

*Coleção*

**História Contada do**  
Banco Central do Brasil

**XII**

**Fernão Carlos  
Botelho Bracher**



*Coleção*

---

**História Contada do**  
Banco Central do Brasil

Brasília • 2019



*Coleção*

**História Contada do**  
Banco Central do Brasil

**XII**

**Fernão Carlos  
Botelho Bracher**

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do  
Banco Central do Brasil – v. 12

Banco Central do Brasil

Fernão Carlos Botelho Bracher / Banco Central do Brasil –  
Brasília : Banco Central do Brasil, 2019.

54 p. ; 23 cm – (Coleção História Contada do Banco Central do  
Brasil; v. 12)

I. Banco Central do Brasil – História. II. Entrevista. III. Bracher,  
Fernão Carlos Botelho. IV. Título. V. Coleção.

CDU 336.711(81)(091)

## Apresentação

O Banco Central do Brasil tem mais de 50 anos. A realização de entrevistas orais com personalidades que contribuíram para a sua construção faz parte da memória dessa Instituição, que tão intimamente se vincula à trajetória econômica do país.

Essas entrevistas são apresentadas nesta *Coleção História Contada do Banco Central do Brasil*, que complementa iniciativas anteriores.

É um privilégio poder apresentar esta Coleção.

As entrevistas realizadas permitem não apenas um passeio pela história, mas também vivenciar as crises, os conflitos, as escolhas realizadas e as opiniões daqueles que deram um período de suas vidas pela construção do Brasil. Ao mesmo tempo, constituem material complementar às fontes históricas tradicionais.

O conjunto de depoimentos demonstra claramente o processo de construção do Banco Central como instituição de Estado, persistente no cumprimento de sua missão. A preocupação com a edificação de uma organização com perfil técnico perpassa a todos os entrevistados. Ao mesmo tempo em que erguiam a estrutura, buscavam adotar as medidas de política econômica necessárias ao atingimento de sua missão.

É evidente, também, a continuidade de projetos entre as diversas gestões, viabilizando construções que transcendem os mandatos de seus dirigentes.

Nossa expectativa com a publicação dessas entrevistas é contribuir com uma melhor compreensão acerca da evolução da Instituição e de sua atuação.

Queremos estimular a busca por conhecimentos sobre a história econômica do país e sobre como o Banco Central busca seus objetivos de **garantir a estabilidade do poder de compra da moeda e a solidez e eficiência do sistema financeiro.**

A handwritten signature in black ink, reading "Ilan Goldfajn". The signature is fluid and cursive, with the first letters of each word being capitalized and prominent.

**Ilan Goldfajn**  
Presidente do Banco Central do Brasil

Fernão Bracher participou da diretoria do Banco Central do Brasil (BCB) em duas oportunidades. Na primeira, foi diretor da Área Cambial, depois convertida em Área Externa, na gestão de Paulo Lira como presidente do Banco Central. Na segunda, assumiu a presidência da Instituição, na gestão de José Sarney como presidente da República.

Ainda antes de se graduar em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), começou a trabalhar no escritório Pinheiro Neto Advogados. Em 1958, porém, decidiu cursar pós-graduação na Alemanha, tendo frequentado aulas e seminários na Universidade de Freiburg im Breisgau e na Universidade de Heidelberg. Na sequência, estagiou em um escritório de advocacia em Munique.

No retorno ao Brasil, voltou a trabalhar no escritório Pinheiro Neto. Pouco tempo depois, no entanto, foi convidado a ser assistente de diretoria no Banco da Bahia sendo, em seguida, promovido a diretor do Banco para o Setor Sul e, posteriormente, a diretor da Área Externa. Em 1973, o Banco da Bahia foi adquirido pelo Bradesco, e Bracher foi convidado por Amador Aguiar, maior acionista do banco, a permanecer na diretoria, onde trabalhou por um ano.

Após sua saída do Bradesco, Bracher foi convidado para assumir a diretoria da Área Externa do Banco Central, posição que ocupou por cinco anos. Nesse cargo, procurou organizar o controle do fluxo de capitais que afluía ao país, estimulado pela taxa de juros, que era mais alta no Brasil do que no mercado internacional. A taxa de câmbio, no entanto, administrada por meio do regime de minidesvalorizações cambiais, não estava em nível adequado, o que favorecia a criação de um mercado negro para as divisas. Tanto quanto possível, Bracher buscou liberalizar as regras e implementar medidas que viabilizassem um ajuste mais rápido da taxa de câmbio, mas as tentativas não prosperaram.

Bracher deixou o Banco Central em março de 1979, quando da mudança do governo Geisel para o de João Baptista Figueiredo. Foi, então, trabalhar na Atlântica Boavista, uma companhia seguradora. Ocorre que essa empresa estava se aproximando do Bradesco, o que o levou a ser novamente conduzido a uma posição naquele banco, dessa vez para uma vice-presidência.

A convite de Dílson Funaro, ministro da Fazenda, Bracher assumiu a presidência do Banco Central em agosto de 1985, mas, dessa vez, sua passagem foi mais agitada que a anterior. A situação econômica brasileira era mais complexa, a inflação seguia aumentando, o sistema bancário estava fragilizado e o país encontrava-se em conflito aberto com a comunidade bancária internacional.

Nesse contexto, um dos temas que mereceu especial atenção foi o saneamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Houve intervenção e liquidação de três bancos que se encontravam em situação crítica. Contudo, foi necessário criar uma estratégia, uma vez que os instrumentos existentes não atendiam à necessidade. Na visão de Bracher, foi uma operação complicada, utilizando cartas-patente, mas que obteve êxito.

A Área Externa também demandou cuidados especiais. Foi criada uma nova diretoria no Banco Central para tratar da difícil tarefa de gerenciar questões relativas à dívida externa brasileira, a Diretoria para Assuntos da Dívida Externa (Divex). Além disso, foram emitidos bônus representativos dos juros em atraso, o que trouxe alívio temporário ao país.

Outro desafio era a inflação ascendente. O diagnóstico convergia para a ideia de inércia inflacionária, ou seja, os preços aumentam em determinado momento porque haviam aumentado no passado. Era necessário, portanto, interromper o ciclo da inflação inercial. Dois diretores do Banco Central eram especialmente ativos em propostas para combater o processo: Persio Arida e André Lara Resende. Decidiu-se pela adoção do congelamento de preços e de uma tabela de conversão. O Plano Cruzado foi implementado no início de

1986, intervenção que surtiu efeito apenas momentâneo. Ao final do ano, as reservas internacionais estavam se reduzindo fortemente. A posição defendida por Bracher era de que seria preciso elevar a taxa de juros e controlar severamente as contas públicas, mas havia divergências no governo em relação a essa perspectiva.

Bracher deixou a presidência do Banco Central em fevereiro de 1987. Recebeu proposta de banqueiros internacionais para dirigir o banco deles no Brasil, ao que respondeu positivamente, com a condição de que se tornasse coproprietário da instituição. Constituíram então o Bracher, Beltran e Associados (BBA).

Esses temas foram desenvolvidos por Fernão Bracher em entrevista concedida à equipe do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC/FGV), em fevereiro de 2016, no âmbito do *Projeto Memória do Banco Central do Brasil*, que passou por revisão no segundo semestre de 2017 e no início de 2018.

As entrevistas realizadas com ex-presidentes do Banco Central em 2016 e em 2017 resultam da retomada do *Projeto Memória do BCB*. Em 1989, o BCB e o CPDOC/FGV firmaram convênio para desenvolver o projeto *A criação do Banco Central: primeiros momentos*, com o objetivo de estudar, por meio da realização de entrevistas de história oral, a criação e a organização da Instituição, que no ano seguinte completaria 25 anos. Em um segundo momento, foi colhido o depoimento de Alexandre Kafka, diretor-executivo do Fundo Monetário internacional (FMI) – figura de grande importância para a compreensão do relacionamento do Brasil com a comunidade internacional. O projeto foi retomado ainda em 1995 e em 1997, com mais algumas entrevistas, sendo completado com a presente edição.

A reconstituição da construção do Banco Central por meio da história oral relatada por seus atores permite não apenas complementar as informações existentes nos documentos publicados e nos estudos já realizados, mas também colher as avaliações, os dilemas e as escolhas, as influências de sua formação familiar e acadêmica, da rede de

relações de amizade e de rivalidades, colocando o indivíduo – com seus vários graus de liberdade de atuação – e o momento histórico – com suas várias condicionantes – como agentes determinantes na edificação da Instituição.

As entrevistas realizadas foram transcritas e submetidas a processo de edição por parte da equipe envolvida e de revisão pelos entrevistados, buscando-se incrementar sua transparência e clareza, mas mantendo-as fiéis à narrativa, transformando-as nos volumes que compõem a *Coleção História Contada do Banco Central do Brasil*.

# Sumário

## **Introdução, 9**

Capítulo 1: Trajetória Pessoal, 15

Capítulo 2: Atuação no Mercado Financeiro, 18

## **Fotos, 25**

Capítulo 3: Presidente do Banco Central do Brasil, 39

Capítulo 4: A Vida após o Banco Central, 46

## **Índice Onomástico, 50**



# Capítulo 1

## Trajétória Pessoal

*Gostaríamos de conhecer um pouco de sua trajetória pessoal. Onde e quando o senhor nasceu?*

Nasci em 3 de abril de 1935. Hoje tenho 80 anos.<sup>1</sup> Cursei o primário e o ginásio<sup>2</sup> no Colégio São Bento, em São Paulo. O colegial<sup>3</sup> fiz no Colégio Bandeirantes, que era mais focado no vestibular. Ingressei na Faculdade de Direito do Largo São Francisco e, por dois anos, também cursei Filosofia na Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo, mas depois não pude continuar. Logo cedo, comecei a trabalhar em escritórios de advocacia. Naquela época, a partir do quarto ano, se não me engano, era possível ser solicitador acadêmico. Então, foi isso que fiz.

*O que é um solicitador acadêmico?*

É 1 ou 2 graus abaixo de advogado. Ou seja, pode-se ter acesso aos autos, fazer algumas ações nos autos, despachar petições. Nessa época, trabalhei no escritório Pinheiro Neto. Acredito que, hoje, esse escritório seja o maior do Brasil. Mas, quando entrei, havia apenas três advogados. Três advogados e eu, o solicitador acadêmico. O [José Martins] Pinheiro [Neto] é um advogado de mão cheia. Muito competente, firme e correto. Não havia hipótese de se utilizar, em algum processo, de procedimento menos ortodoxo. Esse tipo de comportamento, naquela época, causava certa estranheza.

---

1 A entrevista foi realizada em 11 de fevereiro de 2016.

2 O que era denominado de curso primário e curso ginásial à época corresponde, atualmente, ao ensino fundamental e engloba os nove primeiros anos da educação formal.

3 O que era denominado de curso colegial à época corresponde, atualmente, ao ensino médio.

*Quando começou a trabalhar no Pinheiro Neto? Por volta de 1955?*

Sim, nesse período. Então, resolvi candidatar-me a uma bolsa de estudos na Alemanha porque queria fazer o doutorado lá. Casei-me em dezembro de 1957 e, ato contínuo, embarcamos para a Alemanha, aonde chegamos em 1958. Naquele tempo, a viagem era feita de navio. Viajamos, então, em um navio muito gostoso, que era parte cargueiro, parte de passageiros. Foram necessários vinte e poucos dias de viagem para chegarmos porque o navio foi parando em vários lugares. Mas foi uma viagem muito agradável.

Quando cheguei à Alemanha, percebi que seria mais complicado do que havia pensado. Meu companheiro de faculdade de Direito e compadre, Manoel Gonçalves Ferreira Filho, foi para França, também com o objetivo de fazer o doutorado. Mas lá o sistema era muito mais simples para estrangeiros. O candidato inscrevia-se no curso de doutorado, assistia às aulas, prestava os exames e, ao final, escrevia uma tese e era aprovado ou não. Na Alemanha, o processo era mais complicado. Seguia-se, mais ou menos, o ritual brasileiro. Era preciso conseguir um *doctovater*, um orientador, dentro da área que se quisesse estudar. Percebi, então, que não seria possível. De toda forma, permaneci por um ano assistindo às aulas. E, também, inscrevi-me, como ouvinte, em um seminário de direito internacional. Participar desses seminários é algo muito importante na Alemanha. O grupo de alunos é pequeno, e o professor se dirige exclusivamente àquele grupo. Lembro-me de quando fui me inscrever, e o responsável me disse: “Você foi admitido nesse seminário. É como se o professor estivesse convidando você para jantar na casa dele. Não pode faltar, não pode chegar atrasado. O seminário é uma deferência pessoal do professor para com os alunos do grupo”.

*Eram poucos alunos?*

Éramos cinco, talvez seis. No fim do ano, estava preocupado porque queria voltar para o Brasil e não sabia bem como fazer. Foi quando soube que, na Universidade de Heidelberg, havia uma vaga para leitor do Brasil. Mais especificamente *Landeskunde*. Não tenho a tradução exata, mas é algo equivalente a “Estudos sobre o Brasil”.

Candidatei-me e fui aceito. Durante um ano – 1960 – fui leitor do Brasil na Universidade de Heidelberg.

Em dezembro de 1958, nasceu meu filho Candido [Bracher], e nos mudamos da Universidade de Freiburg iBR [*im* Breisgau], para Heidelberg. Durante aquele ano, fui leitor do Brasil na Universidade, conforme mencionei, e assisti a aulas de Direito. Nesse ano, o Pinheiro Neto, com quem havia trabalhado, foi me visitar na Alemanha e me contou que o escritório estava recebendo muitos clientes alemães e que ele gostaria que eu voltasse a trabalhar com ele, mas não sem antes passar por um estágio em escritórios de advocacia alemães. Vocês podem imaginar o mundo em que vivíamos naquela época. A Alemanha prosperava a olhos vistos, mas, ao mesmo tempo, havia um medo generalizado da União Soviética. Esse temor contribuía para o desejo dos alemães de fazer investimentos no exterior. O Brasil foi especialmente beneficiado por isso. Então, procurei por um estágio em um escritório de advocacia alemão. Mas procurei em Munique, que era a cidade mais importante da Alemanha naquela época. Estagiei por seis meses nesse escritório e, depois, voltamos ao Brasil. Imediatamente, voltei a trabalhar no escritório Pinheiro Neto. Logo depois, fui convidado para ser assistente de diretoria no Banco da Bahia.<sup>4</sup>

---

4 O Banco da Bahia foi criado em 1858, em Salvador. Em 1967, foi criada a divisão de investimentos – Banco da Bahia Investimentos. Em 1998, o Banco da Bahia e o Banco da Bahia Investimentos se fundiram, criando o Banco BBM.

## Capítulo 2

### Atuação no Mercado Financeiro

*Como surgiu o convite para o Banco da Bahia?*

O convite se deu por duas razões: primeiro, porque eu era conhecido de pessoas que trabalhavam lá; segundo, por eu ter fluência em alemão. Durante a guerra, muitos bancos alemães atuantes no Brasil, como o Banco Alemão Transatlântico e o Banco Alemão Sul-Americano, encerraram suas atividades. Os empregados foram absorvidos por outras instituições. O Banco da Bahia teve a felicidade de ter convidado o chefe do departamento de câmbio do Banco Alemão Sul-Americano para dirigir o departamento de câmbio deles. Esse senhor convidou todos os seus ex-colegas para integrar o novo departamento. Era um departamento muito ativo, em que só se falava alemão.

*Isso em Salvador?*

Não, no Rio de Janeiro. O presidente do banco era o Clemente Mariani [Bittencourt], pessoa muito simpática e correta que, depois, veio a ser ministro da Fazenda de Jânio Quadros. Antes, também fora ministro da Educação durante a presidência do [general Eurico Gaspar] Dutra.

Fui, então, conversar com o Pinheiro sobre o convite, que considerara excepcional e que gostaria de aceitar, mas queria reembolsar o escritório pelas despesas que tiveram comigo na Alemanha. Ele aceitou, argumentando que o escritório era uma parceria. Sei que minha postura cimentou o excelente relacionamento que tive com Pinheiro até o final de sua vida.

No Banco da Bahia, iniciei a carreira como assistente da Diretoria, mas logo fui promovido a diretor do banco para o Setor Sul. Naquele

tempo, as comunicações eram muito ruins no país, e o Banco da Bahia era dividido em três setores: o norte, o centro e o sul. Eram setores bastante independentes, folhas de pagamento, caixa, todas as atividades eram segmentadas. Logo depois, fui novamente promovido, dessa vez a diretor da Área Externa. O Banco da Bahia era, naquele período, o maior banco privado nacional na Área de Câmbio. Em depósitos e crédito, estava em nono lugar ou algo assim, mas, na área de câmbio, nossa posição era muito forte, principalmente na Bahia, devido à exportação de cacau.

Esse foi meu percurso até o banco ser comprado, em 1973, pelo Bradesco. A venda foi resultado de um desentendimento entre os acionistas: um bloco grande de acionistas minoritários vendeu sua parte a um banco concorrente. O grupo controlador, Mariani, não concordou e vendeu a sua posição ao Bradesco, conservando somente o banco de investimentos. Ao contrário da expectativa, Amador Aguiar, que era o maior acionista do Bradesco, convidou-me para permanecer na Diretoria apesar da aquisição.

Vale a pena fazer um parêntesis para falar um pouco sobre Amador Aguiar. Esse homem, de origem humilde, entrou no Banco Bradesco em 1943, quando possuía uma única agência em Marília e construiu, em dez anos, o que seria o maior banco do país.<sup>5</sup>

Meu ingresso no Bradesco constituiu um caso especial, pois eles praticavam o que era chamado de carreira fechada, na qual apenas funcionários com mais de vinte anos de carreira no banco poderiam tornar-se diretores. A minha indicação foi a primeira vez que quebraram essa regra. Permaneci por seis meses, mas fui, literalmente, expelido pelo *esprit de corps* do Bradesco. Amador e [Lázaro de Mello] Brandão queriam que eu ficasse, mas, francamente, não era possível.

Em 1974, houve a troca de poder entre Médici [general Emilio Garrastazu Médici] e Geisel [general Ernesto Geisel]. O presidente

---

5 O Bradesco foi o banco que sucedeu a Casa Bancária Almeida & Cia, fundada pelo coronel Galdino de Almeida e seu sócio José da Silva Nogueira. O banco apresentou uma expansão tão considerável que, em apenas oito anos, chegou a ser considerado o maior banco privado do país. Para mais informações sobre a história do banco, ver CASTRO, Celso e PRAÇA, Sérgio (orgs.). *Lázaro Brandão: senda de um executivo financeiro*. Editora: FGV, 2017.

do Banco Central indicado foi Paulo Hortêncio Pereira Lira e o ministro da Fazenda, Mário Henrique Simonsen. Pouco após minha saída do Bradesco, eles me convidaram para assumir a Diretoria da Área Externa do Banco Central, onde fiquei por cinco anos. Foi um período muito agradável. Fiquei lotado em Brasília e atuei em uma área exclusivamente técnica, que não tinha nenhuma relação com política.

*Como o senhor conheceu Mário Henrique Simonsen?*

Não sei, não havia relação entre nós. Eu era mais ligado ao Paulo Lira, que era o presidente do Banco Central, mas que havia sido diretor da Área Externa antes disso. Ele conhecia minha atuação no Banco da Bahia. Fui convidado e aceitei. Lembro-me do choque de entrar no Banco Central pela primeira vez, sozinho, “nuzinho”. Você não leva sua secretária, você não leva seus amigos, você não leva nada. E lá está você e toda a estrutura do Banco Central, que havia sido uma das primeiras instituições a ser transferida para Brasília. Eu também fui. E, depois, minha família.

O período que passei no Banco Central foi de grande aprendizado. A Área Externa era composta pelo Departamento de Câmbio (Decam) e pelo Departamento de Fiscalização e Registro de Capitais Estrangeiros (Firce), departamento que exercia o controle sobre capitais estrangeiros. As duas áreas eram complementares e trabalhavam em parceria. A Área de Câmbio era a parte operacional e tinha como uma de suas funções ordenar a captação externa do país. A Área Externa, então, organizou o fluxo de recursos para o país. Esse fluxo era grande, pois a taxa de juros no Brasil era maior do que a do mercado internacional, e as desvalorizações da taxa de câmbio seguiam um sistema de *crawling peg*,<sup>6</sup> que acompanhava a inflação. Isso dava uma segurança razoável para o tomador de recursos em moeda estrangeira.

---

<sup>6</sup> No Brasil, esse sistema foi usado a partir de 1968, com minidesvalorizações periódicas da taxa de câmbio, como meio de impedir a especulação no mercado de câmbio, em função da aceleração da inflação. O sistema de *crawling peg* surgiu como tentativa de manter a taxa de câmbio real estável. Com a inflação em elevação, a taxa de câmbio real se modifica, mesmo que a taxa nominal permaneça constante, de forma que ajustes visando cobrir a inflação são necessários.

*Buscava-se manter a taxa de câmbio real estável?*

Sim, estável. A taxa de câmbio, no entanto, não estava no nível adequado, o que favorecia a criação do mercado negro, uma situação muito pouco agradável. Naquela época, quando viajava ao exterior, o cidadão era autorizado a levar, se não me engano, até US\$1 mil. Não existia cartão de crédito. Portanto, caso as pessoas na fila do embarque internacional fossem inspecionadas, possivelmente todas seriam presas, pois todas haviam comprado mais do que o limite permitido, no mercado negro. O que eu considerava profundamente ruim. Era uma situação complicada, porque a nossa taxa de câmbio, de fato, deveria estar mais desvalorizada do que estava. Isso era possível devido aos benefícios fiscais que eram dados aos exportadores e aos entraves colocados para a importação.

A situação era complexa. Na medida do possível, descomplicamos, mas as tentativas que fiz para que a desvalorização fosse mais rápida, com todo o carinho e bom entendimento que eu tinha com o Mario Henrique, não prosperaram. Ele também estava procurando soluções, estava combinando com os americanos que iria retirar todos os subsídios às exportações brasileiras, porque estavam prejudicando nossas relações. A ideia dele era fazer uma variação maior na taxa de câmbio. O que, quando foi feito no fim do governo, criou um fluxo ainda maior de moeda estrangeira para o país. Dentro do Banco Central, tudo era bem organizado, e a dívida externa bem administrada e programada.

Quando houve a mudança de governo, com a saída de Geisel e a posse de [João Baptista de Oliveira] Figueiredo, saí do Banco Central e fui trabalhar na Atlântica Boavista, uma grande companhia de seguros, talvez apenas menor do que a Sul América àquela altura.

*Como via os planos do presidente Geisel de retomar o ritmo de crescimento do país com o II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND)?<sup>7</sup> Qual era o papel do Banco Central?*

A taxa de crescimento anual do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, no período Geisel, foi grande. Porém, foi um desempenho razoavelmente artificial porque o Brasil estava inteiramente fechado para o exterior, e as barreiras serviam para proteger nossa indústria que era muito vulnerável. Foi justamente nesse período que ingressei na Atlântica Boavista que, por sua vez, aproximava-se cada vez mais do Bradesco.

*Quando isso aconteceu?*

Em 1979, no começo do novo governo. Minha especialidade era comércio exterior e não exatamente seguros, mas a Atlântica Boavista estava se aproximando do Bradesco, como disse. Nessa época, os bancos brasileiros começaram a abrir agências no exterior, e o Bradesco queria abrir uma agência em Nova Iorque. Lembro-me de Amador dizer que concordaria em abrir uma agência naquela cidade “desde que Fernão voltasse a trabalhar no Bradesco”. Convidaram-me a voltar agora como vice-presidente e sem o ônus de ter de apartar as brigas entre meu time do Banco da Bahia e o time do Bradesco. Mas não foi fácil para eles organizarem minha inserção operacionalmente. Amador convocou uma assembleia, modificou os estatutos, removendo a exigência de vinte anos de trabalho no Bradesco para fazer parte da Diretoria e me elegeu. Após a eleição, convocou nova assembleia para retomar a exigência dos vinte anos. Fiquei entre a Atlântica Boavista e o Bradesco. Nessa ocasião, em um contexto financeiro internacional adverso, foram cometidos grandes erros no setor econômico.

*Quais foram esses erros?*

Os piores erros foram desconhecer a retroalimentação da inflação e acreditar na capacidade de influenciar decisivamente as expectativas dos agentes econômicos.

---

7 O segundo PND foi lançado pelo presidente Ernesto Geisel. O objetivo era criar um novo conjunto industrial, cujo objetivo era substituir produtos importados por nacionais e atuar nos setores de energia, química e bens de capital.

Em março de 1979, Figueiredo assumiu como presidente. Mário Henrique foi para o Ministério do Planejamento; Delfim, para o da Agricultura; e Karlos Rischbieter, para o da Fazenda. Em agosto, Mario Henrique saiu do governo e Delfim assumiu o Planejamento. Em dezembro de 1979, Delfim promoveu uma desvalorização de cerca de 30%, mas manteve a correção monetária integral nos papéis públicos, por exemplo. Nesse momento, também o sistema de financiamento externo começou a entrar em pane. O México propôs algo semelhante a uma moratória, a Argentina iniciou a Guerra das Malvinas. A taxa de juros internacional subiu para níveis nunca antes atingidos.

*Em meados dos anos 1970, o Grupo dos Vinte do Fundo Monetário Internacional (FMI) propôs uma reforma monetária internacional.<sup>8</sup> Como foi essa experiência?*

Isso foi em meados dos anos 1970. Em outubro de 1973, começou a guerra do *Yom Kippur*. O barril do petróleo, que estava cotado, se não me engano, a US\$3,50, pulou para US\$20,00. Foi quando se consolidou o mercado de euromoedas, com a Taxa Interbancária do Mercado de Londres (*London Interbank Offered Rate – Libor*) como ponto de referência. O Fundo Monetário não estava aparelhado para agir com rapidez em casos como esse. Os diretores do Fundo, que eram os representantes dos países, tinham um grau de liberdade bastante grande, mas seus poderes eram restritos porque havia apenas uma reunião anual com os representantes dos cotistas – os ministros da Fazenda –, o que lhes dava pouca flexibilidade para tomar decisões em um curto espaço de tempo. Então, foi realizado um grande esforço, e foi criado o Grupo dos Vinte, que se reúne duas vezes ao ano. O diretor representante do Brasil, nesse período, era Alexandre Kafka.

Mesmo com a segunda reunião anual, a reforma monetária internacional não aconteceu. O melhor que poderia ser feito, e que

---

8 Comissão para a Revisão do Sistema Monetário e outros Assuntos, conhecida como Comitê dos Vinte, foi instalada em julho de 1972 com o objetivo de adaptar o FMI à nova realidade de regimes cambiais após a suspensão da convertibilidade do dólar em ouro pelos Estados Unidos. Ver BRASIL. Banco Central do Brasil. *História contada do Banco Central do Brasil, volume II: Alexandre Kafka. Brasília-DF: Banco Central do Brasil, 2018.*

já havia sido feito, foi a criação dos SDR,<sup>9</sup> os *Special Drawing Rights*, traduzidos como Direito Especial de Saque (DES).

Mas, desse grupo, não convergiram todas as necessidades e a força moral para dar mais poder ao Fundo, que tem recursos muito limitados. Ele tem uma força moral bastante grande, porque, realmente, os países e os bancos seguem muito o que o Fundo orienta que deva ser feito. Especialmente porque sabem que o Fundo representa os Estados Unidos, ou seja, a vontade americana.

*Como ocorreu o convite para participar desse grupo? O senhor foi como representante do Brasil?*

O convite não foi feito a mim. Herdei de Paulo Lira. A representação do Brasil nesse grupo era responsabilidade da Diretoria da Área Externa e quando fui para lá, herdei esse ônus.

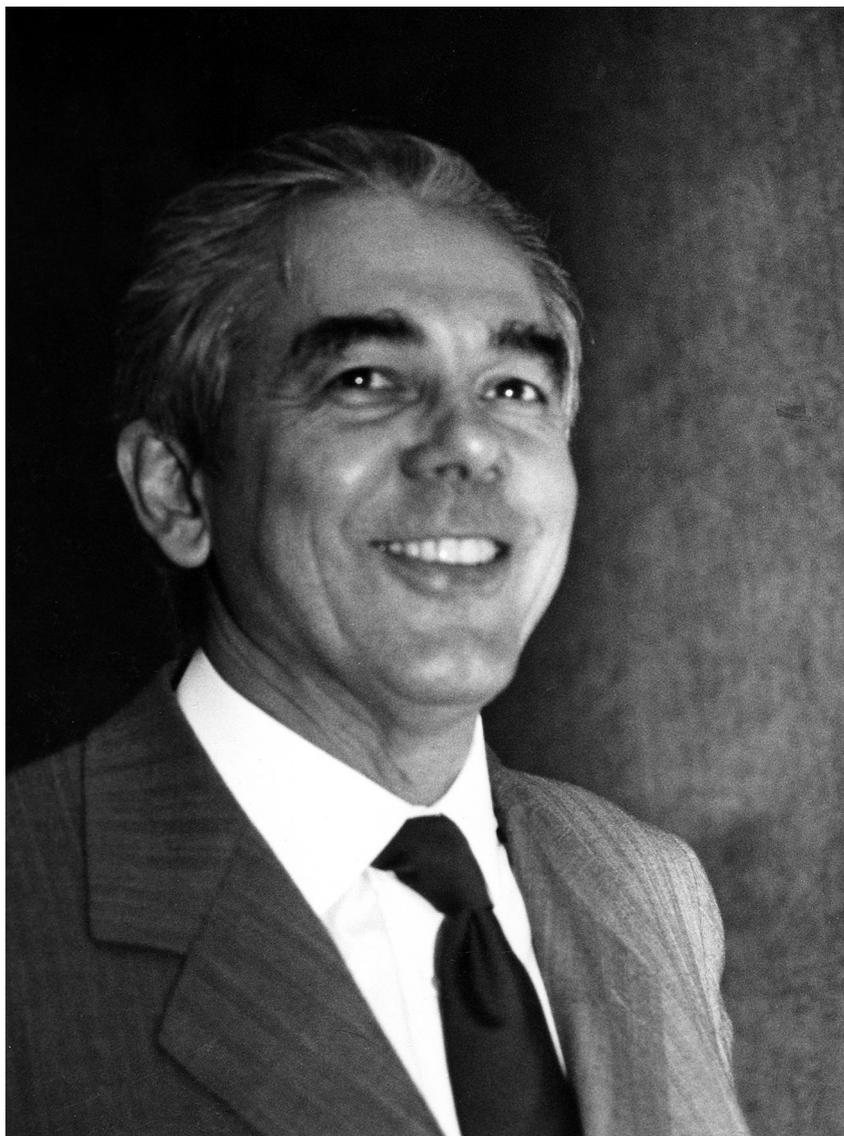
*Quando houve a maxidesvalorização do Delfim Netto, o senhor estava no Bradesco em Nova Iorque?*

Embora o Bradesco tenha aberto uma agência em Nova Iorque, e eu tenha ajudado nesse processo, nunca trabalhei lá. Por acaso, estava em Londres quando a desvalorização ocorreu. Tive sorte no episódio, pois nosso gerente queria muito começar a operar, mas o orientei a só fazer qualquer posição ao longo do dia; ao final da sessão, deveria zerar todas as posições. A ideia era aprender como o mercado funcionava, pois não tínhamos essa vivência ainda. Assim sendo, não chegamos a ser muito afetados pela crise. O resultado foi muito bom, pois, enquanto outros bancos tinham posições, o Bradesco não tinha nenhuma. Foi nesse período que fui convidado a ser presidente do Banco Central.

---

9 Ativo de reserva criada pelo FMI em 1969 para complementar as reservas internacionais dos países-membros. O montante criado foi distribuído entre os membros do FMI. O SDR, ou DES, podem ser trocados pelas moedas conversíveis. O valor dos SDR é baseado em uma cesta de moedas: dólar dos Estados Unidos, o euro, o remimbi, o iene e a libra esterlina. Ver: <<http://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/08/01/14/51/Special-Drawing-Right-SDR>>.





Fernão Bracher na Presidência do Banco Central do Brasil. Brasília, sem data



Cerimônia de posse de Fernão Bracher como presidente do BCB. Da esquerda para a direita: Fernão Bracher com esposa, Olavo Setúbal, João Sayad e Dílson Funaro. Brasília, agosto de 1985



Fernão Bracher discursando em sua posse como presidente do BCB. Brasília, agosto de 1985



Cerimônia de posse de Fernão Bracher como presidente do BCB. Da esquerda para a direita: Carlos Eduardo de Freitas, Hélio Ribeiro de Oliveira, Paulo Roberto F. Ferreira, Roberto Castelo Branco, José Júlio Senna, Antonio Carlos Lemgruber e Fernão Bracher com esposa. Brasília, agosto de 1985



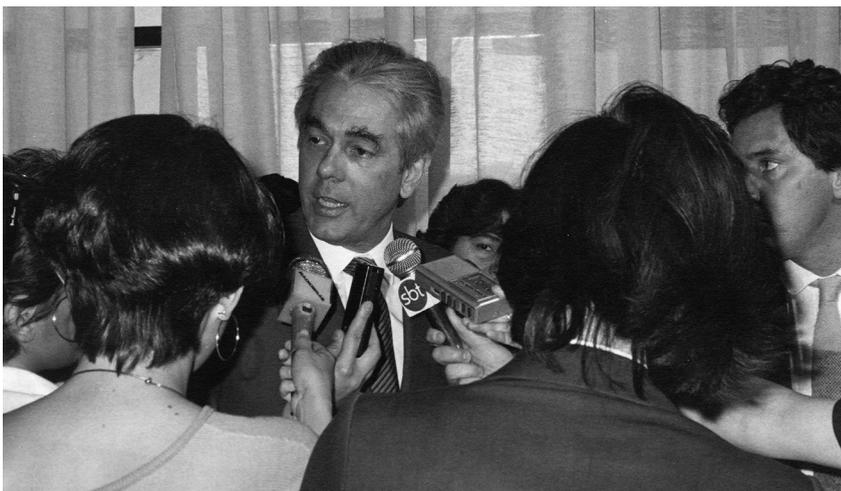
Na transmissão do cargo de Antonio Carlos Lemgruber para Fernão Bracher. Da esquerda para a direita: Paulo Roberto Franco Ferreira, José Júlio Senna, Antonio Carlos Lemgruber e Fernão Bracher. Brasília, agosto de 1985



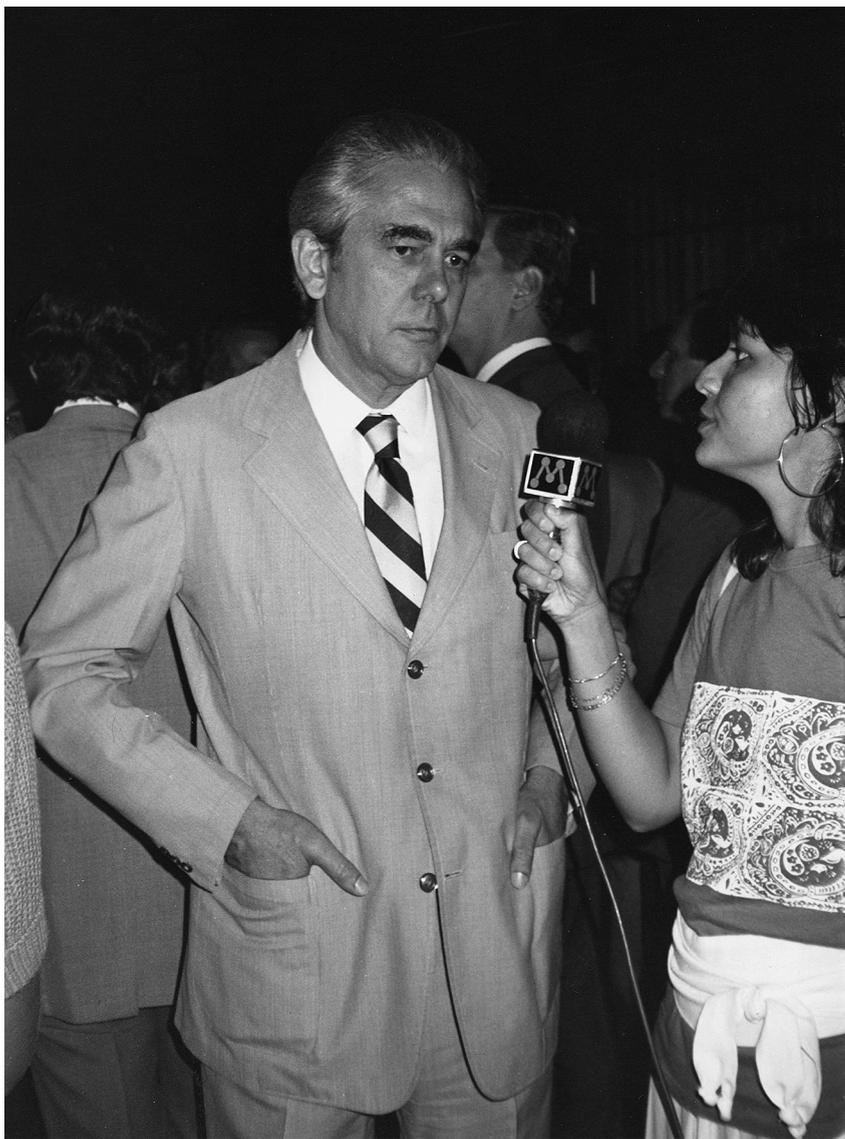
Cerimônia de posse de Fernão Bracher como presidente do BCB. Da esquerda para a direita: Iran Siqueira Lima, Carlos Eduardo de Freitas, Hélio Ribeiro de Oliveira, Paulo Roberto F. Ferreira, Roberto Castelo Branco, José Júlio Senna, Antonio Carlos Lemgruber, Fernão Bracher com esposa e Olavo Setúbal. Brasília, agosto de 1985



Em evento no BCB. Da esquerda para a direita: Antenor Araken Caldas Farias, Carlos Eduardo de Freitas, Fernão Bracher, Silvio Rodrigues Alves e Paulo Roberto. Brasília, sem data



Fernão Bracher em entrevista no dia de sua posse como presidente do BCB. Brasília, agosto de 1985



Em entrevista na posse de Persio Arida e Liczy de Faria. Brasília, maio de 1986



Cerimônia de posse de Persio Arida e Licyo de Faria como diretores do BCB. Da esquerda para a direita: Persio Arida, Licyo de Faria, Dílson Funaro (ministro da Fazenda). Brasília, maio de 1986



Cerimônia de posse de Persio Arida e Licyo de Faria como diretores do BCB. Da esquerda para a direita: Dílson Funaro, João Sayad, Fernão Bracher, Hélio Ribeiro de Oliveira e André Lara Resende. Brasília, maio de 1986



Na comemoração pelos vinte anos do BCB. Da esquerda para a direita: Carlos Geraldo Langoni, Antonio Carlos Lemgruber e Fernão Bracher. Brasília, 1985



Com Amador Aguiar, em evento no BCB.



Com Denio Nogueira e Francisco Gros, na cerimônia de comemoração pelos vinte anos do BCB. Brasília, 1985



Em evento no BCB. Da esquerda para a direita: Antenor Araken Caldas Farias, Persio Arida, Fernão Bracher, Silvio Rodrigues Alves e Licyo Faria. Brasília, sem data



Com Celso Furtado em evento no BCB. Brasília, sem data



Seminário realizado em comemoração aos 40 anos do BCB. Da esquerda para a direita: Fernando Milliet, Paulo César Ximenes, Francisco Gros, Henrique Meirelles, Pedro Malan, Wádico Bucchi, Carlos Brandão, Fernão Bracher e Antônio Carlos Lemgruber. Brasília, 30 de março de 2005



## Capítulo 3

### Presidente do Banco Central

*Como foi o convite para presidir o Banco Central?*

O convite veio da parte de Dílson [Domingos] Funaro, convidado para assumir o Ministério da Fazenda, que me conhecia aqui de São Paulo. Não posso ser considerado amigo pessoal do Dílson, mas gostava dele e ele gostava de mim, respeitávamo-nos.

*Então foi uma escolha pessoal que o presidente Sarney acatou.*

Sim. Eu conhecia o presidente Sarney desde a época em que fui diretor do Banco Central. Mais de uma vez, convidei-o para jantar, conversar. Então, ele tinha uma ideia de quem eu era. As outras fontes que consultou também se mostraram favoráveis à minha indicação, e o convite foi feito.

Essa passagem pelo Banco Central, no entanto, foi muito menos calma e tranquila do que a dos tempos de Geisel. De fato, a situação econômica era muito pior, a inflação ameaçando sair do controle, o sistema bancário fragilizado, e o Brasil em conflito aberto com a comunidade bancária internacional. Era necessário reconstruir nossa segurança de que o sistema bancário estava saudável. Havia três áreas que precisavam de atenção. A primeira delas, mais do que uma escolha, foi uma imposição: era necessário sanear o Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Precisávamos trabalhar para solucionar problemas de três bancos, em especial: Banco Comind (Banco do Comércio e Indústria de São Paulo S.A.) e Banco Auxiliar, ambos em São Paulo, e Banco Maisonnave, no Rio Grande do Sul. Esses bancos estavam em situação muito difícil, já com o patrimônio negativo. A Diretoria anterior do Banco Central havia criado uma maneira engenhosa de dar garantia aos papéis do

Comind. Na minha opinião, a situação era de muita insegurança, especialmente porque ainda tínhamos pela frente as discussões da área internacional com os bancos. A essa altura, o Brasil já havia deixado de pagar juros.<sup>10</sup> Optamos por decretar a intervenção e a liquidação desses três bancos. O problema era como fazer essa intervenção. Liquida-se o banco e daí? O que fazer com os funcionários? Serão todos demitidos? Como proceder? Em um momento posterior, no governo Fernando Henrique [Cardoso], foi elaborado um programa para liquidação dos bancos muito bom, o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer).<sup>11</sup> Mas isso não existia na minha época e não tive tempo ou capacidade de preparar um programa como esse. De qualquer modo, acho que nossa solução foi engenhosa. Naquela época, existiam as cartas patente que davam o direito a criar um banco e/ou uma agência. Essas cartas patentes podiam ser comercializadas. Era muito interessante para os bancos ter mais agências, pois era por intermédio delas que captavam depósitos sem pagar juros e essa era uma forma de fazer dinheiro. Havia agências de primeira, de segunda, de terceira e de quarta categorias, definidas por região e por densidade populacional. Na primeira categoria, estavam as agências em São Paulo e no Rio de Janeiro. Na segunda categoria, capitais menores, e assim sucessivamente. Havia um comércio livre de cartas-patentes, onde um banco podia transferir uma agência para outro banco mediante o pagamento de um preço. A agência era uma mercadoria. Nosso procedimento, ao intervir nos bancos, foi de colocar as suas agências à disposição pelo sistema de cartas-patentes, e elas seriam adquiridas pelos outros bancos na ordem inversa ao tamanho da instituição adquirente. Ou seja, bancos menores teriam prioridade na compra e, conseqüentemente, poderiam adquirir as melhores

---

10 O Brasil interrompeu o pagamento do serviço da dívida em fevereiro de 1987. Ver CERQUEIRA, Ceres Aires. *Dívida externa brasileira*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2003, 2º ed. p. 45. Em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Infecon/DividaRevisada/default.asp>>.

11 Criado por meio da MP 1.179, de 3 de novembro de 1995, visava assegurar liquidez e solvência ao SFN e resguardar os interesses dos depositantes e investidores, por meio do estímulo à reorganização administrativa, operacional e societária, previamente autorizadas pelo Banco Central, que resultem na transferência de controle acionário ou na mudança de objeto social. Em BRASIL. Banco Central do Brasil. *Finanças públicas*: sumário dos planos brasileiros de estabilização e glossário de instrumentos e normas relacionadas à política econômico-financeira. Diretoria de Política Econômica, Banco Central, 6ª edição revisada, jun. 2008.

agências. Os bancos maiores ficariam com as agências menores. Minha preocupação era evitar que instituições grandes, como Bradesco ou Itaú, arrematassem todas as agências. Outra exigência era que o banco, ao adquirir a agência, assumisse os funcionários que nela trabalhavam. Essa estratégia reduziu a pressão, que houve em outros casos, a respeito dos funcionários demitidos do banco que sofreu intervenção e que não foram admitidos pela instituição compradora. Além disso, a venda das cartas patente diminuiu o ônus do Banco Central. Foi uma operação complicada, mas, em minha opinião, exitosa.

*Como era realizada a venda das cartas patente? Eram feitas por leilão?*

Não, eram vendas diretas, pois o preço era o que fora, até então, praticado pelo próprio mercado. Se dois bancos quisessem adquirir a mesma agência, encontraríamos uma forma para que chegassem a um acordo.

*Quais eram as outras duas áreas que precisavam de atenção especial?*

Outra área particularmente complexa era a área externa. Passávamos por problemas com os bancos internacionais. Reuníamos frequentemente com representantes dos bancos estrangeiros, coordenados em geral, pelo Citibank.

Para cuidar desse difícil e trabalhoso problema, foi criada uma nova Diretoria no Banco Central,<sup>12</sup> que foi preenchida pelo Antonio de Pádua Seixas, o qual, com muita competência, desincumbiu-se de suas funções. Nessa ocasião, como solução intermediária, acertamos com os demais credores a emissão de bônus representativos dos juros em atraso. Isso trouxe um bom alívio temporário.

Superado esse desafio, estávamos preparados para enfrentar o terceiro: a inflação. E as ideias que tínhamos para enfrentá-la, na época, eram as de Persio [Arida] e de André [Pinheiro de Lara Resende], meus diretores no Banco Central.

---

12 Em 20 de novembro de 1985, foi criada a Diretoria para Assuntos da Dívida Externa (Divex). Ver CERQUEIRA, Ceres Aires. *Dívida externa brasileira*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2003, 2 ed., p. 41. Em: <<http://www.bcb.gov.br/htmls/Infecon/DividaRevisada/default.asp>>.

*Boa equipe!*

Belíssima! Na época, Edmar Bacha estava no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e, no Ministério do Planejamento, estava o [João] Sayad. Já no Ministério da Fazenda, estava o grupo de Campinas, com o qual tínhamos uma convivência difícil: [Luiz Gonzaga] Belluzzo e João Manuel [Cardoso de Melo].

Quando do planejamento do Plano Cruzado, uma das normas, que era praticamente uma exigência do grupo da Fazenda, foi a criação de um gatilho.<sup>13</sup> Se a situação atingisse determinado patamar, haveria certas liberações.<sup>14</sup> Além da dificuldade em estabelecer a disciplina fiscal, também a disciplina monetária era difícil de perseguir. O próprio presidente Sarney, na época, chegou a declarar que, se fosse para implementar uma disciplina fiscal, não seria preciso ter uma equipe econômica, ele faria sozinho. E continuava: “Vocês são economistas, estão sendo pagos para a gente não ter que apertar os cintos”. Enfim, não era bem dessa forma que se poderia chegar a uma boa situação.

*Essa reação do presidente Sarney foi anterior ou posterior à implantação do Plano [o Plano Cruzado foi lançado em fevereiro de 1986]?*

Deu-se ao longo do Plano, desde a elaboração até sua implementação.

---

13 O Plano Cruzado foi um plano de estabilização econômica executado no início do governo José Sarney, amparado pelo Decreto-Lei 2.283, de 27 de fevereiro de 1986, posteriormente substituído pelo Decreto-Lei 2.284, de 10 de março de 1986. Visava combater o surto inflacionário via congelamento de preços. A estratégia se baseava na ideia de que a inflação brasileira sofriria de um componente de inércia inflacionária. Ver BRASIL. Banco Central do Brasil. *Manual de finanças públicas*: sumário dos planos brasileiros de estabilização e glossário de instrumentos e normas relacionados à política econômico-financeira. Brasília: Banco Central do Brasil, 6ª edição revisada, jun de 2008, p. 15.

14 No Plano Cruzado, ficou estabelecido que os reajustes de salários, vencimentos, soldos, pensões e remunerações em geral passariam a ser fixados anualmente. A partir do primeiro dissídio, os reajustes seriam automáticos toda vez que a variação acumulada do Índice de Preços ao Consumidor (IPC) atingisse 20%. Ver BRASIL. Banco Central do Brasil. *Manual de finanças públicas*: sumário dos planos brasileiros de estabilização e glossário de instrumentos e normas relacionados à política econômico-financeira. Brasília: Banco Central do Brasil, 6ª edição revisada, jun de 2008, p. 15.

*Relativamente à gênese do Plano Cruzado, as ideias de combate à inflação de Persio Arida e de André Lara combinavam com as de Chico Lopes?*

As ideias eram bem semelhantes, na verdade, principalmente pelo diagnóstico da inércia inflacionária, que era enorme. O raciocínio era o seguinte: por que os preços estão aumentando? Devido à taxa de juros? À taxa de câmbio? Não, aumentavam hoje porque haviam aumentado ontem, e assim por diante. Era necessário interromper esse ciclo. Decidiu-se, então, pela adoção do congelamento de preços e da tablita [tabela de conversão].<sup>15</sup> O congelamento estancava os preços no nível que estivessem, enquanto a tablita corrigia os valores futuros. Como todos tinham uma expectativa de inflação, até mesmo os contratos estavam contaminados. Os contratos incorporavam a inflação prevista para os próximos meses. Apenas o congelamento não seria suficiente para estancar a inércia, era necessário retirar a inércia dos contratos, pois estaria embutida nos preços futuros. Daí a importância da tablita. Era a regra de conversão dos preços futuros. Não era simples, mas estava funcionando. E continuaria funcionando, desde que não houvesse uma grande bolha de consumo que elevasse os preços. No entanto, foi exatamente o que aconteceu. Todos correram para consumir, em parte, por causa do gatilho, pela falta de disciplina orçamentária, mas, principalmente, pela desconfiança de que o Plano [Cruzado] não fosse perdurar. Em última instância, foi essa desconfiança que causou a sua destruição.

*O elemento novo era o diagnóstico do componente inercial da inflação.*

Exatamente. Quem também já havia escrito sobre isso foi o [Luiz Carlos] Bresser [Pereira] e o [Yoshiaki] Nakano. No entanto, independentemente do resultado, Persio, André e Bacha trabalharam muito bem. Assim como o Chico Lopes.

---

15 Tablita era o nome popular da tabela de conversão resultante do congelamento dos preços, uma das medidas instituídas pelo Plano Cruzado. Tratava-se de uma tabela na qual havia instruções sobre como reajustar obrigações futuras que estavam indexadas à inflação passada, isto é, com o congelamento de preços, essas obrigações futuras precisavam ser corrigidas de forma que não refletissem mais a inflação, uma vez que esta, com o congelamento, passou a ser zero. Para mais informações, ver <<http://www.economia.puc-rio.br/gfranco/Eco%201673%20aula10%20%20Planos%20economicos%20%20Collor.pdf>>.

*O senhor poderia falar um pouco mais sobre a relação entre a política e as soluções para a economia no Plano Cruzado.*

Não havia uma relação direta. O que aconteceu na Área Externa pode ilustrar isso. Ao final de 1986, depois da implementação do Plano Cruzado, nossas reservas estavam caindo fortemente. Fui ao Dílson e mostrei que a situação estava ruim. Argumentei que eu deveria ir à Europa conversar com os banqueiros, para que estivessem preparados para os desenvolvimentos do cenário. Ele me disse que não fosse e tranquilizou-me ao dizer que já estava negociando uma solução junto ao presidente da República.

Talvez eu devesse ter tentado saber o que estava sendo planejado. Percebi que, em algumas ocasiões em que ia ao Ministério da Fazenda e abria as portas eu mesmo, informalmente – seja pelo relacionamento fraternal que tinha com Dílson ou pela minha posição no Banco Central –, se estivesse acontecendo uma reunião entre Dílson, João Manuel e Paulo Nogueira Batista [Junior], esta acabava na mesma hora. Depois, tive a explicação de que as reuniões se encerravam porque já estavam planejando o grande golpe da moratória.

Minha posição era de que deveríamos aumentar a taxa de juros. Era necessário tomar uma atitude severa com relação às contas públicas. Diante dessa divergência, decidi colocar o cargo à disposição. André já havia saído do governo e Persio sairia junto comigo.

Enquanto fui presidente do Banco Central, foi isso o que aconteceu. Na sequência, Dílson foi sucedido por Bresser, que me pediu, insistentemente, para assumir a administração da dívida externa. Fernando Milliet [de Oliveira] também queria assumir essa responsabilidade. Por algum tempo, ficamos os dois com essa mesma atribuição. Mas, em seguida, Bresser deixou o Ministério da Fazenda e saí do governo em definitivo.

*O senhor foi o segundo presidente do Banco Central após o regime militar. Em que medida o senhor acredita que o Plano Cruzado possa ter influenciado as lições econômicas e mesmo o papel do Banco Central naquela época?*

Entendo que o que nos faltou no Plano Cruzado foi a segurança de uma diretriz a ser seguida. No Palácio do Planalto, as decisões precisavam passar pelo Jorge Murad, o genro do presidente, que era muito poderoso à época. A principal contribuição política do Plano Cruzado foi apontar o que não deveríamos fazer. Foi um grande aprendizado para o Plano Real.

## Capítulo 4

### A Vida após o Banco Central

*Sua saída do Banco Central foi tranquila, mesmo com divergência quanto à decretação da moratória?*

Não, não foi. Tanto que, evidentemente, saí muito aliviado, despedi-me sorrindo. Sarney convidou-me para almoçar no final de semana e comentou nunca ter visto alguém deixar o posto tão sorridente quanto eu. A razão do almoço, contudo, era saber minha opinião sobre a moratória (sem pronunciar esse nome). O objetivo com a declaração da moratória era conclamar a população para, juntos, combater a inflação e o inimigo externo [os credores internacionais]. A mobilização popular era vital para que a proposta funcionasse, mas Sarney não se prestou a isso, teria que querer vestir a camisa, ser agressivo e isso não combinava com sua personalidade. De minha parte, saí tranquilo. Mas sei que diversas pessoas ficaram aliviadas com minha saída porque, embora seja simpático e cordial, sabiam que algumas coisas eu não faria.

*E por que o senhor achava que a moratória seria uma decisão tão ruim naquele momento?*

Em primeiro lugar, quando não há dinheiro, a moratória é sua única opção. Assim, por si só, não é uma alternativa ruim. Explica-se o que aconteceu e discute-se o que fazer para, em conjunto, remediar a situação. Contudo, é importante tentar acordar com o credor um plano que faça sentido para os dois. Mas, não foi isso que foi feito, porque a proposta era justamente usar o nacionalismo da população para contornar uma situação criada por uma sucessão de erros e que nos deixaria sem alternativas.

*Com relação à Assembleia Constituinte? O Banco Central foi chamado a participar? A debater as propostas?*

Não.

*O que fez após sua saída do Banco Central?*

Eu saí em fevereiro, meu pai já havia falecido e eu dispunha de recursos, não muitos, mas mais do que em outras oportunidades. Lembrei que Amador Aguiar havia me convidado para voltar ao Bradesco, mas eu queria fundar o meu próprio banco. Alguns representantes do Banco *Creditanstalt Bankverein*, o mais antigo banco da Áustria, entraram em contato comigo buscando alternativas para papéis brasileiros que possuíam e estavam desvalorizados. Uma das maneiras de valorizá-los era investir no Brasil. Procuravam, então, alguém que pudesse fazer esse investimento com eles. Eu os conhecia da época em que eram sócios do Bradesco e, no começo dos anos 1980, participara do seu Conselho Internacional. Perguntaram-me se dirigiria um banco deles, ao que respondi positivamente, mas desde que fosse coproprietário. Eu havia sido convidado a ser vice-presidente do Bradesco, que era o maior banco do país na época, não queria ficar ocupado com um banco de uma única agência. Eles concordaram com a proposta e constituímos sociedade. Convidei para ser meu sócio Beltran [Antônio Beltran Martinez], que havia sido vice-presidente do Bradesco por longo tempo e conhecia todo mundo. Precisávamos, então, escolher um nome: Bracher, Beltran e Associados (BBA). Houve um momento em que contemplamos a hipótese de Persio estar conosco. Escolhido o nome, começamos a operar. Na realidade, a operação não foi muito complicada, pois Beltran era uma das pessoas que mais conhecia o mercado bancário. Eu também conhecia, com a exposição que já havia tido. Em agosto, pusemos as pastas debaixo do braço e fomos visitar banco por banco, apresentando-nos, conversando sobre abertura de linhas de crédito, para podermos operar em tesouraria, por exemplo. E foi assim que aconteceu esse quase milagre, porque não tínhamos balanço para apresentar. Estávamos pedindo crédito sem termos balanço. Resolvi, então, fechar o balanço em outubro, para termos um suporte para decisão de crédito.

*Em que ano foi isso?*

Foi em 1988. Fomos muito felizes e atravessamos várias crises. Lembro-me de uma crise bancária em que os bancos estavam fechando e fazendo receita com o aluguel dos imóveis. Nós discutimos o assunto e achamos que o Brasil não ia acabar e continuamos com as atividades.

*Depois o BBA foi comprado pelo Itaú?*

Em termos. O *Creditanstalt* era o maior banco estatal da Áustria e o Estado queria privatizá-lo. A privatização foi feita bem à moda austríaca. O banco foi privatizado por ter sido comprado pelo *Bank Austria*, que era de propriedade do município de Viena. O banco saiu das mãos do Estado e foi para o município, como o Banco do Estado do Rio de Janeiro (*Banerj*) nos tempos do [Carlos Frederico Werneck de] Lacerda. A situação na Europa não estava das mais simples, e o *Bank Austria* se fundiu ao *HypoVereinsbank*, que era o grande banco da Baviera que, por sua vez, fundiu-se com o Unicredito, um grande banco italiano. Então, em um curto espaço de tempo, tivemos vários sócios e todos eram grandes empresas. Em determinado momento, o *Bank Austria* precisava fazer caixa. Nessas circunstâncias, procura-se vender o melhor produto que se tem. Foi quando procuraram o Itaú e ofereceram vender sua parte da sociedade no BBA. O Itaú, no entanto, tinha que falar conosco, pois detínhamos o controle do banco. O interesse deles era em nossa mão de obra, nos técnicos que tínhamos. Nós não queríamos vender o banco, nosso interesse era continuar a administrá-lo. Assim, concordamos em nos associar. Criou-se uma escada de *holdings*, as controladoras, em que, no teto, a sociedade era 50% de cada um, embora o Itaú tivesse a quase totalidade do capital. Avançamos assim, como associados, até o Itaú comprar o *BankBoston*, que não nos interessava em nada, mas como associados teríamos que participar de alguma maneira nos negócios. Havia vários problemas em que o fato de estar associado não facilitava que encontrássemos uma solução. Ao fim e ao cabo, o Itaú ficou com tudo. Mas, nos primeiros tempos, a associação foi importante para ambos. O termo técnico para isso é *reverse takeover*. Eles compraram, mas viramos o jogo, pois continuamos na nossa casa. Os funcionários

deles é que vieram trabalhar conosco e funcionávamos tão bem que, passo a passo, foram transferindo mais clientes e assumimos, em parte, a tesouraria deles. Ao final, como deve ser, o negócio foi bom para os dois lados.

*O senhor teve diversas experiências desde o Banco da Bahia, passando pelo Bradesco, e pelo Banco Central. Quais são as principais diferenças entre trabalhar no setor público e no setor privado?*

O setor público tem uma grande vantagem: você sente que está trabalhando pelo seu país. Não está trabalhando para ficar mais rico. Lembro-me de que, certa vez, as passagens dos meus filhos de São Paulo para Brasília saíram tão caras quanto meu salário mensal. Por outro lado, é um prazer enorme. Todas as suas lutas, tudo o que está fazendo não é nada para você. Desabridamente, segue-se em frente. O setor público dá um prazer muito grande. Já no setor privado, constrói-se mais livremente, tem-se mais liberdade para fazer e acontecer. Em todas as atividades que desenvolvi, sempre tive razoável liberdade.

Na presidência do Banco Central, tem-se que ter uma disposição política maior. Não era possível permanecer apenas como técnico. Ser presidente do Banco Central é algo muito importante, tem-se que estar disposto a enfrentar politicamente várias questões.

*Houve algum embate político marcante?*

Assim que assumi o Banco Central, [assim que] sentei-me na cadeira, recebi indicação de alguém para ocupar uma Diretoria. Pensei em ir para casa, mas liguei para o Sayad, que já estava no governo há mais tempo. Eu não podia aceitar indicar pessoas nas quais não confiasse. Especialmente porque a pessoa indicada não tinha capacidade técnica. O Sayad me ajudou a conduzir essa situação. Liguei para o político que havia feito a indicação e disse que não poderia aceitar, pois quem estava ocupando a posição era muito bom tecnicamente e estava fazendo as coisas de maneira correta. Ele argumentou que havia diversas coisas erradas, mas não quis me dizer o que era. Ficou por isso mesmo.

# Índice Onomástico

## A

AGUIAR, Amador	9, 19, 22, 33, 47
ALMEIDA, Galdino de	19
ARIDA, Persio	10, 27, 28, 31, 41, 43, 44, 47

## B

BACHA, Edmar Lisboa	42, 43
BATISTA JÚNIOR, Paulo Nogueira	44
BELLUZZO, Luiz Gonzaga	42
BITTENCOURT, Clemente Mariani	18
BRACHER, Candido	17
BRANDÃO, Lázaro de Mello	19

## C

CARDOSO, Fernando Henrique	40
CASTELO BRANCO, Roberto	30, 35

## D

DELFIN NETTO, Antônio	23, 24
DUTRA, Eurico Gaspar	18

## F

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves	16
FIGUEIREDO, João Baptista de Oliveira	10, 21, 23
FUNARO, Dílson Domingos	10, 28, 29, 39, 44

## G

GEISEL, Ernesto Beckmann	10, 19, 21, 22, 39
GROS, Francisco Roberto André	33, 37

## K

KAFKA, Alexandre	11, 23
------------------	--------

## L

LACERDA, Carlos Frederico Werneck de	48
LEMGRUBER, Antônio Carlos Braga	30, 32, 34, 35, 37
LIRA, Paulo Hortêncio Pereira	9, 20, 24
LOPES, Francisco Lafayette de Padua (Chico Lopes)	43

## M

MARTINEZ, Antônio Beltran	11, 47
MÉDICI, Emílio Garrastazu	19
MELO, João Manuel Cardoso de	42, 44
MURAD JÚNIOR, Jorge Francisco	45

## N

NAKANO, Yoshiaki	43
NOGUEIRA, José da Silva	19

## O

OLIVEIRA, Fernando Milliet	44
----------------------------	----

## P

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser	43, 44
PINHEIRO NETO, José Martins	9, 15, 16, 17, 18

## Q

QUADROS, Jânio da Silva	18
-------------------------	----

## R

RESENDE, André Pinheiro de Lara	10, 28, 41
---------------------------------	------------

## S

SARNEY, José (José Ribamar Ferreira de Araújo Costa)	9, 39, 42, 46
SIMONSEN, Mário Henrique	20
SAYAD, João	28, 29, 42, 49







**BANCO CENTRAL  
DO BRASIL**

**O SETOR PÚBLICO TEM UMA GRANDE VANTAGEM:**

you feel that you are working for your country. You are not working to get richer. (...) it is a huge pleasure. All your struggles, everything that you are doing is not for you. Disabridamente, segue-se em frente. (...) Já no setor privado, constrói-se mais livremente, tem-se mais liberdade para fazer e acontecer. Em todas as atividades que desenvolvi, sempre tive razoável liberdade.

**FERNÃO CARLOS BOTELHO BRACHER**

Ex-Presidente do  
Banco Central do Brasil