

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

XVI

Ibrahim Eris

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

Brasília • 2019

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

XVI

Ibrahim Eris

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do
Banco Central do Brasil – v. 16

Banco Central do Brasil

Ibrahim Eris / Banco Central do Brasil – Brasília : Banco Central
do Brasil, 2019.

94 p. ; 23 cm – (Coleção História Contada do Banco Central do
Brasil; v. 16)

I. Banco Central do Brasil – História. II. Entrevista. III. Eris,
Ibrahim. 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

Introdução

Ibrahim Eris foi presidente do Banco Central do Brasil (BCB) entre março de 1990 e maio de 1991, durante a gestão de Zélia [Maria] Cardoso de Mello no Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento e a presidência de Fernando [Affonso] Collor de Mello.

Nascido na Turquia, onde se graduou em Economia e Estatística na *Middle East Technical University*, Ibrahim realizou seu doutoramento na Universidade de Vandebild e emigrou para o Brasil, em 1973, tornando-se professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP). Quando Luis Paulo Rosenberg foi convidado a presidir o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Ibrahim Eris tornou-se vice-presidente da instituição, onde realizou diversos trabalhos para o Ministério do Planejamento, cujo ministro era [Antônio] Delfim Netto. Quando deixou o Ipea, Eris deixou também a USP e passou a dedicar-se a atividades de consultoria.

Um pouco antes das eleições de 1989, Eris foi convidado por Zélia Cardoso de Mello a integrar o grupo criado para preparar o programa econômico do candidato Fernando Collor de Mello. Com sua eleição, Eris mudou-se para Brasília e continuou a fazer parte da equipe econômica liderada por Zélia.

Naquele momento, a sociedade brasileira ansiava por uma solução definitiva para o controle do nível de inflação, que estava em torno de 1.000% ao ano. Esse clamor levou o presidente eleito a buscar soluções complexas, dando à equipe econômica oportunidade para tomar iniciativas nesse sentido. As restrições macroeconômicas, contudo, como o baixo nível das reservas internacionais, a forte indexação econômica e a inércia inflacionária, contribuíram para que o Plano não fosse bem-sucedido. Assim, ainda no primeiro semestre de 1991, Ibrahim Eris deixou o cargo de presidente do BCB. Apesar

da frustração com o Plano Collor, Eris destaca que muito foi feito pela economia brasileira naquele período, como o início de um importante processo de abertura econômica, o desenho do processo que levou a diversas privatizações e o incremento de incentivos à desburocratização.

No âmbito do *Projeto Memória do Banco Central do Brasil*, Ibrahim Eris concedeu três entrevistas à equipe do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC/FGV): em julho e em novembro de 2016; e uma terceira, em conjunto com o também ex-presidente do BCB Gustavo [Jorge Laboissière] Loyola, em fevereiro de 2017. O texto foi revisado pelo autor no início de 2018. Nas duas primeiras entrevistas, Ibrahim, além de abordar sua história de vida e sua experiência profissional, descreve o processo de elaboração do Plano Collor. Na terceira, Eris e Loyola abordam de modo mais detalhado o processo de implementação do Plano.

Cabe destacar que as entrevistas realizadas com ex-dirigentes do Banco Central em 2016 e em 2017 resultam da retomada do *Projeto Memória do BCB*. Em 1989, o Banco Central do Brasil e o CPDOC 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), personalidade de grande importância para a compreensão do relacionamento do Brasil com a comunidade internacional. O projeto foi retomado ainda em 1995 e em 1997 quando foram realizadas 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 em documentos publicados, mas também colher as avaliações, os dilemas, as escolhas e as influências de sua formação familiar e acadêmica e da rede de relacionamentos, colocando

o indivíduo e o momento histórico 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-se fiel à narrativa, transformando-as nos volumes que compõem a *Coleção História Contada do Banco Central do Brasil*.

Sumário

Introdução, 9

Primeira Parte, 13

Capítulo 1: O Princípio de uma Jornada, 13

Capítulo 2: USP, Fipe e o Mercado, 19

Capítulo 3: O Primeiro Convite, 22

Capítulo 4: A Equipe e o Princípio, 25

Capítulo 5: Os Riscos de um Plano, 36

Capítulo 6: Uma Análise Econômica, 38

Capítulo 7: Falta de Comunicação, 43

Capítulo 8: Privatizações, 44

Fotos, 49

Segunda Parte, 63

Capítulo 1: O Plano Collor, 63

Capítulo 2: Primeiros Passos, 69

Capítulo 3: As Exceções, 73

Capítulo 4: Críticas e Dificuldades, 76

Capítulo 5: Governo de Contrastes, 81

Capítulo 6: Pós-Plano, 86

Índice Onomástico, 91

Capítulo 1

O Princípio de uma Jornada

O senhor nasceu na Turquia? Como foi sua mudança para o Brasil?

Nasci na Turquia e saí de lá quando me formei em Economia e Estatística pela *Middle East Technical University*, uma das melhores universidades da região. Fui para os Estados Unidos em 1966 para fazer o doutorado na *Vanderbilt University*, em Nashville, onde permaneci por quatro anos. Desses quatro anos, dois foram dedicados ao estudo da Economia e dois à redação da minha tese e a fazer algumas matérias no Departamento de Matemática.

Ao final do doutorado em Economia, ofereceram-me uma bolsa para continuar na instituição e fazer tese em Matemática, mas, àquela altura, eu já estava cansado de estudar e recusei o convite. Com o título em mãos, fui professor na *Rice University*, em Houston, Texas, onde lecionei por três anos. Minha ex-mulher, já falecida, Cláudia Cunha Campos Eris, fez seu doutorado enquanto eu lecionava na Rice. Após esse período, ela, que era professora da Universidade de São Paulo (USP), deveria retornar ao Brasil por dois anos devido à bolsa que havia recebido. Então, em 1973, voltamos juntos e fomos para a USP, onde me ofereceram a oportunidade de dar aulas como professor convidado.

Qual foi o tema da sua tese de doutorado?

Minha tese foi sobre “equilíbrio geral com incerteza”. Foi uma tese puramente teórica, puramente matemática, dedicada à teoria e à microeconomia. Na época – é importante deixar claro –, a “incerteza” não era tratada como é hoje. Meu objetivo principal era introduzir

o conceito de falência no equilíbrio geral. Então, adotei algo muito simples para o tratamento da “incerteza” porque meu objetivo principal era, na verdade, entender o que aconteceria no equilíbrio geral se algumas empresas falissem. Era um tema muito específico e, por isso, tive pouca ajuda na Vanderbilt. Não sei se minha tese tem algum valor, acho que não. Sinceramente, nunca publiquei nada baseado na minha tese. Fiz para cumprir uma exigência: escrevi, entreguei, os professores aceitaram e acabou.

Sendo um estrangeiro, que nunca tinha estado no país, qual foi a sua primeira impressão do Brasil?

Como qualquer turco, a imagem que tinha do Brasil era a da Bahia misturada com a do Rio. E gostava do futebol brasileiro, sem dúvida, especialmente do Pelé. Era essa a imagem que eu tinha do Brasil.

A Turquia é um país que gosta muito de futebol, não é?

Muito. Na Turquia, somos torcedores fanáticos. Um fato curioso é que eu sempre quis morar no Brasil. Desde criança, eu tinha essa fantasia de morar no Brasil um dia. Esse sonho se tornou realidade porque conheci minha ex-mulher enquanto éramos alunos nos Estados Unidos. Ela foi para a Vanderbilt, começamos a namorar, mas precisou retornar ao Brasil e, por isso, nos casamos por procuração. Então, por caminhos tortuosos, esse meu antigo desejo de morar aqui se materializou. Quando me mudei para cá, decidi que gostaria de continuar no Brasil. As comunidades brasileira e turca se entendem muito bem. Muito bem mesmo. Acredito que as culturas dos dois países combinam um pouco. Eu também tinha muitos amigos aqui. O Departamento de Economia da USP tinha um convênio com a *Vanderbilt University* para que seus alunos fizessem intercâmbio lá e, por isso, havia vários alunos brasileiros, como o Dionísio Dias Carneiro, que era muito meu amigo e, infelizmente, faleceu recentemente; o José Augusto Savazini; o Luis Paulo Rosenberg, que conheci mais tarde; e o Flavio [Rabelo] Versiani, um sujeito inteligente, um bom economista mesmo e que hoje é professor da Universidade de Brasília (UnB). Havia vários outros. Inicialmente, a UnB convidou a mim e a minha ex-mulher para darmos aulas lá, mas o [Affonso Celso] Pastore interveio.

O convite para a UnB foi feito por Edmar [Lisboa] Bacha?

Exatamente. O Dionísio e o Luis Paulo Rosenberg também estavam na UnB. O grupo que eu conhecia tinha migrado para lá. Mas o Pastore interveio, disse que eu não podia ir para a UnB de jeito nenhum. Ao final, fui para a USP e, até hoje, moro em São Paulo. Eu também tinha amigos na USP, porque o grupo de brasileiros em Nashville era realmente muito grande. Quando aceitei o convite da USP, pedi demissão da Rice porque, a princípio, eu havia obtido uma licença por dois anos para acompanhar minha ex-mulher. Assim começou a minha vida por aqui.

Chegando ao Brasil, em 1973, qual foi sua percepção sobre a situação política? Como era a política no ambiente acadêmico?

A universidade, obviamente, foi altamente politizada, especialmente o curso de Economia. Não conhecia outras faculdades, mas a USP sempre foi politizada. Eu tinha vários alunos envolvidos diretamente com política, como Aloizio Mercadante [Oliva], que veio a ser o ministro da Casa Civil de Dilma [Vana] Rousseff; e Persio Arida, que foi o aluno mais brilhante que tive. Tive vários alunos muito bons porque dava um curso de Economia Matemática na pós-graduação, e era um grupo muito pequeno – podem imaginar por quê –, de 5 a 7 alunos, no máximo. Era muito legal. Eles eram realmente interessados no assunto e muito bons. O curso tinha uma dinâmica muito boa. Não gostava muito de dar aulas em cursos de graduação. Fiz por obrigação, porque o professor tem que fazer isso, mas o que eu gostava mesmo era de dar aulas na pós-graduação.

Havia muitos alunos nas turmas de graduação?

Eram muitos e, em geral, pouco interessados. O que não é incomum.

Nos primeiros anos aqui, tive uma vida acadêmica intensa. Participava da Associação Nacional dos Centros de Pós-graduação em Economia (Anpec),¹ onde pude conhecer pessoas de outros centros como [Luiz Gonzaga] Belluzzo – que se tornou um bom amigo – e Luciano [Galvão] Coutinho.

1 A Anpec foi criada em 1973 e, atualmente, reúne 27 centros de excelência acadêmica por todo o Brasil.

Na Anpec, o grande evento era sempre uma reunião de conjuntura econômica. Invariavelmente, a mesa era composta por economistas de esquerda: Belluzzo em uma ponta, Luciano em outra e, no meio, os demais. Supostamente, haveria um grande debate, mas, na verdade, fazia-se apenas uma crítica à política econômica do momento.

Então, a faculdade era bastante politizada e os professores mais técnicos eram, em geral, desprezados. Era assim também na Turquia, o contexto da minha graduação era idêntico. Os professores mais politizados, que discutiam conjuntura, eram muito mais atraentes para os alunos. Eu, que estava em uma parte técnica, não era muito popular junto aos alunos. Tanto é que, depois que pedi demissão da USP – e conto isso a todos porque, realmente, me envaidece –, um grupo de alunos me pediu que eu desse um curso só para eles. Então, passei a acreditar que fiz alguma coisa boa na USP.

Capítulo 2

USP, Fipe e o Mercado

Durante a década de 1970, o senhor lecionou na USP e começou a colaborar com alguns órgãos públicos, fazendo estudos. Isso se deu a convite de Delfim Netto?

Não exatamente. Delfim já era ministro, mas não fui chamado por ele. Suponho que, indiretamente, ele possa ter influenciado em algumas decisões, até porque a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), que é um instituto de pesquisas da USP, realizava pesquisas e estudos para o governo.

No final da década de 1970, início da década de 1980, havia alguma rivalidade entre Departamentos de Economia da USP, da Universidade de Campinas (Unicamp), da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV)? Existia, também, algum conflito entre os pesquisadores que tinham formação no exterior e aqueles formados aqui no Brasil?

Sim. Existia e era bastante nítido, pelo menos para mim. Minha percepção era de que havia correntes distintas, o que provocava conflitos, especialmente entre três das escolas que mencionou: USP, Unicamp e a Escola de Pós-graduação em Economia (EPGE) da FGV. A PUC-Rio era uma exceção. Eu diria que a USP e a PUC-Rio nunca teriam embate de ideias. A questão era muito mais focada, na verdade, entre a USP e a Unicamp.

A USP, nitidamente, era vista como uma universidade que representava a direita e Campinas, a esquerda. A primeira pesquisa que fiz aqui foi sobre distribuição de renda e tributação, e minha conclusão foi que, por meio da tributação, não se eliminariam as distorções de distribuição de renda. Tornei-me “o queridinho” da esquerda por causa dessa pesquisa. De repente, via Belluzzo me elogiando, José

Serra animado com a pesquisa. Mas, para mim, o que eu tinha feito era muito claro, quase um teorema. Essas divergências, contudo, não podem ser levadas a ferro e fogo, porque havia pontos de convergência entre as duas instituições, apesar de a divisão, certamente, existir.

A PUC-Rio só ganhou força depois, especialmente com o ingresso de alguns economistas em seus quadros, como Dionísio, Bacha, André [Pinheiro de] Lara Resende.

O ministro Delfim Netto foi, na década de 1970, uma das figuras mais poderosas do Brasil. Qual era a influência dele na Faculdade de Economia da USP?

Era poderosíssimo, com certeza. Ele nunca deixou de se interessar pelos assuntos da USP, sempre ajudou a instituição, sem dúvida. Na época, Francisco [Oswaldo Neves] Dornelles era secretário da Receita Federal e era uma pessoa com quem eu mantinha bastante contato. Um trabalho que fiz com o pessoal da Receita Federal foi marcante: os Certificados de Depósito Bancário (CDBs) e outros títulos, na época, escapavam de tributação por meio de vários truques; pela primeira vez, tais títulos foram tributados.

Sua ida para o mercado privado coincide com a abertura de sua própria empresa de consultoria?

Não. Luis Paulo Rosenberg e eu fomos convidados por Delfim para assumir a presidência do Instituto de Pesquisa e Econômica Aplicada (Ipea). Luis Paulo assumiu a presidência, e eu era seu vice. A ideia era que, no Ipea, fizessemos trabalhos para o Ministério do Planejamento, cujo ministro era o Delfim. Trabalhei no Instituto, no Rio de Janeiro, por dois anos, mais ou menos. Embora estivéssemos no Rio, pelo menos uma vez por semana, íamos a Brasília para participar de alguma discussão mais elaborada.

Quando saí do Ipea, ainda dei algumas aulas na USP, mas já tinha a ideia de pedir demissão. Minha ex-mulher permaneceu na universidade. Quando saí definitivamente da USP, comecei, de fato, a me dedicar a outras atividades. Primeiro, abri uma consultoria com o José Roberto Mendonça de Barros e seu irmão, Luiz Carlos

Mendonça de Barros. A consultoria tornou-se algo bastante grande e contratamos mais pessoas. Esse é o processo normal de crescimento de qualquer negócio. Depois, essa consultoria firmou uma sociedade com uma conhecida corretora.

Capítulo 3

O Primeiro Convite

O senhor foi convidado para assumir a presidência do Banco Central no governo José Sarney?

Na verdade, recebemos um convite – eu, Luis Paulo Rosenberg, Belluzzo e Mário Henrique Simonsen – para participar de uma reunião para discutir a questão dos juros. Nessa época, o ministro da Fazenda era o Francisco Dornelles. Nessa reunião, defendi que a taxa de juros estava muito alta e comecei a desenhar algumas curvas para demonstrar meu argumento. O Mário Henrique ficou interessado no assunto.

A propósito, há uma história interessante sobre o Mário Henrique. Um mês após ele ter saído do ministério, houve uma reunião da Anpec em que apresentei um *paper*. Mário Henrique Simonsen estava sentado na minha frente. Ele gostava de participar dos debates. Fiquei muito impressionado porque ele era um ministro poderosíssimo e tinha acabado de sair do ministério, mas estava participando de um evento acadêmico. Nesses detalhes que se percebe que ele era uma pessoa singular. E era muito mais acadêmico do que político.

Voltando à reunião a que me referi, obviamente a reunião foi uma armação de Sarney contra o Dornelles. Havia 4 ou 5 economistas debatendo as ações de um ministro de Estado que estava quase tendo que prestar contas a esses economistas. Tanto que, logo depois dessa reunião, o Dornelles pediu demissão. Na época, o Luis Paulo Rosenberg era o principal assessor do Sarney e, sem dúvida, fomos convidados a participar daquela reunião para fazer um contraponto ao Dornelles, que entendeu a mensagem e saiu. Em seu lugar, assumiu Dílson [Domingos] Funaro. Então, o Luis Paulo fez campanha para que eu me tornasse presidente do Banco Central e, até onde eu sei, o Sarney estava inclinado a aceitar.

Corria um boato, na época, de que Matias Machline, presidente da Sharp, teria sugerido seu nome ao presidente Sarney? É verdade?

Não sei. Eu conhecia o Matias Machline por intermédio do Luis Paulo, que tinha uma relação muito boa com ele. E o Matias tinha muita influência sobre o Sarney. Então, é possível que ele tenha sugerido meu nome.

Foi o ministro Dílson Funaro quem insistiu para que Fernão Bracher fosse o indicado para assumir o Banco Central?

Exatamente. Dílson Funaro insistiu no nome de Fernão Bracher. E, quando ele assumiu, Fernão me convidou para uma diretoria no Banco Central, mas eu recusei e o assunto morreu.

O senhor poderia explicar por que recusou o convite?

Para mim, não seria interessante ser diretor de banco central naquela época. Considerarei que não seria uma posição na qual eu gostaria de estar naquele momento. Só isso. Todo esse episódio ocorreu em apenas alguns dias. Sei que o Luis Paulo se esforçou bastante e, talvez, até o Matias tenha tentado influenciar o presidente da República.

Nos anos 1980, tanto a economia quanto a política estavam em efervescência. Quão otimista o senhor estava a respeito do futuro da economia e da política brasileiras?

Foi um período muito, muito complicado. Politicamente, eu tinha total convicção de que estávamos vivendo o fim de um regime autoritário e de que passaríamos rapidamente para a democracia, sem dúvida. Em relação à economia, porém, era realmente difícil ser otimista. Os governos, um após o outro, tomaram decisões que resultaram em inflação crescente, um aumento irregular – e não poderia ser diferente, considerando o nível de inflação que tínhamos e que o país estava efetivamente quebrado em termos de reservas internacionais. Por tudo isso, era muito difícil ser otimista em relação à economia naquele momento.

A transição para a democracia, obviamente, trouxe algum grau de otimismo, mas, para um economista um pouco mais realista, era

difícil se convencer de que algo bom poderia acontecer no curto prazo, mesmo considerando que o governo Sarney teve algumas iniciativas bastante interessantes para o futuro do país, como o início da organização das contas públicas e a criação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN). De toda forma, foi o início de um processo, não muito mais do que isso. Temos que ser justos com Sarney nessa questão, ele tentou o que podia na ocasião. Não podemos nos esquecer de que, nesse período, houve um evento importantíssimo: a promulgação da Constituição de 1988, que se tornou um fator de desestabilização que carregamos até hoje. Nesse contexto, é necessário dar crédito ao Mailson [da Nóbrega], que, desde o primeiro dia, foi a voz que alertou sobre a inviabilidade e insustentabilidade da Constituição. O Mailson, como ministro que era, foi um personagem marcante nesse período. Quando alguém me fala sobre a Constituição de 1988, a primeira pessoa que me vem à mente é o Mailson.

Mailson da Nóbrega e não Ulysses [Silveira] Guimarães?

Não. Foi o Mailson quem alertou, insistiu e, até hoje, é a única pessoa que pode dizer: “Não falei!”. O governo Sarney acabou melancolicamente. Mailson fez o que pôde, implementou a política “feijão com arroz”,² que era o que podia ser feito naquele momento.

2 “Feijão com arroz” era a alcunha da política econômica adotada em 1988, que rejeitava a alternativa do “choque heterodoxo” e anunciava metas mais modestas como a estabilização da taxa de inflação em 15% ao mês e redução gradual do *deficit* público, projetado em 7% a 8% do PIB para o ano. Ver MODIANO, Eduardo Marco. A ópera dos três cruzados, 1985-1990. Em: ABREU, Marcelo de Paiva (org). *A ordem do progresso*: dois séculos de política econômica no Brasil. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014 (pp 301-304).

Capítulo 4

A Equipe e o Princípio

Relativamente à equipe econômica do governo Collor, gostaríamos de saber como o senhor conheceu Zélia Cardoso de Mello.

Zélia, desde muito jovem, era professora da USP. Foi minha aluna e, depois, minha colega. Foi assim que a conheci. Ela assessorou o Collor desde o início da campanha. Um dia, recebi uma ligação dela dizendo que gostaria que eu fizesse parte do grupo que ela estava formando. Isso aconteceu antes das eleições presidenciais. A proposta era que eu ajudasse a preparar um programa para ser implementado após as eleições. Na época, o Collor só tinha 4% ou 5% das intenções de voto, algo em torno disso. Respondi a ela que Collor não era meu candidato, mas que a ajudaria. Zélia era uma colega, eu a conhecia e sabia o quão difícil seria montar uma equipe e, por isso, aceitei ajudá-la.

Então, começamos a trabalhar, em uma casa pequena que ela tinha na Cidade Jardim, preparando algo semelhante a um programa. Ela me contou sobre os objetivos que tinha em mente, e começamos os trabalhos. Nesse ínterim, meu pai faleceu e fui para a Turquia. Fiquei bastante tempo por lá com minha família. Meu pai havia falecido na Austrália, e o corpo precisava ser trasladado para a Turquia. Foi um processo bastante complicado. Quando voltei, supus que já não fizesse mais parte do grupo, mas Zélia me ligou novamente e perguntou se eu não gostaria de continuar o trabalho. Nesse momento, Collor já era um dos candidatos de destaque na disputa eleitoral. Fizemos o trabalho e Collor foi eleito.

Para o senhor, a vitória dele foi uma surpresa?

Foi sim. Mas, de qualquer maneira, Collor foi eleito e aí passamos a ter reuniões diretamente com ele. Na verdade, ele tentou montar

uma equipe totalmente diferente da que o acompanhou durante a campanha. Depois de eleito, tentou trazer o André Lara Resende e o Daniel [Valente] Dantas. Essa é uma história muito conhecida. Mas ele fracassou nesse aspecto, não conseguiu trazer ninguém novo para o governo, mas ficou bem registrado que a equipe ideal para ele não era aquela que efetivamente estava trabalhando.

Na primeira reunião que tivemos com ele, logo após o resultado das eleições, fiquei muito impressionado com sua inteligência e vivacidade. É uma pessoa que impressiona. Nessa reunião, ele teve a preocupação de posicionar as pessoas em seus devidos lugares. Estávamos todos de pé, e ele foi chamando um por um: “Zélia, por favor, sente-se aqui; ‘não sei quem’, sente-se ali...”. Eu fui o último. No final, a reunião, que aconteceu ainda em 1989, foi bastante produtiva.

Essa foi a primeira reunião com ele, na qual discutimos todos os itens de agenda. Quando chegamos ao tópico da política monetária, passaram-me a palavra. Nesse momento, ainda não existia a ideia de congelamento de ativos, não estava claro, embora eu tenha ficado com a nítida impressão de que o Collor gostaria de fazer algo nesse sentido, dava para perceber nas entrelinhas. Tivemos várias reuniões como essa. As pessoas em geral conhecem Collor apenas como figura pública, mas pessoalmente ele era, realmente, impressionante. Alguém com inteligência acima da média, certamente. Fazia perguntas e todas eram relevantes. Durante minha exposição, interrompeu-me várias vezes para fazer questões, todas *on point*, muito pertinentes. Fiquei muito impressionado. Na saída de uma dessas reuniões, comentei com a Zélia que eu havia me enganado sobre ele anteriormente.

Fizemos várias reuniões com ele e trabalhamos juntos. Nesse momento, o grupo já estava todo em Brasília. Vários assuntos foram tratados por esse núcleo de pessoas dos quais faziam parte, além de mim, Zélia, Luis Eduardo Assis, José Francisco de Lima Gonçalves, Antônio Kandir e Eduardo Modiano, que se tornou presidente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Estávamos sempre juntos. Dormíamos, acordávamos, tomávamos café e começávamos a trabalhar. Essa era nossa vida.

Os futuros ministros ficaram concentrados em um clube em Brasília, não era isso?

Era em um hotel, conhecido como Academia de Tênis. Antes, na verdade, estávamos em outro lugar. Depois, passamos para a Academia de Tênis, onde cada um tinha um quarto e havia uma sala onde nos reuníamos e elaborávamos tudo.

Inicialmente, o grupo todo tratava de todos os assuntos. Depois, nos dividimos em grupos menores, e cada grupo era responsável por um tema. O primeiro tema discutido foi uma reestruturação do Poder Executivo, dos ministérios. O número de ministérios foi dramaticamente reduzido.³ Cada ministério passaria a ter várias secretarias-executivas. Essa reestruturação foi um dos focos da equipe sobre o qual refletimos bastante.

O segundo assunto debatido foi privatização e a legislação que precisaria ser elaborada sobre esse tema. A concepção era formulada pela equipe e, depois, havia pessoas para escrever o que tinha sido definido. Também discutimos uma legislação para desburocratização, legislação para a abertura econômica, redução de alíquotas etc.

Outro item importante era a eliminação de algumas restrições às importações. Nesse contexto, a Lei de Informática foi revogada. Também foi realizado um estudo sobre a venda de imóveis do Estado, que infelizmente não avançou. Embora tenhamos trabalhado bastante nesse tópico, não funcionou, como também não foi bem-sucedido em várias outras tentativas. Além disso, trabalhamos em algo que também não funcionou bem – porque o Supremo Tribunal Federal (STF) reverteu a medida –, que foram as demissões. Fizemos demissões em massa que, depois foram, parcialmente, revertidas pelo STF.

Um ponto muito importante – e que foi crucial para o Collor – foi o fim dos fundos ao portador. Para as pessoas que não viveram aquela época, pode parecer que “estou falando grego”, mas existia algo chamado “fundo ao portador”, no qual a pessoa aplicava, mas não era possível saber quem era o dono do dinheiro.

3 Ao final do governo Sarney, havia 22 ministérios, que foram reduzidos a doze no início do governo Collor de Mello.

Uma espécie de conta numerada?

Exato, como se tivéssemos uma Suíça dentro do Brasil. Rigorosamente, você recebia um número que identificava a conta, e esse fundo estava disponível ao portador. Estou falando sobre isso porque a eliminação desse fundo foi crucial para o Collor: o processo de *impeachment* só foi possível por causa da extinção dos fundos ao portador. O fim dos fundos ao portador foi importantíssimo em termos de combate à corrupção. Sua prática ficou muito mais difícil depois disso.

Discutimos também a legislação monetária, com a proposta do congelamento dos ativos. Esse item, como disse, não foi debatido na primeira reunião, apenas posteriormente. Decidimos também fazer a flutuação do câmbio. Foi uma flutuação bem suja, mas era a primeira vez que alguém tinha a coragem de dizer: “Vamos fazer o câmbio flutuar”. A flutuação de câmbio que foi feita guarda pouca relação com o que entendemos hoje por flutuação de câmbio, mas era razoável. Os mercados passaram a operar câmbio também. Antes, havia apenas o câmbio pré-fixado.

É possível dizer que, no governo Collor, foi iniciada uma modernização no mercado financeiro? O mercado financeiro ficou mais eficiente?

Exatamente. Na verdade, quem lê o programa do Collor vê que é algo dos sonhos. Especialmente olhando-se para o contexto. Chega a ser paradoxal. Essa equipe tinha, em sua maior parte, inclinações esquerdistas, mas promoveu, efetivamente, um choque de capitalismo.

O senhor diria que a ministra Zélia Cardoso de Mello era de esquerda?

Nessa época, eu diria que tinha inclinações esquerdistas. Muitos membros da equipe eram produto da linha de pensamento de Campinas. Mas o programa econômico era ultraliberal. Um bom exemplo disso eram as privatizações. Quando começamos a discutir a questão da privatização, um grupo de congressistas veio falar conosco. Eles queriam formar grupos dentro do Congresso para examinar as privatizações uma por uma. Tratava-se de uma medida completamente protelatória. Nós, por outro lado, fizemos uma legislação para a privatização, demos ao BNDES a função de efetivar

os projetos e colocamos Eduardo Modiano à frente da instituição. A legislação que elaboramos mantém-se praticamente sem alterações até hoje.

A privatização da Usiminas foi muito bem-sucedida.

Exatamente. E em um momento em que privatização era algo novo para as pessoas que trabalhavam naquela empresa. Não sai da minha cabeça uma fotografia publicada no *Estadão* de alguém chutando uma pessoa – aliás, um amigo meu – que estava entrando para dar lances no leilão. Era muito tenso mesmo. Enfrentamos diversas reações desse tipo durante o processo de privatização.

Outros temas relevantes foram a abertura econômica e a redução de alíquotas de comércio exterior, como já mencionei. Contratamos um grupo para nos auxiliar nessa área, mas tivemos que, efetivamente, nos sentar, discutir com a Receita Federal e chegar às novas alíquotas que foram anunciadas. Não tivemos nem a oportunidade de ouvir outras pessoas e instituições, focamos nossas comunicações com a Receita Federal.

Importante deixar registrado que Mailson foi extremamente elegante nessa transição do governo. Eu já o conhecia bem, e ele colocou a nossa disposição tudo de que precisávamos.

E a transição foi longa, porque as eleições ocorreram em novembro e dezembro de 1989,⁴ mas a posse foi somente em 15 de março de 1990.

Sim, exatamente. Foi uma transição longa, mas que, na verdade, nos deu a oportunidade de elaborar um pouco melhor as medidas.

Essa transição longa não gerava também incertezas políticas e econômicas? Ninguém sabia o que iria acontecer.

Sem dúvida. A curiosidade sobre o que iríamos fazer era enorme, assim como as especulações. Divulgávamos algumas coisas. Todos sabiam, por exemplo, que faríamos as privatizações, a desburocratização,

4 O primeiro turno das eleições de 1989 foi realizado no dia 15 de novembro; e o segundo turno, em 17 de dezembro.

a abertura econômica etc. Mas, em relação à parte monetária, obviamente, ninguém soube de nada.

No primeiro dia útil de funcionamento do Congresso, foram editados todos os decretos, hoje chamados de medidas provisórias. A única condição imposta por Collor era que não tratássemos de nenhum tema que envolvesse a Constituição. Ele nos pediu que tudo fosse infraconstitucional, porque não tinha ainda poder para fazer mudanças mais profundas. Não sei se sua avaliação foi correta. Talvez pudéssemos ter feito algo em nível constitucional, porque ele tinha muito apoio do empresariado que, como sabemos, exerce forte influência sobre o Congresso. Mas essa foi uma condição que ele nos impôs.

Essa condição limitou as opções da equipe?

Na verdade, encontramos, em cada caso, soluções que, de algum modo, resolveram os problemas. Mas não considero justo me fazer essa pergunta agora, porque ele nos colocou esse ponto logo no início. Não sei no que teríamos pensado se essa restrição não nos tivesse sido imposta. É difícil dizer algo sobre isso agora.

A ideia do congelamento dos ativos surgiu anteriormente à sua ida para o governo ou quando a equipe já estava reunida? O objetivo era controlar a velocidade com que a moeda circula na economia?

Foi uma ideia que surgiu bem depois. Mas a ideia era precisamente controlar a velocidade com que a moeda circulava na economia. No início, fui totalmente contra. Para ser honesto, eu achava uma ideia bem ruim. Mas, com o tempo, me convenci de que tínhamos que fazer algo na área monetária se quiséssemos estabilizar a economia. Existem dois lados para essa questão, uma era controlar a velocidade de circulação da moeda, como já disse, e a outra era gerar uma depressão na economia por meio da redução drástica dos meios monetários. Com o tempo, tenho que admitir, me convenci de que era uma ideia que poderia funcionar.

Foi uma evolução do plano que apresentamos ao Collor bem depois das primeiras reuniões, ou seja, foi uma ideia que surgiu depois de algum tempo.

Essa legislação, na verdade, foi resultado de uma evolução. Na equipe, não havia consenso em torno da ideia de congelamento. Quem estava mais convencida de sua eficácia era a Zélia, os demais integrantes oscilavam diante da proposta.

Hoje, o Banco Central consegue controlar toda a moeda que circula no sistema bancário por meio das tecnologias de informação disponíveis, mas, naquela época, não havia essa possibilidade. Provavelmente, o mais próximo de uma rede conectada que existia era o sistema de mercado aberto.

Esse foi um dos desafios mais complexos que enfrentei na vida. Pedi ajuda ao Luis Eduardo Assis para pensarmos juntos. Então, começamos do zero e construímos o plano na nossa cabeça, com debates *ad nauseam*. Durante a elaboração da proposta, solicitei que o Gustavo Loyola participasse, e ele nos ajudou muito. Então, nós já tínhamos tudo alinhavado, e o Gustavo, que já era diretor de Normas do BCB, nos ajudou a colocar as ideias no formato de normas. A ajuda dele foi crucial no final do processo. Solicitei ao Collor que ele fosse incorporado à equipe – o que de fato ocorreu – porque confiava na competência e na necessidade de manutenção do sigilo que era crucial naquele momento.

É importante contextualizar o que estava sendo desenhado. Na verdade, a sociedade como um todo estava cansada do que estava acontecendo, e havia um clamor para que surgisse um governo ativo, que fizesse o que era preciso. Por isso, tivemos a oportunidade de tomar diversas iniciativas que eram inacreditavelmente complexas. Devido a essa complexidade, a mídia e as pessoas tiveram dificuldade em entender o plano como um todo. Nossa exposição também não foi brilhante. Mas acredito que Collor detectou muito bem o desejo da sociedade.

Ainda precisávamos, porém, resolver a questão da negociação com os bancos estrangeiros para sair da moratória. Estávamos em moratória, na época, sem crédito externo algum. Nesse ponto, acredito que tenhamos demorado demais, devíamos ter atuado com maior rapidez. Nós nos preparamos para negociar, queríamos fazer, mas éramos mais conservadores na matéria do que gostaríamos e tentamos impor

itens desnecessários. Acredito que, na verdade, subestimamos muito os fluxos que estavam disponíveis no mundo, naquele momento, para o Brasil. Por exemplo, quando eu conversava com os bancos sobre as cifras que tinha em mente, percebia que eles consideravam o número muito baixo. Quando o [Pedro Sampaio] Malan conseguiu fechar o acordo, comprovou-se que os fluxos eram muito maiores do que nós estimávamos. Nós demoramos, colocamos o Jório Dauster Magalhães [e Silva], um sujeito muito inteligente, um embaixador, como negociador da dívida, mas, por alguma razão, os bancos tinham restrições a ele. Eles o consideravam muito radical.

Apesar de tudo, consegui fechar um acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), mas isso pouca gente sabe porque, infelizmente, só tive a palavra deles. O acordo não foi documentado. Vou contar sobre esse episódio. Eu negociava pessoalmente com o presidente do FMI, Michel Camdessus, e, para firmar o acordo, ele impôs 2 ou 3 condições: uma era referente à questão fiscal e outra de que já não me lembro mais, pois faz muito tempo. Telefonei para a Zélia, na frente dele, perguntando se poderia fechar o acordo nessas condições. Zélia, por sua vez, foi para a Presidência e retornou a ligação de lá. Fechamos o acordo: Zélia, eu e Collor. Perguntei ao Collor se poderia fechar o acordo, e ele prometeu cumprir as 2 ou 3 condições impostas. Então, informei ao presidente do FMI que estávamos prontos para fechar o acordo. Estávamos apenas nós dois na sala, o presidente do FMI e eu. Ele havia pedido para que todos saíssem e, então, me apresentou essas 2 ou 3 condições. Então, eu disse ao Candessus que o acordo estava fechado, que faríamos o que ele havia pedido, e ele concordou e chamou as pessoas de volta. Chamamos todo o grupo: do nosso lado, havia poucas pessoas do Banco Central e, do lado dele, havia três assessores principais. Foi quando perguntei se ele gostaria de relatar o acordo ponto a ponto, mas ele respondeu que eu relatasse, e concordei. Então, descrevi em detalhes tudo o que havíamos combinado, item por item. Perguntei a ele se estava de acordo com o combinado – respondeu que sim – e se ele gostaria de acrescentar mais alguma coisa – e disse que não. Informei que voltaria para o Brasil para fazer o que combinamos e, depois, retornaria para que assinássemos o acordo. Ele concordou. Na saída dessa reunião, um jornalista do jornal *O Globo* me perguntou como estava indo

o processo de negociações. Respondi que estava indo bem, que o acordo estava praticamente fechado. Então, retornei ao Brasil e fiz – juntamente com a Zélia – tudo o que havia sido acordado. O presidente assinou os termos do acordo e voltei ao FMI. Dessa nova reunião, participamos eu, nosso embaixador em Washington, o presidente do FMI e os três assessores que estavam com ele na outra reunião. Disse que havíamos feito tudo o que havia sido combinado e que o acordo estava pronto para ser assinado. Então, ele me disse que, infelizmente, havia mudado de opinião. Perguntei se ele estava brincando comigo, mas ele disse que tinha outras exigências e que, por isso, não poderia fechar o acordo conosco.

Havia acontecido alguma coisa no Brasil que justificasse essa mudança de postura por parte do FMI?

Nada. Rigorosamente, nada. Então, me levantei e disse que aquilo não estava bom, porque havíamos combinado. Quando saí da sala, um dos três assessores veio falar comigo e eu, exaltado, me referi ao presidente do FMI com um palavrão e disse que havíamos combinado de fechar o acordo. Eu tremia de raiva. O assessor me levou para outro lugar e me explicou que o gerente do FMI havia fechado um acordo conosco que não poderia ter sido fechado. Disse-me ainda que, após a primeira reunião, ele e os outros dois assessores se reuniram com Candessus para informá-lo de que o acordo não era viável porque não seria aceito pelos bancos. Ele, então, disse que, quando eu retornasse, me informaria que não era mais possível celebrar o acordo. Então, apesar de não ter sido assinado, tínhamos feito um acordo com o FMI. Eu acredito que um desses assessores ainda está vivo, é um chileno.

Para mim, a pior postura foi a do gerente do FMI, porque os demais estavam apenas cumprindo o papel de técnicos ao informar que não seria possível assinar o acordo. O gerente do FMI foi quem, na verdade, me deu sua palavra quando não poderia ter feito isso. O curioso é que, durante a reunião, ninguém indicou que não seria possível fechar o acordo. Mas esse é o protocolo no FMI, nenhum assessor diz ao chefe, durante uma reunião com representantes de algum país, que não se pode fazer algo. Eles se reúnem depois. O resultado é que, depois, tive que conversar com diversos bancos, e eles queriam

que eu fosse porta-voz deles no governo porque, por alguma razão, eles pensavam que eu seria mais maleável. Resumindo, saímos de lá sem fechar o acordo, o que eu julgo que foi crucial para a economia brasileira. Isso porque não se pode ter restrição de divisas, restrição de moeda estrangeira, e pensar que será possível fazer um plano de estabilização bem-sucedido. Isso, sem dúvida, foi um dos fatores que acabou com o nosso plano.

Com restrição de câmbio, a economia fica sem flexibilidade no mercado externo, qualquer ataque pode ser fatal.

Exatamente. Outra questão eram as reservas. Quando assumi a presidência do BCB, as reservas brasileiras, se fizermos a conta rigorosamente, eram negativas. Considerando os compromissos de curto prazo, eram, de fato, negativas. A inflação, na margem, estava em 1.000% ao ano! 1.000%! Nos últimos três meses, a projeção era de uma inflação de 1.000%. Então, não havia reservas internacionais, estávamos tentando fazer a flutuação de câmbio e a inflação era de 1.000%. Não tinha como dar certo.

Uma segunda questão era a indexação. Não tratamos adequadamente a indexação na economia. Deveríamos ter pensado melhor sobre indexação, sobre inércia inflacionária etc. É claro que pensamos nesse assunto, mas não era o cerne das nossas preocupações.

O terceiro fator: penso que provamos que depressão econômica não necessariamente derruba a inflação. Se a economia é indexada, não há recuo da inflação. Provamos isso ao país. Aliás, hoje, estamos assistindo, de algum modo, a isso acontecer novamente. O Produto Interno Bruto (PIB) caiu 8% em dois anos, e a inflação ainda estava viva.

Então, esses três pontos foram importantes para explicar por que o plano não deu certo: restrição de reservas, não tratar a questão da indexação e a inércia inflacionária. O fato é que depressão não necessariamente derruba inflação. Deveríamos ter pensado melhor nesses três pontos. A queda do PIB foi significativa, não foi pequena e, ainda assim, a inflação não cedeu. Eu, sinceramente, achava que ia ceder bem mais. Ao longo desses 25 anos, obviamente, pensei muito sobre esse assunto. E cheguei à conclusão de que confiamos demais

no fato de que uma depressão derrubaria a inflação. E não fizemos o suficiente para sair da moratória, colocando um fim na restrição de moeda estrangeira e na indexação.

Também há outros aspectos. Naquela época, conceitos como meta inflacionária praticamente não existiam. Obviamente, a literatura estava sendo desenvolvida há algum tempo. A Nova Zelândia já tinha aplicado um modelo bem-sucedido de sistema de metas para a inflação, mas a ideia ainda era exótica para a grande maioria das pessoas. Naquela época, pensar nesses termos sequer passou por nossas cabeças, sinceramente. Isso tem que ficar bem claro.

O que o Plano Real fez foi algo sobre o qual nunca havia pensado, nunca havia pensado em algo como a Unidade Real de Valor (URV) ou outras medidas que foram tomadas. Mas sempre acreditei que a inflação brasileira era, basicamente, inflação de indexação e de inércia. Isso sempre esteve presente na minha cabeça. Hoje, quando penso sobre aquela época, me questiono por que não abordei isso adequadamente. Isso é algo que me tortura até hoje. Eu deveria ter pensado melhor sobre esses assuntos. Infelizmente, não soubemos fazer da forma adequada.

Capítulo 5

Os Riscos de um Plano

O senhor pensava, naquele momento, que o fracasso de um plano de estabilização econômica poderia colocar a democracia em risco?

Acredito que Sarney nos entregou um governo, uma democracia consolidada, então não coríamos esse tipo de risco. Além disso, por não ter uma base política sólida, Collor foi muito cuidadoso em suas relações com o Congresso. Ele fez questão, por exemplo, de nos dizer que não teria condições políticas para aprovar nenhuma emenda constitucional. Além disso, ele reviu, pessoalmente, todas as medidas que foram elaboradas, uma a uma. Ele discutia conosco e nos orientava em certos pontos, dizendo o que seria ou não razoável. Na verdade, tivemos um processo muito longo de discussão com ele, pessoalmente, conscientes de que ele não tinha uma base de sustentação no Congresso suficientemente sólida.

Obviamente foi um plano muito traumático, corremos riscos, mas Collor julgava ter um compromisso com a sociedade de elaborar um plano que rompesse com o passado. Em muitas áreas, isso realmente foi feito: houve a abertura econômica, houve as privatizações, houve desburocratização. Apesar de alguns objetivos terem demorado mais do que esperávamos para se concretizar, no final, tudo funcionou.

O senhor acredita que, a partir do momento em que Collor foi eleito, ele passou a ter um crédito com a sociedade que o autorizava a fazer o que fosse preciso?

Sim, sem dúvida. Foi uma ruptura institucional. Os mais jovens devem se colocar naquele contexto para compreender. Depois de algum tempo, é mais difícil avaliar o que foi aquele momento, efetivamente. A sociedade brasileira estava cansada do que estava acontecendo: inflação muito elevada e sem nenhuma perspectiva de melhora, um

presidente que assumiu sem possuir a legitimidade necessária para adotar medidas mais efetivas, e que optou pela política feijão com arroz, como ficou conhecida na época. O ministro da Fazenda, Maílson, fez um bom trabalho nesse sentido. Mas, depois de cinco anos, a sociedade realmente queria mudanças. A eleição de Collor refletia esse desejo e acredito que ele tenha atendido a esse anseio com as privatizações, a abertura econômica e a desburocratização. Obviamente, a parte traumática do plano era um risco, mas esse risco correspondia ao desejo da sociedade de mudanças efetivas. Na minha opinião, o grande legado do Collor foi, justamente, esse rompimento com o passado, que se concretizou, institucionalmente, em diversas áreas. As pessoas esquecem que efetivamente houve um rompimento com práticas do passado.

Infelizmente, o ajuste fiscal realizado foi revertido depois, como no caso da demissão de funcionários públicos. Não sei em que nível a reversão ocorreu, mas sei que ela existiu. Olhando as estatísticas daquele período, é possível verificar que foi realizado um ajuste fiscal significativo no governo Collor.

Capítulo 6

Uma Análise Econômica

Quando o senhor foi convidado para ser presidente do Banco Central, o Plano Collor já estava sendo gestado ou o senhor foi convidado para ajudar na construção do plano antes mesmo de ser convidado para a presidência do Banco Central?

Participei desde o início na elaboração do plano.

Dado seu conhecimento da estrutura do plano, o senhor diria que a ideia era atacar a base monetária ou a velocidade de circulação da moeda ou, ainda, os dois ao mesmo tempo, enxugando toda liquidez do sistema?

A ideia era atacar os dois ao mesmo tempo. Na área monetária, a discussão foi muito longa. Fui chamado exatamente para tratar desse aspecto, embora tudo que fizéssemos contasse com a participação de toda a equipe. Esse e outros temas, como privatização e ajuste fiscal, foram discutidos na mesa por todos os integrantes da equipe. Em relação à política monetária, obviamente, tive um papel maior, porque tinha mais conhecimento sobre o assunto. Por isso, estava mais envolvido com esse tema, ao lado de Luis Eduardo Assis, que me ajudou muito. Debates sobre muitos aspectos da política monetária em conjunto, embora essa não fosse sua área de atuação. Se simplificarmos nosso objetivo, a ideia era nos basearmos em uma teoria quantitativa para atacar a velocidade e a quantidade de moeda.

A ideia guardava alguma relação com a teoria de Inside Outside Money?

Para ser honesto, não. Não chegamos a discutir a questão seriamente. Obviamente, isso foi levantado, mas não foi a questão central na mesa. Deve-se ter em mente que discutíamos em uma mesa onde o *background* dos participantes era muito variado. Por isso, alguns

temas como política monetária, privatizações e ajuste fiscal precisavam ser discutidos em um patamar mais básico. Todos os aspectos do plano eram discutidos coletivamente e, depois, destinados à pessoa responsável por operacionalizar aquela parte. Coube a mim operacionalizar a parte monetária. Como eu era o responsável, pude trazer o Gustavo Loyola para integrar a fase final de elaboração dos documentos. Era uma pessoa na qual eu tinha total confiança e com a qual toda a equipe concordou.

Em algum momento o Banco Central preparou algum documento técnico avaliando quais poderiam ser os efeitos do plano?

Claro, claro que sim.

O senhor poderia também falar um pouco mais sobre a etapa de elaboração?

É importante esclarecer esse ponto. Em todas as áreas, e não somente em relação à política monetária, pedimos ajuda a órgãos públicos ou mesmo a pessoas de fora. Não vou dizer, obviamente, que tivemos muito tempo para elaborar o plano, porque não tivemos. Quando contratávamos alguém, sempre explicávamos que teria 30 dias, e não mais do que isso, para apresentar seus resultados. Isso ocorreu na área monetária também. A razão pela qual eu trouxe o Gustavo para contribuir na elaboração das normas foi essa. Foi uma das maneiras que encontramos para resolver os problemas que tínhamos.

Isso porque o plano tinha que ser secreto?

Exatamente. Em todas as áreas, fizemos o máximo possível para usar os melhores dados disponíveis para elaborar os documentos do plano. No caso da área monetária, usamos intensamente os dados disponibilizados pelo Banco Central. Pedimos algumas projeções e, em alguns casos, eu mesmo fiz projeções juntamente com o Luis Eduardo. Não houve caso algum em que uma decisão tenha sido tomada sem estar baseada em uma análise cuidadosa, dentro dos limites impostos ao projeto: sigilo e tempo. E, hoje, quando falam sobre as cadernetas, tratam como se fosse uma ideia tirada “do chapéu”.

No livro da Miriam Leitão, há um relato de que, em uma festa de aniversário surpresa para a futura ministra Zélia Cardoso de Mello, teria ocorrido a definição do valor do bloqueio das poupanças.⁵ Como foi a decisão do limite do bloqueio das cadernetas de poupança em NCz\$50 mil?

Isso é uma loucura. Como alguém pode dizer uma coisa dessas, pelo amor de Deus? Seria uma irresponsabilidade total. Chegamos aos NCz\$50 mil porque quase 90% das cadernetas de poupança estavam abaixo desse limite. Debatesmos bastante sobre isso, se deveríamos colocar o limite em NCz\$50 mil, ou mais, ou menos, do que isso. No processo de elaboração do plano, essa foi a última decisão a ser tomada. Não houve uma conversa diretamente com o presidente em relação a esse assunto, mas, entre os membros da equipe, foi intensamente discutido. Optamos por um valor que protegia mais de 90% das contas, afinal, sabíamos que era algo muito delicado.

Ao revermos imagens daquela época, ficamos com a impressão de que a ministra Zélia Cardoso de Mello teve dificuldades de comunicação.

Nossa explicação sobre o plano foi um desastre total. Esse é o primeiro ponto. Collor ficou muito chateado com o fato de não termos feito um bom trabalho ao explicar o plano. Não há como retirar a culpa de ninguém. O plano realmente foi muito mal explicado. O segundo ponto, no entanto, foi a má vontade da imprensa, um fato que não pode ser negado. Nós explicávamos mal, eles não entendiam o que estava acontecendo e reagem dizendo que o plano era uma loucura. Não me esqueço dos comentários na televisão, foram terríveis.

O senhor acredita que a reação da mídia funcionava como uma caixa de ressonância do que as pessoas estavam pensando? A população não compreendia como aquele plano iria reduzir o nível de inflação e achava que era, simplesmente, um confisco.

Na verdade, tudo isso estava contido nas entrelinhas do plano, mas, como disse, foi mal explicado para a população, não temos como negar. A comunicação foi um desastre total. Ninguém acreditou que,

5 LEITÃO, Miriam. *Saga brasileira: a longa luta de um povo por sua moeda*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2013, pp 204.

de fato, fôssemos devolver o dinheiro, mas, no final, todo mundo recebeu seu dinheiro de volta, com correção, e não houve confisco algum. Mesmo assim, até hoje, usa-se o termo confisco que, na verdade, não ocorreu.

Em sua opinião, poupança forçada seria um termo mais adequado?

Sim, afinal, foi, de fato, uma poupança forçada. Efetivamente, somente uma pequena parcela das cadernetas – as que tinham depósitos superiores a NCz\$50 mil – foi bloqueada e, na verdade, tudo não passou de um mal-entendido porque o plano foi mal explicado. Tanto que, depois de alguns dias, algumas semanas, as informações foram ficando mais claras e as pessoas começaram a entender o que se passava. Certamente, houve sérias dificuldades, talvez tenhamos subestimado as situações que aconteceriam, talvez devêssemos ter preparado um plano pensando um pouco melhor nas exceções. Ainda assim, a sociedade rapidamente encontrou meios de se adaptar à situação.

Houve algum momento específico no qual o senhor percebeu que haviam cometido algum equívoco, que o plano iria fracassar?

Não houve um momento específico, mas, certamente, logo compreendi que nosso legado estaria mais relacionado às mudanças institucionais que fizemos do que ao controle da inflação. Tenho que admitir que, depois de alguns meses, comecei a perceber que não teríamos sucesso no combate à inflação. Começaram as pressões, os vazamentos – essa era uma palavra muito popular na época. Os aspectos monetários do plano foram mal recebidos e também tive muitas dificuldades com o setor privado, não houve a colaboração que eu esperava.

Quando o senhor fala sobre setor privado, está se referindo aos bancos?

A bancos, também, mas não exclusivamente. Mas, com certeza, não tivemos a colaboração que eu esperava do setor financeiro.

Após o lançamento do plano, o senhor chegou a ser chamado por banqueiros para conversar?

Eu os chamei antes do lançamento e, logo depois do anúncio do plano, tivemos uma reunião grande com os bancos. A grande preocupação deles era como operacionalizar o bloqueio das contas. Tivemos um feriado bancário, mas, no dia seguinte, os bancos tinham que abrir já adaptados às determinações do plano. Foi um drama para todos, para nós do BCB e para os bancos. Mas, nesse ponto específico, não tivemos problemas de colaboração, os bancos rapidamente conseguiram fazer os bloqueios das contas. Obviamente, surgiram imprevistos, mas foram equacionados. Houve total colaboração dos maiores bancos. Eles deram um *show* porque se adaptaram muito rapidamente.

Capítulo 7

Falta de Comunicação

O senhor mencionou que a comunicação foi uma fragilidade quando do lançamento do Plano Collor. Em algum momento, pensou em convocar uma coletiva de imprensa e tomar a iniciativa de assumir o processo de comunicação?

Nossa comunicação, gradualmente, começou a melhorar, e as pessoas começaram a entender. Eu recebia muitos telefonemas das instituições financeiras. Nesse período, se dormi 3 ou 4 horas por noite, foi muito. Era algo realmente inacreditável. Para se ter uma noção melhor da tensão da época, quando pressionei um dos funcionários do Banco Central, insistindo para que ele fizesse algo, ele começou a chorar, mas chorar mesmo. Estávamos chegando a um ponto-limite no Banco Central, em que os próprios funcionários estavam começando a perder a estabilidade emocional.

Então, nesse período inicial, realmente não havia condições de eu me preocupar com a comunicação e, admito, deixei toda a responsabilidade com o ministério. Além disso, naquela época – e até hoje –, o Banco Central não era independente, ainda que, em nenhum momento, a ministra ou o presidente tenham tentado impor algo. Nessa época, era uma novidade o BCB agir de modo independente e, por isso, eu não queria causar nenhum atrito com o Ministério da Fazenda. Fiz exatamente o que considerava certo em cada momento. E não cabia ao Banco Central convocar uma coletiva de imprensa e falar sobre o plano, víamos essa como uma função do ministério.

Capítulo 8

Privatizações

Paralelamente ao Plano Collor, houve uma série de outras reformas, entre elas o Programa Nacional de Desestatização (PND), conforme já mencionado. A primeira das grandes privatizações foi a da Usiminas, realizada no governo Collor. Qual foi sua participação na elaboração dos projetos de privatização? O que o presidente Collor desejava que fosse feito?

Primeiro, deixe-me enfatizar mais uma vez: houve um rompimento total com o passado. Hoje, fala-se com tranquilidade sobre privatização, mas esquecem que, no passado, houve agressões durante o primeiro leilão na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Tenho um amigo pessoal que foi agredido. Então, as pessoas se esquecem de onde viemos e de onde estamos. Hoje, é muito simples falar em privatização, mas, naquela época, não era bem assim, era um rompimento com o passado. Em relação à abertura econômica, por exemplo, quando abordamos o tema com a Receita Federal, nos acharam loucos. Esses exemplos mostram que não era fácil convencer as pessoas dessas ideias. Mas o Collor, em todas as ocasiões que pôde, nos apoiou para realizarmos as mudanças necessárias. Quando, nas reuniões periódicas que tínhamos com ele, dizíamos que não seria possível realizar algo, ele pedia que voltássemos e discutíssemos mais e, se fosse o caso, na próxima reunião, trouxéssemos uma justificativa do porquê aquilo não poder ser realizado. Então, realmente, tudo que foi feito em relação à abertura econômica, privatização e ajuste fiscal, foi realizado com total apoio do presidente. Esse crédito, a história tem que dar a ele. Ele sempre nos apoiou quando quisemos avançar na direção mais audaciosa.

Obviamente, tínhamos que trabalhar dentro de certos limites porque as medidas precisavam ser aprovadas no Congresso, e o presidente tinha plena consciência das dificuldades envolvidas nessa questão. Mas é importante deixar registrado que ele foi realmente um grande

parceiro da sua equipe. E esta era muito integrada. Uma das condições que coloquei à Zélia quando fui convidado para fazer parte do grupo era não ficar restrito à parte monetária. Eu queria participar de todos os aspectos do plano, e ela me garantiu que toda a equipe estaria envolvida em todos os aspectos. No final das contas, foi exatamente o que aconteceu. Cada um era responsável por uma área quando se tratava dos detalhes, mas as linhas gerais do plano foram debatidas por todos.

A ideia em torno das privatizações foi do próprio presidente ou da equipe?

Não se esqueça de que o Collor foi eleito para fazer mudanças. Então, uma série de itens já fazia parte da agenda que foi elaborada em conjunto com a Zélia que, entre o primeiro e o segundo turno, começou a organizar a equipe. Foi quando fui convidado. Cheguei a dizer a ela que o Collor não era o meu candidato, mas que a ajudaria por ser minha colega de USP. Não sabíamos se ele seria eleito, mas começamos a elaborar um plano de ação para todos os itens da agenda presidencial.

O senhor foi chamado para auxiliar na escolha da primeira empresa a ser privatizada e na estruturação da oferta?

A primeira empresa foi discutida por toda a equipe. Collor queria que uma empresa significativa fosse a primeira a ser privatizada. A partir dessa discussão inicial, o assunto ficou sob a responsabilidade do BNDES. O Eduardo Modiano era o presidente do BNDES e sofreu muito nesse período. A privatização demorou a acontecer e as pessoas começaram a questionar se ele deixaria o cargo ou não. Lendo as notícias da época, é possível perceber o quanto o Eduardo sofreu. Desenvolvemos uma grande amizade nesse período, eu falava com ele com certa frequência e sei o quanto sofreu, mas conseguiu realizar esse leilão. Na verdade, subestimamos a burocracia necessária para tornar possível uma privatização. Pensávamos que em 1 ou 2 meses teríamos toda a papelada pronta. Mas, à medida que fomos avançando no processo, fomos percebendo que precisávamos de uma preparação muito maior. Essa preparação foi realizada e, a partir de então, as coisas fluíram melhor do que antes. Criamos um fundo

de privatizações, onde as ações das empresas foram colocadas, e ajustamos mais alguns detalhes.

As privatizações aconteceram simultaneamente ao Plano Collor e à abertura econômica?

Sim. Tudo aconteceu ao mesmo tempo. A abertura econômica foi um pouco mais simples, porque o projeto encaminhado ao Congresso foi aprovado e seguiu adiante, com algumas correções e algumas permissões maiores para evitar faltas de produtos importados.

Cometemos erros simples nessas idas e vindas, como anunciar algo que depois precisou ser corrigido. Isso irritava as pessoas e passava a impressão de que não sabíamos o que estávamos fazendo. O Banco Central passou por situações como essa algumas vezes, quando descobria que algo tinha que ser corrigido porque havia uma exceção, por exemplo. Isso também aconteceu no Ministério da Fazenda.

O tripé do novo governo era constituído por esses três elementos: privatização, ajuste fiscal e abertura econômica.

Depois que o senhor saiu do Banco Central, fundou uma consultoria que atua no mercado de capitais brasileiro. Luis Stuhlberger, que acredita boa parte do aprendizado dele ao senhor, diz que, naquele momento, as operações eram muito mais sobre commodities do que sobre juros. O senhor concorda com essa afirmação?

Luis está sendo generoso comigo. O mercado de capitais brasileiro, na época, era totalmente fechado, não havia qualquer participação de capital estrangeiro. Um dos sonhos do mercado de capitais internacional era abrir o mercado brasileiro, mas o mercado ainda era muito pequeno. E, na época, as estatais dominavam o mercado, ao lado de algumas poucas empresas privadas, como a Paranapanema. Não havia dimensão suficiente para fazer algo mais significativo no mercado. Depois das privatizações, o mercado começou a ganhar força, mas nada parecido com o que temos hoje.

Quando o senhor estava à frente do Banco Central, havia algum projeto para o mercado de capitais brasileiro junto à Comissão de Valores

*Mobiliários (CVM) ou à Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (Anbima)?*⁶

Durante o período em que eu estava lá, não. Como disse, conversamos com a CVM, especialmente no que diz respeito a capital estrangeiro, mas estávamos mais concentrados no plano e em sua implementação. Foi um período conturbado, e questões como essa passaram a ser secundárias.

6 A Anbima foi criada em 2009, com a união da Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Andib) e da Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro (Andima), e tem o objetivo de representar as instituições de mercado de capitais brasileiras.



Cerimônia de transmissão do cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Wadico Bucchi para Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Ibrahim Eris, Zélia Cardoso de Mello (ministra da Fazenda) e Wadico Bucchi. Brasília, março de 1990



Cerimônia de transmissão do cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Wadico Bucchi para Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Luis Eduardo Alves de Assis, Antonio Claudio Sochaczewski, Ibrahim Eris, Zélia Cardoso de Mello (ministra da Fazenda). Brasília, março de 1990



Cerimônia de transmissão do cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Wadico Bucchi para Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Ibrahim Eris e Zélia Cardoso de Mello (ministra da Fazenda). Brasília, março de 1990



Cerimônia de transmissão do cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Wadico Bucchi para Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Lazaro Brandão (de lado), Antonio Claudio Sochaczewski, Fernão Bracher (de costas), Ibrahim Eris e Gustavo Loyola. Brasília, março de 1990



Cerimônia de transmissão do cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Wadico Bucchi para Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Antonio Claudio Sochaczewski, Raimundo Lira e Ibrahim Eris. Brasília, março de 1990



Cerimônia de posse da diretoria de Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Antonio Claudio Sochaczewski, Ibrahim Eris e Gustavo Loyola. Brasília, março de 1990



Antonio Claudio Sochaczewski. Brasília, março de 1990



Fila no Banco Central do Brasil na primeira semana após a edição do Plano Collor, em busca de esclarecimento. Brasília, março de 1990



Pool de atendimento ao público no Banco Central do Brasil na primeira semana após a edição do Plano Collor. Brasília, março de 1990



Cerimônia de posse de Joubert Furtado e Eliseu Martins, completando a diretoria de Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Eduardo de Freitas Teixeira, Antonio Claudio Sochaczewshi, Eliseu Martins, Ibrahim Eris, Joubert Furtado, Luis Eduardo Alves de Assis e Gustavo Loyola. Brasília, abril de 1990



Cerimônia de posse de Joubert Furtado e Eliseu Martins, completando a diretoria de Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Eduardo de Freitas Teixeira, Antonio Claudio Sochaczewshi, Eliseu Martins, Ibrahim Eris, Joubert Furtado, Luis Eduardo Alves de Assis e Gustavo Loyola. Brasília, abril de 1990



Cerimônia de posse de Joubert Furtado como Diretor da Área de Administração, completando a diretoria de Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Ibrahim Eris e Joubert Furtado. Brasília, abril de 1990



Cerimônia de posse de Eliseu Martins como Diretor da Área de Fiscalização, completando a diretoria de Ibrahim Eris. Da esquerda para a direita: Eliseu Martins, Ibrahim Eris e Joubert Furtado. Brasília, abril de 1990



Na cerimônia de posse dos diretores de Administração e de Fiscalização. Brasília, abril de 1990



Joubert Furtado. Brasília, abril de 1990



Luis Eduardo Alves de Assis. Brasília, março de 1990



No lançamento do livro de depoimentos de Octavio Gouvêa de Bulhões. Da esquerda para a direita: Ibrahim Eris, Octavio Gouvêa de Bulhões, Wadico Bucchi e Antenor Araken Caldas Farias. Brasília, março de 1990



Cerimônia de transmissão do cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Ibrahim Eris para Francisco Gros. Da esquerda para a direita: Francisco Gros, Márcilio Marques Moreira (ministro da Fazenda) e Ibrahim Eris. Brasília, maio de 1991



Ibrahim Eris. Brasília, maio de 1991

Capítulo 1

O Plano Collor

Desde o início dos anos 1980, havia vários diagnósticos distintos sobre as causas da inflação no Brasil. Qual desses diagnósticos levou à elaboração do Plano Collor?

GUSTAVO LOYOLA (G.L.) – Antes de responder, gostaria de esclarecer que o Ibrahim, evidentemente, participou mais ativamente da elaboração do plano do que eu. Eu passei a integrar a equipe quando o plano já estava definido, os termos já haviam sido discutidos e estavam claros para a equipe.

Quanto ao diagnóstico, acredito que estava relacionado ao excesso de liquidez que havia na economia – havia títulos de curto prazo com remuneração muito elevada –, que impedia que a inflação fosse combatida de maneira mais ortodoxa. Havia também um diagnóstico de indexação que já havia sido endereçado em planos anteriores. Na minha opinião, a diferença do Plano Collor foi a questão da liquidez. A ideia subjacente era que, com a redução da liquidez, haveria um choque na economia.

IBRAHIM ERIS (I.E.) – O envolvimento de Gustavo com o plano se deu após as diretrizes já estarem definidas. Então, de alguma maneira, ele está tentando defender uma proposta com a qual não necessariamente concordava.

Convidei o Gustavo a integrar a equipe porque confiava nele e acreditava que sua participação não afetaria o sigilo necessário à implementação do plano. Além disso, ele sabia o modo de formatar as ideias que estavam na mesa. Mas, como ele mencionou, de fato, o plano foi desenhado

para retirar o máximo possível de liquidez da economia atacando, ao mesmo tempo, a questão da inércia. Semelhante aos planos anteriores, mas mais focado na questão da liquidez.

O plano, então, pretendia aplicar uma teoria quantitativa?

I. E. – Exatamente. Nessa época, estavam surgindo algumas ideias sobre *inflation targeting*, mas tratava-se de um conceito ainda muito incipiente para considerarmos implementar um modelo desse tipo. Na verdade, nem consideramos essa hipótese. O Plano Collor foi baseado na teoria quantitativa de moeda e, obviamente, havia um forte componente de tratamento da inércia e da indexação.

G. L. – De alguma forma, no entanto, como funcionário de carreira do Banco Central, participei do Plano Cruzado, por exemplo, porque eu trabalhava com o Luiz Carlos Mendonça de Barros, que era diretor de Mercado de Capitais do BCB, e recaiu sobre o Departamento de Normas, do qual eu era chefe, a elaboração das normas referentes àquele plano. O mesmo aconteceu no Plano Bresser, quando o diretor era o Luiz Aranha Corrêa do Lago. Só não participei da elaboração do Plano Verão, com o Maílson da Nóbrega. Depois, veio o Plano Collor. Então, eu já tinha alguma experiência e a memória dos planos anteriores.

O senhor sempre esteve no mesmo departamento durante a elaboração desses planos?

G. L. – Sim, mas com o Ibrahim, tornei-me diretor. Durante os outros planos, eu era chefe do Departamento de Normas. Por isso que, de alguma forma, acredito ter contribuído com o plano ao participar com a minha experiência.

Contudo, uma distinção que faço entre o Plano Collor e os demais é que suas medidas eram muito mais abrangentes. Não havia somente a questão monetária, mas uma série de mudanças: extinção de órgãos públicos, liberação de alguns preços públicos, correção de preços, abertura econômica, privatizações.

Podemos dizer que, mais do que um plano econômico, o Plano Collor era um projeto econômico?

I. E. – Exatamente.

G. L. – Exatamente. Era um plano muito abrangente e muitas das medidas deixaram uma herança positiva para o país.

Os outros planos foram mais restritos. No Plano Cruzado, por exemplo, somente depois de algum tempo percebeu-se a necessidade de se corrigir alguns outros aspectos, mas, então, já não havia mais espaço. O mesmo aconteceu no Plano Bresser e no Plano Verão, mas este já foi uma tentativa mais desesperada de controlar a inflação até que a transição política fosse finalizada.

No início do governo Collor, houve um encontro entre os senhores no qual foi solicitado, pelo Ibrahim, dados do Banco Central sobre a distribuição de poupança por faixa de depósito?

G. L. – Não sei se o Ibrahim irá se lembrar desse almoço. Por um breve período de tempo, trabalhei com Luiz Carlos Mendonça de Barros – que era amigo e sócio do Ibrahim – fora do Banco Central. Foi nesse período que o conheci. Ao final de 1989, voltei para Brasília para trabalhar como consultor da presidência do BCB. Certo dia, Ibrahim me telefonou e perguntou se podíamos nos encontrar para um almoço. Durante a conversa, perguntou-me se o Banco Central tinha alguma estatística da distribuição da [caderneta de] poupança por valores. Lembro-me de responder que tínhamos algo semelhante a isso. Já era público que ele estava trabalhando na elaboração de um plano econômico, só não me recordo se já era de conhecimento público que ele seria apontado para assumir a presidência do Banco Central.

I. E. – A informação de que eu seria presidente do BCB ainda não era de conhecimento público. Marquei essa reunião porque precisava confirmar esse detalhe antes de finalizarmos o plano. Cheguei a ouvir, certa vez, uma história de que teríamos, simplesmente, tirado do chapéu o valor que serviria de limite para o bloqueio dos recursos financeiros nos bancos. Isso é uma enorme bobagem, algo ridículo.

G. L. – Com certeza é uma bobagem. Naquela época, não havia tantos dados disponíveis como há hoje. Hoje, essas estatísticas são públicas, mas, naquela época, o BCB não divulgava essas informações com muita frequência, divulgava anualmente. Era muito difícil obter qualquer informação.

Hoje essas informações são disponibilizadas trimestralmente, em um relatório completo.

G. L. – Sim, é impressionante olhar o passado com os olhos de hoje e perceber o quanto tudo era mais difícil. A questão do sigilo é permanente, mas houve avanços da tecnológicos que viabilizaram uma transformação na divulgação das estatísticas.

I. E. – Gostaria de destacar que a transição entre Collor e Sarney foi extremamente elegante. Tanto no Banco Central quanto no Ministério da Fazenda, sob a liderança de Maílson, pudemos ter acesso a todas as informações de que precisávamos para realizar estudos para a elaborar o plano. A transição foi, realmente, muito elegante.

E foi uma transição longa, porque o Collor tomou posse em 15 de março de 1990, três meses depois do segundo turno da eleição.

I. E. – Exatamente.

G. L. – Como o Ibrahim bem lembrou, muitas das medidas econômicas adotadas requeriam que outras medidas fossem realizadas previamente, exigindo a disponibilização de dados e mais dados que nem sempre existiam.

I. E. – Estatísticas de comércio exterior foram efetivamente colocadas à disposição. Foi uma transição muito elegante, apesar de Sarney e Collor não se entenderem bem.

G. L. – Sim, porque a campanha eleitoral foi muito difícil. E houve uma peculiaridade nessa transição: a indicação de nossos nomes, para que a sabatina no Senado pudesse ser realizada antes de o novo presidente tomar posse, foi assinada pelo Sarney. O decreto de nomeação foi assinado pelo Collor. Aliás, esse foi um dos primeiros

decretos que ele assinou. Então, fizemos a sabatina ainda no governo Sarney e, por isso, os nomes da Diretoria do BCB já haviam sido divulgados com alguma antecedência.

Como foi a composição da nova Diretoria? Como foram escolhidos os nomes?

I. E. – O Loyola foi o primeiro a ser indicado. Ele assumiu uma diretoria recém-criada, a Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro, que, antes, era um Departamento do BCB.

G. L. – Havia o Departamento de Mercado de Capitais (Demec) e o Departamento de Operações Bancárias (Deban). As áreas Bancária e de Mercado de Capitais eram separadas. Eram elaboradas normas apenas para a Área Bancária e para o mercado de capitais. A Diretoria de Normas (Dinor) foi criada para unificar a elaboração dessas normas.

I. E. – O nome do Gustavo já estava predefinido, eu já havia falado com a Zélia e com toda a minha equipe que iria chamá-lo. Além dele, também indiquei uma pessoa que havia trabalhado comigo, o Luis Eduardo Alves de Assis. Por isso, era natural que o Luis Eduardo assumisse a Diretoria de Política Monetária. Ele resistiu bastante à indicação, dizia que teria dificuldades, mas, com a ajuda de Zélia, o convencemos a aceitar. Os nomes dos demais integrantes da diretoria chegaram até mim por recomendações.

G. L. – Na Diretoria de Administração, por exemplo, assumiu o Joubert Furtado.

I. E. – Alguém me recomendou o nome dele e consultei o Gustavo para saber sua opinião.

G. L. – Era um funcionário veterano do Banco Central. Trabalhou muito tempo na Área Internacional, tinha vasta experiência.

I. E. – Para assumir a diretoria de Fiscalização, me foi recomendado o nome do Eliseu Martins, que era professor na USP. Convidamos e ele aceitou. A participação dele na diretoria era importante para dar mais credibilidade à equipe, porque ele tinha muita experiência nessa área.

G. L. – Ele havia sido professor de vários servidores do Banco Central e, ainda hoje, é um dos mais respeitados profissionais das áreas de contabilidade e auditoria no Brasil. Além deles, foi indicado, também, Antônio Cláudio [Leonardo Pereira] Sochaczewski, para a Diretoria de Assuntos Internacionais. Nós quatro – Ibrahim, Luis Eduardo, Sochaczewski e eu – fomos os primeiros da equipe a sermos sabatinados. Quando começamos, tínhamos um time reduzido.

I. E. – A montagem da equipe aconteceu de modo bem tranquilo. O Gustavo e o Luis Eduardo Assis eram “de casa”, vamos dizer assim, porque já haviam trabalhado comigo. Eu também já conhecia o Eliseu da USP. O Joubert e o Sochaczewski eu não conhecia. Seus nomes me foram indicados por terceiros e eu chequei se seriam, de fato, boas opções.

Gostaria também de destacar aqui a participação da Área Jurídica do Banco Central. Luiz Carlos Sturzenegger era o procurador-geral, e sua participação foi muito importante e significativa em todas as etapas da elaboração do plano. Eu gostaria de citá-lo, embora não fosse um diretor, porque era extremamente inteligente e competente.

G. L. – O Sturzenegger era chefe do Departamento Jurídico. Depois, com Pedro Malan, na época do Plano Real, tornou-se procurador-geral da Fazenda Nacional.

Os aspectos jurídicos do Plano Collor foram fundamentais. Foi uma verdadeira guerra. Primeiro, porque a parte normativa era complexa. Segundo, porque houve uma enxurrada de liminares para liberar os cruzados retidos. Para isso, tivemos que travar uma guerra, e era o Luiz Carlos e sua equipe que faziam a defesa do Banco Central junto aos tribunais superiores. Foi bastante importante.

Capítulo 2

Primeiros Passos

Depois que a Medida Provisória do Plano Collor foi editada, quais foram as primeiras medidas que o Banco Central teve que adotar para viabilizar o plano?

I. E. – Primeiramente, chamamos os bancos para negociar. Não era, de fato, uma negociação, mas precisávamos informá-los de que deveriam abrir as portas na segunda-feira da semana seguinte já adaptados às modificações que ocorreriam com a adoção do plano. A posse do presidente ocorreu numa quinta-feira, e o plano foi anunciado no dia seguinte, uma sexta-feira. Então, só tínhamos o final de semana para divulgar as novas normas para que os bancos pudessem trabalhar nas adaptações necessárias.

G. L. – Esse foi o primeiro grande esforço: possibilitar que os bancos reabrissem na segunda-feira. Durante a transição, Collor solicitou ao Sarney que fosse decretado feriado bancário no dia 14 de março, véspera da posse.

I. E. – Na verdade, o presidente Collor pediu para que o [José] Bernardo Cabral entrasse em contato com o Sarney e fizesse algumas solicitações. Uma delas foi nossa indicação para a sabatina do Senado. A outra foi a decretação de um feriado bancário de três dias – do dia 14 de março, quarta-feira, véspera da posse, até a sexta-feira, dia 16. Sarney foi bastante elegante e fez tudo conforme solicitado. Então, tínhamos que, nesse ínterim, realizar todos os preparativos para que os bancos pudessem reabrir na segunda-feira já de acordo com as novas normas. No sábado, chamamos os presidentes dos principais bancos para conversar.

G. L. – Um dos pontos negociados nessa reunião foi que, nos primeiros dias após a reabertura das agências, elas não ficassem abertas durante todo o período do expediente regular. Queríamos

uma abertura suave: as agências ficariam abertas por um período curto de tempo, e esse tempo seria ampliado aos poucos.

Houve alguma dificuldade nessa negociação? Algum problema operacional?

I. E. – Claro. Os bancos reclamaram.

G. L. – Na época, não havia internet, e a rede de caixas eletrônicos ainda era pequena, então a interrupção gerou um caos. Além disso, os bancos precisavam fazer mudanças muito rápidas em seus sistemas, e o Banco Central precisava definir as normas para que isso fosse feito. Também no Banco Central a infraestrutura tecnológica precisou ser modificada. E, aqui, gostaria de lembrar o nome de outra pessoa muito importante nessa fase: Hugo Dantas [Pereira], chefe do Departamento de Informática do Banco Central. Ele trabalhou dia e noite para implementar o novo sistema.

I. E. – Ele fez um belíssimo trabalho. Era necessário coordenar a interface entre o Banco Central e os bancos. Os bancos tinham que trazer os cruzados para dentro do Banco Central e isso era feito, obviamente, de forma eletrônica. Alguns bancos, especialmente os menores, tiveram bastante dificuldade nos primeiros dias e reclamaram muito. Mas houve um caso que, para mim, se destacou: o do Bradesco. Eles conseguiram arrumar todo o sistema em 48 horas. Na segunda-feira, eles estavam realmente prontos para reabrir as portas.

G. L. – Três bancos se destacaram na interlocução com o Banco Central: o Bradesco, o Itaú e o Unibanco. Havia uma espécie de triunvirato que não saiu do Banco Central até finalizarmos as discussões sobre como seriam as mudanças. Devido aos planos anteriores, os bancos brasileiros já tinham experiência em realizar mudanças com muita rapidez. Mas, quando o sistema bancário voltou a funcionar, na segunda-feira, ainda o fez de maneira precária. Isso porque, por exemplo, tivemos dificuldades para colocar o Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic)⁷ no ar.

⁷ O Selic é um sistema eletrônico de custódia e de liquidação, administrado pelo Departamento de Operações de Mercado Aberto (Demab) do Banco Central e destinado ao registro de títulos e depósitos interfinanceiros por meio de equipamento eletrônico de teleprocessamento, em contas abertas em nome dos participantes. Processa também as operações de movimentação, resgates, ofertas públicas e suas respectivas liquidações financeiras. <http://www.bcb.gov.br/htms/infecon/finpub/cap8p.pdf>.

I.E. – Houve uma espécie de sabotagem aí.

Por que o senhor acha que houve sabotagem?

I.E. – Até hoje não tenho evidências claras, mas tivemos que interferir para que o Selic voltasse a funcionar.

G.L. – Lembro-me do episódio. Não conseguíamos reabrir o sistema. Quando se trata de tecnologia, tudo é uma caixa-preta. Se alguém diz que não é possível resolver um problema ou que vai ter dificuldades para resolver, ou você acredita ou você pressiona. Não há mais nada a fazer.

Existia uma questão técnica. Todos os títulos públicos são registrados no Selic, mas eles só existem eletronicamente, não há títulos em papel. Era preciso separar os títulos que ficariam em cruzados e os que ficariam em cruzeiros. Era preciso fazer essa divisão. Além disso, havia a questão dos Certificados de Depósito Bancário (CDBs), que lastreavam as operações compromissadas. Havia ainda o que se chamava de cheques administrativos (ADM).

Os compromissos de recompra eram registrados, mas algumas operações compromissadas não estavam registradas, havia um acordo verbal. Para os títulos compromissados sem registro, o Banco Central não conseguia identificar a recompra. E havia um dispositivo no plano que indicava que 20% do valor de recompra seria devolvido na nova moeda. Houve um descasamento. Uma ponta estava registrada, mas, do outro lado, havia uma corretora que tinha um compromisso verbal, não registrado, com um cliente. Quem não tinha os títulos registrados tinha a obrigação de pagar, mas não tinha como pegar o dinheiro do outro lado porque não havia um compromisso formal. Várias corretoras enfrentaram dificuldades. Então, também tivemos que equacionar o problema dessas pequenas corretoras, para que não quebrassem de forma generalizada.

Não tínhamos como objetivo fazer com que nenhuma instituição financeira enfrentasse dificuldades. Todas as ponderações justas que eram feitas ao Banco Central eram levadas em consideração.

I.E. – A figura que tínhamos na nossa frente era o presidente da Associação Nacional das Instituições de Mercado Aberto (Andima),

que colocava obstáculos a tudo. Atrás dele, obviamente, estavam as pequenas corretoras. É importante lembrar que estamos falando de uma época em que era comum que fossem realizadas operações “de boca”, havia o fundo ao portador. Então, a situação era bastante difícil.

G. L. –Tentar reconstruir hoje aquele mundo é difícil. Não existiam muitos números, não havia os sistemas *online* que existem hoje, como o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB).⁸ Não se sabia se um banco estava inadimplente no sistema de compensação. Na época, só ficávamos sabendo se um banco estava com a conta Reservas Bancárias virada⁹ três dias depois.

8 O SPB compreende as entidades, os sistemas e os procedimentos relacionados com o processamento e a liquidação de operações de transferência de fundos, de operações com moeda estrangeira ou que envolvem ativos financeiros e valores mobiliários. São integrantes do SPB: os serviços de compensação de cheques; de compensação e liquidação de ordens eletrônicas de débito e de crédito; de transferência de fundos; de outros ativos financeiros, de compensação e de liquidação de operações com títulos e valores mobiliários, de compensação e de liquidação de operações realizadas em bolsas de mercadorias e de futuros; e outros, chamados coletivamente de entidades operadoras de Infraestruturas do Mercado Financeiro (IMF).

9 “Reserva bancária virada” significa estar com a conta Reservas Bancárias devedora.

Capítulo 3

As Exceções

O sistema bancário hoje é altamente conectado. No passado, como era organizado o sistema? Considerando um mesmo banco, uma agência bancária localizada em Brasília tinha como pagar um cheque de uma conta-corrente de uma agência no Rio de Janeiro, por exemplo?

G. L. – O sistema bancário brasileiro já apresentava um grau de tecnologia razoável, mas, evidentemente, não era como hoje. Utilizavam-se muito mais os cheques para pagamentos cotidianos e havia prazos para compensação. Se alguém emitisse um cheque de uma praça em outra, a compensação não era realizada no mesmo dia. Se uma pessoa depositasse um cheque para alguém em outro estado, precisaria esperar até sete dias para que o dinheiro estivesse disponível na conta de destino. Mesmo entre agências de um mesmo banco, em localidades diferentes, o depósito ou o saque não seriam realizados no mesmo dia. Quem trabalha com tecnologia sabe explicar melhor por que funcionava desse jeito. Havia o que eles chamam de “processar o movimento em *batch*”. À noite, de madrugada, todos os sistemas eram rodados para que, no dia seguinte, todas as compensações tivessem sido realizadas.

O Banco Central tinha acesso a essas informações do sistema bancário?

G. L. – O Banco Central já era interligado ao sistema bancário por meio do Sistema de Informações do Banco Central do Brasil (Sisbacen),¹⁰ o que ajudou muito. O Sisbacen foi criado, inicialmente, como sistema de controle das operações de câmbio, no período da crise da dívida, nos anos 1980. Foi sendo gradualmente ampliado, incorporando outros sistemas. Nele havia todos os registros referentes

¹⁰ O Sisbacen é um sistema eletrônico que coleta, armazena e troca informações, interligando o BCB aos agentes do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

às reservas bancárias, às operações de câmbio e aos depósitos que eram realizados no Banco Central. Já existia certo grau de informatização, mas nada comparado ao que temos hoje.

Os senhores mencionaram que, antes do anúncio do Plano Collor, o Banco Central conversou com os bancos sobre a decretação de um feriado bancário. E, em seguida, o que aconteceu?

G. L. – Existia uma questão que teve início logo após a implementação do Plano Collor relacionada a questões pontuais que surgiram e que criavam grandes embaraços. Essas questões fizeram com que houvesse a necessidade de se criar um mecanismo que acabou se tornando conhecido informalmente como “torneirinhas”.

I. E. – Sim, eram as exceções... e houve muitas. O Plano Collor era um sistema extremamente complexo. Contudo, começamos a ver as falhas no que montamos. Essas falhas geraram pressões. Um exemplo foi o que ocorreu nas embaixadas. Descobrimos que não poderíamos bloquear os recursos financeiros das embaixadas. É um detalhe, mas que pode resultar em um incidente diplomático. Recebi um telefonema do ministro de Relações Exteriores dizendo que não poderíamos realizar esse tipo de bloqueio. Então, pedi ao Gustavo que tomasse alguma providência para liberar esses recursos. Houve a questão da Igreja Católica também. Tínhamos discussões sem fim dentro da equipe sobre cada caso. Enfrentamos esse tipo de situação por um bom tempo; depois, tudo começou a ficar mais automático.

G. L. – Tivemos que descobrir uma forma de controlar a execução das exceções, pois cada uma delas precisava ser controlada. Como faríamos, por exemplo, para o banco liberar só o dinheiro das embaixadas? Tivemos que criar um sistema para os bancos informarem ao Banco Central que estavam liberando o dinheiro para uma embaixada para que, então, pudéssemos conferir se o dinheiro realmente tinha sido destinado àquela representação diplomática. Mas não apenas as embaixadas se tornaram uma exceção. Tivemos também a questão dos caminhoneiros, que precisavam do dinheiro para viajar pelo Brasil, entre outros.

Tratava-se de uma operacionalização mais complexa do que dos Planos Cruzado ou Real?

G. L. – Muito mais.

I. E. – Muito mais.

Quando o plano foi anunciado, os senhores tinham ideia de que seria tão complexo? A cobertura da mídia, na época, apresentava histórias individuais e retratou o plano como algo catastrófico, desesperador. Como foi acompanhar a reação da opinião pública?

I. E. – Não imaginávamos essa repercussão. Obviamente, sabíamos que um sistema como o proposto criaria confusão, mas não esperávamos que ganhasse a proporção que ganhou. Fomos bombardeados por todos os lados. Foi além do que estávamos esperando.

G. L. – Penso que operamos muito na defensiva. Tínhamos que fazê-lo, pois tratávamos de pleitos legítimos, mas havia também os “elefantes”, como chamávamos as situações que não eram adequadas. E havia muitos “elefantes”. Uma delas ocorreu quando decidimos liberar os recursos de pessoas com mais de 65 anos. Conversando no Banco Central, nos lembramos de vários milionários com mais de 65 anos que não eram o foco da medida, que era atender as pessoas mais carentes.

Capítulo 4

Críticas e Dificuldades

Um dos desafios do plano era a comunicação, como explicá-lo de maneira eficiente à população. A percepção geral foi que nem mesmo a ministra conseguia explicar o plano e sua implementação.

G. L. – O plano era mesmo difícil de ser explicado e, muitas vezes, os jornalistas faziam perguntas muito específicas à ministra. Eram questões pontuais que não tinha como serem respondidas de imediato.

I. E. – A ministra Zélia não tinha como esmiuçar o plano nos detalhes acerca das normas do sistema financeiro. Essa era a grande dificuldade para a explicação do plano. Havia muitos detalhes, era muito complexo. Eu diria que era injusto pedir a qualquer um de nós que sozinho traduzisse o plano como um todo.

G. L. – Tínhamos que estudar caso a caso, analisar em profundidade para dar uma resposta. Tanto que montamos no Banco Central, depois de algum tempo, um centro de atendimento à população para responder a perguntas e esclarecer dúvidas. Na época, obviamente, não havia internet, mas respondíamos por telefone, por cartas e pessoalmente. O Ministério da Fazenda também montou um centro de atendimento posteriormente.

A incerteza jurídica causada pelo plano deve ter causado pânico em muitas pessoas. Muita coisa mudou repentinamente. Como foi lidar com isso? Qual consideram que tenha sido o maior erro na implementação do Plano Collor?

I. E. – Nosso maior erro, na minha opinião, foi expor a ministra Zélia. Talvez devêssemos ter formado uma equipe mais técnica, que poderia ter sido liderada por mim, por exemplo, com o apoio do Gustavo. Talvez pudéssemos ter criado grupos temáticos, e cada grupo explicaria os detalhes de uma área específica, como o que aconteceria

na área monetária ou na questão das privatizações. Nos organizamos mal e, por isso, não soubemos explicar o plano à população.

G. L. – Outro ponto é que muitos aspectos foram apenas definidos à medida que o plano foi sendo implementado. As normas do Banco Central, por exemplo, foram sendo editadas dia a dia, conforme a necessidade. Na prática, foram criadas duas moedas e, por isso, tivemos que duplicar tudo. Por exemplo, antes do plano eu podia emitir um cheque em cruzados e transferir o dinheiro para a conta-corrente de outra pessoa. Depois do plano, porém, parte dos recursos em minha conta estava em cruzados e parte, em cruzeiros. A parte que estava em cruzeiros integrava o sistema de pagamentos normal, e a parte em cruzados estava retida. No entanto, depois de um tempo, permitimos que os cruzados também fossem transferidos. Criou-se a chamada transferência de titularidade, por meio da qual uma pessoa poderia transferir cruzados para outra em determinadas circunstâncias. Isso significava criar todo um sistema de compensação de cheques em duas moedas.

As pessoas não poderiam sacar os cruzados?

G. L. – Não, mas poderiam transferir valores em cruzados para outra. Em algum momento, por exemplo, permitiu-se que fossem compradas ações de empresas, como da Vale, ou imóveis funcionais usando os cruzados retidos. Na época, o governo elaborou um amplo programa para a venda de imóveis funcionais.

Por quanto tempo perdurou essa situação de duplo padrão monetário?

G. L. – De março de 1990 até o ano seguinte.

Os recursos retidos geravam rendimentos?

G. L. – O rendimento era exatamente igual ao da caderneta de poupança. Se alguém transferisse o dinheiro de uma conta-corrente para uma caderneta de poupança, o rendimento seria exatamente o mesmo.

Houve um caso emblemático, do qual me recordo muito bem, que me foi contado por uma pessoa que trabalhava em um banco: em uma

cidade do interior, havia um advogado muito ativo em conseguir liminares para liberar recursos retidos. O gerente do banco local não compreendia o motivo pelo qual uma pessoa que tinha 100 cruzados retidos pagava 20 cruzados ao advogado e transferia 80 cruzados para a poupança para obter o mesmo rendimento. Talvez o que houvesse era a expectativa de que os recursos retidos nas cadernetas de poupança fossem liberados, não se sabe.

Considerando os três principais planos de estabilização – Cruzado, Collor e Real –, os senhores consideram que a credibilidade do presidente da República pode ter tido papel relevante para o desempenho do Plano Collor ou haveria alguma questão psicológica por parte da população, uma vez que os planos anteriores haviam falhado?

I. E. – Acredito que houve, sim, uma questão psicológica. Poucos confiaram que o dinheiro seria realmente devolvido, em prestações, ao final de dezoito meses, e esse foi um aspecto relevante. Especialmente em termos de boa vontade com o plano. Em relação à credibilidade do presidente, acho que, em um primeiro momento, seria injusto dizer que Collor não tivesse credibilidade. Contudo, é fato que ela esgotou-se com relativa rapidez.

G. L. – Basta lembrar que, na campanha presidencial, Collor prometeu caçar marajás, o que teve muito simbolismo. Quando assumiu a Presidência, implementou uma série de medidas como vender imóveis funcionais, vender carros oficiais, reduzir o número de ministérios de 30 para doze, reduzir as tarifas de importação para ajustá-las ao nível requerido pela Organização Mundial do Comércio (OMC), entre outras iniciativas. Havia uma agenda política significativa. Muitas instituições se desfizeram dos seus veículos oficiais. Para os diretores do Banco Central deslocarem-se para a reunião do Conselho Monetário Nacional (CMN), que é realizada em um edifício do Ministério da Fazenda, todos se reuniam em uma Kombi [normalmente utilizada para transporte de materiais]. Felizmente, o BCB não vendeu a Kombi. Collor era um presidente que tinha muita popularidade quando assumiu. E, por isso, o plano, em um primeiro momento, recebeu grande apoio.

I. E. – Na verdade, a popularidade do presidente foi mantida por um bom tempo.

G. L. – Acredito que, se a inflação tivesse, de fato, diminuído, as críticas teriam cessado. O problema é que as coisas não foram tão bem. As notícias na imprensa eram muito negativas. Foram seguidamente negativas.

E, do ponto de vista do empresariado, como foi a aceitação do plano?

I. E. – Eu conversava muito com empresários. Em um primeiro momento, o plano foi muito bem recebido. Era a primeira vez que viam uma tentativa de abrir a economia. Era um plano libertador. Todas as amarras que tolhiam o empresariado desapareceriam. Era uma brisa de ar fresco. Até hoje, se quisermos ser justos com o plano, devemos admitir que foi o ponto inicial de uma transformação da economia brasileira. Claro que ocorreram incidentes, mas, pela primeira vez, havia um plano abrangente, tentando trazer uma visão liberal para a economia.

O empresariado conseguia vislumbrar os objetivos mais amplos do plano, como as privatizações e a abertura comercial, mas o cidadão comum, não. Era possível explicar tudo isso para o cidadão?

G. L. – Acredito que, no início, o cidadão também vislumbrou esses aspectos. A inflação incomodava muito. Havia também a percepção de que o governo estava combatendo a especulação financeira. E o plano, da maneira como foi concebido, era um plano democrático, atingia todos sem distinção. O que o enfraqueceu foi, justamente, a criação de exceções. No meio empresarial, isso minou muito a confiança no sucesso do plano.

I. E. – Sobre o aspecto democrático do plano, não me esqueço de uma entrevista que li em um jornal, na qual um sujeito comentava que tinham tomado o dinheiro dele, mas também o do Antônio Ermírio de Moraes.

Em que momento os senhores tiveram a sensação de que o plano não daria certo?

G. L. – Essa é uma pergunta a que o Ibrahim talvez responda melhor do que eu, porque ele tinha uma visão mais macro. Só quero destacar que foi uma luta muito grande no Banco Central para encontrar meios, no pós-plano, para conter o aumento da liquidez. Isso porque a liquidez foi retornando. Foi uma questão complicadíssima ao longo do processo.

I. E. – Essa é uma pergunta difícil em termos de *timing*. Para ser honesto, um pouco antes do final do ano eu já percebia que a tentativa poderia fracassar. Concedi uma entrevista ao jornal *Folha de S. Paulo* cerca de dois meses depois de ter assumido a presidência do BCB. O editor do jornal mandou uma tropa para me entrevistar. Foi uma entrevista de duas páginas no jornal. Quando a entrevista estava acabando, um dos jornalistas me perguntou: “Doutor Ibrahim, hoje em dia, o que o preocupa?” Eu respondi: “Inflação” e saí. Foi a manchete do jornal no dia seguinte. Foi um erro meu. Jamais deveria ter dito isso. Fui chamado pelo Collor, que me perguntou como eu fui capaz de dizer aquilo. Respondi: “Presidente, aconteceu”.

Mas, nesse momento, ainda não havia nenhum indicativo de que a inflação poderia sair do controle?

I. E. – Não. Nesse momento, não. É só para mostrar que a minha preocupação eterna era a inflação.

Capítulo 5

Governo de Contrastes

G. L. – As pessoas ressaltam muito os aspectos negativos do governo Collor, mas na sua gestão, por exemplo, houve uma reforma administrativa muito importante, que reduziu drasticamente o número de ministérios.

I.E. – Houve também redução das tarifas, o que favoreceu o comércio exterior, já que passaram a ser compatíveis com as diretrizes da OMC.

G. L. – Foi implementado um programa de desburocratização, o Programa Federal de Desregulamentação. O Banco Central esteve bastante envolvido, implementou mudanças no mercado de câmbio, por exemplo. Antes, o brasileiro que viajava para o exterior não podia utilizar cartão de crédito e passou a poder usar.

Ao mesmo tempo em que houve uma reforma administrativa na Esplanada, com enxugamento de gastos, houve também uma espécie de reforma interna no Banco Central com a criação da Diretoria de Normas (Dinor). Como foi essa reestruturação?

G. L. – Havia duas diretorias, a Diretoria de Mercado de Capitais (Dimec) e a Diretoria de Bancos (Diban), que foram unificadas na Diretoria de Normas (Dinor). A Diretoria da Dívida Pública (Didip) foi transformada em Diretoria de Política Monetária (Dipom). Houve a extinção da área agrícola. Até onde lembro, essas medidas foram bem absorvidas no Banco. Sempre há um período de acomodação, servidores que faz muito tempo trabalham na mesma área sofrem mais.

Na realidade, esse processo de mudanças internas no Banco Central começou com a extinção da conta movimento e com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) em 1986, com o Mailson, sendo Andrea [Sandro] Calabi o primeiro secretário do Tesouro.

Nesse processo de mudanças, o Banco Central transferiu algumas de suas funções para o Ministério da Fazenda. Deixou, por exemplo, de ser um banco de fomento. Na Área de Câmbio, já havia o chamado mercado de taxas flutuantes, ainda que se mantivessem algumas restrições. Houve também a criação do mercado interbancário de câmbio. Qual é a importância de tudo isso?

I. E. – Lembro bem que fui visitado por cafeicultores, pelo pessoal do açúcar e por muitos outros nesse período. Minha resposta aos visitantes era que o Banco Central, a partir daquele momento, não se envolveria mais com esses assuntos. Em geral, minha resposta foi recebida com espanto. Isso mostra como o Banco Central evoluiu ao longo dos tempos.

G. L. – Era importante porque foram sendo criados mecanismos para o desenvolvimento dos mercados financeiros. Naquela época, havia um sistema denominado “repasso e cobertura”, no qual o Banco Central estabelecia a taxa pela qual comprava e vendia divisas aos bancos. Existiam, também, limites de posição cambial. Os bancos podiam manter posições compradas e vendidas de divisas até determinados montantes. Se os valores ultrapassassem os limites, deveriam comprar ou vender o excedente, conforme o caso, diretamente com o Banco Central. Nessa época, foi criado o mercado interbancário de câmbio, possibilitando aos bancos comprar e vender moeda estrangeira entre si, sendo o Banco Central mais um dos participantes e não mais o agente centralizador. A responsabilidade pela atuação do BCB no mercado de câmbio foi transferida para o Departamento de Operações Internacionais do Banco Central (Depin), chefiado pelo Emílio Garófalo, que tinha grande experiência de mercado.

I. E. – O mercado interbancário de câmbio foi aperfeiçoado posteriormente, mas é importante deixar registrado que algumas das reformas que ocorreram no âmbito de Banco Central, às quais estamos nos referindo, já vinham sendo planejadas há algum tempo. Não foram pensadas apenas pelo Ibrahim ou pelo Gustavo. Eram ideias que vinham sendo desenvolvidas ao longo de muito tempo. Algumas das mudanças que ocorreram foram recomendações que recebi ao assumir a presidência do BCB, outras, como a criação do mercado interbancário de câmbio, foram implementadas.

G. L. – O Banco Central já tinha experiência em realizar operações de compra e venda de ouro, por exemplo. Então, fizemos algumas adaptações e criamos o mercado interbancário de câmbio. Foi um processo evolutivo. O Plano Collor, por ser bastante complexo, trouxe uma série de desafios para o Banco Central. Citamos aqui o Eliseu Martins, da Área de Fiscalização. Lembro-me de que uma das dificuldades que enfrentamos foi como indicar aos bancos o modo pelo qual deveriam realizar o fechamento do primeiro balanço pós-plano. Alguns dados deveriam ser apresentados em cruzeiros e outros, em cruzados. Foi criado um sistema de troca de reservas. Foram desafios que foram superados aos poucos.

Era como trocar o pneu de um carro em movimento.

I. E. – Mais ou menos isso.

G. L. – Nesse período, houve também o aperfeiçoamento de algumas normas bancárias. Também nessa época, a questão dos bancos estaduais começou a despontar e esse foi outro paradigma que começou a ser mudado.

I. E. – Em uma mesma noite, fechamos três bancos, simultaneamente.

G. L. – A Caixa Econômica do estado de Goiás foi fechada e, por isso, até hoje, quando vou a Goiás, algumas pessoas viram a cara para mim, porque acreditam que não ajudei a salvar a instituição.

Voltando à questão das torneirinhas, os senhores mencionaram a pressão social da Igreja Católica e das embaixadas. Em que medida essa pressão vinha do presidente e da ministra ou de outros políticos ou parlamentares?

I. E. – As pressões não vinham do presidente, ele nunca me pediu nada. Mas chegavam pedidos de todos os lugares. Certa vez, o vice-presidente Itamar [Augusto Cautiero Franco] veio à minha sala e leu algumas cartas que havia recebido com histórias de pessoas afetadas pelo plano. Esse era o tipo de pressão que sofriamos, vindas de todos os lados.

G. L. – As primeiras normas para a liberação de recursos retidos tinham como objetivo possibilitar o pagamento de salários. Depois, para indenizações trabalhistas, tratamentos médicos.

É possível dizer que havia dois tipos de critério para a liberação de recursos retidos: um mais universalista e outro para questões mais particulares?

G. L. – Na realidade, foi-se criando um sistema de incentivo em que, ao aceitar o pleito de alguns, encorajava-se que outros também fizessem reivindicações. Acabamos por criar um sistema que, após a liberação de cruzados, gerava liquidez, e os bancos tinham que recolher novamente os recursos ao Banco Central. Brincávamos que estávamos abrindo torneirinhas e fechando o registro. Os bancos tinham que depositar de volta tudo que recebiam. Para isso, aumentamos a alíquota do compulsório.

Resumidamente, o Banco Central liberava recursos retidos para o pagamento de salários, os empregadores cumpriam suas obrigações e, então, o empregado depositava o salário no banco que, por sua vez, tinha que depositar o dinheiro no BCB na forma de depósito compulsório?

G. L. – Exatamente. Mas nem sempre era tão simples. Uma das torneirinhas abertas foi para realização de tratamentos médicos. Para liberar o saldo era necessário que houvesse um funcionário do BCB apto a classificar a doença segundo o Cadastro Internacional de Doenças (CID). Então, o BCB precisou emitir normas até mesmo para especificar quais doenças permitiam que a liberação dos recursos fosse realizada. Tivemos problemas com gestantes, porque não liberávamos dinheiro para realização de partos, porque parto não é doença.

Houve tentativas de fraude?

G. L. – Sim, houve fraudes. Uma das maiores ocorreu por meio de prefeituras do interior. Segundo as diretrizes do plano, os recursos tributários destinados a prefeituras e aos governos estaduais e federal não estavam sujeitos ao bloqueio. Assim, muitas prefeituras criaram um mecanismo inteligente pelo qual quem tinha alguma dívida atrasada com o município poderia utilizar o recurso retido para efetuar a quitação. Era algo inteligente e legal. Era bom para a prefeitura, que receberia os recursos em cruzeiros, e bom para o cidadão, que pagaria a dívida com um desconto. O sistema era bom, mas logo começaram a surgir as fraudes. Diversas prefeituras de cidades do interior começaram

a criar dívidas em nome dos cidadãos e, dessa forma, os recursos retidos eram liberados e divididos entre a prefeitura e o cidadão.

Algo praticamente impossível de fiscalizar.

G. L. – Como o Banco Central iria fiscalizar? Não havia o que fazer.

Capítulo 6

Pós-Plano

Como foi o pós-plano? Ibrahim Eris foi substituído por Francisco [André] Gros?

G. L. – O Ibrahim saiu em maio de 1991 e o Gros, em novembro de 1992. Após o processo de *impeachment*, eu assumi. Fui o primeiro presidente do BCB na gestão do Itamar.

O bloqueio dos recursos teria a duração de dezoito meses a partir de 15 de março de 1990. Como ocorreu a devolução desse dinheiro?

G. L. – A devolução começou em setembro de 1991, na gestão do Gros. Desenvolvemos o Depósito Especial Remunerado (DER) que funcionava como uma caderneta poupança em que a pessoa poderia sacar praticamente à vista.

Esse sistema de devolução foi bem-sucedido? Até hoje há processos judiciais relacionados ao plano.

G. L. – A devolução dos recursos transcorreu muito bem. Os processos que tramitaram na Justiça estão relacionados à conversão de índice. Na fase inicial do plano, quando existiam patamares diferentes de inflação, havia regras de conversão. E a poupança tem uma remuneração. Havia uma grande discussão sobre a remuneração da poupança. Mas o processo de devolução dos recursos, em si, foi tranquilo.

O pagamento foi realizado em parcelas? Essas parcelas eram fixas ou variavam de acordo com o montante depositado?

G. L. – [O saldo] era dividido igualmente [pelo número de parcelas]. Mas, durante o processo de devolução, houve mais algumas torneiras, já na gestão do Gros, e eram torneiras maiores. Por exemplo, eram liberados os recursos de pessoas com renda até determinado limite,

até determinada idade. Assim, a liberação ocorreu mais rapidamente. De forma geral, foi um processo bastante tranquilo.

Os recursos retidos foram devolvidos após dezoito meses com correção monetária e taxa de juros de 6% ao ano?

I. E. – Isso. O dinheiro foi liberado dentro do prazo determinado e remunerado com correção monetária e juros de 6% ao ano, o que, aliás, foi uma ótima taxa de remuneração. O dólar, por exemplo, teve rendimento menor no período.

G. L. – O Plano Collor estabeleceu uma iliquidez temporária sobre os ativos que continuavam no nome das pessoas. Em algumas circunstâncias, esse ativo podia liquidar dívidas, mas era, de fato, uma moeda de circulação restrita, por assim dizer. Não era uma moeda com liquidez. Tudo isso em um prazo determinado que, para efeitos econômicos, foi relativamente curto.

Havia um limite abaixo do qual as pessoas não teriam seu dinheiro bloqueado? Os senhores recordam qual era o percentual de contribuintes que caía nesse patamar?

I. E. – Noventa por cento das pessoas. Noventa por cento das cadernetas de poupança não atingiam o patamar mínimo e não foram atingidos pelo plano. Essas pessoas, agregadas, não possuíam um montante de recursos significativo o bastante para impactar a economia.

G. L. – Foi fixado um limite em valor monetário para a poupança e para os depósitos à vista de 50 mil cruzeiros. Para outras aplicações, havia um percentual de 20%. Ou seja, poderiam ser liberados 20% por vez. Nossa hipótese era de que esse percentual seria o suficiente para fazer as empresas operarem, mas não funcionou.

I. E. – Foi utilizado um critério para as cadernetas e outro para as demais aplicações. E, como o Gustavo falou, na verdade, a ideia era que, como essas aplicações eram o principal ativo financeiro das empresas, seria viável operarem com esse montante. Funcionou parcialmente, o problema foram os salários. Um impacto que surgiu logo no primeiro momento.

G. L. – Foi um problema porque as empresas têm um fluxo de caixa descasado. Elas recebem durante o mês e, em determinado momento, fazem todo o gasto, pagam salários etc. Então, dependendo do momento do plano, se você pega a empresa com o caixa cheio, por exemplo, ela não terá mais receita por vir, pelo menos não pelos próximos 30 dias. E fica na posição de ter de atrasar os salários.

I. E. – É uma pena que nesse projeto estejam tratando apenas do Banco Central e da política monetária, a maior parte do plano não será abordada. Quero enfatizar que acredito que a herança do Plano Collor tenha sido maior do que o que se fala normalmente.

G. L. – Certamente. Algo que sempre digo é que o Plano Real jamais teria tido sucesso se a economia do país estivesse fechada. A abertura da economia foi algo essencial. O processo das privatizações, por exemplo, teve continuidade com Fernando Henrique [Cardoso], mas não foi iniciado por ele.

I. E. – Já devo ter mencionado que acho que o maior erro na elaboração do plano foi termos subestimado o fluxo de capital estrangeiro que receberíamos como resultado de uma eventual renegociação da dívida externa. Quando Pedro Malan concluiu o acordo, em 1993-1994, instantaneamente o quadro externo brasileiro começou a mudar. E os fluxos de recursos que ingressaram no Brasil foram muito significativos. Nós, realmente, subestimamos o fluxo de ingresso de capitais que a negociação da dívida externa geraria.

G. L. – Não sei. Nossas reservas internacionais eram muito baixas na época.

I. E. – Saí do Banco Central com US\$10 bilhões de reservas e estava muito orgulhoso porque, quando entrei, as reservas eram negativas. Levemente negativas.

G. L. – E foi na sua gestão que o Jório Dauster negociou, pela primeira vez, os pagamentos de juros atrasados. Houve até emissão de títulos.

I. E. – O Jório era um sujeito realmente inteligente. É embaixador e tivemos que trazê-lo do Ministério das Relações Exteriores para

nos ajudar na negociação. Ele era o negociador-chefe, função que foi criada naquele momento.

G. L. – Depois, no lugar dele, entrou o Pedro Malan, já na gestão do Marcílio Marques Moreira.

I. E. – Curioso notar que Malan, basicamente, negociou o acordo que recusamos. Ele fechou o mesmo acordo que havíamos recusado. Pedro tinha razão. Nós é que estávamos errados. Teria feito toda a diferença, em matéria de inflação e de escassez de moeda estrangeira, se tivéssemos conseguido renegociar a dívida externa. Poderia ter sido outro mundo se tivéssemos aceitado aquele acordo.

E quando e por que recusaram?

I. E. – Na verdade, eu fechei esse acordo com o Michel Camdessus. Mas o FMI voltou atrás. Os termos eram melhores que os combinados com o Pedro Malan, por isso voltaram atrás. E, eu insisto, Pedro tinha razão, nós é que estávamos errados.

G. L. – Mas os bancos, os banqueiros, frequentemente, usavam esse artifício. O Pastore pode falar melhor sobre isso. Na transição para o governo de Tancredo [de Almeida] Neves, ainda no governo de João [Baptista de Oliveira] Figueiredo, eu ainda era funcionário júnior do Banco Central, mas fazia parte da equipe de negociação, e lembro que, após acertado o acordo com os banqueiros, eles não quiseram fechar porque iria haver mudança de governo. Quando o Tancredo chegou, retomaram as discussões. Eles tinham fechado com o Pastore, mas queriam ter certeza de que a equipe do Tancredo honraria a negociação.

I. E. – Cheguei a telefonar para o presidente Collor quando estava nos Estados Unidos negociando com o FMI, mas a equipe do Fundo simplesmente disse que não poderia fechar negócio.

G. L. – Eles não se entendiam nem entre eles. Os bancos americanos queriam uma coisa, os bancos alemães outra, os japoneses outra, os franceses outra.

O Malan deixa isso bem claro em sua entrevista. O consórcio tinha mais de 30 partes interessadas e cada uma delas representava mais 50 outras partes.

G. L. – E cada parte tinha poder de veto, então, bastava um falar “não” para colocar tudo a perder.

Índice Onomástico

A

ASSIS, Luis Eduardo	26, 31, 38, 50, 56, 59, 67, 68
ARIDA, Persio	17

B

BACHA, Edmar Lisboa	17, 20
BARROS, José Roberto Mendonça de	20
BARROS, Luiz Carlos Mendonça de	20, 64, 65

C

CABRAL, José Bernardo	69
CALABI, Andrea Sandro	81
CAMDESSUS, Michel	32, 89
CARDOSO, Fernando Henrique	88
CARNEIRO, Dionísio Dias	16
COSTA, José Ribamar Ferreira de Araújo (José Sarney)	22, 23, 24, 27, 36, 66, 67, 69
COUTINHO, Luciano Galvão	17

D

DANTAS, Daniel Valente	26
DELFIN NETTO, Antônio	9, 19, 20, 36
DORNELLES, Francisco Oswaldo Neves	20, 22

E

ERIS, Cláudia Cunha Campos	15
----------------------------	----

F

FIGUEIREDO, João Baptista de Oliveira	89
FRANCO, Itamar Augusto Cautiero	83, 86
FUNARO, Dílson Domingos	22, 23
FURTADO, Joubert	56, 57, 59, 67

G

GARÓFALO, Emílio	82
GONÇALVES, José Francisco de Lima	26
GROS, Francisco Robert André	60, 86
GUIMARÃES, Ulysses Silveira	24

K

KANDIR, Antônio	26
-----------------	----

L

LAGO, Luiz Aranha Corrêa do	64
LEITÃO, Miriam	40
LOYOLA, Gustavo Jorge Laboissière	10, 31, 39, 51, 52, 56, 67

M

MALAN, Pedro Sampaio	32, 68, 88, 89, 90
MACHLINE, Matias	23
MELLO, Fernando Affonso Collor de	9, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 36, 37, 40, 44, 45, 65, 66, 69, 78, 80, 81, 89
MELLO, Zélia Maria Cardoso de	9, 25, 26, 28, 31, 32, 33, 40, 45, 50, 51, 67, 76
MODIANO, Eduardo	26, 29, 45
MORAES, Antonio Ermírio de	79
MOREIRA, Marcílio Marques	60, 89

N

NEVES, Tancredo de Almeida	89
NÓBREGA, Maílson da	24, 64

O

OLIVA, Aloizio Mercadante	17
---------------------------	----

P

PASTORE, Affonso Celso	16, 17, 89
PEREIRA, Hugo Dantas	70

R

RESENDE, André Pinheiro de Lara	20, 26
ROSENBERG, Luis Paulo	9, 16, 17, 20, 22
ROUSSEFF, Dilma Vana	17

S

SERRA, José	19
SIMONSEN, Mário Henrique	22
STUHLBERGER, Luis	46
SILVA, Jório Dauster Magalhães e	46, 32
STURZENEGGER, Luiz Carlos	68
SOCHACZEWSKI, Antônio Cláudio Leonardo Pereira	68

V

VERSIANI, Flavio Rabelo	16
-------------------------	----



**BANCO CENTRAL
DO BRASIL**

NÃO HOUVE UM MOMENTO ESPECÍFICO, MAS, certamente, logo compreendi que nosso legado estaria mais relacionado às mudanças institucionais que fizemos do que ao controle da inflação.

IBRAHIM ERIS

Ex-Presidente do
Banco Central do Brasil