

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

XIV

**Elmo de Araújo
Camões**

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

Brasília • 2019

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

XIV

**Elmo de Araújo
Camões**

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do
Banco Central do Brasil – v. 14

Banco Central do Brasil

Elmo de Araújo Camões / Banco Central do Brasil – Brasília :
Banco Central do Brasil, 2019.

54 p. ; 23 cm – (Coleção História Contada do Banco Central do
Brasil; v. 14)

I. Banco Central do Brasil – História. II. Entrevista. III. Camões,
Elmo de Araújo. 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' in a cursive style.

Presidente do Banco Central do Brasil

Elmo de Araújo Camões foi chamado a Brasília pelo presidente da República José Sarney e, quando desembarcou na capital, já estava nomeado presidente do Banco Central do Brasil (BCB). Costumava conversar com o presidente sobre conjuntura econômica e dar sua opinião nos temas que lhe eram perguntados, mas não esperava ser conduzido ao Banco Central.

Elmo Camões nasceu no Rio de Janeiro em janeiro de 1927. Aos dezoito anos, foi aprovado no concurso para ingressar no Banco do Brasil (BB). Alocado inicialmente em São Borja (RS), retornou ao Rio de Janeiro algum tempo depois. Quando Tancredo Neves foi nomeado diretor da Carteira de Redescontos, Elmo trabalhou a seu lado. No entanto, quando surgiu a oportunidade de trabalhar na Área Internacional, principalmente com câmbio, que era o que lhe agradava, mudou de área. Em 1956, assumiu a gerência de uma agência do BB no Paraguai e teve a oportunidade de aprender a operacionalização do mercado de câmbio. Em seguida, foi para o Uruguai também como gerente de uma agência do Banco do Brasil. Na época, a taxa de câmbio no Brasil era controlada, mas no Uruguai ela refletia o movimento do mercado doméstico e do mercado internacional de divisas. A diferença no regime cambial, que impactava as taxas praticadas nas operações entre os dois países, suscitava muitas críticas no Brasil.

Em 1967, Elmo Camões foi convocado para trabalhar na Área Internacional do Banco Central, cujo diretor era Paulo H. de Pereira Lira. Atuou como operador de câmbio no período em que houve a implementação da mesa de câmbio na Instituição. Esteve lá desde a primeira mesa, desde o primeiro telefone. Tornou-se servidor do Banco Central. Naquela oportunidade, transferiram do Banco do Brasil todas as contas e os limites de crédito dos bancos, o que não foi tarefa fácil. As linhas de crédito existentes continuariam, mas seriam operadas

pelo Banco Central. Estabeleceram contato com bancos estrangeiros, transferiram as reservas internacionais para a administração do BCB.

Em 1972, Camões aceitou o desafio de buscar a instalação de uma agência do Banco do Estado de São Paulo (Banespa) em Nova Iorque, abrindo mão de possível progressão na carreira no Banco Central. Ao retornar ao Brasil, tornou-se diretor da Área Internacional do Banespa, cargo que exerceu por três anos. Após a experiência no Banespa, assumiu a presidência, no Brasil, do *Société Générale* francês, onde permaneceu por seis anos, transferindo-se depois para o Conselho de Administração.

Em março de 1988, foi nomeado presidente do Banco Central. O momento econômico do país não era favorável: inflação elevada, *deficit* público significativo e crescimento baixo. Além disso, pouco antes de assumir a presidência, havia sido decretada moratória unilateral, e Elmo Camões enfrentaria nova etapa da renegociação da dívida externa brasileira.

O sistema financeiro doméstico passava por dificuldades, tendo em vista o ambiente inflacionário. Ainda assim, os bancos estrangeiros buscavam operar no Brasil, mas seu acesso era restrito. A concentração bancária no mercado nacional era uma crítica recorrente. Durante a gestão de Elmo, foram criadas novas regras de ingresso no sistema financeiro tanto para bancos nacionais quanto para instituições de outros países. A abertura atraiu muitos bancos internacionais e, por reciprocidade, bancos brasileiros puderam se instalar ou expandir sua presença no exterior.

Conforme o país renegociou a dívida externa, os prazos para pagamento foram alongados, as exportações melhoraram e, aos poucos, elevou-se o volume de reservas. Com isso, a credibilidade do Brasil aumentou, o que possibilitou ao país assegurar novos empréstimos.

Relativamente à estrutura do Banco Central na gestão de Elmo Camões, destacam-se a transferência da carteira de crédito rural para o Banco do Brasil, extinguindo-se a Diretoria do Crédito Rural e

Industrial do Banco Central, e a realização de aperfeiçoamentos no Sistema de Informações do Banco Central (Sisbacen).

Em junho de 1989, Elmo Camões deixou a presidência do Banco Central, desconfortável com a não participação do Banco Central na elaboração do Plano Verão.

Elmo Camões 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 8 de abril de 2016, com revisão em março 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 para completar 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: A Escola Banco do Brasil, 15

Capítulo 2: A Relação entre o Banco Central e o Banco do Brasil, 20

Fotos, 25

Capítulo 3: Transição para o Novo Regime e Moratória, 31

Índice Onomástico, 51

Capítulo 1

A Escola Banco do Brasil

Gostaríamos de começar conversando sobre sua família, onde o senhor cresceu, suas origens.

Sou carioca. Nasci no Rio de Janeiro em 31 de janeiro de 1927. Estou quase completando 90 anos.¹ Sou casado com a dona Maria Luiza Lages Camões, com quem tenho três filhos, seis netos e dois bisnetos.² A família é grande. Cresci em Copacabana. Em 1946, quando tinha dezoito anos, prestei concurso para o Banco do Brasil (BB). Aprovado, fui trabalhar na filial de São Borja, no Rio Grande do Sul (RS), onde comecei a exercer minhas atividades e a aprender sobre o sistema financeiro.

Trabalhei na agência de São Borja por dois anos e retornei ao Rio de Janeiro, onde passei o restante da minha juventude, novamente em Copacabana, no Lido, próximo à praia. Fui lotado na agência de Copacabana, onde exerci a função de chefe de serviço. Posteriormente, fui para a agência Central, a principal agência do BB, onde passei pouco mais de um ano, até ser convidado para retornar à agência de Copacabana. Nessa época, eu ainda era muito jovem e fazia uma série de atividades: jogava basquete pela seleção do BB, jogava futebol de areia. Ajudei a criar o clube Ouro Preto, que era um dos campeões de futebol de areia no Rio de Janeiro, onde jogaram Rafael [Hermeto] de Almeida Magalhães, que mais tarde foi governador do estado da Guanabara, e Marcos Tito Tamoyo [da Silva], que foi prefeito da cidade do Rio de Janeiro. Os dois seguiram carreira política, eu fiquei no BB. Quando retornei à agência de Copacabana, Tancredo [de Almeida] Neves havia sido nomeado diretor da Carteira de Redescontos do BB.

1 A entrevista foi realizada em 8 de abril de 2016.

2 A senhora Maria Luiza Lages Camões faleceu em 2017.

O que era a Carteira de Redescontos?

A Carteira de Redescontos era um dos principais fundos que ofereciam recursos ao sistema bancário. Toda vez que um banco tinha dificuldades de caixa, recorria à Carteira de Redescontos, entregava duplicatas e notas promissórias para análise; caso aceitos, o BB redescontava esses papéis, proporcionando os recursos necessários para suprir as necessidades de caixa da instituição. Trabalhei ao lado do doutor Tancredo Neves na Carteira de Redescontos por cerca de dois anos, quando surgiu uma nova oportunidade. Eu sempre fui muito ligado em assuntos da área internacional, de câmbio etc. Gostava muito dessa matéria e, em 1956, resolvi me candidatar à gerência de uma agência do BB no Paraguai. Trabalhei nessa agência durante dois anos e meio, período no qual tive a oportunidade de tratar, efetivamente, de assuntos da área internacional como câmbio manual e financeiro, exportação, importação, enfim, todas as modalidades de operações cambiais. Nessa ocasião, aprendi muito sobre o mercado financeiro cambial.

O Banco do Brasil foi como uma faculdade para mim. Graduei-me em Administração, mas foi no banco que aprendi tudo o que sei. O regulamento era muito rígido, levando os profissionais a ter uma formação bastante rigorosa. Apesar das dificuldades da época, era um banco muito organizado e foi uma verdadeira escola para mim. Minha estada no Paraguai foi importante para meu aperfeiçoamento na área internacional.

Por que esse interesse pela área de câmbio?

Não sei. Comecei a me interessar por esse assunto porque era, pelo menos para mim, muito complicado. Examinar uma operação de crédito de importação, de crédito de exportação – com aquela documentação enorme – era complexo, e ninguém gostava de fazer aquele trabalho. Eu tinha paciência de olhar os documentos, os relativos ao embarque, certificado de origem, ou seja, toda a documentação que acompanhava as operações. Eu examinava tudo para poder, inclusive, pagar ao cliente o crédito que recebíamos do exterior. Foi assim que fui conhecendo e me aperfeiçoando nessa área.

Em seguida, o senhor foi para o Uruguai também na função de gerente de câmbio da agência do Banco do Brasil.

Sim, fiquei lá até 1967. Na época, o Uruguai era considerado a Suíça financeira da América Latina, pois procurava reproduzir o que os suíços faziam. Tinham estabilidade cambial e estava tudo indo bem na economia. Mas a minha chegada por lá não foi leve em termos de trabalho. Foi muito trabalhoso porque o país passou a enfrentar dificuldades financeiras e, devido à má gestão, começou a ter sérios problemas e tudo ficou mais difícil. As sistemáticas existentes, tanto para importação quanto para exportação, sofriam alterações com muita frequência, o que prejudicava os negócios, que passavam a ter risco alto. Mesmo assim, fazíamos operações boas, porque as taxas de câmbio uruguaias funcionavam como um mercado totalmente livre.

Naquela época, o câmbio no Brasil era controlado e, nessas condições, era possível manter a taxa estável por muito tempo, se fosse preciso. Mas o mercado financeiro, no exterior, não funcionava dessa maneira. A taxa de câmbio variava de acordo com os movimentos de capitais, as compras e as vendas de divisas, e, assim, as taxas eram completamente diferentes das vigentes no Brasil. Havia uma defasagem de 20% a 30% na taxa de câmbio controlada. Então, as pessoas que não entendiam do assunto diziam que, na agência do Uruguai, se praticava câmbio negro. Não era o caso, estávamos no Uruguai, trabalhando naquele país e, lá, a cotação do cruzeiro refletia o movimento do mercado doméstico e do mercado internacional e não do câmbio controlado praticado no Brasil. Então, vigorava um câmbio diferente, o que gerava muita confusão e críticas. Não se podia fazer uma venda sem haver um comprador e a compra do dólar no país vizinho era feita utilizando-se uma cotação completamente diferente da que era praticada no Brasil, pelo menos naquela época em que o câmbio por aqui era fixo.

O senhor foi o primeiro operador de câmbio do Banco Central?

Do Uruguai, fui convocado para o Banco Central do Brasil, que tinha recém-iniciado seu funcionamento no Rio de Janeiro. O Banco havia contratado uma equipe do banco central inglês para organizar

a Instituição, mas não estava dando muito certo. Os ingleses tiveram certa dificuldade porque as coisas aqui eram completamente diferentes.

Então, o contrato com os ingleses terminou, e fui para o Banco Central, junto com outros companheiros, para organizar a Área Internacional. Fui nomeado e era operador de câmbio. Eu estive no Banco Central desde a primeira mesa, desde o primeiro telefone. Não havia nada disso no começo. O diretor da área era o Paulo Lira.

Também atuei no Banco do Estado de São Paulo (Banespa) e, como diretor de câmbio, abri muitas filiais, inclusive a de Londres. Lá, o mercado é completamente diferente. Tive a oportunidade de acompanhar os negócios da filial inglesa, e isso me fez compreender por que os ingleses não poderiam fazer o trabalho no Banco Central do Brasil da forma como queríamos.

Naquele início, enfrentamos uma grande dificuldade, que foi retirar do Banco do Brasil as contas e os limites de crédito dos bancos porque, até então, o BB comandava tudo. É evidente que os companheiros do BB, no qual iniciei minha carreira, criaram todo tipo de dificuldades para que não avançássemos no processo pois, afinal, isso tiraria operações do banco, os grandes movimentos, as linhas de crédito. O BB possuía outras linhas de crédito, que continuariam existindo, mas o Banco Central começaria a operar. Negocieei juntamente com outros companheiros toda uma gama de linhas de crédito com banqueiros estrangeiros. Tinha que viajar ao exterior para conversar com cada banco para abrir as linhas de crédito. Embora não as utilizássemos, por estarmos no processo de montagem, preparamos tudo. Então, realizamos inúmeras reuniões – mais de 50 – com os diretores e com o presidente do BB, e com o nosso diretor, para trazer do BB todo o movimento que fosse inerente ao Banco Central. As operações comerciais normais – exportação, importação – e algumas linhas de crédito ficaram no BB, outras operações foram para o Banco Central, mas tudo isso foi negociado.

Foi um período de trabalho árduo. Tivemos que estabelecer contato com bancos estrangeiros. E, depois que transferimos as contas do BB para o Banco Central, foi preciso administrar o início dessas operações.

Abrimos contas junto aos bancos internacionais e começamos a administrar o movimento. Nossas reservas, que ficavam no BB, passaram a ser administradas pelo Banco Central, e começamos a trabalhar de forma independente. O Banco do Brasil passou a ser também um cliente como qualquer outro do Banco Central.

Capítulo 2

A Relação entre o Banco Central e o Banco do Brasil

Até a criação do Banco Central, o Banco do Brasil era realmente o banco que fazia absolutamente tudo no Brasil?

Era o banco de todas as operações.

A relação tensa entre o Banco do Brasil e o Banco Central também persistia entre os funcionários?

O Banco Central foi constituído por meio de um instrumento legal que permitia que, por dez anos, a nova instituição requisitasse os funcionários que quisesse do Banco do Brasil. Ao final desse período, o funcionário poderia optar entre permanecer no Banco Central ou voltar para o Banco do Brasil. Muitos voltaram, outros ficaram.

Foram muitos os que se interessaram em permanecer no Banco Central?

Sim, muitos. A constituição do Banco Central se deu pela transferência de funcionários do Banco do Brasil e de algumas outras organizações pequenas. A grande maioria era formada por funcionários do Banco do Brasil. Após os dez anos, tivemos que optar. Alguns voltaram, outros já haviam se aposentado e outros, como eu, continuaram no Banco Central.

Que atrativos o Banco Central oferecia para que um funcionário do Banco do Brasil decidisse permanecer na Instituição após esses dez anos?

O Banco Central era uma instituição nova, muito importante, seria o principal banco do país. E acenava com promoções mais rápidas para quem decidisse permanecer. Ainda não havia uma carreira no Banco Central – foi criada mais tarde – e, por isso, o funcionário seria promovido dentro da carreira do BB, mas trabalhando no Banco Central.

Os salários eram semelhantes?

O salário era mais ou menos o mesmo, um pouco melhor, mas, como havia a promessa de promoções mais rápidas, era mais vantajoso. Existia também o *status* de trabalhar no principal órgão financeiro do país. A expectativa era muito grande.

Tive que tomar a decisão mais importante da minha vida quando estava para me tornar diretor do Banco Central. Foi quando me convidaram para ser gerente responsável pela instalação do Banespa em Nova Iorque. Foi uma decisão difícil sair do Banco Central, onde eu estava bem posicionado, para ir para uma organização de São Paulo que queria abrir uma filial nos Estados Unidos, onde havia muitas dificuldades políticas para executar essa tarefa. O Banespa possuía um representante que trabalhava naquele país há dez anos e ainda não havia conseguido abrir a agência.

Quem era esse representante?

José Souza. Apesar de todo o esforço, ainda não havia conseguido abrir a agência em Nova Iorque, em virtude de questões políticas e de todas as dificuldades do Brasil e dos Estados Unidos. Arrisquei. Foi uma jogada de risco, mas fui, não sabia se conseguiria abrir a agência ou não, não tinha salário determinado porque não sabia exatamente o que ia fazer, mas fui. Chegando lá, verifiquei que seria realmente complicado.

Isso aconteceu em 1972. Lá, comecei a examinar a legislação para tentar descobrir como poderia abrir uma filial. E descobri que havia uma brecha na lei: em vez de abrir uma *full branch* [agência completa], abriria uma agência simples, que não poderia receber depósitos do público doméstico. Sugeri a abertura da agência nessas condições porque, com a quantidade de bancos que os americanos têm em Nova Iorque, não seria necessário que a agência do Banespa aceitasse depósitos de locais. Então, trabalharíamos apenas nas grandes transações, nas operações de financiamento de importação, de exportação, com grandes empresas brasileiras como Petrobras, Vale do Rio Doce, Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e outras.

Havia a oportunidade de realizar financiamentos por intermédio daqueles grandes programas que os Estados Unidos tinham na época. Foi um trabalho bonito, na minha opinião. Difícil, porque iniciamos do zero, mas conseguimos abrir a agência.

Foi nesse período que conheci o professor Antônio Delfim Netto. Nos encontrávamos com frequência, e eu sempre pedia ajuda para abrir a filial. Havia dificuldades nos Estados Unidos e no Brasil porque os americanos queriam abrir mais bancos aqui. Verifiquei que a questão era reserva de mercado. Os bancos estrangeiros que já operavam no Brasil não queriam que houvesse muitos bancos em nosso mercado, e alguns bancos nacionais também se juntavam ao coro e não queriam mais bancos estrangeiros concorrendo. Eu acredito que somente nós conhecemos o nosso mercado e sabemos o momento e as condições adequadas para abrir as portas aos bancos estrangeiros.

Da agência nos Estados Unidos, voltei para o Brasil para ser diretor da Área Internacional, cargo que exerci por três anos, a partir de 1976. No Banespa, ao todo, permaneci por cerca de dez anos. As diretorias mudavam, mas era convidado a permanecer em virtude de meu bom relacionamento externo e dos financiamentos que conseguia como consequência dele. Em algumas ocasiões, bastava telefonar para o banqueiro americano para ele atender ao pedido.

Os empréstimos externos eram regulados principalmente pela Resolução 63,³ e pela Instrução Sumoc 289,⁴ mas como diversos bancos já me conheciam – eu já atuava no meio há muito tempo –, a partir de uma ligação, com muita facilidade, concediam financiamento para o Banespa, para o estado de São Paulo, ou mesmo para algum outro banco brasileiro. Eu precisava apenas orientar, dizer se o banco estava bem, se era sólido. E também tive um bom relacionamento com banqueiros do sistema financeiro norte-americano.

3 Resolução 63, de 21 de agosto de 1967, faculta aos bancos de investimento ou de desenvolvimento privados e aos bancos comerciais, autorizados a operar em câmbio, promoverem a contratação direta de empréstimos externos destinados a serem repassados a empresas no país. As operações amparadas pela Resolução 63 consistiam na tomada de linha de crédito (*money market*) em bancos do exterior por instituições no país que repassavam os recursos a empresas.

4 A Instrução Sumoc 289, de 14 de janeiro de 1965, autorizava a Carteira de Cambio do BB a efetuar compras de moedas estrangeiras, assegurando ao vendedor o direito de posterior aquisição de cobertura para retorno das divisas. Foi revogada pela Resolução no 237, de 19 de outubro de 1972.

Enquanto diretor da Área Internacional do Banespa, abri cerca de vinte agências no mundo inteiro. Desde a América do Sul – Buenos Aires, Santiago, Assunção – até a Europa, passando pelos Estados Unidos. Havia muitas dificuldades para se abrirem agências em outros países, não bastava chegar e abrir as portas, eram necessárias licenças das autoridades, era preciso representar e apresentar o banco, suas origens e sua documentação, enfim, uma série de exigências, inclusive políticas, para se fixar no novo país. Às vezes, o Brasil estava enfrentando problemas com o outro país e existiam dificuldades maiores para se movimentar.

Após essa experiência no Banespa, fui nomeado presidente, no Brasil, do *Société Générale* da França. O *Société* queria abrir um banco no país, e fui seu primeiro gestor. Na época, ele era o segundo maior banco da França, atrás apenas do *Crédit Agricole*. Financeiramente, essa contratação foi muito boa. Permaneci por seis anos como presidente do banco e, depois, me afastei para ser presidente do Conselho.

Na sequência, voltei ao Banco Central para ser seu presidente. O convite me foi feito pelo presidente José Sarney, em um momento econômico difícilíssimo do país.

O Société Générale foi seu primeiro trabalho no setor privado?

Sempre trabalhei em bancos públicos como Banco Central, Banco do Brasil, Banespa. O *Société Générale* era um banco privado para nós, mas, na França, ele também era um banco público. Depois, foi privatizado na França. Então, na época, eu lidava, mais ou menos, com o mesmo ambiente dos bancos públicos brasileiros. Estive muitas vezes na sede para reuniões com diretores do *Société Générale*, nas quais discutíamos os detalhes de como operar aqui no Brasil. Eles não compreendiam nosso sistema, então, as reuniões eram necessárias para estabelecer regras, parâmetros, limites para as empresas, para os bancos. Trabalhei no início da implementação das operações do *Société Générale* no Brasil.

O senhor acredita que, para uma empresa estrangeira compreender o Brasil, naquela época, era mais difícil do que hoje?

Acredito que, naquela época, nosso sistema financeiro era mais desorganizado. Atualmente está mais bem estruturado. Contudo, naquele período sabíamos o que deveríamos fazer para corrigi-lo, assim como o sabemos hoje. Se hoje os ajustes não são realizados, não é por não se saber o que deve ser feito para implementá-los. Certa vez, conversando com o doutor Delfim, ele me explicou que o Brasil tem planos financeiros “aos montes”, podemos elaborar diversos programas, mas o difícil é implementá-los.

As dificuldades pelas quais passei ao chegar ao Banco Central foram, justamente, conhecer a situação, porque cada órgão, naquela época, mirava um objetivo. Não havia estatísticas para consolidar o quadro e adotar medidas. Então, hoje, acredito que o sistema financeiro está muito mais organizado, porque há normas, regras, leis, que naquela época não havia. Estávamos saindo de um governo militar, quando o Sarney tomou posse. Fui nomeado três anos depois de ele assumir a presidência, então, era tudo novidade. O regime militar havia fechado o sistema financeiro, tudo era muito controlado. Nossa missão era abri-lo.



Cerimônia de posse na presidência do Banco Central do Brasil. Da esquerda para a direita: Elmo Camões e Maílson da Nobrega (ministro da Fazenda). Brasília, março de 1988



Cerimônia de posse na presidência do Banco Central do Brasil. Da esquerda para a direita: Iran Siqueira Lima e Elmo Camões. Brasília, março de 1988



Elmo Camões proferindo discurso no Simpósio Internacional sobre Garantia de Créditos, Aplicações e Depósitos. São Paulo



No 1º Encontro de Dirigentes do Banco Central do Brasil. Da esquerda para a direita: Mailson da Nobrega e Elmo Camões.



João Cândido Portinari recebe de Elmo Camões cédula comemorativa de 5 mil cruzados. Brasília, setembro de 1988



Elmo Camões em evento do Banco Central do Brasil.



Elmo Camões e sua esposa, Maria Luíza Lages Camões. São Paulo, 2017



Elmo Camões e seus filhos, Magaly, Elmo Filho e Regina Helena. São Paulo, 2018

Capítulo 3

Transição para o Novo Regime e Moratória

Em que sentido o sistema era “muito controlado”?

No sentido de que havia restrições na oferta de dólares, por exemplo. As reservas internacionais eram escassas. Nesse contexto, todas as medidas adotadas eram restritivas. As importações e as exportações eram limitadas por uma série de normas. Quando retornei ao BCB, nosso objetivo era romper com esse padrão. No entanto, essa abertura precisava ser realizada com cautela, devido aos reflexos que provocaria. Não poderia ser realizado de qualquer jeito. Era preciso adotar medidas preparatórias para se viabilizar a abertura. E assim fizemos, inclusive com bancos estrangeiros. Lembro-me de perguntar ao presidente se era verdadeira a notícia de que o Conselho de Segurança Nacional não permitiria a entrada de mais bancos estrangeiros no país. Ele assegurou-me que não, que não era essa a questão, e que faríamos o que considerássemos ser o correto e o que fosse do interesse nacional.

O primeiro banco a receber a licença para operar no Brasil no governo Sarney foi o *Deutsche Bank*. Eu autorizei essa licença. Tratava-se de um banco que havia sido fechado por ocasião da guerra, o Banco Alemão Transatlântico, e foi reaberto 30, 40 anos depois. O processo de concessão de licença vinha se arrastando fazia algum tempo. Eu conhecia os alemães e disse a eles que, se um dia eu ocupasse algum cargo no governo, resolveria esse assunto. O Banco Transatlântico já havia sido transformado em *Deutsche Bank*, um banco de primeiríssima qualidade, e era do interesse do Brasil e do mercado brasileiro ter esse banco operando no país. Após a concessão da licença, eles vieram, abriram o banco e foram muito felizes aqui.

Quando assumi a presidência do Banco Central, o momento econômico era ruim. A inflação era de 18% ao mês. Imagine! Hoje

a inflação está em torno de 10% ao ano!⁵ Mas, na minha época, era um grande problema controlar as contas, o *deficit* público era muito grande, o crescimento era baixo – o Produto Interno Bruto (PIB) contraiu naquele ano. Ao longo do governo Sarney, o crescimento econômico atingiu em média 3% ao ano. Foi, então, uma época complicada, havia vários problemas.

Assim que me sentei na cadeira da presidência do Banco Central pela primeira vez, em menos de 24 horas, estabeleceu-se uma greve geral. Criaram o sindicato dos funcionários do Banco – que ainda não estava bem organizado – e fizeram uma greve violentíssima. Eu convoquei os funcionários para conversar, para saber por que estavam em greve, quais eram suas pretensões, mas não queriam conversar e a greve seguiu. Então, em conjunto com os diretores e o Departamento Jurídico, examinei o estatuto do Banco, que indicava apenas que ninguém poderia ser demitido sem que houvesse um processo administrativo. A confusão era generalizada: os bancos já não tinham meio circulante, não tinham dinheiro para pagar seus clientes; as reservas internacionais estavam prejudicadas; as operações internacionais estavam prejudicadas; os banqueiros externos reclamavam da falta de pagamentos; enfim, transtornos de toda ordem. Não tive outra alternativa a não ser demitir 24 funcionários que lideravam a greve. Realmente, não foi nada agradável. Mas como sabia que, depois, eles seriam absolvidos no processo administrativo e retornariam ao trabalho – o que de fato aconteceu – foi uma estratégia para acalmar a greve. Mas é sempre um desgaste a adoção de medidas drásticas.

Em determinado momento, eu estava em São Paulo, conversando com um grupo de grevistas que eram do Rio de Janeiro, e lhes disse que estava indo no avião do Banco para o Rio. Perguntei se não queriam ir junto comigo. Minha intenção era tentar conversar no avião, saber o que eles queriam. Mas não queriam nada. Quando descemos no Rio de Janeiro, já havia um grupo enorme aguardando aqueles rapazes. Foi quando percebi que o objetivo deles era fazer anarquia. Então,

5 A entrevista foi realizada em 8 de abril de 2016, quando a inflação acumulada em doze meses, se medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), alcançava 9,39%

não tive alternativa. Havia muita pressão das autoridades, do Serviço Nacional de Inteligência (SNI) e de outros órgãos do governo. Não tive alternativa, tive que demitir. Depois, os rapazes retornaram ao trabalho. Esse foi o início da minha presidência.

A greve era um protesto contra o senhor?

Não, a greve não tinha motivação. Eu assumi a presidência e estourou a greve. Foi o processo de criação do novo sindicato dos funcionários do Banco Central. Mas eles criaram um sindicato novo para quê? Se eles tivessem um sindicato, iríamos colaborar no que fosse possível. Mas por que uma greve para inaugurar um sindicato? Era mais para fazer anarquia no sistema financeiro.

Como era sua relação com o presidente José Sarney e como surgiu o convite para assumir a presidência do Banco Central?

Conheci o senador Sarney há muitos anos, nos Estados Unidos, no período que eu passei em Nova Iorque. Ele comparecia com frequência às reuniões da Organização das Nações Unidas (ONU). Tivemos vários contatos e nos tornamos amigos. Eu trabalhava no sistema financeiro, e ele gostava de conversar sobre as operações para entender como o mercado funcionava. Construimos uma amizade sólida.

Desde que assumiu a presidência, ele me convidara em inúmeras ocasiões para trabalhar no governo, mas eu nunca quis porque meu objetivo não era esse e porque sei que é muito complicado. Era complicado no Banespa, era complicado no Banco Central – porque eu já havia sido do Banco Central. Com o passar do tempo, nossa amizade foi se fortalecendo. Quando ocorreu a morte do doutor Tancredo e ele assumiu a presidência, ficou, por alguns anos, tateando na economia, pensando sobre o que poderia ser feito, e sempre pedia minha opinião. Conversávamos sobre a conjuntura, e eu apresentava meus pontos de vista. Constantemente eu ia ao palácio para conversar, para colaborar, mas não tinha cargo algum no governo. Eu era presidente do *Société Générale* e meu o salário era muito bom. Deixar esse cargo para ser presidente do Banco Central não foi uma boa decisão do ponto de vista financeiro. Mas deixei a presidência

do *Société Générale* e fui. O presidente Sarney chamou-me a Brasília para uma reunião. Quando lá cheguei, já estava nomeado presidente do Banco Central.

Recebi a diretoria pronta, já montada. Indiquei apenas o Arnim Lore, para a Área Externa, e Antenor Arakem Caldas Farias, para a Área de Administração.

Foi um período muito difícil. Como mencionei, em março de 1988, a inflação era de 18% ao mês se medida pelo IPCA. Sarney terminou o governo com uma inflação de quase 83% ao mês, é um número muito alto!

O senhor estava no Société Générale quando o Plano Cruzado foi implementado em 1986?

Quando cheguei ao Banco Central,⁶ o Plano Cruzado⁷ já havia sido implementado. Depois do Plano Cruzado, houve o Cruzado Novo, do qual participei e algumas cédulas colocadas em circulação foram até assinadas por mim. Lembro-me de assiná-las muito acanhado porque a inflação era muito alta e eu sabia que, no dia seguinte, elas já não teriam o mesmo valor. O BCB fazia festas quando uma nova moeda era lançada, mas acabei com essa prática. Com a inflação elevando-se no ritmo em que estava, considerei que, se não conseguíamos prover estabilidade, era melhor não festejar. Distribuíamos as cédulas, mas em 2, 3 meses já não valiam mais nada, e cortávamos os zeros.⁸ Foi um período muito difícil. Naquela época, o Banco Central tinha, realmente, muito trabalho com o meio circulante.

Antes de me tornar presidente do Banco, houve a decisão pela moratória da dívida externa. Cheguei a questionar Sarney sobre

6 Elmo Camões tomou posse em 9 de março de 1988 e permaneceu no cargo até 22 de junho de 1989.

7 O Plano Cruzado foi um 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 combateu o processo inflacionário por meio de um choque e de política de rendas (congelamentos de preços), 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.

8 O cruzeiro (Cr\$) foi substituído pelo cruzado (Cz\$) em 28 de fevereiro de 1986, à equivalência de Cr\$1.000,00 = Cz\$1,00. Em 16 de janeiro de 1989, o cruzado novo (NCz\$) substituiu o cruzado (Cz\$) à equivalência de Cz\$1.000,00 = NCz\$1,00, existindo até 16 de março de 1990.

quem havia feito a proposta da moratória, porque dívida não se deixa de pagar, refinancia-se. Não deve existir essa alternativa de assumir que tem uma dívida e não pagar. Dívida externa deve ser paga, nem que para tanto sejamos obrigados a realizar acordos. Deve-se negociar com os banqueiros. A dívida externa é um crédito em liquidação como outro qualquer; se o país está em dificuldade, tem que saber negociar, mas não pode deixar de pagar porque, aí sim, torna-se um problema. Eu herdei esse problema, que foi a renegociação da dívida externa brasileira, que naquele momento estava em US\$100 bilhões,⁹ um “problemão”.

Havia uma comissão no exterior negociando a dívida fazia dois anos. Tive que pegar o assunto já mastigado, mas revitalizei as discussões quando criei um mecanismo de negociação com títulos. Com a moratória de 1987, os títulos brasileiros sofreram uma desvalorização de cerca de 50%, e o novo valor tornava muito vantajosa a negociação desses títulos no mercado internacional. As negociações oficiais da dívida estavam em andamento, mas não se conseguia chegar a um acordo. Contudo, era possível negociar papéis da dívida “por fora”, com deságio. Por exemplo, o passe do jogador Romário [de Souza Faria], que hoje é senador, quando foi para a Holanda, foi pago pelos holandeses com papéis da dívida brasileira. Houve outras propostas. Uma das mais notáveis, no valor de US\$2 bilhões, propunha a construção de casas populares. Esse projeto foi indeferido, mas é interessante para mostrar a movimentação.

Nessa ocasião, também estava ocorrendo a reestruturação da dívida do Paraguai com o Banco do Brasil. Uma dívida antiga que não tinha nenhuma relação conosco, mas que, com a autorização para que fosse paga em títulos, esses papéis se tornaram interessantes para nós também. Fiz um programa para conversão da dívida externa em investimento.¹⁰

9 Ao final do primeiro trimestre de 1998, a dívida externa bruta acumulava US\$119,314 bilhões, e a dívida externa líquida, US\$104,051 bilhões. Ver <https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries>.

10 A proposta da conversão apresenta duas variantes básicas. A primeira recomenda a adoção de medidas e incentivos que possam induzir as filiais de empresas estrangeiras – ou as empresas brasileiras com participação do capital estrangeiro – a transformar parte de suas dívidas externas em capital direto (*equity capital*). A segunda tenta influenciar a composição dos fluxos futuros de capital externo, com o objetivo de aumentar a participação dos investimentos diretos na conta de capitais autônomos.

Esse programa, que foi aprovado pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), foi muito importante porque conseguimos abater cerca de US\$10 bilhões por meio de leilões realizados semanalmente. Adquiríamos papéis pela metade do preço, convertíamos em cruzados e pagávamos aos interessados, aos donos dos papéis, em dez prestações. Havia um pouco de pressão porque estávamos renegociando a dívida e havia um montante de dívida que os credores não queriam que diminuísse. Os credores procuravam manter o preço enquanto as negociações estivessem em andamento. Ainda assim, a conversão da dívida externa em investimento foi um grande sucesso. Muitos investimentos no país foram realizados até que eu assinasse o contrato da negociação da dívida externa. O acordo de renegociação foi firmado nos Estados Unidos e previa o escalonamento da dívida dentro de um extenso programa.¹¹

Outros episódios importantes tiveram destaque nesse período, principalmente no sistema local. O sistema financeiro apresentava algumas dificuldades, especialmente os bancos estaduais. O primeiro banco a surgir com problemas foi o Banco do Estado de Alagoas e não fomos capazes de ajudar. Foi uma decisão difícil, porque liquidar um banco tem consequências sérias para a região. Os bancos estaduais funcionavam como bancos emissores de moeda nos estados. Com o banco quebrado só havia duas saídas: aumentar o capital com injeção de recursos ou emitir letras do tesouro local, com o governo do estado arcando com o pagamento. Mas, no caso de Alagoas, o governo não tinha recursos para bancar os títulos e, por isso, não havia alternativa que não encerrar as atividades do banco. Apesar da dificuldade, foi o que fizemos.

Isso aconteceu de 1987 para 1988. Após fecharmos esse banco, tentamos conseguir recursos para sanear todo o sistema financeiro brasileiro. Conversamos com o Banco Mundial, que ofereceu um empréstimo que seria utilizado para o saneamento desses bancos, com a condição de que os envolvidos – desde o governador, passando pelo vice-governador,

11 As diversas etapas da renegociação da dívida externa brasileira foram descritas por Ceres Aires Cerqueira no livro *Dívida externa brasileira*, publicado pelo Banco Central, cuja 2ª edição ampliada publicada em 2003 está disponível em <http://www.bcb.gov.br/htms/Infecon/DividaRevisada/default.asp>.

secretário de finanças, presidente do banco e diretores – tivessem seus bens bloqueados caso o banco viesse a enfrentar problemas novamente. Ninguém quis firmar esse compromisso e, assim, nenhum banco obteve o financiamento e não houve o saneamento. Mais tarde, foram criados o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer)¹² e o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes),¹³ destinados a sanear os bancos. Na época, a solução encontrada foi estabelecer o Regime de Administração Especial Temporária (Raet).¹⁴ Nesse regime, não há interrupção nem suspensão das atividades da instituição financeira. Os dirigentes são substituídos por indicados pelo Banco Central, que passam a administrar o banco. No período em que lá ficavam, acabavam por renovar as operações vencidas e não pagas que estavam prejudicando o banco. Os governos locais, então, passavam a responsabilizar os indicados pelo Banco Central para a administração temporária pelos problemas enfrentados pelo banco durante o Raet. O Banco do Estado do Rio de Janeiro (Banerj),¹⁵ por exemplo, foi assumido pelo Banco Central e devolvido ao governo do estado, cujo governador, na época, era o [Wellington] Moreira Franco, que garantiu ser capaz de recuperar a instituição. O banco continuou com problemas até sofrer intervenção e ser privatizado em 1997.

De toda forma, o sistema financeiro enfrentava dificuldades naquele ambiente inflacionário. A inflação trai a percepção dos agentes. Os bancos pensavam que estavam ganhando muito, mas, ao fim, havia muito crédito em liquidação que não estava lançado na contabilidade.

12 Tinha como objetivo assegurar liquidez e solvência ao SFN e resguardar os interesses dos depositantes e investidores por meio de estímulo a reorganizações administrativas. Compreendia, ainda, o financiamento de determinadas operações e a liberação de recursos do recolhimento compulsório. 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. 40.

13 Tinha como objetivo criar condições para a redução da presença do setor público estadual na atividade financeira bancária, mediante a transformação e/ou privatização dos bancos oficiais; regulamentar mecanismos que permitem o aumento da supervisão bancária; e estimular medidas saneadoras. 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. 45.

14 Instituído pelo Decreto-Lei 2.321, de 25 de fevereiro de 1987, para possibilitar a recuperação econômico-financeira e a reorganização da instituição financeira, evitando-se a sua liquidação extrajudicial.

15 O Banerj funcionou de 1945 a 2004, quando foi privatizado e incorporado ao Grupo Itaú.

Eles consideravam que renovando as operações conseguiriam se recuperar, mas não conseguiam. Quando fui eleito presidente da Associação Brasileira de Bancos (ABBC),¹⁶ tempos depois, percebi que bancos pequenos e médios não tinham espaço para crescer, tinham pouco capital, não conseguiam arranjar recursos para aumentar seu patrimônio e, com isso, não tinham condições de se sustentar em um mercado que era precário. Havia muitos bancos pequenos, sem condições de crescer, mal administrados, mas, com o Proer, o sistema foi saneado e a situação melhorou. No entanto, estamos acompanhando agora o Banco Schahin, envolvido na operação Lava-Jato.¹⁷ Aparentemente a fiscalização ainda hoje tem o que avançar. É realmente muito difícil administrar um país. E se a situação econômica está complicada, torna-se ainda mais difícil.

Retomando a questão dos bancos estaduais, o Proes foi criado para sanear o sistema financeiro. Alguns bancos estaduais ainda sobreviveram, apesar de eu achar um absurdo que ainda se tenha permitido a permanência de meia dúzia de bancos, esses bancos estavam numa situação boa, não convinha mexer. Alguns poucos estados respeitam as regras bancárias.

O senhor mencionou que o seu período na presidência do banco foi bastante turbulento economicamente. Imagino que tenha elaborado uma lista de “coisas a fazer”. Quais eram os itens dessa lista?

A negociação da dívida externa e o plano de conversão estavam em primeiro plano. Em segundo plano, estava a questão do controle da taxa de juros. A Constituinte estava em andamento, e os constituintes fixaram em 12% ao ano a taxa de juros, o que na prática quebraria o sistema. Com a votação da Constituição, a taxa foi fixada. Estive inúmeras vezes com o doutor Ulisses, conversando sobre vários assuntos, inclusive sobre como

16 Constituída em 1983, a ABBC surgiu para contribuir com o SFN e gerar benefícios a seus associados e à sociedade em geral, no sentido de colaborador no desenvolvimento econômico sustentável do Brasil. Elmo Camões tornou-se presidente da Associação em 1986. Ver <http://www.abbc.org.br/conteudo.asp?idPagina=1>.

17 Conjunto de investigações lideradas pela Polícia Federal do Brasil e pelo Ministério Público Federal, com início em março de 2014, que começou com a apuração de redes operadas por doleiros e que possui várias fases e desdobramentos, visando à investigação de crimes de corrupção ativa e passiva, gestão fraudulenta, lavagem de dinheiro, organização criminosa etc. Atingiu grande número de autoridades públicas e grandes empresas.

transformar ouro em ativo financeiro. Na época, o ouro era mercadoria, e consegui que fosse aprovado na Constituinte sua transformação em ativo financeiro. Perdia horas indo ao Senado, à Câmara, entregando documentos. Era complicado. Mas conseguimos ser bem sucedidos em diversas iniciativas. Contudo, os problemas principais eram mesmo os juros e a conversão da dívida externa.

Relativamente à fixação da taxa de juros na Constituição, como foi esse debate na época?

O debate era o seguinte: se o patamar de 12% ao ano fosse adotado, o sistema financeiro quebraria. Elaboramos um documento no Banco Central e elencamos todos pontos positivos e negativos. Concluímos que não seria possível fixar a taxa de juros naquele nível. Com o resultado em mãos, conversei com o presidente Sarney, que me indicou que explicasse a questão ao procurador-geral de República, [José] Saulo [Pereira] Ramos. Foi o que fiz. Mostrei ao Saulo o documento elaborado pelo Banco Central. A partir dele, Saulo escreveu um parecer, indicando que a questão dos juros somente poderia ser definida quando um decreto antigo, conhecido com Lei da Usura, fosse regulamentado. Essa regulamentação demorou anos para acontecer e, quando ocorreu, foi estabelecido que a taxa não poderia ser de 12% ao ano. Hoje, temos uma taxa de inflação de 10% ao ano, mas, na época, ela era de 18% ao mês, chegando a quase 100% no fim do governo Sarney. Não havia coordenação institucional para combater a inflação, cada instituição fazia o que julgava mais correto. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco do Brasil eram instituições independentes e não havia um controle. Criei uma comissão a qual cada instituição deveria encaminhar suas sugestões para que pudéssemos organizar um plano de acompanhamento, porque sem que se cumprissem determinadas normas, não se chegaria a lugar algum. Um plano de estabilização deve ter planejamento e regras que devem ser atendidas. Cumprindo-se essas etapas, o controle fica fácil. Contudo, a vontade política e as pressões exercidas pelos órgãos modificavam a condução do plano. Por exemplo, se era necessário exportar mais, era preciso a aprovação de determinado decreto, mas, na hora da votação, outros interesses impactavam a decisão. O mesmo acontecia com as importações.

Havia dificuldades homéricas, e como é que se fazia para colocar ordem nesse sistema?

Na época da estruturação do Mercado Comum Europeu, Portugal entrou em contato conosco solicitando financiamento para viabilizar sua entrada no bloco. Naquele período, estávamos com os recursos que tínhamos para gerir a nossa economia depositados no *Bank of International Settlements* (BIS) – uma espécie de banco central dos bancos centrais. Foi uma estratégia de quando decretaram a moratória, pois os credores não conseguiriam acessá-los no BIS. Percebi então que, além de reterem nossos recursos, eles os remuneravam a uma taxa abaixo da taxa Libor [*London Interbank Offered Rate*]. Estive lá com o diretor da Área Externa, Arnim Lore, e negociamos o aumento da taxa de remuneração – recebíamos Libor menos algum percentual e passamos a receber Libor acrescido de algum percentual. Com Portugal, fizemos um convênio de crédito recíproco em moeda nacional, uma vez que não tínhamos dólares. Eles exportavam na moeda deles para o Brasil e nós, na nossa moeda, para Portugal, o saldo devedor dessa conta, seria coberto com dólares no período de 2 ou 3 anos quando já teríamos as reservas mais equilibradas.

Na minha gestão como presidente do Banco Central, as escassas reservas que tínhamos eram aplicadas em bancos internacionais, na Europa, Ásia, América do Norte, e América do Sul, enfim, em bancos de primeira categoria. Tomávamos empréstimos em dólar e os transformávamos na moeda nacional da época. Essa dívida precisaria ser paga mais adiante. Ao longo do tempo, aplicávamos os dólares que eram remunerados a uma taxa de juros, o que reduzia a taxa à qual teríamos que quitar a dívida. Então, contratava-se um empréstimo a uma taxa de juros menor e ficava-se com a diferença da taxa de juros para economizar para o país. Hoje é um pouco diferente, porque a dívida brasileira não é mais externa, é interna. Emitem-se mais títulos à medida que a dívida vai aumentando.

Quando eu ainda estava no Banco Central, foi implementado o Plano Verão. Foi elaborado pelo Ministério da Fazenda, o Banco quase não participou. O plano foi um fracasso. Não funcionou porque seu único objetivo era reduzir a inflação. A inflação era galopante

naquela época, e a proposta era reduzi-la para pelo menos uns 15%, mas não deu certo. Eu fiquei no Banco Central mais alguns meses, mas acabei saindo.

Gostaríamos que nos contasse 1 ou 2 episódios sobre a renegociação da dívida externa.

Quando assumi a presidência do Banco Central, já existia uma comissão, composta por um advogado, um diretor e alguns funcionários, renegociando a dívida externa em Nova Iorque. As negociações já se estendiam por quase dois anos, em virtude do grande número de bancos envolvidos. Negociar com mais de 700 credores é difícil porque cada um pensa de uma forma, cada um quer receber os seus recursos o mais rapidamente possível e não se estender em negociações. Tínhamos conversas diárias em grupos, divididos por regiões, para estabelecer as condições de renegociação. Eu não participava diretamente dessa etapa porque, como mencionei, já havia uma comissão renegociando a dívida. Apenas autorizava ou não determinados pedidos, inclusive os pagamentos dos advogados que atendiam à comissão. Aos poucos, os bancos foram aceitando as condições e pudemos realizar uma renegociação global. Depois de algum tempo, houve o Plano Brady¹⁸ – que levava o nome de um ex-secretário de finanças norte-americano –, que foi muito importante para que a renegociação fosse bem-sucedida. Esse Plano assegurava o aval do governo norte-americano para os títulos da renegociação, o que significa que, concretizada a renegociação, ou seja, a dívida tendo sido reconhecida pelo Brasil, o tesouro norte-americano daria uma garantia, um aval, para uma parte, o que tornava muito mais fácil a liquidação posterior. As dificuldades vividas nessa época nos ensinaram sobre o quão importante era não nos endividarmos tanto no exterior. Hoje, a dívida externa não é tão significativa.

18 O Plano Brady representou uma tentativa de aperfeiçoar os esforços norte-americanos para a reestruturação do endividamento externo de países subdesenvolvidos. Anunciado pelo secretário do tesouro norte-americano, Nicholas Brady, em 1989, pretendia obter reduções voluntárias da dívida, por meio de garantias fornecidas por um fundo composto por governos credores, o FMI e o Banco Mundial. Foi o primeiro programa desse tipo a prever reduções no volume global das dívidas.

A captação de recursos no mercado internacional era realizada sob o amparo de algumas Resoluções – principalmente a Resolução 63/1967 – e a Instrução Sumoc 289/1965. Traziam-se grandes volumes de capitais que ficariam no país por seis meses, um ano, dois anos, portanto, transações de curto e médio prazo. Paulo Lira, um grande negociador, sempre recomendava: “Camões, tem que aumentar os prazos. Renegocia, paga um pouquinho mais de juros, mas renegocia até 30 anos, e vai pagando aos poucos, suavemente, paga um pouquinho mais de juros e não força as reservas brasileiras”. As reservas cambiais é que dão credibilidade ao país. Apesar de muitos não levarem essas recomendações em consideração, se temos hoje uma taxa de juros mais baixa, uma taxa de inflação menor, é porque as reservas estão ajudando. As reservas internacionais são estratégicas. O Brasil precisa ter sempre reservas, até mesmo para ser capaz de captar mais empréstimos.

Em determinados momentos, para equalizar a dívida interna, é necessário contrair empréstimos externos e fazer equalização com esses recursos que você tem acumulado, as reservas. O país precisa ter crédito favorável à sua disposição. Mesmo com a crise em que o país se encontra hoje, os outros países olham para o Brasil e têm confiança porque temos reservas. Nesse mesmo sentido, apesar de as agências de risco estarem piorando a avaliação de risco-Brasil e, com isso, criando dificuldades para captação de crédito para nós no exterior, os demais países olham o montante de nossas reservas, que são a chave do nosso programa financeiro. A situação não está pior porque temos reservas.

Além da renegociação da dívida externa e do controle da taxa de juros, quais outros itens eram prioridade em sua presidência?

Os bancos estrangeiros que queriam operar no Brasil, mas não tinham espaço. Também havia o programa preliminar de resgate dos bancos estaduais com a adoção do Raet. Havia ainda a proposta dos bancos múltiplos, para a qual implementei um plano para atender a um apelo do Banco Mundial, de modo que os bancos pudessem atender a múltiplas atividades ao invés da compartimentalização que experimentávamos com banco comercial, banco de investimentos e banco industrial, por exemplo. A criação de bancos que realizassem

diversas operações ao invés de haver vários bancos para operações específicas era estimulada pelo banco Mundial.

A concentração do mercado financeiro era uma preocupação?

Era uma preocupação muito grande porque havia, praticamente, 5 ou 6 bancos dominando o mercado: Bradesco, Itaú, Unibanco, Econômico e BCN. Fui também membro do CMN e, naquela época, o ministro da Fazenda convocava os bancos grandes para discutir a pauta para o sistema financeiro. Nas semanas seguintes, o Conselho se reunia para decidir sobre os planos que haviam sido discutidos anteriormente e os bancos pequenos e médios não tinham conhecimento dessas discussões. Então criou-se uma associação para atender às demandas dos bancos médios e pequenos, a ABBC. No início, foi difícil agregar 30, 40 bancos, mas essa entidade cresceu e passou a ter importância no sistema financeiro. Hoje, a associação é integrada por mais de 250 instituições.

Ainda assim, apesar de a ABBC ter crescido em tamanho e importância ao longo do tempo, ainda temos pouca publicidade dos bancos menores.

O Banco Central criou medidas específicas para reduzir a concentração no mercado financeiro? Quais foram elas?

Durante minha presidência, foram criadas novas regras de ingresso no sistema financeiro tanto para bancos nacionais quanto para instituições estrangeiras. A base de tudo era, em primeiro lugar, realizar o cadastro, saber quem eram os interessados em entrar no país; na sequência, estabelecer o capital mínimo, em dólares, tanto para os bancos nacionais quanto para os estrangeiros. Se o banco quisesse se estabelecer no país com mais capital, era uma opção do interessado, mas era necessário um mínimo de US\$20 milhões. O banco viria se aceitasse aquelas condições, e quem impunha as condições era o Banco Central. Assim, abrimos o Sistema Financeiro Nacional (SFN) aos bancos internacionais. Havia bancos com capital de US\$2 milhões, US\$3 milhões, o que não considerávamos suficiente para uma instituição operar no sistema financeiro. Era preciso ter um capital maior. A abertura atraiu muitos

bancos estrangeiros, e logo tivemos reciprocidade. Bancos nacionais passaram a se instalar ou a expandir sua presença no exterior, como o Banespa de Nova Iorque, que passou a ser *full branch*. O mercado é mutável e vai se alterando de acordo com as circunstâncias. Os norte-americanos sempre foram muito liberais para permitir a abertura de bancos, mas o Brasil impunha certas dificuldades, havia reserva de mercado financeiro, para o mercado de informática. Depois da abertura, vieram os bancos que queriam seguir as normas, e o sistema funcionou bem e funciona até hoje. Quem quiser abrir seu banco privado, basta seguir as regras, preparar um edital e disponibilizar no Diário Oficial; se ninguém reclamar, está aberto o banco.¹⁹

A reserva de mercado na informática comprometeu a evolução da economia brasileira.

Lembro-me de que, para importar produtos de informática de US\$1 mil, havia uma taxa de US\$300. Éramos um país muito fechado, e ainda havia a questão da renegociação da dívida externa. Além disso, nosso fundo no BIS tinha um volume pequeno, algo entre US\$30 milhões e US\$40 milhões. Depois que abrimos o mercado, começamos a receber mais capitais estrangeiros, que fomos acumulando até o final da renegociação da dívida. Após a renegociação, acertamos nossas pendências e passamos a ter mais facilidade para conseguir recursos externos.

Na Argentina, por exemplo, eles não pagaram os títulos e uma parcela da dívida sequer entrou na negociação. O que aconteceu? A Argentina não teve crédito no exterior por muitos anos. O novo presidente disse que irá arcar com os pagamentos, mas ainda não reestruturou a dívida. Declarar uma moratória, ou seja, declarar que você não pagará a dívida tem um ônus muito alto. As taxas de juros aumentam, as comissões sobem, os *spreads* são elevados. Cheguei a fazer um trabalho sobre o tema, comprovando que, realmente,

19 Artigo 52 das Disposições Transitórias da Constituição Federal de 1988 veda a instalação no país de novas agências de instituições financeiras domiciliadas no exterior e o aumento do percentual de participação no capital de instituições financeiras com sede no país de pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no exterior, exceto quando houver autorização decorrente de acordos internacionais, de reciprocidade ou de interesse do governo brasileiro.

não se deve decretar uma moratória. Como já disse, aprendi com o doutor Paulo Lira, que foi diretor e presidente do Banco Central, que dívida externa não se paga, se rola [refinancia]. Existe todo um espaço de negociação: taxa de juros, prazo, enfim, condições gerais e, até mesmo, negociar com o banqueiro um desconto, se estiver em situação precária. Mas nunca deixar de pagar.

Voltando às grandes preocupações do senhor na presidência do Banco Central. Fazer o Brasil voltar a ter condições de atrair investimentos de longo prazo era uma prioridade?

A situação era muito difícil. Conforme renegociamos a dívida externa, alongamos prazos, melhoramos as exportações e, aos poucos, elevamos o volume de reservas. Com isso, aumentou nossa credibilidade para assegurar novos empréstimos. Os banqueiros que tinham pendências com a dívida externa de algum outro país passavam a ter dificuldades em seus bancos e em seus países porque os empréstimos que não foram pagos precisam ser contabilizados como crédito em liquidação e, assim, o banco também ficava em dificuldade. Então, com as melhoras que vínhamos apresentando, foi possível captar, aos poucos, volumes pequenos de crédito. O Brasil tomava empréstimos de US\$50 milhões.

Houve um episódio interessante. Certa vez, o Brasil precisou fazer um “empréstimo jumbo” de US\$1 bilhão para renovar a dívida. Eu estava no Banespa nessa ocasião. O secretário de finanças do governo do estado de São Paulo, na época, era o Affonso Celso Pastore, um excelente economista, que também foi presidente do Banco Central. Havia uma crise financeira muito grande, e os bancos estrangeiros estavam receosos de efetuar empréstimos ao Brasil. Por isso, o país decidiu fazer um “Jumbo” de US\$1 bilhão com dez bancos, onde cada um deles emprestaria US\$100 milhões. Os bancos maiores aceitaram a proposta, mas houve um banco – o *Manufacturers Hanover* – que se insurgiu e se recusou a participar do Jumbo. Eu tinha boa relação com os representantes desse banco e conversei com o George Gros, meu contato do banco nos Estados Unidos, que disse que poderia conceder um empréstimo de mesmo valor – US\$100 milhões – ao estado de São Paulo, mas que não queria participar

do Jumbo. Ele não queria entrar naquela massa com outros nove bancos, mas poderia emprestar o dinheiro ao estado de São Paulo cobrando uma taxa um pouco maior, já que o risco do governo do estado era maior do que o do governo federal. Então, nós contraímos o empréstimo para o governo de São Paulo para obras aqui no estado. O *Manufacturers Hanover* concedeu o empréstimo, que não entrou no pacote de US\$900 milhões junto com os outros nove bancos, mas o Brasil recebeu o US\$1 bilhão em divisas da mesma forma. E o Pastore ficou muito feliz porque resolveu o problema da sua gestão com aqueles US\$100 milhões. Toda essa negociação foi realizada porque tínhamos bom relacionamento com os banqueiros.

Outro episódio que lembro foi estar em um voo e ouvir dois representantes de bancos estrangeiros conversando. Um deles estava muito irritado porque o BB não pagara alguma operação que tinham realizado. Vinham comentando que era um absurdo o BB não honrar seus compromissos, era um valor pequeno, US\$200 mil e pouco e fazia anos que estavam discutindo essa pendência. Eu me relacionava muito bem com o pessoal do BB, mas extrapolei um pouco dessa vez. Interrompi a conversa, afirmando que, se me mostrassem a dívida, quando chegássemos ao Brasil, eu pagaria a operação. Eles comprovaram o débito, paguei a dívida e, depois, debitei o BB. Eduardo de Castro Neiva, que na época era diretor do BB, reclamou, dizendo que eu era maluco por ter feito o que fiz. Respondi que estavam falando mal do país, e o Brasil não fica sem pagar a ninguém. O esquema do BB era tão rigoroso, que por uma filigrana cambial, por uma pequena alteração de taxas, que resultava numa diferença de US\$2 mil ou US\$3 mil, não havia pagado o empréstimo. Imagina as condições de crédito do Brasil ficarem abaladas por uma discussão tão pequena.

Quando o senhor assumiu a presidência do Banco Central, teve a preocupação de organizar a Instituição, estruturá-la em áreas, departamentos, diretorias, para que ficasse mais parecida com as dos demais bancos centrais. O que faltava ser estabelecido no Banco Central para que pudesse cumprir sua missão?

Havia muitos desafios. Havia uma dificuldade tremenda na definição da taxa de juros porque o diretor da área ficava no Rio de Janeiro,

enquanto o restante do banco já havia sido transferido para Brasília. Esse diretor não participava do dia a dia da diretoria, só ia a Brasília uma vez por semana, e levava as informações e as estatísticas para alterar a taxa de juros, o que era discutido em uma reunião. Por mais que eu tentasse, devido a interesses políticos do Rio de Janeiro, não conseguia transferir essa diretoria para Brasília. Na minha gestão, não fui bem sucedido, mas, logo depois, isso aconteceu. Nessa área, a distância física era uma questão que trazia muitas dificuldades, mas, como os problemas eram muitos, e esse era somente mais um, acabei cedendo às pressões do governador do Rio de Janeiro, do prefeito da capital e dos bancos do Rio, principalmente o Banerj. Como comentei, o Banerj estava sob intervenção, mas, mesmo assim, acabei devolvendo o banco para o estado do Rio em virtude dos problemas que criavam. Não há razão para ter uma Casa da Moeda em cada estado. Isso porque os bancos estaduais emprestavam, ninguém pagava e tudo se tornava crédito em liquidação. Assim, os bancos quebravam, os estados não tinham recursos para capitalizá-los e o problema fazia o Banco Central sangrar. A melhor solução foi liquidá-los e o que pode ser liquidado, o foi. A situação se acalmou, mas já estou vendo que estão criando outros modelos parecidos e, assim, a política vai funcionando.

Também havia a questão da fiscalização. Sempre lutei por uma fiscalização mais presente nos bancos, mais rápida.

Realizei diversos aperfeiçoamentos no Sistema de Informações do Banco Central (Sisbacen), um sistema que coleta, troca e armazena informações de todos os bancos, como a transmissão de informações do Plano Contábil das Instituições Financeiras do Sistema Financeiro Nacional (Cosif) por esse sistema.²⁰ A dificuldade de implementação dessa decisão foi muito grande. Os bancos temiam o controle e a fiscalização. Mas esse controle, ou melhor, esse acompanhamento é importante para mostrar aos bancos suas deficiências e procurar fazer com que eles as corrigissem.

20 Foi aprimorado o curso das informações cambiais, alteradas as condições de segurança, a conexão do Sisbacen à rede *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication S/C* (Swift), criado o correio eletrônico e implementada a utilização do Sisbacen pelos participantes do SFN, por exemplo.

Havia áreas, por exemplo, que tive de extinguir, como a área da carteira de crédito rural. O Banco Central elabora normas para os bancos, mas o Banco Central não deve operar no mercado. Essa área foi transferida para o Banco do Brasil.

E como se deu isso?

Havia uma Diretoria de Crédito Rural e Industrial (Dicri). Nas reuniões, cada diretor trazia os assuntos da sua área para serem decididos. Discutíamos diversos assuntos, mas nenhum se referia a operações. Então, a Dicri desequilibrava a discussão da Diretoria. Sugerimos, os diretores e eu, ao Ministério da Fazenda a exclusão daquela diretoria e ela foi encerrada. O crédito rural foi transferido para o Banco do Brasil que tinha uma carteira de crédito rural desde sua fundação.

*Como era sua participação no CMN?*²¹

Fui membro do Conselho. Era interessante. Fui nomeado já no governo Sarney, porque eu era presidente da ABBC. Fui nomeado por escolha do presidente da República. Gostei muito de participar do Conselho porque fui o representante de todos os bancos médios e pequenos. Sempre achei estranho o ministro se reunir com um pequeno número de bancos grandes e resolver todos os assuntos da área financeira. Havia muitos esqueletos, pressões para resolver e os bancos menores, teoricamente, não participavam disso. Eu assistia às reuniões do CMN, e o número de participantes foi aumentando. No começo éramos, digamos, vinte pessoas, depois 25, 30, 40 e, quando saí, eram quase 50 membros. Era uma mesa enorme, com 50 participantes mais seus assessores. E para não discutir nada, porque o que precisava ser discutido já havia sido acertado entre o ministro e os representantes dos maiores bancos. Havia sempre uma pauta enorme que era colocada em votação; item 1, item 2, quem é contra e a favor. Quem leu, leu, quem não leu, não leu, ninguém falava nada e votávamos, aprovado.

²¹ A história e a composição do CMN podem ser encontradas no sítio do Banco Central do Brasil: <http://www.bcb.gov.br/Pre/CMN/historia_CMN.asp>.

Eram reuniões vagas, para as quais as pessoas não recebiam informações em tempo hábil para se informar sobre qual seria a pauta, porque tudo era muito confidencial e, então, não divulgavam os documentos em tempo. Eram reuniões muito desorganizadas. A participação de bancos médios e pequenos era importante porque essas instituições só podem crescer se tiverem acompanhamento e supervisão de toda a economia porque, de outro modo, não conseguem capital para investir. O Bradesco era um banco pequeno. O doutor Amador Aguiar conversava comigo e me contava a história do Bradesco nos seus primórdios. Era um banco pequeno, como outro qualquer do sistema, que foi conseguindo recursos, capital, e foi aumentando o capital. Na minha época, o Bradesco pleiteava abrir mais mil agências, já tinha 4,5 mil e queria mais mil de uma só vez. Achávamos um número exagerado, o Bradesco teria agências demais. O sistema ficaria muito desequilibrado porque um banco teria mil agências e o outro teria duas ou três. Essa concentração foi sempre muito perigosa para o país. O sistema tem que ser menos concentrado. Para formar um sistema financeiro saudável é preciso atrair capital, recursos, experiência técnica. Hoje a concentração bancária é um pouco menor, mas ainda não é o suficiente, é preciso ter ainda menos concentração.

No CMN, quais eram as principais discussões?

Basicamente, decidíamos sobre as Resoluções que estabeleciam regras e regulamentavam o sistema financeiro. Porque é preciso haver regras. Para controlar a inflação, o mecanismo monetário, é preciso haver regras.

Fazendo um balanço da sua presidência no Banco Central, o que o senhor gostaria de ter feito que não conseguiu?

Eu gostaria de ter melhorado a fiscalização, porque eu tinha certeza de que essa medida contribuiria para o aperfeiçoamento do sistema financeiro, e de ter transferido, do Rio de Janeiro para Brasília, a diretoria responsável por definir a taxa de juros. A Área Internacional estava bem organizada, bem estruturada, mas precisava de um número maior de funcionários, mas havia dificuldades para a realização de concursos, na época, porque havia um decreto-lei do governo que os

proibia. Era muito difícil atender às necessidades de pessoal das áreas mais carentes. Isso foi o que deixei de fazer.

Como foi sua saída do Banco Central?

No Ministério da Fazenda, havia muitos funcionários do Banco Central em cargos importantes. Eles iam ao Banco Central, apanhavam documentos, e isso criava atrito entre as duas instituições. Então, foi implementado o Plano Verão,²² ainda na época em que eu era o presidente do Banco, e eu me aborreci porque não convidaram o Banco Central para participar da elaboração do Plano e, então, decidi sair.

Então, ao contrário de outros momentos da nossa história, o Banco Central acabou não participando da elaboração dos planos econômicos? As decisões eram centralizadas no Ministério da Fazenda?

O Banco Central era subordinado, digamos assim, ao Ministério da Fazenda. Hoje em dia, não. O Banco Central tem outro *status*. O presidente do Banco conversa com o presidente da República. Eu conversava com o presidente porque eu era amigo dele, mas esse não é o mecanismo ideal. Conseguia conversar com ele devido ao relacionamento de amizade que tínhamos e não por uma questão hierárquica. Havia muitas dificuldades, muitas mesmo. Eu diria, tranquilamente, que foi o pior emprego que já tive. Naquela época, eu era muito bem relacionado, conhecia todo mundo, sabia o nome de todo mundo. Hoje, que estou afastado há 30 anos, não tenho mais interesse, acompanho pela mídia, tenho negócios que faço para me distrair, mas não tenho mais interesse. Nem tenho mais idade para isso.

22 Plano Verão foi um plano de estabilização amparado pela Medida Provisória 32, de 15 de janeiro de 1989, convertida na Lei 7.730, de 31 de janeiro de 1989, que determinava, entre outros: o congelamento de preços por prazo indeterminado; alteração do padrão monetário de cruzado para cruzado novo; criava uma “tablita” para conversar das obrigações de pagamento expressas em cruzeiros, sem cláusula de correção monetária ou com cláusulas pré-fixadas. 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. 16.

Índice Onomástico

A

AGUIAR, Amador	49
----------------	----

B

BRADY, Nicholas	41
-----------------	----

C

Camões, Maria Luíza Lages	15
COSTA, José Ribamar Ferreira de Araújo Costa (José Sarney)	9, 23, 24, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 48

D

DELFIN Netto, Antônio	22, 24
-----------------------	--------

F

FARIA, Romário de Souza	35
FARIAS, Antenor Arakem Caldas	34
FRANCO, Wellington Moreira	37

G

GROS, George	45
--------------	----

L

LIRA, Paulo Hortêncio	9, 18, 42, 45
-----------------------	---------------

M

MAGALHÃES, Rafael Hermeto de Almeida	15
--------------------------------------	----

N

NEIVA, Eduardo de Castro	45, 46
NEVES, Tancredo de Almeida	9, 15, 16, 33

P

PASTORE, Affonso Celso	45, 46
------------------------	--------

R

RAMOS, José Saulo Pereira	39
---------------------------	----

S

SILVA, Marcos Tito Tamoyo da	15
SOUZEDO, José	21



**BANCO CENTRAL
DO BRASIL**

AS RESERVAS CAMBIAIS É QUE DÃO CREDIBILIDADE

ao país. Apesar de muitos não levarem essas recomendações em consideração, se temos hoje uma taxa de juros mais baixa, uma taxa de inflação menor, é porque as reservas estão ajudando. As reservas internacionais são estratégicas. O Brasil precisa ter sempre reservas, até mesmo para ser capaz de captar mais empréstimos.

ELMO DE ARAÚJO CAMÕES

Ex-Presidente do
Banco Central do Brasil