

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

XIII

**Fernando Milliet
de Oliveira**

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

Brasília • 2019

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

XIII

**Fernando Milliet
de Oliveira**

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do
Banco Central do Brasil – v. 13

Banco Central do Brasil

Fernando Milliet de Oliveira / Banco Central do Brasil – Brasília :
Banco Central do Brasil, 2019.

66 p. ; 23 cm – (Coleção História Contada do Banco Central do
Brasil; v. 13)

I. Banco Central do Brasil – História. II. Entrevista. III. Oliveira,
Fernando Milliet de. 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

Fernando Milliet de Oliveira assumiu a presidência do Banco Central do Brasil (BCB) em maio de 1987, permanecendo até março de 1988.

Nascido em São Paulo, em 1942, graduou-se em administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) e seguiu para os Estados Unidos para aperfeiçoar-se. Buscou cursos que formassem professores, pois queria tornar-se professor na FGV-SP. Coursou a *Michigan State University* e, em seguida, entrou em um programa para docentes estrangeiros na Universidade de Harvard.

Quando retornou, participou de uma seleção e, em 1968, começou a dar aulas na FGV, mas também trabalhava na empresa de seu pai e no Banco do Comércio e Indústria de São Paulo (Comind), onde, a partir de 1970, foi diretor da seguradora do conglomerado. Na gestão de Paulo Egydio como governador de São Paulo, Milliet atuou na área de recursos humanos daquele estado. A experiência foi muito rica, tendo contribuído para desenvolvimentos nas áreas tributária, previdenciária e habitacional. Após sua saída da secretaria de administração, dedicou-se à empresa Soma Seguros, que havia criado juntamente com sócios.

Em 1983, Luiz Carlos Bresser Pereira tornou-se presidente do Banco do Estado de São Paulo (Banespa) e convidou Milliet para a vice-presidência da instituição. Naquele momento, o país estava em recessão, com altos índices de desemprego, e havia grande inadimplência por parte das empresas estatais. Essa inadimplência atingia o Banespa, grande financiador das empresas públicas, em um momento em que o cenário internacional apresentava taxas de juros elevadas e oferta de crédito escassa. O quadro era bastante desafiador.

Fernando Milliet assumiu a presidência do Banco Central pouco tempo depois da suspensão temporária dos pagamentos de juros

incidentes sobre a dívida bancária de médio e longo prazos com o exterior. O país, que havia recentemente implementado os planos Cruzado e Cruzado II sem sucesso em estabilizar de forma perene a inflação e a atividade econômica, voltava a conviver com uma rápida aceleração de preços e, conseqüentemente, com todas as dificuldades que o processo provoca. Em 12 de junho de 1987, foi lançado o Plano Bresser, um novo plano de estabilização que tinha como premissa controlar a inflação por meio da criação de uma moeda indexada, que mais tarde seria substituída por uma nova moeda estável, de modo a alcançar o equilíbrio dos preços relativos e, com isso, eliminar a memória inflacionária. Para que o Plano desse certo, contudo, era necessário que o *deficit* público estivesse sob controle quando a nova moeda entrasse em vigor. O ajuste fiscal necessário, contudo, não foi realizado, e o Plano Bresser não apresentou os resultados esperados.

A renegociação da dívida externa também era um tema permanente, especialmente porque as condições do período restringiam o acesso do país aos capitais internacionais. O ministro Bresser propôs um desconto da dívida para viabilizar seu equacionamento. Naquele momento, a proposta não foi sequer discutida. Milliet ainda trabalhou no sentido de converter a dívida externa em pagamentos escalonados, mas, no momento que considerou que não obteria mais avanços em seu equacionamento, decidiu por sair do Banco Central.

Fernando Milliet concedeu entrevista à equipe do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC/FGV), no âmbito do *Projeto Memória do Banco Central do Brasil*, em 11 de fevereiro de 2016. A entrevista foi transcrita e submetida a processo de edição por parte da equipe envolvida e de revisão pelo entrevistado nos primeiros meses de 2018, buscando-se incrementar sua transparência e clareza, mas mantendo-a fiel à narrativa, transformando-a no volume que compõe a *Coleção História Contada do Banco Central do Brasil*.

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.

Sumário

Introdução, 9

Capítulo 1: Juventude e Formação, 15

Capítulo 2: A Vida nos Estados Unidos: *baby-boomers* na faculdade, a Guerra do Vietnã e a questão racial, 19

Capítulo 3: De Volta ao Brasil: docência e início de carreira, 23

Capítulo 4: A Experiência no Governo do Estado de São Paulo, 25

Capítulo 5: O Empresário e a Crise do Petróleo, 30

Fotos, 33

Capítulo 6: No Banco do Estado de São Paulo, 41

Capítulo 7: No Banco Central, 48

Capítulo 8: A Constituinte, 56

Capítulo 9: A Autonomia do Banco Central, 59

Índice Onomástico, 62

Capítulo 1

Juventude e Formação

Gostaríamos de conhecer um pouco da sua história familiar. Onde o senhor nasceu?

Nasci em São Paulo. Minha mãe era do Rio de Janeiro. Meu pai, Eduardo Sabino de Oliveira, era engenheiro da [Escola] Politécnica [da Universidade de São Paulo] e ganhou uma bolsa de estudos quando se formou, pouco antes da crise de 1929, para estudar motores a explosão na Europa. Quando voltou, no auge da crise, já sabia que o álcool poderia substituir a gasolina, total ou parcialmente, e que o Brasil precisava substituir importações.

Ele se tornou um defensor dessas ideias e realizava palestras sobre o assunto, o que chamou a atenção do governo, que se interessou pelo projeto. Por isso, ele foi para o Rio de Janeiro, onde estudou e trabalhou no Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Fez experiências para adaptar o motor à gasolina para receber álcool, para saber o percentual de álcool que se poderia misturar à gasolina e realizou também alguns testes com carros totalmente a álcool. Pouco tempo depois, ele conseguiu uma entrevista com o presidente Getúlio Vargas, na qual propôs que se baixasse um decreto determinando que se misturasse álcool na gasolina. Desde 1930 ou 1931, o Brasil mistura álcool à gasolina regularmente. Pouco antes de falecer, meu pai foi homenageado pela indústria automobilística pela contribuição para a adoção do álcool como combustível e para o desenvolvimento do motor a álcool, que tornou possível o programa Proálcool.

É curioso que meu pai tenha iniciado sua carreira em 1929 em um período de crise mundial e de balanço de pagamentos, e eu tenha iniciado minha atuação no Banco Central também num tempo de crise econômica e de balanço de pagamentos.

Quando nasci, meu pai trabalhava na Companhia Nitro Química Brasileira. No começo, morávamos em uma casa ao lado da fábrica, em São Miguel Paulista [SP]. Depois, nos transferimos para São Paulo. Fiz o curso primário, hoje denominado de curso fundamental, na Escola Elvira Brandão; e o colegial [ensino médio], no Colégio Santa Cruz. Cursei a Faculdade de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV-SP). Quando estava para me formar, minha intenção era estudar Administração Pública na França, na *École Nationale d'Administration* (ENA), mas acabei mudando de ideia e fui estudar Administração de Empresas nos Estados Unidos. Meu objetivo era ser professor da FGV. Na época, a Fundação tinha um convênio com a *Michigan State University* para formar seus professores. Então, fui para Michigan e estudei lá por um ano. Estando lá, descobri que havia um programa para docentes estrangeiros em Harvard. Pedi transferência para esse programa e estudei mais um ano em Harvard. Voltei ao Brasil em 1967, prestei concurso e, em 1968, comecei a dar aulas na FGV.

Por que exatamente o senhor decidiu não ir para a França?

Eu me casei com vinte anos, no fim do segundo ano da faculdade. Estudei Administração de Empresas, mas me interessava por problemas nacionais, pensava em trabalhar na Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) ou ocupar algum cargo no governo, voltado para questões de desenvolvimento econômico. Cheguei a tentar cursar uma segunda faculdade, de Economia, mas casado e trabalhando, fazer duas faculdades não foi possível.

Então, já tendo um bacharelado em Administração de Empresas, me motivava uma pós-graduação em Administração Pública, e a ENA era a escola que tinha fama de formar quadros muito qualificados.

Quando estava no terceiro ano da faculdade, queria me candidatar à presidência do Centro Acadêmico, mas meu colega Eduardo Suplicy também era candidato. Acabamos decidindo que ele iria para o Centro Acadêmico e que eu tentaria um cargo na União Estadual dos Estudantes (UEE). Contudo, o Partidão [Partido Comunista] achou que eu fosse ligado à Ação Popular (AP) – grupo político de

origem cristã – e vetou meu nome. Como eu tinha o apoio de muitas bancadas, me nomearam para assessor de uma vice-presidência. Estava nesse cargo quando os militares assumiram o poder em março de 1964.

No começo, parecia que poderia haver espaço para uma ação política limitada. Fiz parte de um movimento em que inúmeros partidos pretendiam se unir ao maior deles – o Partido Democrata Cristão (PDC) – e formar um partido de esquerda que satisfizesse as condições exigidas pela nova lei. Estive em um Congresso da Democracia Cristã, em Berlim, em 1965, e, antes de voltar ao Brasil, estive também na França, procurando saber como fazer o curso da ENA.

Mas o regime foi endurecendo e acabaram dissolvendo todos os partidos e criando apenas dois: a Aliança Renovadora Nacional (Arena) e o Movimento Democrático Brasileiro (MDB). À medida que esse endurecimento foi ficando evidente – e como eu não queria servir à ditadura –, resolvi seguir a carreira docente como professor da FGV e fazer uma pós-graduação em Administração de Empresas nos Estados Unidos.

Como era o clima na FGV nessa época?

Era bem dividido. Alguns colegas de estudo eram a favor do regime militar que se estabelecia no Brasil, outros eram contra. O Eduardo Suplicy, para citar um deles que é bem conhecido, era um dos que eram contrários. Eu também era contrário.

Eu me lembro de ter sido escolhido o orador em nossa formatura e, como paraninfo, a turma escolheu o general Edmundo Macedo Soares, que depois foi ministro do governo militar.¹ Em meu discurso, apontei as dificuldades econômicas do Brasil. Nessa época, o clima de radicalização era muito grande. O general Macedo Soares abandonou seu discurso para rebater o meu. O curioso é que entrevistei diversas pessoas para preparar minha fala e uma delas foi o próprio general que, apesar de não ter me recebido, autorizou que eu mandasse as perguntas por escrito, e ele respondeu também por escrito. Algumas

¹ Entre outras atuações, Edmundo Macedo Soares foi ministro da Indústria e Comércio, de 1967 a 1969, durante o governo do general Artur da Costa e Silva.

das informações que ele criticou no meu discurso me foram dadas por ele próprio.

Naquela época, o tom do discurso era mais importante do que o conteúdo. Embora fosse um pronunciamento com o qual acredito que, mais tarde, [Antônio] Delfim Netto seria capaz de concordar, naquele momento foi considerado uma contestação. Familiares de colegas meus vaiaram minha fala. Depois que o Macedo Soares criticou, as pessoas sentiram-se à vontade para vaiar o orador. Um dos meus colegas veio me dizer que, depois da cerimônia, o pai dele, que era um empresário, lhe disse que o meu discurso estava correto. Mas, no dia da formatura, sua mulher me vaiou. Enfim, a radicalização era muito grande, e a racionalidade muito baixa.

Capítulo 2

A Vida nos Estados Unidos: *baby-boomers* nas faculdades, a Guerra do Vietnã e a questão racial

Imediatamente após concluir a faculdade, o senhor foi fazer pós-graduação nos Estados Unidos?

Eu me graduei em dezembro de 1964 e fui para Michigan no final de 1965. Trabalhei por um ano em uma empresa têxtil, de propriedade de meu pai, em Osasco. Depois, fui com minha mulher e um filho para os Estados Unidos. Voltei com quase dois filhos, pois minha filha nasceu vinte dias depois de chegarmos ao Brasil.

Nos Estados Unidos, estudei inicialmente na *Michigan State University*, na cidade de East Lansing. A FGV tinha um convênio com essa universidade para formar os professores da Fundação. Era um curso de mestrado em Administração de Empresas. Fui com financiamento pessoal mesmo, porque ainda não pertencia ao quadro de professores da FGV e, por isso, não tive bolsa. Economizei durante alguns anos para poder estudar no exterior.

Da Michigan State University foi para Harvard?

Correto. Fiquei sabendo que Harvard oferecia um programa para docentes estrangeiros, com duração de um ano, e me transferi para lá.

Em Harvard, é utilizado um método de estudo por meio de leituras em casa e discussão de casos em sala de aula [*case study*]. Como fiz um programa para docentes, em alguns cursos se estudava como lecionar por esse método. Então, quando dávamos aula nesse curso, a aula era gravada e apresentada para a turma para que cada um avaliasse onde errou, onde acertou. Havia um processo de aprendizado a partir do qual era possível perceber que os objetivos acadêmicos que conseguíamos atingir eram mais avançados do que os que atingíamos no Brasil. A FGV

já tinha um curso muito bom, mas o que se conseguia em Harvard era bem melhor. E o curso de Harvard era considerado particularmente bom para praticantes, pois o método do estudo de caso qualificava muito os alunos para lidar com problemas práticos.

O senhor e sua família se adaptaram bem aos Estados Unidos?

Nós éramos muito jovens e, em Michigan, eu e minha mulher fizemos cursos de mestrado – o dela foi realizado em Artes. A adaptação foi, em geral, tranquila. Disseram-me que os estudantes casados se adaptavam melhor do que os solteiros.

Eu estranhei o fato de, nos Estados Unidos, haver pouco contato entre os alunos. No Brasil, os estudantes têm uma relação muito mais intensa com seus colegas, discutem questões políticas, sociais, ideias. Nos Estados Unidos, tive pouco contato com os colegas.

Eu não morava nos dormitórios e, por isso, não participava do dia a dia, digamos assim, da vida social dos estudantes americanos. Morava em um bairro de estudantes casados, em um apartamento de dois quartos. Ao nosso lado, morava um americano que, quando terminou o curso, foi dar aulas na própria *Michigan State* e, por isso, continuaria a morar ali mesmo, em East Lansing. Durante alguns meses, nos ajudávamos mutuamente, um tomava conta do filho do outro se precisasse sair, por exemplo. Então, parecia haver uma amizade. Em um belo dia, era um sábado, estávamos em casa e sabíamos que eles estavam se mudando, mas, quando fomos ver, o apartamento já estava fechado. Sequer se despediram de nós. Você percebe que há um pragmatismo muito grande nos americanos, ou seja, se somos colegas, vamos nos ajudar, mas não existe amizade. Também não sei o quanto disso acontecia por sermos estrangeiros.

Havia alguns estrangeiros em Michigan e especialmente em Harvard, onde há uma política de receber alguns alunos de outros países para enriquecer os debates em sala de aula. Mas, na época, ao mesmo tempo em que alguns casais convidavam estrangeiros para o *Thanksgiving*, que é como um Natal para os americanos, havia um certo mal-estar com eles, especialmente com os latino-americanos. Por exemplo, nós frequentávamos uma igreja católica e logo me disseram que seria

escalado para tomar conta das crianças, já que tinha um filho. No dia em que fui escalado, também estava lá um americano que era casado com uma peruana. Nesse dia, praticamente não deixaram nenhuma criança conosco na área de entretenimento. Todas as crianças americanas foram à missa, só ficaram os filhos de estrangeiros.

O presidente era o Lyndon Johnson e a situação estava bastante tensa entre negros e brancos. Houve quebra-quebra em várias cidades. Foi um período difícil para os americanos, justamente por terem que aceitar essa transformação.

O senhor saiu do Brasil em um momento difícil do ponto de vista político e chegou aos Estados Unidos com toda essa agitação. Como foi essa experiência?

Não sei bem o que posso dizer a respeito. Era o tempo que se vivia na época. No Brasil, os militares tomaram o poder, o que também aconteceu em outros países da América Latina, prenunciando um período muito difícil para nós, como de fato foi.

Mas havia muitos fatos ou tendências novas. Os *baby-boomers* estavam cursando uma universidade; a juventude estava adquirindo um peso maior que o usual. O uso da pílula anticoncepcional contribuía para uma liberação sexual desconhecida até então. Nos Estados Unidos, começava a haver divergências em relação à Guerra do Vietnã, e, acima de tudo, cresciam as lutas contra a discriminação racial. Tudo isso se intensificou nos anos após o nosso retorno ao Brasil, mas já fazia parte do cenário da sociedade americana quando moramos lá.

Eu fui para os Estados Unidos com sentimentos contraditórios sobre aquele país. Era um país democrático, a potência mais desenvolvida do mundo em termos econômicos, sociais e tecnológicos, mas seu povo tem muito pouco escrúpulo ao defender seus interesses políticos, comerciais ou militares. Não sei se algum país tem menos escrúpulos do que eles, mas, para mim, com 24 anos, esta constatação ainda chocava.

Uma das coisas que me decepcionou com a *Michigan State*, e que me fez procurar outra universidade para a qual pudesse me transferir, é que havia sido publicado um artigo na revista da escola de jornalismo

da universidade, mostrando que a Faculdade de Polícia da Michigan executou programas de espionagem no Vietnã. O artigo descrevia como ocorreu, para que serviu e a capa, inclusive, era a Madame Nu, mulher do ditador do Vietnam, com o uniforme da faculdade. Sabíamos que essa mesma escola de polícia teve convênios com o estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, pouco antes do golpe de 1964.

Comecei a procurar uma universidade para me transferir quando soube do programa da *Harvard Business School* para docentes estrangeiros, para o qual me transferi e onde estudei por mais um ano.

Quando voltei para o Brasil, o regime militar estava se tornando mais repressor. Houve uma minoria que foi para a clandestinidade, que se opôs ao regime de forma mais agressiva. Até então, havia um certo romantismo por parte da esquerda, que se provou insustentável. Foi um período bem difícil.

De Volta ao Brasil: docência e início de carreira

Quais eram suas perspectivas ao voltar para o Brasil?

Voltei ao Brasil no segundo semestre de 1967. Prestei concurso e fui nomeado professor da FGV no final daquele ano.

Pouco antes de ir para os Estados Unidos, tive a oportunidade de conhecer a diretoria do Comind da qual meu avô, na época já falecido há muito tempo, tinha participado anteriormente. Quando fui comprar dólares para a viagem, estava acontecendo uma festa de Natal no Banco, e o Teodoro Quartim Barbosa, presidente do banco, me perguntou o que eu ia fazer nos Estados Unidos. Ele tinha um pequeno distintivo do banco na lapela e disse: “Quando você voltar, quero botar um distintivo desses em você”. Aquilo me atormentou durante toda a viagem, porque meu projeto não era trabalhar em banco, muito menos no começo de carreira. Sempre achei que banqueiro era um negócio para a maturidade na melhor das hipóteses. Realmente, não era a minha ideia. Ficaria muito mais interessado se recebesse um convite para trabalhar na Sudene, por exemplo. Mas, quando voltei, me chamaram e me ofereceram um emprego muito bom no Comind. A FGV me contratara para um emprego também muito bom, mas com péssima remuneração. Eu seria professor em tempo parcial, com metade da carga horária de um professor em tempo integral. Ganharia menos do que a secretária do departamento. Então, a tentação de aceitar um emprego bem remunerado foi grande. Durante três anos, tive três empregos: trabalhava na empresa do meu pai, dava aulas na FGV e trabalhava no banco. Depois de três anos, me desliguei da empresa do meu pai e também precisei me desligar da FGV, porque não conseguia mais conciliar tudo.

Como foi sua primeira experiência profissional fora do país?

Em 1968, surgiu um impasse entre os Estados Unidos e o Brasil sobre o café solúvel. Naquela época, havia um confisco sobre a exportação de café em grãos – para evitar que a cotação caísse – que não incidia sobre o café solúvel, um mercado incipiente de apenas US\$20 milhões por ano. Conquanto os americanos fossem livres para produzir café solúvel no Brasil – e o faziam –, queriam que o confisco incidisse também sobre o café solúvel.

Como professor da FGV, fui convidado a assessorar a delegação brasileira na junta arbitral que se instalou na Organização Internacional do Café (OIC), pois se entendia que os custos industriais em um regime inflacionário seriam parte do debate, o que de fato ocorreu.

A junta arbitral teria que chegar a uma conclusão: um dos lados deveria ser reconhecido como estando correto. O embaixador da Suécia, Bengt Odeval, era o árbitro. Na verdade, essas juntas arbitrais têm um árbitro indicado por país – que é um advogado mal disfarçado daquele país – que, no nosso caso, era o Paulo Egydio Martins; e um árbitro para desempatar, que é quem, de fato, resolve a questão. Mas o embaixador sueco conseguiu o prodígio de dizer que, em matéria de café, o Brasil era tão importante quanto os Estados Unidos, e que os países deveriam chegar a um acordo entre si. E não deu veredicto algum.

Foi durante a arbitragem que o senhor conheceu o Paulo Egydio?

Nos conhecemos bem antes disso. Tenho uma amizade muito antiga com o Paulo Egydio, desde antes de me casar. Ele é casado com uma prima da minha primeira mulher.

Seu primeiro emprego no setor público foi como assessor dele em 1975?

Sim. Paulo Egydio era um dos sócios do Comind, onde trabalhei desde 1967. E, desde 1970, ocupei uma diretoria da seguradora do Comind, da qual ele era presidente.

A Experiência no Governo do Estado de São Paulo

Quando Paulo Egydio assumiu o cargo de governador do estado de São Paulo, eu continuei no Comind. Mas, em meados de 1975, ele me convidou para trabalhar no governo. Ele já era governador fazia algum tempo. O convite me surpreendeu. Eu achava que, pela minha formação, trabalharia com algo relacionado à área de finanças, mas ele me pediu para estudar os problemas de recursos humanos do estado e sua legislação. Nunca havia trabalhado com o assunto, não entendia do tema. Então, ele disse: “Quem entende não está resolvendo. Então, quem sabe se você resolve?”. Houve essa primeira entrevista com ele e, depois, conversei com o Jorge Wilhelm, que era secretário de planejamento. E o Jorge, que eu pouco conhecia e tornou-se muito amigo, me disse que “essa é uma tarefa que só se pede para um amigo, porque um inimigo não aceitaria”. Realmente, não era uma tarefa fácil lidar com os problemas de recursos humanos do estado. Mas entrevistei muitas pessoas que conheciam profundamente o assunto, formei uma pequena equipe muito qualificada e idealista, que operava na Fundação de Desenvolvimento Administrativo (Fundap), e também fui enormemente ajudado por inúmeros funcionários de carreira. Com essa ajuda, foi possível fazer um trabalho útil, com características inovadoras para a época e regularizar a condição de emprego de cerca de 200.000 temporários em situação irregular, sem direito a aposentadoria e outros benefícios.

Isso aconteceu em 1978?

O estudo e o projeto foram realizados em cerca de dois anos e meio, e utilizamos uma abordagem inovadora para a época. Seguindo uma série de entrevistas com funcionários da área, estudamos a legislação e contratamos uma empresa de pesquisa para conhecer melhor as condições de trabalho e os valores dos funcionários públicos e comparamos com iguais condições no setor privado. Avaliamos como

a estabilidade de emprego e o fato de os funcionários poderem ser punidos pelo descumprimento de leis ou normas, mas dificilmente por ineficiência, afetam a confiança e a autoestima dos funcionários.

Queria que fosse um projeto negociado, com muita participação dos funcionários. Quando disse que iria estabelecer a escala salarial após a realização de uma pesquisa junto aos próprios funcionários, alguns secretários acharam que eu era louco ou muito imprudente. Em 1978, o projeto foi para a Assembleia, onde a oposição do MDB tinha a maioria; mas houve uma negociação intensa e séria e, após algumas madrugadas em tratativas, o projeto foi aprovado por unanimidade, transformando-se na Lei Complementar 180, de 12 de maio de 1978.

Isso foi no último ano de mandato do governador Paulo Egydio Martins. Ele me nomeou secretário de Administração e teve a gentileza de declarar publicamente que a secretaria deixava de ser política e passava a ser eminentemente técnica e, de fato, ninguém me pediu para me filiar à Arena, nem para fazer contribuições, nomeações ou outras iniciativas políticas.

Mas, poucos meses depois de aprovado o projeto, tivemos a primeira greve de funcionários públicos desde a instituição do regime militar em 1964. Essa greve aconteceu no Hospital dos Servidores, subordinado à Secretaria de Administração, e no Hospital das Clínicas. O presidente Ernesto Geisel queria que a greve fosse resolvida com uma ação policial, mas o governador Paulo Egydio resistiu e fomos para uma negociação.

Quatorze anos de repressão fazem as partes perderem a prática de uma negociação.

O Murilo Macedo foi secretário da Fazenda do Paulo Egydio e, no último ano, deixou o governo do estado para assumir o Ministério do Trabalho. Nesse cargo, determinou a prisão de um jovem sindicalista, o Lula [Luis Inácio da Silva]. Mas o governo de São Paulo enfrentou a primeira greve no serviço público e saiu dela por meio de uma negociação e sem nenhuma prisão.

O que não quer dizer que tudo foi fácil. Quando as lideranças mais radicais ameaçaram sair do Hospital das Clínicas para paralisar o Hospital Emílio Ribas – o único hospital de isolamento de São Paulo –, houve um momento de grande tensão, e a cavalaria da Polícia Militar se pôs na frente do Hospital das Clínicas e ameaçava invadir a assembleia dos médicos. Os antecedentes de um ato na PUC [Pontifícia Universidade Católica] eram péssimos, mas, por sorte, o coronel Erasmo Dias tinha se licenciado e a Secretaria de Segurança estava a cargo de outro coronel, bem mais ponderado.

Os médicos desistiram de paralisar o Emílio Ribas e pediram que eu negociasse a saída da cavalaria, mas não aceitei. Os mais radicais quase partiram para uma medida de sérias consequências. A cavalaria não ia invadir, mas também não iria se retirar.

Um movimento como o que depôs o presidente da República em 1964 e instalou um regime de exceção pode-se saber como começa, mas é difícil saber como acaba, em quanto tempo e a que custo.

O senhor teve outras experiências no governo do estado em 1978?

Em termos tributários, lembro que o orçamento de pessoal do estado de São Paulo era muito grande. Paulo Egydio repetia que era o terceiro orçamento de governo do Brasil, depois do governo federal e do governo do estado de São Paulo. Estando no governo, as preocupações com o orçamento público eram constantes.

Nessa época, eu observei que, curiosamente, as multinacionais instaladas no Brasil pagavam menos imposto de renda como percentagem do faturamento. Elas eram provavelmente mais eficientes e capitalizadas do que as empresas nacionais, mas, como multinacionais vendem e compram de suas filiais no mundo inteiro, podem realizar o lucro onde for mais conveniente.

Verifiquei que, se tivéssemos parte da carga tributária – que seria mantida no mesmo montante – das empresas na forma de um imposto sobre os ativos,² as empresas multinacionais contribuiriam

2 Embora modesta, já houve tributação sobre ativos das empresas no passado.

um pouco mais do que as nacionais, provavelmente refletindo sua melhor administração, tecnologia e eficiência do capital.

Algumas pessoas com quem discuti essas ideias achavam um absurdo uma empresa pagar impostos mesmo sem ser lucrativa, mas eu ponderava que seria um tributo bem capitalista, que integraria o custo de capital das empresas, como os juros e dividendos. Essas ideias voltaram a ser discutidas quando eu estive no Banco Central.

Relativamente a experiências no *front* previdenciário, entre as atribuições da Secretaria de Administração estava a condução da política previdenciária do governo, parte da qual estava a cargo do Instituto de Previdência do Estado de São Paulo (Ipesp).

Com a colaboração de Gerhard Dutzman, um excelente atuário que eu conhecia do mercado segurador, e do Wadico Bucchi, na época um assessor que trouxe para o Ipesp, fizemos um estudo sobre a previsão das despesas do estado com a previdência dos funcionários. A situação prometia se tornar bem grave e sugeria que a previdência nacional teria sérios problemas no futuro. Levei o estudo ao governador Paulo Egydio que sugeriu que eu o levasse ao ministro da Previdência. Para minha surpresa, o ministro confirmou minhas expectativas e preocupações. Quando perguntei se não se podia fazer nada a respeito ele me disse: “Mas quem tem coragem de mexer nisso?”.

De fato, alguns problemas nacionais são mais complexos de se resolverem politicamente do que de se preverem atuarialmente. Problemas debatidos em 1978 ainda são desafios atuais, 40 anos depois.

No âmbito habitacional, também tive experiências interessantes. O Ipesp tinha que pagar as pensões por morte ou invalidez dos funcionários públicos de São Paulo. Para tanto, possuía uma carteira hipotecária cujas prestações estariam ajustadas para custear as indenizações previdenciárias. E, frequentemente, esses empréstimos hipotecários seguiam critérios políticos.

Elaborou-se, então, um estudo atuarial, dividiu-se a carteira em cinco faixas de igual valor, para funcionários com diferentes níveis de renda. Os juros diferiam dos praticados pelo Banco Nacional de Habitação (BNH). Para os funcionários de menor renda, os níveis de juros eram

bem mais baixos. Para estes, a prestação alcançava valor pouco acima da metade do que pagariam em um empréstimo correspondente no BNH. Ainda assim, sempre se mantinha a remuneração do Ipesp em perfeito equilíbrio atuarial.

Quando eu era diretor do Comind, a diretoria resolveu que algumas operações subsidiadas pelo governo para financiar a casa própria para a população de baixa renda não eram do interesse da instituição pois o risco e o custo da operacionalização não compensavam. O setor público oferece oportunidades de se fazer um trabalho socialmente útil que dificilmente se encontra fora dele.

Essa posição no governo de São Paulo foi o primeiro cargo público que ocupei.

Capítulo 5

O Empresário e a Crise do Petróleo

Depois das eleições de 1978 e após sua saída da secretaria, o que o senhor fez?

Aproveitando minha experiência como diretor de uma seguradora, montei com sócios uma pequena empresa na área de seguros, a Soma Seguros, ainda durante o governo do Paulo Egydio, e resolvi me dedicar a ela, o que fiz até 2004, embora até 1982 tenha sido minha principal ocupação.

Mas o país e o mundo enfrentavam grandes desafios. A crise do petróleo teve um impacto expressivo na economia e nas finanças de quase todos os países.

Com a crise do petróleo na década de 1970, o excedente dos países exportadores aplicado no mercado de eurodólares, sem compulsório ou reservas, gerou um enorme excesso de liquidez. Os empréstimos realizados em Libor³ acrescidos de algum percentual, apresentavam taxas menores do que a inflação da moeda em que eram contratados. No início, houve um aumento da inflação em boa parte das moedas fortes (em 1980, a inflação dos Estados Unidos chegou a 12,5% ao ano).

Os países ricos não se endividaram, mas os países em desenvolvimento ficaram muito tentados a tomar empréstimos externos a taxas tão convenientes. Os empréstimos destinavam-se a projetos de longa maturação, mas eram contratados por prazos relativamente curtos porque eram os prazos que os bancos conseguiam captar. E como os bancos estavam buscando agressivamente tomadores, asseguravam que os tomadores contratariam por prazos curtos, mas as operações seriam refinanciadas nos vencimentos, adequando assim o financiamento por prazos longos.

3 *London Interbank Offered Rate* (Libor), taxa utilizada como referência para negociações no mercado financeiro internacional. Ela expressa a taxa de juros média praticada em operações entre bancos internacionais que operam na praça de Londres.

Para evitar uma forte recessão, o governo Geisel apostou em um projeto de crescimento baseado em financiamento externo para cobrir o custo do petróleo importado e em um novo ciclo de substituição de importações para restabelecer o equilíbrio do balanço de pagamentos. Essa estratégia poderia dar certo, se tudo o mais também desse.

Na época, a maior parte das pessoas não avaliava a magnitude do problema. Eu estava na Diretoria Financeira do Comind e o professor Adroaldo Moura da Silva, que depois tornou-se diretor do Banco do Brasil, nos prestava assessoria. Como o ministro Mário Henrique Simonsen liberou a divulgação de dados econômicos e da balança de pagamentos que, até então, eram reservados, resolvemos verificar quanto o Brasil teria que contratar em financiamentos externos para reequilibrar o balanço de pagamentos. Constatamos que era fácil o país se inviabilizar. Mesmo supondo que o Proálcool fosse bem-sucedido, que as novas plantas de insumos básicos não atrasassem para entrar em operação e quase todos os projetos avançassem conforme o planejado, a dívida ainda teria que crescer muito para equilibrar o balanço de pagamentos.

Quando relatei em uma reunião no Comind que não havia possibilidade de a dívida se estabilizar em menos de US\$40 bilhões, os diretores não me levaram a sério: “Não há nenhuma hipótese de alguém financiar esse montante para o Brasil”. Mandei o estudo também ao Fernão Bracher, então diretor da Área Externa do Banco Central, que chegou a fazer menção a ele em conversa posterior.

Seus principais patronos no setor público foram Paulo Egydio e [Luiz Carlos] Bresser [Pereira]?

O [André Franco] Montoro também. Eu me aproximei do Montoro no início do regime militar. Houve um projeto do governo que exigia um mínimo de filiados para um partido existir. Por esse projeto estava assegurada a continuação da União Democrática Nacional (UDN); do Partido Trabalhista Brasileiro (PTB); do Partido Social Democrata (PSD), provavelmente; do Partido Social Progressista (PSP), do Adhemar de Barros, governador de São Paulo; e, talvez, de mais um, o PDC, caso conseguisse novos filiados e atraísse filiados

de outros partidos menores. Nessa época, trabalhei para o PDC na tentativa de conseguir filiados. Viajei pelo interior, fiz palestras em faculdades, além de outras atividades.

Não adiantou, porque, com o AI-2,⁴ todos os partidos foram extintos. Mas, nesse período, me aproximei do Montoro e do pessoal do PDC, como Paulo de Tarso, Chopin Tavares de Lima e Plínio de Arruda Sampaio. Pouco depois do AI-2, fui estudar nos Estados Unidos e fiquei fora até 1967.

O Paulo Egydio, com quem tenho uma amizade muito grande e antiga, eu já conhecia há muito tempo.

O Bresser eu conhecia por meio de amigos em comum, mas estreitamos contato quando fui professor na FGV, onde ele também lecionava, tendo sido diretor da pós-graduação.

4 O Ato Institucional 2 (AI 2), editado pelo presidente Humberto de Alencar Castelo Branco em 1965, decretou o fim dos partidos políticos existentes e estabeleceu um sistema bipartidário. A Arena era o partido de apoio à ditadura, e o MDB reunia a oposição parlamentar.



Cumprimentando Wadico Bucchi quando de sua posse como presidente do Banco Central do Brasil. Brasília, sem data



Evento de comemoração dos vinte anos do Banco Central. Da esquerda para a direita: Paulo Lira, Carlos Brandão, Persio Arida e Fernando Milliet. Brasília, 1985



Evento de comemoração dos vinte anos do Banco Central. Da esquerda para a direita: Persio Arida, Fernando Milliet e Carlos Geraldo Langoni. Brasília, 1985



Assinatura do acordo sindical do Banespa. Da esquerda para a direita: líder sindical, Fernando Milliet, Wadico Bucchi e Zildomar Ribeiro. São Paulo, 1986



Dando posse a Luis Aranha Correa do Lago na Diretoria de Mercado de Capitais (Dimec) e a Wadico Bucchi na Área Bancária (Diban). Da esquerda para a direita: Fernando Milliet, Luis Aranha Correa do Lago e Wadico Bucchi. Brasília, 1987



Em evento no Banco Central do Brasil. Da esquerda para a direita: Lício de Faria, Fernando Milliet, Luís Carlos Bresser Pereira e Wadico Bucchi. Brasília, sem data



Seminário realizado em comemoração aos 40 anos do BC. 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



No evento comemorativo dos 50 anos do BC. Brasília, março de 2015



Encontro de ex-presidentes no evento comemorativo dos 50 anos do BC. Da esquerda para a direita: Paulo César Ximenes, Gustavo Loyola, Wádico Bucchi, Fernando Milliet, Persio Arida, Alexandre Tombini, Carlos Geraldo Langoni, Henrique Meirelles, Ernane Galvêas, Arminio Fraga e Gustavo Franco. Brasília, março de 2015

Capítulo 6

No Banco do Estado de São Paulo

Como ocorreu sua aproximação com o governador Montoro?

Como mencionei, eu já conhecia o governador Montoro fazia muitos anos e fui colega de seu filho, André Montoro Filho, no Colégio Santa Cruz. Posteriormente, após o governo Paulo Egydio, Jorge Wilhelm e eu nos filiamos ao MDB em uma cerimônia presidida pelo Mário Covas.

Quando [André Franco] Montoro foi candidato a governador, participei de alguns grupos de trabalho. Quando da montagem do governo, o Bresser me procurou e disse: “Eu achava que seria secretário da Fazenda e considere seu nome para a presidência do Banespa. Como me convidaram para a presidência do Banespa, lhe convido para ser meu vice”. Ele foi bem simpático com a abordagem. Assim, em 1983, me tornei vice-presidente do Banespa.

E qual era o clima quando do início do governo Montoro?

Eu mencionei que a estratégia econômica do Geisel e do Mário Henrique Simonsen poderia dar certo, se tudo o mais também desse. Mas não foi bem assim.

Ao assumir em 1981, o presidente dos Estados Unidos, Ronald Reagan, se propôs a reduzir o peso do governo na economia. Diminuiu impostos e benefícios sociais e aumentou as despesas militares, em um conjunto de medidas conhecido como *Reaganomics*. Em 1983, adotou um programa radical de defesa que ficou conhecido como *Guerra nas Estrelas*. Ele achava, com razão, que a União Soviética não conseguiria acompanhar investimentos dessa monta, nem encontrar quem financiasse tal programa. Assim, os Estados Unidos, que eram uma nação superavitária e emprestava para o resto do mundo, tornou-se

uma nação deficitária, o maior tomador de recursos internacionais. Para dar uma ideia do efeito destas políticas, a dívida pública dos Estados Unidos aumentou, em oito anos, de cerca de US\$1 trilhão para US\$2,8 trilhões. Nesse contexto, Paul Volcker, presidente do *Federal Reserve* (Fed) – o banco central americano –,⁵ para evitar a inflação com esse extraordinário *deficit* público, elevou as taxas de juros nos Estados Unidos a níveis até então desconhecidos.

Os Estados Unidos derrotaram a União Soviética nesse embate. Mas, como consequência, inviabilizaram a política econômica de um número enorme de países que contrataram os empréstimos originalmente a juros negativos e prazos renegociáveis.

Assim, a dívida externa brasileira, que no início do governo Geisel eu estimara que atingiria US\$40 bilhões ou US\$50 bilhões, alcançou US\$80 bilhões em poucos anos, ainda que tenhamos pagado uma parte. A dívida, na sua maior parte, foi contratada no governo Geisel, após a primeira crise do petróleo. E quase dobrou no governo Figueiredo, sem que se contratasse nenhum empréstimo novo. Essa trajetória resultou, sobretudo, da explosão das taxas de juros nos Estados Unidos e no mercado internacional. Ademais, o sistema bancário internacional, podendo emprestar ao Tesouro norte-americano, passou a exigir dos países em desenvolvimento o pagamento dos empréstimos, impondo um esforço extraordinário a esses países para reduzir seu grau de endividamento.

No início do governo Montoro, o país estava em recessão, com altos índices de desemprego. Houve acampamentos de desempregados em praça pública, era uma situação terrível do ponto de vista econômico e social.

Como era seu dia a dia no Banespa?

O Banespa era um dos maiores bancos do país e era uma instituição peculiar porque tinha mais depósitos em dólar do que em moeda

5 O *Federal Reserve System* é o banco central dos Estados Unidos. Nesse sistema, os Estados Unidos foram divididos em doze distritos, cada um com seu próprio *Reserve Bank*. Os *Reserve Banks* operam de forma independente, mas são supervisionados pelo *Federal Reserve Board of Governors*. Ver <https://www.federalreserve.gov/aboutthefed/structure-federal-reserve-system.htm>.

nacional. Isso porque, na época do financiamento externo, o Banespa abriu muitas agências no mundo inteiro. Os recursos captados por intermédio desses empréstimos no exterior e transferidos para o Brasil eram maiores do que os que o Banespa tinha em depósitos em moeda nacional. Era um banco que tinha suas dificuldades e suas qualidades. O quadro de funcionários era extremamente competente e o custo de pessoal extremamente elevado, se comparado com os bancos privados. De certa forma, o que equilibrava a rentabilidade do banco eram a operação externa, que era muito grande, e os repasses do financiamento de saneamento básico para a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp), que deixavam um pequeno pedágio no Banespa. Essas fontes complementares de receita equilibravam a rentabilidade do banco.

Mas, desde o início da década de 1980, o país estava em uma situação crítica. O crédito externo se reduzia mais rápido do que conseguíamos pagar. [Antônio] Delfim Netto adotou medidas extremamente drásticas para conter o *deficit* público e fez isso porque o Brasil estava praticamente quebrado e insolvente.

Era difícil conviver com a inadimplência das estatais. No passado, essas empresas teriam refinanciado as dívidas vincendas. Naquele momento, contudo, tínhamos uma margem mínima para rolagem e, por isso, as estatais tinham que cumprir seus compromissos. Eventualmente, pagavam, mas, muitas vezes, não o faziam, e o banco tinha que abrir espaço em sua carteira de empréstimos para absorver a inadimplência dessas empresas. Isso foi bastante ruim porque o Banespa precisou reduzir sua penetração no setor privado para abrir espaço para empréstimos ao setor público que não se resolviam.

Quando o Bresser assumiu a presidência do Banespa e eu a vice-presidência, em 1983, havia um receio muito grande em relação ao que poderia ocorrer. Havia dias em que o diretor da Área Externa, José Sampaio Filho, passava a noite em claro até fechar a última agência internacional do banco, negociando em cada praça um pouco mais de depósitos para evitar um *default*.

Poucos bancos – excluindo o Banco do Brasil – tinham um endividamento externo tão grande em relação ao seu porte. Então, se

o Brasil enfrentasse um problema mais sério com a dívida externa, o Banespa poderia, perfeitamente, ser o primeiro a apresentar problemas.

Quais eram as principais estatais com que o Banespa se relacionava?

Sabesp, Companhia Energética do Estado de São Paulo (Cesp), Ferrovia Paulista S.A. (Fepasa), entre outras. Eram muitas. A maioria de São Paulo. Tínhamos algumas estatais federais e umas poucas de outros estados que também ficavam inadimplentes, mas não eram muitas.

Nos primeiros anos de nossa gestão no Banespa, os principais problemas eram uma consequência dos problemas nacionais. O Bresser era um excelente administrador, implantou novos métodos administrativos, motivou os funcionários e isso contribuiu bastante. Mas as dificuldades eram um reflexo dos problemas do país.

Houve uma modernização da administração do banco e uma abertura para uma gestão profissional e democrática. O governador Montoro, inclusive, criou nas empresas do estado a figura do diretor-representante dos funcionários que, no nosso caso, foi muito útil.

*Como foi, para o Banespa, a implementação do Plano Cruzado?*⁶

Curiosamente, com o Plano Cruzado, problemas econômicos que considerávamos que precisariam de anos para serem solucionados, como recessão e desemprego, desapareceram quase que instantaneamente. A arrecadação pública cresceu rapidamente e, com ela, a inadimplência das estatais praticamente se resolveu.

O que antes era um problema financeiro tornou-se um enorme problema econômico. De repente, nos vimos com um excesso de caixa rendendo muito pouco e havíamos reduzido a participação do setor privado para acomodar as estatais. Era urgente redirecionar esses recursos ao setor privado.

6 Plano de estabilização econômica, 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, que visava combater o surto inflacionário via congelamento de preços, alteração do padrão monetário, fixação da taxa de câmbio, entre outras medidas. 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.

Como todo o sistema bancário, o Banespa tornou-se deficitário no dia seguinte. Com a redução do rendimento dos depósitos à vista e do *floating*, e a redução dos *spreads* (margens entre os custos de captação e a taxa de concessão dos empréstimos), as receitas de todo o sistema bancário eram insuficientes para cobrir os custos. E um banco com salários mais altos e virtual estabilidade de emprego certamente enfrentava um desafio bem maior.

Em 1985, publicamos o melhor balanço da história do Banespa, em rentabilidade em moeda estável. Não por mérito nosso porque, com a inflação crescendo como estava, ainda que não se fizesse nada, aquele já seria o melhor balanço em rentabilidade. Em 1986, com o Plano Cruzado, tudo se inverteu. Pensei: “Vou publicar o melhor e o pior balanço do Banespa, mas, infelizmente, na ordem errada”. Tínhamos muito dinheiro, os depósitos aumentaram e as empresas estatais, com a melhoria da economia, puderam pagar suas dívidas vencidas. Estávamos com excesso de caixa e precisávamos aplicar esses recursos para tentar recuperar a rentabilidade do banco. Nesse período, as diretorias operacionais, na medida do possível, aplicaram o excesso de recursos de que dispúnhamos. Até a véspera, havia uma falta de dinheiro crônica.

No segundo semestre, havia a data-base para a negociação da remuneração dos bancários. Podíamos deixar essas negociações a cargo da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), como normalmente se fazia, ou tentar um acordo mais favorável para o Banespa, que estava precisando muito disso.

Como eles queriam negociar, fiz um acordo com o Sindicato dos Bancários. Eu disponibilizaria todos os dados do banco aos diretores do sindicato, funcionários do Banespa, e estaríamos abertos a negociação, com uma condição: de que o lucro do Banco fosse de, no mínimo, uma quantidade pré-definida de Obrigações do Tesouro Nacional (OTN).

Foi um processo de negociação duro e longo. Favoreceu muito o fato de o banco ser estatal e o melhor entre os estaduais: o sindicato concordava que ele deveria ser mantido como um banco viável. O Antônio Augusto de Oliveira Campos, diretor-representante, e

antigo presidente do Sindicato dos Bancários, também contribuiu e aumentou a credibilidade da negociação sem, porém, participar dela. Foi indispensável a total transparência das estatísticas fornecidas pelo Departamento Econômico do banco. A negociação propriamente dita ficou a cargo da Diretoria de Pessoal, à época exercida pelo Wadico Bucchi. Eu só participava em alguns momentos mais críticos ou de fechamento. Como resultado, chegamos, em um ano eleitoral e em um banco público, a um acordo com o Sindicato dos Bancários, pelo qual os funcionários do Banespa receberiam, entre as várias rubricas, 50% do aumento definido no acordo da Febraban para os demais bancários. Mas havia uma cláusula que estabelecia que se o lucro do banco superasse um certo número de OTNs, os funcionários receberiam a diferença do que abriram mão em relação ao acordo da Febraban.

Como se sabe, infelizmente, tivemos muitos problemas. Depois do Plano Cruzado, houve o Cruzado II, e a inflação aumentou novamente.

Com a aceleração da inflação no final de 1986, houve um descasamento entre as taxas de captação e as dos empréstimos.

A captação do banco se dava a taxas de juros fixas – que era o que tinha sido estabelecido no Plano Cruzado –, mas os empréstimos eram negociados a taxas de juros indexadas. Assim, com o retorno da inflação, o *spread* do banco aumentou de forma absurda. Desse modo, apesar, ou por causa, do Plano Cruzado, em 1986, publicamos um balanço um pouco melhor ainda do que em 1985.

Os funcionários ficaram satisfeitos porque receberam a diferença de salário que, por acordo, haviam concordado em não receber, salvo se o lucro do banco excedesse certo valor. Mas, lamentavelmente, isso aconteceu porque a crise econômica brasileira estava se aprofundando. E se aprofundando muito. Nos três primeiros meses de 1987, antes da transição do governo Montoro para o governo Quéricia, o Banespa tinha obtido o mesmo lucro que o banco auferira em todo o ano anterior.

Eu trabalhava muito próximo ao Departamento Econômico do banco. Os funcionários eram competentes e o trabalho era de muito bom nível. Então, nos três primeiros meses de 1987, pedi a esse departamento que fizesse um estudo: partindo do pressuposto de que

os outros bancos estivessem passando pelo mesmo processo que o Banespa – e não havia nenhum motivo para que não estivessem –, queria que avaliassem o montante de recursos da economia que estava sendo transferido em favor do sistema bancário.

O resultado, se me lembro bem, foi algo equivalente a cerca de 4% do Produto Interno Bruto (PIB). Esses recursos estavam sendo transferidos ao setor bancário devido à aceleração da inflação, tendo em vista as regras de rescaldo do Plano Cruzado. Depois de algum tempo, a captação também passou a ser realizada em moeda indexada, o que amenizou a situação. Mas, naquele período de transição de um sistema para outro, em torno de 4% do PIB foi transferido para o sistema bancário. Eu tinha um bom relacionamento com o Fernão [Carlos Botelho] Bracher, que era o presidente do Banco Central, e encaminhei a ele nosso estudo, mas, em poucos dias, ele foi substituído por Francisco Gros. E, poucos meses depois, eu assumi a presidência do Banco Central.

Capítulo 7

No Banco Central

O senhor assumiu a presidência do Banco Central em 1987. O Brasil havia acabado de declarar a moratória da dívida externa. Como foi esse momento?

Estávamos convivendo com uma rápida aceleração da inflação, com todas as dificuldades que esse processo provoca. Nos primeiros meses, o Banco Central estava liquidando, em média, uma instituição financeira por semana dentro do universo de distribuidoras, corretoras, financeiras, empresas de crédito imobiliário ou bancos de investimentos. Estava também enfrentando dificuldades com os bancos estaduais que não estavam sob administração do Banco Central. Os desajustes dos preços relativos estavam em toda parte. Em diferentes setores, as distorções eram grandes e graves. O financiamento agrícola, por exemplo, era realizado com juros subsidiados e, pelo que pudemos avaliar, esse subsídio, com a inflação muito elevada, chegava a quase 50% dos créditos concedidos. E como é comum em muitas linhas subsidiadas, uma grande porcentagem beneficiava quem não precisava, deixando de atender quem deveria receber. Nessa área, o secretário-geral do Ministério da Fazenda, Mailson da Nóbrega, deu excelentes contribuições: mudou-se a tributação da atividade agropecuária, anulou-se ou reduziu-se em muito os subsídios, sem nenhum prejuízo para a produção agrícola. Setores como o bancário tiveram receitas extraordinárias com o Plano Cruzado II, mas estavam ameaçados pela inadimplência dos empréstimos concedidos. Outros setores estavam descapitalizados em um nível preocupante. Então, a aceleração da inflação era uma das preocupações prioritárias. Resolveu-se que a dívida externa seria tratada em seguida.

O Plano Bresser

Relativamente ao Plano Bresser, como era sua relação com o ministro da Fazenda?

Tínhamos uma relação bem próxima, havia uma identidade de pontos de vista que contribuía muito com o sucesso das políticas. Como morávamos em São Paulo, viajávamos para Brasília e retornávamos semanalmente no mesmo avião que, aliás, era do Banco Central. Esse avião ficava à disposição do ministro e apenas eventualmente era utilizado pelo BCB.

Usualmente, nos sábados pela manhã, Bresser fazia uma reunião na casa dele, em São Paulo, da qual participavam integrantes do governo e alguns colaboradores que nos ajudavam, como Persio Arida, André Lara Resende, Chico [Francisco Lafayete] Lopes e Edmar Bacha, entre outros.

Especificamente sobre o Plano Bresser, como foi sua relação com ele?

Acredito que poucas pessoas haviam estudado como ele o problema inflacionário dessa época, que atingiu inúmeros países. Considero que o Bresser é um dos economistas que melhor compreendeu essa questão. Ele e o [Yoshiaki] Nakano tinham escrito e publicado estudos sobre inflação inercial e sobre como lidar com a questão.⁷ Outros economistas que também se debruçaram sobre esse tema foram o Persio Arida e o André Lara Resende, que escreveram um *paper* que ficou conhecido como Larida.⁸ O tipo de inflação como a que tínhamos no Brasil não era muito estudado, não havia uma disciplina

7 BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A inflação no capitalismo de Estado (e a experiência brasileira recente). *Revista de Economia Política* 1(2): 3-42, 1981; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos e Nakano, Yoshiaki . Fatores aceleradores, mantenedores e sancionadores da inflação, em *Anais do X Encontro Nacional de Economia*, Belém, Anpec, dezembro 1983. Reproduzido em *Revista de Economia Política* 4(1) janeiro 1984: 5-21; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos e Nakano, Yoshiaki. Política administrativa de controle da inflação. *Revista de Economia Política*, 4(3) julho 1984, pp. 105-125; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos e Nakano, Yoshiaki. *Inflação e Recessão*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

8 ARIDA, Persio e RESENDE, André Lara. *Inertial Inflation and Monetary Reform in Brazil*, artigo preparado para a Conferência "Inflation and Indexation" no Institute of International Economics, Washington. D. C., em dezembro de 1984. O artigo foi publicado no Brasil como texto para discussão do Departamento de Economia PUC/Rio, nº 85.

Ver <http://www.econ.puc-rio.br/publicacao/busca/5/pagina?pagina=28>

nos cursos de Economia que discutisse a questão da inflação inercial ou de hiperinflação. Havia uma experiência anterior da Argentina e, por isso, expressões como “tablita”⁹ acabaram sendo incorporadas ao nosso vocabulário.

O Brasil havia passado por uma experiência que não fora bem-sucedida. Com a estabilidade dos preços, o poder de compra da população aumentou significativamente. E o brasileiro, demonstrando ser um povo de bons economistas, correu às compras. Esse desequilíbrio entre a oferta e a demanda levou à retomada da inflação e ao Plano Cruzado II.

Havia uma expectativa geral de que o ministro Bresser poderia lançar um novo plano de combate à inflação. E ele assumiu o ministério com esse propósito. Estudioso da inflação inercial, acreditava ser possível vencê-la por meio da criação de uma moeda indexada – para alcançar o equilíbrio dos preços relativos e eliminar ou reduzir a memória inflacionária – e depois substituí-la por uma nova moeda estável. Seria de todo desejável que o *deficit* público estivesse controlado quando a nova moeda entrasse em vigor, ou logo depois. O Plano Bresser foi concebido nessa linha.

Às vésperas do lançamento do plano Bresser, Chico Lopes¹⁰ entrou em pânico porque o *deficit* fiscal não estava controlado e o plano corria sério risco de dar errado. Fui almoçar com ele, depois fomos ao Bresser; mas eram tão veementes seus temores que o plano foi parcialmente modificado, para conviver melhor com situações mais adversas.

Anos depois, em uma homenagem ao Bresser na FGV, Chico Lopes rememorou aqueles dias e disse que alguns de seus temores estavam exagerados, que as condições para que o plano original fosse bem-sucedido eram grandes. Disse a ele então que, se o plano original tivesse sido implantado, provavelmente teria dado certo e Bresser teria sido presidente da República.

9 “Tablita” era o nome popular da tabela para conversão das obrigações de pagamento, expressas em cruzeiros, sem cláusula de correção monetária prefixada. 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.

10 Um dos colabores informais da equipe econômica de então.

Após um período de inflação baixa, o *deficit* público e as tensões inflacionárias davam sinais de que estavam voltando. Era indispensável uma reforma fiscal para conter o *deficit* público. Mas, lançado o Plano Bresser, não era mais possível adiar o enfrentamento da questão da dívida externa.

A dívida externa

A dívida externa, por sua vez, era fonte de sérias dificuldades à economia brasileira. E quando, além da crise do petróleo que elevou seus preços, a economia norte-americana, sob a presidência de Reagan, passou a conviver com substanciais *deficit* públicos e a demandar financiamento externo em grandes volumes, os países em desenvolvimento passaram a ser chamados a reduzir seu endividamento em uma proporção que não previam e que os estava levando à recessão e a uma séria crise de liquidez ou mesmo de solvência.

Era necessário, então, encontrar uma solução que permitisse que se saísse do “faz de conta” dos acordos de renegociação celebrados à época, sempre mais rigorosos do que o devedor conseguiria pagar, e que tornavam essas renegociações uma situação quase permanente.

O equacionamento da dívida externa era fundamental. O Bresser propôs que houvesse um desconto da dívida e um alongamento dos prazos e estava no caminho certo. Não era viável continuar tomando recursos de curto prazo e rolando a dívida à taxa de juros que o mercado financeiro internacional impunha. Era uma bola de neve que não sabíamos onde iria parar, mas certamente não seria em um bom lugar.

Quando a ideia do desconto da dívida foi apresentada ao [James A.] Baker, secretário de Tesouro americano, ele disse que a proposta era um *nonstarter*, ou seja, que não era possível começar nenhuma negociação com uma proposta daquelas. Naquele período, não admitiam qualquer desconto na dívida.

Para fins externos, eram muito rigorosos. O Baker afirmava: “*I will not bail out the banks!*” [Eu não vou socorrer os bancos], mas conduzia as coisas de forma a proteger seus bancos, sim. A regulamentação que

regia os bancos também precisava se adaptar a uma situação nova, mas tudo isso era demorado.

O senhor recorda o percentual de corte proposto pelo governo brasileiro?

O governo brasileiro nem chegou a propor um percentual. O Baker nem aceitou incluir o desconto na dívida como um ponto sobre os quais os bancos teriam que anuir. O Bresser disse que o desconto poderia ser voluntário, o que, para o Baker, era simplesmente um recuo da posição brasileira.

Mas a nossa visão era de que, sim, haveria um espaço para uma redução da dívida. Mas para convencer muitas dezenas de bancos de inúmeros países, vencendo o “espírito de manada”, o que no caso era não inovar em nada, seria muito útil a colaboração dos governos dos países credores, o que infelizmente não estava acontecendo.

Ainda fizemos alguns contatos com o FMI e com o Banco Mundial para avaliar se eles concederiam alguma garantia a quem anuisse com uma redução da dívida, mas, dada a posição do governo americano, a participação dessas instituições estava bem difícil.

A certa altura, o ministro Bresser indicou Fernão Bracher como negociador da dívida externa, e a equipe passou a contar com alguém extremamente qualificado na condução desse tipo de negociação.

Quando o Bresser deixou o Ministério da Fazenda, pensei em sair também, mas permaneci por mais algum tempo negociando a dívida. Contudo, percebi que não conseguiria ir além de certo ponto. O governo brasileiro estava disposto a fazer concessões e virar a página da negociação. Houve um dia em que o Pedro [Sampaio] Malan, que na época era diretor do Banco Mundial, telefonou-me dizendo: “Olha, Fernando, faça o possível para que não se façam essas concessões. Elas são tão drásticas que o próprio Banco Mundial evitava ter que conviver com aquilo porque era contraproducente”.

Para evitar o tal regime que o Malan apontou, sugeri que fizessemos um *token payment*. *Token* é uma moeda de pequeno valor. Quando um país está em moratória e realiza um *token payment* sinaliza que está disposto a resolver o problema, mas ainda não tem condições de

fazê-lo por completo. Esse pagamento, de valor pouco expressivo, é considerado um gesto de boa vontade durante a negociação. Um sinal de que se tem interesse em prosseguir.

E como foi a decisão de fazer o token payment?

Essa decisão foi tomada em uma reunião no Palácio do Planalto com o presidente Sarney e o ministro Mailson que me pediu para explicar ao presidente o que pretendíamos contrapropor. Expliquei que era essencial que não houvesse vazamento porque, se soubessem o que proporíamos, iriam naturalmente pedir muito mais. A contraproposta atingiu os objetivos.

Pouco depois, ainda regulamentei a conversão da dívida externa em investimento, um pleito que os credores queriam que fosse por ordem cronológica e pelo valor de face da dívida, mas que regulamentamos pelo maior desconto no valor de face da dívida, em leilões na Bolsa de Valores. E fizemos alguns leilões.

Estava demonstrado, na prática, que o desconto na dívida proposto pelo ministro Bresser era viável, mesmo em um esquema voluntário.

Diante disso, achei que já havia conseguido alguns avanços e que podia dar por encerrada a minha participação no governo.

Soube depois pelo [Antônio Pádua de] Seixas, que era o diretor da Dívida Externa do Banco Central, que depois desse *token payment* não havia ocorrido mais nenhuma ameaça por parte dos negociadores.

Cerca de um ano depois o secretário do Tesouro dos Estados Unidos [Nicholas Frederick] Brady,¹¹ que sucedeu o Baker, propôs um plano semelhante ao que havia sido proposto pelo Bresser: redução da dívida, securitização, aumento de prazo. E foi esse plano que, implantado, ajudou a resolver o problema da dívida externa de inúmeros países. Foi

11 Anunciado pelo secretário do tesouro norte-americano, Nicholas F. Brady, em março de 1989, a “iniciativa Brady” tinha como elemento essencial a novação da dívida objeto da reestruturação, mediante sua troca por bônus de emissão do governo do país devedor, cujos termos envolvem abatimento do encargo da dívida, seja sob a forma de redução de seu principal, seja por alívio da carga de juros. Ver CERQUEIRA, Ceres Aires. *Dívida externa brasileira*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2003, 2 ed. p. 75.

caro para os países devedores? Foi. O plano do Bresser foi uma proposta inovadora, um pouco adiante do seu tempo. Mas que, com algumas modificações, acabou sendo adotada para o benefício das partes.

A Política fiscal e o *deficit* público

Grande parte do *deficit* público de então era resultante dos juros da dívida pública. Em primeiro lugar, porque essa dívida elevou-se muito após a crise do petróleo. Em segundo, porque os juros da dívida pública aumentaram enormemente em função do *Reaganomics* e do programa de defesa norte-americano. E, finalmente, porque o governo, para preservar o setor privado, reduziu impostos e aumentou subsídios, permitindo ao setor privado quitar grande parte de sua dívida externa que, depositada no Banco Central, passou a compor e a aumentar a dívida pública.

Na minha opinião, apesar das enormes dificuldades do momento, se conseguíssemos reduzir a dívida pública, ingressaríamos em um círculo virtuoso. Eliminaríamos a totalidade ou a maior parte do *deficit* público, tirando uma grande pressão sobre a inflação, e isso permitiria uma grande redução da taxa de juros que, além de favorecer o governo, traria enormes benefícios para o crescimento econômico.¹²

Para reduzir o *deficit* público, o Bresser havia proposto uma reforma fiscal, mas o presidente José Sarney estava com pouca disposição para realizá-la. Aceitou alguma coisa, mas a maior parte da proposta não foi implementada.

12 Talvez, num excesso de otimismo, em reuniões com o Bresser e com o secretário da Receita, Antônio Mesquita, cheguei a sugerir um plano radical. Que se adotasse um *tax levy*, um imposto lançado uma única vez, incidindo sobre os ativos das empresas e dos indivíduos acima de um certo valor. O contribuinte poderia pagá-lo ou parcelar o pagamento por 10 ou 15 anos, com alguns anos de carência. Em caso de parcelamento, seria emitido um título da dívida fiscal privada, que seria financiado no mercado aberto, e os encargos passariam a ser incorporados ao saldo devedor do contribuinte, portanto não mais uma despesa pública. E esses títulos seriam como um título hipotecário vinculado aos ativos que lhe deram origem. Se esses ativos fossem vendidos, ou os títulos seriam quitados, ou se transfeririam ao novo proprietário dos ativos. A dívida pública seria reduzida, de uma vez, pelo total lançado desse imposto único. Tais sejam os parâmetros, o *deficit* público estaria eliminado num único ano. Pela sua complexidade, uma solução como essa teria que ser estudada mais para frente. Em 1987, as soluções teriam que ser mais simples e menos controversas.

Bresser, então, concluiu que não seria possível fazer o ajuste fiscal e, nesse caso, seria perda de tempo continuar como ministro da Fazenda. Assim, em dezembro de 1987, ele deixou o cargo. Como mencionei, considerei sair também, mas, como estávamos no auge da negociação da dívida externa, fui convidado a permanecer por mais algum tempo para finalizar as negociações. Aceitei, mas estava muito pouco à vontade.

Capítulo 8

A Constituinte

A Assembleia Constituinte desenvolveu seus trabalhos entre 1987 e 1988, período que abrangeu sua presidência do Banco Central. Participou de alguma discussão?

Muito pouco. Na verdade, tive alguns contatos com lideranças parlamentares para buscar apoio para a proposta do governo para a área econômica. Promovi alguns almoços na minha casa em Brasília. Eram conversas amigáveis.

O senhor teve contato com Ulysses [Silveira] Guimarães?

O Bresser teve inúmeros contatos com o doutor Ulysses, mas eu tive poucos. Eu tinha um bom relacionamento com o doutor Ulysses, pois seu enteado, o Tito Enrique da Silva Neto, foi meu colega no Banespa. Mas tive contatos com outras lideranças políticas, senadores e deputados de diversos estados.

Lembro-me de que, logo no começo, houve um incidente em que a bancada do Espírito Santo veio para uma reunião comigo que não estava na minha agenda. Relutei muito em recebê-los, recebi em pé, fui grosseiro. Estava acontecendo uma reunião da Diretoria do Banco Central e, na verdade, interromper uma reunião de Diretoria do Banco Central é bem inadequado. De qualquer forma, criou-se um mal-estar no Congresso. Para sanar a controvérsia, a bancada do Nordeste me convidou para uma reunião na Câmara dos Deputados. Dessa vez, estava bem à vontade, conversamos, trocamos ideias. Foi uma reunião tranquila e o mal-estar se desfez. A partir daí, pude convidar políticos de diversos partidos para almoçar e eram oportunidades para trocar ideias, esclarecer alguns aspectos e ter mais receptividade para nossas propostas.

O senhor decretou intervenção do Banco Central no Banco do Estado do Pará (Banpará). Havia pressão política dos governadores nesses casos?

A pressão política dos governos estaduais era muito relevante. No Pará, não foi diferente. Mas a pressão maior recaía sobre o presidente Sarney. No caso do Banpará, convenci Sarney de que não havia outra solução e de que a intervenção deveria ocorrer. Não muito satisfeito, ele aceitou o argumento. Havia conhecido um dos presidentes do Banpará quando fui presidente do Banespa. Era o pai da cantora Fafá de Belém. Mas foi o governador de Minas Gerais, Newton Cardoso, quem realmente ficou indignado com a intervenção na Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais (MinasCaixa).

Uma parte das intervenções nos bancos estaduais já tinha sido realizada quando assumi a presidência do Banco Central.¹³ Quando o Persio, que já era meu amigo, soube da intervenção do Banpará, entrou em contato para me cumprimentar. Ele tinha sido diretor da Área Bancária do Banco Central e sabia da necessidade daquela intervenção. Além do Banpará e da MinasCaixa, na minha gestão, houve a decretação do Raet também no Credireal. Mas estávamos em uma época de grande arroxó justamente porque o Brasil estava sem dinheiro para rolar sua dívida externa. Tínhamos que conter o *deficit* público do modo como fosse possível. Delfim era o ministro da Fazenda e estava fechando todos os canais pelos quais era possível obter recursos. Então, os estados recorreram a seus respectivos bancos estaduais.

Talvez no governo seguinte isso também tenha ocorrido com o estado de São Paulo. O Montoro, certamente, não fez isso. Tinha dificuldades, como todos os governos da época, mas não utilizou o banco do estado para conseguir mais recursos. Olhando em retrospecto – o pessoal do Banespa não vai gostar que eu diga isso –, os bancos estaduais eram realmente um problema. O fato de o governo do estado de São Paulo, de modo geral, ter sido mais cuidadoso na

13 Em fevereiro de 1987, o governo federal instituiu o Regime de Administração Especial Temporária (Raet), por meio do Decreto-Lei 2.321, que autoriza a autoridade a assumir a administração de instituições financeiras problemáticas, tanto públicas quanto privadas. No dia seguinte à edição do Decreto-Lei, o Raet foi decretado em 23 instituições financeira estaduais e, em 18 de março do mesmo ano, em mais outras cinco. Ver SALVIANO JUNIOR, Cleofas. *Bancos estaduais: dos problemas crônicos ao Proes*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004, p. 58.

maneira de lidar com seu banco estadual não muda o fato de que os bancos estaduais eram um problema na maioria dos estados.

Quando Fernão [Bracher] estava na presidência do Banco Central, me convidaram para realizar uma palestra sobre bancos estaduais. Eu era presidente da Associação Brasileira de Bancos Estaduais e Regionais (Asbace) e comecei minha palestra dizendo que, em funcionários por milhão de depósitos, os bancos estaduais são x% mais eficientes do que os bancos privados. O Adroaldo Moura da Silva estava nessa palestra – ele já era vice-presidente do Banco do Brasil – e disse brincando: “Eu vou me embora, que essa palestra não é séria”. E eu continuei: “Mas, em cruzeiros de folha de pagamento por milhão de depósito, são muito ineficientes”.

Quando há excesso de funcionários, a despesa com pessoal é muito alta e, para contornar esse problema, a solução é demitir. Mas, quando uma empresa tem menos funcionários do que a concorrência e o problema são os altos salários dos funcionários, então, a solução é muito mais complexa. A legislação não permite que salários sejam reduzidos.

A Autonomia do Banco Central

O senhor teve pouco contato com o presidente José Sarney enquanto presidiu o Banco Central? Havia algum tipo de influência política velada do presidente em relação à atuação do Banco Central?

Acredito que tive muita sorte em relação a isso. Tive pouco contato com o presidente Sarney e sempre em conjunto com o ministro da Fazenda. Nesses encontros, nunca houve influência política, velada ou explícita.

Quando estávamos negociando a dívida externa, já depois da saída do Bresser, fui para Nova York com o Adroaldo, vice-presidente do Banco do Brasil e meu amigo pessoal, que comentou que eu tinha um dos empregos mais difíceis do país. Eu não pensava assim. Perguntei a ele por que achava isso, e ele respondeu que havia US\$40 bilhões depositados no Banco Central que, no mercado, valiam US\$20 bilhões, mas que, se esse dinheiro fosse retirado do Banco, voltaria a valer US\$40 bilhões; então, a pressão sobre o Banco Central deveria ser muito grande. De fato, na época, o ágio do câmbio negro era o inverso do deságio da dívida externa depositada no Banco Central.

Mas, a rigor, nunca senti muita pressão. Eu dizia que toda semana alguém fazia uma proposta de empréstimo utilizando o dinheiro depositado no Banco Central: “Toda semana a proposta era diferente, mas toda semana ela era igual”. Então, era evidente que esse era um assunto sobre o qual não se podia dizer “talvez”.

E, justiça seja feita, o Sarney foi extremamente correto nesse e em outros assuntos relativos ao Banco Central. Nunca recebi um pedido dele, ou de alguém em nome dele, relativo a qualquer tratamento excepcional em assunto do Banco Central. Aliás, acho que não recebi pedidos dele. O Bresser, sem dúvida, foi impecável, pois o primeiro embate costuma ser com o ministro da Fazenda. No período em que fui presidente do

Banco Central, nunca sofri cobranças e nunca tive um pedido para abrir uma exceção, o que eu considero uma felicidade.

A pressão política nas reuniões do Conselho Monetário Nacional (CMN) era maior?

Pressão política não se faz dentro do CMN. Apenas para ilustrar, vou dar um exemplo. Uma empresa brasileira estava pleiteando um empréstimo para realizar uma obra no Peru. Contudo, o Peru estava em moratória, assim como nós, e explicar aos credores que estávamos emprestando recursos a um país que não estava pagando suas dívidas seria difícil. Pressionaram para que eu enviasse uma delegação de funcionários do Banco Central ao Peru acompanhando a delegação do presidente da República. Minha resposta foi que um decreto presidencial determinava que pedidos dessa natureza deveriam ser realizados com antecedência e não haveria tempo hábil para isso. Pouco tempo depois, recebi um telefonema da Presidência da República informando que eu havia sido incluído na comitiva do presidente, ou seja, se um funcionário do Banco Central não poderia ir, asseguraram que o presidente do Banco fosse. Ambos os presidentes das Repúblicas, do Brasil e do Peru, queriam criar uma situação mais favorável. Então, eu disse que o empréstimo não poderia ser concedido porque o Brasil e o Peru estavam em moratória. Contudo, se eles quitassem algumas dívidas que tinham com o Brasil, poderíamos realizar um novo empréstimo, de mesmo valor, para financiar a obra. De fato, era como se o Peru fizesse o *funding* para nós fazermos um empréstimo para uma obra de empresa brasileira naquele país. Enquanto eu estive no Banco Central, esse empréstimo não saiu. É assim que se faz pressão. [Roberto Costa de] Abreu Sodré, ministro do Exterior, me ajudou, o Sarney me ajudou, o presidente do Peru, Mario Vargas Llosa, se declarou satisfeito. Então, pegamos um avião e voltamos para o Brasil com o problema resolvido. Mas não se pode negar que houve poder político suficiente para colocar o presidente do Banco Central na comitiva. Pressões assim existem, e compete a quem exerce um cargo público contorná-las. Mas o fato de não ter passado por situações mais difíceis é um testemunho da correção com que o Sarney se conduziu em relação ao Banco Central.

Sobre a independência formal do Banco Central, o senhor é a favor?

Sou, mas acredito que as ideias sobre o modo como ela deve ser alcançada precisam amadurecer. Se houver independência e, ao mesmo tempo, indicações políticas para a nomeação dos diretores, as coisas podem piorar ao invés de melhorar.

Hoje, o presidente do Banco Central é escolhido pelo presidente da República, mas precisa passar pela sabatina no Congresso Nacional. Quando fui nomeado, não havia nem isso.

De toda forma, sem dúvida, um Banco Central independente seria melhor, pois haveria maior capacidade de executar políticas, tendo os objetivos essenciais do Banco Central em mente, sem ser alvo de pressões políticas. Contudo, na prática, mesmo quando o Banco Central tem independência legal, governo e Banco Central procuram adotar políticas não conflitantes, o que leva a melhores resultados. A questão da rotatividade dos dirigentes também deve ser considerada, adotando-se mandatos de duração não coincidentes para os membros da diretoria do Banco.

Outro ponto é que o governo precisa ter uma postura de respeito em relação a esse tipo de instituição. Não ocorreu com o Banco Central, mas durante o governo [Luís Inácio] Lula [da Silva], por exemplo, uma série de funcionários de agências reguladoras foram trocados durante seus mandatos. Não afirmo que tenha havido algum proveito indevido com as mudanças, mas o ato de realizar esse tipo de intervenção pelo simples exercício do poder já é temerário.

Acredito que, se o governo não tem uma postura respeitosa, seja para com as agências reguladoras, seja com o Banco Central ou com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), teremos problemas. Se, ao contrário, há respeito e as escolhas são realizadas de modo criterioso, o país todo funciona muito melhor.

Índice Onomástico

A

ARIDA, Persio	35, 39, 49, 56, 57
---------------	--------------------

B

BACHA, Edmar Lisboa	49
BAKER, James A.	51, 52, 53
BARBOSA, Teodoro Quartim	23
BARROS, Ademar de	31
BRACHER, Fernão Carlos Botelho	31, 38, 47, 52, 58
BRADY, Nicholas Frederick	53

C

CASTELO BRANCO, Humberto de Alencar	32
COSTA, José Ribamar Ferreira de Araújo (José Sarney)	53, 54, 57, 59, 60

D

DELFIN NETTO, António	18, 43, 57
DIAS, António Erasmo	27

E

ERIS, Ibrahim	
---------------	--

F

FIGUEIREDO, João Baptista de Oliveira	42
FIGUEIREDO, Maria de Fátima Paglia de (Fafá de Belém)	57

G

GEISEL, Ernesto Beckmann	23, 31, 41, 42
GROS, François Robert André	38, 47, 56
GUIMARÃES, Ulysses Silveira	56

J

JOHNSON, Lyndon	21
-----------------	----

L

LANGONI, Carlos Geraldo	35, 39
LLOSA, Jorge Mario Pedro Vargas	60
LOPES, Francisco Lafayette de Padua (Chico Lopes)	49, 50

M

MALAN, Pedro Sampaio	38, 52
MARTINS, Paulo Egydio	24, 26

N

NÓBREGA, Maílson	48, 53
------------------	--------

O

OLIVEIRA, Eduardo Sabino	15
--------------------------	----

P

PEREIRA, Luís Carlos Bresser	9, 10, 31, 32, 37, 41, 43, 44, 49, 50, 52, 52, 53, 54, 55, 56, 59
------------------------------	--

Q

QUÉRCIA, Orestes	46
------------------	----

R

REAGAN, Ronald Wilson	41, 51
RESENDE, André Pinheiro de Lara	49

S

SEIXAS, António Pádua	53
SILVA, Adroaldo Moura da	31, 58, 59
SILVA, Artur da Costa e	17
SILVA, Luís Inácio Lula da	26, 61
SILVA NETO, Tito Enrique da	56
SIMONSEN, Mário Henrique	31, 41
SOARES, Edmundo Macedo	17, 18
SODRÉ, Roberto Costa de Abreu	60
SUPLICY, Eduardo Matarazzo	16, 17

V

VARGAS, Getulio Dornelles	15
VOLCKER, Paul Adolph	42



**BANCO CENTRAL
DO BRASIL**

...[RELATIVAMENTE À ÁREA PREVIDENCIÁRIA]
alguns problemas nacionais são mais complexos de se resolverem politicamente do que de se preverem atuarialmente. Problemas debatidos em 1978 ainda são desafios atuais, 40 anos depois.

FERNANDO MILLIET DE OLIVEIRA

Ex-Presidente do
Banco Central do Brasil