



*Sebastião José Martins Soares**

Sebastião José Martins Soares nasceu em São Paulo em 1937. Formou-se em engenharia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo em 1960, graduou-se em engenharia econômica pela Escola Nacional de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1965 e obteve os créditos necessários ao grau de mestre em engenharia de produção pela COPPE/ UFRJ em 1971. Ingressou no BNDES por concurso público realizado no ano de 1964, e ocupou, sucessivamente, todos os cargos de carreira técnica e executiva: engenheiro júnior, analista de projetos, engenheiro sênior, coordenador de grupo de trabalho, chefe de setor, de divisão, de núcleo, de departamento e superintendente de área.

* Entrevistado em 6 de maio de 1982, por Ângela Coronel e Salo Coifman.

Vim para o Banco⁴¹ em 1964, depois de ter feito um concurso em São Paulo e sido aprovado. O concurso começou em 1963 e demorou muito, foi num momento tumultuado da vida brasileira. Houve algum problema, que não imagino qual foi, mas o fato é que fiz a prova – a primeira prova do concurso foi em setembro de 1963, e a segunda em fevereiro de 1964, – e o resultado saiu só em maio de 1964, sendo a admissão em julho do mesmo ano. Então, foi um processo demorado. Antes de vir para o Banco, eu já tinha cinco anos de formado, quer dizer, possuía alguma experiência.

O senhor é economista?

Eu sou engenheiro, sou um dos dois únicos engenheiros de minas do Banco – além de mim há o Luiz Carlos Borges Fortes. Eu havia tido experiência antes de vir para cá, primeiro em organização de empresas e depois no DER de São Paulo; abri também um pequeno escritório de consultoria em engenharia de minas e geologia.

Qual foi a sua primeira impressão ao chegar, estando o BNDE numa fase mais ou menos conturbada, e quais foram os primeiros trabalhos que desenvolveu?

Tive, na realidade, duas impressões. A primeira, ao ter contato com o Banco – isso é algo que marca a vida da gente –, foi na hora do concurso. Foi uma impressão muito boa. Lembro-me de que fui pegar os dados para o concurso – edital, programas, etc. – e quem me atendeu foi a secretária do chefe do escritório do BNDE em São Paulo. Nós não nos conhecíamos, havia setecentos e tantos candidatos, mas ela foi muito positiva e me disse: “Você vai entrar, sim, vai ser muito bom, o Banco é muito bom!”. Foi um ótimo primeiro contato, justamente por ver que um funcionário queria que outro viesse trabalhar no Banco. Depois do concurso, fui designado – naquele tempo, o Banco tinha departamento de Projetos, de Controle de Aplicações, Jurídico, Administrativo, Econômico e de Operações Internacionais – para trabalhar no Departamento de Controle, na Divisão de Indústria Metalúrgica. Novamente, a impressão foi muito boa. A divisão, na época, tinha cinco técnicos e o chefe. No concurso que fiz entraram três engenheiros para a Divisão, que passou a ter oito técnicos e mais o chefe. O chefe era o Álvaro Cezar Café¹³, uma pessoa extraordinária, que logo tratou de nos colocar à vontade. Foi um momento difícil, sair de São Paulo e vir para o Rio; minha primeira filha estava com um ano e pouco, e minha mulher estava já no fim

da gravidez da nossa segunda filha. Eu vim para cá sem conhecer ninguém, mas, ao fim de um mês, percebi claramente que tinha de ficar aqui mesmo, não tinha de pensar em voltar.

Quantos funcionários tinha o Banco na época?

Devia ter uns 400 funcionários, se tanto.

Quer dizer, havia muita facilidade de contatos internos, para fazer fluir as ideias, não é?

Havia facilidade. Naquela época aconteceu comigo algo que hoje a meu ver não acontece com facilidade. Aliás, recebo depoimentos do pessoal técnico nesse sentido. É o seguinte: o técnico do Banco atualmente tem muito menos responsabilidade. Qual é a responsabilidade que ele tem hoje? É uma coisa que senti, e que talvez tenha sido isso que rapidamente me integrou quando vim para cá – foi exatamente que, ao chegar, recebi responsabilidade. Lembro-me de que tomei posse no dia 2 de julho de 1964, uma quarta-feira. Na sexta-feira saí para uma viagem sozinho, havia algo que precisava ser feito na COSIPA⁸⁰, e então eu fui, viajei. Fui fazer a visita e o acompanhamento na COSIPA sozinho. Era uma tremenda responsabilidade que estavam jogando em cima de mim, e eu assumi.

Hoje, quem o senhor acha que estaria absorvendo essas grandes responsabilidades? Como é que o senhor vê esse problema?

Eu acho que há um problema de pouca delegação. Os níveis executivos normalmente delegam pouco. Quer dizer, o gerente delega pouco ao técnico, ele faz o trabalho do técnico. O gerente é muito mais técnico do que gerente; o chefe de departamento é muito mais gerente do que chefe de departamento; o superintendente é chefe de departamento. Aquela tendência que havia de logo atribuir responsabilidades aos técnicos que chegavam talvez ocorresse porque o Banco tinha menos funcionários naquela época. É difícil saber qual era a causa, mas o fato é que, hoje, o técnico reclama que não sabe quais são as suas responsabilidades.

Quer dizer, o Banco cresceu, ficou maior, e as tarefas ficaram mais divididas, mais pulverizadas.

Ficaram mais “tarefas”, mais especializadas, não um trabalho abrangente, em que se tem de analisar todos os aspectos e chegar a uma conclusão. Talvez a coisa

esteja, em boa medida, muito especializada, muito “tarefa”. Por exemplo, hoje se diz “faça este quadro de Usos e Fontes”; antigamente se diria “analise este projeto”.

Era o projeto como um todo.

É importante haver delegação, para o Banco e para o técnico. Porque o órgão só funciona bem se todo mundo trabalhar. Se houver muita centralização, o trabalho não flui bem, afunila onde está centralizado. Então, é preciso haver descentralização, exatamente para que o Banco se beneficie disso. E é importante, também, para o próprio profissional, porque é a partir dessa descentralização, da assunção de responsabilidade, que ele vai crescer, se desenvolver e evoluir.

Sentir-se mais participante do processo.

Ele vai adquirir autonomia de raciocínio, de pensamento, vai se articular melhor, porque vai ter de tomar uma decisão, pois a responsabilidade é dele!

Dr. Sebastião, para situarmos historicamente o seu depoimento, como era a economia brasileira no momento em que o senhor chegou ao BNDE? Estávamos vivendo um momento de profunda crise, não é? Como o senhor encontrou o BNDE nessa crise, e quais eram os grandes debates econômicos da época?

O momento, realmente, era de transição econômica e política, fruto da evolução de um ciclo que teve grande desenvolvimento na segunda metade da década anterior, com o Plano de Metas²⁵¹ de Juscelino¹⁹⁷. Esse programa, de certa forma, engendrou determinados aspectos que dificultaram a sustentação desse processo. Então, no começo da década de 1960, não só houve um acirramento tremendo no processo político como uma contenção no ritmo de desenvolvimento. Excetuando o ano passado, 1962 foi o último ano em que não crescemos; realmente foi um ano de crise. Foi o período em que o Banco, a meu ver, se afirmou. Foi o momento de transformação do Banco de financiador de infraestrutura para banco industrial. Em 1965, é só olhar as estatísticas e verificar: o Banco aplicou quase 80% dos seus recursos no setor siderúrgico. Foi um momento de transição: o BNDE, que era o banco da energia elétrica, nesse momento (1963, 1964, 1965), deu uma guinada para banco industrial.

Fazendo uma analogia com a situação atual, nós estamos também numa crise muito profunda, da qual não se sabe que tipo de economia

vai sair, que lembra um pouquinho a situação da época de 1966. Como o Banco se estruturou internamente para passar de infraestrutura para banco industrial? De que forma, internamente, o Banco capacitou para fazer este tipo de passagem?

Na realidade, essa transição correspondeu a uma diversificação de atuação do BNDE. Foi nesse período que o Banco criou o FINAME⁹, não como subsidiária, mas como fundo. O FINAME era o Fundo de Financiamento de Máquinas e Equipamentos, essa era a sua primeira razão social; aliás, nem era a razão social, era o nome de um fundo. Criou o FUNTEC¹³¹ naquela época. Um pouquinho depois, em 1968, criou o FUNDEPRO¹³⁰, que era para apoio a projetos de aumento da produtividade das empresas. O Banco, naquele momento, se abriu para a pequena e média empresa, com o FIPEME¹⁵³. Então, uma característica do Banco, nessa nova realidade que estava enfrentando, foi a adequação em termos de instrumentos de diversificação, por meio de novas linhas e até de novas estruturas.

Quem eram os técnicos de que se lembra claramente, dessa época em que entrou no Banco?

Ah, havia muita gente! Naquela época, havia o Departamento de Projetos e o Departamento de Controle. O “quente” era o Departamento de Projetos, porque havia mais ou menos a seguinte questão: o seu projeto entra, você exaure toda a capacidade que o Banco tem de atuar, de modificar, de conformá-lo melhor, na fase da análise. Uma vez analisado, deferido o empréstimo, feito o contrato, o resto é secundário. Isso, a meu ver, é uma visão completamente errada. Hoje, inclusive, o Banco não enxerga assim a sua missão; quer dizer, a fase da análise é importante, mas o acompanhamento é tão importante quanto a análise. Hoje há um consenso quanto a isso, mas naquela época não havia.

Era um grupo de trabalho que fazia a análise, o economista, o advogado...

Era um grupo de trabalho, um contador, a mesma estrutura, só que a situação era a seguinte: o economista, o engenheiro e o contador estavam no Departamento de Projetos, e o advogado no Departamento Jurídico. Era feita a análise, produzia-se um relatório e este era encaminhado. Então, em termos de pessoas, tínhamos no Departamento de Projetos, por exemplo, o José Mariano Falcão, com quem tive muito contato porque, embora eu fosse do Departamento de Controle, ele era chefe da Divisão de Indústria Siderúrgica, e tínhamos muito contato por conta

disso. O Eurycles era outro também que tinha posição, todo mundo o conhecia – como ainda hoje o conhecem.

Ele era o mesmo tipo de hoje em dia?

O Eurycles sofreu uma evolução, uma modificação. Hoje ele é profundamente místico, naquele tempo não era, não.

Era boêmio?

Era boêmio, profundamente boêmio.

E o Juvenal Osório Gomes?

O Juvenal, naquela época, não estava aqui, estava na CACEX, no Banco do Brasil. No DCA, o chefe era Luis Carlos Rodrigues; trabalhava muito próximo de nós o Café. Havia o chefe da Divisão de Indústria Mecânica e Transporte, do DCA, muito próximo a mim, uma pessoa extraordinária que morreu prematuramente, o Nilo Caeté. Era um engenheiro muito bom, muito firme, muito sério. Havia também o Ricardo Rebouças. Muita gente...

Algumas pessoas, inclusive, continuam aqui. Continuando na linha histórica, a partir de 1970 para que departamento foi?

Essa estrutura do Banco – Departamento de Projetos, de Controle, Jurídico, Econômico, de Operações Internacionais, e Administrativo – foi adotada em 1963. Eu entrei em 1964 e ela durou até 1968. Em 1968, houve uma reforma que fundiu o DCA com o Departamento de Projetos e criou o Departamento de Operações. Em 1968, efetivamente o “quente” era o DO. Até então eu estava no “frio”, que era o DCA. E passei para o “quente”, o DO.

Como o senhor vê a importância do Banco na economia brasileira dos anos 1960?

Há, talvez, na economia brasileira, um período, no início da década de 1960, que ainda refletia o final dos anos 1950. Os anos de 1962, 1963, 1964 foram de crise. A partir de 1966, 1967 e 1968, houve uma retomada do desenvolvimento. O Banco, a meu ver, assumiu um papel fundamental nesse momento, porque este foi um período de consolidação do próprio setor industrial. Esse setor se desenvolveu na segunda metade dos anos 1950, passou a crise, se consolidou, e o Banco, justamente, deu essa guinada para o setor industrial também neste

momento. Acho que o papel do Banco nesse setor foi importante, consolidou o setor siderúrgico, por intermédio de dois grandes projetos, o da USIMINAS²⁸⁵ e o da COSIPA; apoiou decisivamente alguns setores básicos da indústria química, a Indústria Nacional de Álcalis⁷⁷, a própria Petrobras²³⁵, com a fábrica de borracha; apoiou o setor de cimento; começou a pensar em termos de celulose, ainda pensando pequeno, não com os grandes projetos da década de 1970, mas com algum apoio à celulose. Abriu para a parte de metalurgia de não-ferrosos, apoiou o alumínio; a Ingá⁷⁶, no zinco, também. É importante mencionar que o Banco foi o pioneiro no financiamento à pesquisa mineral. Em 1967, resolveu apoiar a pesquisa mineral com financiamentos; quer dizer, era uma atividade de altíssimo risco, mas muito importante, que o Banco decidiu apoiar. Uma das características do Banco, num certo sentido, é de se antecipar às necessidades da economia, e foi o que aconteceu na década de 1960, seja com a guinada para a indústria, seja com a diversificação das suas formas de atuação, e até neste exemplo que estou dando, da pesquisa mineral, o Banco inovou.

O Banco, então, se antecipou aos anos 1970 e previu uma estrutura?

Economicamente, os anos 1970 têm uma conotação que, a meu ver, torna esse período um pouco diferente da década anterior. Essa é muito mais uma tarefa para o pessoal que está pensando na economia como um todo, mas acho que há uma diferença, porque 1960 foi um período de consolidação do momento anterior e de solidificação de uma plataforma. Houve um período de evolução, que foi, sem dúvida, a década de 1950, o plano de Juscelino. Na década de 1960, falando genericamente, houve uma consolidação, mas não um grande desenvolvimento, e em 1970 projetou-se novamente. Você pergunta qual foi a relação de 1960 com 1970. A meu ver, houve uma relação de pré-condicionamento. Quer dizer, construir uma plataforma que seria a base do desenvolvimento posterior.

Naquela época se falava em carência de recursos?

Falava-se. Eu não sei precisar bem as datas, mas houve um momento crítico, se não me engano em 1966 – é fácil, se quisermos, precisar este dado – porque o Banco tinha de longa data, como fonte básica de recursos, o adicional do Imposto de Renda⁷, que era recurso orçamentário. Era alocado diretamente ao Banco. Pois bem, esse adicional existiu até uma determinada data, 1966 ou 1965, não sei precisar bem. Nesse momento, acabou o adicional do Imposto de Renda e, portanto, a fonte de recursos firme que nós tínhamos, praticamente a única.

Imagine se hoje acabasse o PIS! Percebe? Mas era muito pior naquela época, porque hoje o PIS-PASEP²³⁸ representa 40% das nossas fontes. Naquela época, esse adicional do Imposto de Renda representava 99% das nossas fontes, porque não havia abertura para buscar recursos externos, não havia retorno de aplicações anteriores porque a carteira era muito pequena e de longo prazo. Então, o adicional do Imposto de Renda era 90 e tantos por cento da fonte de recursos, e acabou. O Banco se viu diante da contingência de ter os seus recursos definidos anualmente no Orçamento; na discussão do Orçamento da União tinha-se de discutir, de “conquistar” naquele momento a sua posição orçamentária. Não havia autonomia, foi justamente um momento de crise, em que se perdeu a autonomia. Num certo sentido, a própria diversificação do Banco na época, com a criação do FIPEME, do FUNTEC, do FINAME, foi também uma tentativa de encontrar caminhos para resolver seus problemas de recursos. Por exemplo, o FIPEME foi uma linha aberta com recursos externos, de um programa especial do banco alemão Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), para aplicação em pequena e média empresa dentro do Programa FIPEME. Quer dizer, então, que havia escassez de recursos.

Esses problemas pelos quais o Banco passa, poderíamos chamá-los de recorrentes, porque existem épocas que apresentam quadros de carência de recursos, mas o Banco luta com seu instrumental para tentar elevar esses recursos e aplicar em novos setores. Isso vem caracterizando a atuação do BNDE, não é?

Tranquilamente, é isso aí. Evidentemente, o quadro é diferente, são atos de uma peça enorme, em que o cenário é diferente em cada ato, mas o enredo é mais ou menos o mesmo.

No começo da década de 1970, com a recuperação da economia, onde o senhor estava?

Eu estava no DO, Departamento de Operações. Esse foi um momento muito interessante, porque fui para o Departamento de Operações ainda vinculado ao setor siderúrgico. No Departamento de Controle, o DCA, eu estava no setor siderúrgico, acompanhando empresas siderúrgicas e metalúrgicas. Fui para o DO ainda no setor siderúrgico, mas havíamos sentido, claramente, em cinco ou seis anos de atuação no DCA e no começo do DO, uma deficiência da atuação do Banco nas empresas siderúrgicas, que, basicamente, eram a USIMINAS, a COSIPA

e a Ferro e Aço de Vitória⁷³, das quais ele era o maior acionista. O Banco, como maior acionista, era o dono das empresas. Então, a postura do Banco, como financiador apenas, era pouco para aquilo de que a empresa precisava. As empresas precisavam do Banco muito mais para dar diretrizes, para acompanhar o desenvolvimento das atividades. Havia lá uma diretoria que, teoricamente, era a diretoria delegada do Banco, mas que estava ali e precisava receber orientação do Banco, precisava receber diretrizes, precisava prestar contas ao Banco. Nós não tínhamos uma estrutura adequada para esse tipo de coisa, porque a nossa estrutura era uma estrutura de banco, de emprestar dinheiro e acompanhar. Então, a partir dessa percepção de que faltava alguma coisa, nessa época, em 1969, 1970, foi criado dentro do DO o que se chamou Grupo Siderúrgico. Era uma unidade dentro do DO. Como já disse, o DO foi o resultado da fusão do Departamento de Projetos com o Departamento de Controle; fundiram-se e ficou um único departamento, que fazia análise e acompanhamento. Foi dividido em três núcleos setoriais: o núcleo 1, que era indústria; o núcleo 2, que era outro tipo de indústria; e o 3, que era infraestrutura. Dentro do núcleo é que se criou uma Divisão de Análise e uma Divisão de Controle. O Grupo Siderúrgico era um apêndice no Departamento. Era especificamente siderúrgico, mas abrangia apenas as empresas de que o Banco participava acionariamente. E também incluía a análise e o controle dos projetos, e pretendia assumir a postura de acionista, não restringindo sua atuação a uma mera verificação do andamento dos projetos, mas verificando também como a operação estava andando, ver se aqueles programas de produção estavam sendo cumpridos ou não, ver se o resultado que a empresa estava obtendo é razoável ou não. Então, nesse período de 1969, 1970, 1971, eu estava no Grupo Siderúrgico com essa função. O ano de 1971 foi de transição significativa dentro do Banco, porque foi quando saiu o Dr. Magrassi¹⁷⁸ e entrou o Marcos Vianna. O setor siderúrgico passou por uma modificação: a atitude do Banco diante do setor siderúrgico mudou nesse momento. Há pouco mencionei que, em 1966, o Banco gastou quase 80% de seu recurso com siderurgia, que a COSIPA e a USIMINAS estavam no auge da implantação das respectivas usinas. Então, vocês podem imaginar o que isso incomodou aqui dentro. Criou-se certa reação contra a siderurgia, que era esse “bicho-papão” que absorvia todos os recursos do Banco; nasceu internamente uma idiossincrasia para com o setor siderúrgico, talvez até como um reflexo da importância que o setor siderúrgico assumiu nos anos de 1965, 1966. A administração que chegou em 1967, que foi o Dr. Magrassi, veio com uma postura de reposicionar o setor siderúrgico dentro

do Banco. No meu modo de entender, ele exagerou um pouco, cortou drasticamente o apoio ao setor siderúrgico. Em 1971, quando ele saiu e entrou o Marcos Vianna, o setor siderúrgico estava realmente na pior: de 80% dos recursos do Banco que recebia antes, talvez estivesse recebendo 10%.

O senhor chegava a ter contatos com o presidente do Banco, havia este canal de comunicação com a diretoria?

Sima, mas havia momentos, não era uma coisa homogênea. Eu me lembro, ainda em 1964, do Dr. Genival¹⁴⁰, que gostava de receber os projetos e chamar os grupos de trabalho para conversar. Tive contato com ele por conta disso. No período do Magrassi não tive muito contato. Depois, com Marcos Vianna, que era extremamente aberto, tive muito contato. Eu dizia que o ano de 1971 foi de mudança na questão da siderurgia, porque o Marcos chegou e acho que ele tinha uma sensibilidade muito maior para o problema siderúrgico. Realmente, a administração do Marcos foi um momento de retomada de importância do setor dentro do Banco.

E ainda estava naquele grupo de siderurgia?

Estava no Grupo Siderúrgico. Mas, naquele momento, em 1971, fui para a chefia do Núcleo Setorial de Mineração, Metalurgia e Siderurgia, que deu origem ao que hoje é o DEPIM. Naquele ano de 1971 o Grupo Siderúrgico praticamente se desmanchou e nós passamos a ter, no nível do próprio núcleo, essa atuação de olhar as empresas de que o Banco participava com olhos diferentes, e não com olhos de Banco exclusivamente financiador. Em 1972, houve uma reforma administrativa pequena, interna, em que, no Departamento de Operações, dos três núcleos foram criados cinco, e criou-se um núcleo de participação societária, que foi justamente o fruto do Grupo Siderúrgico. O Grupo Siderúrgico, que existiu informalmente durante três anos, acabou ressurgindo em 1972 como um núcleo formal dentro da estrutura do Banco. Chamou-se Núcleo de Participação Gerencial e se propunha a ser o núcleo do Banco que olharia as participações societárias com olhos diferentes. Note que naquele tempo o Banco não tinha qualquer subsidiária. Quer dizer, isso tudo tem uma história, tem um encadeamento real. Então, temos em 1969, 1970, 1971, o Grupo Siderúrgico olhando só a siderurgia de que o Banco participava acionariamente; em 1972, o Núcleo de Participação Gerencial olhando as siderúrgicas de que o Banco participava, e outros projetos, tipo Salgema²⁶⁹, de que o Banco participava, mas não

tinha o controle. Todos os projetos de que o Banco participava acionariamente, independentemente do setor, foram alocados a esse núcleo, que acabou resultando, em 1974, na criação das subsidiárias, como uma forma de dotar a estrutura do Banco de unidades adequadas a olhar as empresas de que ele participava como acionista e não como mero financiador.

O senhor já havia dito que os projetos eram muito bem analisados no começo, mas que a parte de acompanhamento era deficiente. Nessa altura, havia aquela conscientização de acompanhamento setorial, acompanhamento da empresa no setor?

O que hoje no Banco se chama de acompanhamento naquele tempo chamava-se controle. O DCA, quando entrei no Banco, chamava-se Departamento de Controle das Aplicações. Então, era uma filosofia muito de auditor, de olhar a exatidão dos lançamentos e a correção da aplicação dos recursos, com uma conotação ética até muito intensa, mas sem muita preocupação com a verificação do cumprimento dos objetivos que estavam previstos, sem preocupação de verificar os resultados que estavam sendo obtidos. Houve uma evolução marcante, que se acentuou a partir de 1968, no momento em que a análise e o controle passaram a ser exercidos pelo Departamento de Operações e o conceito de controle evoluiu para um conceito de acompanhamento. Por volta de 1970 isso foi amplamente discutido, já no DO, ainda na administração do Magrassi. Foi feito um seminário interno para se discutir novos conceitos de controle e surgiu nesse momento um manual de controle, que se chamou Manual de Acompanhamento. Nesse momento o controle mudou de nome, passou a ser acompanhamento. E o negócio precioso foi que naquele momento, nesse manual, passou-se a conceituar o que era o acompanhamento do Banco. Lembro-me da seguinte definição até hoje: “Acompanhamento do Banco é um sistema que tem como centro a empresa, mas que deve acompanhar o setor e deve acompanhar o projeto.” Então, foi uma mudança radical de filosofia. A visita de acompanhamento era feita por um engenheiro e um contador: o engenheiro via como andou a obra, dava uma olhada, via os índices, “realizou tantos metros cúbicos de concreto, tantas toneladas de equipamentos montados, tantas horas-homem, tantos metros cúbicos de escavação, o cronograma está adiantado ou está atrasado etc.”; o contador ia na contabilidade, via o que foi gasto, via os documentos, o que foi comprovado, e só. Via o projeto e terminava por aí, não via a empresa, nem muito menos o setor. Então, essa evolução foi muito significativa, conceituou-se o acompanhamento como sendo não apenas

a verificação do projeto; o centro, inclusive, não é o projeto, é a empresa. Com um olhar para dentro, para o micro, digamos assim, que seria o projeto, e com um olhar para fora, para o macro, que seria o setor.

Quer dizer, já seria a sementinha da realização de uma ação sistemática de estudos setoriais?

Tranquilamente.

Parece-me que naquela época estava se estruturando no Banco a área de planejamento.

Pois é, isso foi até 1972. Até esse momento, os estudos econômicos, sejam setoriais, regionais, ou macroeconômicos, estavam com o Departamento Econômico, mas o Banco sempre foi muito estanque. Então, o Departamento Econômico fazia os estudos setoriais, regionais, ou macroeconômicos sem nenhuma interação com o Departamento de Controle, ou com o DO, que naquele momento já tinha algumas informações setoriais e da empresa etc. Estou me referindo ao período de 1969, 1970. O Departamento já fazia esses estudos, mas sem esse tipo de coisa, até 1972, inclusive. Em 1973 foi a grande reforma da Booz Allen⁴⁶, que, a meu ver, foi uma reforma profundamente radical e profundamente competente, tanto que dura até hoje. Desde então nós estamos com a estrutura da Booz Allen; algumas coisas mudaram, mas só na superfície, o cerne continua o mesmo! E, então, aquela reforma criou a Área de Planejamento, em 1973, e institucionalizou dentro dela, primeiro na forma de uma divisão, depois na forma de departamento, o nosso DEPLAN.

A prioridade sempre existiu no Banco, como correntemente se conhece?

Até 1973, havia a figura da decisão em princípio, da carta consulta, mas era uma verificação muito mais de cabimento orçamentário que de prioridades, efetivamente. Havia um determinado projeto, o interessado fazia uma carta consulta, que vinha para o Departamento de Projetos ou para o DO, e dava-se uma informação quanto ao enquadramento genérico naquela consulta. Se viesse uma consulta que pretendesse fazer um projeto de um bem de consumo que o Banco não apoiava, que não tinha enquadramento, a resposta era negativa. Mas era uma verificação bastante genérica. Os grandes setores que o Banco apoiava eram aqueles que estavam com verba consignada no seu orçamento. Então a consulta

veio, enquadrado naquilo, a resposta era positiva; não enquadrado naquilo, a resposta era negativa. Todo esse trabalho de verificação de cabimento naquele pedido *vis à vis* ao mercado, de competência do grupo empresarial, todos esses itens que hoje são verificados na análise de prioridade, eram itens verificados só na análise propriamente dita; a prioridade não era prioridade, era uma resposta a uma consulta prévia, era muito mais de caráter orçamentário.

E a pessoa não verificava a prioridade intersetorial?

Não, não verificava.

Nessa ocasião nós já estávamos vivendo o milagre econômico. Como eram as relações do Banco com a economia de um modo geral? O que aconteceu em termos de orçamento, em termos de recursos? Que novos recursos firmes foram obtidos?

Em 1971, com a vinda do Marcos, o Banco deu uma respirada. Foi um momento de oxigenação, digamos assim, seja pela própria personalidade dele, seja por causa do momento que nós estávamos vivendo na economia, de euforia, de crescimento muito grande, de lançamento de alguns grandes projetos. Dentro daquela perspectiva de que os anos 1950 foram uma evolução, os 1960 a década da consolidação, e em 1970 houve um novo deslanche, esse foi o momento de grandes programas, como o Programa Siderúrgico e o Plano Petroquímico, houve programa de cimento. Portanto, houve grandes programas industriais. A formulação do II Plano de Construção Naval é dessa época também. O Banco esteve muito presente nessas iniciativas, já agora liderado pela personalidade do Marcos. Em 1973, por se perceber que o Banco tinha um papel destacado a desempenhar nesse quadro, era preciso haver recursos para isso. Então, foi feito um trabalho muito eficaz do Marcos junto ao ministro do Planejamento e nós capturamos o PIS, primeiro, e depois o PASEP, que realmente foi um salto enorme. Se olharmos as estatísticas do Banco, veremos que é um enorme ponto de inflexão em termos de recursos, um crescimento real de 30%, 40%, de disponibilidade de recursos do Banco.

Isso deveria se refletir no ânimo das pessoas.

Refletia no ânimo e na própria estrutura. Veja bem, era um momento, numa série de aspectos, de euforia. No ano de 1973, e até depois, com a nuvem negra da crise do petróleo estourada em outubro, houve momentos em que a economia, quando crescia pouco, crescia 10% ao ano. Não se tinham mãos a medir, não havia

problemas de desemprego, havia inúmeros bons projetos, que tinham até de ser selecionados, e todo o mundo queria investir. Realmente, foi um momento de muito ânimo interno, de crescimento do Banco. Do ponto de vista interno, o Banco melhorou sua estrutura. Eu entrei em 1964. Depois do meu concurso, houve um segundo concurso, em 1966. Depois passaram-se sete anos sem haver admissão de técnicos no Banco, o que só ocorreu novamente em 1973. Foi um momento de crescimento do ponto de vista do quadro funcional, com gente nova chegando.

Como era, nessa ocasião, aquele fenômeno que o senhor apontava inicialmente, a falta de comunicação do poder máximo com os técnicos?

Essa questão não deve ser colocada cronologicamente, mas por administração, porque varia muito em função do administrador. No período em que estou no Banco, eu identificaria, não cronologicamente, a administração muito curta do Genival, as administrações do Garrido¹⁹¹, Magrassi e Marcos Vianna, e a atual administração. Na administração Marcos Vianna, a meu ver, a comunicação era muito grande, porque ele tinha uma personalidade muito extrovertida, de abertura de ouvir as pessoas e de inconformismo, até porque era uma pessoa também jovem. Vou citar um fato para vocês terem uma ideia. O Marcos veio da Secretaria Geral do Ministério do Planejamento²¹⁸ para a presidência do Banco. Quando o Dr. Magrassi saiu, o Marcos veio para o Banco. Eu era, naquela época, 1971, membro do Grupo Siderúrgico e representante do Banco no GEIMET¹⁵¹, que era o Grupo Executivo da Indústria Siderúrgica no Ministério da Indústria e do Comércio²¹⁵. Havia um projeto de uma de nossas empresas, a COSIPA, que estava aqui no Banco e lá, e que era, tecnicamente, um projeto sem sentido, com dificuldades enormes do ponto de vista técnico. Ao analisar o projeto, vimos que não tinha sentido, e então demos um parecer negativo. Isso criou uma dificuldade, um trauma, porque ficou um impasse. O impasse foi muito maior, inclusive, no nível de plenário no Grupo Executivo, porque dei o parecer lá. A administração do Banco, sob a direção do Dr. Magrassi, seja porque ele estivesse já no fim do seu mandato, seja porque ele não concordasse com as posições que estávamos defendendo, seja porque ele não quisesse realmente se envolver, não moveu uma palha para resolver a questão. Quem moveu foi o Marcos Vianna, na Secretaria Geral do Ministério do Planejamento. Então, um belo dia, estou na minha sala e recebo um telefonema do secretário geral nos convocando para uma reunião com ele, porque o problema tinha chegado até o ministro e ele queria se inteirar da questão. Então, Marcos Vianna, na Secretaria Geral do Ministério, chamou um

técnico do Banco, que era quem estava estudando o assunto, para ir conversar com ele. Fizemos uma reunião de 2h30 sobre o assunto, em que ele perguntou qual era o problema e eu esclareci. Discutimos, ele entendia de siderurgia, e chegamos à conclusão de que realmente não era absurdo o que eu estava dizendo. A conclusão foi a seguinte: “Vamos chamar a COSIPA aqui.” Na mesma hora ele ligou para o presidente da COSIPA e disse: “Amanhã mande fulano aqui, porque eu quero fazer uma reunião para esclarecer, para ouvir o outro lado.” Estou citando este fato para mostrar como era a coisa. Quando ele veio para cá, essa atitude de abertura foi notável da parte dele. Houve uma mudança interna no Banco, foi um momento em que antiguidade deixou de ser posto. O Marcos chegou em outubro de 1970, e em abril de 1971 eu fui feito chefe de núcleo. Eu era engenheiro, quer dizer, pulei o cargo de chefe de divisão e fui ser chefe de núcleo. E não foi só comigo que aconteceu isso, várias pessoas foram aproveitadas assim, quer dizer, ele pegava um técnico lá embaixo e alçava-o numa posição de chefia.

O senhor vê alguma diferença entre o corpo técnico que foi entrando a partir de 1973, 1974, comparado com o que entrou na sua época, em termos de postura, de filosofia, de preparo, ou eram pessoas com a mesma mentalidade?

Vejo duas diferenças básicas. Uma delas, que talvez seja característica do próprio momento histórico, é que na minha época não havia no Banco o técnico recém-formado. Quando havia, era exceção. Eu vim para o Banco com cinco anos de formado e era exceção, era considerado recém-formado. O técnico que vinha para o Banco, em geral, era já mais maduro, tinha certa experiência. Atualmente há muitos técnicos recém-formados. Não estou dizendo que isso é ruim; estou apenas registrando a diferença, porque acho que, em alguns aspectos, é até bom o que existe hoje, embora haja algumas deficiências, algumas dificuldades geradas por isso. A segunda diferença que eu vejo é que, mesmo correndo o risco de parecer saudosista – e não sou saudosista, não – acho que, indiscutivelmente, o processo de formação do profissional sofreu uma deterioração ao longo do tempo. Isso ocorreu por várias razões – seja porque a qualidade do ensino diminuiu, porque toda aquela formação extracurricular que existia em tempos passados deixou de existir, porque não há vida acadêmica, porque não há debates nas universidades; seja porque o número de profissionais aumentou imensamente, o que ainda não é um mal em si, mas no momento em que se aumenta o número de profissionais ao custo de uma redução no nível do ensino,

aí, sim, passa a ser um mal. Acho que há uma degradação, no sentido etimológico da palavra, quer dizer, desceu de grau o nível de preparação do profissional, de uma maneira geral. E esse tipo de coisa refletiu sobre nós.

O Banco foi ficando cada vez maior, mais especializado, com departamentos cuidando de determinados assuntos a fundo. Do seu ponto de vista, a especialização setorial contribuiu de alguma maneira para essa degradação? Formaram-se bons técnicos setoriais, mas a visão de integração de setores, a visão mais geral, ficou um pouco deficiente. Gostaria de saber se concorda que isso realmente ocorre e se contribuiu para a degradação desse padrão?

Não concordo muito; não acho que haja uma especialização maior agora. Veja bem: em 1964, quando cheguei no Banco, o chefe da Divisão de Indústria Metalúrgica era o Falcão, que era um siderurgista de autoridade nacional; o Paulo Belotti²³⁴, da indústria química, era uma autoridade nacional. Incidentalmente, as duas pessoas citadas não são exemplos de especialistas apenas, mas de homens de visão maior que eram especialistas também. Hoje, temos a especialização, mas, em termos relativos, a meu ver, não existe especialização maior do que a que existia naquela época. Hoje há muitos técnicos bons, conceituados, alguns até de expressão nacional, mas não mais que naquela época. A meu ver, o que aconteceu conosco foi, realmente, um pouco a falta de visão integrada, um pouco a falta de articulação dos vários aspectos. Sou meio suspeito para dizer isso, mas acho que, por exemplo, aquela experiência que nós vivemos no SPI (Sistema de Planejamento Integrado) foi um período de reversão desse tipo de coisa, ou, pelo menos, de tentativa de reversão, porque as pessoas passaram a olhar a coisa de uma maneira mais integrada, passaram a discutir, a se relacionar. Para resumir, acho que não houve maior especialização, e sim uma perda de visão de conjunto; houve uma desintegração, não no sentido dramático da palavra.

E onde o senhor identificaria o ponto de estrangulamento desse problema?

A causa principal desse problema?

Exatamente!

Tenho uma visão que pode parecer meio sem sentido, mas, por exemplo, atribuo uma importância muito grande, como causa para este processo, o fato de

termos estado localizados em 17 locais diferentes aqui no Rio de Janeiro. Nesse sentido, a mudança para o edifício-sede, a meu ver, vai ser algo extraordinariamente fecundo e positivo para o Banco. Nós não nos encontramos, gente! Há quantos meses nós não nos vemos, Salo? Não nos vemos! Não é que não nos falamos; não nos vemos!

Eu nunca tinha encontrado o senhor.

Pois é. Eu acho que este é um aspecto fundamental: nós somos estanques. Não é fácil as pessoas procurarem se entrosar. É preciso fazer esforço, e quando o meio físico dificulta – até o contrário –, induz a uma desintegração. De modo que essa é uma causa fundamental, é uma causa importante. Acho que existe uma necessidade de haver dentro da estrutura do Banco pessoas, órgãos permanentemente preocupados com isso. É preciso promover a integração. A integração não é algo que se dá espontaneamente. A própria natureza humana, espontaneamente, desintegra, porque prevalece o egoísmo, prevalece o interesse particular, de cada um fazer o seu trabalho e não discutir. Então, é preciso que, permanentemente, haja alguém puxando essa ideia integradora. Acho que essa é uma função da área de planejamento, só ela pode desempenhar essa função integradora.

Talvez o Departamento de Recursos Humanos...

O Departamento de Recursos Humanos poderia atuar muito mais no sentido de se discutir uma política de pessoal, de desenvolvimento de recursos humanos. Mas para discutir os rumos do Banco, sua atuação em relação aos setores, a complementaridade de atuação de uma subsidiária, de uma área operacional, esse tipo de coisa, que é a integração no campo de atividade-fim, isso é, fundamentalmente, a meu ver, função da área de planejamento.

O Sebastião, quando foi chefe de departamento – inclusive foi meu chefe de departamento –, usava muito uma expressão assim: “Vamos juntos!”! Era um processo em que todo o Banco, evidentemente capitaneado por uma outra área, deveria caminhar em determinado sentido, de empreender e tentar operar a realidade. Como um dos principais condutores do SPI, quais foram as dificuldades que encontrou para alcançar o objetivo da ideia? Quais foram as dificuldades práticas e o que acharia da repetição dessa experiência sob outros rótulos hoje em dia?

Eu sou não totalmente otimista, mas um esperançoso. Naquela época nós vivemos as dificuldades, mas a partir de um certo momento, a coisa, por incrível que pareça, quase que andou sozinha porque criou dinâmica própria. Evidentemente era preciso integrar, articular os estudos que iam sendo produzidos. Acho que, no fundo, a grande dificuldade é uma questão de atitude, de postura comportamental, quer dizer, de as pessoas se despojarem. Nós dizíamos que a dificuldade nesse trabalho do SPI é que o técnico não “fatura” o trabalho, porque está prestando para outro. Aí é uma dificuldade, já que exige um não pensar egoisticamente, mas o pensar no todo, na contribuição que está sendo dada. Você talvez não tenha percebido, mas naquela época, nós vencemos nesse campo em algo que foi fundamental: o trabalho passou a ser assinado em ordem alfabética. Isso foi uma vitória extraordinária, porque deixou de haver aquele sentimento de precedência ou de propriedade. Qualquer trabalho continua a ser feito se há um cliente, se há alguém à espera dele. Se ninguém espera e se esse trabalho, às vezes, é até um pouco incômodo, ele acaba morrendo. Então, a meu ver, foi uma dificuldade, a partir da situação em que a diretoria - talvez até por incapacidade nossa de colocar a coisa de uma forma assimilável - não foi às últimas consequências em termos de aprovar aquelas diretrizes, aquelas políticas de ação.

O senhor acha que hoje em dia nós teríamos uma outra condição?

Eu acho que teríamos uma outra condição, até porque teríamos mais experiência. Quando falo que a diretoria não aprovou, estou criticando um pouco, mas hoje reconheço que às vezes havia coisas inaprováveis, não se podia aprovar algo tão específico. A diretoria do Banco não pode decidir coisas tão específicas como se propunha. O erro que acho hoje que não cometeríamos mais foi propor coisas tão específicas, foi orientar a coisa de tal forma que os produtos do SPI não fossem coisas tão detalhadas, mas diretrizes mais gerais, que servissem de balizamento à atuação do Banco, mas que não fossem tão específicas. Isso é algo para se pensar. Acho que é possível que esse obstáculo seja eliminado. Outro aspecto que acho perfeitamente possível hoje é repetir esse tipo de participação integral. Hoje estamos fazendo um trabalho desse tipo junto com vocês lá, na parte dos Estudos Regionais. Está saindo algo dessa forma, incipiente ainda, com todas as dificuldades decorrentes de ser um trabalho que está sendo feito na área operacional. Não é um trabalho que esteja sendo puxado decisivamente pela área de planejamento, mas vocês estão participando, o DEPLAN está participando, o escritório regional está participando. Então, eu acho perfeitamente possível repetir aquele processo.

Como é que você, vindo de uma área operacional, trabalhando com projetos, com dados concretos, entrou no Departamento de Planejamento? Quais foram as suas primeiras impressões? Porque a mecânica, a forma de trabalhar é diferente, o produto é diferente. Quais as dificuldades que você, individualmente, sentiu? Ou não teve dificuldade nenhuma?

Tive dificuldades enormes. Fui para o Departamento de Planejamento em março de 1977. Dois anos antes o Affonso Guerreiro⁸ chegou a falar firmemente comigo, querendo que eu fosse para o DEPLAN; houve um mal-entendido e eu cheguei a ser nomeado chefe do DEPLAN. Eu tinha feito uma viagem e, quando voltei, me encontrei nomeado chefe do DEPLAN. Me deu um medo danado, porque eu não sou economista, o que sabia era analisar projeto, fazer a operação, agir no concreto, achava que não tinha competência para o negócio. Baseado nessa argumentação, consegui me “desnomear” e continuar no DEPIM. Em 1977, dois anos depois, eu já tinha dois anos a mais de amadurecimento. E em 1977 provavelmente eu não tinha alternativa, então tinha realmente de enfrentar a coisa. A dificuldade existiu, eu fui para o DEPLAN com perfeita consciência de que era complicado, porque eu não tinha competência específica. Mas acho que há dois aspectos fundamentais aí. O primeiro aspecto é que o diabo nunca é tão feio quanto pintam; pelo contrário, todos nós temos muito mais capacidade do que imaginamos, é preciso se defrontar com as dificuldades. A partir do momento em que a pessoa se defronta com as dificuldades e se dispõe a vencê-las, já ganhou metade da guerra. Realmente fui com vontade, tinha dúvidas sobre a minha competência para o cargo, mas achava que dava, e acabei descobrindo que tinha razão. A segunda coisa que, a meu ver, foi fundamental, foi a atitude do Marcelo Averborg, porque, dadas as circunstâncias como foi feita a substituição, nós conseguimos estabelecer depois um *modus vivendi*, ou um *modus cooperandi* extraordinário. Hoje, sou amigo do Marcelo, admiro-o demais e acho que ele deu uma ajuda inestimável. Não poderia deixar de mencionar o Juvenal também. Lembro-me de que, com 15 dias no DEPLAN, eu me reunia com os gerentes e nós discutíamos horas, mas a linguagem era diferente, até o jargão era diferente. O pessoal do DEPLAN era muito acadêmico, muito economista, e eu era muito engenheiro, muito operacional, muito pragmático. Então, nós conversávamos, fazíamos reuniões, e não conseguíamos nos entender, por incrível que pareça, por causa de linguagem; eu dizia uma coisa, eles entendiam outra, e vice-versa. No final de dez dias nesse estado de coisas, havia uma reunião marcada para decidir

como seria o SPI, mas o pessoal decidiu não fazer a reunião naquela hora. O Juvenal reuniu o pessoal numa outra salinha e funcionou como intérprete!

Então, acho que esses aspectos, de eu ter me disposto a enfrentar as dificuldades e a colaboração decisiva do Marcelo e do Juvenal, permitiram que eu tomasse as rédeas e seguisse em frente.

E a Comissão Coordenadora de Planejamento, como funcionava?

Os coordenadores de cada uma das 22 equipes se reuniam e discutiam. Era uma comissão da qual os diretores participavam como convidados, mas só compareciam o nosso diretor da área de planejamento, que era o Lima Neto²⁶⁵, e o Abade¹¹, que ia religiosamente a todas as reuniões.

O senhor notava maior integração do pessoal?

Ah, total! Foi um momento muito importante em termos de estabelecimento de discussões ferocíssimas, mas, por outro lado, esclarecedoras. Na medida em que as discussões eram intensas, as coisas se esclareciam. Então, era um momento, a meu ver, muito rico para a vida do Banco, porque as pessoas participavam, discutiam, enriqueciam-se. Eu acho que a Comissão Coordenadora funcionou bem. Em certos momentos alguns reclamavam que a discussão era pouca; algumas vezes a discussão não tocava os pontos importantes, ficava na periferia. Mas acho que tudo isso são dificuldades do processo, que não o invalidam.

O senhor ficou no Departamento de Planejamento durante dois anos?

Não chegou a isso. Entrei em março de 1977 e saí em abril, maio de 1978. Foram mais ou menos 14 meses.

De lá foi para onde?

Fui para a diretoria comercial da Caraíba Metais¹⁰⁶.

O senhor veio de uma área operacional, foi para a área de planejamento, quer dizer, novos conceitos, novas ideias, e aí foi para uma empresa exercer a função de diretor comercial. Como encarou isso?

Hoje, sinto claramente que a alternância entre a área de planejamento e a área operacional é uma coisa extremamente enriquecedora, porque, como área operacional, há um posicionamento, um enfoque, uma procura de soluções, novamente dentro de um determinado cenário; e, como área de

planejamento, há uma busca de coisas em outro sentido. Então, essa alternância, de se levar uma experiência de área operacional à área de planejamento, é fundamental; e o vice-versa também. A experiência que adquiri na área operacional me ajudou na área de planejamento, porque eu via determinadas coisas de uma forma diferente. Outra coisa que senti claramente, quando fui da área operacional para a de planejamento, foi que havia certa supervalorização da área operacional, da competência da área operacional, ou da competência das pessoas da área operacional. O pessoal da área de planejamento dizia que o fulano da área operacional sabia muito mais porque conhecia a empresa, o que não é verdade, ele sabe tanto quanto o outro. O simples fato de não ter vivido essa experiência maximizava o outro lado, e não é verdade. E o inverso também é verdadeiro. Hoje, em que estou novamente na área operacional, sinto o pessoal inseguro quanto a aspectos mais de estudo, se declarar sem competência para isso. Essa alternância é muito importante porque desmistifica. Fui para a direção comercial da Caraíba no momento em que a empresa estava no nível de realização de 40% de seu projeto. A implantação do projeto estava quase no meio e tinha problemas imensos. A área comercial era a parte de compra de equipamento, o que era uma atividade crítica em termos da implantação do projeto, porque precisava comprar bem e no prazo certo. Na área comercial eu tinha de montar o sistema de comercialização de cobre e de compra de concentrado de cobre. Levei o hábito de fazer estudos e descobri, ao fim de 15 dias, que estava na Caraíba fazendo estudos e planejando como tomar decisões. Mas lá eu tinha mais é que tomar decisões e deixar de fazer estudos. Realmente isso ficou claro para mim num determinado momento. Depois de 15 dias de Caraíba comecei a me perguntar o que estava acontecendo. Estava tudo esquematizado, tudo estudado, mas e as decisões?

O relacionamento da Caraíba com as outras instituições do governo era tranquilo, era tão bom quanto com o BNDE?

Era, sim.

Em todas as áreas, ou o senhor sentia também dificuldades?

Acho que, num certo sentido, tive algumas oportunidades a meu ver extraordinárias. Por exemplo, essa passagem pela Caraíba. Fiquei na empresa um ano e meio e aprendi muita coisa, tive uma experiência diferente.

Foi muito bom! Quando cheguei, encontrei na Caraíba uma postura de queixa em relação ao Banco, não por falta de dinheiro, mas por incompreensão. O relatório de acompanhamento, criticando o andamento do projeto, deixava o pessoal de lá louco da vida com o BNDE. Encontrei na Caraíba uma atitude contrária e de queixas enormes para com a CACEX⁵¹; queixas totais à burocracia do FINAME – “não pode comprar nesta empresa porque não está cadastrada”, aquele negócio todo. Então, tive certo papel de atenuar, de procurar mostrar à diretoria e ao pessoal da Caraíba que não era assim, que havia uma outra perspectiva. Quando criticassem o FINAME ou a CACEX, deveriam qualificar melhor, atentar para determinados aspectos. Acho que com isso contribuí para que o pessoal mudasse um pouco essa atitude. Por outro lado, quando vinha conversar no FINAME, na CACEX ou no Banco, eu também procurava sentir, ver como se poderia abordar a questão. Me lembro de reuniões na CACEX, em que o pessoal de lá parece que concordava e eu não mudava nada, estava com a mesma postura, só que tinha certo cuidado na forma de apresentar. Não era nada objetivo, mas havia alguma facilidade em termos de relacionamento com outros órgãos. Com a CACEX, por exemplo, que era um problema crítico na Caraíba, tive relacionamento muito bom; com o Namir Salec²²¹, chefe da Divisão de Importação – em geral o pessoal quer ver o diabo, mas não quer ver o Salec – tive muito bom relacionamento. Inclusive, uma das coisas que criticam nele, a meu ver injustamente, é a inflexibilidade e a insensibilidade dele em questões muito importantes. Não tive essa experiência; ao contrário, ele tinha profunda sensibilidade e até abriu.

Fazendo um balanço dos anos 1970, em quais setores o senhor acha que o BNDE teve maior importância? Como o senhor viu o BNDE nesses anos?

A economia dos anos 1970 foi realmente de instalação de segmentos industriais de bens de capital, que foi a marca característica, bem como de alguns grandes projetos substituidores de importação de insumos básicos e, também, do grande desenvolvimento da exportação. Nos dois primeiros campos, o Banco teve uma participação muito grande, seja na implantação do setor de bens de capital forte e de grande porte, seja na substituição de importação de insumos básicos. Alguns projetos industriais grandes viabilizaram-se graças à atuação decisiva do Banco, financiando os projetos ou propiciando recursos para a comercialização dos equipamentos por intermédio do FINAME.

Como o senhor vê a crítica que hoje é feita ao Banco em relação à sua atuação no setor de bens de capital nos anos 1970?

Já vou chegar lá. Deixe-me só completar o raciocínio na questão do insumo básico e da exportação. Na questão do insumo básico, o Banco também apoiou decisivamente os grandes projetos de celulose, de fertilizantes, de cimento, de siderurgia, de não-ferrosos. A Caraíba, de que falávamos há pouco, é o exemplo mais expressivo. No campo da exportação a atuação do Banco foi mais modesta, porque no grande desenvolvimento das exportações ele praticamente não atuou nada. Atuou na linha da celulose. Na parte de exportação acho que a atuação do Banco foi mais moderada, mas ela foi decisiva para o insumo básico; os setores de fertilizantes e celulose não existiriam se não fosse o BNDE. O Banco deu uma contribuição extraordinária no setor de cimento, bem como no de química e petroquímica; de não-ferrosos nem se fala, e de siderurgia também. Então não há dúvida, neste setor e na parte de bens de capital os grandes projetos foram apoiados pelo Banco. Agora vou responder à sua questão específica sobre a crítica que se faz hoje à atuação do Banco no setor de bens de capital. Presumo que você esteja se referindo a alguma coisa que às vezes se escuta por aí, de que o Banco contribuiu para criar os grandes mamutes, os grandes mastodontes que hoje estão passando por dificuldades econômico-financeiras.

A crítica é de que o Banco tinha contribuído para o superdimensionamento de certos setores.

Na realidade, eu não creio esse tipo de crítica que tenha muita validade. Primeiro, porque o Banco não contribuiu para o superdimensionamento do setor. Não quero dizer com isso que não haja um superdimensionamento no Brasil. Houve, no setor de bens de capital, uma atuação do Banco muito voltada para a criação de um parque produtor de empresas nacionais, e tão somente de empresas nacionais, até porque o Banco não pode apoiar empresas estrangeiras. Mas, não tendo havido qualquer mecanismo de reserva de mercado, nem nenhuma providência no sentido de impedir, ou de definir diretrizes e balizamentos, certo cerceamento contra uma implantação indiscriminada de indústrias, surgiram alguns grandes projetos, principalmente de empresas estrangeiras, sem o apoio do Banco, e o conjunto disso tudo realmente pode ter certa capacidade sobrando no quadro de hoje. Por exemplo, há uma crítica de que a VIBASA²⁸⁹, como unidade de produção, está superdimensionada, sendo, portanto, inviável. Há um problema técnico fundamental aí. A VIBASA se propõe a produzir peças forjadas ou fundidas

de grande porte. Para se fabricar um eixo de navio ou uma carcaça de reator atômico com 180 toneladas de peso de peça acabada em aço forjado é preciso ter facilidades industriais que permitam fundir, manusear, usar e trabalhar uma peça desse porte. Isto conduz à necessidade de ter equipamentos de grande porte e, portanto, de grande capacidade. Então, ou se abre mão de fabricar determinado tipo de componente de equipamento de grande porte – e se fica permanentemente dependente da importação deste equipamento – ou instala-se uma usina para fabricá-los, que será uma unidade industrial de grande capacidade. Não há como evitar uma das duas coisas. No caso específico da VIBASA, há uma forma de superar essa dificuldade de produzir uma peça acabada de 180 toneladas. A peça precisa partir de um lingote com mais de 300 toneladas. Então é preciso que haja uma aciaria que forneça instantaneamente, isto é, num período de meia hora, uma hora, essa quantidade de aço. Daí a necessidade de se ter um forno de grande capacidade de produção. Haveria uma alternativa, que seria acoplar a forjaria e a fundição a uma usina siderúrgica, e aí não seria preciso criar uma nova aciaria com essa capacidade. No caso específico da forjaria pesada e da fundição pesada, a proposta que existia era de fazer isso na USIMEC²⁸⁴, que é uma indústria mecânica pesada junto da USIMINAS. Então, o conceito básico era justamente ter na USIMEC a prensa que vai fazer o forjamento e as instalações de fundição, mas não era preciso ter a aciaria; o aço viria da vizinha USIMINAS. Isto evitaria o investimento específico para instalar a grande capacidade instantânea de produção de aço. Do ponto de vista técnico-econômico, seria uma solução sem dúvida melhor que a VIBASA, pois evitaria a realização de um grande investimento que ficaria ocioso durante uma grande parte de sua vida útil, colocando em risco a própria viabilidade econômica do empreendimento. Essa solução mais adequada do ponto de vista técnico e econômico corresponderia ao desenvolvimento deste segmento fundamental do setor de bens de capital numa empresa estatal, que é a USIMEC. A decisão é de natureza política, porque o modelo brasileiro é de desenvolvimento do setor privado. Então, não havia como deixar de criar essa empresa no setor privado, e o Grupo Villares¹⁵⁶ era realmente o que tinha melhores condições para conduzir esse projeto. Nós montamos um segmento fundamentalmente privado no setor de bens de capital, e isso tem certo custo, de talvez não haver empresas perfeitamente especializadas, com uma superposição das respectivas faixas de produção, o que é desvantajoso. Enfim, esse tipo de coisa tem algumas desvantagens, mas é o preço que se está pagando para poder adotar uma determinada posição, uma determinada solução...

Esta crise nos está ensinando que a estrutura industrial que está aí tem de passar por aperfeiçoamentos e modificações. Como é que o senhor desenharia a estrutura industrial dos anos 1980? Como se configuraria a solução desse tipo de problemas atual, e como configuraria o novo estado de coisas da economia brasileira?

Acho que estamos, claramente, diante do esgotamento de um ciclo de desenvolvimento da economia. No início da nossa conversa, mencionei a década de 1950, o patamar de 1960, e a nova inflexão dos anos 1970. Se olhar com um microscópio, vejo o seguinte: o crescimento dos anos 1950, o patamar dos anos 1960, e o crescimento dos anos 1970. Se me afastar um pouco, não diferencio essas três fases. É um único ciclo, que talvez tenha começado até antes disso, com a crise de 1930, aquela história clássica que todos nós conhecemos, ou deveríamos conhecer. Indiscutivelmente, nos anos 1970 estamos no final desse ciclo de desenvolvimento, cuja mola mestra foi uma industrialização de bens de consumo, foi o processo de industrialização em cima da indústria automobilística. Esse ciclo, a meu ver, está esgotado. Nós estamos ainda numa fase descendente, não chegamos no fundo do poço. Acho que o grande desafio que se nos coloca hoje é exatamente identificar qual vai ser, ou qual deve ser, a mola propulsora do próximo ciclo de desenvolvimento, e tomar todas as providências para realmente acentuar e orientar esse desenvolvimento futuro.

O senhor definiria alguma ênfase setorial nesse novo ciclo?

Sim, eu vislumbro alguma coisa nesse sentido. Essa é uma discussão que está precisando ser feita aqui no Banco. Todos nós temos de discutir essa questão, cada um de nós tem de acrescentar alguma coisa e chegar a formar um consenso. Mas vejo o investimento de infraestrutura, indiscutivelmente, como uma importante mola propulsora neste ciclo de desenvolvimento, quer dizer, transporte ferroviário, transporte portuário. Os economistas dizem que está acoplada a uma mudança da nossa matriz de produção, uma mudança fundamental na nossa matriz de transporte. É preciso mudar essa matriz de transporte e não é em cima do rodoviarismo que chegaremos lá. Acho que o transporte vai ser um setor propulsor do próximo ciclo. Acho que há um segundo setor, que seriam alguns segmentos industriais dos quais ainda não tiramos todo o proveito que poderíamos tirar. Vou citar um exemplo: o setor de construção naval. Acho que nossa indústria de construção naval é hoje a segunda do mundo em volume de produção, e estamos com capacidade ociosa. Temos uma demanda contida de transporte de

navio, porque não temos transporte sobre água, de cabotagem, ou interno. Temos pouco transporte hidroviário. Por termos uma demanda contida, temos de tirar todo o partido que pudermos da indústria de construção naval para o mercado interno e para a exportação, porque temos mão de obra e aço baratos, portanto temos navio barato. A construção naval, para mim, é um exemplo; há outros segmentos dos quais podemos tirar partido. A celulose tem um potencial grande de desenvolvimento. Ao investir na modificação da matriz de transporte de longa distância e de transporte urbano, ao dinamizar determinados setores industriais, estaremos fundamentalmente dando encomendas ao setor de bens de capital. Há um aspecto que tenho colocado para o meu pessoal lá da área. Pensem no seguinte: para que o processo de desenvolvimento não seja meramente acumulativo é preciso haver um conteúdo dinamizador, sinérgico, que é a tecnologia. O setor de bens de capital foi dinâmico na década de 1970 porque tinha bastante conteúdo tecnológico. Mas não devemos nos iludir, porque construir a VIBASA, não realiza esse conteúdo; ele só se realiza quando faz o produto, quando tem encomenda. Então, no meu modo de entender, temos, nesta indústria de bens de capital, ativos fixos implantados, não temos ainda uma indústria de bens de capital. Só teremos indústria de bens de capital quando tivermos encomenda também, quando esses ativos fixos e essa capacidade tecnológica, representada pelos nossos engenheiros, pelos arquivos, pelos projetos etc., puder ser dinamizada e convertida em encomenda. Às vezes nós perdemos a perspectiva de que o setor de bens de capital será um setor importante no futuro não como aquele no qual vão se localizar os investimentos em ativos fixos, mas porque, ao receber e fazer encomendas, ao se colocar em movimento, estará gerando o desenvolvimento econômico.

Neste sentido, existem duas correntes: uma, que poderíamos chamar de redimensionamento de parte dos bens de capital por meio de submissão da oferta; e outra, pela geração de encomendas.

Há duas correntes, uma que advoga a adequação de estrutura da oferta, ou da dimensão da oferta, à dimensão da demanda, e outra que advogaria a ocupação da capacidade de oferta existente. Não há por que voltar, não há superdimensionamento, essa é a realidade. Talvez isso tivesse faltado na resposta que dei à pergunta que você fez antes: não se pode dimensionar o setor de bens de capital, além desse aspecto específico em que me alonguei demais, para daqui a dois anos. Este é um país que tem uma população de 120 milhões de habitantes,

população essa que cresce a 2,5% ao ano! É um país que tem 8 milhões de km² que estão despovoados, que estão aí para serem conquistados! Então, é um país para ser construído. Como é que o nosso setor de bens de capital, que vai fazer as máquinas com as quais vamos construir este país, está superdimensionado? Se nós estivéssemos na Holanda, em Luxemburgo, ou mesmo na Alemanha, até se podia pensar, mas no Brasil não há superdimensionamento; o que há é um subdimensionamento nosso de postura, o pensar pequeno, o não acreditar em nós mesmos. Claro que há crises, momentos de dificuldade! Se tínhamos um processo de desenvolvimento que se fundamentava num determinado setor ou num determinado segmento industrial cujo desenvolvimento se esgotou, isso não significa que paramos e que vamos voltar para trás. A economia é isso mesmo, agora vem um outro ciclo. O que é que está faltando? Não está faltando transporte? Nós não temos alguns segmentos industriais com potencial de desenvolvimento? Então vamos dinamizá-los! Eu acho que o grande desafio é exatamente reposicionar, reorientar o desenvolvimento econômico para seguir os caminhos que estão abertos, disponíveis pela frente.

E como o senhor vê o Banco atuando nesse novo espaço econômico?

Acho que o Banco tem um papel fundamental a desempenhar dentro desta perspectiva, que poderíamos ver no seu todo. Além da infraestrutura, além de alguns segmentos industriais, a meu ver temos algo mais que está existindo, que é Carajás¹⁴⁵. Por incrível que pareça, a ocupação da Amazônia Oriental, o aproveitamento racional, sem açodamento, sem queima de etapas, do que lá existe, é mais do que base para um novo ciclo do desenvolvimento econômico. Temos o problema energético a resolver. Estamos investindo em petróleo, o problema é que ainda vamos descobri-lo; temos potencial hidrelétrico a explorar; temos carvão – é um carvão diferente, num certo sentido de pior qualidade do que o carvão americano ou europeu, mas é o carvão que nós temos e seu aproveitamento pode dar muito boa coisa. Então, temos um conjunto de setores –, vários deles, todos eles, ou uma articulação deles e dos investimentos neles –, que provavelmente vai ser a mola mestra do novo ciclo de desenvolvimento. Qual é o papel do Banco? É contribuir, de um lado, por meio do estudo, do debate, da formulação, para que o governo e a própria sociedade brasileira encontrem esses novos caminhos, e, de outro, por intermédio de sua ação financiadora. Se há algo que eu acho que o Banco sabe fazer é apoiar o desenvolvimento econômico, é o que ele tem feito nestes 30 anos.

Será que a forma de ver do Banco, do ponto de vista setorial, está ficando pobre diante desse novo quadro complexo? Será que a visão setorial precisa formular outras questões suprasetoriais, como as questões urbanas, ambientais, algumas questões colocadas inclusive na temática de transportes, como meios de uso de solo? Se isso é importante na sua visão, o que o Banco poderia fazer nesse sentido?

Acho que talvez não seja a complexificação dos problemas que indique a necessidade dessa visão suprasetorial. Mesmo que os problemas fossem simples, para resolvê-los adequadamente seria necessário ter uma visão suprasetorial. Uma visão meramente de fatores de produção disponíveis, estruturas de produção, competitividade, custos de mercado, não basta; tem de haver uma visão maior, independente da complexidade dos problemas. Acho que o Banco é muito pobre em termos de olhar o Brasil com os olhos do regional. O Banco não conhece o Brasil regionalmente. Se pergunto como é o setor de cimento, você sabe mais ou menos como é; como é o setor siderúrgico, você sabe mais ou menos; e isso o técnico médio do Banco sabe, independentemente de onde ele trabalha. Mas se perguntar o que é o Ceará, o que é Pernambuco, nós não sabemos. Sabemos apenas do folclore, as rendas, a lagosta do Ceará, o Carnaval de Olinda. Nós não conhecemos o Brasil regionalmente. Então, acho que esse é um campo que é muito necessário que o Banco desenvolva. Esses perfis regionais que o Banco está fazendo agora resultam justamente da abertura dada por ele, a partir de 1979, para apoiar estados, convênios etc. e permitir que amealhássemos um conjunto bastante razoável de informações de natureza regional, física, de estrutura de produção, demográfica, fundiária. Acho que se trata de recuperar isso, e é o que estamos nos propondo a fazer com os estudos regionais. Se conseguirmos aliar a essa visão setorial clara, correta e competente que nós temos também uma visão regional, o Banco vai dar um passo à frente, vai sofrer uma gradação, no sentido de evoluir, porque então vai conseguir ver as coisas de outra forma. Note que olhar setorialmente não é olhar apenas estatisticamente, perceber que aplicamos mais ou menos em tal região. Não é nada disso. No primeiro estudo regional, que saiu na semana passada, nós discutimos o Ceará. Foi feito um diagnóstico da economia do estado. Um dos dados apresentados por esse estudo é a necessidade de gerar dentro do Ceará, por ano, 28 mil empregos em função da população do estado, do crescimento demográfico. Se não quisermos que haja um êxodo enorme, precisaremos gerar 28mil empregos no Ceará. Veja como essa visão regional agrega informação nova: nós sabemos que a economia brasileira precisa gerar, no

mínimo, de 1,5 milhão a 2 milhões de empregos por ano. Onde vamos gerar esses empregos? Vamos gerá-los na periferia do Rio de Janeiro, no Nordeste ou no Rio Grande do Sul? Evidentemente que, de um lado, vamos gerar esses empregos onde existirem algumas condições que permitam desenvolver atividades produtivas que absorvam mão de obra. Este é um dado, é um balizamento da questão. Mas existe outro, que depende da política e da orientação que eu adote. Ora, se eu sei que no Ceará eu preciso de 28 mil empregos, estou detalhando, estou acrescentando àquele conhecimento que tenho do número global de empresas que vou criar uma informação de natureza importantíssima. Sei que, daqueles todos, 28 mil têm de ser no Ceará. Então, tenho de encontrar uma forma de criar esses empregos dentro do Ceará se não quiser deslocar o problema, criar condições de não resolvê-lo. É preciso que o Banco tenha, além da visão setorial, uma visão parassetorial, seja num nível mais amplo (macroeconômico), seja no nível regional. É preciso ter esse tipo de visão.

Complementando essa parte de setores, como é que o senhor vê a parte de agricultura no BNDE? Como o BNDE poderia pensar na agricultura?

A agricultura é um tema que acho que não é o nosso *metier*. Temos um Departamento de Desenvolvimento Agrícola na minha área, mas nós sempre discutimos lá que essa denominação é um equívoco. Nós atuamos na infraestrutura rural; não atuamos na agricultura, não somos um Banco de atuação na agricultura. Hoje o que é a estrutura de atuação na agricultura? É investimento na agricultura? Existe toda uma estrutura, no Banco do Brasil³⁴, na rede de bancos privados e comerciais, dentro do esquema do crédito rural, que atua na agricultura. Nós não atuamos na agricultura, atuamos na infraestrutura rural. Poderíamos até tentar demonstrar – mas apenas “estatisticamente” – que temos um programa de agricultura, no qual englobaríamos o setor de fertilizantes, a agroindústria e a infraestrutura rural. Mas seria algo meramente semântico. Não vejo o nosso papel no setor de agricultura como muito grande. Temos um papel fundamental a desempenhar no setor industrial e no de infraestrutura, seja de transportes, de telecomunicações, de energia elétrica, urbano ou rural. Mas, diretamente, no setor agrícola, acho que nossa atuação é marginal.

Ao longo de sua vida profissional, o senhor viajou bastante, visitou algumas indústrias importantes fora e, principalmente, visitou também

alguns organismos financeiros internacionais. O que acha da organização da indústria e dos organismos internacionais – o Banco Mundial³⁹, por exemplo – em termos de postura em comparação à atuação do Banco? Em função disso, o senhor verificaria no Banco alguma lacuna em termos organizacionais?

Do ponto de vista industrial, temos uma indústria nascente – é o que o pessoal chama de indústria infante –, uma indústria nova, que tem um potencial muito grande, seja de mercado, seja pela própria idade que ela tem. Então, se compararmos, por exemplo, uma indústria siderúrgica, uma USIMINAS ou uma COSIPA, com uma Nippon Steel²²³, é claro que existem diferenças fundamentais de escala, de cultura, de grau de maturidade. A Nippon é uma empresa muito mais consolidada. Do ponto de vista de eficiência operacional, acho que nós, já em muitos casos, atingimos e até superamos padrões internacionais. Do ponto de vista de tecnologia, também em muitos casos já dispomos. Temos a indústria aeronáutica; embora não estejamos ainda fabricando os produtos mais avançados, a EMBRAER¹⁰⁵ já está investindo pesado no desenvolvimento de um projeto de aeronave, a jato puro e de médio porte, para o transporte regional de passageiros. Este é um belo exemplo de tecnologia desenvolvida no Brasil, por técnicos brasileiros, em empresa nacional vinculada ao Ministério da Aeronáutica²¹³. É evidente que há o apoio de institutos de pesquisa e de técnicos do exterior; haverá também partes, peças e componentes do produto final que serão importados. Mas isso não minimiza a importância do que está sendo feito na EMBRAER, e é o coroamento de um esforço que começou lá atrás, há mais de 20 anos, com a criação do Instituto¹⁷⁰ e do Centro Tecnológico da Aeronáutica⁵⁹ (ITA e CTA), em São José dos Campos (SP). Então, acho que nós temos, do ponto de vista industrial, basicamente todas as condições para nos desenvolvermos. Temos boas plataformas para nos lançarmos, não há nenhuma deficiência básica nem fundamental que seja um obstáculo intransponível. Temos, de uma maneira geral, as bases para um grande desenvolvimento e para nos posicionar no mercado internacional tranquilamente. Falando em termos de BNDE, em termos organizacionais do Banco: é difícil comparar com o Banco Mundial, que você mencionou como exemplo, porque, inclusive, não o conheço em detalhe. Acho que temos aqui, em termos organizacionais, que dar uns passos à frente. Um deles foi este a que já nos referimos no início, de termos que nos agregar, no sentido contrário ao de desagregar; temos de procurar nos integrar, falar a mesma linguagem. Temos de formar uma corrente de pensamento. Acho até que, às

vezes, é quase por coincidência que não discordamos, porque nunca fizemos esforço para buscar uma identidade. De uma maneira geral, não existiu nada para que dois técnicos do Banco pudessem desenvolver, debater, discutir ou terem uma linha de pensamento! Isso falta aqui no Banco! Acho que, às vezes, falta ao Banco uma postura um pouco mais ativa, porque recebemos determinados pratos feitos e a possibilidade de alterar, de modificar, ou de aperfeiçoar determinados projetos é pequena, porque quando eles chegam ao Banco já são fatos consumados. Se não tivéssemos uma atitude tão passiva, se saíssemos mais, se fôssemos mais para fora do Banco, poderíamos ter um resultado melhor. Acho também que teríamos, talvez, de buscar um entendimento mais estreito com o próprio centro das decisões do governo, buscar um pouco mais essa relação, porque isso representa o fortalecimento do Banco.

Quais são as alternativas de canal com o governo que o senhor vê neste momento?

Não existe alternativa de canal. A alternativa de canal são os membros da nossa diretoria, é o presidente, é o ministro. Mas acho que isso pressupõe uma determinada estratégia e um determinado programa. Talvez o que esteja faltando no Banco – nem sei bem se está faltando – seja exatamente uma estratégia. O presidente do Banco tem de falar dia sim, dia não, com o ministro; o ministro tem de falar dia sim, dia não, com o presidente sobre tais e quais assuntos, ter isso muito claro e não fazer a coisa esporadicamente ou espasmodicamente, quando surge uma necessidade. Nós temos de ter uma relação sistemática. Não é propriamente uma alternativa de canal, é talvez utilizar melhor o canal de que dispomos. E, finalmente, uma coisa que acho muito importante, é que o Banco deveria dar uma importância muito grande ao desenvolvimento de seu pessoal. Num ano como este que estamos vivendo, em que o orçamento está curto porque a economia está num quadro recessivo, a promoção do desenvolvimento econômico, nos moldes clássicos que o Banco está acostumado a fazer, que é financiar projetos de desenvolvimento, está mais ou menos difícil. Como é que nós vamos fazer desenvolvimento econômico? Primeiro, não há projeto; e, segundo, se houvesse projeto, não haveria dinheiro. Então, realmente é um momento de dificuldade da linha de promoção do desenvolvimento econômico. E agora, como é que fazemos? Vamos ficar nos lamentando? O que eu imagino é que há várias formas de se promover o desenvolvimento econômico: se nós aproveitarmos esse quadro para capacitarmos nosso pessoal, para treiná-lo, estaremos promovendo o

desenvolvimento econômico, por que o técnico do Banco que hoje aprenda, se conscientize e conheça o que é desenvolvimento econômico, amanhã saberá agir coerentemente com o que viu hoje. Estamos vivendo um momento em que o treinamento é absolutamente fundamental. Temos de treinar internamente, temos de capacitar o pessoal do Banco a compreender cada vez melhor o que é desenvolvimento econômico. Fazer desenvolvimento econômico, neste momento, não é necessariamente apoiar projetos, até porque não existem projetos, e o dinheiro está curto. Fazer desenvolvimento econômico é, por exemplo, capacitar o pessoal do Banco, é fazê-lo treinar. A partir do momento em que o pessoal do Banco compreender isso, amanhã, quando as condições externas objetivas passarem a existir, será aplicado o que se aprendeu hoje aqui. Não sei se a ideia está clara. Nós falhamos internamente, a meu ver, nessa parte de recursos humanos, de treinamento, de desenvolvimento, de administração de recursos humanos. Não é uma comparação com o Banco Mundial porque nem sei como eles tratam essa questão, mas acho que, olhando para nós, aqui dentro, está falhando. Não é crítica, não, mas acho que é necessário fazer isso. Está na hora de fazer, até porque, hoje, esse é um objetivo do desenvolvimento econômico.