², não tinham recursos de financiamento, de investimento, para acompanhar as demandas que teriam pela frente. Havia dois grandes grupos no negócio de energia elétrica e o governo, desde o momento de criação da Comissão Mista, já conduziu uma parte de seus recursos para a criação futura da Eletrobrás⁵⁷, como forma de ampliar os investimentos no setor de energia elétrica em grande escala.

O senhor falou da criação do Banco em função da necessidade de financiamentos oriundos dos projetos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos e da necessidade de aplicação em infraestrutura, em serviços de utilidade pública. No seu entender, foi a partir daí que se fundou um banco que se chama Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico, ou seja, uma instituição estatal de financiamento de longo prazo, que é um mecanismo relativamente heterodoxo?

Perfeito.

Qual é o alcance que se pensava dar ao BNDE quando ele foi criado a partir dessa gênese? Qual é o alcance da sigla BNDE?

O Banco foi criado na base da formação de um fundo de desenvolvimento econômico, que foi o Adicional do Imposto de Renda⁷, que seria cobrado por um prazo limitado. Esse Adicional do Imposto de Renda deveria gerar recursos capazes de ser a contrapartida necessária aos financiamentos da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Se não me engano, falava-se em US\$ 40 milhões, sendo 20 milhões em dólares e 20 milhões em cruzeiros equivalentes. Naquela época, US\$ 20 milhões correspondiam a 500 milhões de cruzeiros. Creio que era mais ou menos isso. Houve uma timidez grande dos legisladores e do próprio governo em criar um Banco de Desenvolvimento Econômico, na escala em que hoje atingiu. Em um primeiro momento, o objetivo era realizar projetos restritos e criar estrutura com capacidade de expansão futura, criar um corpo técnico, criar uma entidade que surgiria em função do seu próprio trabalho. Não havia a ambição desmedida

de crescer indefinidamente, mas existia a certeza de que, em função do seu próprio desenvolvimento, ocorreria, futuramente, uma expansão. É fácil verificar na legislação que, desde muito cedo, o BNDE compreendeu que os fundos de que dispunha não eram suficientes para cumprir o projeto que tinha sobre a mesa e solicitou uma nova legislação, prorrogando por mais 15 anos os fundos provenientes da legislação inicial. Essa fase foi interessante porque fizemos um exame de consciência e nos perguntávamos o que, realmente, o Brasil teria de enfrentar. Por que tínhamos de pedir mais 15 anos e em que escala? Procurávamos obter outros recursos, além do fundo originado do Adicional do Imposto de Renda, como os decorrentes do crescimento de depósitos das caixas econômicas, depósitos das companhias de seguros e de capitalização, e outros fundos que procurávamos absorver como parte do processo de capitalização do BNDE. Esses seriam devolvidos em forma de empréstimos, ao longo de 15 anos.* Assim, não demorou muito para transformarmos os empréstimos em imposto aplicado a fundos específicos, sem obrigação de reembolsar os contribuintes do Imposto de Renda. Essa foi a história, em termos muito gerais, dessa fase de criação do Banco.

O senhor falou que já se pensava, então, em uma evolução das fontes. Ao mesmo tempo, também se pensava numa nova clientela? Quer dizer, essas novas fontes já não seriam mais tipicamente os projetos de utilidade pública? Como é que foi esse salto do Banco?

O próprio relatório da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos – e eu me refiro ao relatório básico, além dos 25 volumes referentes aos projetos – fez uma análise bastante precisa do desenvolvimento da economia nacional, dos seus problemas, das suas demandas. Ali está demonstrado, claramente, que o Brasil teria de entrar em um processo de capitalização maior do que o fazia naquele momento. Havia uma abertura pela frente e nós tínhamos de tentar obter novos tipos de financiamento e novos tipos de investimentos. O BNDE poderia, eventualmente, ser o elemento catalisador, mas não necessariamente o responsável pelo projeto. Para fortalecer alguns setores da economia que estavam com dificuldade de capitalização e não tinham recursos – como, por exemplo, o setor de marinha mercante –, elaboramos

* A ideia inicial era a geração de recursos mediante empréstimos voluntários. Entretanto, mesmo com taxas de juros baixas, verificou-se que seria impossível o ressarcimento futuro. Dado esse fato, a opção recaiu sobre o Adicional do Imposto de Renda, um tipo de empréstimo compulsório.

ou trabalhamos a legislação dentro do próprio BNDE. O Fundo de Marinha Mercante foi estudado dentro do BNDE, assim como o Fundo Portuário e também a revisão do Imposto Único sobre Combustíveis¹⁶⁶. Essa foi uma legislação da maior importância para aquela época, porque atribuiu recursos para várias fontes, quando esses recursos eram mais ou menos concentrados no Departamento de Estradas e Rodagens. Afirmando que foi uma das legislações mais bem feitas daquela época.

A Eletrobrás não foi um projeto do BNDE, seu projeto básico era independente, era do governo, era um projeto do presidente Vargas¹⁴², apoiado posteriormente por todos os outros presidentes. Entretanto, ele teve no BNDE o maior estímulo na sua formulação, no seu detalhamento e, apesar de não diretamente, o Banco muito participou da sua discussão. O BNDE trabalhava apenas fornecendo pareceres técnicos aos ministros, às entidades, aos deputados, porque o BNDE não tinha função política. Mas a formulação do projeto da Eletrobrás foi, em grande parte, feita no BNDE numa época, e aí eu vou avançar um pouco no tempo para lembrar que o BNDE, a partir de certo momento, passou a ser um órgão de logística do Conselho do Desenvolvimento⁸⁵. O Conselho foi criado pelo presidente Kubitschek para desenvolver um programa muito mais amplo, chamado Programa de Metas²⁵¹. O BNDE não teve nenhuma participação no ato de formulação do Programa de Metas, mas não é indiscrição alguma dizer que a maior parte dos diretores e membros do BNDE, e muitos eram da UDN, encontraram o JK e o ajudaram a fazer o primeiro esforço do Programa de Metas.

Quem foram eles?

Eu fui um dos membros da “cozinha”, porque era ligado pessoalmente ao Juscelino¹⁹⁷ desde Minas Gerais. Naquele momento em que ele se candidatou e foi eleito, assumi uma posição importante, porque eu era ministro da Viação do governo Café Filho¹⁸⁵ e mais tarde do governo Nereu Ramos²²². Sem dúvida, a posição de ministro dava certa importância como elemento de polarização.

Depois o senhor foi ministro da Fazenda?

Mais tarde, no governo Kubitschek, depois de ter passado pelo BNDE, como presidente.

E do BNDE o senhor foi para o Ministério da Fazenda?

Do BNDE, diretamente. Foi em junho de 1958 que eu fui para o Ministério.

Na função clara de planejamento que o BNDE cumpria, mesmo que embrionariamente, já apareciam as funções do Ministério do Planejamento²¹⁸, da Secretaria de Planejamento?

O BNDE foi a Secretaria de Planejamento de um órgão que hoje não existe mais, chamado Conselho do Desenvolvimento Econômico. O Conselho do Desenvolvimento foi, teoricamente, o órgão de planejamento que se criou para elaborar o Programa de Metas, que tinha uma peculiaridade, pois foi elaborado e executado por meio de um mecanismo criado: o de Grupos de Trabalho. Havia a coordenação de uma Secretaria que dava a esses Grupos de Trabalho a logística de informações, de datilografia, de estenografia, etc. Os Grupos de Trabalho funcionaram no andar de cima do próprio edifício do Banco, e eram formados, em grande parte, por pessoal do Banco, além de pessoas externas. O Programa de Metas não foi elaborado por ninguém, especificamente. Ele não foi feito individualmente por ninguém, mas foi fruto dos Grupos de Trabalho, mais ou menos inspirado no mecanismo de planejamento do *Plan Monet*²³⁹, do governo francês. Procurávamos reunir um grupo de técnicos especializados em determinados setores previsto para fazer parte do Programa de Metas, e esses técnicos preparavam os estudos e documentos. A enumeração do Programa de Metas foi feita logo de início, depois de um pouco de maturação, e o Programa foi apresentado pelo presidente Juscelino Kubitschek com as suas 30 metas. Mais tarde, apareceu uma nova, que era a meta de Brasília. Mas essas 30 metas eram bastante específicas e representavam aquilo que nós sentíamos que o Brasil precisava. Quando me refiro a nós, faço menção ao grupo de pessoas que viveram essa experiência, que elaboraram esses documentos e que sempre deram ao BNDE excelência.

O Plano de Metas era basicamente um plano de aplicações para a criação de uma infraestrutura para que o país pudesse se modernizar. Com esse sentido, o Banco era industrialista?

Não! O BNDE era um órgão que tinha a ideia de complementar a noção inicial que até então vigorava: ultrapassar os dois objetivos de “pontos de estrangulamento e de taxas e focos de crescimento econômico”, buscando áreas em que houvesse grande possibilidade de desenvolvimento, não só industrial, como agrícola, especialmente agrícola. Havia muito pouco sentido social nos programas do BNDE. A atenção para os problemas sociais era bem pequena e o Programa de Metas não tinha a ambição de cobrir toda a economia nacional. Nesse ponto, friso que uma das características importantes, que nunca foi bem entendida, é que o Programa

de Metas não era um ambicioso programa, mas um programa de objetivos limitados. Quando fixamos 31 metas, deixamos de lado mais outras 30 que, naquele momento, não faziam parte dos objetivos do nosso órgão de trabalho. Todo o trabalho do Ministério da Educação deveria se dar por meio de mecanismo de verbas próprias alocadas, ou seja, provenientes do Orçamento da União. O Ministério da Saúde, por exemplo, não existia na época. Esses setores não eram partes do Programa de Metas e seriam objetivos dos orçamentos normais da União. O Programa de Metas teve o mérito de concentrar seu foco em alguns setores menos dispersivos, menos sujeitos às pressões políticas de distribuição de verbas, fixando-se onde havia possibilidade de formular objetivos mais claros. Com esse sentido, o Programa de Metas foi muito limitado e buscou sempre uma listagem de projetos para o qual fluíam os recursos, não permitindo “politicagem” em torno desses investimentos. É importante destacar isto: nós praticamente absorvíamos os recursos todos e os políticos não tinham como fazer orçamento.

Bons tempos!

Eram bem melhores, mas progredimos muito. O BNDE hoje tem técnicas de elaboração de projetos muito melhores, recursos maiores, uma expansão enorme de capacidade, criou órgãos auxiliares muito eficientes que ajudaram a formular muitos programas, como a FINEP¹²⁰, por exemplo. O Programa de Metas foi, de certa forma, a partir da sua elaboração, um dos objetivos e uma das obrigações mais importantes do BNDE, porque agregava projetos que exigiam recursos para serem implantados e esses recursos vinham, em grande parte, do BNDE. Entretanto, o BNDE tomava a iniciativa de criar instituições capazes de buscar novos recursos para, junto com ele, poder executar projetos ou incentivar a iniciativa privada a sair para programas que pudessem ser executados. Das metas, com o apoio integral do próprio Banco, saíram programas que incentivaram os investimentos da indústria automobilística, da indústria de construção naval, da indústria de material elétrico pesado, dentre outros. Todos esses programas – que, naquela época, foram fruto do processo de “demarragem”* da economia, ou seja, de um processo de industrialização mais ativo – tiveram origem no Programa de Metas e no BNDE.

* Demarragem é um termo utilizado no setor ferroviário, onde Lucas Lopes viveu parte de sua experiência profissional, e que significa tirar uma locomotiva da inércia.

Nessa época, o BNDE teve uma atuação muito ativa na formulação desses programas. O programa da indústria automobilística foi redigido no Ministério da Viação, por um Grupo de Trabalho chefiado pelo Lúcio Meira²⁰³, o ministro, mas com praticamente todo o resto do pessoal ligado ao BNDE. A elaboração da concepção intelectual, a elaboração inicial foi o BNDE que trouxe. Pelo menos é assim que compreendo, pois conheço bem os detalhes. O detalhamento da formulação dos programas de nacionalização do automóvel foi algo que desceu do nível dos decretos para o nível de execução, e foi o BNDE o agente executor. Explicando melhor, foi fruto do Conselho do Desenvolvimento Econômico com o pessoal do BNDE, atuando lado a lado. Os técnicos do BNDE participavam sistematicamente de quase todos esses projetos do Programa de Metas. Cada Grupo de Trabalho do Programa de Metas tinha uma característica: quase sempre tinha um coordenador, que era um secretário, um homem-chave do BNDE, que, geralmente, possuía alto padrão de especialização no setor. Além disso, havia também um representante de cada um dos órgãos que, no decorrer do tempo, iriam ser chave nas tomadas de decisões dessas metas. Assim, havia alguém do Departamento de Câmbio do Banco do Brasil, da Diretoria de Câmbio; alguém da SUMOC²⁷⁸, que era o Banco Central daquela época; e alguém da CACEX⁵¹ daquela época. Esses homens, sistematicamente, faziam parte desses Grupos de Trabalho, de modo que as decisões que eram tomadas nesses grupos já atendiam à filosofia desses órgãos. Isso exigia, normalmente, decisões de governo cujas propostas originavam-se naqueles Grupos de Trabalho. Sem dúvida, foi uma das coisas importantes. E o BNDE participou, praticamente, de todas as formulações do Programa de Metas.

Na organização do trabalho, não havia um coordenador para cada meta do governo?

Alguns coordenadores serviam para várias metas. Por exemplo, o Otávio Dias Carneiro²³² foi um homem que ficou *full time* no Conselho do Desenvolvimento, um economista do mais alto padrão, e ele, se não me engano, participou da elaboração de várias metas. De um modo geral, havia um coordenador para cada meta. Alguns, como o Dias Carneiro, naquela época não eram do BNDE, mas eram do Conselho do Desenvolvimento. O João Batista Pinheiro¹⁸³, nessa época, participou também da coordenação de alguns desses projetos, mas outros eram realmente estranhos, como o John Cotrim¹⁸⁸, que veio da CEMIG⁷² para ser o coordenador da Meta de Energia Elétrica. O Cotrim veio para desenvolver e aplicar os recursos que formariam a Eletrobrás, especialmente o projeto de

FURNAS¹³⁷, que foi o primeiro projeto importante. As hidroelétricas de Paulo Afonso e de FURNAS eram os grandes projetos que estavam maduros, pois já tinham sido estudados para serem iniciados imediatamente.

O Banco investiu muito na siderurgia, praticamente em dois grandes projetos siderúrgicos: o da USIMINAS²⁸⁵ e o da COSIPA⁸⁰. Mas isso foi, evidentemente, gestado nesse período. Gostaria que o senhor abordasse um pouco a questão da siderurgia, pois acho muito importante.

Esse é um dos setores que eu realmente não gosto muito de dar depoimento pessoal, porque fica parecendo que são excessivos, autoelogiosos. Na verdade, nós tínhamos a convicção de que o Brasil precisava de uma expansão do setor de produção de aço e, sem dúvida, Volta Redonda²⁹² tinha os seus programas de expansão. Volta Redonda, na época, era uma organização altamente credenciada, pois tinha construído a primeira grande siderurgia do Brasil, mas não tinha grande entusiasmo para cooperar com os novos órgãos, como o BNDE. O mesmo se dava em relação a outros órgãos, formados por economistas mais ou menos “vagos”, que se reuniam para projetar o futuro do Brasil. De modo que, apesar de relações pessoais muito boas, a CSN⁷⁹ não era uma instituição que tivesse assumido a liderança de desenvolver um programa de siderurgia. O que aconteceu foi bem interessante! O programa de siderurgia era muito pouco ambicioso, e o desdobramento não foi decorrente do que estava no Programa de Metas, mas o que se tornou realidade foi fruto da pressão dos fatos.

O primeiro fato importante foi o aparecimento de um grupo japonês, representando o próprio governo japonês, que tinha grande interesse na siderurgia brasileira. Esse grupo representava, especialmente, a grande indústria de equipamentos japoneses, que tinha interesse em vender, para o Brasil, uma usina integrada de aço. Naquele momento eles perceberam que aqui havia oportunidades, porque tinham um complexo e a indústria japonesa não conseguia vender equipamentos pesados em outras áreas – isso porque tinha sido reconstruída com equipamentos norte-americanos. Eles só tinham laminadores norte-americanos, equipamentos norte-americanos, e por isso não conseguiam vender. Essa iniciativa deu origem à expansão da USIMINAS.

O governo japonês e uma associação de empresas japonesas, ou seja, um desses órgãos de representação, mandaram uma missão exploratória ao Brasil para saber os projetos de siderurgia que aqui existiam. Essa missão foi primeiro a São Paulo, onde já se falava em um projeto – já existia, então, um estudo de

localização do que seria a COSIPA, na Baixada Santista. Era um estudo muito preliminar. Como era um projeto da iniciativa privada, eles foram a São Paulo, mas foram muito mal recebidos. Não se acreditava que os japoneses quisessem fazer um projeto tão importante, que estivessem dispostos a isso. Houve realmente falta de informação, pois não se sabia “quem era quem” naquele grupo que veio ao Brasil. Entretanto, o grupo era do mais alto padrão de representantes do governo japonês e das empresas fornecedoras de equipamentos e das siderúrgicas. Então, esse grupo veio para o Rio e, muito desapontado, procurou o embaixador japonês e disse: “Nós estamos realmente tristes, porque fomos muito mal tratados, não sabemos o que fazer”. O Embaixador me procurou, pois era meu amigo, e foi o homem-chave do projeto da USIMINAS. Eu disse: “Bom, existe uma possibilidade interessante, que nós, mineiros, temos sabor por ela: é a construção de uma usina siderúrgica em Minas. Lá já existe a Belgo-Mineira e existem outros projetos menores. Os senhores, querendo estudar Minas, terão também uma pequena companhia-piloto, chamada USIMINAS, criada pela Federação das Indústrias de Minas Gerais, com um capital nominal.” Eles foram a Minas Gerais e foram recebidos com a maior alegria e tranquilidade. Dado o interesse, ao voltar, o grupo disse que faria um relatório recomendando uma segunda missão, para definir tamanho, volume, localização, tipos de projetos, etc. Essa segunda Missão, a Horikoshi¹⁵⁸, veio ao Brasil, mas antes os japoneses convidaram uma missão brasileira para ir ao Japão, para conhecer quem eles eram. E lá se foi uma missão de técnicos brasileiros visitar o Japão e conhecer as siderúrgicas e as empresas que estavam envolvidas nessa proposta. Os japoneses insistiam em que era preciso compreender que não eram “picaretas”, e nem vendedores de máquinas. Estavam interessados na proposta e que representavam, realmente, as grandes empresas siderúrgicas e as grandes empresas de equipamentos.

Essa segunda missão veio ao Brasil e entrou em contato com o BNDE e nós demos apoio total, mas demos também completa liberdade para estudarem a localização e tipos de produtos que eles julgavam possíveis. Oferecemos a eles uma massa de informações estatísticas e, nessa época, tínhamos um homem excepcional no BNDE, que prestou um ótimo serviço ao Banco, e poucos se lembram dele: o Eros Orozco¹⁰⁹, que era do Instituto Nacional de Tecnologia. Ele era um tecnologista fantástico e tinha nas mãos todas as informações necessárias, dando um apoio enorme a esse grupo japonês. O Eros Orozco foi para o Japão e, algum tempo depois, nos trouxe volumes completos, já com o anteprojeto com elementos muito importantes. Nesse momento, realmente, verificamos que havia

possibilidades reais. Eles participariam com 40% do investimento, ou seja, do capital, e dariam financiamento, praticamente ilimitado, ou participariam de qualquer garantia de financiamento. Além disso, o projeto se enquadrava nas nossas ideias de expansão. Como se pode deduzir, isso já foi uma evolução do Programa de Metas e se tornou premente porque a indústria de construção naval e outras surgiam. Então, a indústria siderúrgica, que no primeiro momento não fora projetada de forma ambiciosa, ao fim de dois, três anos, tinha de ser projetada em escala maior, porque os outros setores industriais estavam começando a brotar.

Esse projeto da USIMINAS foi muito bem conduzido! Nós demos garantias e assinamos um acordo que, do lado japonês, era chamado Tratado Lanari-Horikoshi²⁸³, porque tomou o caráter de tratado, com a participação do governo brasileiro, assim como do governo japonês. Foi assinado na Embaixada do Japão, em grande estilo, no estilo japonês. Essa foi a chave do projeto USIMINAS. Entretanto, quando esse projeto realmente já ganhava corpo, os paulistas “entraram em crise”, pois precisavam fazer a COSIPA e não era possível deixar de fazê-la. A COSIPA era pioneira, já tinha iniciado seus estudos, com anteprojeto e tudo. Isso evoluiu de tal forma que, concomitante à elaboração da documentação da USIMINAS pelo BNDE, ou seja, no momento em que nós apresentávamos um projeto de lei para que o Congresso autorizasse a formação de capital da nova empresa, surgiu uma emenda para permitir um projeto paralelo: o da COSIPA. Da minha parte, pessoalmente, tive sérias restrições à simultaneidade desses dois projetos, pois achava que não estava muito correto e que teríamos um excesso de investimentos no setor siderúrgico. Naquele momento, o Lanari, que foi o primeiro presidente da USIMINAS, também me ajudou. Por outro lado, o meu caríssimo amigo Macedo Soares¹⁰² se posicionou a favor de protelar a USIMINAS e fazer a COSIPA. Surgiram pequenos problemas, é certo, mas na verdade a USIMINAS se tornou irreversível no momento em que a massa de recursos de financiamento e a presença dos japoneses fizeram-na transformar-se numa coisa absolutamente formidável. Esse foi um projeto realmente formidável!

A COSIPA saiu por um outro caminho. Obteve recursos mais ou menos no mesmo nível da USIMINAS e procurou obter financiamentos externos de fornecedores franceses e de outras procedências. De modo que os dois projetos surgiram em paralelo, sem que nós desejássemos. Nós gostaríamos que houvesse um intervalo de tempo entre um e outro. Na verdade, a COSIPA atrasou um pouco mais e a USIMINAS saiu um pouco antes, mas a definição das linhas de produção não foi muito lógica, porque cada um queria fazer chapa larga para o mercado de

navios. Os projetos se sobrepuseram e foram confusos. Em seguida, começou a surgir projetos novos, de maior interesse. A Mannesmann⁷⁵ planejou, imediatamente, uma expansão grande, porque precisaríamos de tubos sem costura, de tubos de modo geral. Por sua vez, a ACESITA⁵ precisou fazer aços especiais. Então, para resumir, a Meta da Siderurgia ganhou corpo e foi uma das mais importantes em projetos executados.

Saindo um pouco da siderurgia, como é que o Banco traçava as prioridades de investimento durante a sua gestão? Por exemplo, em relação aos pontos de estrangulamento, como eles eram descobertos? Como eram investigados? Durante a sua gestão foram os pontos de estrangulamento que determinaram as prioridades do BNDE? Como foi esse processo?

A elaboração intelectual partiu dos estudos da Comissão Mista e do Programa de Metas, que era um programa de definição global. Naturalmente, em função dessas definições, o Programa de Metas ganhou alguma credibilidade, ou seja, houve por parte dos empresários e por parte dos políticos uma convicção de que o Programa seria realizado. Isso levou uma série de setores a tomar a iniciativa de oferecer projetos específicos. Assim, o grande problema não era definir prioridades no papel, mas sim definir prioridades e transformá-las em projetos capazes de serem executados, de captarem financiamentos internacionais, de serem discutidos e aprovados para realização. O grande problema do Banco era que ele não tinha como fazer simultaneamente tudo isso. O Banco teve de ficar um pouco na defensiva aguardando que esses projetos viessem da iniciativa privada e dos órgãos da administração, pois eram projetos de financiamentos provenientes dos vários órgãos da administração. O Departamento de Estradas e Rodagens precisava comprar mais equipamento e formulou um projeto de financiamento para suas importações. Tinha um projeto de financiamento de máquinas agrícolas formulado a pedido do ministro da Agricultura, que entendeu que era uma coisa possível de ser financiada em moeda estrangeira, pois praticamente não fabricávamos equipamentos agrícolas no Brasil, como tratores e equipamentos de maior capacidade. Houve uma espécie de estímulo à formulação de projetos na qual o BNDE teve uma função muito direta. Quando digo BNDE, me refiro tanto ao BNDE como ao Conselho do Desenvolvimento, que funcionavam juntos, no mesmo prédio, como se fossem a mesma coisa, pois,

como já mencionei, até as pessoas envolvidas eram as mesmas. Quando o assunto saía um pouco da alçada, da capacidade do Conselho, pedia-se ao BNDE para mandar um economista ou um técnico para aprofundar os estudos ou que o Conselho contratasse alguém para dar uma assessoria ao BNDE. O Conselho teve grande importância, pois tinha a liberdade de procurar e de contratar serviços de assessoria, inclusive envolvendo a contratação de firmas para elaboração de projetos de estudos.

O senhor tinha mencionado que a maioria dos envolvidos no Plano de Metas era de diretores do BNDE. Como é que isso funcionou? Na época da elaboração do Programa de Metas, isso atrapalhou?

Não atrapalhou nada. O Programa de Metas foi um programa de elaboração gradativa. O Kubitschek tinha contato com o Brasil inteiro, pois viajou o Brasil todo e era sensível em relação a uma série de problemas. Um grupo de homens que o ajudava como governador de Minas Gerais, ou que tinha um relacionamento pessoal com ele, trabalhava em projetos de desenvolvimento econômico. Uma equipe relativamente pequena formulou uma listagem do Programa de Metas, que foi lido e apresentado ao Brasil no primeiro dia de atividades do Juscelino Kubitschek como presidente da República, numa reunião com os ministérios, às 7h00 da manhã.

Ele ficou retido dentro do BNDE.

E aí o projeto já estava elaborado. Entre a eleição e a posse, solicitei que o BNDE trabalhasse um pouco mais nas definições do Programa de Metas. Existem alguns documentos, como o documento nº 1, o documento nº 2, o documento nº 3, uns tantos documentos que sofreram modificações de cunho quantitativo para que as metas, que foram definidas de forma muito primária, num primeiro momento, pudessem ser refinadas. O BNDE, nesse instante, funcionou como o órgão que coordenou esse trabalho até a criação do Conselho do Desenvolvimento. Nessa época, o trabalho feito pelo BNDE, antes da posse do Juscelino, foi feito por homens que até eram da UDN, que não eram políticos, mas que queriam o desenvolvimento econômico do Brasil. Alguns até achavam que o Juarez Távara¹⁹⁶ era um candidato melhor do que o Juscelino. Eu, por exemplo, fui muito amigo do Juarez também, e o considero uma figura excepcional, mas naquele momento alguns não eram entusiastas do JK. Eu era um dos poucos, lá dentro, que falavam em JK, mas depois todos eles colaboraram muito diretamente com o Programa.

Então, já havia uma consciência de que o desenvolvimento econômico, naquela altura, era imprescindível ao país?

O Programa de Metas talvez tenha tido algumas deformações, inclusive foi um programa muito inspirado pelos mineiros – quero dizer, nós, de Minas, que éramos a guarda de Kubitschek, trazíamos na bagagem um maior contato direto com ele. São Paulo estava com seu programa de industrialização francamente em marcha, mas Minas Gerais tinha um tremendo “complexo de atraso industrial”. Minas Gerais estava completamente parado durante um grande período, até que durante o governo estadual de Kubitschek se fez um programa singelo, em torno do binômio energia e transportes, mas que surtiu efeito. Porque lá não havia transporte para a produção mineira, como também não havia energia para iluminar os mineiros. Foi a CEMIG que veio iluminar os mineiros; como dizia o meu amigo Freitas Behring, pai do Mário Behring²⁰⁸: “A CEMIG veio iluminar a pobreza dos mineiros, para que eles tivessem a consciência de como eram pobres”. Na verdade, a partir daí, a ideia da industrialização teve muita inspiração de Minas, nas necessidades do setor de energia elétrica. Nos setores de metalurgia e de siderurgia, achávamos que tínhamos também uma participação importante, como grande fonte de minério de ferro. Sempre foi um sonho dos mineiros mobilizar toda aquela riqueza de minério de ferro, porque sabíamos que, quando exportássemos minério de ferro, teríamos a possibilidade de fazer a siderurgia no interior de Minas, com um processo de transporte de carvão de volta. Essa foi sempre a filosofia da USIMINAS, especificamente.

O projeto da industrialização, naquele momento, não era muito sofisticado. Era ainda um projeto de industrialização de produtos intermediários, de produção de aço, e não tínhamos, naquele momento, sonhado em grande estilo. Nós tínhamos, por exemplo, a convicção de que era indispensável a criação de uma indústria automobilística, pois era realmente importante. Nós tínhamos sofrido, durante a guerra, a falta completa de transportes. A Fábrica Nacional de Motores (FNM)¹¹⁶ foi a nossa salvação – um caminhão grande da FNM transportou quase tudo no Brasil, durante um bom período. Tínhamos limitações enormes, pois não havia onde comprar rodas de aço para os vagões ferroviários. Acabava a roda e aí saíamos para fazer rodas de ferro fundido, endurecido. Numa certa fase, elas foram feitas nos Estados Unidos, mas tinham uma duração muito pequena e, em pouco tempo, nos víamos novamente com o problema. Para resolver a questão criou-se a empresa SOFUNGE²⁷⁷ para fazer rodas de ferro fundido, endurecido, durante a Guerra. Isso era a industrialização que Minas tinha à sua frente.

Existia desenvolvida em Minas a indústria têxtil, e esta era a grande indústria mineira, pois toda cidade do interior queria ter uma fábrica de tecidos. Fora isso, a contribuição que demos para a industrialização foi mais um processo de contribuição intelectual de um grande número de pessoas que formulava objetivos. O programa do JK foi decisivo e teve como antecedentes outros programas, nos quais foram formulados, também, objetivos de industrialização. O Conselho Nacional de Economia⁸⁸ formulou uma série de estudos interessantes sobre o problema da industrialização e sobre o problema do balanço de pagamentos, por exemplo, e todos esses trabalhos vinham sendo feitos por vários órgãos. O Conselho Nacional de Economia foi um órgão fundamental no governo Vargas. Durante certo período, também no governo Vargas, o Conselho de Comércio Exterior foi um órgão que funcionou como “um auditório” para a apresentação de programas, de projetos, principalmente, de entidades de classe, de grupos. Vários setores industriais apresentavam projetos, como a indústria de carne, a indústria leiteira etc.

No fim da década de 1950, quando o Banco já estava resolvendo aquela fase inicial, de atender aos setores de utilidades públicas, havia um debate em relação a dois temas e gostaria de formular duas perguntas. Seria a formação de um setor privado capaz de bancar o financiamento de longo prazo no país? Já havia também um debate em relação à questão do financiamento ou da participação no capital das empresas?

Vou começar pelo segundo tema. Grande parte do Programa daquela época era feita com financiamento de órgãos governamentais externos e *supply credits*. O mercado mundial de capitais e de financiamentos não tinha sido desenvolvido para atender a financiamentos diretos de uma determinada entidade brasileira. Quem financiava era o fornecedor das turbinas, era o fornecedor dos geradores, eles eram quem ofereciam, nas concorrências, preços baseados em custos mais financiamentos de *suppliers*. Foi o mecanismo do *supply credits* que funcionou durante um período grande, até ser regulamentado numa portaria, o que foi muito importante. Essa foi a chave para o registro de capital daqueles *supply credits*, a garantia de que esses *supply credits* seriam reembolsados num período, desde que aprovados pelos órgãos competentes.

Quanto ao primeiro tema – se havia fontes –, não, não havia fontes e, naquela época, o problema de trazer ou não trazer investidores estrangeiros para projetos específicos não era a questão central. Havia a convicção de que uma boa parte dos

projetos que nós tínhamos sobre a mesa, de caráter industrial, eram inexequíveis com a tecnologia nacional. Nós não tínhamos a menor esperança de fazer a indústria automobilística com base na tecnologia brasileira. A própria Fábrica Nacional de Motores foi uma evolução, pois começou produzindo aviões, que já eram obsoletos no princípio da Guerra. Houve muito erro em termos de tecnologia, mas não havia nenhuma restrição em relação ao uso de tecnologia externa, pois sempre lembrávamos a necessidade de que as empresas estrangeiras viessem buscar algum tipo de relação com o capital nacional. Em alguns casos, o BNDE tomou a iniciativa de insistir para que houvesse associação ao capital nacional. Nós demos, por exemplo, uma participação, um financiamento estranho – e foi um dos primeiros financiamentos fora daquela linha inicial – ao Grupo Monteiro Aranha¹⁵⁵, para comprar ações da Volkswagen²⁹¹. O Grupo entrou com grande parte do capital e o BNDE financiou uma parte da compra daquelas ações da Volkswagen, para que esta tivesse uma participação brasileira de certa importância. As outras empresas automobilísticas, como a Ford¹²³ e a General Motors¹³⁹, não acreditavam muito no Programa de Metas e tinham um completo pessimismo sobre a possibilidade de o Brasil vir a fabricar carros. Mas, ao fim de algum tempo, viram que se não se mexessem iriam continuar apenas como empresas montadoras de carros – que já vinham desmontados – e depois ficariam paradas. Nessa hora, surgiu, então, o grande problema, que era financiar os fabricantes de autopeças, de peças complementares da indústria. Essa foi a grande massa de financiamentos que surgiu em decorrência, criando uma nova demanda para o BNDE. O BNDE participou de uma porção de projetos, que mais tarde se transformaram em centros fabricantes de autopeças.

E em relação à aprovação do setor privado?

Nós não tínhamos, realmente, participação maior na formulação da política financeira do país. Nós tínhamos, principalmente, influência importante nos programas de investimentos nos setores relacionados à industrialização. Ajudávamos – quase que em termos pessoais – na elaboração do orçamento, na revisão do orçamento da República, é verdade. Mas nós só passamos a ter um pouco mais de influência depois que foi feita a revisão da legislação do BNDE, na qual foi ampliado o seu prazo de sobrevivência. Nessa nova legislação foi introduzido um artigo por meio do qual o presidente do BNDE passava a fazer parte daquilo que depois seria o Banco Central. Naquele momento, a SUMOC era o órgão de deliberação de cúpula mais importante que havia e que definia toda a política financeira, ou seja, era o

Banco Central da época, muito mais concentrado e com muito mais poder. O BNDE passou a fazer parte desse órgão, pois o presidente do Banco tornou-se membro do seu Conselho e, por isso mesmo, pode influir mais na formulação de políticas e na elaboração de projetos, e contribuir com uma porção de sugestões. Nesse momento, o BNDE se alargou muito, e passamos a buscar contatos com outras entidades para firmar acordos de financiamento permanentes. Nós fomos discutir com os italianos um acordo de financiamento com o IRE*, para o médio crédito, que não progrediu muito porque a Itália não tinha dinheiro para entrar nesse tipo de financiamento. Nós negociamos acordos de financiamento, tivemos linhas de crédito de várias entidades financeiras, que eram mais ou menos disponíveis para os possíveis tomadores brasileiros. O BNDE aí passou a ter um pouco mais de influência na busca de contratos externos do que o próprio Ministério da Fazenda, que pensava apenas em termos de balanço de pagamentos.

Nessa época, o BNDE era vinculado ao Ministério da Fazenda?

Sempre foi um órgão do Ministério da Fazenda.

Até a criação da SEPLAN²⁷⁰, em 1964?

Creio que sim. Até a criação do Ministério do Planejamento, quando foi transposto para o novo Ministério.

E o senhor, depois foi para o Ministério da Fazenda?

Eu fui para o Ministério da Fazenda ainda na primeira fase do BNDE. Eu estive no BNDE durante dois anos e pouco, talvez três anos, e em junho de 1958 fui nomeado ministro da Fazenda. Fiquei no BNDE durante 1956, 1957 e, em seguida, um pouco mais de um ano no Ministério da Fazenda, em que eu estive uma vez e foi o bastante para mim.

O Banco errou muito?

O Banco teve muitos conflitos de opinião. Éramos acusados de omissão, por exemplo, na questão do financiamento para os grandes armazéns e silos. Os supermercados faziam, naquela época, uma pressão muito grande. Nós tivemos alguns estudos contratados por outros órgãos para desenvolver a agricultura no Brasil, como o célebre (inaudível), que foi coordenado pelo meu amigo Augusto

* Agência de Fomento Italiana.

Frederico Schmidt²⁸, que era muito interessante, mas que na verdade não formulava nada em termos concretos. O Banco foi muito criticado por omissões, mas não errou muito, em minha opinião. Dos seus investimentos totais, talvez tenha feito dois ou três investimentos mais ou menos duvidosos, durante os seus primeiros três, quatro anos de existência. Pelo que eu sei, não houve grandes erros. Em grande parte, os investimentos eram feitos para entidades governamentais, que pagavam, tivessem ou não tivessem saldo, porque o governo é que era o responsável. Assim foi com a Rede Ferroviária Federal, com a CEMIG e outros, pois esses órgãos não tinham problemas de reembolso. De modo que o BNDE não correu grandes riscos, mas sempre teve muito cuidado em definir seus riscos financeiros. Alguns estudos muito interessantes, daquela fase, foram mais ou menos “filosóficos”, como a análise do custo do dinheiro do BNDE, a análise atuarial do que seria o BNDE nos próximos anos. Um desses trabalhos, e muito bem feito, foi realizado pelo Dias Carneiro²³²; um outro, um estudo básico, foi feito pelo Jessé Montello¹⁷⁹, e em torno deles nós trabalhamos. Os técnicos do Banco trabalharam muito para entender um pouco melhor o que seria o Banco no futuro. Percebiam, claramente, que chegaria o momento em que precisaríamos de mais recursos do que imaginávamos.

Na medida em que o BNDE ganhou prestígio, ganhou também responsabilidades novas, pois havia mais pressão de interessados, de governos estaduais, de entidades do governo, que vinham buscar recursos no BNDE. Houve um período em que ele foi muito importante. Desde o início, o Banco teve autorização para dar avais, em nome do Tesouro Nacional, em níveis muito altos, de até US\$ 750 milhões. Esse mecanismo de avais foi um mecanismo de muita importância e de muita responsabilidade, porque o BNDE entrou em áreas nas quais não tínhamos gente preparada para julgar o mérito intrínseco de alguns projetos. Em uma ocasião, nós tivemos de tomar uma decisão. Eu participei dela e a reportei ao Conselho do Desenvolvimento do Banco: “O BNDE deve, ou não, participar em dar avais para a compra de aviões?” Naquela época, convenhamos, era uma pergunta difícil porque os aviões caíam muito. Havia tanta indefinição na estrutura das companhias de aviação no Brasil que financiar, dar aval para companhias de aviação, era quase a mesma coisa que pular num precipício. Ninguém sabia o que é que seria. A responsabilidade era nossa e demos os avais para os primeiros Constellations da VARIG²⁹⁴. Eram decisões desse tipo que nós tínhamos de tomar e exigiam um esforço intelectual muito grande.

O BNDE criou uma mística e obteve prestígio porque foi sempre muito sério. Nós nunca saímos para projetos fantasiosos e os condenávamos. Nós só lutamos contra questões que não eram objetivas, e isso deu muito prestígio ao BNDE, assim como deu autoconfiança. Durante todo esse período, o BNDE fez questão de selecionar o seu pessoal por mecanismo de concursos públicos, escolhendo o melhor técnico, evitando políticas pessoais na escolha dos seus técnicos. Tudo isso deu muito respeitabilidade ao BNDE. Eu tenho muito orgulho do trabalho que fizemos lá, pois o Banco foi, naquela época, um órgão muito oportuno, que deu seguimento ao esforço iniciado na Comissão Mista. Esse esforço foi seguido no BNDE e avançou no Programa de Metas, e creio que ajudou a segurar este país até o “milagre”.

Para fechar esse assunto, quem eram os técnicos, os economistas, os homens intelectualmente mais expressivos do Banco? Não em relação aos cargos, mas os “homens das ideias”?

Tenho uma lista que posso dar a vocês, pois há pouco tempo a preparei, mas foram os que participaram dos grupos de trabalho e do Conselho do Desenvolvimento. Tenho a lista de quem participou de cada Grupo de Trabalho, de quem participou e de quem foi o relator. Dei isso para o Celso Lafer⁵⁶, que escreveu um trabalho muito interessante sobre o Programa de Metas, pois ele também me perguntava: “Mas quem eram os homens que formulavam o Programa de Metas?” Muitos deles tinham experiência bancária, experiência setorial importante, privada e empresarial, e também estatal. Tinham homens que vinham da iniciativa privada e que estavam sentados junto conosco, pois nossa filosofia foi a do *Plan Monnet*. No programa do minério de ferro, por exemplo, eu tinha o representante da Vale e tinha o Antunes²⁹, que na época era o mais importante minerador da iniciativa privada. Ele participou da elaboração do relatório nº. 18 do Programa de Metas, que era o de exportação de minério de ferro. A formulação da maior parte do programa da indústria automobilística envolveu gente ligada ao setor de mecânica, da indústria automobilística. Por exemplo, o Villares veio nos ajudar, e mais uma série de órgãos e de homens que traziam auxílio. Isso ficou um pouco restrito ao Rio de Janeiro, pois a contribuição dos nossos amigos de São Paulo foi menor, por problemas físicos, pois eles não vinham ao Rio com frequência. Também os próprios ministros e ministérios contribuíram. Por exemplo, o Ministério da Agricultura mandou um técnico do Rio Grande do Sul que tinha uma boa experiência sobre isso. Esses homens é

que quantificaram, que deram valores e que estabeleceram um pouco mais de consistência a um objetivo puramente filosófico, puramente ideológico de fazer uma meta, de fazer um determinado programa. A ideia de meta se iniciou com a preocupação, como eu disse, de ser restritiva, de não permitir que se desdobrassem investimentos em todos os sentidos. Na verdade, a partir de certo momento, ninguém mais pensava em ficar abaixo ou acima da meta, porque algumas delas nós ultrapassamos, logo na primeira fase, pois vimos que teríamos que ir muito além. Na meta siderúrgica, conforme já citado, fomos além, assim como na meta para a indústria de alumínio, que foi outra que, logo em seguida, as possibilidades se apresentaram maiores.

Essa sistemática de trabalho que foi o Programa de Metas, na época, não foi muito combatida como sendo uma estatização das forças do mercado, uma intervenção nesse nível?

Havia um sentimento mais ou menos, vamos dizer, bipolar. Havia acusações de que seria estatização. Por outro lado, havia um sentimento de que alguns homens que estavam no Programa de Metas eram entreguistas natos, que gostavam de entregar para a iniciativa privada o que devia ser estatal. Eu não digo entreguistas em termos estrangeiros, mas eles eram antiestatais, antiestatizantes. Mas isso também não era totalmente verdade, pois nós criamos empresas estatais, assim como incentivamos a criação de empresas privadas, na medida em que foram importantes. Eu fui o responsável pela criação da CEMIG, em Minas, que era uma empresa estatal, pois não tinha alternativa.

A USIMINAS também era estatal...

Foi estatal, pois foi criada como empresa estatal. Por outro lado, nós demos todo o apoio, mais tarde, ao estaleiro Verolme¹¹⁰, ao estaleiro da Ishikawajima¹⁷⁴, pois negociamos com todo o apoio do governo brasileiro. Pensamos em estaleiro privado contra a opinião de outros que queriam fazer estatal, na Ilha de Mocanguê, que queriam desenvolver antigos estaleiros no fundo da Baía da Guanabara, que poderiam ser muito importantes, mas, na verdade, não tinham consistência financeira nem técnica. Houve muita liberdade! E quero com isto dizer que não houve orientação de ideologia estatizante ou não estatizante, mas, sim, liberdade de fazer aquilo que fosse o melhor, mesmo que fosse estatizante.

E a composição desses Grupos era muito variada em relação às ideias?

Basicamente, como eu disse, nós tínhamos uma pessoa do BNDE, uma do Conselho do Desenvolvimento, uma da Carteira de Crédito, uma da SUMOC. Quase todos esses homens eram técnicos e viveram a experiência do Banco do Brasil, trazendo uma contribuição de anos e anos de trabalho, e eram as pessoas que davam mais consistência aos programas. Por outro lado, nós trouxemos homens com experiência de vida. Eu me lembro, por exemplo, que um dos trabalhos mais bem feitos foi a revisão do Imposto Único sobre Combustíveis, e foi executado por um homem que era nosso, um amigo pessoal, mineiro ilustre, da iniciativa privada, o Assis Figueiredo²³. Ele era representante da Caterpillar⁵⁵ no Brasil, mas era um grande estudioso dos problemas da indústria de petróleo, da indústria de produção de combustíveis e da formação de recursos para a construção de estradas de rodagens, pois estava interessado em vender máquinas. O Assis Figueiredo foi realmente o homem-chave, pois nos trouxe informações muito precisas, quantitativas, sobre o que era o problema da revisão do Imposto Único sobre Combustíveis, como alocar esses recursos. Depois, mobilizou outras pessoas de suas ligações para nos dar as primeiras ideias do que importar, em relação a equipamentos a serem financiados para rodovias. Foram muitos os financiamentos para máquinas rodoviárias e máquinas agrícolas. Além disso, nós tínhamos a contribuição de técnicos de todos os ministérios. No BNDE, a participação foi enorme e de homens com muito boa experiência. Vocês conheceram, provavelmente, uma segunda geração do BNDE, porque, quando se fez o concurso para novos membros do corpo técnico do BNDE, surgiram valores novos, gente que não tinha senão experiência escolar e que ainda não tinha muita vivência. Esses é que vieram mais tarde a ser homens-chave do BNDE, homens que fizeram o que está aí. Eu não posso citar nenhum nome porque todos eles são muito importantes ainda hoje.

Queremos também acompanhar o seu trabalho atual, pois temos enorme interesse.

E eu sugiro que vocês leiam o Relatório “Posição sobre o Programa de Reparelhamento Econômico” para saberem o que aconteceu. Esse relatório é bastante preciso e muito bem elaborado. Nós tivemos a obrigação legal, quando da criação do BNDE, de apresentar anualmente uma exposição sobre o Programa de Reparelhamento Econômico²⁵², que apresentava a destinação da verba, e esse era um relatório de análise geral, mas com um relatório específico acerca do BNDE.

O senhor crê que o Brasil hoje estaria precisando de um novo Programa de Metas? Como é que o senhor veria hoje o papel do BNDE, como instituição?

A ideia do Programa de Metas é muito debatida e nenhuma economia, a partir de certo momento, pode viver em torno de um Programa de Metas que não envolva também um Programa de Metas Financeiras, de balanço de pagamentos, etc. O nosso Programa de Metas foi um Programa de Metas de investimentos. Nós não fizemos nenhum objetivo de manter a inflação, de atingir metas macroeconômicas e, hoje, o problema macroeconômico ganhou importância. O país evoluiu tanto que alguns setores, hoje, já têm metas definidas em detalhe até o ano 2000. Outro dia, atento aos programas da Eletrobrás e da Petrobras²³⁵, observei que tudo é projetado para o longo prazo, alguns têm programas limitados porque os recursos são limitados. Mas hoje, realmente, em minha opinião, não é fundamental uma definição de metas como o foi naquele momento. Naquela hora, as metas tinham um caráter de “jogar” sobre a iniciativa privada e sobre a iniciativa governamental objetivos específicos, que marcassem intenções claras. Anteriormente, tivemos o Plano SALTE²⁴³, que teve um grave defeito, pois era mais um orçamento detalhado do que um programa de objetivos quantitativos. Ele detalhava o orçamento: no primeiro ano, tantos milhões para isso, tantos milhões para aquilo. Isso era, mais ou menos, o orçamento que o DASP⁹⁵ preparou, muito bem feito em termos orçamentários, mas tinha outra concepção. O Programa de Metas foi muito elástico na parte do orçamento, pois trabalhamos com o que seria necessário e lutaríamos por recursos adiante. Em alguns casos, as metas não foram atingidas, a não ser dois ou três anos após o Programa.

Não há hoje, realmente, em minha opinião, sentido em se fazer um Programa de Metas global. Talvez se pudesse fazer uma análise diferente. Talvez se pudesse fazer um balanço dos pontos de estrangulamentos remanescentes na economia nacional, do tipo o que é que está faltando no momento, para que, por reflexo, a economia nacional progrida em seu processo de expansão industrial e em seu processo de expansão agrícola. Hoje existe uma concepção um pouco diferente, na qual se formula menos metas e sim programas como o PROAGRO²⁵⁰, o PROCERRADO²⁴⁹, etc. Estes têm como objetivo realizar um determinado programa ao longo de certo tempo, mas não têm compromisso com o limite de tempo e nem com objetivos quantitativos. O importante do Programa de Metas foi o risco político que o Kubitschek assumiu em estabelecer as metas. Em Minas, foi um sucesso enorme o que ele falou: “Vou fazer tantos mil quilômetros de estradas e

tantos quilômetros serão instalados”. No governo federal, ninguém teve como fazer a contabilidade disso, mas todo o mundo sentiu que o esforço de industrialização e de crescimento se realizaria em função daquele trabalho que estava sendo formulado.

Como é que o senhor vê o BNDE hoje? Qual seria o papel que ele teria hoje?

Eu acho que ele tem de ser mais restrito do que o foi. Eu não acho que o BNDE deva ser o órgão de formulação de política que foi naquela época. Hoje, existe uma porção de órgãos que têm mais instrumental de informação, de elaboração, do que o BNDE poderia reunir. O BNDE não tem capacidade de fazer formulação política dos programas de petroquímica, dos programas de energia elétrica, já que outros órgãos adquiriram consistência maior. No caso, terá naturalmente que dar sua contribuição para ajudar a formular programas, principalmente, para a iniciativa privada, para ensinar a iniciativa privada a planejar com mais cuidado. Eu acho que ele tem uma responsabilidade e que devia ser convocado a decidir, ou a definir, limites e quantidades em determinados setores. Acho que algumas coisas que estão sendo construídas agora no BNDE, e algumas participações do Banco, por motivos mais políticos do que realmente técnicos, deveriam ser revistas. O Banco deveria ter voz mais forte para dizer isso não pode, isso não dá, vamos mudar um pouco, vamos fazer um documento...

Eu imagino que alguns setores estão superdimensionados porque não teve na hora um órgão como o BNDE para dizer: “Não pode. Isto está superdimensionado”. Existem setores que não foram estudados e que, simplesmente, obtiveram um aval do Tesouro Nacional e financiamento num banco qualquer. Em alguns casos, os próprios ministros foram lá, arrancaram o pronunciamento lá fora e não discutiram com o BNDE se precisavam de expansão ou não. De modo que penso que o Banco vive um momento de transição, em minha opinião. Eu acho que daqui a pouco o próprio universo econômico não vai dispensar esse tipo de atividade, e o BNDE terá de ganhar mais participação na formulação de políticas.

Hoje, o BNDE vive um problema crucial do ponto de vista dos seus próprios recursos, pois está assentado em recursos oriundos do PIS/PASEP²³⁸ e em recursos externos, estes também poucos. Como o senhor, que foi presidente do Banco e ministro da Fazenda, vê isso? Sei que é um assunto polêmico, mas gostaria que o senhor falasse

sobre as fontes de recursos do Banco e sobre o seu programa de aplicações.

Eu não tenho intimidade com esses números. Eu tenho tido interesse em acompanhar alguns setores com os quais possuo mais afinidade, setores que estou mais a par, como a Eletrobrás e a NUCLEBRÁS²²⁴, ou mesmo o programa de expansão da indústria siderúrgica, ou ainda o programa de investimentos em mineração. Não estou muito a par do resto. Eu não sei, realmente, quais são as demandas e quais são os compromissos que o BNDE tem sido obrigado a assumir, ou terá de assumir. Creio que o BNDE tem prestígio bastante para continuar a ser um elemento de busca de recursos externos para projetos que estão dentro da sua área. Se esses recursos externos existem, é uma pergunta que está no ar, estão começando a ficar escassos. Mas, enfim, é uma das atividades em que ele pode realmente ter uma atuação. Eu acredito que o Brasil, com o crescimento da sua economia, poderá eventualmente mobilizar um órgão como o BNDE para a busca de recursos no mercado de capital. Isso foi uma coisa que nós sempre sonhamos, sempre imaginamos que poderia ser feita. Sempre imaginamos que deveria ser função do Banco e que também sempre foi um elemento de conflito. É que o mercado de capital terá mais interesse em obter recursos, papéis das empresas financiadas pelo BNDE, com garantia do BNDE, do que recursos do Banco. Talvez o BNDE, passando a ser um órgão mais ativo em garantir financiamentos a determinadas entidades, possa ter a possibilidade de vender papéis no mercado em escala maior.

Ele não tem papéis no mercado. Atua por meio da emissão de debêntures, que está se ampliando agora de uma maneira significativa.

É o grande instrumento que ele terá, e não é fácil. O próprio Banco Mundial fracassou em obter recursos no mercado de capital durante anos e anos. Não conseguiu obter a partir de certo momento, porque o mercado de capital dizia que ele oferecia empréstimos muito mais fáceis, muito *soft warning*, que não eram bem estudados. Por sua vez, o Eximbank era também acusado de muitos erros políticos, de fazer empréstimos para entidades que fracassaram. O BNDE, por outro lado, sempre foi muito mais respeitado. Bom, mas isso não tem nada a ver com o que vocês queriam como depoimento, não é?

O senhor, falando das dificuldades encontradas, mencionou as pressões políticas. Eu gostaria que o senhor explicasse que pressões eram essas.

O BNDE, num determinado momento, assumiu a liderança de alguns problemas explosivos, como, por exemplo, o célebre Projeto de Roboré*, um projeto que envolvia trazer petróleo da Bolívia. Esse foi um envolvimento acidental do BNDE. Verificou-se que a Bolívia não aceitava fazer um contrato de risco, vamos dizer assim, naquele momento, com a Petrobras, só porque era um projeto brasileiro. Por outro lado, o Banco do Brasil não tinha instrumental e não podia fazer financiamento para uma empresa operar fora do Brasil e, por acaso, o BNDE era omissos nesse problema. Eu fui o responsável pela ideia de que o BNDE talvez pudesse financiar contratos de riscos brasileiros em Roboré. Eu já tinha deixado o Ministério da Viação²¹⁶ quando se fez uma concorrência para escolher quais as firmas brasileiras que deveriam participar, e surgiu um grande problema, pois as firmas brasileiras não podiam ter sócios estrangeiros.

Isto aconteceu quando o Roberto Campos foi presidente?

Foi quando o Roberto Campos era presidente do BNDE. Dado que as firmas brasileiras não podiam ter sócios estrangeiros, a questão era decidir quem era capaz ou não de operar financeiramente. Aí foi um debate nacional amplo, em que se mobilizaram multidões defronte do BNDE. Até apedrejaram o BNDE. De modo que o Roberto, responsável pelos contratos de Roboré, que a meu ver tinha feito aquilo que estava previsto, ou seja, que o BNDE tentasse identificar firmas brasileiras capazes de participar, acabou se tornando alvo de uma acusação de entreguismo.

Houve inclusive um momento de rompimento dele com diversos técnicos do Banco. Isto gerou uma crise?

O problema interno evoluiu para uma acusação de entreguismo. Que ele não deixava que participassem firmas brasileiras. Ele, sem dúvida, foi um pouco rígido, e tinha de ser para não deixar entrar “picareta” para explorar o petróleo da Bolívia. Criou conflitos, sem dúvidas. Sofri muito, de longe, porque eu era ministro e ele era o meu auxiliar predileto, um homem que tinha me ajudado em tudo. Mas eu não tinha muito o quê fazer, porque as cartas estavam lançadas, a concorrência tinha sido feita e estava em processo de julgamento. O que se seguiu foi um “futebol” político. Esse problema de Roboré foi totalmente inconsequente e sem base alguma para se fazer qualquer espécie de julgamento. Foi uma tristeza! Foi

* O entrevistado se refere aos Acordos de Roboré (Nota 2).

um dos grandes erros, uma das falhas de inteligência econômica dos próprios líderes brasileiros em brigar por um assunto tão inconsistente. Não se sabia, realmente, se tinha ou não tinha petróleo. Ao final, afirmou-se que não tinha petróleo e, até hoje, não há vestígio de petróleo na Bolívia.

Essa crise foi na época em que o Roberto Campos já estava na presidência?

A ideia de financiar os contratos de risco foi quando eu estava lá. Confesso que fui eu quem levantou essa ideia. Mas depois, ele é quem foi o responsável por formular a concorrência, obter participação, ver quem podia e quem não podia. Em grande parte, ele foi o “dono da bola” nessa fase. Durante seis meses, esse negócio “pegou fogo”.

Então, o senhor era o presidente do BNDE.

Eu, no BNDE, não tive grandes problemas. Eu realmente tive problemas muito pequenos, pois sempre fui muito conciliador. Politicamente nunca tive problemas, porque não tive ambições políticas. Eu era apoiado por todos os partidos, igualmente, e não tinha nenhuma intenção política, não era candidato a nada, nunca fui candidato a governador de Minas... Só isso, já caracteriza muito bem que eu não tinha ambições.

O senhor, talvez, seja o único mineiro que nunca pensou nisso.

Pensar, a gente pensa, mas como não tem chances... Apesar de não ter chances, eu tinha outras atrações, realmente.

Como é que o homem público entrou na iniciativa privada?

Bom, eu tive uma experiência de homem público intensa. A minha vida de homem público foi tremenda. Eu vi e vivi no Brasil uma experiência bastante importante, a meu ver, porque eu me formei em Engenharia há exatamente 50 anos, em dezembro de 1932, no momento em que não existia emprego para engenheiro. Eu era, do total da minha turma de 25 alunos, o único que tinha um emprego, de Cr\$ 750 por mês*, como desenhista da Estrada de Ferro Oeste de

* Provavelmente, houve um engano na afirmativa do entrevistado, porque, em 1932, ano citado como de formatura de Lucas Lopes, a moeda nacional vigente era o mil réis. A reforma monetária que instituiu o cruzeiro como moeda nacional é de 1942.

Minas. Lá me encostei e, passado algum tempo, fui mandado para ser assistente do chefe da Oficina de Reparação de Carros e Vagões. Era uma oficina grande, o diretor acabou sendo obrigado a sair e eu fiquei lá, sozinho, num núcleo ferroviário de quase mil homens, tomando conta daquilo. Aprendi durante alguns anos, pois estive lá por quatro ou cinco anos, e estudei muito. Eu era um crente em Taylor e em Fayol, dessa turma de racionalização da produção, pois naquela época se chamava de racionalização, e vivenciei uma série de experiências. Aprendi e acabei sendo especialista em locomotiva a vapor. Eu estudava muito, pois sempre fui bastante curioso, e ao fim de alguns anos eu me considerava um dos melhores especialistas em locomotiva a vapor, que em pouco tempo virou peça de museu. Eu mudei, por força das circunstâncias, e fui obrigado a trabalhar num setor da rede onde existia um trecho eletrificado. Bom, lá surgiu um problema de operação de uma usina hidroelétrica, a Usina de Carlos Silva, que não dava para mais do que dois trens na serra, e era acusado de má eficiência. Então, acabei tendo que estudar usina hidroelétrica e aí iniciamos a ideia de fazer um projeto adicional para eletrificação da rede mineira. Foi isso o que me encaminhou para o setor elétrico.

Tive uma experiência, por algum tempo, como consultor das empresas elétricas brasileiras, para rever todas as oficinas de bondes do Brasil. Naquele tempo, visitei uma por uma, e de Recife mandei uma porção de relatórios. Insistiram para que eu ficasse, nomeado como *Hepel Transportation Department*, ou seja, me deram o chapéu de chefe do Departamento de Transporte. Isto me deu um desespero total, porque falei: “Vou ser especialista numa segunda peça de museu que é o bonde. Não posso!” Aceitei e fui para o mato, junto com uma firma de São Paulo, para montar vagões. Construí as primeiras locomotivas para o trecho Brasil-Bolívia em uma oficina em Ladário, atrás do estaleiro naval. Durante seis meses fiquei trabalhando no início da montagem em Ladário, em Mato Grosso.

Foi nessa época que o Lanari¹⁴ foi para a Bolívia?

Eles já eram empreiteiros lá e já estavam construindo. Eu fiquei só em Ladário, no Brasil, e eles tinham um trecho como empreiteiros. Ele é casado com uma das minhas irmãs e nós tínhamos um contato muito grande. Vim de lá para a Vitória-Minas, pois o Israel Pinheiro¹⁷⁶, que era meu amigo lá em Minas, foi nomeado primeiro presidente da Vale do Rio Doce²⁸⁶ e queria que eu o ajudasse a montar os vagões, as locomotivas que ia receber. Eu estava lá, quando o Benedicto Valladares⁴⁴, governador de Minas, me convidou para ser secretário da Agricultura,

Indústria e Comércio e Trabalho no governo de Minas Gerais. Eu estava ganhando um ótimo dinheiro na iniciativa privada, mas voltei para o governo e fui ser secretário, em Minas, de um órgão que tinha tudo: Secretária da Agricultura, Indústria e Comércio e Trabalho. Então, fui obrigado a me envolver numa porção de setores: em energia elétrica, em construção de cidade industrial, em construção de núcleos de escolas, etc. Tinha já alguns anos como secretário quando surgiu um problema político, pois morreu Getúlio Vargas e o Juscelino foi convocado pelo PSD para participar da indicação do ministro da Viação. Juscelino se lembrou de mim, e fui indicado para o Ministério da Viação. Tornei-me ministro do Café Filho três dias depois da morte do Getúlio, logo eu que era muito seu amigo e que gostava muito dele. Eu vivi aqueles momentos horríveis da política brasileira. Foi um período de grande tensão! Mas eu fui muito feliz, porque me tornei amigo dos homens que tiveram a responsabilidade de conduzir o país naquela época, depois da crise.

Um dos maiores amigos que fiz foi o general Rodrigo Otávio Jordão Ramos²⁶⁸, que era assistente do Juarez Távora, que, por sua vez, tinha sido candidato pela UDN contra Juscelino. De modo que eu fiquei numa posição de neutralidade e tinha trânsito em toda a parte. Houve uma crise, saí, voltei, fui para Minas e, daí a pouco, outra vez fui para o governo, pois Nereu Ramos se tornou presidente da República e me chamou novamente para ocupar a pasta da Viação. Nessa época, eu já estava trabalhando para ajudar o Juscelino a fazer o Programa de Metas, para fazer o Programa de Governo, e vim para o Rio ser ministro da Viação do Nereu Ramos.

Quando o Juscelino foi eleito, depois da eleição ainda passei alguns meses no Ministério, mas depois vim para o BNDE e, posteriormente, fui para o Ministério da Fazenda, onde fiquei durante algum tempo, até que tive um pequeno problema coronariano que me deixou liquidado por algum tempo. Não foi só o problema coronariano, mas foi também o estresse, pois eu tinha pouca capacidade para ser ministro da Fazenda, naquela altura. Eu tinha consciência da gravidade dos problemas que estávamos enfrentando, de modo que sofri muito mais do que normalmente o faria. Não sabia fugir, escapar dos problemas que vieram para a agenda. O problema de saúde me deu não um pretexto, mas a obrigação de me afastar completamente. Decorrido um ano, passei para a iniciativa privada, felizmente. Eu já completei 70 anos, sou aposentado e tenho de cuidar dos meus projetos, junto com o meu filho Rodrigo. Hoje, estou numa atividade muito tranquila. Mas tive uma experiência de vida muito complicada.

Nesse meio tempo, fui diretor-técnico da Comissão do Vale São Francisco⁶⁵ e reuni em torno de mim John Cotrim, Mauro Thibau²¹⁰, Mário Behring, Flavio Lyra¹²², enfim, todos esses homens que criaram depois a Eletrobrás. Eles vieram trabalhar comigo na Comissão do Vale do São Francisco, que foi onde consegui reunir o primeiro núcleo de especialistas em hidroelétricas. Trabalhei também como consultor da Companhia Brasileira de Engenharia⁷⁰, que contratou o plano de eletrificação de Minas Gerais e que começou a reunir também uma quantidade enorme de gente ligada ao setor de energia elétrica. De modo que eu vivi em atividade intensa, em vários setores e com capacidade de reunir gente em torno de mim. Porque eu sou muito “vagabundo”, não sou muito “trabalhador”, mas sei conversar com os “trabalhadores” e tirar deles o máximo possível. Eu sempre digo que fui um bom intermediário entre os políticos e os técnicos, porque aprendi a linguagem dos técnicos e sabia traduzir para os políticos entenderem. Isso é um problema! O “economês” não era entendido por alguns e, ao fim de algum tempo, eu já era um técnico.

Para terminar, eu agradeço a oportunidade do depoimento, que é um pouco fora do normal, pois outros presidentes do Banco, provavelmente, serão mais sérios e menos anedóticos do que fui. Mas vocês, que são jovens, que estão trabalhando nesse projeto, ouvir um pouco de anedota e um pouco do *background* não é de todo fora de propósito.