

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

XVIII

**Paulo César
Ximenes Alves
Ferreira**

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

Brasília • 2019

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

XVIII

**Paulo César
Ximenes Alves
Ferreira**

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do
Banco Central do Brasil – v. 18

Banco Central do Brasil

Paulo César Ximenes Alves Ferreira / Banco Central do Brasil –
Brasília : Banco Central do Brasil, 2019.

60 p. ; 23 cm – (Coleção História Contada do Banco Central do
Brasil; v. 18)

I. Banco Central do Brasil – História. II. Entrevista. III. Ferreira,
Paulo César Ximenes Alves. 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

Paulo César Ximenes ingressou no Banco do Brasil (BB) em 1964 e, dois anos depois, foi requisitado para trabalhar no Banco Central do Brasil (BCB). Valendo-se da oportunidade de criação da Área de Contabilidade em Porto Alegre, transferiu-se para aquela cidade. Lá graduou-se em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em 1972. Nesse mesmo ano, foi transferido para o Departamento Econômico (Depec), em Brasília, onde atuaria como economista. Naquela época, o Banco Central ainda dividia com o Banco do Brasil a função de Autoridade Monetária, e tinha como uma de suas atribuições elaborar o Orçamento Monetário, tarefa que coube a Ximenes coordenar algum tempo depois.

Desde 1979, Paulo César Ximenes atuou em diversas posições no Ministério da Fazenda: na Assessoria Econômica, como adjunto do secretário-executivo do ministério; na Secretaria de Assuntos Econômicos; na Secretaria do Tesouro Nacional; e na Secretária-Geral do ministério, alternando com retornos ao Banco Central, onde assumiu a Delegacia Regional em Porto Alegre e foi chefe do Departamento de Operações Bancárias (Deban). Essas posições lhe deram ampla visão da forma de operação das políticas econômicas, bem como das distorções e dos problemas a serem enfrentados.

Durante a maior parte da década de 1980, a conjuntura econômica brasileira enfrentou problemas com inflação e taxas de juros em ascensão, enquanto a questão fiscal era menos intensamente debatida. Contudo, à época do Maílson da Nóbrega como secretário-executivo do Ministério da Fazenda, foi criado um grupo de trabalho, do qual Ximenes fez parte, cujo objetivo era reordenar as finanças públicas no país. A conclusão desse grupo indicou a necessidade de unificação dos orçamentos, uma vez que havia o Orçamento da União e o Monetário; do fim da conta movimento do Banco do Brasil; da criação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN); do fim das funções de

fomento do Banco Central; entre outras medidas de aprimoramento da gestão das finanças públicas no Brasil.

Durante a maior parte do governo Collor, Paulo César Ximenes foi diretor do Banco Mundial em Washington D.C. Em março de 1993, já com Itamar [Augusto Cautiero] Franco na Presidência da República completando o mandato de Fernando Collor de Mello, Ximenes foi convidado pelo então ministro da Fazenda, Eliseu Resende, a retornar ao Brasil e assumir a presidência do Banco Central. Os sucessivos planos econômicos implementados no país a partir de 1986 interferiram nos contratos estabelecidos, e era fundamental recuperar a credibilidade da sociedade nas ações do governo.

Durante sua gestão no Banco Central, o crescimento da inflação e o desajuste fiscal da União eram duas questões que permaneciam necessitando de ação imediata. Internamente ao governo, contudo, havia críticas quanto ao nível da taxa de juros e dificuldade de compreensão sobre as regras de funcionamento do sistema financeiro. A questão dos bancos estaduais foi mais profundamente tratada anteriormente, enquanto Ximenes fora chefe do Deban, embora ainda se constituísse em um dos pontos de atenção. Em setembro de 1993, Ximenes deixa o cargo.

Experiência profissional intensa foi também a presidência do Banco do Brasil, que Ximenes assumiu em 1995. Com a redução da taxa de inflação após o Plano Real, o banco perdeu parcela da receita derivada do imposto inflacionário e, além disso, os índices de inadimplência haviam aumentado devido ao aperto de liquidez após alguns ajustes na economia, o movimento no câmbio gerou prejuízo sobre os investimentos no exterior e havia custos elevados com pessoal e com dependências. Foi realizado um amplo programa de ajustes e uma profunda reforma tecnológica, visando a que o BB se transformasse em um banco moderno e competitivo.

No âmbito do *Projeto Memória do Banco Central do Brasil*, Paulo César Ximenes concedeu entrevista à equipe do Centro de Pesquisa

e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC/FGV) em junho de 2016.

As entrevistas realizadas com ex-presidentes e ex-diretores do Banco Central em 2016 e em 2017 resultam da retomada do *Projeto Memória do BCB*. Em 1989, o BCB e o CPDOC/FGV firmaram convênio para desenvolver o projeto *A Criação do Banco Central: primeiros momentos*, com o objetivo de estudar, por meio da realização de entrevistas de história oral, a criação e a organização da Instituição, que no ano seguinte completaria 25 anos. No início da década de 1990, foram lançados os livros com os depoimentos de Octavio Gouvêa de Bulhões, duas vezes diretor-executivo da Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc) e ministro da Fazenda entre 1964 e 1967, e de Denio Nogueira, primeiro presidente do Banco Central. Em um segundo momento, foi colhido o depoimento de Alexandre Kafka, diretor-executivo do Fundo Monetário Internacional (FMI) – figura de grande importância para a compreensão do relacionamento do Brasil com a comunidade internacional. O projeto foi retomado ainda em 1995 e em 1997, quando mais algumas entrevistas foram realizadas. Todos os depoimentos foram editados e compõem, agora, a *Coleção História Contada do Banco Central do Brasil*.

A reconstituição da construção do Banco Central do Brasil por meio da história oral relatada por seus atores permite não apenas complementar as informações existentes nos documentos publicados e nos estudos já realizados, mas também colher as avaliações, os dilemas e as escolhas e as influências de sua formação familiar, acadêmica e de suas redes de relacionamentos, colocando o indivíduo – com seus vários graus de liberdade de atuação – e o momento histórico – com suas várias condicionantes – como agentes determinantes na edificação da Instituição.

Sumário

Introdução, 9

Capítulo 1: Início da Trajetória Profissional, 15

Capítulo 2: O Trabalho no Ministério da Fazenda, 18

Capítulo 3: Do Banco Mundial ao Banco Central, 26

Fotos, 33

Capítulo 4: Banco do Brasil, 43

Capítulo 5: Conjuntura Atual, 48

Anexo, 51

Discurso de Posse de Paulo César Ximenes em 29 de março de 1993

Índice Onomástico, 57

Início da Trajetória Profissional

Como surgiu seu interesse em Economia?

Começou em 1964, quando fiz concurso para o Banco do Brasil (BB). Tomei posse na agência de Londrina e, na época, a única possibilidade de voltar para o Rio de Janeiro seria por meio de uma requisição do Banco Central, que estava sendo criado. Antes de completar dois anos de Banco do Brasil em Londrina, fui para o Banco Central, em 1966. Como eu fazia a contabilidade da agência em uma máquina National, do mesmo tipo da utilizada no Banco Central, fui trabalhar na Contabilidade Geral (Conge). Permaneci no Rio por algum tempo, até que surgiu a oportunidade de ir para Porto Alegre, onde estavam criando a área de Contabilidade. Isso aconteceu em 1968.

Até esse momento, eu não tinha qualquer formação em Economia, mas, chegando a Porto Alegre, prestei vestibular para a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde me graduei em Ciências Econômicas em 1972. Próximo à conclusão do curso, li um trabalho que o Edésio [Fernandes Ferreira], chefe do Departamento Econômico (Depec) do Banco Central, publicara sobre programação monetária de curto prazo no Brasil. Interessei-me pelo assunto e escrevi para ele, que me respondeu com uma carta muito gentil, comunicando que a vaga estava aberta. Ainda em 1972, fui transferido para Brasília, onde fui trabalhar como economista, no Depec.

O início foi terrível porque fui trabalhar em um serviço no qual eu coletava dados de uma planilha e passava para outra. Fiquei desanimado. Fui conversar com o Edésio e disse que o trabalho que fazia não era o que eu imaginava e que pensava em voltar para Porto Alegre. O Edésio era uma das pessoas mais humanas que conheci. Ficamos horas conversando. Ao final, fui trabalhar no Núcleo de Programação Monetária.

Nessa época, o Banco Central dividia com o Banco do Brasil a função de Autoridade Monetária. Uma das atribuições do Banco Central era elaborar o Orçamento Monetário e, com o tempo, acabei sendo o responsável por coordenar esse serviço. Era no Orçamento Monetário que se criava a despesa, via Banco Central e Banco do Brasil. Havia também o Orçamento da União, na época bastante *pro forma*, pois não incluía a totalidade das despesas da União.

Durante todo o governo [Ernesto] Geisel, fiquei no Depec. No governo João [Baptista de Oliveira] Figueiredo, Karlos [Heinz] Rischbieter era o ministro da Fazenda, e fui requisitado para trabalhar como assessor no ministério. Na época, trabalhei com Maílson [da Nóbrega], que era o chefe da Assessoria Econômica do ministério. Quando o [Ernane] Galvêas assumiu a pasta da Fazenda, Maílson foi promovido a secretário-geral e eu fui, durante um período, secretário-geral adjunto.

Quando saí da Fazenda, voltei ao Banco Central e fui trabalhar na Delegacia Regional de Porto Alegre como delegado, que era a denominação do chefe da regional. Fiquei lá por dois anos. Como já havia trabalhado naquela regional, conhecia muitas pessoas, tinha me casado lá.

É muito interessante essa relação do Banco Central com o Banco do Brasil. Naquele período, o papel de Autoridade Monetária era exercido pelo Banco do Brasil. Quando o Banco Central foi criado, seus funcionários eram egressos do Banco do Brasil. O que essas pessoas pensavam sobre o que seria um Banco Central?

Para esses funcionários, não haveria grandes mudanças. Contudo, o Banco do Brasil seria, institucionalmente, muito afetado. No início, nem tanto, tendo em vista ter permanecido com funções de autoridade monetária. Entretanto, quando foi implementado o trabalho de reorganização das finanças públicas, que implicava o fim da conta movimento, houve forte pressão contrária por parte de seus funcionários, apesar de o Conselho Monetário Nacional (CMN) haver autorizado a concessão de cartas-patente para que o BB pudesse se constituir como um aglomerado e exercer todas as atividades de instituição financeira, a exemplo dos bancos privados.

O Banco do Brasil teria que mudar a sua cultura organizacional, despindo-se do manto protetor da Autoridade Monetária e assumindo uma nova postura junto a seus clientes. Postura de um banco que passava a competir no mercado bancário em pé de igualdade com os demais bancos. A instituição deixou de captar de forma agressiva e foi se transformando em uma autarquia de crédito. Apesar de continuar tendo bons funcionários, o Banco do Brasil perdeu o dinamismo de captar recursos junto ao público. Isso porque a conta movimento dava a folga de que o banco precisava.

Essa folga derivava do fato de que o Banco de Brasil, indiretamente, emitia moeda?

Sim, o Banco do Brasil, como Autoridade Monetária, emitia moeda, no limite, e com os objetivos autorizados pelo CMN, ao aprovar o Orçamento Monetário. Na prática, entretanto, esse era um canal de difícil controle, tanto em relação aos limites quanto ao objetivo do gasto.

Nesse princípio, o que mais atraía no Banco Central? O que levava as pessoas a escolherem o Banco Central em vez de permanecerem no Banco do Brasil? Eram salários maiores?

Para mim, o diferencial era o Rio de Janeiro; isto é, voltar a morar na minha casa e a viver a vida a que eu estava habituado. Não sabia o que seria o Banco Central. Queria voltar para o Rio, apesar de ter gostado muito do período que passei em Londrina.

O senhor sendo carioca, prestou concurso para Londrina?

Não. Prestei concurso para o Banco do Brasil e fui classificado para ingressar em Londrina. Eu tinha dezessete anos quando prestei o concurso, e fui para Londrina com dezoito. Foi uma temporada muito boa, não tenho do que me queixar.

Capítulo 2

O Trabalho no Ministério da Fazenda

O senhor comentou sobre a falta de unidade orçamentária. Nas décadas de 1960 e 1970, quais eram os orçamentos existentes?

Havia o Orçamento da União, preparado pelo Ministério do Planejamento, executado pelo Ministério da Fazenda – por meio da Comissão de Programação Financeira (CPF) – e aprovado pelo Congresso Nacional; e o Orçamento Monetário, onde eram projetadas a expansão da base monetária a partir das operações do Banco Central e do Banco do Brasil aprovadas pelo CMN. Havia ainda o orçamento das empresas estatais, utilizado para acompanhamento por parte do acionista controlador sobre o volume de gastos das empresas.

O Orçamento da União era equilibrado, enquanto os créditos aprovados pelo CMN, e incluídos no Orçamento Monetário, eram financiados por emissão primária de moeda.

No governo Geisel, foi implementado o II PND [II Plano Nacional de Desenvolvimento], e existiam despesas que não entravam no orçamento ou que tinham “fonte a definir”. Eram financiadas por emissões do Banco Central?

Especificamente sobre essas despesas, não me recordo. Entretanto, não eram poucos os programas financiados com emissão de moeda, todos incluídos no Orçamento Monetário e aprovados pelo CMN.¹

Durante a sua gestão como secretário-geral do Ministério da Fazenda, o Maílson criou um grupo de trabalho do qual participaram mais de 150 técnicos do Banco Central, Banco do Brasil e ministérios da Fazenda e do Planejamento para reordenar as finanças públicas no

1 Sobre o papel do CMN no sistema econômico brasileiro, ver FRANCO, Gustavo. O Conselho Monetário Nacional como autoridade monetária: das origens aos dias atuais. In BACHA, Edmar (org.). *A crise fiscal e monetária brasileira*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2016, pp. 39-66.

Brasil. Esse trabalho, coordenado por Raymundo Moreira, técnico do Banco do Brasil, recomendou a unicidade orçamentária – com o fim do Orçamento Monetário –, o fim da conta movimento do Banco do Brasil, a criação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), o fim das funções de fomento do Banco Central – que seriam deslocadas para o Banco do Brasil – e outras medidas que representaram uma fantástica contribuição para o aprimoramento da gestão das finanças públicas no Brasil. Tive a sorte e o prazer de colaborar nesse processo.

O senhor acredita que esse tenha sido um processo natural, tendo em vista a transição de um governo militar, completamente fechado, para um governo democrático, mais aberto?

Foi um trabalho técnico, preparado por técnicos que haviam acumulado bastante conhecimento e experiência nessa área. Nunca havia pensado dessa forma. Realmente, em um regime mais democrático, o governo teria muito mais dificuldade em resistir às pressões de gastos com expansão de moeda, via Orçamento Monetário. O mecanismo facilitador seria ainda mais explosivo. Vistas por esse ângulo, as mudanças realizadas foram ainda mais importantes.

Constituía-se mais em uma questão de organização das contas públicas do que de transparência propriamente dita?

Quando está tudo confuso, não há transparência. Qual era o grau de transparência das decisões do CMN? Era mínimo. É aquela história do mineiro que viu um jabuti na árvore. “Jabuti não nasce em árvore. Se ele está ali, é porque alguém o colocou lá!”. Ou seja, o orçamento monetário permitia que o governo tivesse algumas facilidades de gestão e havia o receio de acabar com elas porque não se sabia exatamente como seria o dia seguinte. Era um facilitador do gasto público, mas que dificultava enormemente o controle sobre as despesas. Se havia a possibilidade de criar moeda, ficava-se exposto a todo tipo de pressão para emití-la. E havia muita pressão sobre o ministro da Fazenda. A implantação dessas propostas do grupo de trabalho não foi um processo rápido, justamente porque a árvore iria balançar, e o jabuti iria cair. Foi Dílson [Domingos] Funaro que realizou a implementação, ele tinha algo de messiânico.

Essa pressão vinha do CMN?

Não exclusivamente. Vinha também dos demais ministérios, que também tinham assento no Conselho, e dos governos estaduais e municipais.

Considerando as instituições que temos hoje, o CMN formado por grupo de industriais, sindicalistas e muitos ministros parece, realmente, muito estranho. O senhor considera que o fim de um CMN com muitos participantes foi um marco importante para o país?

Sem dúvida, muito embora o marco mais importante tenha sido a unicidade orçamentária e o fim da possibilidade de o CMN autorizar gastos com emissão de moeda.

O senhor mencionou a Comissão de Programação Financeira (CPF) como uma espécie de antecedente da STN. Como foi isso?

O Orçamento da União era preparado pelo Ministério do Planejamento e, para sua execução, existia a CPF, órgão interministerial, presidido pelo ministro da Fazenda e do qual fazia parte também o ministro do Planejamento e o presidente do Banco Central. Tinha como funções programar os desembolsos do Tesouro, aprovando as cotas a serem distribuídas aos órgãos setoriais do sistema de programação financeira e compatibilizá-la com a execução do Orçamento Monetário.

A CPF tinha uma secretaria-executiva estruturada como uma secretaria do Ministério da Fazenda, que tinha como finalidade estudar, orientar normativamente, coordenar, supervisionar e fiscalizar a execução financeira do Tesouro Nacional.

Esse era o único orçamento que passava pelo Congresso?

Sim.

E como esse processo funcionava? Como era a dinâmica entre técnicos, políticos e ministros?

Só havia técnicos. A Comissão era um órgão do Ministério da Fazenda composto por funcionários do ministério e por outros requisitados ao Banco Central e ao Banco do Brasil.

O sistema de planejamento, assim como o sistema de programação financeira, também tinha órgãos setoriais que se encarregavam de preparar a proposta setorial a ser incluída no Orçamento da União para o ano seguinte. Existia, em cada ministério, uma secretaria de economia e finanças estruturada com um setor de orçamento e outro de execução financeira.

A preparação da proposta orçamentária a ser submetida ao Congresso Nacional era palco de intensas pressões políticas. Ministros, governadores, prefeitos, líderes de federações industriais, comerciais e agrícolas cada um tentando fazer valer o seu poder de convencimento para incluir no orçamento os gastos em programas de interesse setorial e regional. No Congresso Nacional, a proposta era recebida, analisada e discutida em comissões e no Plenário para, finalmente, ser aprovada como Orçamento da União.

Durante os estudos realizados para o reordenamento das finanças públicas a que me referi, participei, junto com outros técnicos, de uma visita de trabalho a Washington para conhecer o funcionamento desse trabalho nos Estados Unidos. Visitamos setores do Banco Central, do Tesouro e do Congresso que lidavam com o Orçamento. O que nos causou a mais forte impressão, pelo preparo e pela estrutura de trabalho, foi o Congresso, que possuía uma equipe de técnicos que fazia estudos para apoiar as discussões sobre o orçamento.

O senhor considera que a STN é composta por pessoas que defendem o orçamento equilibrado? Não seria pouco natural alguém defender o contrário?

Nelson Rodrigues dizia que toda unanimidade é burra. Nesse caso, entretanto, e no nosso momento econômico, creio que os funcionários do Tesouro, em sua grande maioria, defenderão a tese de gastar menos do que arrecadar. Se um país está com a relação dívida/PIB [Produto Interno Bruto] em um nível aceitável, pode-se considerar que, em certos momentos, haja *deficit*, já que este seria facilmente financiável. Quando entrei no Banco Central, a inflação era elevadíssima, mas a relação dívida/PIB era muito menor. Hoje em dia, a inflação está muito baixa, mas a dívida pública cresceu muito, e ninguém poderia pensar em executar uma política fiscal expansionista.²

2 A entrevista foi realizada em 13 de junho de 2016.

Voltando ao Ministério da Fazenda, no fim dos anos 1970, como o senhor conheceu o Maílson?

Eu o conheci quando trabalhava no serviço de orçamento monetário no Banco Central, mas só trabalhamos juntos a partir da minha requisição para a Assessoria Econômica do Ministério da Fazenda, que ele chefiava.

Como era trabalhar com ele? Tiveram uma boa relação pessoal?

Ficamos amigos. Vivemos muitas situações complexas, era crise em cima de crise. Todos os dias, havia um incêndio para apagar, e todas as quintas-feiras, um boato para desfazer. Ele trabalhava muito, se envolvia demais em assuntos que, por vezes, nem eram de sua responsabilidade. Estudava muito, lia muito. E era uma pessoa organizadíssima.

Quando ele foi secretário-geral do Ministério da Fazenda, o senhor passou a trabalhar junto com ele diretamente?

Após sua primeira passagem pelo Ministério da Fazenda, depois da Assessoria Econômica, Maílson foi para Londres, nomeado diretor do Eurobraz, *European Brazilian Bank*, do qual o Banco do Brasil detinha 32% do capital. Nessa época, eu voltei para o BCB para chefiar o Departamento de Operações Bancárias (Deban), onde executei uma das recomendações do grupo de trabalho de finanças públicas, transferindo para o Banco do Brasil as atividades de fomento e voltadas para o setor exportador, como redesconto a manufaturados exportáveis e financiamentos a *trading companies*. Se alguém tem que administrar um fundo de fomento à agricultura, é o Banco do Brasil. Se alguém tem que administrar um fundo de fomento industrial, é o Banco do Brasil ou o BNDES [Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social], ou seja lá quem for, mas não o Banco Central. O Banco Central tem que zelar pelo valor da moeda e ponto.

E depois?

Bom, após a vinda do [Luiz Carlos] Bresser [Pereira] para o Ministério da Fazenda, Maílson tornou-se secretário-geral, e eu fui convidado a ser secretário-geral adjunto. Nessa época, a conjuntura econômica só

piorava. Inflação aumentando, taxa de juros também. Com um agravante: após o insucesso do Plano Cruzado, os agentes econômicos passaram a aguardar o próximo plano, que acabava sendo implementado. Então, houve o Plano Bresser,³ cujo insucesso determinou a saída do Bresser e a posse do Maílson como ministro da Fazenda.

E a economia seguiu se deteriorando.

Denominou-se a política econômica daquele período de “feijão com arroz”, tentando transmitir a ideia de que não se adotaria nenhum novo plano heterodoxo para lidar com a inflação, mas foi preciso aplicar o Plano Verão.⁴ Que dias!

Foram tempos muito tensos e confusos. Com a nomeação do Maílson, Mário Berard assumiu a Secretaria-Geral do Ministério da Fazenda, eu me transferi para a Secretaria de Assuntos Econômicos, e o Andrea Calabi permaneceu como secretário do Tesouro Nacional.

Uma primeira mudança na equipe ocorreu com o pedido de demissão do Calabi. Fui, então, deslocado para chefiar a Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e chamei o Luiz Antônio [Andrade Gonçalves] para ser meu adjunto.

Com a decisão do [Camillo] Calazans de anunciar um aumento nos salários do Banco do Brasil, Maílson foi obrigado a destituí-lo, indicando para seu lugar Mário Berard, a quem substituí na Secretaria-Geral, passando o comando da STN para o Luiz Antônio.

3 O Plano Bresser, plano de combate à inflação, foi amparado no Decreto-Lei 2.335, de 12 de junho de 1987, com alterações promovidas pelos decretos-leis 2.336, de 15 de junho de 1987, e 2.337, de 18 de junho de 1987. Adotou como principais medidas: a) congelamento de preços por 90 dias; b) criação da Unidade de Referência de Preços (URP) como referencial para reajustar preços e salários; c) reajuste da taxa de câmbio em 9,5%, seguindo-se o sistema de minidesvalorizações; d) aplicação de tablita em obrigações contratuais pecuniárias e títulos de crédito especificadas. Ver BRASIL. Banco Central do Brasil. *Finanças públicas*: sumário dos planos brasileiros de estabilização e glossário de instrumentos e normas relacionadas à política econômico-financeira. Diretoria de Política Econômica, Banco Central, 6ª edição revisada, jun. 2008, p. 16.

4 O Plano Verão foi um plano de estabilização amparado pela Medida Provisória 32, de 15 de janeiro de 1989, convertida na Lei 7.730, de 31 de janeiro de 1989, que determinava, entre outras medidas: congelamento de preços por prazo indeterminado; alteração do padrão monetário de cruzado para cruzado novo; criação de uma tablita para conversão das obrigações de pagamento expressas em cruzeiros, sem cláusula de correção monetária ou com cláusulas pré-fixadas. Ver BRASIL. Banco Central do Brasil. *Finanças públicas*: sumário dos planos brasileiros de estabilização e glossário de instrumentos e normas relacionadas à política econômico-financeira. Diretoria de Política Econômica, Banco Central, 6ª edição revisada, jun. 2008, pp. 16-17.

Como era o dia a dia da Secretaria-Geral do Ministério da Fazenda? Hoje essa área é denominada de Secretaria-Executiva, certo?

Correto. Tínhamos que lidar com muitos problemas. Na agricultura, por exemplo, se havia superprodução de uva, para manter um preço mínimo, tinha-se que comprar o mosto da uva para estocar. Com batatas, era a mesma coisa. Se havia superprodução, os agricultores jogavam batatas no rio. O mesmo com o alho. Jogavam em algum lugar e queriam um ajuste para um preço mínimo para que o Ministério da Agricultura comprasse parte da safra. Essas questões sempre se refletiam no Ministério da Fazenda, seja porque era o responsável por conceder os recursos para o Ministério da Agricultura realizar a compra, seja porque era o responsável por fixar o preço mínimo. A política de preço mínimo se destinava a produtos que estavam sujeitos a esse controle, mas, na época de preços baixos, de excesso de produção, todos queriam incluir seu produto na lista daqueles amparados pela política nacional de preços mínimos, e isso tudo chegava ao Ministério da Fazenda.

Quanto aos estados, os problemas que enfrentam de falta de recursos não são recentes. Na época, o ministro do Planejamento era o João Batista de Abreu. Ele pedia para não encaminharmos ninguém para lá, mas a questão é que só podíamos encaminhar para o Planejamento, pois a Fazenda apenas executava o que estava na programação orçamentária. Então, quando um prefeito chegava pedindo recursos para alguma ação, dizíamos que não havia programação orçamentária para aquilo, e que ele tinha que falar com o ministro João Batista. Esses eram problemas de todos os dias. Também havia controle de preços de produtos industriais, e os empresários acabavam indo ao Ministério da Fazenda se queixar do preço que havia sido estabelecido para o produto deles. Isso porque, com a inflação fora de controle, era preciso continuar a segurar os preços de alguns produtos. Então, esses eram os problemas cotidianos. Com essas questões, perdíamos bastante tempo.

Também havia políticos que vinham bater à sua porta?

Também, mas esses vinham às reuniões interministeriais de acompanhamento, principalmente com os ministérios do Planejamento e

da Fazenda. Eram reuniões enormes, intermináveis, porque, obviamente, com aquele nível de inflação, ninguém ficava tranquilo.

Quando o Mailson assumiu como ministro, essa dinâmica mudou?

Depois de tantos planos, era importante enfatizar que não haveria outro plano. Por isso, o estilo “feijão com arroz” era, na verdade, sinônimo de “não haverá outro plano”. Graças a Deus, o Plano Real nos salvou desse círculo vicioso.

Quando Mailson se tornou ministro da Fazenda, assumi o cargo de secretário-geral do Ministério da Fazenda. Então, para assumir como secretário de Assuntos Econômicos, convidamos o João Batista de Camargo que já trabalhava conosco na Assessoria. Para a STN, chamamos o Luiz Antônio Gonçalves, que havia sido chefe-adjunto do Deban no Banco Central quando eu fui o chefe do Departamento. E o Mário Bérard, que era o secretário-geral da Fazenda, assumiu a presidência do Banco do Brasil.

Capítulo 3

Do Banco Mundial ao Banco Central

Qual foi sua participação no governo Collor?

Durante boa parte do governo Collor, estive em Washington, mas, por um breve período, desempenhei o cargo de secretário-geral do Ministério da Infraestrutura, um superministério que englobava transporte, energia e comunicações, sob a tutela do ministro Ozires Silva. Ozires havia fundado a Embraer [Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.] e era uma pessoa fantástica. Logo em seguida, me convidaram para trabalhar no Banco Mundial. Aceitei o convite e fui para Washington, onde passei três anos como diretor. Voltei para assumir a presidência do Banco Central.

Como foi esse retorno? Quem fez o convite? Já foi o ministro Fernando Henrique?

Foi o Eliseu Resende quem fez o convite. Como eu disse, estava em Washington. Eu era feliz e sabia disso! O Brasil seguia em crise. Aos desequilíbrios econômicos então existentes, a aplicação de sucessivos choques heterodoxos, a partir de 1986, com interferência nos contratos pela mudança compulsória dos indexadores, havia agregado um elemento altamente desestabilizador na conjuntura econômica.

De fato, a partir do insucesso da primeira tentativa, as demais tornaram-se praticamente inevitáveis, pois, com a retomada do crescimento dos preços que se seguia aos congelamentos, os agentes econômicos passavam a antecipar os choques, que acabavam tendo que ser implementados.

Com o passar do tempo, os contratos foram sendo aperfeiçoados, incorporando cláusulas de defesa cada vez mais abrangentes contra o choque iminente. Algumas decisões da Justiça, de validar os termos

originais dos contratos, foram outro importante fator que atuou no sentido de desencorajar novas intenções da espécie.

Tornava-se fundamental recuperar a credibilidade da sociedade na ação do governo. Na verdade, o desajuste fiscal da União, por si só, não justificaria uma taxa de inflação de 25% ao mês. Entretanto, os agentes econômicos não acreditavam que o sucesso da contenção dos gastos na execução orçamentária fosse sustentável, na medida em que eram obtidos por meio de drástica contenção dos salários dos servidores, redução dos investimentos e adiamento dos gastos em geral. A situação era agravada pela rigidez do Orçamento da União, no qual mais de 90% das despesas eram canalizadas para gastos obrigatórios.

O ideal seria, portanto, que passasse a ser discutida, desde logo, a reforma fiscal, abrangendo tanto a funcionalidade do sistema tributário quanto uma nova distribuição de responsabilidades entre as três esferas do governo, preservando-se o espírito da descentralização, mas buscando-se obter uma repartição mais equitativa de gastos e receitas fiscais.

Paralelamente, o programa de privatizações seria acelerado e teria maior abrangência, liberando o Estado para concentrar os gastos nas áreas de educação, saúde e segurança, além de permitir a redução da dívida pública mobiliária federal.

Naquela época, como agora, a agenda econômica não se compatibilizava com a agenda política. O presidente Itamar Franco assumiu o governo para completar o mandato do presidente Fernando Collor, que havia renunciado, assim como o presidente Michel Temer sucedeu a presidente Dilma Rousseff por motivo de *impeachment*.

Naquela época, como agora, dispunha-se de pouco tempo, mas foi suficiente para a elaboração e a aprovação do Plano Real, pondo fim a décadas de inflação.

De forma semelhante àquele período, o ministro da Fazenda montou uma excelente equipe econômica para implantar a reforma fiscal. Infelizmente, entretanto, não se conseguiu fazê-la à época e, agora, mais uma vez, dificilmente se conseguirá algum êxito nesse sentido.

Durante todo o tempo em que trabalhei no BCB, utilizava-se somente a política monetária para tentar manter a inflação sob controle, com as taxas de juros cada vez mais elevadas, uma vez que a política fiscal era, invariavelmente, expansionista. Hoje, apesar do sucesso do Plano Real, que acabou com a moeda indexada e nos permitiu trabalhar com taxas de juros baixas, o *deficit* público continua inibindo o crescimento econômico, e as ansiadas reformas continuam sendo empurradas, mais uma vez, para depois das eleições. Até quando?

Quais foram as principais discordâncias entre o Banco Central e o presidente Itamar Franco na sua gestão?

A mais relevante foi o nível das taxas de juros. Um dos ministros era presidente do Banco Bamerindus e dizia para o presidente Itamar que a taxa de juros de curto prazo poderia ser zero. O presidente se manifestava pelos jornais, cobrando a redução das taxas de juros.

Fui ao presidente e disse que, em outros, países isso poderia ser verdade. A taxa de juros poderia até ser negativa, mas não no Brasil daquela época. Coloquei o cargo à disposição e insisti que a cobrança de medidas pela imprensa era tremendamente desgastante para as instituições.

Houve também a questão do cheque pré-datado. O cheque é um meio de pagamento e não uma promessa de pagamento. Como presidente do Banco Central, eu não poderia falar diferente do que está na lei, apesar de sua larga utilização no comércio. Não poderia dizer a um correntista que ele poderia emitir um cheque pré-datado porque, se o banco encaminhasse o cheque para a compensação, era necessária a existência de fundos para honrar aquele compromisso na data de sua apresentação.

O cheque pré-datado é um compromisso do lojista com o comprador. É o lojista quem deveria apresentar o cheque ao banco para compensação apenas na data acordada.

Correto, mas se o lojista apresentasse o cheque antes da data combinada, e o correntista não tivesse fundos, o cheque seria devolvido pela compensação.

Ainda durante sua atuação no governo Itamar Franco, foi documentado na imprensa um conflito do senhor com o Alcir [Augusto] Calliari, presidente do Banco do Brasil. O senhor poderia comentar sobre isso? Quais eram as discordâncias? Por que houve esse embate?

Não gosto muito de falar sobre problemas com pessoas, prefiro discutir ideias. Contudo, o fato é que havia muita pressão para que o Banco Central diminuísse a taxa de juros. Houve necessidade de se fazer um ajuste na fórmula da TR [taxa referencial],⁵ e o Calliari teria dito que a mudança proposta iria reduzir a remuneração da poupança. Expliquei que era apenas um ajuste da fórmula e que não mudaria grande coisa. Disse também que o que poderia reduzir a remuneração da poupança seria a redução que estavam querendo que fosse feita na taxa de juros. O fato é que o presidente Itamar era um político, e o Calliari aparentemente lhe dava boas notícias, enquanto o Banco Central só lhe trazia assuntos desagradáveis: aumento da taxa de juros, inflação em elevação etc.

Durante o governo Itamar Franco, houve grande rotatividade na cadeira de presidente do Banco Central. O senhor entrou logo depois do Gustavo [Jorge Laboissière] Loyola que enfrentou a questão dos bancos estaduais. Como foi lidar com tudo isso?

Esse problema me ocupou mais intensamente quando eu era chefe do Deban. Elaboramos alguns programas para tratar com os bancos estaduais. Era uma afronta! Uma verdadeira agressão ao sistema federativo. Os bancos estaduais atuavam como sócios do Banco Central na emissão de moeda. Alguns estados sacavam contra seus bancos, que se endividavam com o Banco Central no redesconto, ou não recolhiam o compulsório ao Banco Central. Estava feita a emissão. Resolver esse problema foi importantíssimo para restabelecer a autoridade do Banco Central.

5 Taxa de juros de referência para a caderneta de poupança, instituída pela Medida Provisória 294, de 31 de janeiro de 1991, transformada em Lei 8.177, de 1º de março de 1991.

Ainda assim, a questão dos bancos estaduais não foi a mais importante, em 1993, para sanar as finanças do Brasil, para organizar a economia brasileira?

Não, como disse, era um dos pontos. Nunca chegou a ser a questão mais importante durante a minha gestão, principalmente porque se tratava de bancos menores. Tinham uma atuação irregular, obviamente equivocada e ilegal. A emissão de moeda é responsabilidade do Banco Central e não de bancos estaduais. Quer dizer, era algo absurdo. Quando fui presidente do Banco Central, o Banespa já tinha sofrido intervenção. Depois houve o Banco do Estado da Bahia, do Amazonas.

Houve uma disputa de Fernando Henrique Cardoso com Mário Covas [Júnior] quando da privatização do Banespa?

O Banespa já estava sob intervenção do Banco Central. Lembro-me de que, quando fui me apresentar ao Mário Covas como presidente do Banco do Brasil, ele me disse que pensava que eu iria para o Banespa. Isso porque, quando o Fernando Henrique estava procurando um gestor para o Banespa, meu nome havia sido mencionado, e ele havia dito que não me conhecia.

Quando o senhor foi presidente do Banco Central, insistiu na importância não só da reforma fiscal, mas também da reforma tributária. Que reforma tributária o senhor tinha em mente naquela época? Ainda acredita nela?

Penso em algo até mais amplo do que uma simples reforma tributária, que muito se discute hoje. Penso em rediscutir o federalismo porque, quando a nova Constituição foi elaborada, se fez uma nova partição na qual a União perdeu receita e ganhou funções. Lembro-me do Mailson escrevendo para a revista *Veja* – pois buscava de todas as formas diminuir o impacto negativo da revisão constitucional – sobre a importância de se discutir o que é responsabilidade de um e de outro ente governamental e dotar um e outro dos recursos compatíveis com suas responsabilidades.

Além disso, depois da Constituição de 1988, os municípios tiveram que gerir a saúde e a educação sem fonte apropriada de receita, o que para alguns, pequenos, é bastante complexo. O IPTU [Imposto Predial e Territorial Urbano] não parece suficiente.

Pois é. Para solucionar esse problema, você tem que rediscutir a federação, muito mais do que discutir uma reforma tributária. Rediscutir quem é responsável e qual parcela dos recursos vai ter, quais são os impostos que vai arrecadar. Rediscutir isso é difícil.

Discutir os gastos constitucionais é importante nesse cenário.

Concordo. Nossas esperanças estão em 2018, com as novas eleições. Todos esperamos que tenhamos um Parlamento à altura de nossos desafios.



Paulo César Ximenes e Manuel Montenegro Neto no Banco Central do Brasil.



Cerimônia de transmissão de cargo de presidente do BCB. Da esquerda para a direita: Gustavo Loyola, Eliseu Padilha, ministro da Fazenda à época, e Paulo César Ximenes. Brasília, março de 1993.



Cerimônia de transmissão de cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Gustavo Loyola para Paulo César Ximenes. Brasília, março de 1993



Cerimônia de transmissão de cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Gustavo Loyola para Paulo César Ximenes. Brasília, março de 1993



Reunião do Conselho Monetário Nacional no Ministério da Fazenda. Brasília, 1993



Reunião do Conselho Monetário Nacional no Ministério da Fazenda. Brasília, 1993



Paulo César Ximenes como chefe do Departamento Bancário. Brasília, 1985



Em entrevista coletiva. Brasília



Cerimônia de transmissão de cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Paulo César Ximenes para Pedro Malan. Brasília, setembro de 1993



Cerimônia de transmissão de cargo de presidente do Banco Central do Brasil de Paulo César Ximenes para Pedro Malan. Da esquerda para a direita: Pedro Malan, Fernando Henrique Cardoso (ministro da Fazenda) e Gustavo Loyola. Brasília, setembro de 1993



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



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



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

Capítulo 4

Banco do Brasil

Depois que o senhor saiu do BCB, foi nomeado presidente do Banco do Brasil pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. Nesse momento, o banco passava por alguma dificuldade específica?

Muito específica e terrivelmente complicada.

Com a redução da inflação, o sistema bancário perdeu receita com o *float*, derivado do imposto inflacionário. Os bancos privados já vinham se ajustando ao fim da inflação desde o Plano Cruzado, mas os bancos públicos, não. No BB, esses ganhos representavam, no primeiro semestre de 1994, 40% das receitas de intermediação financeira, e caíram para menos de 5% nos períodos seguintes. Isso significou perdas anuais de R\$4 bilhões.

Ao mesmo tempo, o aperto de liquidez provocado para promover ajustes na economia gerou aumento da inadimplência; o movimento no câmbio gerou prejuízo sobre os investimentos no exterior; havia custos elevados com pessoal e com dependências, muitas delas deficitárias; tudo isso só veio a agravar o quadro, levando o BB a registrar o primeiro prejuízo na história recente do banco – R\$85,4 milhões no segundo semestre de 1994.

Assumi a presidência do BB em fevereiro de 1995. Em novembro de 1998, o BB recebeu o prêmio Qualidade em Bancos 1998, concedida pela revista *Banco Hoje* e recomendado por lideranças empresariais de 22 entidades, entre as quais: Abamec [Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais], Abrasca [Associação Brasileira das Companhias Abertas], Sebrae [Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas], Abece [Associação Brasileira de Engenharia e Consultoria Estrutural], Abrapp [Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar], Ibef [Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças] e diversas associações comerciais. Foram

quatro anos de muito trabalho, durante os quais contamos com uma diretoria preparada e com um quadro de pessoal da maior qualidade, todos envolvidos no projeto de tornar o BB o melhor banco do Brasil.

No primeiro dia de trabalho, modernizamos o seu modelo de gestão, que passou a ser colegiada e com foco no resultado. Antes da posse, alguns funcionários foram à Cidade de Deus copiar a famosa sala da diretoria do Bradesco. O Calliari concordou em fazer a reforma ainda em sua gestão para que, desde o primeiro dia, trabalhássemos na mesma sala.

Já em fevereiro de 1995, implantamos o Programa de Ajustes com dois objetivos: no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro, elevando receitas e reduzindo despesas; no médio e longo prazos, modernizar a empresa para enfrentar o desafio de conviver no novo ambiente e antecipar-se às transformações que estavam afetando as empresas naquele final de século.

Na área de crédito, mudou-se completamente a maneira de o BB operar, dando-se maior agilidade e segurança nos processos de análise de riscos e de condução das operações. Houve a segregação das funções de crédito – análise de risco, análises setoriais e definição de limites de crédito de clientes –; das funções operacionais – estudo, formalização e condução das operações –; a implantação da central de análise de crédito, que obteve certificação ISO 9002 em novembro de 1997; a reformulação do sistema de informações cadastrais; a informatização do sistema de análise de clientes; e a implantação do *credit scoring* para pessoas físicas.

Nos anos 1990, não apenas no sistema bancário, mas em todas as esferas do capitalismo, surgem as tecnologias de informação, a internet, o computador. Como o senhor vê essa mudança tecnológica?

Foi mesmo uma revolução! E que pegou o Banco do Brasil completamente despreparado. Assim que cheguei, fui a uma agência em São Paulo, e o sistema estava fora do ar. Ao lado dela, havia uma do Bradesco e, do outro lado da rua, uma do Itaú, e ambas estavam iluminadas e funcionando perfeitamente. Como se sentiram nossos clientes e nossos funcionários, que só atendiam a reclamações de clientes, ao perceber essa diferença?

O Banco do Brasil não tinha tecnologia instalada nas agências. Havia uma hiperagência em Curitiba com caixas eletrônicos, os ATM [*Automated Telling Machines*]. Isso em 1995. Nessa época, todos os bancos privados já tinham caixas eletrônicos em diversos lugares. Nós tínhamos pouquíssimos. Tivemos que fazer um grande investimento para dotar as agências de ATM. O processamento dos cartões de crédito do Banco do Brasil começava com aquele “mata-pulga” em que você colocava o cartão e uma guia de papel carbono em uma maquina e corria um rolo sobre o papel carbono para copiar as informações do cartão. Só tínhamos esse sistema. Não tínhamos máquinas automáticas para a leitura de cartão. Para o Banco do Brasil, a criação da Cielo⁶ não poderia ter vindo em hora melhor. Ela foi criada com participação dos bancos que operavam a bandeira Visa. Entregamos os “mata-pulga” para a Visa e passamos a operar com cartões com tarja magnética. E, além disso, nos tornamos sócios de uma grande empresa.

Hugo Dantas [Pereira], meu colega do Banco Central, foi o chefe da área tecnológica e o responsável pela modernização do Banco do Brasil. Fez uma verdadeira revolução. Liderou o pessoal do BB, superou o atraso em relação à concorrência, aumentou a produtividade, melhorou a qualidade, enfatizou o autosserviço e liberou mão de obra para o esforço de vendas. O plano envolveu gastos de R\$1,7 bilhão, englobando a definição de *softwares* de automação bancária e gerenciamento de rede e aquisição de equipamentos.

Foi construído o Complexo Central de Tecnologia, em Brasília, que reuniu a ICI [Instalação Central de Informática] e o Centro de Desenvolvimento de *Software*, a sala-cofre para robôs. Passou-se a realizar o gerenciamento integrado de rede e automatização de todas as agências de modo *onlinel real time*. Tudo isso permitiu a redução dos centros de *backoffice* de 143, em dezembro de 1994, para 33 em setembro de 1998.

Em relação à política de recursos humanos, implantou-se o Programa de Profissionalização, observados os conceitos de empregabilidade e competência. No treinamento, destacou-se o incremento dos cursos

6 A Cielo é uma empresa de prestação de serviços de pagamentos eletrônicos.

para altos executivos, sendo treinados 3,5 mil funcionários entre 1993 e 1998.

Quando fui a Londrina para a inauguração de uma das seguradoras que criamos, reencontrei alguns colegas do período de ingresso no BB em 1964. Eles já estavam aposentados e alguns se aposentaram como caixa-executivo. Isso porque o sistema de remuneração do banco gratificava muito mais o tempo de serviço do que a atividade que o funcionário exercia. Não havia estímulos para se assumirem maiores responsabilidades e, por isso, os funcionários acabavam se acomodando.

Contratamos uma consultoria para nos ajudar a precificar cada cargo e função do BB. As coisas mudaram! O novo funcionário, que já chegava ao BB com treinamento, almejava ocupar cargos elevados. Houve troca da estabilidade pela empregabilidade. Em qualquer lugar do Banco do Brasil, havia pessoas treinadas e em condições de disputar empregos fora do BB.

Para adequar o quadro de pessoal – no final de 1994, com 143 mil funcionários, inclusive estagiários –, o BB lançou o Programa de Desligamento Voluntário (PDV), que contou com a adesão de cerca de 13 mil funcionários, com redução dos gastos mensais em cerca de R\$37,4 milhões. Ao final de 1999, o Banco tinha 87 mil funcionários.

Foram fechadas dezoito agências no país e oito no exterior, e se realizou forte campanha de recuperação de créditos, o que propiciou o resgate da cultura de cobrança e a importância da qualidade do deferimento.

Com esse tipo de decisão, o senhor teve problemas com o movimento sindical dos funcionários do Banco do Brasil?

Apesar das pressões, nos quatro anos em que presidi o BB, não houve greve. Nas reuniões que eram convocadas para decidir sobre paralisações, poucos funcionários participantes queriam a greve. Estimulamos que todos os funcionários responsáveis e que acreditavam no projeto de modernização do BB participassem dessas reuniões e vetassem a greve. Fomos muito bem-sucedidos.

O BB estava com sua capacidade esgotada. A expansão dos negócios esbarrava nos limites de alavancagem; nos necessários investimentos

em tecnologia, que dependiam de recursos até então inexistentes; nas pendências com a União, de quem o BB era credor em cerca de R\$6 bilhões; e na cultura interna. Tudo isso eram amarras que dificultavam a necessária e almejada modernização.

A recuperação dos créditos e as auditorias realizadas durante 1995 evidenciaram a real dimensão dos problemas relativos aos créditos vencidos e vincendos. Nessa situação, o BB registrou prejuízo de R\$4,3 bilhões em 1995. Assim, o Patrimônio Líquido, em dezembro de 1995, ficou em R\$3,5 bilhões, bem abaixo do capital mínimo exigido pelo Banco Central para enquadramento no acordo da Basileia.

No primeiro semestre de 1996, essa perda ampliou-se, e foi registrado prejuízo de R\$7,8 bilhões. No total, foram cerca de R\$11 bilhões para reforço de provisionamento por conta de créditos de difícil liquidação. Avançou-se no Plano de Ajustes e se elaborou forte estratégia de divulgação por meio de um documento intitulado *A hora da verdade*. Esse documento contemplou todos os públicos que se relacionavam com o BB e informava sobre o porquê de o Tesouro aportar R\$8 bilhões de capital no Banco do Brasil e sobre o conjunto de objetivos a serem alcançados nos anos seguintes.

A chamada de capital foi implementada em maio de 1996. Como o mercado não absorveu todo o volume, o Tesouro Nacional absorveu as sobras, elevando a sua participação no capital de 29% para 73%.

O Banco do Brasil foi transformado em um banco moderno, competitivo, totalmente ajustado a seu tempo.

Tive o grande prazer de acompanhar de longe o trabalho das administrações que me sucederam e que, em grande medida, mantiveram as linhas mestras do trabalho que desenvolvemos.

Minha experiência no Banco do Brasil me leva a repensar a decisão de inibir todos os investimentos em empresas estatais no bojo de programas de estabilização. O dono de um banco, seja ele estatal ou privado, não pode se omitir na capitalização em caso de necessidade. E o Banco Central tem que cobrar do dono do banco, seja ele público ou privado, que se faça a capitalização ou se venda o controle.

Capítulo 5

Conjuntura Atual

Como ex-presidente do BCB e ex-presidente do Banco do Brasil, como o senhor vê a estrutura de capital do Banco do Brasil hoje? O senhor acredita que, se a União decidisse vender o restante da participação, o banco seria melhor, mais eficiente?

Uma das grandes alegrias que tive enquanto presidente do Banco do Brasil foi ouvir que ele passava a incomodar. Os banqueiros me diziam: “Nas minhas reuniões com os meus gerentes, só se falava em Bradesco e Itaú. Agora, é só Banco do Brasil”.

Naquela época, privatizar não era possível. E me considero um privatista. Acho que as empresas privadas funcionam muito melhor do que as públicas. Os acionistas controladores privados alocam todo o seu tempo nos bancos, e a influência política é muito menor.

Todos nós acompanhamos os cuidados que as administrações privadas têm em discutir o seu futuro e a sucessão dos principais gestores. Recentemente, vimos acontecer a troca de comando dos maiores bancos do país. E tudo se passou sem traumas, com a percepção de continuidade, após um longo período de preparo. Comparemos com o que se passa com as empresas públicas, onde a cada quatro anos as administrações são trocadas integralmente – Conselho de Administração, Fiscal e Diretoria – e, não raro, prioridades e estratégias são redefinidas pelos novos gestores. Por maior que seja o cuidado em estruturar a sua governança, as empresas estatais são penalizadas.

Isso chegou a ser colocado na sua época?

Não, nunca. É claro que, quanto mais competitivo o Banco do Brasil se torna, mais se torna um candidato à privatização. Contudo, o quadro que encontrei no BB, na minha época, afastava qualquer

pensamento mais liberal. Mesmo se tivesse havido vontade política para privatizá-lo – e não havia –, seria totalmente desaconselhável.

O Banco do Brasil ainda tem um papel muito grande no varejo e na área financeira. A BB DTVM é o maior fundo de investimento do país.

Sendo o maior banco do País, tudo o que o Banco do Brasil faz é grande. Varejo é tecnologia e, para que o Banco do Brasil pudesse atender os seus clientes melhor do que a concorrência, investiu-se pesado em tecnologia. Da mesma forma, na gestão de fundos, a BB DTVM é a maior gestora do país. O potencial de crescimento do Banco do Brasil é fantástico, como bem retrata um exemplo recente: durante a nossa gestão, priorizamos o crescimento no setor de seguros, previdência e capitalização. O Banco do Brasil tinha uma corretora que vendia seguros de várias seguradoras, e hoje o banco é uma das maiores empresas seguradoras do país. Com base nos balanços de 30 de junho de 2017, o valor da BB Seguradora em mercado era de R\$57 bilhões, enquanto que o do Banco do Brasil era de R\$74 bilhões. Mais de 26% do lucro do banco é proveniente do resultado dessa empresa. E veja que isso aconteceu nos últimos vinte anos. Nada mal para o desempenho de uma estatal! É claro que, se houver a decisão de vender o seu controle, o processo terá que ser muito bem elaborado. O tamanho do BB, a sua participação no mercado e a importância dele no financiamento do comércio, da produção, do comércio exterior, da agricultura e das famílias exigem isso.

O senhor considera que, ao longo dos últimos 20 ou 30 anos, o Banco Central foi, aos poucos, ganhando autonomia?

O Banco Central sempre teve alguma autonomia. Por exemplo, no governo Itamar, conforme já comentei, apesar da forte pressão para reduzir a taxa de juros, o Francisco Amadeu [Pires Félix], que era o diretor de Política Monetária, e o [Eduardo Hitiro] Nakao, chefe da mesa de operações, administravam a taxa de juros de maneira absolutamente independente. O BCB, sob esse ponto de vista, apesar de haver questionamentos sobre o nível da taxa de juros, operou, na maior parte das vezes, com bastante autonomia.

O Banco Central, ao longo do tempo, tem convivido bem sem a autonomia legal. Já houve essa autonomia, mas, no primeiro embate que surgiu, ela foi revogada.⁷ A autonomia do Banco Central terá que ser entendida, e a população terá que apoiá-la antes da sua formulação.

Colocando sob uma perspectiva histórica, em geral, quão afinado o Banco Central é com a equipe econômica?

Em geral, muito afinado. É verdade que assistimos a alguns embates desfocados entre economistas eventualmente rotulados de “desenvolvimentistas”, de um lado, e “monetaristas”, de outro, por vezes, entre membros da equipe econômica de um governo. Essa, entretanto, não é a regra, sendo muito mais exibicionismo de egos inflados.

Nessa época, Fernando Henrique Cardoso já estava assumindo uma posição de primeiro-ministro de fato, uma espécie de comandante-geral do governo. O senhor era mais ligado ao FHC do que ao Itamar? Sua relação com o Fernando Henrique era melhor do que com o presidente Itamar?

Eu não era ligado a nenhum deles. Na época, eu era um funcionário do Banco Central que havia exercido algumas funções na área econômica de governos e que era presidente do Banco Central, convidado pelo ministro Eliseu Rezende, que estava se afastando do governo. Entretanto, apesar de não ser ligado, trabalhei de perto com Clóvis [de Barros] Carvalho na elaboração de algumas ações do governo, ocorridas antes do Plano Real.

Tinha uma boa relação com o Fernando Henrique e também com Pedro [Sampaio] Malan, que conheci quando eu era secretário-geral da Fazenda e ele, diretor do Banco Mundial, e, depois, convivemos em Washington, ele no BID [Banco Interamericano de Desenvolvimento] e eu no Banco Mundial.

7 Quando da criação do BCB, seus diretores tinham mandatos fixos, tendo sido interrompidos na presidência de [Artur] Costa e Silva. Ver entrevistas de Octavio Gouvêa de Bulhões, de Denio Nogueira e de Casimiro Ribeiro, nesta coleção.

Discurso de Posse de Paulo César Ximenes em 29 de março de 1993

Este momento, em que assumo a presidência do Banco Central, atendendo ao honroso convite formulado pelo Exmo. Sr. Ministro da Fazenda, em nome do Exmo. Sr. Presidente da República, tem para mim especial importância. Retornar a esta Casa é motivo de grande emoção. Sendo funcionário de carreira do Banco, grande parte dos meus conhecimentos profissionais, além de aperfeiçoamento pessoal, foi possibilitada através dos vários anos de atividades aqui exercidas. Minha experiência foi enriquecida no período em que atuei em outras esferas governamentais, no Banco Interamericano de Desenvolvimento e no Banco Mundial.

Inicialmente, gostaria de destacar alguns aspectos das condições presentes na economia brasileira, bem como sobre a direção da política econômica do governo.

A primeira constatação refere-se ao aumento das incertezas trazidas pelos sucessivos planos heterodoxos implementados a partir de 1986. Tais incertezas estão eliminadas, com o firme compromisso assumido pelo governo Itamar Franco com a sociedade, de modo a não mais aventurar-se em atalhos que, ao invés de solução, são complicadores adicionais ao funcionamento da economia. Esse compromisso é fundamental para a confiança na ação do governo, indispensável à implementação de uma política de estabilização.

A segunda observação refere-se à necessidade de a política monetária ser complementada por uma política fiscal efetiva, que permita o equilíbrio financeiro do setor público, reduzindo as pressões sobre o nível da taxa de juros. A implantação de uma reforma fiscal abrangente, na oportunidade da revisão constitucional, assume importância

fundamental, por permitir tanto a recuperação da funcionalidade do sistema tributário, quanto uma nova distribuição de responsabilidades entre as três esferas de governo, na qual, preservado o espírito de descentralização dos gastos, buscar-se-á obter urna repartição mais equitativa de despesas e receitas fiscais.

Não está se falando, necessariamente, em aumento de impostos. Não se quer o aumento da tributação, mas um sistema tributário funcional, descomplicado, que possa inclusive, por meio da redução de alíquotas, incorporar a economia informal como contribuinte do fisco.

Tal reforma deve ser concluída com a maior brevidade possível, refletindo o consenso entre os diversos segmentos da sociedade interessados na retomada do crescimento econômico de forma sustentável e no conseqüente aumento do emprego.

Esse é o objetivo maior do governo e da sociedade brasileira, cuja consecução decorrerá não só da maior utilização da capacidade ociosa como, também, da recuperação da confiança do setor privado, de forma a propiciar o retomo dos investimentos produtivos. O crescimento indispensável da poupança disponível ao setor privado deverá ser viabilizado mediante a redução das necessidades de financiamento do setor público, possibilitada pelo ajuste fiscal.

Mas, antes mesmo da introdução da reforma fiscal, importantes medidas já vêm sendo adotadas pelo governo, visando ao saneamento do setor público. Algumas de caráter emergencial, no intuito de reforçar o caixa do Tesouro, como o Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira (IPMF). Outras de caráter estrutural, como o processo de privatização em andamento, possibilitarão a redução do passivo governamental e a reformulação do papel desempenhado pelo Estado na formação e na evolução da economia brasileira. A retomada recente dos leilões de privatização, após a reformulação de suas normas, evidencia o firme compromisso do governo com a execução do programa de desestatização.

Essas medidas, associadas à efetiva implementação da legislação sobre a rolagem das dívidas dos estados e da reforma do setor elétrico, bem como de um rigoroso controle dos gastos públicos, inclusive nas estatais, e ao esforço de arrecadação que reduza os níveis de sonegação existentes, deverão permitir o equilíbrio financeiro do setor público, evitando pressões indesejáveis sobre o nível das taxas de juros.

A terceira consideração repousa sobre a qualidade e a importância da política cambial implementada no período recente, bem como do relacionamento do país com seus credores internacionais.

A adoção do mercado de câmbio de taxas flutuantes, associada a uma série de medidas desregulamentadoras do movimento de capitais, bem como a busca de manutenção da taxa real de câmbio pelo Banco Central, resultou em considerável recuperação das reservas internacionais do país.

Tal política tem sido responsável pela manutenção da competitividade das nossas exportações, permitindo ao setor exportador, cuja dimensão social é da maior importância por gerar empregos e atenuar os efeitos danosos associados ao baixo nível da atividade econômica interna, manter-se como um dos polos dinâmicos da nossa economia.

O acordo com os credores internacionais está caminhando para sua conclusão, completando o processo de normalização das relações com a comunidade internacional e consolidando o retorno do Brasil aos mercados financeiros internacionais, ampliando o acesso do país a fontes externas de financiamento, complementando os recursos internos, fundamentais à retomada do crescimento econômico.

Finalmente, no que se refere à independência do Banco Central, entendo que se trata mais de uma questão cultural do que da necessidade de um dispositivo legal. Nesse sentido, é com grande satisfação que se percebe crescer na sociedade a consciência da importância de ser ter um Banco Central independente, independência essa que, necessariamente, deverá ser precedida da reforma fiscal.

É importante registrar, entretanto, que, quando se fala em independência do Banco Central, pensa-se, quase que somente, na autonomia com relação ao Tesouro Nacional, que, apesar de importante, não é suficiente.

É também indispensável que se aprimore o relacionamento do Banco Central com os bancos oficiais federais e estaduais, com vistas a evitar que essas instituições repitam o seu comportamento passado, quando, na prática, dividiram com o Banco Central o poder de emitir moeda. Nesse sentido, o Banco Central espera que a regulamentação do art. 192 da Constituição Federal, pelo Congresso Nacional, venha produzir uma nova legislação complementar do sistema financeiro que atenda efetivamente aos interesses do país.

Senhores, a responsabilidade a mim cometida é magnificada, na medida em que buscarei manter o alto padrão técnico e de eficiência evidenciados no período em que ao doutor Gustavo Loyola, meu dileto amigo, coube a direção da Casa.

Os desafios do novo cargo, reconheço, são grandes, mas tenho certeza de que, contando com a confiança do Exmo. Sr. presidente da República e a fundamental colaboração dos demais membros da equipe econômica, conseguirei superar as dificuldades que se apresentarem durante o exercício de tão honrosa função.

Nessa tarefa, contarei com excelente equipe de diretores que me ajudarão a propor e a executar as políticas a cargo do Banco Central. O professor Sérgio de Ludícibus substitui o diretor Luiz Nelson Guedes de Carvalho, que marcou sua presença no Banco Central com inúmeras realizações, dentre as quais destaco a introdução da supervisão global consolidada, por meio da qual o Banco Central passou a ter uma visão abrangente dos níveis de exposição ao risco de um banco em termos mundiais através da troca de informações com instituições de supervisão bancária de outros países onde operam agências de bancos brasileiros ou que sediam bancos estrangeiros aqui instalados.

Nessa área, o diretor Sérgio, com a autoridade de ter sido o mestre do Luiz Nelson, dará continuidade a esse processo e, eventualmente, até aperfeiçoará o trabalho iniciado pelo seu brilhante aluno.

Na Área de Administração, Carlos Eduardo Tavares de Andrade substitui Cincinato Rodrigues de Campos. As características principais de ambos são o conhecimento amplo que têm sobre o Banco Central, já que trabalharam em diferentes áreas de atuação do Órgão, além de um notável senso prático e competência gerencial.

Carlos Eduardo estará à frente da mais nobre função entre aquelas cometidas à Diretoria do Banco Central. Refiro-me ao fortalecimento institucional do Banco e ao aprimoramento técnico e gerencial do seu quadro funcional, alavanca maior para a transformação das organizações.

Na Área de Normas e Organização do Sistema Financeiro, Cláudio Ness Mauch, como eu, substitui Gustavo Loyola. Apesar da dificuldade de substituir tão brilhante colega, Cláudio possui uma bagagem de conhecimentos acumulada não só na auditoria de instituições financeiras como, também, da sua atuação em uma das instituições do sistema financeiro.

Nessa área, continuarão a ser aperfeiçoadas as normas de caráter prudencial que objetivam manter saudáveis as condições patrimoniais das instituições do mercado. As normas de ordem econômica deverão ser acompanhadas e adaptadas aos requerimentos da conjuntura econômica, de forma que o sistema financeiro possa atender pronta e objetivamente às necessidades de financiamento dos setores produtivos.

Na Área Internacional, José Roberto Novaes Almeida substitui Emílio Garófalo Filho. Emílio, técnico competente, ágil e criativo, deixou a marca de sua atuação no desenvolvimento do mercado cambial, como técnico e como diretor. José Roberto, colega dos meus tempos de Departamento Econômico do Banco Central, macroeconomista de primeira grandeza, acumulou fantástica experiência trabalhando

no Fundo Monetário e será elemento que qualificará sobremaneira as decisões do Colegiado.

A condução da política monetária terá à frente Francisco Amadeu Pires Félix, que substitui João Heraldo dos Santos Lima, a quem está destinada a não menos nobre tarefa de presidir o Banco de Crédito Real de Minas Gerais. A formação de Francisco Amadeu, acadêmica, operacional e humana, nos assegura competência, tranquilidade e transparência na condução da política monetária.

Para finalizar, gostaria de contar-lhes como foi a transição da administração presidida pelo Gustavo para mim e meus colegas de Diretoria. Foi um exemplo de profissionalismo, coleguismo e espírito público, que eu gostaria de ver repetido em toda a administração pública.

Foram duas semanas de contatos diários entre os membros das duas Diretorias, quando foram discutidos os programas, cronogramas e dificuldades em cada uma das áreas de atuação do Banco Central.

Meus colegas do Banco Central:

O nosso principal objetivo é zelar pela manutenção do valor da moeda nacional. É isso que a sociedade espera de nós, e temos que nos preparar para atendê-la. Conto com a cooperação e o envolvimento de todos vocês, fatores imprescindíveis para o sucesso do nosso trabalho.

Muito obrigado!

Índice Onomástico

A

ABREU, João Batista de	24
------------------------	----

C

CALLIARI, Alcír Augustinho	29, 44
CAMARGO, João Batista de	25
CARDOSO, Fernando Henrique	30, 39, 43, 50
COVAS JÚNIOR, Mário	30

F

FÉLIX, Francisco Amadeu Pires	49, 56
FERREIRA, Edésio Fernandes	15
FIGUEIREDO, João Baptista de Oliveira	16
FRANCO, Itamar Augusto Cautiero	10, 27, 28, 29, 49, 50, 51
FUNARO, Dílson Domingos	19

G

GALVÊAS, Ernane	16, 41
GEISEL, Ernesto	16, 18
GONÇALVES, Luiz Antônio Andrade	23, 25

L

LOYOLA, Gustavo Jorge Laboissière	29, 34, 35, 39, 41, 54, 55
-----------------------------------	----------------------------

M

MALAN, Pedro Sampaio	38, 39, 40, 50
MEIRELLES, Henrique de Campos	40, 41
MOREIRA, Raymundo	19

N

NAKAO, Eduardo Hitiro	49
NÓBREGA, Maílson da	9, 16, 18, 22, 23, 25, 30

P

PEREIRA, Hugo Dantas	45
----------------------	----

R

RESENDE, Eliseu	10, 26
RISCHBIETER, Karlos Heinz	16

S

SILVA, Ozires

26

T

TOMBINI, Alexandre António

41



**BANCO CENTRAL
DO BRASIL**

SE ALGUÉM TEM QUE ADMINISTRAR UM FUNDO de fomento à agricultura, é o Banco do Brasil. Se alguém tem que administrar um fundo de fomento industrial, é o Banco do Brasil ou o BNDES, ou seja lá quem for, mas não o Banco Central. O Banco Central tem que zelar pelo valor da moeda e ponto.

PAULO CÉSAR XIMENES ALVES FERREIRA

Ex-Presidente do
Banco Central do Brasil