

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

VIII

Carlos Brandão

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

Brasília • 2019

Coleção

História Contada do
Banco Central do Brasil

VIII

Carlos Brandão

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do
Banco Central do Brasil – v. 8

Banco Central do Brasil

Carlos Brandão / Banco Central do Brasil. – Brasília : Banco
Central do Brasil, 2019

180 p. ; 23 cm. – (Coleção História Contada do Banco Central do
Brasil; v. 8)

I. Banco Central do Brasil – História. II. Entrevista. III. Brandão,
Carlos. 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.

Presidente do Banco Central do Brasil

Carlos Brandão foi presidente do Banco Central do Brasil (BCB) por cinco meses, de março a agosto de 1979, período em que Ernesto Geisel era o presidente da República e Mario Henrique Simonsen, o ministro da Fazenda. Sua contribuição para a construção do BCB, porém, ocorreu durante um período de tempo bem mais extenso, pois foi chefe da Gerência da Dívida Pública por cinco anos, com reconhecida influência no processo de implementação do mercado aberto no país.

Brandão nasceu na fazenda de seu pai, na cidade de Passos, Minas Gerais, em dezembro de 1928. No início de sua adolescência, a família mudou-se para Barretos, São Paulo. As consequências da crise de crédito que ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial levaram seu pai a enfrentar sérias dificuldades financeiras. Nessa época, Brandão tinha apenas quinze anos de idade e ele próprio identifica esse processo como algo que o ajudou a forjar sua personalidade, imbuindo-lhe de um sentimento de forte independência.

Após estudar e trabalhar em São Paulo, foi para o Rio de Janeiro, onde trabalhou no Banco Itaú. Depois de algum tempo, porém, foi aprovado no concurso do Banco do Brasil, tendo sido um dos primeiros funcionários da Carteira de Comércio Exterior (Cacex) daquela instituição. Após auxiliar o então diretor da Cacex, Ignácio Tosta Filho – em uma tarefa simples, mas na qual pôde demonstrar suas habilidades –, foi chamado a permanecer junto à direção da Carteira, o que lhe trouxe a oportunidade de ter acesso aos estudos que eram desenvolvidos pela alta administração e de estar próximo aos responsáveis pela tomada de decisões.

Em 1957, aos 28 anos, foi indicado para assumir a Secretaria-Geral da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (Ceplac), cargo que ocupou por doze anos. Ao longo da entrevista, Brandão tece

comentários acerca de algumas iniciativas da Ceplac que, por vezes, confundiram-se com as políticas de comércio exterior e cambial do país à época.

Ainda como secretário-geral da Ceplac, Brandão conheceu Ernane Galvêas que, ao se tornar presidente do Banco Central, convidou-o para assumir a Gerência da Dívida Pública (Gedip) do BCB. Durante sua gestão na Gedip, foi criado o mercado aberto. Após o desenvolvimento desse mercado, Brandão passou a ocupar-se da criação, no Banco Central, de um Comitê que tratasse, exclusivamente, de questões relativas à política monetária e, assim, foi criado o Comitê do Mercado Aberto. Brandão considerava imprescindível o acompanhamento global da evolução da economia brasileira e, para tanto, acreditava ser preciso analisar não apenas questões relativas à política monetária, mas também às políticas cambial e fiscal, harmonizando diversos aspectos que englobavam, entre outros, a relação entre o Banco Central e o Banco do Brasil, a dívida pública dos estados e o papel dos bancos oficiais. Sua concepção de banco central era a de uma instituição ortodoxa, o que o levou à elaboração do *Relatório Gedip* de 1972, no qual tornou explícitos seus pontos de vista e os avanços realizados durante sua gestão à frente da Gedip.

Em 1974, tornou-se diretor comercial do Banco do Brasil, a convite de Ângelo Calmon de Sá. Nesse novo desafio, era responsável pelas operações do BB no Rio de Janeiro e no Espírito Santo. Após nove meses, foi transferido para a recém-criada Diretoria de Finanças, Planejamento, Orçamento e Controle da instituição.

Em março de 1979, período no qual o Banco Central encontrava-se vinculado ao Ministério da Fazenda, mas subordinado ao presidente do Conselho Monetário Nacional (CMN), Brandão assumiu a presidência da Instituição. Poucos meses antes de sua posse, havia ocorrido o segundo choque do petróleo, e os preços internacionais dessa *commodity* elevaram-se consideravelmente. Ao mesmo tempo, o governo brasileiro anunciava a implementação do Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), o que viria a elevar o nível de endividamento externo do país. Dadas as circunstâncias, Brandão

passou a defender a necessidade de um aperto monetário. Em agosto de 1979, pediu demissão do cargo de presidente do BCB.

Após atuar no setor público, Brandão tornou-se executivo no setor financeiro privado. Foi também presidente da Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (Apec), da Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro (Andima) e participou da criação da Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNF).

No âmbito do *Projeto Memória do Banco Central do Brasil*, Carlos Brandão concedeu cinco entrevistas ao Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC/FGV) entre fevereiro e março de 1998. Naquele período, o contexto econômico mundial refletia a eclosão, em outubro de 1997, da crise financeira da Ásia, que atingiu países até então considerados referência em termos de crescimento econômico rápido e sustentável. Como consequência, no Brasil, o ano de 1998 foi marcado pela adoção de medidas econômicas cujo objetivo era conter o crescente fluxo de capitais em direção às economias mais avançadas, o que ameaçava a estabilidade conquistada com o Plano Real. Entre as medidas adotadas, houve elevação da taxa de juros e forte restrição aos gastos do governo. As vantagens e as desvantagens das medidas adotadas foram amplamente discutidas durante a campanha eleitoral em curso, uma vez que as eleições presidenciais ocorreriam em outubro daquele ano. Foi nesse contexto que Carlos Brandão concedeu suas entrevistas ao CPDOC.

Em março de 2016, Carlos Brandão faleceu, deixando um legado relevante para a história do BCB.

Cabe ressaltar que a reconstituição da construção do Banco Central por meio da história oral relatada por seus principais atores permite não apenas a complementação de informações existentes em documentos já publicados, mas também conhecer as avaliações, os dilemas, as escolhas e as influências familiares, acadêmicas e da rede de relacionamentos de cada um deles, colocando, assim, o indivíduo e o contexto histórico como agentes determinantes na edificação da Instituição.

As entrevistas realizadas foram transcritas e submetidas a processo de edição por parte das equipes envolvidas, tanto do CPDOC quanto do BCB, que se mantiveram fiéis à narrativa, transformando-as, assim, nos volumes que compõem a *Coleção História Contada do Banco Central do Brasil*.

Sumário

Introdução, 9

Capítulo 1: Doze anos na Ceplac, 15

Capítulo 2: A Criação do *Open Market*, 39

Capítulo 3: Apogeu e Declínio do Mercado, 61

Fotos, 81

Capítulo 4: Diretor do Banco do Brasil, 95

Capítulo 5: Presidente do Banco Central, 113

Capítulo 6: Executivo do Setor Privado, 136

Capítulo 7: O Mercado Financeiro Nacional: Análise e Projeções, 158

Índice Onomástico, 175

Capítulo 1

Doze Anos na Ceplac¹

O ingresso no Banco do Brasil

Poderia falar um pouco sobre suas origens?

Nasci em Passos, nas terras da família, em 1928 – hoje sou proprietário de uma fazenda próxima; posso dizer que voltei às origens. Aos cinco anos de idade, meus pais, Antônio Brandão Filho e Maria José da Fonseca Brandão, transferiram-se para Barretos, no estado de São Paulo, onde permaneci até os dezessete anos. Meu pai era dono de fazendas, com muito gado, charqueada, curtume; era uma pessoa de fortuna. Mas a crise de crédito que se instalou durante a guerra afetou a pecuária, que se viu envolvida por uma moratória. Os prejuízos atingiram todo o interior, e ele não ficou imune.

A crise me marcou muito. Na época, tinha uns quinze anos, estava em uma fase de transição e decidi cuidar da minha vida, sem depender de ninguém. É o meu caráter. Dos filhos, sempre fui o mais independente.

Era uma família numerosa?

Somos oito irmãos, mas, desde garoto, sempre tive uma característica de independência muito forte. Por isso, após fazer uma parte dos estudos em Barretos, fui para São Paulo e, depois, para o Rio de Janeiro, meu destino, segundo imaginava. E havia um aspecto curioso: muito jovem ainda, já gostava de filosofia. Aos treze anos, comecei a ler todos os teóricos, Nietzsche inclusive.

1 A Comissão-Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (Ceplac) tinha por objetivo promover a composição da dívida dos produtores de cacau, bem como criar um plano estratégico para promover a melhora da produção. Os recursos vinham do abundante fundo de ágios da Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc).

Motivado por quê?

Não sei. Em Barretos, existia um clube com uma biblioteca, e me caiu nas mãos, circunstancialmente, *As Meditações*, de Marco Aurélio. A partir daí, comecei a me interessar por coisas do pensamento e não parei mais. Minha formação humanística é muito ampla: li todos os grandes filósofos, desde a Grécia antiga. Não há nada que eu não tenha lido e relido. E anotado. Só leio anotando. Fui acumulando livros e, hoje, possuo uma biblioteca filosófica extraordinária na fazenda. A filosofia é a minha paixão, e creio que isso influenciou meu filho. Ele tem o *Master* em Economia, mas decidiu cursar Filosofia, tornando-se PhD na matéria. No entanto, montou uma firma de informática, dedicando-se a outra área. A vida é complicada mesmo.

Bom, após sair de Barretos, trabalhei e estudei durante algum tempo em São Paulo. E, como tinha um ponto de referência no Rio de Janeiro, um tio, resolvi visitá-lo – quem sabe ficaria por lá? Na época, não havia telefone. Nem a Rodovia Presidente Dutra era asfaltada. Viajei de trem e, apesar do gosto pela filosofia, a vontade de conhecer o mundo me levou a acalentar um objetivo diferente: ser oficial da Marinha. Acontece que, quando cheguei ao Rio, as inscrições na Marinha já estavam encerradas. O fato me deixou meio sem norte, mas, mesmo assim, decidi ficar e tentar arranjar um emprego.

Meu tio era casado com uma Brandão Pessoa, mas de Ubá – o tronco dos Brandão é um só: na fazenda, tenho a árvore genealógica da família. E essa senhora, Haydé Pessoa Brandão tinha um tio deputado federal, que era amigo do presidente do Banco Hipotecário Agrícola e me assegurou um cargo no setor de correspondente do banco. Assim foi.

Sua família concordou com sua permanência no Rio de Janeiro?

Meu pai bem que tentou me atrair de volta a São Paulo, onde tinha uma série de negócios, acenando com a possibilidade de trabalharmos juntos. Pedi demissão do banco, fui até lá, mas, depois de apenas quinze dias, decidi: “Pai, sou muito novo, e o senhor já sabe o que quer. Então, continue tocando os seus negócios que vou voltar para

o Rio, para ver o que fazer”. Ele não se opôs, mas ponderou que procurasse um emprego melhor: “Estudo, somente, não basta. Qual é o melhor emprego que há?”. Respondi: “A meu ver, a melhor colocação é no Banco do Brasil”. E voltei pensando em fazer esse concurso. Mas, ainda durante um ano, auxiliei meu tio Joaquim Brandão a organizar a granja de seu sogro.

Depois dessa ótima experiência em organizar uma granja, fui trabalhar na agência carioca de um pequeno banco, cujos controladores eram proprietários da Fábrica de Cimento Itaú – localizada em uma cidade vizinha a Passos –, que deu origem ao atual Banco Itaú. Por sugestão de um contraparente, assumi o posto de investigador de cadastro – no sistema de investigação, a concessão de crédito às empresas dependia da análise do balanço. Aos 19 para 20 anos, mantinha o espírito muito aberto e logo me tornei um bom analista, adquirindo estrutura e sólido conhecimento da praça.

E deixou de lado os planos de carreira no Banco do Brasil?

Apenas temporariamente. Fiquei 2 ou 3 anos nesse Banco Itaú, mas afinal fiz concurso para o Banco do Brasil e passei. Fui designado para a agência da Praça da Bandeira, onde estava em torno de quinze dias, quando se deu a criação da Carteira de Comércio Exterior (Cacex).² Fui um dos vinte primeiros funcionários da Cacex e trabalhei como correspondente, durante dois anos, ao lado de José Carlos Moreira Alves, atual ministro do Supremo Tribunal Federal. Alves acabara de se formar em Direito, defendia suas primeiras teses e, como eu, estava começando a vida. Ficamos amicíssimos.

O segundo diretor da Cacex foi Ignácio Tosta Filho.

Excelente figura, boníssimo, de uma inteligência fantástica, mas considerado excêntrico, a ponto de assustar o pessoal – todos tinham medo dele.

2 Órgão criado pela Lei 2.145, de 29 de dezembro de 1953, e regulamentado pelo Decreto 34.893, de 5 de janeiro de 1954, em substituição à Carteira de Exportação e Importação (Cexim) do Banco do Brasil.

Eu dava expediente pela manhã. Certo dia, ele precisou de um funcionário para executar determinada tarefa de datilografia e me chamaram. Fui até o seu gabinete. Baixo, ele olhou para mim e mandou que me sentasse. E passamos a trabalhar. Logo no primeiro dia, imaginei uma fórmula melhor de fazer o que ele me pedira, e lhe disse isso claramente – acredito que jamais alguém ousara tanto. No final da jornada, comuniquei que tinha outros afazeres fora do banco e me retirei. Na manhã seguinte, mandou me chamar de novo. E não me largou mais. Seus estudos passavam pelas minhas mãos: ele ditava, mas permitia, com o tempo, que eu fizesse observações. Trabalhei em seu gabinete 2 ou 3 anos – auxiliado por duas secretárias taquígrafas –, em volta de uma grande mesa, com ele ocupando uma das cabeceiras.

Eventualmente, Tosta Filho pedia para que ficasse até mais tarde, o que prejudicava meus estudos, pois quase não dormia. Era uma vida danada! Cheguei a sofrer esgotamento nervoso, devido ao excesso de atividades, mas não deixei de trabalhar um só dia. Precisava estar atento a tudo, pois me tornara pessoa da sua mais absoluta confiança.

Cuidando, basicamente, das licenças?

Não! O Diretor da Cacex era responsável por toda a política de exportação, importação, incentivos, fixação dos ágios, alíquotas. Com isso, adquiri uma perspectiva fantástica do comércio exterior. Testemunhei as dificuldades que a economia atravessou na época da crise do cacau pelos estudos que o Tosta Filho vinha elaborando. Como ele era da Bahia, foi para lá e, junto com o ministro da Fazenda, José Maria Alkmin, criou a Ceplac. E, quando o decreto foi aprovado, disse que eu seria nomeado secretário-geral.

O senhor acompanhou o desenrolar da conjuntura política que levou à criação da Ceplac?

Assisti a tudo. Todas as reuniões se realizavam na sala em que trabalhávamos. E chegou-se a essa decisão devido à decadência da economia cacaueira. Tratava-se do principal produto da Bahia, na época, mas a produtividade das lavouras era muito baixa e vinha caindo cada vez mais, num processo que já durava cerca de dez anos.

E a cotação oscilava fortemente, criando excesso de endividamento do produtor para com o exportador e com a rede bancária. A dívida acumulada acabou tornando-se impagável – essa expressão é do Tosta Filho – e os produtores viram-se empurrados para a insolvência. Era a crise.

Daí a criação da Ceplac que, apesar de incluir um plano de recuperação da lavoura cacaueteira, tinha por objetivo básico e inicial promover a composição da dívida dos produtores. Desde que fosse comprovada, nós a assumíamos junto à rede de exportadores e bancos. A Sumoc, por intermédio do câmbio, controlava o Fundo de Ágios – fonte de recursos abundantes –, e a Ceplac foi constituída com recursos desse fundo para bancar a composição da dívida dos produtores e sanear a lavoura.

Qual era o perfil dos produtores?

O mais variado que se possa imaginar. Eram milhares, oriundos de uma área muito grande no sul do estado da Bahia, e alguns, mais tradicionais, descontrolaram-se, endividando-se além da conta. A lavoura do cacau praticamente não exige trato, o que facilitou um excesso de expectativas. E o endividamento dos produtores acabou virando uma bola de neve. A primeira grande composição de dívida se fez em 1957.

Que procedimentos se utilizavam para a aprovação dos pedidos de crédito?

Os pedidos de empréstimos para composição das dívidas dos produtores de cacau eram examinados na Superintendência Regional da Ceplac em Itabuna (BA). E os de valores mais elevados eram submetidos à Secretaria-Geral, no Rio de Janeiro, que os examinava e, inicialmente, submetia-os ao despacho final de Tosta Filho, mesmo sendo o ministro da Fazenda o presidente do Colegiado da Ceplac. E bastava que lhe indicasse o merecimento de um ou de outro, que ele aprovava as operações, mesmo as mais vultosas. Era assim! Com isso, durante o primeiro ano e meio, assumi a responsabilidade pelas decisões. Na realidade, a aprovação era minha. E, assim, a composição foi feita, as dívidas foram pagas e a economia cacaueteira, saneada.

Ao aceitar a nomeação para a Ceplac o senhor se licenciou do Banco do Brasil?

Não foi necessário. O Decreto 40.987, de 20 de fevereiro de 1957, do presidente da República, criando a Ceplac, previa uma administração sob responsabilidade de funcionários do Banco do Brasil. Mediante convênio, o banco cedia pessoal qualificado à Ceplac. Tanto que os cargos da Ceplac eram equivalentes aos do Banco do Brasil, e nos mantínhamos como se estivéssemos em exercício das antigas funções, sem interrupção da contagem de tempo de serviço. Tinha 28 anos e estava há pouco mais de três anos no Banco do Brasil. Estava no início da carreira como escriturário – esse era o nome – e, por isso, a minha nomeação para cargo tão importante – o que era inédito no banco – causou indignação nos funcionários mais antigos, com 20 ou 30 anos de casa, então preteridos. Chegaram a levar tal indignação a Tosta Filho. Este, mesmo diante dessas objeções, manteve minha nomeação para cargo de tal responsabilidade e desafio profissional, criando perspectivas inesperadas para o meu futuro como administrador da coisa pública.

A criação do Centro de Pesquisas do Cacau

Por que o governo federal decidiu apoiar a iniciativa da Ceplac e não encaminhou o processo de composição da dívida dos produtores por intermédio do Instituto do Cacau da Bahia (ICB)?

Porque o ICB era de âmbito estadual. Sua criação, em 1931, foi iniciativa do próprio Tosta Filho, que o presidiu até 1937, após o que o ICB não conseguiu dar continuidade ao cumprimento de seus objetivos. Em 1957, Tosta Filho, como diretor da Cacex, tinha força junto ao governo, aos produtores e às autoridades baianas para que levasse adiante a alternativa da Ceplac. E, como o Fundo de Ágios dispunha de um grande volume de recursos para a Ceplac, dele foi destacado a sacar Cr\$1 bilhão – em cruzeiros da época, o que era muito dinheiro – para sanear a dívida dos produtores de cacau. Todavia, dois anos depois, instalou-se nova crise, exigindo uma segunda composição: verificou-se grande queda da produção, devido

ao excesso de doenças e a uma série de problemas estruturais, e os produtores não conseguiram honrar as vendas de cacau, em virtude da forte oscilação dos preços.

Do meu ponto de vista, essa não era a alternativa correta para o enfrentamento da crise. Quando Tosta Filho deixou a Cacex, em 1960, com a mudança de governo, comecei a cogitar uma solução menos paliativa para o problema do cacau. Após a composição, os débitos vinham sendo pagos regularmente, e a Ceplac mantinha seus recursos. O ICB tinha as suas atribuições, mas era do Estado. Pensando assim, fui ao governador Juracy Magalhães apresentar uma proposta: “Olhe, governador, a Ceplac já fez as composições, está tudo em ordem. Mas o problema do cacau exige que se mexa na própria estrutura econômica”. E sugeri que ele me permitisse levar a termo uma reforma no ICB. Se o empreendimento fosse bem-sucedido, a Ceplac tornar-se-ia desnecessária e poderia ser extinta, cabendo então ao novo instituto conduzir as atividades de recuperação da lavoura cacauzeira e de assistência financeira aos produtores. Com a aprovação do governador, elaborei e apresentei um projeto de lei bem fundamentado. Ele gostou e o encaminhou à Assembleia Legislativa, com seu apoio total, para ser aprovado.

Foi simples assim?

Nem tanto. O projeto passou por todas as comissões da Assembleia e estava prestes a ser submetido à aprovação do plenário, quando o governador me telefonou dizendo que o presidente do ICB enviara um telegrama pela Western – no Brasil ainda não havia telex – ao Tosta Filho, que se encontrava em Paris desde que saíra da Cacex – a família da mulher dele era francesa –, comunicando-lhe que havia um projeto de reforma do ICB, informando sobre os trâmites, e sugerindo-lhe que retornasse, a fim de que, como criador do Instituto e da Ceplac, emitisse uma opinião a respeito.

Tosta voltou imediatamente para o Brasil e logo que chegou foi direto à minha sala na sede da Ceplac, no Rio de Janeiro. Como gostava muito dele, considerava-o um verdadeiro pai intelectual que me abria horizontes e oportunidades inesperadas, mesmo sendo de pouca idade

e experiência, fiz para ele um resumo do citado projeto. Após nossa conversa, ele redigiu, com minha aprovação, telegramas ao governador da Bahia e ao presidente da Assembleia Legislativa daquele estado, pedindo-lhes que suspendessem a tramitação do projeto pois, no dia seguinte, ele iria a Salvador para reestudar o assunto. Tosta tinha ideias próprias sobre a constituição de um órgão que cuidasse de tudo. Mas, até então, ele desconhecia o meu projeto. Chegando lá, foi nomeado secretário extraordinário de Planejamento e dedicou-se exclusivamente a elaborar um anteprojeto tão amplo, com tal dimensão, que os produtores, industriais e políticos o recusaram, preferindo o meu. E como praticamente tudo o que existia no setor cacauzeiro – inclusive eu, enquanto cabeça pensante – recebera um impulso decisivo da sua parte, ele achava que deveria continuar a ser o gestor de tudo. Por amor ao que fazia, sem dúvida, pois sempre foi pobre, jamais tirou vantagem dos cargos que ocupou. Mas com isso arquivaram os dois projetos; não se deu sequência nem a um nem a outro.

E como se resolveu o impasse?

Posto que o estado não dera solução ao problema, a única alternativa, a meu ver, foi a Ceplac elaborar um amplo planejamento e um plano de execução visando à recuperação econômica da lavoura cacauzeira que, após aprovados, tiveram sua implementação iniciada em 1962. E como o ICB tinha uma estação experimental, que precisávamos colocar em funcionamento para cuidar da parte técnica, decidi estabelecer convênios com o Ministério da Agricultura e com o ICB, para que a Ceplac fornecesse os recursos indispensáveis à contratação dos técnicos que se encarregariam das pesquisas e investigações naquela estação.

E havia experiências de êxito nesse sentido em que se basear?

Não. O Ministério da Agricultura abrigava o Departamento de Endemias Rurais, com o qual a Ceplac havia feito um convênio para o combate às pragas, mas seu pessoal estava muito mal-acostumado e o resultado foi zero. Desde que houvesse recursos, só nos cabia tomar a iniciativa. Acertei, então, com o próprio Ministério da Agricultura a constituição de um grupo de trabalho, em Salvador, para estudar

soluções para os problemas que afetavam a lavoura cacaujeira. O grupo foi integrado por um representante do estado, um da Cacex, um do Ministério da Agricultura e outro da Fazenda, e eu como representante da Ceplac. Nesse grupo de trabalho, aprovamos uma série de medidas visando concentrar na Ceplac todas as iniciativas visando à recuperação da lavoura cacaujeira. E, como se estivesse brincando, disse a um dos presentes que ia ditar o texto de um anteprojeto. Foi assim que elaboramos o decreto criando o Centro de Pesquisas do Cacau, definindo suas finalidades, a localização ideal, e integrando-o à estrutura da Ceplac.

E partiram em seguida para a implantação do Centro?

Como a Ceplac tinha recursos, elaborei vários planos de ação para levar adiante a pesquisa, sempre mediante convênios com outros órgãos, de modo a compensar a nossa falta de estrutura inicial. A partir de um planejamento meu, a Ceplac, com o apoio do Ministério da Agricultura, procedeu a um levantamento aerofotogramétrico do solo baiano, fundamental para se conseguir estabelecer a adubação mais conveniente em cada área. Para estruturar o Centro de Pesquisas do Cacau e escolher a área para sua localização, reuni um grupo de trabalho em Itabuna (BA), composto das maiores sumidades brasileiras na pesquisa agrícola, para nos dar a sua contribuição. Paulo [de Tarso] Alvim, por exemplo, nos trouxe uma colaboração inestimável. Esse brasileiro, um estudioso das questões do cacau, não só no Brasil como na América Central, trabalhava no Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), da Organização dos Estados Americanos (OEA), cujas normas proibiam os funcionários de atuarem em seus países de origem. Isso me obrigou a promover gestões junto ao secretário-geral da entidade, em Washington, no que tive o apoio decisivo do então governador da Bahia, Juracy Magalhães. Conseguimos convencer Paulo Alvim a vir ao Brasil nos ajudar na citada escolha do local em que se situaria o Centro de Pesquisas do Cacau.

Para definir a sua localização geográfica, divulgamos o nosso propósito e as referidas unidades do setor agrícola que nos assessoravam. Trabalhando em um hotel, recebemos, durante quinze dias, as

propostas de venda das fazendas para a Ceplac. Choveram ofertas! E nos deslocávamos, os membros do grupo de trabalho – que contava com PhD do Instituto Agrônomo de Campinas e de outras universidades) –, cobertos de suor, a fim de verificar as condições de cada fazenda. Durante esse trabalho, recebi um bilhete num pedacinho de papel, de Agenor Brandão, então grande exportador de cacau e genro de Gileno Amado, um grande fazendeiro – personagem de um dos romances de Jorge Amado – indicando uma grande área, entre Itabuna e Ilhéus, ideal para localizar o Centro de Pesquisas.

Fomos, de jipe, visitá-la: eu e o Paulo Alvim. Naquela época, o Brasil ainda não fabricava automóveis, e o jipe era o veículo mais usado. Compramos, antes dessa data, seis jipes novinhos e, como a estrada Rio-Bahia não estava asfaltada, o transporte desses veículos do Rio de Janeiro a Itabuna, realizado por alguns voluntários que conseguimos, foi uma novela. Todos voltaram de avião! E de DC-3, porque também não tinha avião bom. Outro detalhe curioso: um desses voluntários foi o José Carlos Moreira Alves, atual ministro do Supremo Tribunal Federal, ex-chefe de Gabinete do ministro da Justiça, ex-procurador-geral da República, ex-presidente do Supremo, ex-presidente da Assembleia Nacional Constituinte e presidente interino da República por uma semana. Um caso único na história do Brasil de uma pessoa ter ocupado tão relevantes funções públicas.

Ele trabalhava com o senhor na Ceplac?

Era meu consultor jurídico. Como já mencionei, trabalhamos um ao lado do outro no início da criação da Cacex e, quando decidiu ser advogado do Banco do Brasil, me empenhei junto ao diretor da Cacex, Ignácio Tosta Filho, conseguindo um despacho favorável nesse sentido. Posteriormente a isso, quando fui designado secretário-geral da Ceplac, requisitei-o do Banco do Brasil para ser o meu consultor jurídico. Sua história posterior é conhecida, como acima resumido.

E quanto à localização do Centro, o que se decidiu?

Realmente, quando chegamos lá, eu e Paulo Alvim concordamos que o local parecia ótimo: era o “filé *mignon*” da região. A área,

ocupada há cerca de 100 anos, totalizava algo em torno de 800 hectares, distribuídos por 6 ou 7 pequenas fazendas. Tentei negociar diretamente com os proprietários a desapropriação por interesse público, mediante preço justo, conforme avaliação, mas nenhum se interessou, em virtude das tradições familiares que os vinculavam às terras. Resolvi, então, enviar o processo a Brasília, por intermédio do ministro da Fazenda. Na época, o presidente da República era João Goulart e todos se mobilizaram – o governador da Bahia, os “coronéis” – talvez imaginando que eu quisesse fazer a reforma agrária no sul do estado. Mesmo assim, por incrível que pareça, Jango engavetou o processo, literalmente: colocou-o na gaveta e passou a chave. Pedi, então, ao meu representante na capital, o Ênio Soares, funcionário do Banco do Brasil e uma pessoa de fácil relacionamento, que descobrisse uma forma capaz de contornar o impasse. O presidente havia viajado – creio que para Roma –, e o deputado Ranieri Mazzilli, presidente da Câmara dos Deputados, ocupava a interinidade. Pois o Ênio conseguiu que o presidente Mazzilli assinasse o decreto de desapropriação das áreas para a sede do Centro de Pesquisas. Quando Jango voltou, o fato estava consumado: o Decreto já havia sido publicado no Diário Oficial. Ele não iria revogar; muito menos brigar com o Mazzilli.

Ainda que decretada a desapropriação, os proprietários recusaram-se a vender as terras. A luta foi parar na Justiça, envolvendo a imprensa. Foi um rolo danado. Acabei convencendo um dos donos a negociar comigo e comprei a primeira fazenda. Promovi um verdadeiro estardalhaço, mandei tirar fotografia do proprietário na porteira, entregando as chaves e recebendo o cheque na presença de autoridades, lideranças regionais e fazendeiros. Depois tudo se tornou mais fácil e, um a um, quase todos aceitaram a negociação. Só restou uma pessoa idosa, que morava numa casa antiga, muito boa, e que ameaçou só sair de lá morta. Não a contrariamos. Só tomamos posse da casa após a sua morte, ocorrida naturalmente, decorridos alguns meses. Esse foi o maior problema que tive que enfrentar.

Após a posse de toda a área adquirida para o Centro de Pesquisas, correspondente a 661 hectares, iniciamos a implantação da programação elaborada pelo grupo de trabalho antes mencionado,

visando tornar esse Centro o mais eficiente do mundo em pesquisas do cacau. Até o projeto arquitetônico da sede, para que ninguém colocasse defeito, foi encomendado a um profissional de renome sugerido por Paulo Alvim: Sérgio Bernardes.³

E como se montou a equipe técnica? Havia pessoal qualificado?

Contrariando o regulamento da OEA, consegui manter definitivamente Paulo Alvim no Brasil, sem sua transferência oficial. Enviei um telex, dizendo que não havia hipótese de ele ser liberado. A sua permanência definitiva na Ceplac foi aprovada posteriormente graças a um acordo formal entre o IICA e a Associação dos Chocolateiros Americanos que, inicialmente, fez doações para atender às despesas anuais com a remuneração de Alvim. Recrutei pessoalmente os primeiros agrônomos da equipe, enviando-os posteriormente ao exterior para que obtivessem o *Master*, que ainda não existia no Brasil. Orientava-os no sentido de que se preocupassem menos com a teoria, buscando conhecimentos capazes de resolver os problemas das lavouras de cacau no Brasil.

Foi um período em que realmente se fez pesquisa e experimentação. A equipe estava motivada, totalmente distanciada de qualquer influência política. Houve algumas tentativas, mas os que se deixaram contaminar ou demonstravam algum interesse político, participando de comícios, foram demitidos na hora. As avaliações se sucediam, trimestralmente, e advertia aos que não se situavam bem que o segundo aviso seria a demissão. Não existia traço de nepotismo entre os mais de dois mil funcionários. Trabalhava-se sob o maior rigor. Quando, voluntariamente, saí da Ceplac no início de 1969, as pesquisas mais importantes visando à recuperação da lavoura cacaueira já começavam a apresentar os primeiros resultados práticos. Por esse motivo, dei por concluída a minha contribuição à economia cacaueira, mas escolhendo o meu substituto, José Haroldo de Castro Vieira, também oriundo do Banco do Brasil, e que começou a trabalhar na Ceplac como simples escriturário. Dei-lhe oportunidades, e ele sempre correspondeu à altura.

3 Sérgio Wladimir Bernardes (1919-2002), arquiteto, trabalhou com Lucio Costa, Oscar Niemeyer e foi o autor de renomadas obras na arquitetura brasileira.

A introdução de novas técnicas constitui um dos fatores mais importantes nos projetos de desenvolvimento agrícola. O que se fez nesse período?

Na realidade, até então não se aplicava técnica alguma visando tornar as lavouras mais produtivas ou a renová-las, erradicando as pragas. Combater as endemias era tabu; segundo o senso comum, não dava certo. Fomos nós que as introduzimos. Nossas campanhas eram gratuitas, ensinando os métodos e os resultados que propiciavam. A Ceplac operava à base de amostragem. Para efeito de renovação da lavoura, plantávamos nesgas de terra e procedíamos às primeiras seleções – Alvim realizou esse trabalho. Antes não havia seleção de cacau; foi preciso pesquisar na Amazônia, identificar os melhores clones, com o objetivo de aprimorar a produtividade, assegurando a imunização.

Foi um processo lento?

Sem dúvida, pois se tratava de uma demonstração: plantávamos pequenas glebas e montávamos laboratórios a fim de avaliar os resultados. Em algumas fazendas, dávamos combate às pragas, mediante cuidados básicos, podando os pés de cacau, coisa que ninguém fazia. Assim, nosso trabalho abrangia levantamento do solo, adubação, seleção de muda, combate às endemias e, também, formação de pessoal. A mão de obra local era totalmente ignorante. Criei a Escola Média de Agricultura da Região Cacaueira (Emarc), na Estação Experimental na cidade de Uruçuca (BA), para a formação de técnicos de nível médio com vários níveis de formação, desde a especialização do trabalhador agrícola até o técnico. Posteriormente, abriram-se outras 4 ou 5 escolas na mesma região. Criei também, no Centro de Pesquisas do Cacau, uma Granja Modelo, visando à diversificação de culturas na região cacaueira.

Utilizando os recursos do Fundo de Ágios, atuávamos, ao sul do estado, como uma espécie de Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) regional, melhorando o sistema viário, abrindo inúmeras estradas e, na parte sanitária, instalando redes de esgotos nas cidades mais carentes. A certa altura, temendo que acabássemos distanciados dos objetivos originais, organizei um grupo de trabalho encarregado de redigir o texto de um decreto institucionalizando

a Ceplac como órgão técnico, exclusivamente dedicado à pesquisa e à experimentação. Pouco antes de morrer, Tosta Filho assinou o nosso relatório que, afinal, não foi levado à frente pelo meu sucessor, José Haroldo, que preferiu manter a Ceplac como estava. Resultado: após a sua saída da organização, esta rapidamente foi contaminada pela política que a levou à ineficiência em que se encontra até hoje, deixando a lavoura ao desamparo, com retrocesso na produção e na sua modernização. Meu sucessor alcançou a Amazônia, fundou uma Universidade, mas tornou a organização extensa e complexa demais.

Eu obedecia a um princípio: pesquisadores e técnicos não exercem função administrativa, dedicando tempo integral às suas atividades. O Centro de Pesquisas possuía um quadro de administradores, igualmente especializados. Assim, cada um na sua área, todos exerciam plenos poderes, embora nada se decidisse arbitrariamente – daí as inúmeras reuniões. Hoje consideram que fui ditatorial apenas porque não permitia que ninguém tirasse proveito. Sem dúvida, a disciplina era muito rígida, mas todos tinham um grande amor ao que faziam, do contrário não teria dado certo.

Naquela época, grande parte dos cacauicultores só tinham títulos de posse da terra. Fizemos um convênio com a Secretaria de Terras do Estado da Bahia e, de 1964 a 1968, fornecemos títulos definitivos de proprietários de fazendas a 2.500 cacauicultores.

E a questão do cooperativismo?

O cacau torna cada fazendeiro extremamente cioso, pouco inclinado a aceitar as normas associativas. Desde que não haja pragas, as lavouras produzem safras sucessivas durante até 100 anos. Dispensando técnicas avançadas, o homem se imagina cada vez mais independente. Por isso, cooperativa nunca deu muito certo por aquelas bandas. Fui obrigado a intervir nas que existiam. Incentivamos a criação de vários sindicatos de produtores rurais, construindo a Ceplac suas sedes, com as respectivas doações. Criamos, também por sugestão de Paulo Alvim, um Conselho Consultivo dos Produtores de Cacau, integrado por todos os presidentes dos sindicatos de cacau, visando fortalecer as lideranças regionais dessa economia agrícola.

As fazendas eram muito grandes?

O tamanho das fazendas variava muito. Com técnicas modernas, a lavoura poderia alcançar altos níveis de produtividade e empregar pessoal especializado. Infelizmente não era o costume. Sem espírito de grupo, perde-se em mecanização, em irrigação. Atualmente – a partir da década de 1990 –, com chegada da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e do Partido dos Trabalhadores (PT), o ambiente ficou terrível entre patrões e empregados. A “vassoura-de-bruxa” apareceu recentemente, o que, na minha época, não havia, pois tínhamos um sistema de proteção. É uma pena, mas a organização desapareceu, embora o Centro de Pesquisa ainda esteja lá: a sede, cuja construção iniciei, é bonita, impressiona. Valeu a experiência.

Política cambial e a saída da Ceplac

Após a reforma cambial de 1961, com a extinção do Fundo de Ágios, os recursos da Ceplac tornaram-se vinculados diretamente ao orçamento da União?

Clemente Mariani, baiano, foi ministro da Fazenda e presidente da comissão-executiva da Ceplac. Na sua gestão, foi extinto o Fundo dos Ágios, ocasião em que, por nossa proposta, e visando à continuidade dos trabalhos da Ceplac, foi aprovada, pelo Conselho da Sumoc, a criação de uma taxa de 15% sobre o valor das exportações do cacau, destinada ao custeio exclusivamente da programação da nossa entidade. Daí passaram a providir os recursos com que íamos tocando os programas do Centro de Pesquisas, a formação de técnicos, as obras de infraestrutura etc. Todavia, depois da Revolução, quando houve a crise internacional do cacau, o preço caiu a quase zero, e cogitou-se extinguir a taxa. Isso em uma reunião do Conselho da Sumoc no edifício Visconde de Itaboraí do Banco do Brasil, no Rio de Janeiro, da qual participaram o Diretor da Cacex, Aldo [Batista] Franco [da Silva Santos]; o ministro da Fazenda, Octavio Gouvêa de Bulhões; o ministro do Planejamento, Roberto Campos; e eu, como convidado. Informado do assunto, pedi para ser ouvido. Falei durante uma hora. Eles voltaram atrás e ainda concederam um

subsídio direto ao preço do cacau. Convenci até mesmo o Bulhões, que queria acabar com todos os subsídios. Pois os fiz criar um para o cacau, que posteriormente se estendeu ao arroz, se não me engano.

Por que nunca se estabeleceu um esquema que permitisse defender o preço?

A intervenção direta da Cacex na comercialização e na exportação de cacau se deu no governo que antecedeu Jânio Quadros, quando Tosta Filho era ainda diretor daquela Carteira. A Cacex acabou por monopolizar essas exportações. Depois, o Tosta saiu, e houve um movimento contrário a essa intervenção – diziam que teria dado prejuízo. Com base nos levantamentos que fizeram, alvitrou-se a possibilidade de se abrir um inquérito contra a antiga direção da Cacex.

Na ocasião, Arnaldo Taveira era o diretor da Cacex. Arnaldo Walter Blank era o seu gerente e me colocou a par do que estava ocorrendo, visando acusar os culpados pelos citados prejuízos. Na oportunidade, manifestei minha opinião de que era uma injustiça muito grande, e que eles estavam partindo de dados totalmente equivocados. Na verdade, ambos, Taveira e Blank, não entendiam do assunto e confiaram a mim a tarefa de redigir a resolução que o Conselho da Sumoc deveria votar, acabando com a intervenção direta na comercialização interna e na exportação do cacau, mesmo não sendo assunto de responsabilidade da Ceplac. Trabalhei um fim de semana inteiro, sábado e domingo, na elaboração de um estudo completo – por dever de ofício, tinha todas as informações na memória –, demonstrando de maneira cristalina, irrefutável, o saldo altamente positivo para o país, pelos ganhos em receitas cambiais, durante o período em que a Cacex fez aquelas intervenções diretas naquele mercado. Não se tratava apenas de lealdade para com o Tosta: era tudo verdade. E, na parte técnica, fundamentei o que eles queriam: o “dólar-cacau”.

Na segunda-feira, entreguei o texto datilografado ao Blank, que deu pulos de alegria, percebendo que ia faturar com o trabalho, que preservou totalmente, no particular, a gestão de Tosta Filho.

Mas constava que a administração do Tosta Filho não era muito transparente.

Porque o comércio exterior era algo muito dinâmico, que ninguém dominava, só ele mesmo, tanto internamente como no plano internacional.

Outra passagem curiosa deu-se ainda durante a campanha eleitoral de 1960, quando se pretendeu extinguir o confisco cambial. Havia um deputado baiano, [João Batista] Alves de Macedo – um bom amigo, excelente pessoa; viajamos para o exterior mais de uma vez, sempre em função de assuntos referentes ao cacau –, que tinha relações pessoais com Jânio Quadros, candidato à Presidência da República. E foi quem me pôs a par da ideia fixa do futuro presidente: acabar com o confisco cambial. E aproveitei uma viagem do Jânio ao interior da Bahia para fazer chegar às suas mãos, por meio do Alves de Macedo, um documento detalhado em que apontava os erros da política vigente, propondo mudanças graduais, até a extinção do Fundo dos Ágios – fazê-lo de uma penada seria uma temeridade. Do contrário, haveria uma desorganização completa dos preços.

Jânio leu e aceitou o gradualismo que eu propunha. Afirmou isso explicitamente em discursos pronunciados inicialmente em Ilhéus e em Salvador – este último eu assisti. Quando Clemente Mariani assumiu o Ministério da Fazenda, levou quase dois meses para convencê-lo a aprovar a Instrução 204 da Sumoc, que extinguiu bruscamente o confisco cambial, contrariando o pensamento inicial do presidente da República. Este tinha razão: aquela brusca extinção provocou automática elevação dos preços do petróleo importado, da gasolina, do papel para a imprensa e de vários outros itens importantes da economia, o que gerou muito descontentamento e oposição ao novo governo, particularmente no Congresso Nacional, em uma onda crescente, que acabou por levar Jânio Quadros a renunciar do cargo de presidente da República.

Durante sua gestão na Ceplac, sua administração foi contestada?

Nos primeiros anos de sua organização, até 1963, não. À medida que a organização crescia, inclusive em termos de prestígio, principalmente na Bahia, surgiram denúncias e acusações sobre minha atuação.

Por exemplo: o Conselho de Segurança Nacional investigou, confidencialmente, durante dois anos, as atividades desenvolvidas pela Ceplac. As conclusões foram enviadas por ofício assinado pelo então secretário-geral daquele Conselho, Arthur da Costa e Silva, ao ministro da Fazenda, na condição de presidente da Ceplac. O ofício enumerava tudo que investigaram – mesmo não encontrando nenhuma irregularidade –, mas informando que Carlos Brandão, secretário-geral da Ceplac, tinha excesso de poderes na organização, os quais deveriam ser diminuídos. Fiz um ofício ao ministro da Fazenda, informando-o de que todos os meus atos administrativos eram submetidos previamente à Comissão-Executiva da Ceplac, como órgão máximo da entidade, que os aprovava sem restrições. As reuniões dessa Comissão eram mensais, e todas as atas de suas decisões eram assinadas por todos os seus membros, inclusive pelo próprio ministro da Fazenda.

Outro episódio importante foi quando Carvalho Pinto era ministro da Fazenda. Ele tinha como programa extinguir as taxas de juros subsidiados à agricultura. A Ceplac, para incentivar os cacaucultores a iniciarem a renovação de suas lavouras com plantas mais produtivas, financiava diretamente pequenas áreas, como amostragem das novas técnicas, a juros subsidiados.

Na reunião do novo Colegiado, o ministro Carvalho Pinto fez constar da ata o seu voto proibindo a Ceplac de continuar com aqueles juros subsidiados. Todos os demais membros da Comissão acompanharam o seu voto. Apresentei argumentos fortes, sustentando a manutenção daqueles juros, acrescentando que as decisões do Colegiado eram soberanas. No entanto, informei verbalmente ao ministro e aos demais membros do Colegiado que, no interesse do êxito do programa de renovação da lavoura, não cumpriria aquela determinação. Poderiam me demitir do cargo. A solução, na hora, foi manter a decisão consignada em ata, e não fui demitido. E continuei concedendo os subsídios. É que o dinheiro de tal subsídio era da própria lavoura cacaueira, oriundo da taxa de contribuição cambial.

É importante frisar que as contas da Ceplac eram submetidas anualmente à aprovação do Tribunal de Contas da União (TCU).

Todas as minhas prestações de contas, nos doze anos em que dirigi a Ceplac, foram aprovadas por unanimidade pelo citado Tribunal.

As acusações à administração da Ceplac, no meu tempo, tiveram também cunho político. A Câmara dos Deputados constituiu, em 1966, uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para apurar irregularidades praticadas pela administração da Ceplac. Vários membros dessa Comissão se deslocaram para Ilhéus, Itabuna e Salvador, onde permaneceram por quase um mês. Imaginem a confusão! Ouviram todo mundo, formulando denúncias as mais variadas possíveis contra a Ceplac e contra a minha pessoa.

Como a sede da Ceplac era no Rio de Janeiro, o último convocado a depor na CPI fui eu, na qualidade de secretário-geral. A Comissão facultou-me tomar conhecimento prévio das denúncias formuladas antes de meu depoimento, que durou um dia e ocorreu onde é hoje a Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro, antiga Câmara dos Deputados. Destruí uma por uma todas as acusações e provei, de maneira irrefutável, a lisura e o acerto de nossa gestão. Conclusão: o relator da Comissão solicitou-me que elaborasse proposta para o seu relatório, o qual foi por ele subscrito e aprovado por unanimidade pelos demais membros da Comissão e, assim, publicado no Diário Oficial do Congresso Nacional.

Havia, também, forte oposição aos trabalhos da Ceplac, principalmente por parte de produtores de cacau que moravam em Salvador e no Rio de Janeiro. Estes convenceram o então presidente da Confederação Nacional da Agricultura, Iris Memberg, a liderar esse movimento de extinção da Ceplac e da taxa de contribuição cambial. Mobilizaram a imprensa do Rio de Janeiro, Salvador e Ilhéus, e apresentaram uma extensa proposta com aqueles objetivos, a ser apresentada para aprovação do Primeiro Congresso Nacional do Cacau, patrocinado pela citada Confederação, em reunião realizada em Itabuna (BA), sede regional da Ceplac.

Guerra é guerra. Preparei previamente, com auxílio de lideranças regionais, a defesa da Ceplac. Do Congresso, participaram as principais lideranças da região cacaueira. Comandei, pessoalmente, todo o trabalho de defesa da organização. Derrotamos, de forma

irrefutável, todas as teses da Confederação. O Congresso do Cacau foi um fracasso para eles.

Conduzi meus trabalhos na direção da Ceplac com um único e exclusivo objetivo: ter êxito na recuperação econômica-rural da lavoura cacaueteira, mas distante dos interesses de correntes políticas e partidárias locais. Isso exigiu muita firmeza de minha parte, e independência nas decisões com o citado objetivo. Os políticos, principalmente do Estado da Bahia, não olhavam com bons olhos o crescimento do prestígio da organização, que não lhes trazia, direta ou indiretamente, nenhum prestígio eleitoral. Luiz Viana Filho, então governador daquele Estado, foi o único que moveu ação, particularmente na imprensa, contra a Ceplac. Todas as suas acusações foram por mim defendidas com publicações, também na imprensa. Foram desagradáveis tais incidentes, principalmente para mim que o respeitava muito. Felizmente tais confrontos só ficaram na imprensa, sem afetar a continuidade dos trabalhos da Ceplac. Outras contestações à Ceplac foram de menor importância.

O senhor, embora ligado ao setor cacaueteiro, na condição de funcionário do Banco do Brasil, como viu a criação da Sumoc e do Banco Central?

A Sumoc antecedeu a minha entrada no Banco do Brasil, que se deu na época da extinção da Cexim e da criação da Cacex, para onde fui designado logo que tomei posse no banco. E o trabalho desenvolvido na Cacex não tinha muito a ver com a atividade bancária. Saí de lá para dirigir a Ceplac e, durante doze anos, antes de retornar ao setor financeiro, a economia cacaueteira me absorveu por completo, deixando-me alheio a tudo o mais. E, quando a Sumoc foi extinta, o Banco Central, que a substituiu, manteve o sistema de preenchimento dos seus quadros mediante requisição. Os primeiros concursos foram posteriores. Evidentemente, após isso, a continuidade da requisição de funcionários dos quadros do Banco do Brasil foi diminuindo, até ser proibida.

O senhor ainda estava na Ceplac quando foi convidado por Ernane Galvêas, presidente do Banco Central, para assumir a Gerência da Dívida Pública, a Gedip. Como foi esse contato?

Sem dúvida, minha história no Banco Central tem raízes no período em que fui secretário-geral da Ceplac. Foi nessa época que tive meu primeiro contato profissional com o Galvêas, que chefiava a assessoria bancária do Ministério da Fazenda, cujo titular era o Clemente Mariani. Ele me convocou para colaborar em um processo importante que estava sendo estudado e ficou muito impressionado com a maneira pela qual resolvi o problema, ditando um parecer, na hora. Chegou a propor que trabalhasse com ele na assessoria bancária, o que recusei, pois, a economia cacauieira me absorvia demais – quem Galvêas convidou, em face de minha recusa, foi João Paulo dos Reis Velloso, que mais tarde foi ministro do Planejamento.

Posteriormente, Galvêas foi convidado para ser diretor da Cacex. Sendo o cacau um produto de exportação, naturalmente o Colegiado da Ceplac era presidido pelo ministro da Fazenda, cabendo a vice-presidência ao diretor da Cacex. Nesse período, nossos contatos se multiplicaram: ele visitou a Ceplac oficialmente e o ajudei em alguns trabalhos de menor relevância, assim como colaborei com Benedito Fonseca Moreira, do então existente Conselho de Comércio Exterior. Nossa amizade já havia se estreitado, portanto, quando ele foi indicado para a presidência do Banco Central. No dia em que recebeu o convite, convidou-me para acompanhá-lo de carro até a sua casa e no percurso disse: “Vou levar você comigo para o Banco Central”.

O convite já era para a Gedip?

Não, para a Gerência de Mercado de Capitais. Ponderei que ainda estava muito assoberbado de trabalho, tentando estruturar a economia cacauieira, mas acabei confessando que o momento de sair talvez não estivesse distante. O tempo transcorreu, e Galvêas continuou insistindo.

Quando já estava perto de completar doze anos à frente da Ceplac, tendo suportado acusações de autoritarismo, comissões de inquérito, Conselho de Segurança, decidi que já era hora de cuidar da minha vida profissional. Os frutos do meu trabalho estavam amadurecendo, criando novas esperanças para o futuro do cacau. Assim, podia dar por encerrada a missão de que me incumbira. Quem sabe a solução não seria aceitar o convite para assumir outro órgão governamental? Era hora de seguir um sábio conselho que Tosta Filho me deu no início de minha carreira profissional: “Saiba deixar, no momento certo, os cargos que vier a exercer; não se prenda a eles”.

Por que a demora na decisão?

Porque já era voz corrente que eu iria deixar a Ceplac, e se desencadeou a luta pela indicação de quem iria me substituir. Afinal, a instituição crescera bastante, adquirira projeção nacional e influência política. Choveram candidatos: o comandante do III Exército, sediado no Nordeste, sugeriu um nome; a primeira dama, dona Iolanda Costa e Silva, fez a sua indicação.

Quando há mudança de governo, a luta por cargos é intensa. E houve pressões sobre o ministro da Fazenda?

Ah, sim, das mais variadas possíveis, e não foram poucas. Porque a nomeação do secretário-geral dependia do ministro da Fazenda, na qualidade de presidente do Colegiado. Se, em 1964, doutor Octavio Gouvêa de Bulhões, então ministro da Fazenda, quisesse, poderia ter me substituído logo: no Ministério da Fazenda havia um documento assinado por mim, sem data, com o meu pedido de demissão. Mas, como não era político e desenvolvia um bom trabalho, ele foi me segurando. Consumi praticamente um ano driblando as pressões políticas, não por amor ao cargo, mas porque queria garantir a continuidade administrativa. Graças ao meu profissionalismo, granjeara o respeito de todos. Foi isso que me permitiu algo inédito: atravessar mais de uma década à frente de um órgão de tamanha expressão.

E não deve ter sido fácil manter o controle executivo sobre a Ceplac com a instabilidade que caracterizou o período de transição de 1964.

Mas posso afirmar que sempre tive independência. Jamais houve interferência em toda a minha administração. Agia corretamente, fazendo um trabalho de base, sem pretender estar a todo o momento na imprensa. Aos poucos, os resultados começaram a aparecer e fui adquirindo visibilidade. Mas trabalhava como um mouro!

E assim fui aguentando por mais cinco anos. Afinal, em 1968, conversando com o então ministro da Fazenda [Antônio] Delfim Netto, disse-lhe que sairia de bom grado se o meu sucessor fosse o José Haroldo de Castro Vieira. Era o homem que dirigira a parte administrativa da Ceplac durante todo o tempo em que estive na Bahia, e eu o convocara para trabalhar comigo no Rio para prepará-lo para substituir-me. E sugeri ao ministro: “Nesse período, dedicarei meu tempo à elaboração de um relatório sobre todo o meu período de gestão na Ceplac, enquanto Haroldo assume interinamente o meu cargo. Quando passar essa onda de pressões políticas para indicar o meu substituto, peço exoneração da Ceplac e ele continua na função”. Combinei isto com o ministro Delfim. Foi o que ocorreu: Haroldo me substituiu durante 3 ou 4 meses, sendo então nomeado em caráter de interinidade mediante uma portaria formal do ministro. Saí da Ceplac, mas só três anos depois é que o Haroldo foi efetivado como secretário-geral, permanecendo no cargo por mais treze anos – dezesseis anos no total, mais tempo do que eu.

Nesse período, a Ceplac continuou crescendo. O Brasil, de quarto ou quinto produtor mundial de cacau, quando iniciei minha gestão, tornou-se o primeiro no *ranking*, com uma produção em torno de 450 mil toneladas! Logo que Geisel assumiu a Presidência da República, foi visitar a Ceplac e deu uma entrevista dizendo que, se dispusesse de uma dúzia de organizações similares àquela, conseguiria mudar o país. Mas, com a saída do Haroldo, a política tomou conta da administração. Foi um desastre total! A Ceplac, depois de absorvida pelo Ministério da Agricultura, nunca mais foi a mesma. Entrou

política na sua administração; perdeu totalmente a eficácia. Deixou que a doença “vassoura-de-bruxa” se alastrasse na lavoura cacaueteira, com prejuízos até hoje incalculáveis. Seu futuro é melancólico, infelizmente.

Ao deixar a Ceplac, elaborei um relatório que foi enviado ao ministro da Fazenda por meio de ofício datado de 11 de fevereiro de 1969. Esse relatório foi amplamente divulgado na época e, às folhas 9 a 11, enumerei as quinze principais diretrizes que orientavam minha atuação nos doze anos que dirigi a Ceplac. Ainda guardo alguns de seus exemplares. Até então, a Ceplac era uma grande e eficiente organização. Vale a pena ler esse relatório.

Bom, definida a minha sucessão, tive condições de ir ao [Ernane] Galvêas, presidente do Banco Central em 1968, e declarar que chegara a hora. Só que, àquela altura dos acontecimentos, a Gerência de Mercado de Capitais estava relativamente organizada, e ele declarou que me daria outro posto, num órgão que permanecia na estaca zero: a Gedip. Ainda ponderei: “Mas esse não é um cargo para amigo, e sim para inimigo. Além do mais, nunca vi um título, nem sei o que é Dívida Pública!”. Ele não me deu ouvidos: “É preciso organizar tudo lá, e sei que você é capaz de fazer um bom trabalho”.

Resultado: durante dois meses permaneci ao lado de Celso Lima e Silva, titular do cargo, para me inteirar do assunto. Quando, afinal, formalizei meu desligamento da Ceplac, promoveram uma grande festa de despedida. E assumi a Gedip – um presente de grego, pensei, mas também um estimulante desafio profissional.

Capítulo 2

A Criação do Mercado Aberto

A estrutura da Gerência da Dívida Pública

Em que situação se encontrava a Gedip quando o senhor tomou posse no cargo no início de 1969?

Era uma gerência sem prestígio. Sucessora das atribuições da extinta Caixa de Amortização Bancária, do Ministério da Fazenda, que desde o século passado administrava a Dívida Pública Mobiliária do Tesouro Nacional. Quando tomei posse no cargo de gerente, estava sendo iniciado o processo, de acordo com o Decreto-Lei 263, de 1967, de resgate, pelo valor histórico, dos Títulos do Tesouro Nacional em poder do público, emitidos desde a época do Império até os do período da Segunda Grande Guerra Mundial. Em 1970, esse resgate foi concluído. Para se ter ideia do volume físico de títulos, lembro-me de que, literalmente, enchemos todas as caixas-fortes das agências centrais do Banco do Brasil nas principais capitais dos Estados. Cabia à Gedip receber esses títulos resgatados pelo Banco do Brasil, conferir os pagamentos feitos e mandar incinerá-los. O volume era tal que ocupava um enorme salão, usado só para conferências. Era um trabalho que poderia levar anos, mesmo com um grande número de funcionários destacados para esse serviço. As diferenças de valores apurados nessas conferências eram mínimas, menores que os custos para apurá-los. Diante de uma grande amostragem nesse sentido, elaborei um detalhado e formal estudo, no qual destaquei que o trabalho feito pelo Banco do Brasil tinha “fé pública” e que o aceitava como correto. Após essa decisão, vários caminhões de títulos resgatados foram incinerados pelos fornos da Gerência do Meio Circulante do Banco Central, obedecendo a todas as formalidades documentais que tais incinerações exigiam, para evitar fraudes.

Foi o passo inicial para fortalecer, junto ao mercado, o conceito do crédito público uma vez que, a partir de 1965, foi dado início à colocação das Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional (ORTNs), em substituição à dívida velha.

A tradição do Brasil, até então, era de descaso para com a preservação daquele conceito. O exemplo maior era o da dívida antiga, sendo resgatada pelo valor histórico. O mercado, por isso, não tinha interesse em investir em ORTNs.

Como praticamente não apareceram subscritores, os papéis foram vendidos compulsoriamente, desde 1965, ao Fundo de Indenização Trabalhista e como parte do compulsório dos bancos sobre depósitos à vista, que é recolhido no Banco Central. Quando assumi, um grande volume desses títulos estava prestes a vencer. Para resgatá-los seria preciso emitir papel-moeda em quantidade. Íamos produzir um *deficit* acima do desejado. Foi esse o quadro que encontrei. Cheguei a elaborar um documento, que encaminhei ao ministro da Fazenda, mostrando que, em face da inexistência de mercado, apenas especuladores compravam os títulos.

O que se fez? No ano anterior à minha gestão, 1968, a fim de assegurar o giro da dívida, ou seja, a colocação de novas ORTNs em substituição às que se venciam e para cobrir o *deficit* fiscal, lançou-se mão de um artifício. O então gerente da Gedip, Sérgio Ribeiro, obteve autorização do ministro da Fazenda, Octavio Gouvêa de Bulhões, para que, à medida que fossem vencendo os títulos do Tesouro Nacional com prazo de um ano, descreditados e sem qualquer liquidez, fossem sendo colocados a um prazo de vencimento de 15 a 20 dias, sendo a operação garantida pelo próprio Banco Central. Essa foi a única forma de a Gedip conseguir colocar, inclusive após minha posse no cargo de gerente, o volume de títulos necessário, sem agravar o *deficit* público.

E a equipe sob seu comando não tinha experiência?

A equipe que me assessorava era antiga e contava com bons profissionais, porém sem autoridade e estímulo para implementar o que quer que fosse. Um quadro de funcionários numeroso e com muita gente ociosa que não tinha o muito que fazer, então, ficavam se esbarrando uns nos outros. Na Gedip, quem tinha alguma ambição pedia transferência da Gerência; só permaneciam os que não encontravam outro lugar.

Mas, como sempre fui uma pessoa de certa coragem, jamais tive medo de encarar responsabilidades – desde que tivesse segurança, evidentemente –, procurava transmitir confiança aos meus auxiliares na Gedip. Quem manda não deve fazer – essa é a minha opinião. Meu êxito na vida profissional sempre se deveu ao fato de assumir responsabilidade total como dirigente, cercando-me sempre de pessoal competente. Minha característica profissional é saber dirigir e assumir responsabilidades. E assim passei a me encarregar dos contatos externos para organizar o mercado, enquanto internamente exercia o mando e os funcionários operavam as manivelas. Então, sabia de tudo, mantinha o controle sobre tudo, mas não operava: sequer chegava perto de telefone com esse objetivo. Não daria certo se misturasse as funções, eu acabaria envolvido. Então, tratava tão somente de dirigir.

A quem a Gedip era subordinada na estrutura do Banco Central?

Quando da sua criação, e durante certo tempo, estive subordinada ao Germano de Brito Lyra, diretor da Área Bancária, que cuidava do redesconto e do compulsório. Levei quase um ano batalhando, tentando organizar a Gerência, passando manhãs sucessivas no gabinete dele, sem obter avanços – ele não acreditava muito no êxito desse novo instrumento de política monetária, pois só pensava nos bancos que estavam em dificuldade e no que seria melhor: incorporá-los ou vendê-los. Um dia, fui ao Galvêas e disse que não aguentava mais. Por essa razão, e para criar condições para o meu trabalho, a Gedip passou a ser, única e diretamente, subordinada ao presidente do Banco. Daí em diante, alcei voo.

Um mercado em formação

No processo de implantação do mercado aberto, o senhor contou com alguma assessoria externa?

Logo que assumi a gerência, encontrava-se no Brasil, há cerca de três meses, um dos vice-presidentes do *Federal Reserve Bank* (Fed), *mister* Marshall, elaborando um estudo para implantar o mercado aberto em nosso país. Eu o recebi e fui bastante franco, dizendo que leria atentamente o seu relatório, como um documento de consulta. Ele queria indicar imediatamente as instituições financeiras *dealers* do Banco Central, tal qual no sistema norte-americano, mas sugeri, muito amavelmente, que esquecesse a ideia, pois, enquanto o mercado não se organizasse, nada seria implementado.

O que caracterizava a atuação de um dealer?

Os *dealers* são instituições financeiras que intermedeiam, com exclusividade, as operações de compra e venda de títulos do Tesouro Nacional, realizados pela Gedip, para fins de política monetária. Suponhamos que a arrecadação de tributos contribuísse para baixar demais o nível das reservas bancárias, enxugando a liquidez. Nesse caso, a Gedip escolhia um e outro *dealer*, aleatoriamente, e os autorizava a comprar títulos e repassá-los à Gedip, o que me permitia injetar recursos e regularizar a liquidez bancária e da economia. Quando as reservas eram em demasia, acontecia o mesmo; apenas a autorização se convertia em comando de venda de títulos da carteira da Gedip, enxugando reservas bancárias e evitando a expansão do crédito. Essas alternativas operacionais, simples, mas difíceis de dosar, nos permitiam evitar recessão por falta de crédito, ou inflação, por excesso.

Evidentemente, a questão da ética em tais operações era o mais importante – a palavra de um *dealer* não podia ser mudada. Tudo se fazia oralmente, por telefone, e não honrar a palavra dada a um cliente podia significar o descredenciamento da instituição financeira para atuar como *dealer*. Um operador que fechasse um negócio com o Banco Central, ou com quem quer que fosse, e não honrasse a

palavra dada, era alijado desse mercado, porque o fato acabaria caindo em domínio público. E, se uma instituição financeira deixasse de ser *dealer*, quebrava. Quem transgredisse a ética, tentasse especular, estaria liquidado. Essa regra, *impus*: a ética era fundamental.

Nos Estados Unidos, também não há nada por escrito: a confiança é pessoal. É a única forma possível. Hoje – década de 1990 – a atividade dos *dealers* está regulamentada, só falta dar carta patente. Pergunto: “Será que enlouqueceram?”. Como podem regular os negócios de um parceiro informal que só se mantém nessa condição enquanto demonstra uma *performance* à altura?

E que critérios pesavam na escolha de um dealer?

Eu os selecionava considerando não só o desempenho que haviam demonstrado, até então, no mercado aberto, mas também levava em conta que seriam uma extensão da Gedip no mercado. E só comunicava a nova função aos principais dirigentes, exigindo sigilo. Tratava-se de um privilégio a ser mantido em troca de bom desempenho e discrição, e o rompimento de quaisquer dessas condições não seria tolerado. Por outro lado, a lista das instituições escolhidas ficava guardada no meu cofre pessoal – a diretoria era apenas informada dos nomes.

Há um documento reservado que produzi em de 9 de maio de 1973 intitulado *O dealer do Banco Central do Brasil nas operações de mercado: conceitos e alguns princípios para a sua avaliação*. Nele, discorri sobre os investimentos que deveriam ser mantidos em carteira – ORTNs, na época –, os leilões do Banco Central, a negociação direta, o desempenho da instituição obviamente monitorado etc. Eu não pretendia fazer o texto circular, senão informalmente, mas afinal acabou tornando-se conhecido como o ABC do *dealer*.

Mas, na época da minha conversa com o representante do Fed, logo que tomei posse na Gedip, disse que ainda não era o momento de escolher os *dealers*. A Gedip dava os seus primeiros passos e não havia demanda, os títulos careciam de liquidez. A operação mais comum era a de recompra, pelo valor cambial. Essas operações eram realizadas por meio de três corretoras existentes no Rio, cuja infraestrutura

limitava-se a um rapaz que atendia ao telefone, acertava a venda, emitia a ORTN e mandava entregar ao adquirente – naquele tempo, os títulos eram físicos. Expliquei-lhe isso, assegurando que usaria o seu trabalho como documento de consulta. Ele compreendeu, embora denotando certa frustração – quatro anos antes, outro vice-presidente do Fed viera ao Brasil e redigira um calhamaço que não saíra do papel.

O Fed não manteve algum tipo de acompanhamento?

Não. O vice-presidente do Fed deixou um documento em que sugeria como o mercado aberto deveria operar, tal como o sistema norte-americano, e foi embora. Nunca mais voltou! Posteriormente, tivemos contato, porém fui eu que viajei aos Estados Unidos.

Tive o trabalho de estudar o sistema norte-americano, queria entender o objetivo e o funcionamento do que se pretendia montar, pois cabia a mim chefiar a equipe de implantação. Com que tipo de assessoria poderia contar se não conhecesse os mecanismos do mercado? Que valor daria às contribuições que eventualmente recebesse? A especulação com as ORTNs com cláusula cambial seria a primeira coisa a extinguir, incentivando as instituições a comprar, mesmo de um dia para o outro – volto a frisar que o Banco Central assumia o resgate, garantindo a liquidez das operações. Assegurei ao Galvêas que iniciaria a minha gestão na Gedip aprimorando o sistema de compra e venda de ORTNs *pro rata* que ali encontrei e ampliando o número de instituições financeiras – até então, havia somente três – que realizavam tais operações. Em fins de 1969, já eram mais de vinte.

E houve receptividade?

Sim. Um dos primeiros que fizeram contato comigo foi o Jorge Paulo Lemann, diretor empregado da Corretora Libra, no Rio de Janeiro, cujo controlador era um padre. Muito jovem – eu próprio ainda não completara 40 anos –, inteligente e entusiasmado decidiu, em 1969, ter sua própria instituição. Como o investimento não seria tão vultoso, sugeri que ele comprasse uma corretora e iniciasse as suas próprias operações. De fato, Lemann saiu à cata de sócios – não tinha capital

suficiente – e conseguiu arrebanhar cinco capitalistas interessados no negócio, criando uma instituição extraordinariamente dinâmica, que acabou se transformando em *dealer*. Guardo nos meus arquivos pessoais dois bilhetes que ele me enviou, dizendo: “Devo a você tudo o que tenho. Você foi a alavanca”. E seguia por aí. Realmente, do ponto de vista do Banco Central, os *dealers* eram parceiros e isso lhes conferia um imenso prestígio.

E as grandes instituições financeiras, como se comportaram?

Após ter obtido sucesso na política de atrair as corretoras, inclusive muitas de pequeno porte, dei início à aproximação com os grandes bancos. Fui à Cidade de Deus, sede do Bradesco. Conhecia dois diretores da instituição, o Sanches e um irmão do Amador Aguiar. Durante o almoço, tentei convencê-los da importância do novo mercado, frisando que sua participação seria fundamental, e de que não teriam dificuldade para colocar os papéis junto à clientela que possuíam, dadas as garantias do Banco Central e do Tesouro. À saída, por mero acaso, cruzamos com o Amador Aguiar, a quem não conhecia pessoalmente. Fomos apresentados. Surpreso, ele perguntou o que era dívida pública. Encadeamos, então, uma conversa que durou cerca de uma hora, na qual insisti que não havia negócio melhor. Pois bem, na tarde do dia seguinte, recebemos no Rio de Janeiro a visita de um funcionário do Bradesco que nos apresentou, já pronto, todo o esquema do Bradesco para a compra e venda de títulos, ORTNs etc.

Também fiz contato com empresas multinacionais e cheguei a entregar cartas assinadas por mim garantindo, pelo Banco Central, liquidez às ORTNs a qualquer momento.

De início, tudo correu bem. Não existia um mercado de reservas bancárias – até fins de 1970, o mercado não o conhecia e não sabia da sua importância. As compras e vendas eram feitas, até mesmo com a Gedip, mediante liquidação com cheques a compensar. O Banco do Brasil era o caixa do Banco Central e dos bancos comerciais que nele mantinham, com exclusividade, suas contas de depósitos à vista, a débito ou crédito, nas quais eram lançados os resultados da compensação de cheques e outros papéis, bem como o de suprimento

de papel-moeda à economia nacional. Na época, o Banco do Brasil era a maior autoridade monetária do país e o único responsável pela emissão e resgate das ORTNs. Mais tarde, essas atribuições de emissão e resgate de ORTNs passaram para a Gedip.

E qual era a dinâmica do mercado?

Como exigência do próprio mercado em formação, visando criar uma garantia real de liquidez, as operações eram de curtíssimo prazo: o prazo médio dos títulos existentes no mercado era de 20 dias, no máximo, 30 dias, implicando um giro rápido dessas operações. De início, as ORTNs podiam ser nominativas, o que tornava difícil a negociação. Por isso, as Letras do Tesouro Nacional (LTNs) já seriam lançadas, mais tarde, exclusivamente como títulos ao portador. Como todos os negócios envolvendo títulos realizavam-se mediante a entrega física dos papéis, os problemas se multiplicariam. Uma vez que não havia computador – a máquina mais eficiente do Banco Central era uma L2000, um arremedo de computador – o transporte dos títulos, do vendedor até o comprador, era feito por *office boys*. Os valores eram muito altos, e havia um grande risco de perda ou extravio. Com o crescimento do mercado, passei a me preocupar com a custódia daquele enorme volume de papéis.

Quem era responsável pelo transporte dos títulos?

Ninguém queria assumir a responsabilidade. Na tentativa de evitar tais ocorrências, decidi criar, na própria Gedip, o primeiro serviço de custódia específico para títulos do Tesouro Nacional. Era um processo rudimentar: cada instituição possuía um escaninho para colocar o seu título que, se negociado, era transferido para outro escaninho com a respectiva documentação. O movimento foi tamanho, atingiu picos tão altos, que acabou provocando enfarte em funcionário. Mas consegui atingir o meu objetivo para o ano de 1969, que era fazer o giro da dívida pública e não aumentar o *deficit* do Tesouro Nacional, já bastante expressivo. Em novembro, a situação estava definida: “vamos cobrir o resgate”.

E o que isso representava em termos de recursos?

Essa pergunta se refere ao resgate da dívida mobiliária do Tesouro Nacional, representada por títulos emitidos desde a época do Império até o período da Segunda Grande Guerra Mundial e não aos títulos descritos no item anterior, as ORTNs, cuja emissão passou a ocorrer a partir de 1965. O resgate da dívida antiga do Tesouro Nacional autorizado pelo Decreto-Lei 263, de 1967, foi feito com pagamento à vista pelo Banco do Brasil a débito do Tesouro Nacional. O total despendido por esse resgate foi relativamente pequeno, uma vez que não foi autorizada a aplicação da correção cambial pela variação da cotação da libra esterlina, mesmo para títulos a ela sujeitos.

Quem possuía esses títulos?

Pessoas físicas. Vou dar um exemplo: um tio meu herdou de sua mãe um dinheirão antes da década de 1930, mas em títulos do Tesouro Nacional sem prazo de vencimento e, pior, inalienáveis. Meu tio nunca pôde resgatá-los. Convertidos, de acordo com o Decreto-Lei 263, em ORTNs, verificou-se que valiam uma ninharia. Ainda estão custodiados no Banco do Brasil, no Rio de Janeiro, já que são inalienáveis e não têm prazo de vencimento. O que fazer?

Outro exemplo que entrou para a história foi o de um português que, no início do século, legou a um dos filhos casas em Botafogo e Copacabana, além de quase 30 terrenos e, para o outro, deixou títulos do Tesouro Nacional capazes de lhe propiciar um belo rendimento. Com o tempo, os títulos foram perdendo rentabilidade e liquidez. Alguns foram vendidos depois da guerra, mas por um valor ínfimo. O herdeiro desses títulos esteve em meu gabinete, em 1969, quando efetuou os respectivos resgates, de acordo com o citado decreto-lei. A importância então recebida não dava para comprar um terreno, enquanto o seu irmão estava milionário. Isso dá bem a medida do que foi essa grande moratória: um tremendo calote.

E alguns desses títulos foram preservados?

Uma boa quantidade desses títulos da dívida do Tesouro, então resgatados, foram guardados no Banco Central, dada a sua beleza gráfica, mas também para efeito de exemplo histórico de como não se deve administrar a dívida pública. Muitos desses títulos ainda emolduram paredes do Banco Central. Quando dos respectivos resgates, emitimos comunicados para todo o país com o aviso de resgate e foi um sucesso! Para se ter ideia, as caixas-fortes do Banco do Brasil em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Belo Horizonte ficaram abarrotadas de títulos, que eram transportados em carros-fortes para o depósito da Praça Pio X, no Rio de Janeiro, nas dependências da Gedip. Um volume enorme! A Gedip, recebendo-os, passou a conferir os cálculos de resgate feitos pelas agências do Banco do Brasil – eram cerca de 30 funcionários e estimei que tal conferência duraria alguns anos. Então, de posse de uma calculadora, fiz uma amostragem, provando que a diferença apurada em tal conferência era tão insignificante que não compensava aquele dispêndio de tempo e energia. Atribuí à Gerência do Meio Circulante, que tem incineradores para o papel-moeda retirado de circulação, a tarefa de incinerar tais títulos – muitos caminhões – com os mesmos rigores de segurança adotados para o nosso dinheiro.

Saneada a dívida em poder do público e sem os antigos títulos em circulação, pude me empenhar, de fato, na construção do novo mercado. Já me sentia relativamente bem enfronhado nas questões do mercado aberto e, “seguro na sela”, imaginava que o cavalo não me derrubaria mais. Comecei então, já no início de 1970, a me preocupar com a política monetária.

Mas existia ainda outro tipo de dívida a ser saneada. Melhor explicando: as LTNs criadas em janeiro de 1970, com fins de política monetária, diferiam das LTNs emitidas até 1968 e subscritas integralmente pelo Banco Central quando este financiava os *deficit* do Tesouro Nacional com emissão de papel-moeda, como autorizava o parágrafo 2º do art. 49 da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964. A partir de 1969, não mais foram emitidas LTNs com este último fim, e as que estavam na carteira do Banco Central, em decorrência de financiamentos de

deficit ocorridos em exercícios anteriores, autorizei os respectivos resgates em 1970, com o produto da colocação de ORTNs acima das necessidades de caixa do Tesouro Nacional.

Até 1968, parte dos depósitos compulsórios sobre o crescimento dos depósitos à vista dos bancos no Banco Central eram efetuados em títulos do Tesouro Nacional para ajudar a financiar o *deficit* público. A partir de 1970, acabei também com tal procedimento porque diminuía a eficiência daquele instrumento de política ao recolher, compulsoriamente, recursos de um lado e injetá-los no Tesouro Nacional do outro.

A operacionalização do sistema

O sistema financeiro estava aparelhado para operar as mudanças que se objetivava introduzir?

Estava frente a frente com uma dura realidade: não havia sala de operações nem sistema telefônico e, parece mentira, ninguém sabia sequer calcular taxa de juros! A situação era absolutamente precária.

Convicto de que, permanecendo esse quadro, o mercado não teria a mínima chance de evoluir, propus ao presidente do Banco Central informatizar os controles das operações de compra e venda de títulos do Tesouro Nacional. O Banco Central possuía um centro de computação num prédio da Avenida Rio Branco. Mas, tendo em vista os *softwares* disponíveis naquela época, seus técnicos se limitavam a processar questões administrativas e, em princípio, sentiram-se incapazes de assumir novas responsabilidades. Também não havia verba. Em suma, um impasse aparentemente intransponível.

Diante disso, adotei uma atitude arrojada: convoquei a IBM, a Unisys – hoje Burroughs – e outras 3 ou 4 empresas menores que atuavam no mercado de *hardware* e lhes dei ciência de que queria introduzir um sistema informatizado de liquidação e custódia de títulos do Tesouro Nacional, complementando a criação da primeira sala de operações organizada no Brasil dedicada exclusivamente à compra e venda, por telefone, de títulos do Tesouro Nacional de instituições financeiras

em todo o país. Para tornar realidade tal sistema informatizado, teria que contornar a falta de recursos da Gedip para isso. Não poderia, também, assinar o contrato para desenvolver tal sistema. O máximo que poderia fazer era dar unidades do prédio do Banco Central para sua localização. Ainda mais, caberia à empresa que desenvolvesse tal sistema o treinamento de dois funcionários que operavam a L2000 para ajudar a desenvolver a programação de computador para o novo sistema. Ficaria ainda a seu cargo a importação de computadores, terminais, *no break* etc. – na época, era tudo importado pela empresa respectiva.

O representante da IBM recusou: sem contrato, não moveria um dedo; mas o da Unisys aceitou a empreitada. Os computadores da Unisys e demais equipamentos chegaram em 1971, e os funcionários receberam treinamento. Tornei a me dirigir à Companhia Telefônica Brasileira (CTB) para solicitar a instalação de terminais em todos os *dealers* da Gedip. Não podia me sujeitar a quedas do sistema caso uma britadeira destruísse um cabo qualquer. Expliquei a situação ao presidente da CTB, que acabou providenciando a montagem de uma central para a instalação de linhas confiáveis. Os testes se realizariam no final de 1969, funcionando maravilhosamente.

Para se ter ideia da precariedade do sistema telefônico brasileiro de então, é bom lembrar que o primeiro código de Discagem Direta à Distância (DDD) do país foi inaugurado em 1971, entre Rio de Janeiro e Porto Alegre.

Já no início de 1970, conseguimos organizar a primeira sala de operações no Rio de Janeiro, dotada de um sistema telefônico direto entre a Gedip e seus *dealers*.

Com isso já se haviam estabelecido as condições para a oficialização do mercado aberto e a instalação da primeira sala de operações com esse fim no Brasil?

Quando o mercado já havia dado os seus primeiros passos, dispondo de um volume razoável de ORTNs mediante custódia e uma série de informações que se tornaram necessárias para o acompanhamento da Gedip, comecei os estudos para o lançamento das LTNs. Mas o mercado ainda não sabia calcular juros! O que fiz? Montei, em

1969 e 1970, tabelas, fixando o preço de compra e de venda da ORTN com prazo de um dia, quinze dias etc., e as distribuíamos para as instituições financeiras, todas noviças nesse novo mercado. Funcionou, garantindo um bom *spread* na sua negociação, sem risco algum. Foi um sucesso!

Em dezembro de 1969, concluí, pelo sucesso que obtive na organização do mercado de ORTNs, que estava na hora de criar um título próprio para o início da implantação do mercado aberto no Brasil. Eu mesmo redigi o decreto-lei com este último objetivo, que tomou o número 1.079 e foi publicado no Diário Oficial da União de 29 de janeiro de 1970. O edital de oferta de LTNs ao mercado foi aprovado em 13 de agosto de 1970 e, quatro dias depois, a Gedip iniciou a colocação de LTNs no mercado – nasceu, assim, o mercado aberto brasileiro.

Os bancos já dispunham de sistemas informatizados?

Não! Ninguém tinha absolutamente nada. Minha proposta era que os bancos pagassem o custo de instalação do projeto, inclusive a equipe que operaria os equipamentos, deixando a administração por conta do Banco Central. Afinal, elaborou-se um convênio entre a Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro (Andima),⁴ o Banco Central e os bancos envolvidos, acertando-se que o preço do *input* proveria o sistema.

Esse convênio só foi assinado por mim uma semana antes da minha saída da Gedip, durante uma solenidade realizada em um restaurante situado no Edifício Avenida Central, no Rio de Janeiro, estando presentes o presidente do Banco Central; o presidente do Bradesco, Amador Aguiar; e todos os grandes banqueiros. Coube à Andima a responsabilidade de receber dos bancos e ressarcir à Burroughs todo o custo do desenvolvimento do projeto e também dos computadores, terminais e das reformas do prédio. O Banco Central passou a administrar o Sistema Especial de Liquidação e Custódia (Selic), que nascia naquele momento. Mais tarde, em 1984, quando eu era presidente da Andima, o convênio foi revisto, mas o processo ainda

⁴ A Andima passou a chamar-se Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) em 21 de outubro de 2009.

prevalece até hoje. Na ocasião, tratou-se de um avanço inédito. O que introduzimos não existia em lugar nenhum do mundo. Mesmo considerando que, de início, não operávamos a liquidação financeira o que, do ponto de vista da programação seria meio complicado na época. Mas a simples custódia já resolvia todos os problemas de segurança.

Para os que se interessarem por detalhes sobre a organização do mercado aberto e seus objetivos como instrumento de política monetária, sugiro consultar o *Relatório da Gedip* de 1972, por mim elaborado, e que foi posteriormente reproduzido, na íntegra, em livro da Andima, publicado no Rio de Janeiro em 1985, como parte da *Coleção Mercado Aberto*, que contém vários outros trabalhos de minha autoria relacionados com o assunto.

Registrou-se algum caso de desaparecimento, perda ou roubo que chamasse a atenção?

Os riscos que as instituições financeiras corriam eram enormes antes da criação do Selic. Estas concentravam seus investimentos em ORTNs, representadas por um único certificado, vendido ou financiado parceladamente no mercado. Um belo dia, fui procurado por um ex-funcionário da Gedip, Cesar Manoel de Souza, que trabalhava na Multiplic, com o relato de um fato muito desagradável. O certificado representativo de todas as vendas de ORTNs da instituição naquele dia havia desaparecido dentro da Multiplic. Sumira, literalmente. Foi embora para o lixo junto com os demais papéis. Representava o capital da instituição, o que significava que ela estava quebrada.

Resolvi impedir que isso acontecesse porque a Multiplic trabalhava muito bem. A providência imediata foi evitar que a notícia vazasse. Depois, coloquei-a como *pré-dealer* para que, ao começarem a operar nessa condição, tivesse mais perspectivas operacionais e mais confiança do mercado. Concomitantemente, orientei-o para que entrasse com um processo formal de recuperação do título. O pessoal jurídico da Gedip orientou-os sobre como agir, de acordo com a lei: podia demorar de 5 a 10 anos, mas dava para recuperar. O título nunca mais apareceu, sumiu mesmo.

Jamais foi descontado?

Não. O processo correu e, dez anos depois, quando passei à presidência do Banco Central, cumpridos todos os prazos legais, comprovou-se que ninguém recebera o valor do título. Então autorizei o pagamento e tudo acabou sendo recuperado – correção monetária e juros do período.

E houve outro caso com ORTN de uma entidade sem fins lucrativos, que também se perdeu. Essa entrou com processo idêntico ao da Multiplic e acabou recebendo o respectivo valor do Tesouro Nacional. Foram esses os dois casos que chegaram ao meu conhecimento.

As transferências físicas também ocorriam entre praças?

Não. Com a transformação do Rio de Janeiro em centro financeiro e a centralização do caixa dos bancos, todas as operações envolvendo títulos fluíam na mesma e única direção, naquela época.

O senhor também enviou pessoal para fazer formação no exterior?

João Ary de Lima Barros, funcionário graduado da Gedip, havia feito um curso de mercado de capitais nos Estados Unidos com duração de um ano, antes da minha posse naquela gerência. César Manoel de Sousa, que mais tarde se tornaria presidente da Andima e dono da corretora Open, também trabalhou comigo na chefia do Departamento Técnico e foi enviado por mim para fazer o *Master* em Economia nos Estados Unidos, seguido de um estágio no Fed. Quis converter essas iniciativas em um programa maior, mas esbarrei na resistência do próprio Banco Central, já que minha responsabilidade maior, naquele momento, era organizar a dívida mobiliária do Tesouro Nacional e o mercado aberto. Como no passado, meu aperfeiçoamento na época foi consequência da responsabilidade de organizar e dirigir, sabendo os objetivos a alcançar. O que são pré-requisitos para o sucesso.

A centralização do Caixa

Na reorganização do sistema financeiro, após 1965, de que forma se constituíram os bancos de investimento e por que razão se reduziu o espaço que originalmente se pretendeu dar a eles?

A Lei 4.595, de 1964, a Lei da Reforma Bancária, concebeu bancos de investimento independentes dos bancos comerciais; e assim foi feito. O problema dos bancos de investimento no Brasil sempre foi a falta de poupança financeira interna, de médio e longo prazos, e o predomínio quase absoluto dos depósitos à vista de 1964 a 1969. Naquele tempo, apenas as Letras de Câmbio de prazos inferiores a seis meses conseguiam alguma captação, e só as financeiras tinham como financiar, relativamente, as compras a prazo. Sem fontes adequadas de recursos para operarem, os bancos de investimento praticamente não evoluíram no citado período.

Mas há um detalhe, desconhecido pela maior parte das pessoas que ignoram o assunto do ponto de vista prático: ninguém coloca recursos em investimentos de médio e longo prazos sem garantia de liquidez em curtíssimo prazo. Em caso de necessidade, o aplicador deseja contar com pelo menos alguma liquidez. Mesmo em títulos de 30 anos, essa segurança é imprescindível. Antes do mercado aberto, tanto os bancos comerciais como os de investimento eram obrigados a manter um nível de caixa relativamente alto, e sem remuneração, para atender às eventuais demandas de liquidez em quaisquer operações. Faziam isso se precavendo contra os saques repentinos e a não renovação de aplicações financeiras. À falta, porém, de depósitos a prazo – a não ser pouquíssimos recursos externos –, qualquer movimento súbito e de valor mais elevado deixava-os em sérias dificuldades. Sem dispor de instrumentos capazes de regular seu fluxo de caixa e dar embasamento a captações e riscos maiores, os bancos ficavam circunscritos a limites bastante estreitos.

Na época, o redesconto e os depósitos compulsórios eram operados por praça?

Sim, até 1968. Por isso, a partir de 1969, passei a acompanhar – a fim de medir sua variação diária – os saldos das reservas bancárias dos

bancos comerciais, representados pelos depósitos à vista que eram obrigados a manter, na época, nas agências do Banco do Brasil, de acordo com o inciso III do art. 19 da Lei 4.595/1964. Apurei que muitos bancos faziam diariamente saques entre praças a débito dessas contas via telegrama – não existia sistema de computação naquela época – sem muito controle, o que gerava um grande *float*, ou seja, saques sobre saldos inexistentes, ou seja, o Banco do Brasil financiava a custo zero o tal *float*. Concluí que o Banco do Brasil não possuía qualquer tipo de controle sobre o *float* bancário. Não havia caixa centralizado, o que prejudicava o acompanhamento e a avaliação da liquidez do sistema e alimentava a minha preocupação com a política monetária. Apreensivo com o volume crescente das operações de saques bancários entre praças, comecei a trabalhar os bancos, inclusive os estrangeiros, no sentido de centralizar o seu caixa na praça que julgasse conveniente. Mas foi um processo que deu muito trabalho, exigiu uma verdadeira catequese. Como o *float* se fazia via Western, os saques se aglomeravam. Quando houve, então, a consolidação, algumas instituições quebraram porque deixaram de ser financiadas pelos recursos do *float* descrito.

Ter caixa centralizado era uma exigência para se tornar dealer?

Sem dúvida. Procurei deixar patente que as instituições que não centralizassem seu caixa em uma única agência não seriam aceitas como *dealers*. E mais: quem ficasse de fora do novo mercado prestes a surgir não teria condições de sobreviver. E a disputa pela condição de *dealer* levou muitos bancos a realizar reestruturações e aperfeiçoamentos operacionais, inclusive o Banco Mercantil de São Paulo, que acabou por assumir o controle do banco de investimento do qual era minoritário, porque o banco de investimento era a instituição especializada em mercado aberto dentro do grupo. Em outros grandes bancos, surgiram situações semelhantes. O Unibanco (que se chamava à época União de Bancos Brasileiros – UBB) possuía, até então, uma participação minoritária em um banco de investimentos estrangeiro e, graças a isso, quando surgiu o mercado aberto montou a sua mesa na maior rapidez e teve um desempenho magnífico. Mas surgiu a questão: quem seria o *dealer*? A meu ver,

dada a importância da função, deveria ser um banco comercial. Disse isso em reunião com a diretoria e o presidente da UBB, fixando um prazo de 30 ou 60 dias para que isso fosse definido.

Nesse interregno, circulou a notícia de que o Walter Moreira Salles, dono do UBB, e o Amador Aguiar, do Bradesco, haviam acertado a fusão das duas instituições. Recebi a diretoria deste último em meu gabinete – Lázaro Brandão e Sanches –, com os quais comentei que, para mim, o citado projeto de fusão das duas instituições era uma jogada de Moreira Salles que estava encontrando dificuldades de assumir o controle acionário do banco de investimento do conglomerado que estava prestes a ser designado *dealer* do Banco Central. “Ele não vai querer a fusão com vocês. Se o banco de investimento for designado *dealer*, vai se tornar o mais importante do grupo, porque o caixa do conglomerado financeiro terá que ser centralizado nele.” Até então, os caixas das demais empresas do grupo – corretora, distribuidora e banco – não eram centralizados no mesmo banco; muitas vezes faziam depósitos nos concorrentes.

O protocolo da fusão desses dois bancos foi assinado no gabinete do presidente do Banco Central, com a presença do ministro da Fazenda. Eu também estava presente. Pelo citado protocolo, o banco de investimento associado à UBB entraria na fusão com o Bradesco, mesmo Moreira Salles não tendo o controle acionário deste último. Diante dessa situação, os controladores americanos “jogaram a toalha” e venderam suas ações ao Moreira Salles, antes que a fusão se concretizasse. Após esse fato, Moreira Salles perdeu o interesse em levar adiante aquela fusão, e o seu banco acabou sendo designado *dealer* do Banco Central.

Existia poupança de médio e longo prazos antes da criação do mercado aberto?

Não. Até 1968, os depósitos à vista mais papel-moeda em poder do público totalizavam cerca de 90% dos haveres financeiros. Os restantes 10% eram representados por depósitos a prazo e Letras de Câmbio de curto prazo, sem liquidez em mercado. Por isso, as instituições financeiras não tinham aplicações que as permitissem

regular seus fluxos de caixa, exceto mantendo saldos em depósitos à vista suficientes para isso. Essa conjuntura provocava três consequências: elevava os custos, inviabilizava o alongamento do prazo das aplicações financeiras e o seu crescimento pela inexistência de mecanismo de mercado com liquidez que viabilizasse tal alongamento. Só após a organização do mercado aberto é que essa conjuntura foi mudada, e aqueles três óbices deixaram de impedir o crescimento de nossa poupança, como demonstrei em outros trechos deste meu depoimento.

E se constituiu em importante instrumento na racionalização do sistema bancário, reduzindo o número de bancos que havia no país, muitos deles de âmbito apenas regional?

Sob certo aspecto, sim. Na prática, passei a dar uma espécie de consultoria informal aos grandes bancos, explicando em que consistia a ideia da centralização do caixa e a nova estrutura que decorria disso – um trabalho de formiguinha. Isso aconteceu com o Banco União Comercial, um dos maiores, cuja sede situava-se perto do Hotel Glória. Em um almoço com a diretoria e o conselho, eu disse com a maior franqueza que, apesar de já possuírem alguns computadores e uma pilha enorme de controles, a pulverização era tão grande que seria preciso reorganizar tudo, fazendo caber em uma única folha de papel toda a liquidez diária do conglomerado, bem como sua posição de caixa em reservas bancárias. Pelos controles que examinei, não existia transparência em relação a esse ponto fundamental, sem o qual seria difícil assegurar a sua atuação no mercado aberto, e mesmo sua sobrevivência futura. Afirmi isso ao Paulo Geyer, ao Roberto Campos e a outro diretor, mas eles deram a entender que eu estava exagerando na minha opinião. Também não demonstraram vontade de aperfeiçoar seus controles financeiros internos. Resultado: em menos de seis meses, começaram a enfrentar sérias dificuldades, e o banco acabou fechando.

Outro fato curioso aconteceu com o Mercantil de São Paulo. Gastão Vidigal sempre foi muito conservador, orgulhoso do volume de caixa que deixava dormir de um dia para o outro na sua conta-corrente de depósitos bancários no Banco do Brasil. Tinha participação em

um banco de investimento estrangeiro, tal qual o Unibanco, e foi advertido por mim de que eu não permitiria que o Mercantil se tornasse *dealer* enquanto não assumisse o controle total desse banco de investimento. Isso ele acabou fazendo poucos meses depois e passou a operar no mercado aberto por meio do banco comercial. Quando propus, também, que ingressasse no mercado de reservas bancárias – até então não havia feito –, demonstrei-lhe, por meio de cálculos “por alto”, o que vinha perdendo ao deixá-los no Banco do Brasil. Ele declarou que passaria a fazê-lo, mas que só operaria com grandes bancos, ou seja, com parceiros do seu nível.

E os bancos já operavam com reservas bancárias? Tinham caixa centralizado?

Não. Ignoravam até 1968. O Banco do Brasil, sem problemas de caixa, não tomava conhecimento. Não estavam preparados para as flutuações em seus níveis de caixa em reservas bancárias que passariam a experimentar toda vez que a Gedip colocava novas LTNs em mercado – sua liquidação junto ao Banco Central era em reservas. O lançamento das LTNs em mercado, em 1970, foi concomitante ao grande movimento – orquestrado pela Gedip – de aperfeiçoamento do sistema financeiro nacional, como um todo, no controle do caixa de cada instituição, com a sua centralização em um único local, principalmente no Rio de Janeiro.

A receptividade do mercado, em regra, reflete o nível de confiança depositada no governo.

Sem dúvida, o mercado retrata a credibilidade interna. Minha preocupação em resgatar a dívida antiga baseara-se nessa convicção. Enquanto não se restabelecesse o conceito do crédito público, não seria possível organizar os mercados de LTN e de ORTN, que alavancavam o crescimento dos depósitos a prazo e de poupança que criavam condições para o financiamento não inflacionário do espetacular crescimento da economia brasileira na década de 1970.

Foi com base nessa perspectiva que me empenhei na organização paulatina do mercado, levando a maioria dos bancos a se reestruturar por dentro, segundo o novo modelo. Quase todos os bancos e grandes

empresas passaram a ter uma aplicação em títulos do Tesouro Nacional com total liquidez destinada à reserva de caixa, assim remunerada. Isso foi possível a partir do momento em que se instituiu o controle do *cash flow*. Substituindo a tesouraria por uma diretoria financeira e centralizando o caixa, os bancos nacionais passaram a ter uma visão da sua liquidez e, dispondo de uma reserva de segunda linha, como indicado, puderam avaliar o peso da sua alavancagem. Nas empresas aconteceu o mesmo. O administrador de *cash flow* já surgiu como especialização, quer de grandes empresas quer de grandes bancos. Todo mês, os vice-presidentes dos bancos *dealers* iam ao meu gabinete informar sobre a programação do período e dar conta da expansão do crédito. O que significa dizer que o controle do governo sobre as operações bancárias aumentou bastante, visando ao crescimento sustentado de nossa economia dentro de regras de livre mercado.

Como resultado desse trabalho, houve uma dilatação dos prazos de poupança?

Isso só se tornou possível quando os bancos acumularam títulos do Tesouro – ORTNs e LTNs – em um volume e com uma rentabilidade equivalente às aplicações, podendo, daí em diante, estabelecer eficientes e rentáveis mecanismos de controle de seus fluxos de caixa, que permitiram ampliar suas linhas de crédito de prazos mais longos como nunca antes tinha acontecido. Foi isso que fez crescer o bolo e lhes garantiu liquidez. A tendência geral foi no sentido do crescimento, e a poupança financeira interna atingiu níveis jamais registrados.

O *Relatório da Gedip* de 1972, que resume o período de minha gestão à sua frente, comprova que elevei para cerca de dois anos e meio o prazo médio da dívida pública mobiliária federal. A poupança privada também cresceu em valor em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) e em prazo de vencimento. Os Certificados de Depósito Bancário (CDBs) passaram a ter como prazo mínimo 180 dias. No dia em que tivermos títulos do Tesouro de 30 anos, o setor privado vai ter recursos captados com prazo de dez anos ou mais. Hoje, 1999, com a extinção desse instrumento, a poupança interna reduziu-se a ponto de não ter condições de dar suporte ao desenvolvimento econômico.

Quando não se consegue colocar títulos públicos de longo prazo, garantidos pelo Tesouro e pelo Banco Central, logicamente o crescimento da poupança financeira privada, em termos de prazo, é desestimulado.

O senhor sugeriria que investidores aplicassem hoje (1999) seus recursos em títulos públicos?

Não. A dívida pública mobiliária do Governo Federal em poder do mercado era superior a 30% do nosso PIB de 1998, tendo atingido R\$324 bilhões em dezembro do mesmo ano. As pessoas jurídicas não financeiras e as pessoas físicas não têm investido diretamente, nos últimos anos, nesses títulos. Os Fundos de Renda Fixa regulamentados pelo Banco Central e administrados pelas instituições financeiras têm 70% de aplicações compulsórias em títulos públicos. Apenas as grandes instituições e os grandes investidores externos se dedicam a especular com os títulos públicos de nossa dívida interna no momento. Os jornais estão dizendo que o aumento da taxa de juros verificado em 1998 consumiu todo o dinheiro das privatizações. A situação é grave: o governo tornou-se refém da dívida pública.

A consolidação do centro financeiro

E a relação mercado versus política monetária?

Enquanto estive vinculado ao mercado aberto, realizei um trabalho essencialmente técnico, silencioso, sem espalhafato, disciplinando o mercado, racionalizando as suas atividades, esforçando-me para que a política monetária fosse mais eficiente, em que pese a dupla autoridade que se fundamentava na lei e que não pôde ser corrigida. A uma ordem do Ministério da Fazenda, o Banco do Brasil determinava a expansão do crédito, afetando toda a política monetária. Faltava uma disciplina mais rigorosa. E, é claro, que não no tocante ao Banco do Brasil e ao Banco Central, estes sempre disciplinados. Quem sinalizou a confusão reinante foi o *Relatório da Gedip* de 1972, antes comentado, onde demonstrei a importância das reservas bancárias, privativas do Banco Central e dos Bancos Comerciais, e com poder liberatório imediato – era desconhecido, até então, esse seu poder. Nesse Relatório, foi publicada, pela primeira vez no Brasil, uma série estatística dos conceitos de moeda M1, M2 e M3,⁵ então levantados pela Gedip.

Até então, a política monetária era assunto do Banco do Brasil. O controle se fazia através das emissões de papel-moeda – segundo se acreditava, único fator responsável pela inflação.

5 M1, M2 e M3, são conceitos de agregados monetários, diferentes formas de ativos financeiros, com diferentes níveis de liquidez. M1: recursos prontamente disponíveis para pagamento de bens e serviços, composto pelo papel-moeda em poder do público mais depósitos à vista. O M2 corresponde ao M1 e às demais emissões de alta liquidez realizadas primariamente no mercado interno por instituições depositárias. O M3 é composto pelo M2, pelas quotas dos fundos de renda fixa e pelas carteiras de títulos registrados no Selic.

A partir da década de 1980, quando se instalou a chamada “ciranda financeira”, a crítica das forças de esquerda concentrou-se nos mecanismos de excessiva proteção à liquidez dos títulos públicos.

Vamos dividir os períodos. Quando o mercado aberto ainda estava se organizando – 1970 e 1971 –, existia muita oposição por parte dos grandes banqueiros. Os que não aderiram à disciplina do caixa centralizado enfrentaram dificuldades e acabaram saindo do mercado, mas foi isso que permitiu que os bancos passassem a dar importância à administração de suas reservas bancárias – para o mercado como um todo foi ótimo. Com reservas e liquidez, tudo funcionava às mil maravilhas, mesmo sem dar manchete de jornal. Na época, não existia “ciranda financeira”. O chamado *overnight* só surgiu depois da minha saída do Banco Central. No meu tempo, as operações de compra e venda de títulos do Tesouro Nacional no *over* giravam, no máximo, entre 10% a 15% do volume total de títulos em poder do público. Tais operações se concentravam entre as instituições financeiras.

Poder-se-ia afirmar, em resumo, que três itens se conjugaram na construção do mercado aberto: a centralização do caixa, a possibilidade de transferência de fundos entre instituições financeiras – mesmo situadas em diferentes praças, mediante a compra de títulos – e, em decorrência, a criação de um centro financeiro?

Exato. As medidas se combinaram, atingindo inclusive os bancos estrangeiros, como comentei antes. As agências do Holandês Unido e do Citibank, no Rio de Janeiro e em São Paulo, operavam como unidades autônomas até então. A centralização do caixa e a proibição dos saques entre as praças deu-lhes a noção exata do volume de reservas disponíveis a cada dia, passíveis de negociação entre os bancos, para regular seus fluxos de tais reservas – os com saldos positivos eram vendidos no *overnight* aos bancos que estavam com saldos negativos. Com o desenvolvimento desse mercado, passei a me preocupar com a criação, no Banco Central, de um Comitê que passasse a cuidar, exclusivamente, da política monetária. Nessa ocasião, o Galvêas já iniciara a transferência da diretoria do Banco Central para Brasília, mas minha gerência fazia questão de manter um centro financeiro no Rio, distante da burocracia.

Por que a opção pelo Rio de Janeiro em vez de São Paulo?

Na ocasião, o Rio ainda se mantinha como centro político e econômico. São Paulo não adquirira a projeção atual. Quando comecei a organizar o mercado aberto, em 1969, abri salas de operações em São Paulo, Porto Alegre, Minas Gerais e em mais três ou quatro lugares. Posteriormente, concluí que era preciso montar um centro financeiro. Reuni as entidades de classe do sistema e anunciei que, em São Paulo, manteria uma representação, mas os bancos que quisessem operar como *dealers* teriam que transferir suas salas de operações principais e o controle de caixa para o Rio de Janeiro.

E não houve questionamento por parte de São Paulo?

Não, eles me respeitavam. Também não houve pressa. Ao contrário: as mudanças eram necessárias, mas se fizeram de forma gradual. Mas a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), na época, acabou se transferindo do Rio de Janeiro para São Paulo. Foi o primeiro golpe no prestígio da antiga capital do país. Há pouco tempo, pensou-se em deslocar a própria Andima. Naquele período, os paulistas, sempre muito ciosos da sua primazia enquanto centro industrial e comercial, aceitaram a minha argumentação de que não se pode conjugar tudo ao mesmo tempo. Nova Iorque e Londres são dois grandes centros financeiros mundiais, mas essas cidades não são industriais como São Paulo. Centros comerciais e turísticos são compatíveis com centros financeiros. Para funcionar, um centro financeiro precisa estar vocacionado nesse sentido, atraindo pessoal especializado. Eu tinha essa sensibilidade e fui claro com os paulistas, dizendo que lhes faltava tal vocação. Hoje, quase todos os bancos brasileiros estão sediados lá, mas isso só aconteceu após o recente desvirtuamento do mercado aberto como importante instrumento de política monetária, complementando as funções do compulsório e do redesconto – o mercado aberto não existe mais no Brasil, infelizmente.

Como era decidida a condução da política?

Uma vez organizado o Comitê do Mercado Aberto, procurei o Galvêas e lhe fiz ver que precisávamos estar mais atentos à atuação

do Banco do Brasil e do Banco Central, a fim de não apertarmos a liquidez bancária apenas de um lado, por meio da atuação no mercado aberto, sem controlar as demais ações expansionistas dessas duas autoridades monetárias. Era imprescindível que acompanhássemos toda a evolução, analisássemos a política monetária, até as políticas cambial e fiscal, harmonizando um sem-número de aspectos que, de início, ninguém conhecia. Integravam o comitê o presidente do Banco Central e seus diretores, o gerente da Dívida Pública e o chefe do Departamento Econômico. Eu me encarregava de transmitir as informações do mercado e elaborava, com o Departamento Econômico, o parecer sobre os últimos vinte dias, projetando a política para os vinte subsequentes. Tratava-se de um documento formal, à feição de uma ata.

Nessa época, conforme ressaltei, as dívidas públicas estaduais já ocupavam boa parte das minhas reflexões. A desorganização era total: São Paulo sustentava uma enorme quantidade de obrigações; a estrutura de Minas Gerais era uma loucura, fora de qualquer controle. Em uma visita a Belo Horizonte, não se sabia quais os títulos públicos estavam em circulação, o que facilitava fraudes. Uma única instituição cuidava da colocação e do resgate dos papéis! Conversando com o secretário da Fazenda, propus que se estruturasse toda a dívida por meio da criação da ORT mineira e de uma distribuidora que operasse no mercado. Conhecia a equipe local, que era de excelente nível. E me encarreguei de elaborar um projeto de lei que a Assembleia Legislativa aprovou. Em São Paulo, deu-se o mesmo, e ainda indiquei José Melo de Carvalho, funcionário do Banco Central que trabalhava comigo, para dirigir a distribuidora, responsabilizando-se pela sua organização e pela administração da dívida mobiliária do Estado. Depois fui à Bahia.

Além do conhecimento que transmitimos aos governos estaduais e aos funcionários da Gedip, sugeri que mantivessem os seus bancos oficiais afastados da administração da dívida pública, evitando inclusive que problemas eventuais de mercado pudessem contaminar sua liquidez. Uma distribuidora de valores seria a responsável pela colocação dos papéis e pelo pagamento dos juros, resgate etc. E seria remunerada por um percentual sobre o movimento bruto que a própria lei que a criou definia; teria recursos e agilidade para atuar. Os Tesouros dos

estados eram seus controladores, para que a política fiscal, a dívida pública e os bancos oficiais não desvirtuassem suas atuações.

Essa nova legislação não ia de encontro à Constituição?

Realmente, a Constituição de 1946 amarrava um pouco a administração da dívida pública mobiliária federal, exigindo que todas as operações de colocação ou resgate de títulos constassem do orçamento fiscal. Essa disposição constitucional dificultava a organização do mercado, em função dos grandes volumes de títulos de curto prazo que, em 1969, fomos obrigados a vender ao mercado para cobrir o resgate dos que venciam.

Certo dia, após redigir, com aprovação do ministro da Fazenda, uma emenda constitucional modificando a citada exigência, fui, de posse dela, ao ministro do Planejamento, João Paulo dos Reis Velloso, pedir o seu apoio. A emenda alterando a redação do citado artigo foi aprovada e visava que os valores relativos ao citado giro não fossem mais incluídos no Orçamento Geral da União. Após sua aprovação, elaborei o projeto de lei complementar regulando-o; e esse projeto tomou o número 12, de 8 de novembro de 1971.

Os ministérios eram contra a inclusão desses recursos no orçamento da União?

A ORTN era instrumento de política fiscal, não de política monetária. Por isso, quando elaboramos o anteprojeto da Lei Complementar 12, de 8 de novembro de 1971, fizemos questão de frisar que o giro da dívida pública exigia a destinação de verbas específicas, no orçamento fiscal, para o pagamento de juros. A correção monetária e o principal rolariam juntos. A ideia, no entanto, ficou “entalada” no Ministério do Planejamento. O ministro João Paulo dos Reis Velloso preferiu deixar o assunto a critério do Conselho Monetário Nacional (CMN), limitando-se a assumir o compromisso de orientar aquele colegiado a incluir na proposta de orçamento a necessária provisão de juros. Enquanto estivesse à frente da pasta, garantiu, só um fato muito relevante, em nível mundial, poderia levá-lo a agir de forma diversa. Pedi ao Delfim que me ajudasse, mas ele se recusou a interferir. Foi uma

luta, pois as exposições de motivos das leis complementares deviam ter as assinaturas, além do presidente da República, dos ministros da Fazenda e do Planejamento. E temia que aquela situação se perpetuasse e acabássemos criando uma bola de neve. Por isso prevaleceu o texto do ministro Veloso.

Que flexibilidade tinham os estados para administrar a sua dívida mobiliária?

Excluindo-se as antecipações das receitas orçamentárias, todas as demais operações de crédito para cobertura de *deficit* ou investimentos dependiam de aprovação e sanção do Senado Federal. Se pretendiam emitir títulos ou obter empréstimo externo, as unidades da federação dependiam de um parecer prévio da Gedip, que analisava sua capacidade de amortização e resgate e a relação dívida/orçamento anual, para facilitar as decisões do Senado Federal. Na minha gestão, transferei esse setor da Gedip para Brasília para facilitar o assessoramento ao Senado Federal.

Mas o Senado tinha capacidade de afetar ou modificar a opinião do Banco Central?

Legalmente sim. Mas nosso trabalho costumava ser muito técnico, de comum acordo com os secretários de Fazenda, e o Senado, em geral, aprovava as propostas enviadas por meio de ofício do presidente do Banco Central. Fui eu quem estruturou todo esse encaminhamento – resoluções, normas etc. – e ajudei os senadores a reverem a regulamentação vigente.

No que se refere aos títulos, a desorganização, até então, era grande, realmente. Mas estávamos na época do “milagre brasileiro” e havia receita até demais, permitindo que os problemas fossem contornados com certa tranquilidade. Os prazos, depois da reorganização desse mercado, variavam entre 1, 2 e 5 anos, e a colocação se fazia tal e qual a das ORTNs. Foi tudo muito bem estruturado, com mesa de operações e, inclusive, um fundo de liquidez. Os dirigentes das distribuidoras se reuniam num comitê para debater as condições de mercado, formas coordenadas de atuação e, em caso de necessidade,

um dava a mão ao outro. O processo funcionava independentemente do gerente da Gedip que me sucedeu.

Eu adquirira um respeito tão grande que passei, posteriormente, a fazer parte desse comitê de coordenação informal, quando era diretor do Banco do Brasil.

E qual foi o resultado dessa política?

O sucesso foi tamanho que, em pouco tempo, surgiu um grande mercado de títulos para as ORTNs estaduais, com prazo de até cinco anos e total liquidez. As ORTNs federais vinham sendo colocadas a prazos de 2 ou 3 anos, e as LTNs também eram bem aceitas, graças às taxas competitivas que passaram a oferecer a partir de 1970. Na época do “milagre” brasileiro, com inflação recorrente, pleno emprego e crescimento econômico fabuloso, cheguei a colocar LTNs de um ano.

Foi então que me ocorreu acabar com a correção monetária, por meio da colocação em mercado de ORTNs de longo prazo, apenas com o rendimento das taxas de juros, sem correção monetária. Para isso, precisávamos ter certeza de que a inflação seria baixa. Quando levei a proposta a Galvêas e Delfim, o índice de inflação tendia a 15% ao ano. Redigimos juntos o discurso de fim de ano do presidente Médici, no qual ele sinalizou uma inflação de 12% para 1973.

Em algum momento a prefixação se tornaria explícita?

Fixamos tão somente um objetivo. Para que o objetivo de inflação de 12% em 1973 fosse alcançado, os seus índices mensais não poderiam ter grandes flutuações, para efeito do cálculo da correção monetária das ORTNs. Essa correção era calculada com defasagem porque a inflação do mês só era conhecida e divulgada posteriormente ao seu encerramento. A correção monetária era a média ponderada dos três meses anteriores. Para evitar as citadas flutuações mensais na forma de apuração da correção, passamos a incluir dois índices estimados: o do mês em curso e do mês anterior, para tornar linear o seu mês a mês. Levada essa sugestão ao ministro do Planejamento – responsável pela divulgação dos índices da correção monetária foi aprovada, cabendo a mim calculá-la para aquele ministério.

Em fevereiro ou março de 1973, entretanto, verificou-se o primeiro choque dos preços do petróleo, que provocou a elevação concomitante de todas as matérias-primas importadas pelo Brasil. Como não havíamos previsto a emergência de nenhum fator externo, e isso pesava muito no comportamento geral dos preços, foi preciso redimensionar tudo. Por volta de agosto ou setembro, para chegar aos 12%, fui obrigado a atribuir um valor negativo para os dois índices estimados da fórmula de cálculo da correção monetária.

O ministro da Fazenda, mesmo diante das condições adversas, externas e internas, perseguiu a meta de 12% para a inflação em 1973, usando a Superintendência Nacional do Abastecimento (Sunab)⁶ para coibir a elevação dos preços, confiscando inclusive bois nos pastos para manter os preços da carne. Mesmo assim, a inflação atingiu 15,94%. A Andima, no livro *Coleção Mercado Aberto*, nº 3, às páginas 47 a 49, transcreve o Ofício Gedip – 7/74, de 21 de janeiro de 1974, que dirige ao Ministério do Planejamento, historiando com detalhes os fatos acima resumidos, e devolve àquele ministério o trabalho de apuração dos índices da correção monetária, pela fórmula antiga, a partir de janeiro de 1974.

Essa projeção foi embasada em algum diagnóstico?

Foi. Minha avaliação era de que não podia ser melhor: a inflação estava em declínio; a subscrição voluntária de títulos do Tesouro Nacional passou a provocar *superavit* anual de caixa; o Brasil, pela primeira vez na sua história, passou a acumular reservas em moedas estrangeiras; o PIB crescia a uma taxa anual média de 10%. Essa conjugação de fatores positivos, somados ao aperfeiçoamento da política monetária devido ao desempenho do mercado aberto, fez com que a década de 1970 experimentasse as maiores taxas de crescimento da história do Brasil. Por isso foi designada “a década do milagre brasileiro”. Tudo indicava ter chegado a hora de ingressarmos no Primeiro Mundo. Ocorreu-me, inclusive, dar uma feição ortodoxa ao Banco Central e cheguei a preparar um texto bastante enxuto de um decreto-lei que

6 A Sunab foi um órgão do governo federal com poder de intervir no mercado controlando e fixando preços e estoques. O órgão foi criado em 1962, no governo João Goulart, e extinto no governo Fernando Henrique Cardoso em 1997.

retirava a autoridade monetária do Banco do Brasil. Mas o ministro Delfim preferiu deixar a ideia de lado. Dispondo de dois bancos de fomento, alegou, não ia ficar restrito a um só, o Banco do Brasil, que passaria, com a implementação dessa medida, a ter problemas de caixa. O ministro perderia poderes se a ideia fosse levada adiante. Não era seu estilo.

O sucesso do projeto

Um aspecto relevante foi o fato de o mercado aberto ter surgido também como fonte de recursos específicos, não contemplados no orçamento da União, e destinados a investimentos indispensáveis à política de desenvolvimento em curso no país.

A organização do mercado foi tão bem-sucedida que gerou reservas monetárias para o Tesouro Nacional em volume crescente. Tudo funcionava às mil maravilhas: os títulos se colocavam com a maior facilidade, o Tesouro tinha *superavit*. Se o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER) precisava de recursos além da sua dotação, fosse para construir estradas ou para tocar a ponte Rio-Niterói, ou se o mesmo acontecia à Vale do Rio Doce para seus programas de expansão, o dinheiro era disponibilizado. Os recursos da espécie foram elevados, alavancando a atuação de entidades do governo, mediante emissão legal de títulos, e colocação em mercado, com esses objetivos.

Pela lei, os orçamentos dos ministérios dos Transportes e da Fazenda teriam que destinar recursos à liquidação daqueles títulos, com juros e correção monetária. Antes de sair da Gedip, porém, elaborei um projeto de lei ab-rogando todas essas obrigações, que acabaram sendo absorvidas no giro da dívida pública.

E de que modo eram negociados esses recursos que se destinavam a projetos específicos?

As solicitações vinham a mim, que era o gerente da Dívida Pública, ocupava um posto-chave na hierarquia e agia com total autonomia. Foi uma época em que a Gedip alcançou uma enorme projeção,

pois obtínhamos recursos em abundância e os distribuíamos para inúmeros projetos. Conforme já tive oportunidade de esclarecer, a lei nos autorizava a fazê-lo, o Ministério da Fazenda dava o seu aval e, posteriormente, o Congresso aprovava. Mário Andreazza, que era muito dinâmico, saía do seu gabinete, na Praça XV no Rio de Janeiro, e ia me procurar, na Praça Pio X, deixando seus auxiliares contrariados pois, na opinião deles, era eu quem deveria me deslocar. Era uma inversão da hierarquia.

Com isso, o senhor adquiriu maior conhecimento do mercado.

Tanto que comecei a cogitar de influenciar outras áreas. Em 1970, quando houve aquela euforia na Bolsa de Valores, fiz um levantamento de todas as empresas em que o Tesouro Nacional era acionista, majoritário ou minoritário. E, após levantar todas as informações, elaborei um decreto, então assinado pelo presidente da República, transferindo para a Gedip, compulsoriamente, a custódia das citadas ações. A nossa intenção era alienar todas as ações do Tesouro Nacional que ultrapassassem 51% das ordinárias com direito a voto.

Com esse último objetivo, submeti ao Galvêas e ao Delfim, posteriormente, projeto de lei que elaborei, transformado na Lei 5.710, de 7 de outubro de 1971, alterando (com aquele objetivo inicial) a redação do artigo 60 da Lei 4.728, de 14 de junho de 1965, inclusive em relação às ações da Petrobras; só que nesse caso o Tesouro Nacional – que não podia anteriormente alienar ações desta última – passou a poder fazê-lo, desde que mantivesse, do capital, no mínimo 51% do total de ações ordinárias com direito a voto. Todas, como acentuado, sob nossa custódia.

Com essa alteração da lei, para assegurar o controle de uma empresa estatal cujo capital fosse constituído de 50% de ações ordinárias e 50% de ações preferenciais, bastaria deter 26% das ordinárias.

Para alienar ações dessas empresas excedentes ao percentual mínimo para o seu controle pelo Tesouro Nacional, foi preciso o ministro Delfim Netto autorizar a Gedip c em ofício secreto – a fazê-lo, com o objetivo de democratizar seus capitais. Comandei diretamente o processo de venda dessas ações.

Na própria Gedip?

Sim, para facilitar a alienação por meio das Bolsas de Valores e resguardar o sigilo indispensável nas vendas – dado o grande potencial de oferta –, tendo o Tesouro Nacional como vendedor. Para resguardar o sigilo nas vendas escolhi um único corretor e tratava diretamente com o seu principal dirigente as autorizações de vendas das ações, seja da Vale do Rio Doce, do Banco do Brasil, da Petrobrás, da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Os volumes diários eram grandes, e os recursos apurados foram utilizados pelo Tesouro para subscrever futuros aumentos de capital dessas empresas e investimentos da Vale do Rio Doce, principalmente.

Quando o mercado ensaiava uma alta especulativa, quem regulava? Eram as vendas cautelosas feitas pela Gedip. Minha intenção, caso o mercado não tivesse sofrido a crise de 1971, era fazer com que, das ações da Vale do Rio Doce, o Tesouro conservasse apenas o volume indispensável à manutenção do controle, começando por vender as ações preferenciais e, em seguida, as ações ordinárias, até atingir o limite de 26% destas últimas, em nome do Tesouro. Poderia fazer o mesmo com o Banco do Brasil e com as demais empresas estatais.

O sigilo que utilizei na condução dessas vendas era tal que o mercado, durante a minha gestão, nunca soube quem era o grande vendedor de ações de empresas estatais. Supunha-se que era o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), mas nunca a Gedip. Foi um completo sucesso esse programa, que continuou, de forma menos intensa, na gestão seguinte da Gedip, sob a direção de João Ary de Lima Barros. Na gestão de seu sucessor, José Paes Rangel, tal sigilo foi quebrado, com consequências políticas para o Banco Central. Posteriormente, tais atribuições da Gedip foram transferidas para o BNDES, onde continuam até hoje.

Com o sucesso do mercado aberto, que fim tiveram alguns antigos instrumentos de política monetária, como o redesconto e o cheque BB?

O cheque BB continuou sendo usado na troca de reservas e teve um papel relevante no funcionamento do mercado aberto como instrumento de política monetária. A partir do momento em que os

bancos comerciais passaram a dominar as técnicas de administração de reservas bancárias, tanto os leilões de títulos do Tesouro Nacional como as operações de compra e venda do Banco Central passaram a obedecer a essa forma para suas liquidações. Já falamos a esse respeito: de início, não foi possível informatizar a liquidação. Hoje, nem títulos existem mais. Aliás, desde a organização do Selic, esses títulos passaram a ser escriturais. Foi um grande avanço. Tudo o que dizia respeito às LTNs já estava a cargo da Gedip, mas as ORTNs permaneceram sendo emitidas no Banco do Brasil, este como único emissor, até eu assumir sua diretoria financeira em 1974.

Implantado o sistema de troca de reservas para regular o fluxo de caixa dos bancos comerciais, o redesconto passou a ser um recurso de última instância, ou seja, usado quando a perda de reservas de um banco fosse superior ao volume de títulos do Tesouro Nacional que fosse mantido voluntariamente em seu ativo. Esses títulos regulavam o caixa de praticamente todas as instituições. Detalhe importante: as empresas não financeiras passaram a ter um título com rentabilidade para regular também seus fluxos de caixa. As operações eram realizadas por meio das corretoras, ou dos bancos *dealers*, ou ainda de outros, adquirentes dos *dealers*. A Gedip só entrava no mercado comprando LTNs, não para atender a problemas de liquidez de bancos, isoladamente, mas sim para regular o nível de reservas que considerava adequado para todo o sistema bancário, de forma a não prejudicar o fluxo de crédito às atividades produtivas, e nem permitia especulações com efeitos inflacionários, ou sobre as taxas de juros praticados na economia. É como o Fed, de Nova Iorque, administra o mercado aberto.

Enfim, depois que implantamos a sistemática de troca de reservas entre bancos, o sistema como um todo ganhou em eficiência e flexibilidade porque, com um maior volume de caixa em LTNs (remuneradas), podiam alargar os prazos de suas captações de depósito a prazo e de poupança, bem como de seus empréstimos, porque as eventuais perdas de caixa passaram a serem resolvidas via mercado, pelo sistema de troca de reservas bancárias, e não via redesconto do Banco Central. Portanto, como destacado, o redesconto passou a ser um recurso de última instância para os bancos comerciais.

Estágio no *Federal Reserve System*

O senhor mencionou que viajou aos Estados Unidos para se reunir com representantes do Fed. Em que momento isso se deu?

Em fins de 1972, com o mercado funcionando – embora alguns detalhes para seu aperfeiçoamento ainda estivessem sendo implementados –, fomos enviados pelo governo brasileiro, João Ary de Lima Barros, gerente-adjunto da Gedip, e eu, para estudar o Fed dos Estados Unidos⁷ e verificar como se fazia a política monetária e como operava o Comitê de Mercado Aberto, em Washington.

Em missão oficial, tínhamos acesso a quase tudo. Por exemplo: os Estados Unidos mantêm um Comitê de Pesquisa e Estatística, na sede do Fed, em Washington, que, a cada 20 dias, produz análises da economia norte-americana e em escala mundial – incluindo, portanto, do Brasil –, as quais são reunidas em um *green book* e em um *red book*: só me deixaram ler o índice de um deles. Durante dois dias, consultei um sem-número de relatórios e pude ver que todos os aspectos, inclusive os políticos, eram verificados e projetados nas referidas análises. Uma estrutura impressionante e absolutamente confidencial! Poucos conhecem esse trabalho tão meticuloso. Saí de lá convencido de que ninguém pode com esse país, onde tudo é programado, onde nada se faz de improviso. Creio mesmo que eles facilitam o crescimento da economia norte-americana, ou adotam medidas recessivas, sempre visando preservar a estabilidade dos preços internos e o poder de compra do dólar.

E cheguei à conclusão de que só era banco central, mesmo, o *Federal Reserve* de Nova Iorque; o restante funciona como delegacias espalhadas por 6 ou 7 pontos do país. O Fed tem um vice-presidente exclusivamente encarregado de recepcionar os visitantes e, quando chegamos, quis nos conduzir por um roteiro habitual. Perdi um tempo enorme para convencê-lo de que estava ciente do processo e só queria tirar dúvidas.

7 O Fed é composto de doze unidades, espalhadas por todo o território americano.

Mas, depois disso, quando eu chegava ao setor de projeções, ou ao *Central Money Desk*, os técnicos me recebiam e sentava-me com eles. Era uma delícia! No final, quando viemos embora, ofereceram-nos um coquetel no qual o tal vice-presidente discursou, salientando que nosso conhecimento do mercado monetário e do funcionamento e objetivos do mercado aberto superava o de 98% do seu pessoal. Respondi que aceitava as suas palavras como um elogio e que, sem dúvida, a viagem fora proveitosa. De fato, foi fantástica! Ao longo de dois meses, tirei todas as dúvidas sobre a melhor forma de organizar o mercado aberto, quer fosse na Gedip, quer fosse em relação ao mercado, cujos resultados podem ser comprovados pelo êxito dessas operações no Brasil, na minha gestão e na de João Ary, naquela gerência. À noite, quando voltávamos para o hotel, eu ditava tudo o que vira para o João Ary ir anotando. E essas anotações conjuntas, num texto quase coloquial, resultaram em um relatório que ainda guardo, por ser uma espécie de roteiro sobre atitudes certas e equivocadas, o que se devia fazer e não fazer na condução do mercado aberto, na dívida pública e na política monetária.

Por exemplo?

Modificar toda a estrutura de política monetária em vigor naquela época no Brasil! Nos Estados Unidos, a primeira informação que se busca, logo após o café da manhã, é sobre os saques do Tesouro – se vai haver expansão da moeda ou não. No Brasil, ninguém tinha noção disso; a política monetária não passava de uma série de atos inopinados. Trabalhávamos às apalpadelas, no escuro. Foi a partir daí que começou a ser formada uma mentalidade favorável às mudanças necessárias em toda nossa estrutura monetária naquela época (1972), representada pela dupla autoridade monetária – Banco Central e Banco do Brasil. Essas mudanças necessárias, além da convicção, passaram a ser uma ideia fixa para mim, visando à indispensável modernização da economia brasileira.

Mas não se construiu uma mentalidade política de proteção à moeda.

Quando da elaboração da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, houve uma discussão superficial a respeito do maior ou menor grau de pureza do

Banco Central, e sobre o modelo norte-americano. Mas ninguém tinha experiência, e a ortodoxia foi derrotada. Até a gestão de Dilson Funaro no Ministério da Fazenda, entre 1985 e 1987, o Banco do Brasil permaneceu como autoridade monetária relevante, o que, a meu ver, impedia uma política eficiente e dificultava o desenvolvimento do país. O Banco Central limitava-se a recolher o compulsório ao caixa do Banco do Brasil, de onde saíam o redesconto e empréstimos para fomento, deixando o gerenciamento da expansão do crédito sem maiores cuidados. E mais: tinha até orçamento monetário. Orçamento monetário para quê? Para conciliar o Banco Central enquanto agência de fomento e o Banco do Brasil enquanto banco comercial, tendo em vista as metas possíveis da política monetária. Só que não se instrumentalizava esse esquema.

E por que não?

As variáveis financeiras que afetavam os níveis de reservas bancárias eram uma loucura! Montar um banco central ortodoxo, diminuir o número dessas variáveis, foi o que motivou, particularmente, a elaboração do *Relatório da Gedip* de 1972, divulgado em novembro de 1973, conforme antes comentado. Seu conteúdo dizia respeito ao conceito de moeda, definia a função das reservas bancárias, avaliava as relações do Banco Central com o Tesouro, a administração da dívida, e criticava, de maneira inédita, a dupla autoridade monetária.

O fator que mais me sensibilizava era como as reservas estavam. Mas a autoridade monetária relevante era o Banco do Brasil, e o importante, que seria o controle gerencial sobre sua atuação no que diz respeito à expansão de crédito, não era da minha competência. E na parte fiscal não se sabia o que estava acontecendo.

Entre os fatores que influenciavam a política monetária, o senhor faz menção, em seu relatório, a fundos extravagantes, redesconto seletivo, empréstimos a bancos oficiais. De que forma tais fatores foram se agregando à administração do Banco Central e em que medida isso afetava a sua condução?

Com dupla autoridade monetária, ninguém tinha controle para identificar as causas da emissão de moeda e consequente elevação das reservas bancárias e da expansão do crédito. A partir de 1970, passei

a adotar medidas que levassem à identificação daquelas causas, bem como para apurar o *float* dos saques de reservas bancárias pelos bancos comerciais no Banco do Brasil, conforme mencionei em depoimento anterior. Naquela época, o Banco Central administrava uma série de fundos e programas, principalmente para apoio creditício às atividades agropecuárias, tanto que uma de suas diretorias era de Crédito Rural – hoje, em 1999, isto pode parecer inacreditável. Essa diretoria só foi extinta no final da década de 1980.

Nesses termos, não admira que fosse impossível estabelecer qualquer tipo de controle sobre as reservas bancárias e tão difícil operar o mercado aberto. No citado *Relatório da Gedip* de 1972, sinalizei a necessidade de varrer aquele entulho, distinguindo e definindo de modo mais ortodoxo ambas as instituições. Ninguém jamais escrevera, anteriormente, uma linha a respeito. Ainda que o mercado dependesse disso, o Banco Central não se dava sequer ao trabalho de publicar relatórios setoriais. A própria Gedip tinha mais presença na mídia.

E qual foi a repercussão do relatório no Banco Central?

Embora relativo ao ano de 1972, o documento só veio a ser divulgado em 1973. Em outubro, quando soube que o Galvêas estava para viajar a fim de participar de uma reunião do Fundo Monetário Internacional (FMI), avisei-o de que já estava preparando o texto, que prometi submeter à sua apreciação assim que ele retornasse ao Brasil. E assim o fiz. Quando ele voltou, fui esperá-lo no aeroporto e lhe entreguei um exemplar já impresso – a tiragem foi de cinco mil exemplares – garantindo que modificaria qualquer detalhe que ele não aprovasse. No dia seguinte, ele declarou que o relatório estava ótimo, liberando a sua divulgação. Com isso, eu o despejei na imprensa e distribuí para uma série de pessoas que julguei importantes.

O relatório explodiu como uma verdadeira bomba! Reconheço que, na minha análise, eu extrapolei por completo. Era uma quebra da hierarquia, mas achei necessário dizer a verdade. Enfim, estávamos no final do governo e resolveram me poupar. E também porque a repercussão maior foi nas áreas técnicas do Banco Central – o Departamento Econômico, por exemplo, encheu-se de ciúmes.

Havia dificuldades no relacionamento entre as gerências-executivas e o corpo técnico do Banco Central?

Até esse momento não. Sempre trabalhamos em equipe. Mesmo quando da criação do Comitê de Mercado Aberto, embora o Departamento Econômico já tivesse se mudado do Rio de Janeiro para Brasília, nosso trabalho conjunto não sofreu solução de continuidade. As análises e projeções periódicas que serviam de base à política monetária dos vinte dias subsequentes resultavam de discussões que travávamos eu, o chefe do Departamento Econômico e um dos seus subordinados mais graduados. E jamais houve qualquer competição entre nós, pelo menos até a divulgação do meu relatório, quando eles se sentiram emulados em face dos conceitos que emití, na prática, forçando uma completa reforma do sistema. Muito pior foi a disputa com a Gerência de Operações Bancárias (Geba), responsável pela administração dos depósitos compulsórios e dos empréstimos de redesconto aos bancos comerciais, que, até a minha ida para a Gedip, era quem socorria os bancos com problemas de liquidez. Em apenas três anos, a situação se reverteu de tal forma que só iam bater às suas portas os que não dominavam as técnicas operacionais na negociação de reservas interbancos para resolver seus problemas de liquidez. Eram poucos e, com isso, a Geba teve reduzida a sua importância.

Qual foi a reação dos ministros Ernani Galvêas e Delfim Netto?

Tivemos alguns problemas sérios, mas Delfim tinha consciência da duplicidade que existia, inclusive tirava partido dela. Já me referi ao fato de ter lhe sugerido a promulgação de um decreto-lei que redefinisse as funções do Banco Central, que deixaria de ser agência de fomento, e do Banco do Brasil, que deixaria de ser autoridade monetária. Ele não quis sequer pensar no assunto. Como ministro da Fazenda, acreditava ter melhores condições de atender aos diversos setores se pudesse recorrer a ambos, alternadamente, conforme a resistência manifestada pelas diretorias.

Sofri outro aperto por parte dos dois ministros em um momento em que o volume de operações cresceu demais e fui obrigado a forçar uma forte restrição da política monetária. Alguns banqueiros reclamaram,

e até o Serviço Nacional de Informações entrou no jogo de pressões. Na contingência, enquanto me defendia oralmente, cheguei a cogitar a hipótese de ser demitido, pois não admitiria mudar de orientação. Sabia perfeitamente o que estava fazendo e aceitava o risco: eles que me mandassem embora, se ou quando julgassem que tudo dera errado. Sempre fui muito independente e foi dessa forma que granjei amigos.

Fazendo um balanço da sua gestão na Gedip, há algum aspecto que o senhor gostaria de registrar?

Durante mais de dez anos, a Gedip funcionou em um prédio isolado, na Praça Pio X, o que dificultava o intercâmbio com os colegas das áreas de mais tradição, como câmbio e redesconto, que estavam concentrados no Edifício Visconde de Itaboraí, do Banco do Brasil, localizado na esquina das avenidas Rio Branco e Presidente Vargas, no Rio de Janeiro. Um dos males decorrentes disso foi a dificuldade, e mesmo impedimento, de um intercâmbio de objetivos entre funcionários de diferentes setores para dar eficiência aos instrumentos de política monetária à disposição do Banco Central. Pelo contrário, ocorreram incompreensões, o que era justificável pelas origens do Banco Central, que foi precedido pela Sumoc, órgão que se dedicava precipuamente à fiscalização do sistema financeiro, ambos integrados, durante muitos anos, exclusivamente por funcionários requisitados do Banco do Brasil. Mesmo assim, os esforços realizados na década de 1970 para aperfeiçoar a atuação do Banco Central foram de suma importância. As teses por nós defendidas, na época, continuam válidas, porque aquele objetivo de aperfeiçoamento ainda não foi alcançado até hoje, 1999.

Isso se refletia na distribuição e na locação do pessoal?

Como acentuado, tanto a Sumoc como o Banco Central funcionaram, durante muitos anos, em prédios cedidos pelo Banco do Brasil. Deste, como destacado, também provinham os funcionários para os quadros daquelas duas instituições, à medida que cresciam suas atribuições. Quando fui para a Gedip, não convoquei ninguém. Procurei infundir nos funcionários ali existentes a convicção de que o programa que ali iria desenvolver contaria só e exclusivamente com a participação

e colaboração deles. Tive sucesso na implementação daquele programa, o que projetou daí para frente, interna e externamente, os meus principais colaboradores. No auge do seu prestígio, a Gedip organizou o mercado aberto. Ernane Galvêas me atribuiu a tarefa – talvez eu tenha sido uma das pessoas em que ele mais confiou na sua gestão no Banco Central – e tratei de assumi-la com a independência que sempre me caracterizou.

De 1969 a 1979, período que compreendeu a minha gestão e depois a de João Ary de Lima Barros na Gedip, realizamos um grande trabalho, granjeando prestígio dentro e fora do Banco Central. Com isso, e devido ao grande mercado que foi organizado para os títulos públicos, os melhores operadores da Gedip pediram demissão do Banco e passaram a ser sócios de distribuidoras de valores e corretoras. Com isso, houve um esvaziamento do seu quadro de funcionários, que foram substituídos por outros graduados, de um modo geral, pela FGV. Estes, com o tempo, desestruturaram o mercado aberto: o mercado passou por um processo de desvirtuamento, e as instituições financeiras deixaram de nele operar como no passado. Durante esse processo, que ocorreu após a minha saída da presidência do Banco Central, tentei de todas as formas – inclusive quando fui presidente, por quatro anos, da Andima –, chamar a atenção sobre erros que estavam cometendo na administração da política monetária e da dívida pública mobiliária. Foram em vão meus esforços, infelizmente para o Brasil.

Esses são detalhes muito importantes. Mas, infelizmente, não houve vontade de aperfeiçoar a Instituição. Não se fez muita escola no Banco Central, que cada vez mais foi se distanciando do modelo ideal do Fed, que pressupunha um corpo de funcionários competente, estável e tecnicamente preparado.

O senhor permaneceu na Gedip mesmo após a divulgação do seu relatório e a restrição da política monetária. O que motivou a sua saída?

Quando, em 1973, o ministro da Fazenda Delfim Netto jogou todo o seu prestígio e poder visando evitar que a inflação naquele ano ultrapassasse os 12% – tabelou preços, “caçou boi no pasto” etc. –,

a Gedip não pôde elevar as taxas de juros para contribuir para que aquele objetivo fosse alcançado. Pelo contrário, foi obrigada a manter as taxas de LTNs também tabeladas, por orientação ministerial. Aguardei firme. Mas essa foi uma das razões pelas quais decidi não permanecer na Gedip e no Banco Central. Tabelar taxa de juros. Francamente! Em 1973, devido ao tabelamento das LTNs, o mercado parou, e a expansão monetária disparou – superou os 40% no final daquele ano, o que alimentou o processo inflacionário ocorrido em 1974. Percebi que estava sujeito a estragar um trabalho bem-feito e, considerando que a minha tarefa estava encerrada, resolvi sair. Jamais pensei em me eternizar nos diversos postos que ocupei e já era hora de a equipe tocar o barco.

O fato curioso foi que, mesmo após toda a celeuma provocada pelo *Relatório da Gedip* de 1972 e pela conjuntura adversa que atingiu nossa economia, no mesmo ano tive condições de indicar meu substituto na Gedip. Assim, João Ary de Lima Barros, que era meu gerente adjunto, assumiu o cargo de gerente, dando continuidade, com êxito, até março de 1979, ao trabalho que iniciei em 1969.

Afinal, em março de 1974, deixei a Gedip. Apesar de tudo, não posso negar que a experiência foi válida. Naquela década, que significou muito para o país, constituímos reservas em moedas estrangeiras, pela primeira vez em nossa história, sem causar impacto na expansão monetária e na inflação, o que, em parte, deveu-se ao trabalho desenvolvido na Gedip ao administrar com eficiência a dívida pública como instrumento auxiliar da política fiscal. Para comprovar essa afirmação, seria bom tornar a ler o contido no trecho deste depoimento intitulado “Em algum momento a prefixação se tornaria explícita?”.



Carlos Brandão à época da Ceplac.



Posse como Presidente do Banco Central do Brasil. Da esquerda para a direita: ex-presidente Paulo Lira, esposa Maria Pompéia Fernandes, Carlos Brandão e João Ary Barros. Brasília, março de 1979



Carlos Brandão à época da diretoria do Banco Econômico.



À época da implantação da Cetip.

Adolpho de Oliveira (à cabeceira) e Carlos Brandão (à esquerda de Adolpho) assinam o convênio para a compensação eletrônica das operações com LTN, no que seria o embrião do SELIC. Ao lado de Brandão, os então presidentes do Bradesco, Amador Aguiar, e do Banco Central, Ernane Galvêas. Fonte: Livro comemorativo pelos 25 anos da Andima.

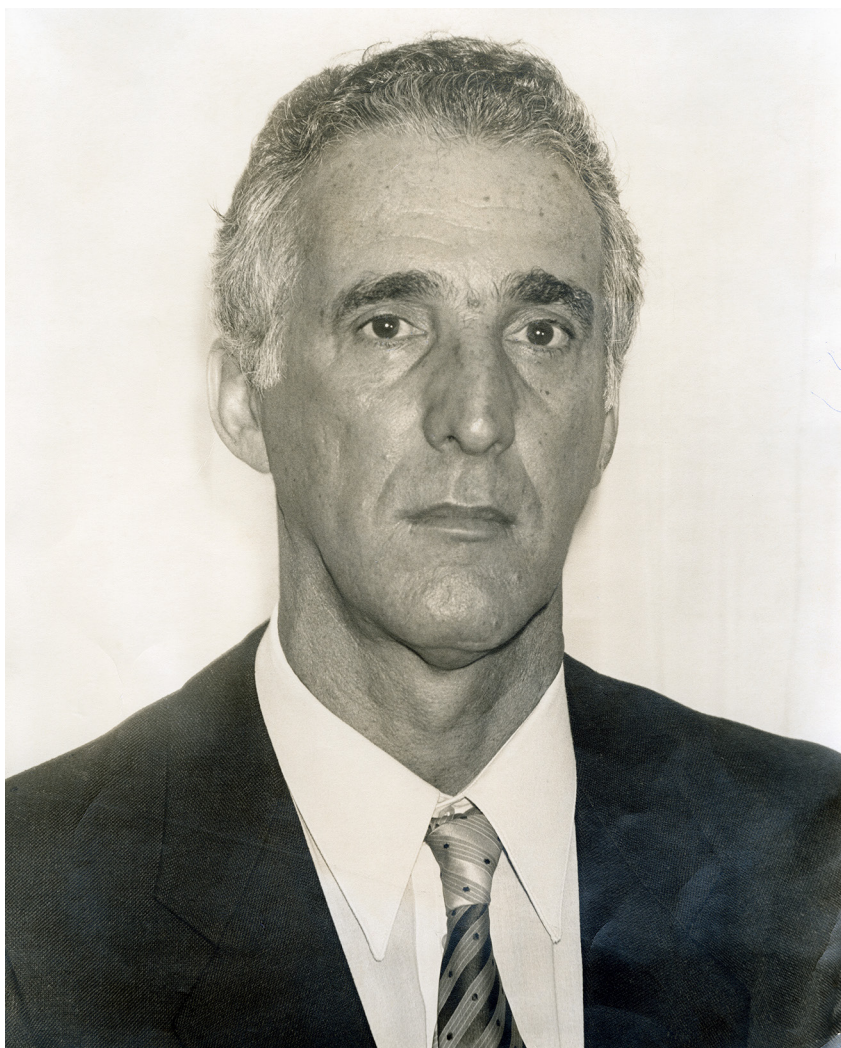




Posse de Carlos Brandão como presidente da Andima, em março de 1982. À mesa (da esquerda para a direita), o banqueiro Ângelo Calmon de Sá, Carlos Langoni, Carlos Brandão, Cesar Manoel e o ex-ministro Reis Velloso ouvem o discurso de Ernane Galvêas.



Posse de Carlos Brandão como presidente da Andima, em março de 1982, com Ernane Galvêas (ministro da Fazenda), Paulo Lira (ex-presidente do BC) e o presidente à época, Carlos Langoni. Da esquerda para a direita: Carlos Brandão, Ernane Galvêas, Paulo Lira e Carlos Langoni.



Carlos Brandão na época em que foi diretor do Banco Central. Brasília, sem data



Carlos Brandão discursa. Da esquerda para a direita: André Lara Resende, Paulo Roberto Franco Ferreira, Antônio Carlos Lemgruber, Carlos Thadeu de Freitas Gomes, Roberto Bornhausen, Cesar Manoel de Souza, Roberto de Gregório Souza Pinto e Marcy Oliveira da Costa.



Na comemoração pelos vinte anos do BC. Da esquerda para a direita: Ernane Galvêas, Paulo Lira, Carlos Brandão e Persio Arida. Brasília, março de 1985



Na comemoração pelos vinte anos do BC. Da esquerda para a direita: Paulo Lira, Carlos Brandão e Persio Arida. Brasília, março de 1985



Jantar de despedida da presidência do BC. Da esquerda para a direita: Maria Pompéia (esposa), Carlos Brandão, Eimar Avilez (assessor) e Ernane Galvêas. Brasília, agosto de 1979



Comemoração junto a Paulo Alvim e José Carlos Nascimento. Rio de Janeiro, dezembro de 1999



Seminário realizado em comemoração aos 40 anos do BC. Da esquerda para a direita: Persio Arida, Arminio Fraga, Fernão Bracher e Carlos Brandão. Brasília, 30 de março de 2005



Seminário realizado em comemoração aos 40 anos do BC. Da esquerda para a direita: Antônio Carlos Lemgruber, Wadico Bucchi e Carlos Brandão. Brasília, 30 de março de 2005



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

Nas diretorias Comercial e Financeira

Ao decidir sair da Gedip, não esteve nas suas cogitações transferir-se para o setor privado?

Sim, mas ainda não era a hora. Embora disposto a não me eternizar na gerência, que estava organizada, antes mesmo de deixar o cargo eu já decidira permanecer no governo. Por considerações éticas, e dada a minha formação, jamais almejei nada da iniciativa privada. E, tão logo saí da Gedip, recebi ofertas tentadoras, entre as quais a de me tornar dono de uma corretora, mas não me senti confortável para aceitar as alternativas que me foram oferecidas no setor privado, justamente em virtude do trabalho que eu desenvolvera na montagem do mercado aberto. Ainda na gerência, eu perdera os melhores colaboradores para o mercado; muitos constituíram instituições financeiras próprias e alguns tiveram sucesso, ficaram ricos. Incapaz de mudar meu modo de ser e de agir, eu me julgava impedido.

E em que circunstâncias se deu a sua ida para a diretoria financeira do Banco do Brasil?

Primeiramente recebi um convite do Paulo Lira, diretor da área de câmbio do Banco Central, para que permanecesse na equipe e assumisse a Diretoria de Mercado de Capitais. Mas houve um problema envolvendo outro diretor da Instituição, que, ao que tudo indicava, já havia sido convidado e ficou enciumado ante a possibilidade de eu ocupar o cargo. Ficamos, Paulo Lira e eu no restaurante Nino's, em Copacabana, Rio de Janeiro, até as duas horas da manhã, e ele me garantiu que iria a Brasília contornar o impasse. Não teve jeito, e ele acabou optando pelo Sérgio Ribeiro.

Ciente do ocorrido, Ângelo Calmon de Sá, com a anuência do Mário Henrique Simonsen, convidou-me para uma diretoria do Banco do Brasil. Conhecemo-nos ainda jovens, e ele vinha acompanhando o meu trabalho desde a Ceplac. Quando dos nossos primeiros contatos, ele tinha pouco mais de vinte anos, estava recém-formado e havia comprado uma pequena fazenda de cacau na Bahia. Vindo a tornar-se, vinte anos depois, o maior produtor do estado. Banqueiro, logo nos primórdios do mercado aberto, eu o advertira que sem caixa centralizado o Banco Econômico teria poucas condições de sobrevivência, dada a sofisticação e a concorrência do mercado financeiro de então. Mas sugeri que contratasse uma equipe de profissionais da área, com especialização em aplicações no mercado aberto, o que acabou fazendo, e esse fato o ajudou a modernizar sua instituição financeira. Por isso, ficara muito grato a mim.

Bom, afinal ficou acertado que eu ocuparia a Diretoria Comercial, responsável pelas operações do Banco do Brasil nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, onde permaneci cerca de nove meses, ajudando a elaborar o projeto de reestruturação do Banco, no bojo do qual se criou a Diretoria de Finanças, Planejamento, Orçamento e Controle. Fui seu primeiro diretor.

Era uma prática comum uma pessoa que, por muito tempo, estivera afastada do quadro funcional do Banco do Brasil voltar para ocupar uma diretoria?

Sim. O Banco do Brasil possuía uma nata de funcionários bem remunerados na época, com perspectiva de carreira tranquila, com ingresso exclusivamente por concurso público – não existia “pistolão”. A diretoria podia contar com um apoio logístico extraordinário em termos de estudos, projeções, alternativas etc. Seu único trabalho era decidir. Ao longo de toda a história financeira do país, a lista dos que ocuparam funções importantes na administração federal, do Banco Central aos ministérios, relaciona uma infinidade de ex-funcionários do Banco do Brasil, gente formada pela Instituição. A partir da década de 1990, tal preferência passou para os funcionários do Banco Central.

É preciso não esquecer que eu sempre fui funcionário do Banco do Brasil. Ou melhor, cheguei a pertencer ao quadro do Banco Central na época em que ocupei a Gedip, mas com vencimentos iguais. Foi uma decisão da diretoria, que não se deu ao trabalho de me consultar. Mas acabei retornando ao Banco do Brasil (houve um período em que isso era permitido), onde permaneci até me aposentar.

Em termos mais concretos, que trabalho o senhor desenvolveu na diretoria financeira do Banco do Brasil?

Baseado na firme convicção de que o Banco do Brasil e o Banco Central haveriam de se separar, elaborei um documento propondo a criação de um setor que é hoje a Gerência de Operações Financeiras (Gerof), o centro nervoso do Banco, situado no Rio de Janeiro. Esse setor se encarregaria de centralizar o caixa do Banco do Brasil, além de operar no mercado financeiro. Poder-se-ia alegar que o Banco do Brasil não tinha problemas de caixa; fornecia recursos a todo o sistema, inclusive ao Banco Central e ao Tesouro, não precisava operar no mercado aberto – por que se preocupar? Minha ideia era que seria necessário organizar o caixa e especializar gente no mercado financeiro, pois se um dia deixasse de ser autoridade monetária – naquela época as contas de depósitos à vista do Banco Central e dos bancos comerciais eram mantidas nele, por força de lei – e passasse a ser um banco comercial comum, estaria preparado operacionalmente para essa mudança.

Requisei pessoal de vários lugares do banco, elaborei o regulamento, estruturei e dei partida nas operações com títulos estaduais – já me preocupava em organizar as dívidas dos estados – e montei o comitê das distribuidoras estaduais que, sob a minha coordenação, integrado pelas distribuidoras estaduais, visava coordenar, em termos de mercado, as operações com títulos públicos estaduais, objetivando o seu fortalecimento.

No início do governo Geisel, com a saída dos ministros Ernane Galvêas e Delfim Netto, a política econômica passou a ser ditada pelos ministros Mário Henrique Simonsen e João Paulo dos Reis Velloso. Como foi para o

senhor trabalhar com a nova equipe, uma vez que já se haviam formado dois grupos distintos quanto à orientação da política econômica, um centralizado no ministro Delfim Netto e o outro reunido em torno do ministro Simonsen?

De fato, o momento em que assumi a diretoria financeira do Banco do Brasil coincidiu com o afastamento de Delfim Netto do governo e com a sua ida para a Embaixada do Brasil em Paris, enquanto Galvêas se deslocava para a Aracruz. Mas eu e o ministro Delfim sempre nutrimos grande consideração um pelo outro. Quando da organização do mercado aberto, despachava com ele e com o Pécora, seu secretário-geral, sempre que necessário, com a aprovação de Galvêas. Tratávamos da dívida pública e da legislação pertinente. Eu, como representante do Banco Central, era membro nato da Comissão de Coordenação e Implementação de Técnicas Financeiras (Cocitef), que tinha como finalidade estabelecer diretrizes para a implementação, na União, das novas técnicas nas áreas de orçamento, administração financeira, tributação, arrecadação, contabilidade, auditoria e treinamento. A Cocitef foi instituída em fins de 1967 e seu assessoramento se estendeu também à maioria dos estados brasileiros. Pela Cocitef, visitamos quase todos os países europeus com experiência em administração da Fazenda Pública. Essa foi a origem da nossa Escola de Administração Fazendária. Assim, nosso relacionamento com Galvêas e Delfim sempre teve por base total confiança. Mais tarde, voltaríamos a nos reencontrar, ele já na pasta da Agricultura e eu na presidência do Banco Central.

Meu trabalho não sofreu solução de continuidade na gestão do ministro Simonsen na Fazenda, com quem consegui estabelecer um relacionamento bastante estreito. De uma inteligência fabulosa, ele logo percebeu que eu gostava de números e era capaz de coletar e fornecer-lhe informações gerenciais atualizadas e diárias, envolvendo todas as operações do Banco do Brasil e do Banco Central; e, mais ainda, sobre as receitas e despesas do orçamento da União. Com isso, nos tornamos próximos.

A reforma do Banco do Brasil

O seu período no Banco do Brasil correspondeu a uma fase de reestruturação interna que envolveu aspectos organizacionais, processo decisório e o equilíbrio de poder entre o Banco e o Ministério da Fazenda.

Volto a enfatizar que o Banco do Brasil, na época, tinha mais força do que qualquer ministério: era caixa do Tesouro Nacional e do Banco Central, além de executor das políticas agrícola e financeira do Governo Federal. Uma instituição que não tinha problemas de caixa e detinha a custódia exclusiva de toda a moeda emitida no país. A economia estava relativamente bem, e o governo podia criar projetos à vontade – o Tesouro Nacional era superavitário. Isso representava um poder fantástico, misto de autoridade monetária, política fiscal, política agrícola, política de fomento. Sendo o Banco do Brasil o maior banco e o maior prestador do país, seus diretores tinham um poder considerável – o poder de emprestar e o de não emprestar. Hoje já se estabeleceram limites relativos, mas, enquanto ocupei a Diretoria Comercial, tive oportunidade de resolver inúmeros problemas regionais, sem depender de ninguém. A própria estrutura do Banco estava voltada para isso, sem precisar preocupar-se com a captação, que afligia todas as instituições independentes.

Servi sob dois presidentes: Ângelo Calmon de Sá, que saiu para uma pasta ministerial, e Karlos Rischbieter, que o substituiu em 1978, vindo da Caixa Econômica.

Esse poder quase absoluto não ia de encontro, por exemplo, aos imperativos de controle ou de fiscalização do Ministério da Fazenda?

Não. O Ministério da Fazenda jamais exerceu qualquer fiscalização específica no Banco do Brasil. Trabalhávamos em harmonia na condução do orçamento monetário e em eventuais contatos para decidir o apoio a esse ou àquele projeto. Jamais houve conflito. O Banco sempre foi muito disciplinado. Nunca, ao que se saiba, um diretor chegou a cometer algum deslize capaz de se refletir na economia como um todo. Com toda aquela estrutura por trás, isso seria bastante difícil.

Mas, segundo a literatura técnica que avalia o período, sobretudo na fase em que o senhor esteve à frente da diretoria financeira, uma das grandes dificuldades na condução da política monetária era manter o controle sobre a capacidade de o Banco do Brasil expandir o crédito. Muitos economistas argumentam – alguns deles, atualmente, em cargos de governo – que havia uma estrutura de gastos montada dentro do Banco do Brasil que escapava ao controle das autoridades executivas.

Diagnóstico totalmente errado. Ao assumir a diretoria financeira, eu já possuía uma convicção mais ou menos formada sobre a precariedade do sistema de informações gerenciais que dava suporte às decisões do ministro da Fazenda e dos presidentes do Banco Central e Banco do Brasil. As estatísticas não eram confiáveis, estando sempre defasadas em 20 a 30 dias e, assim, em termos de acompanhamento, ninguém sabia exatamente o que estava ocorrendo no dia a dia, quer no Banco Central quer no Banco do Brasil, quer na área fiscal ou nas contas do Tesouro. A computação do total arrecadado era malfeita; pagavam-se as contas independentemente do saldo – ninguém tinha a menor noção acerca do *float*. No Banco Central, todas as delegacias faziam redesconto, operações de fomento, gerando débitos na conta movimento – único indicador disponível acerca da situação. Havia um sistema em uso no Rio de Janeiro – o projeto *Sky* – que media as estatísticas da política de crédito agrícola, mas seus registros também eram defasados. Ainda que se estivesse vivendo a época do “milagre brasileiro” e o crescimento econômico fosse indiscutível, os dados eram muitíssimos defasados.

Diante desse quadro, meu primeiro grande desafio foi organizar o Sistema de Informações Gerenciais. Para apurar as reservas bancárias, fui obrigado a modificar quase todo o processo de contabilização das agências do Banco do Brasil. As modificações foram precedidas de reuniões com todas as agências, realizadas nas capitais dos Estados, os quais percorri, de avião, com esse objetivo. De início, os dados fluíam por telefone ou via Western – a informatização ainda engatinhava – e eram centralizadas em um setor do Banco do Brasil situado em um prédio de vários andares, em Brasília, onde se concentravam os digitadores.

Para viabilizar esse trabalho, elaborei um estudo propondo a compra de máquinas elétricas da IBM para equipar todas as agências. A

diretoria aprovou, após avaliar a relação custo/benefício, concluindo que reduziria as despesas. De fato, em um mês, todo o investimento estava pago, inclusive o de uma leitora ótica de lançamentos contábeis – a segunda que foi implantada no Brasil, que passou a absorver o serviço referente aos avisos de todo o movimento, proporcionado informações precisas.

Quando esse sistema se tornou operacional?

Dei partida no processo logo que assumi a diretoria financeira, em 1975 e, dois anos depois, o sistema estava concluído. O Banco do Brasil era a única instituição capaz de realizar essa tarefa, graças às inúmeras agências que mantinha em localidades longínquas, quase inacessíveis, e que disponibilizavam em torno de 95% dos dados efetivos – só se projetavam 5%. Foi um trabalho imenso. Integravam a minha diretoria o Departamento de Tesouraria, o Departamento de Pesquisas e Estatísticas, o Departamento de Projetos Especiais, o Departamento de Planejamento, Orçamento e Controle e a Gerência de Operações no Mercado Financeiro. No início de minha gestão, o Departamento de Projetos Especiais foi chefiado por Maílson da Nóbrega, futuro ministro da Fazenda do governo Sarney.

O sistema que criei praticamente inaugurou o acompanhamento de toda a economia, desde a área monetária, passando pelo câmbio, até a área fiscal e a área parafiscal, para chegar à política monetária em si – um avanço fantástico. O Sistema de Informações Gerenciais era diário, condensado em um livro de capa vermelha, confidencial, de uso exclusivo do ministro da Fazenda e dos presidentes do Banco Central e do Banco do Brasil.

Que avanços esse controle das operações, mais próximo do tempo real, permitiu à administração do banco?

O Banco do Brasil fixava-se em determinadas metas de empréstimos no orçamento monetário e, em hipótese alguma, ultrapassava esses limites. Tudo o que se situasse acima disso ia ao CMN e ao ministro, para aprovação. Volto a frisar que o Banco do Brasil sempre foi muito disciplinado; seus diretores, inclusive. Faz parte da sua tradição. Não

existia a menor possibilidade de alguém agir a seu bel-prazer. Quem alimenta tal ideia está totalmente equivocado.

Mas as atribuições da diretoria financeira eram, de fato, bastante abrangentes. O senhor tinha autonomia de trabalho?

Sem dúvida, como diretor de Finanças, Planejamento, Orçamento e Controle, muitas funções se acumulavam sob a minha responsabilidade. Tanto Calmon de Sá como Rischbieter tinham muita confiança em mim, deixando as decisões a meu cargo. Com o Simonsen, dava-se o mesmo. Os outros treze diretores do Banco do Brasil chegaram até a se reunir, preocupados com os poderes que eu estaria concentrando. A burocracia ressentia-se porque, para inteirar-se de algo ou encaminhar algum projeto, qualquer outro membro da diretoria precisava recorrer a mim. Supunham, talvez, que eu detinha autoridade em demasia. Mas não, eram apenas os controles. Na realidade, o poder decisório estava fora da minha alçada.

Mas nunca tirei proveito pessoal. Minha ideia fixa já era, desde aquela época, alcançar um controle tal que beneficiasse a elaboração e o encaminhamento das políticas monetária, fiscal e creditícia da instituição. E, graças a isso, pela primeira vez em toda a história da República, um ministro de Estado pôde ter ideia da expansão diária dos meios de pagamentos pela leitura de uma única folha de papel, constante do Livro Vermelho que criei, conforme antes comentado.

E as distorções apareciam em virtude dessa transparência, semelhante à que o senhor imprimira às operações do mercado aberto?

Há um detalhe importante: todas as informações eram encaminhadas ao gerente da Gedip que me substituíra, a fim de que ele próprio cuidasse da sua parte, no acompanhamento – o consolidado e, eventualmente, a conta movimento do Banco Central.

Nesse período, costumávamos nos reunir eu, Edésio Fernandes [Ferreira] – chefe do Departamento Econômico do Banco Central – e Mário Henrique Simonsen, a fim de decidir o que fazer. Identificado o desvio, o ministro ordenava que fosse corrigido imediatamente. O

presidente do Banco do Brasil, estando no mesmo prédio, acompanhava tudo e, às vezes, ele próprio ia ao ministério levando as nossas sugestões – um sistema muito informal e prático. Foi assim que estruturamos a diretoria financeira, abrangendo uma série de departamentos. Alguns anos mais tarde, desmembraram-na em quatro e atualmente está reunificada, embora não mantenha as mesmas funções.

Em face da dupla função de autoridade monetária e instituição comercial, qual era o comportamento empresarial do Banco do Brasil? Que aspecto predominava?

Já me referi a isso. Basta acrescentar que a implantação do sistema de orçamento causou espécie. Com a ideia de ampliar os controles, estruturei os departamentos encarregados de elaborar a proposta orçamentária e fiscalizar sua aplicação – ninguém jamais se preocupara em avaliar o lucro, compatibilizar receita e despesa, limitar os empréstimos, alocar recursos internos etc. Mesmo os gastos com pessoal se faziam sem planejamento prévio. O Banco não tinha dificuldades de caixa, era emissor de papel-moeda. Céu cor-de-rosa.

Nessa ocasião, enfrentei problemas inimagináveis, justamente para acabar com a duplicidade de autoridades monetárias e transformar o Banco do Brasil em uma instituição comercial comum. Insistia com a diretoria que deveríamos nos preparar para o futuro, pois, num prazo de 2 a 5 anos, segundo minhas previsões, um banco central ortodoxo haveria de surgir, inelutavelmente. A Gerof foi criada com vistas a esse futuro, a fim de exercer o controle de caixa do Banco do Brasil, superando aquela alienação das agências quanto ao lucro, receita e despesa, empréstimos não quitados – inclusive no tocante aos créditos agrícolas.

Havia algum lobby privado, tentava se aproveitar de um banco que não tinha problemas de custo? Ou, no sentido oposto, alguma percepção de que limitar as atividades do banco poderia tornar-se uma ameaça?

O fato de o Banco do Brasil tornar-se um banco comercial comum gerava implicações ignoradas até pelos políticos. Até hoje, o Congresso desconhece como deve funcionar a política monetária. Ninguém

pensa em longo prazo. Antes, embora destituídos de qualquer razão, os bancos privados se queixavam da concorrência desleal, mas os empresários que operavam com o Banco do Brasil nunca perceberam nada disso. Dentro do governo, não havia maiores problemas, tanto que, ao serem anunciadas as atribuições da Gerof – por exemplo, o controle de caixa do Banco do Brasil –, o pessoal até achou engraçado.

Mesmo assim, havia limitações à expansão do crédito; os setores iam sendo atendidos conforme as circunstâncias. Num caso como o do setor algodoeiro, por exemplo, a taxa de juros obedecia à orientação do Ministério da Fazenda – a política agrícola determinava quais empréstimos deveriam ser subsidiados. O Banco do Brasil funcionava como agente do governo.

Como os custos não preocupavam tanto, de que forma se avaliava o desempenho?

O desempenho sempre foi muito bom: apoiava-se todo e qualquer projeto que fosse do interesse do governo. O Banco do Brasil não tinha como prioridade, naquela época, o atendimento às necessidades de crédito das pequenas e médias empresas. Quando pretendi criar tal prioridade, assegurando-lhe sustentação e desenvolvimento, não alcancei grande sucesso. Minha ideia era que o Banco do Brasil se especializasse no apoio à pequena e à média empresas. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae),⁸ por seu turno, duvidando que tivéssemos meios, achava melhor buscar financiamento no BNDES. O assunto foi discutido, e cheguei a elaborar um modelo de estatuto para as empresas pequenas e médias, mas não chegamos a bom termo.

Na área do cooperativismo também, apesar de ter dado ajuda a uma série de projetos, os resultados não foram muito expressivos. Acabávamos atuando como agentes de repasses, concentrados no crédito agrícola e no financiamento à exportação. Em tudo aquilo que interessasse politicamente ao governo, o banco atuava com muita expressão, maior do que a do próprio BNDES.

8 Desde 1972, o Sebrae atua na capacitação e no desenvolvimento de pequenas empresas.

O Banco do Brasil já administrou o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep)?

Sim, nos primeiros anos de sua criação, enquanto que o Programa de Integração Social (PIS) era administrado pela Caixa Econômica. Existia um Conselho de Administração do PIS/Pasep. Eu representava o Banco do Brasil. Em certa ocasião, Marcos [Pereira] Vianna, presidente do BNDES, articulado com o ministro Reis Veloso, propôs transferir ambos os fundos para este último. Nesse período, foi criada a Siderúrgica Brasileira LTDA. (Siderbras). Seu presidente, um general, elaborou um voto para o Conselho de Desenvolvimento Econômico (CDE), presidido pelo presidente da República, transferindo o controle acionário da Companhia de Aços Especiais Itabira (Acesita) para ela. Houve briga! Quando a resolução passou pelas minhas mãos, no Conselho, eu me opus, e a questão foi parar na mesa do presidente Geisel. Tentei discutir o assunto com o mentor da história, mas ele bateu o telefone na minha cara – eu, diretor financeiro do Banco do Brasil! Ficamos muitos anos sem falar um com o outro. Depois que assumi a presidência do Banco Central, um belo dia, ele foi ao meu gabinete pedir desculpas.

O Banco do Brasil teve alguma participação na gestão da Acesita?

A Acesita também era da nossa responsabilidade – o que foi determinado pelo Ângelo Calmon de Sá. Não se tratava de uma operação comum, mas tais decisões costumavam ser informais e foi devido a uma delas que me tornei “dono” de siderúrgica, por assim dizer. Na época, a empresa estava praticamente quebrada, e coube a nós emprendermos todo o seu projeto de expansão. Convocados por mim, os membros da diretoria elaboraram um plano de investimentos fantástico. Com o aval do Banco do Brasil para obter os recursos externos necessários, decidi ir em frente, quase concluindo o trabalho antes de me despedir do cargo.

O texto da resolução do CDE transferindo a Acesita para a Siderbras veio a mim e desci a lenha! Seria uma loucura estatizar! Declarei-me terminantemente contrário à iniciativa e armei uma confusão, envolvendo o ministro Veloso, o Marcos Vianna. Minha ideia era tocar o plano de expansão – já que importávamos todo o aço especial – e

depois privatizar. Se a empresa fosse parar na Siderbras, jamais seria privatizada.

Foi uma luta difícil, mas acabei vencendo. A Siderbras tinha muitas linhas de crédito e precisava batalhar para obter recursos e crescer – esse foi um dos argumentos que utilizei. Como a Acesita dispunha de linhas de crédito mais fáceis, via Banco do Brasil, propus deixar a discussão para depois de concluído o plano de expansão. Esse foi um trabalho pessoal, naturalmente com o apoio do presidente do Banco do Brasil e até do presidente da República. E assim acabaram deixando a Acesita de fora. Todas as demais empresas sob a administração direta do Governo Federal, mesmo aquelas que estavam sob a égide do BNDES, passaram para a Siderbras e, em 1999, todas foram privatizadas, e a Siderbras foi extinta. Ainda bem.

Posteriormente à minha saída da diretoria financeira, fui procurado pelo diretor-presidente da Acesita, Amaro Lanari Guatimosin, que se queixou muito de que o Banco do Brasil era dono, mas que ninguém assumia nada. Já concluída a expansão, devido aos novos acréscimos, o endividamento crescera muito. Foi um período difícil, realmente, durante o qual a empresa ficou “solta no espaço”. E acabou também sendo privatizada, como sempre foi o meu objetivo, porque não tinha sentido o Banco do Brasil controlá-la.

Quando da criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o senhor foi o primeiro a ser convidado para presidi-la?

É verdade. Logo que promulgada a lei que criou a CVM, Simonsen, ministro da Fazenda, solicitou que eu fosse ao seu gabinete. Chegando lá, ele disse: “Brandão, convido você para organizar a CVM, como seu presidente”. Agradei a confiança e disse: “Só aceito se for o único candidato, inclusive das instituições financeiras de mercado”. Teria que haver consenso. A notícia foi, assim, publicada na imprensa. Logo a seguir, instituições financeiras de mercado e a Bolsa de Valores de São Paulo apresentaram Roberto Teixeira da Costa como candidato ao cargo. Fui ao Simonsen e disse: “Agradeço a sua confiança, mas deixou de haver consenso em torno de meu nome e, por isso, libero-o para escolher outro para o cargo”. E continuei na diretoria financeira do Banco do Brasil.

A equipe econômica do governo Geisel

O senhor já expôs sua visão sobre os problemas específicos que os mecanismos de crédito seletivo e de administração dos fundos de investimento impunham à condução da política monetária. No curso do Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), durante o governo Geisel, criaram-se vários fundos especiais e um gigantesco programa de investimentos, e muitas contas teriam sido abertas, no orçamento monetário, para sustentá-los. Isso não significou uma ampliação daqueles mecanismos cujas distorções o senhor já apontara? Que impacto o programa de investimentos produziu na administração da política monetária? Sem personalizar, mas considerando o conflito entre a Fazenda e o Planejamento, não foi essa a origem do stop and go característico do período 1974-1979?

O governo Geisel pretendeu, realmente, superar o atraso de certos setores. O Ministério da Fazenda, sob a orientação do Mário Henrique Simonsen, decidia tudo com base no orçamento monetário e na adoção de uma política fiscal mais rígida, visando à estabilidade e à sustentação do crescimento econômico. Faz parte da nossa tradição que o ministro da Fazenda tenha predominância na imposição das políticas econômica, creditícia e monetária.

O ministro do Planejamento, Reis Veloso, já conhecia bastante o governo, pois era oriundo do Banco do Brasil e organizara o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), e sabia das dificuldades de se implementar, em tais circunstâncias, uma política de investimentos mais agressiva. O que fizeram, então, Geisel e Veloso? Criaram o CDE. E o fato de tornar-se titular do cargo de secretário-geral do novo órgão propiciou a Veloso um trunfo para decidir as linhas gerais do que julgava mais acertado, o que provocou certo esvaziamento do CMN e do próprio Simonsen.

Certamente com o apoio do presidente Geisel.

Sem dúvida. Veloso tinha acesso privilegiado ao Geisel. Contam até uma piada sobre a sua proverbial habilidade. Era de conhecimento público que Geisel, embora não dominasse todas as áreas, tinha uma linha política bem definida. E, quando Veloso ia ao gabinete da presidência despachar algum assunto, levava na pasta três soluções

distintas, mas só apresentava aquela com a qual o presidente simpatizava. Primeiro, batia um papo.

O fato é que, desde o momento em que foi criado, o CDE tornou-se o centro das decisões e desencadeou um processo de estatização crescente. A proposta da Siderbras me surpreendeu na diretoria do Banco do Brasil, autoridade monetária relevante, com todas as contas na mão; o Sistema de Informações Gerenciais me dava acesso à maioria dos programas em andamento. Ao receber a minuta do projeto de lei complementar criando a Siderbras, meus cabelos ficaram em pé. Aquilo era inconstitucional! Redigi uma nota, mas de nada adiantou. Não tinha mais a ver com o orçamento monetário. Veloso encaminhava os projetos para o CDE e, depois, a conta era mandada para nós.

Isso causou inúmeros aborrecimentos ao professor Simonsen, que, muito habilidoso, evitava atritos mais fortes, sem, todavia, suprimir o conflito natural entre a sua orientação, nada estatizante, e as medidas adotadas pelo CDE, graças ao lastro de uma série de fundos que oneravam o orçamento.

As objeções do ministro Simonsen voltavam-se apenas para o descontrole monetário ou iam ao ponto de questionar a própria concepção dos investimentos?

Nada disso chegou a existir. O que houve foi um grande desconforto: o CDE tornou-se um órgão mais importante do que o CMN, resultando daí um relativo esvaziamento do Ministério da Fazenda ante a Secretaria de Planejamento. Mas Simonsen também era bastante sutil para escapar de choques diretos.

Além do mais, estávamos muito bem organizados, em termos de controle monetário, tanto no Banco Central como no Banco do Brasil. Sem falsa modéstia, estou certo de que se não fossem todos aqueles mecanismos que havíamos montado, desde o início da década de 1970, tendo em vista a administração da dívida e o mercado aberto, o desempenho da economia teria sido outro. A poupança financeira, antes inexistente, cresceu; o resgate da dívida pública e a acumulação de reservas permitiram, pela primeira vez, que o Brasil

tivesse recursos para investir intensamente. Ao mesmo tempo, os preços mantiveram-se relativamente estáveis, pelo menos até que a pressão de tantos projetos sobre os meios de pagamento – em 1978, a expansão alcançou pouco mais de 40% – provocasse uma inflação equivalente. A essa altura, porém, a tendência desenvolvimentista já ultrapassara o limite do voluntarismo.

É assim que o senhor resume o II PND?

O Programa trouxe benefícios, é indiscutível, mas, na minha opinião, poderia ter se realizado sem a participação direta do governo, estatizando tudo. Vivíamos um regime de exceção e aquilo mais parecia coisa de país socialista. É passado, mas anos e anos depois, essas tendências foram corrigidas, e as investidas do governo, anuladas.

Minha filosofia obedecia a outros parâmetros, expressos na organização que imprimi ao mercado de capitais, calcada no exemplo norte-americano, avesso à estatização – o caminho do Brasil seria mais esse.

A condução da política econômica do governo Geisel foi muito marcada pelo processo de abertura, por considerações de popularidade, resultados eleitorais, e também pela campanha antiestatizante conduzida por setores do empresariado. Internamente, isso era perceptível?

Esses fatores eram perceptíveis, sim, mas não causavam preocupação, porque se mostravam incapazes de alterar o curso dos acontecimentos ou a simples postura dos seus agentes. Politicamente, não influíam em nada, no geral ou no Banco do Brasil. Só se atendia ao que estivesse dentro normalidade, sem qualquer pressão política.

O governo Geisel foi palco de outro célebre conflito envolvendo o ministro Severo Gomes, da Indústria e Comércio, em oposição aos demais membros do ministério.

Pode ser que tenha existido tal conflito, mas quem detém o poder de governar é quem faz os orçamentos monetário e fiscal e libera os recursos. As figuras mais importantes no esquema de poder, portanto, são os ministros do Planejamento e da Fazenda. Disputas

setoriais não alteram a política em curso. Qualquer tocador de obras depende do orçamento e dos fundos de programas. Se os recursos não forem disponibilizados, falar e fazer onda não produz nenhuma consequência.

É incorreta, por conseguinte, a ideia de um gabinete dividido em várias facções, com grande autonomia dos ministros empreendedores?

É incorreta sim. Conforme as técnicas financeiras implantadas a partir da Cocitef, antes comentada, uma vez aprovado o orçamento da República, cada ministério dispunha de uma dotação, que ia sendo liberada aos poucos, por cotas. Era a época do “milagre brasileiro” e havia recursos de sobra, mas, mesmo assim, o processo obedecia a uma racionalidade muito grande: liberava-se o que fosse necessário, mas a tempo e hora. Depois que saí do governo – e, a meu ver, de forma equivocada –, centralizaram a distribuição dos recursos – começou com o Delfim e já no tempo da recessão. Os períodos bons haviam ficado para trás.

A transição para o Banco Central

Houve boatos sobre a sua saída prematura da diretoria financeira.

Faltava um ano para terminar o governo quando comuniquei ao Rischbieter, de um dia para outro, que ia pedir demissão. Dada a confiança que ele depositava em mim, não omiti que pretendia aceitar uma oferta na iniciativa privada. Cumprira as minhas metas, não havia cargo algum que pudesse exercer acima dos que já havia exercido: ninguém me protegia, nem eu ambicionava. Deixar o governo era, pois, uma opção natural. Isso foi em abril de 1978, mais ou menos. Depois de refletir durante o fim de semana, Rischbieter prometeu conversar com o Mário Simonsen. Eu havia convidado meus auxiliares para um churrasco, na casa onde residia, a fim de me despedir, e ele estava ciente disso. Mas permaneceu em silêncio e, passados outros três dias, acabei divulgando a notícia.

E qual foi a reação do governo?

Foi uma surpresa, um choque mesmo, para todos. O ministro Mário Henrique Simonsen mandou me chamar e perguntou por que eu decidira ir embora. Respondi que a diretoria estava perfeitamente estruturada e em condições de fornecer qualquer informação necessária, e que eu fora convidado por um banco particular. Ele não se conformou e quis saber qual era o banco. Na mesma hora, telefonou para o banqueiro, afirmando que não podia dispensar a minha colaboração. O presidente do banco não gostou, pois estava apalavrado comigo, mas deixou a decisão por conta do ministro.

E a conversa continuou. Prometi ficar até dezembro, desde que autorizado a redigir um projeto que extinguisse a dupla autoridade monetária, criando um banco central mais ortodoxo, destituído das funções de fiscalização, e um Banco do Brasil destituído da autoridade monetária. Claro que haveria um período de acomodação, uma vez que o Banco do Brasil estaria abrindo mão, de uma hora para outra, de ser o caixa da área fiscal e da área monetária, e isso causaria um choque cultural. A tarefa exigiria minha dedicação integral e só estaria concluída no final do governo.

Sua proposta foi aceita?

Sim. No período que transcorreu entre abril e julho de 1978, não deixei de atender ninguém, sempre que foi preciso, mas acabei dando conta do recado e submeti o texto à aprovação do Simonsen e do Rischbieter. Algumas pessoas receberam cópias, entre elas o doutor Bulhões, que analisou o projeto e escreveu uma cartinha, se não me engano, com data de 25 de agosto.

O combinado era que o Ministério da Fazenda mandaria uma mensagem ao Congresso, mas quando o anteprojeto ficou pronto, o novo presidente já estava escolhido, e a ideia foi adiada. Comentava-se que Simonsen deveria permanecer no governo, o que facilitaria a implementação do projeto. Um dia, Golbery do Couto e Silva, que no novo governo continuaria na chefia da Casa Civil, sabedor de que eu estava demissionário, chamou-me para conversar e disse que o meu projeto era muito bom e que o novo governo trataria de enviá-lo ao Congresso sem demora, após a posse.

Declarou também que não admitiria a minha retirada. Repliquei que, como funcionário de carreira, só ocupara postos e recebera promoções por merecimento, sem jamais me apoiar em grupos ou amizades. Ele então me comunicou – o governo era militar – que um cargo superior já fora atribuído a mim. Agradei a confiança e, sem mais perguntas, fui para casa aguardar os acontecimentos.

Sem perguntar qual seria o cargo?

Sim. Mas, três dias depois, o secretário-geral do Ministério da Fazenda, José Carlos Freire, que se dava muito com o Golbery, chamou-me ao seu gabinete e disse que o cargo que haviam me destinado era o de presidente do Banco Central. Sinceramente, não levei muito a sério, e até apostei: se eu fosse de fato nomeado, lhe daria uma garrafa de uísque Royal Salute. No momento em que foi oficializada a minha indicação, tive que ouvir o clássico: “Eu não disse?”.

De quem partiu a indicação? Do Mário Henrique Simonsen?

Simonsen gostava muito de mim, mas a ideia não partiu dele, nem do Rischbieter. Aliás, entre mim e o Rischbieter, havia ocorrido um episódio não muito agradável. Quando ele me perguntou o que eu achava da hipótese de o seu nome ser indicado para a pasta da Fazenda – Simonsen iria para o Planejamento –, respondi com toda a sinceridade que a sua melhor designação seria para o Ministério da Indústria e Comércio, ou o da Previdência, porque ninguém aprende a ser ministro da Fazenda no cargo. Arrependi-me de ter dito isso, pois ele não gostou do que ouviu. Chegou a lançar o Olavo Setúbal, que só não foi escolhido devido à sua condição de banqueiro.

Depois, já comigo na presidência do Banco Central, Rischbieter no Ministério da Fazenda e Mário Simonsen no Ministério do Planejamento, o que me valeu foram as relações que me ligavam ao Simonsen: ele acertou com o governo um decreto que manteve o Banco Central vinculado à Fazenda, mas subordinado ao presidente do CMN. Foi algo inédito: o Banco Central com dois patrões – situação que Delfim se apressou em desmanchar tão logo assumiu o lugar do Simonsen no Ministério do Planejamento.

A montagem da equipe e o programa de ajuste

No período imediatamente anterior à sua posse, as ações governamentais obedeciam a algum planejamento? Havia reuniões? A equipe tentou se organizar?

Na realidade, não posso responder a essa pergunta. Não sei. Mas acredito que cada ministro tivesse o seu planejamento setorial. Com o Rischbieter, futuro titular do Ministério da Fazenda, responsável pela parte fiscal, eu não tinha como colaborar. Com Simonsen, a quem caberia o orçamento monetário, sim. Ele me chamou para uma conversa, em torno de uma mesinha redonda, e fui muito franco: disse-lhe que previa uma crise seríssima. Vivíamos a época do segundo choque do petróleo, e a expansão dos meios de pagamento, atingindo quase 50%, somada a uma inflação de 40%, prenunciava ventos e tempestades. Era preciso pisar no freio. Procedemos a uma análise criteriosa, item por item, projetando medidas a serem tomadas até 2 ou 3 anos depois. A oposição estaria nos nossos calcanhares, mas eu não via alternativa senão aplicar uma política muito dura. E urgentemente! Na minha opinião, a economia precisava ser ajustada a partir do ano seguinte, entre 1979 e 1980, no mesmo passo dos países desenvolvidos. Caso contrário, corríamos o risco de perder o bonde da história.

Simonsen estava de partida para os Estados Unidos no fim de 1978, onde iria manter entendimentos com o FMI, mas ficou tão impressionado com a nossa conversa que adiou a viagem. No dia seguinte, voltamos a nos encontrar e ele lamentou não dispor de mais tempo para alterar o que estava estabelecido no planejamento setorial de sua nova pasta no novo governo, mas garantiu que iríamos endurecer, mesmo. Essa segunda reunião, que durou cerca de duas horas, foi no gabinete do Rischbieter, que dela participou. Não havia

tempo de alterar o que já havia escrito em relação àquele planejamento, devido à sua viagem, naquele mesmo dia, para Nova Iorque, e pelo fato de todos os planejamentos setoriais do governo Figueiredo terem que ser divulgados no dia seguinte. Mas ficou acertado que seguiríamos a linha de ajuste duro que aplicaríamos na economia, conforme documento informal que já lhe havia submetido, do qual, quando de nossa saída do governo em agosto de 1979, entreguei cópia ao Conselho de Segurança, em mãos do general Paiva Chaves.

O senhor levou sua equipe, nomeou diretores?

Tive plena liberdade para escolher quem quisesse, sem o que nem aceitaria a nomeação para a presidência do Banco Central. Mesmo assim, o único diretor que escolhi pessoalmente foi o João Ary de Lima Barros, cabeça privilegiada, que me substituíra na Gedip; e coloquei-o na Área Bancária. Na época, ainda existia a Diretoria de Política Agrícola, chefiada por um paranaense que também trabalhara comigo na Gedip – ele gostava de agricultura [Celso da Costa Sabóia]. A Área Externa ficou a cargo do José Carlos Madeira Serrano, que permaneceu na administração do Galvêas – pedi para que ele o mantivesse e assim foi feito. Na Área de Fiscalização, houve certa influência e, afinal, escolhi o Luiz Lemos de Leite, casado com uma ex-secretária minha e amicíssimo do homem mais forte junto ao Figueiredo, o general Venturini, do Serviço Nacional de Informações (SNI). Mas ele era da casa, e tratei de avisá-lo que, no Banco Central, seria eu quem ditaria as regras.

E não houve pressões para indicações políticas?

Não aceitei imposição de nomes. Nosso ex-presidente biônico,⁹ José Sarney, que era líder do governo, fez o possível e o imaginável em favor de um nome da sua preferência. Achei por bem chamá-lo ao meu gabinete para dizer, com toda a franqueza, que, no dia em que eu nomeasse alguém por indicação política, minha gestão estaria liquidada. Foi curioso, mas formei toda a minha diretoria com funcionários do Banco Central.

⁹ Chamava-se de “biônico” um político que fosse eleito de forma indireta por um Colégio Eleitoral ou por indicação.

Quais foram as bases da sua administração?

Eu tinha uma missão específica. Não aceitara o cargo para aprender coisa alguma: conhecia o Banco Central, seus instrumentos de ação na política monetária, na política cambial, na área da dívida pública, e estava perfeitamente ciente do que devia ser feito para ajustar a economia e devolver o país a um novo ciclo de estabilidade, abaixo dos últimos índices registrados. No final de 1978, a inflação estava alta – ultrapassara os 40% a.a. – e a meta no primeiro ano era reduzi-la a 25% a.a.

Como o senhor mantinha essa convicção ortodoxa num governo em que pontificavam tantos heterodoxos?

Graças à formação filosófica que cultivei desde a juventude, adquiri uma visão bastante diferente da vida e do homem. Acredito que o homem nasce livre e tem que ser livre, da mesma forma que o mercado tem que ser livre. Isso é bom senso. Admiro as economias baseadas no livre mercado, conheço-as bem, acompanho o seu desempenho. Por mais que se escreva a respeito, o governo não passa de uma abstração criada pelos homens. O mercado aberto foi simplesmente um fator de crescimento. Minha convicção era que o mercado devia prevalecer sempre. Daí o recado que eu passava à diretoria sobre a duríssima missão que nos aguardava, posto que estávamos obrigados a reverter o processo inflacionário e a criar as bases para um futuro de crescimento econômico sustentado, sem inflação.

Na primeira reunião do CMN, produzi um voto por escrito e algo atrevido. Dizia que, historicamente, o orçamento monetário era uma figura de ficção; os “estouros” haviam se tornado tradicionais e consentidos, jamais justificados. Mas garantia que, na presidência do Banco Central, eu me oporia a quaisquer mudanças no orçamento que dificultassem o indispensável ajuste econômico. Li o texto assim, com todas as letras, numa reunião gravada – a primeira a que eu comparecia. Diante de todos os presentes, declarei que não admitiria o não cumprimento da meta de expansão dos meios de pagamento – 31%. Quem cogitasse solicitar ao Banco Central recursos que ultrapassassem esse limite podia desistir de antemão.

Entre as medidas de política econômica necessárias ao ajuste, sua proposta para a área monetária, que incluía a necessidade de se fixar o orçamento monetário segundo critérios de fontes e usos, chegou a ser encaminhada ao ministro da Fazenda?

Perfeitamente. A grande verdade era que os fundos de programas se destinavam a fins bem definidos, mas não se previam as fontes. Criava-se um programa que exigiria certo volume de recursos sem especificar as dotações orçamentárias correspondentes. Resultado: uma emissão constante de moeda. Poder-se-ia indagar como se chegou a esse ponto. Ora, foram agregando. A quantidade de fundos que havia era uma loucura! A rubrica “Outras Contas” superava todas as demais! Mesmo antes de tomar posse, tratei de deixar claro que não liberaria nem mais um tostão que não proviesse de fontes antecipadamente definidas. Se não houvesse dinheiro, não haveria crédito. Os repasses estavam incluídos em “Outras Contas” e ninguém sabia o que continha aquele “saco sem fundo”.

A programação das aplicações dos fundos e programas constava do orçamento monetário, mas não do Orçamento da União, mesmo sendo com este relacionada. E, como não dispunha de caixa no Banco Central para atendê-las, ia acabar emitindo moeda ou colocando títulos do Tesouro Nacional no mercado para evitar a expansão monetária. Nenhuma dessas alternativas me satisfazia. Assim, logo no início da minha gestão, passei para o Banco do Brasil a gestão dos citados fundos e programas, formalmente, mediante ofício e comunicação ao ministro da Fazenda, no qual colaborei para incluir previsões de recursos no orçamento fiscal de 1979, para atender a suas aplicações. Curiosamente, o presidente do Banco do Brasil não respondeu ao meu ofício e me “cozinhou” até eu sair da presidência do Banco Central! Não destacou ninguém que pudesse encarregar-se de efetivar a transferência. Já devia estar combinado.

De que forma essas contas poderiam passar à órbita do Ministério da Fazenda sem constar do Orçamento da União? Como transferir uma conta do orçamento monetário sem discriminar a fonte?

Todos os fundos de programas seriam transferidos para o orçamento fiscal de 1979 – trabalhamos nisso eu e o então secretário do Ministério

do Planejamento, atual ministro do Tribunal de Contas do Distrito Federal. E, enquanto elaborávamos essa proposta, o que eu fiz foi fincar pé: sem fonte, não haveria uso. Quem não dispusesse de recursos não devia mais contar com antecipação alguma, porque eu não daria. Minha gestão pretendeu inaugurar essa prática de vincular fontes e usos, o que acabou provocando fortes tensões na Diretoria de Crédito Agrícola e Industrial, que abrigava uma quantidade expressiva de fundos e programas.

Tive o cuidado de avisar o titular da Diretoria de Crédito Agrícola e Industrial que tudo aquilo seria transferido para o orçamento fiscal. Em reunião com a Diretoria, relatei todos os fundos e enviei ofício aos ministros da Fazenda e do Planejamento, deixando o assunto por conta deles. Só queria saber de política monetária. Naturalmente, apesar de estar subordinado a mim, o citado diretor discordou e votou contra; mas eu tinha força suficiente na presidência para tomar qualquer iniciativa. E, além do mais, o Sistema de Informações Gerenciais me permitia um acompanhamento diário da situação. Segurava tudo, pessoalmente.

Tal como eu disse, os “estouros” eram consentidos: a demanda crescia, às vezes excessivamente e, na falta de fiscalização, as agências iam liberando recursos e ficava por isso mesmo. Mas, graças ao meu conhecimento das duas pontas do negócio, montei um sistema capaz de impedir que isso continuasse acontecendo durante o período em que ocupei a presidência do Banco Central.

Afinal, suas propostas acabariam não se efetivando, com a substituição de Mário Henrique Simonsen por Delfim Netto na Secretaria de Planejamento.

De fato, logo que Delfim tomou posse no Ministério do Planejamento no lugar do Simonsen, no fim de agosto de 1979, conseguiu cancelar tudo, impedindo que a medida sequer fosse incluída na proposta do Orçamento da União a ser encaminhada ao Congresso Nacional. Fato curioso: o ministro Golbery assumiu interinamente, por dois dias, o Ministério do Planejamento, logo que Simonsen dele se desligou; nessa interinidade, fez incluir na proposta orçamentária da

União os citados fundos e programas; mas Delfim, como comentado, cancelou essa inclusão.

Minha ideia era aproveitar o início do governo para implantar o projeto, mas o que aconteceu foi a “guerra”. A pressão era terrível! De um lado, os ministros gastadores, querendo recursos do Banco Central, ansiosos para tocar obras; de outro, os Estados. E eu só me desviando... foi uma agonia!

A mudança de orientação e o veto às medidas de ajuste

Quais as primeiras medidas do seu programa de ajuste?

Nossas reservas em moedas estrangeiras – constituídas, pela primeira vez na história do Brasil, no período da década de 1970 – totalizavam US\$12 bilhões quando assumi a presidência do Banco Central. Naquela conjuntura, parecia-me suficiente, e eu insistia com os ministros do Planejamento e da Fazenda que incrementá-las iria nos obrigar a emitir moeda ou títulos, aumentando a dívida interna. Uma das primeiras medidas que adotei foi impor um depósito compulsório de 50% sobre os empréstimos externos de qualquer natureza, e sem remuneração. Os Estados cogitavam obter tais empréstimos e usar os fundos de programas, com recursos do Banco Central, para cobrir seus *deficit* fiscais e para atender a seus investimentos. Recebi no meu gabinete o secretário da Fazenda do Estado de São Paulo do governo Paulo Maluf, Afonso Celso Pastore, que me disse ter estado com o Delfim, então ministro da Agricultura, e recebido dele a recomendação de ministrar a mim o purgante mais forte que existisse, porque eu engolira a chave do cofre. Examinei as suas contas e mandei-o de volta a São Paulo com o seguinte recado para o governador: sem ajuste não haveria recursos, nem mesmo de empréstimos do exterior. Isso se generalizou: passados 3 a 4 meses, as pressões se desencadearam de todos os lados.

Afinal, Delfim e Mário Andreazza, ministro dos Transportes, fizeram um conluio para criar caso comigo em torno de créditos que o Ministério dos Transportes pretendia obter via Banco do Nordeste

do Brasil S.A. (BNB). O objetivo deles era puxar o tapete sobre o qual estávamos, Simonsen e eu, e bloquear a política realmente dura que vínhamos implementando e que estava unindo todos contra nós dois – o próprio Simonsen chegou a dar uma entrevista ao *Jornal do Brasil* a esse respeito. Adotamos uma série de medidas tendentes a frear a economia, dando-lhe uma margem de segurança. Foi isso que motivou tanta oposição: afetava tudo e todos.

Em termos numéricos, a que corresponderia essa “política dura”?

Até agosto, segundo o último dado consolidado, a expansão dos meios de pagamento não chegara a 18%, e minha ideia era mantê-la abaixo de 30% até o fim de 1979 – no ano anterior, o índice atingira 45% e, depois que saí, com Delfim abrindo as burras, saltou para algo próximo dos 70%. Já em abril, os prazos de financiamento de bens de consumo haviam sido limitados de 18 para 12 meses e, no caso dos automóveis, de 12 para 9. Eu queria que a taxa de crescimento econômico, que havia sido de 7,8% a.a. em 1978, caísse para, no máximo, 2,5% a.a.

Era esse o índice projetado para 1979?

E para 1980 também. Minha pretensão, a exemplo dos países desenvolvidos, era ajustar a economia brasileira, para não perdermos a década. Por isso, além de reter metade dos empréstimos estrangeiros e diminuir os prazos de financiamento, proibimos a emissão de novos CDBs – exceto de prazo de um ano –, de modo a reprimir a expansão do crédito. Por último, vedou-se totalmente o endividamento externo dos estados, municípios e órgãos da administração direta. Tudo que representasse expansão monetária tornou-se interdito. Era uma posição pessoal, sem dúvida, mas que contava com o respaldo do Ministério do Planejamento. Simonsen concordava com todas as iniciativas que eu tomava. As reações provinham dos estados, sobretudo, e das empresas estatais. Pensando bem, talvez eu não devesse ter comprado tantas brigas. Mas a causa era boa: a estabilidade da economia para a retomada do crescimento econômico, sem inflação.

O doutor Octavio Gouvêa de Bulhões levantou algumas objeções ao seu projeto, arguindo, basicamente, o que ele chamava de natureza passiva do controle monetário do Banco Central e criticando os repasses às instituições financeiras, que encobriam o cálculo do subsídio creditício. Na realidade, esse juízo sinalizava dois problemas: a falta de transparência do orçamento monetário e a deficiência da fiscalização.

Nomeei um funcionário de carreira para a Diretoria de Fiscalização Bancária – quer dizer, sua função seria promover a transição. Quando o doutor Bulhões foi o superintendente da Sumoc, o máximo que se discutia ali era orçamento monetário e, na sua gestão, nada se fazia além de fiscalização. Sem dúvida, aquela estrutura o satisfazia, mas eu não me furtava de comentar com ele que o mais importante era o controle da moeda e do crédito. O Banco Central devia tomar conhecimento de tudo, mas sem se preocupar em fiscalizar, deixando-se absorver por liquidações ou assumindo instituições que estivessem em perigo. Sempre que havia propostas nesse sentido, minha primeira exigência era que se elaborasse um estudo a respeito; como presidente, jamais despacharia sem pleno conhecimento de causa.

Entretanto, devido a um vício de origem, uma vez que nasceu como órgão de fiscalização e tornou-se também órgão de fomento, o Banco Central não tinha formação para fazer política monetária. Não dispunha de pessoal especializado que conhecesse as funções do compulsório, do redesconto, do mercado aberto – 85% do trabalho concentravam-se na fiscalização, liquidação e atividades correlatas. De política monetária, o único que gostava era eu; os demais não revelavam interesse. Eu insistia com o doutor Bulhões sobre a necessidade de desmontar esse esquema, perfeitamente ciente das dificuldades. Ele era muito sensato e dizia apreciar meu projeto, temendo apenas as repercussões. Eu contra-argumentava, mostrando que a atividade de fiscalização teria mais independência se ficasse no âmbito do Ministério da Fazenda. Enfim, ele deu a opinião que considerou correta, escrevendo uma carta a que já me referi.

Seus contatos com o doutor Bulhões eram frequentes?

Tivemos vários contatos, desde a época em que eu estava na Ceplac e ele na Sumoc. Quando se quis acabar com o Fundo do Cacau,

unimos nossos esforços para impedir que ocorresse descontinuidade nos programas da Ceplac. Mais tarde, ele no Banco do Estado do Rio de Janeiro (Banerj) e eu na diretoria financeira do Banco do Brasil, discordamos quanto à encampação do Banco Halles, em vias de falência – eu era contra, ele a favor – e aconselhei-o a não dar aquele passo. Conversamos longamente durante uma viagem aérea, e pude notar que sua intranquilidade residia no mal maior que eventualmente poderia advir da quebra da instituição, ou da necessidade de se proceder a algum tipo de intervenção. Mas ele queria solucionar o caso e acabou partindo para a encampação. Tínhamos ideias discrepantes, inclusive sobre a existência de bancos estaduais.

E quanto ao serviço da dívida? Pela Lei Complementar 12,¹⁰ essa despesa havia sido transferida do orçamento monetário para o orçamento fiscal. Revogaram a lei ou o senhor desistiu?

A Lei Complementar 12 deixava a critério do CMN incluir o juro, ou não, no orçamento fiscal. O giro da dívida pública era neutro, em termos de receita e despesa, graças à compra e venda dos títulos. Mas havia a despesa de juros que, anualmente, exigia a colocação de novos títulos, fazendo crescer o bolo. Era um negócio maluco! Colocavam-se títulos às toneladas para apurar recursos para o orçamento fiscal e para os investimentos. E, como tudo era escriturado no Banco Central, o país se endividava, e a dívida não constava nas contas gerais da União. Promover o endividamento da União com esse objetivo! Na minha opinião, isso tinha que ser proibido. Só se poderia utilizar esse expediente para cobrir o *deficit* fiscal e investimentos específicos.

Antes da minha posse como gerente da Dívida Pública o que ocorria? O sistema estabelecido pela Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que ainda não foi revogada, autorizava o Banco Central a financiar o *deficit* por meio da emissão pura e simples de papel-moeda, com a contrapartida em LTNs, entregues ao Banco Central para dar lastro a essas emissões. Eu acabei com isso. Encontrei um grande volume dessas LTNs e resgatei todas elas. Não tem sentido o Banco Central

10 Ver: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp12.htm>.

ficar credor do Tesouro Nacional em decorrência dessas emissões. Só se algum dia houver um *superavit* do Tesouro e se quiser enxugar os meios de pagamento.

O que fiz então? Determinei que toda a dívida pública passasse a ser escriturada no orçamento fiscal. Passei todo o passivo do Tesouro Nacional para o balanço geral da União. Foi sugestão minha que o orçamento fiscal integrasse o juro da dívida pública mobiliária. Jamais desisti disso, ao contrário, cheguei a agir de acordo com tal disposição.

O senhor também chamava atenção sobre a necessidade de acompanhamento das taxas de juros, referindo-se a um sistema de projeções dos valores das LTNs e ao uso da persuasão. Com que objetivo? Tabelamento, certamente, não era.

Não. O que ocorria era que, dada a dupla autoridade monetária – Banco Central e Banco do Brasil –, era difícil identificar as causas da expansão monetária acima do programado. Essa situação prejudicava a eficácia operacional do mercado aberto. Quando elaborei projeto de lei alterando a redação da Lei 4.595, o objetivo principal era, com a extinção da dupla autoridade monetária, tornar transparente as causas da expansão monetária, para que a administração correta do compulsório sobre depósitos, do redesconto, do mercado aberto e da taxa de juros resultasse em efetiva eficiência da atuação do Banco Central, visando à estabilidade dos preços e criando condições para o crescimento sustentado de nossa economia.

Infelizmente, quando dirigi a Gedip, não foram possíveis tais aperfeiçoamentos. Por exemplo: durante o primeiro choque do petróleo, com vistas a impedir a expansão dos meios de pagamento, Delfim conteve a taxa de juros da LTN em 12% a 15%. As perspectivas eram de uma inflação mais elevada do que os 12% programados pelo governo para o ano de 1973, não só devido àquela alta do petróleo, como também à das matérias-primas então importadas pelo Brasil, que fatalmente provocariam elevação da inflação interna, como estava ocorrendo em outros países do mundo pelas mesmas causas. Mas Delfim não permitiu que elevássemos as taxas de juros para níveis entre 25% a 30% ao ano, como era nosso propósito, preferindo

mantê-las nos citados 12% a 15%, para não prejudicar o alcance da meta de uma inflação de 12% para o último ano do governo do presidente Médici.

Consequência: as LTNs perderam sua eficiência como instrumento de controle dos meios de pagamentos naquele ano, bem como de sinalizador da taxa de juros para frear a demanda interna. O preço desses equívocos foi uma grande expansão monetária no período, que impulsionou a inflação para cima em 1974, mas já no novo governo.

Outro item era a extinção da assistência financeira a instituições comerciais não bancárias.

Corretoras, bancos de investimentos, todos tinham assistência financeira. Não sei se hoje ainda é assim, mas havia linha de redesconto para todos. No período em que ocupei a presidência do Banco Central, não permiti a continuidade desse tipo de assistência, porque é privativo dos bancos comerciais multiplicarem a moeda e o crédito quando operam. Os que não têm essa função são bancos de segunda linha, depositam nos outros bancos. Por isso, é incorreto dar empréstimos de redesconto a estes últimos. O Banco Central só deve operar com os bancos comerciais.

E o incentivo à captação de empréstimos de longo prazo no exterior?

Só tem sentido quando são necessários à cobertura de *deficit* em conta-corrente no Balanço de Pagamentos do país. Em volume superior a essa cobertura, permitem o acúmulo de reservas em moedas estrangeiras pelo Brasil, com consequente expansão dos nossos meios de pagamentos ou elevação da dívida pública interna, para evitar aquela expansão. Quando assumi a presidência do Banco Central, nossas reservas em moedas estrangeiras totalizavam cerca de US\$12 bilhões. Não desejava elevá-las acima desse valor, pelas citadas razões. Então, impus uma linha dura, aprovada pelo CMN: 50% dos novos ingressos de empréstimos externos ficariam retidos no Banco Central, sem nenhuma remuneração. Consequência: enquanto estive na presidência [do Banco Central], aquelas reservas não aumentaram.

Por último, o senhor propunha uma medida de caráter mais geral, a chamada compatibilização do balanço do Banco Central.

O balanço do Banco Central misturava tudo, num verdadeiro “samba do crioulo doido”. Não tinha caixa próprio, operava por intermédio do Banco do Brasil. Quem primeiro botou o dedo na ferida fui eu, em 1973, quando era gerente da Dívida Pública. E, na presidência do Banco Central, consegui elaborar um plano de contas inteligível, capaz de permitir uma visão nítida da realidade.

Na área cambial, dois pontos são enumerados: o endividamento via bônus e o acompanhamento das instituições que operavam no mercado cambial.

A medida antes comentada, de compulsório de 50% sobre empréstimos externos, visava visualizar a nova política econômica. À medida que empréstimos externos anteriores fossem vencendo, teríamos que flexibilizar a medida, facilitando as operações da espécie de longo prazo – 5 a 10 anos. Com esse objetivo, iniciei estudos para o governo captar, no futuro, US\$1 bilhão, naqueles prazos, o que acabou sendo feito na gestão do presidente do Banco Central que me substituiu. Depois de ter freado a política monetária, aplicando a lógica do contrapeso, pude alavancar o câmbio e dar certa folga ao setor de exportação. Fui muito criticado, mas a “maxi” promovida pelo Delfim, na minha opinião, exagerada – para não dizer uma burrice sem tamanho – chegou a 30%. Minha opção era ir aos poucos comendo pelas bordas, até chegar à paridade. Uma política dura, sem dúvida, semelhante à que vem sendo posta em prática com o Plano Real, mas só que a minha era de curtíssimo prazo, para alcançar logo a realidade cambial.

Quanto ao segundo aspecto, de fato, eu acompanhava tudo o que ocorria no mercado. Se uma instituição financeira especulasse para enfraquecer as diretrizes políticas do Banco Central, eu sabia na hora. Fizesse o que bem entendesse, mas dentro das regras do mercado. A mesa de operações passou a ter outra função. Certa vez, mandei todos os auditores a duas empresas estrangeiras que procuraram tirar vantagem. Não estavam ferindo nada, apenas jogando contra a

gente! Eu mandei meu pessoal lá, verificar. Tinha legitimidade. Não fiz ameaças. Foi mera fiscalização.

A última questão na qual o senhor se envolveu, ainda em agosto de 1979, originou-se da injeção de recursos, pelo resgate de ORTNs. O que se pretendia com isso, afinal? Jogar dinheiro no mercado?

Ao assumir a presidência do Banco Central, já encontrei uma série de corretoras e distribuidoras correndo o risco de quebrar. A taxa de juros, a diferença de preços, tudo isso contribuía para gerar tal situação. Convocadas por mim, diversas instituições assumiram débitos de outras, incentivadas pelo Banco Central, para evitar intervenções e liquidações que, aliás, não estavam nos meus planos – sempre fui contra liquidações. Muitas delas chegaram a ser negociadas, apesar de o mercado estar todo trancado. Voltei ao mercado aberto, tentando aplicar uma política mais adequada, e o mercado começou a crescer, a dar suporte, afastando qualquer perspectiva de crise no setor.

Eu cogitava implantar a liquidação financeira das operações do mercado aberto no Selic e redigira uma medida nesse sentido, a fim de obter a aprovação do CMN, mas queria primeiro que fosse enviado ao Congresso Nacional e transformado em lei o projeto que elaborei para transformar o Banco Central em banco central ortodoxo. Após essa aprovação é que pretendia incluir no Selic os registros contábeis de liquidação das compras e vendas no mercado aberto; até então, só se registrava a custódia dos títulos.

Uma das suas últimas medidas foi determinar a transferência do Departamento da Dívida Pública para Brasília.

Como antes comentado, esse setor foi criado por mim com a atribuição de acompanhar o endividamento dos estados, dos municípios e de todos os órgãos da administração indireta. Trata-se de assunto eminentemente político, tanto que o controle está a cargo do Senado desde 1968 – o Banco Central funciona como linha auxiliar. Separado do Departamento de Operações do Mercado Aberto, que permanece até hoje no Rio, o Departamento da Dívida Pública teria os dados à disposição dos senadores e estaria em melhores condições

de emitir os pareceres necessários ao seu julgamento. Antes, porém, os documentos eram enviados ao Rio para que eu os assinasse.

Uma situação como a dos precatórios, que chegou a gerar uma CPI no Congresso, poderia ter ocorrido em 1979?

Quando essa história estava no auge, em 1998, escrevi um artigo para o jornal *Folha de São Paulo*, intitulado “A CPI das precatórias e a Dívida Pública”, afirmando que o Banco Central estava incumbido de analisar tudo, mas a responsabilidade de autorizar a emissão e colocação dos títulos no mercado é do Senado Federal. Não existe legislação que discipline o endividamento da União, dos estados e dos municípios. A Constituição Federal prevê, no seu art. 163, incisos II e IV, a elaboração de lei complementar disciplinando a dívida pública da União, dos estados, do Distrito Federal, dos municípios e dos respectivos órgãos da administração indireta – ainda não existe lei nesse sentido. Não existe norma legal que enquadre as autoridades que se utilizam dos recursos com objetivos diversos do que foi autorizado. A própria Academia Internacional de Direito e Economia elaborou um projeto destinado a cobrir esta lacuna. A chamada Lei do Colarinho Branco¹¹ pode alcançar quem está no mercado financeiro, mas não atinge autoridades políticas. Mesmo as instituições que foram liquidadas, apesar do que fizeram, acabam retornando. Não se pode impedir, pois não há legislação.

Cheguei a elaborar uma proposta, vale a pena mencionar isso, embora tenhamos de retroceder um pouco. Quando comecei a organizar a Gedip, atento às questões do mercado aberto, chegou ao meu conhecimento que o Congresso Nacional estava prestes a aprovar uma lei orgânica, prevista pela Constituição de 1946, disciplinando o endividamento da União, dos estados, dos municípios e dos órgãos da administração indireta. Já havia passado pelas comissões e ia a plenário. Assim que li o texto do anteprojeto, pude constatar que era de uma insensatez total. A concepção, a forma de endividamento, a estrutura de organização... anos de estudo e discussão praticamente sem proveito algum.

11 A chamada “Lei do Colarinho Branco” é a Lei 7.492, de 16 de junho de 1986, que define os crimes contra o sistema financeiro nacional e suas respectivas penas.
Ver: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7492.htm>

Procurei, na época (1970), o secretário-geral do Ministério da Fazenda, José Flávio Pécora e, por meio do Ministério da Fazenda, a Presidência da República retirou o citado anteprojeto da pauta do Congresso para exame. O substitutivo ficou a cargo de um grupo de trabalho criado por decreto e sob a minha coordenação – fazia parte dele o José Carlos Moreira Alves, atual ministro do Supremo Tribunal Federal, que chefiava o gabinete do ministro da Justiça [Alfredo] Buzaid. O texto que elaboramos incluía um capítulo intitulado “Normas Coercitivas e Penais”, impondo penalidades que iam da perda do cargo à cadeia. Porque, ao longo de toda a minha experiência, e inúmeras vezes, eu me deparei com maus administradores, responsáveis por endividamento sem autorização legislativa ou que haviam aplicado o dinheiro em finalidades diferentes do que a lei estabelecia – mesmo sob a ditadura isso nunca deixou de acontecer! O mais incrível, porém, foi que, quando a redação ficou pronta, Delfim engavetou o projeto. Ele queria ser governador biônico de São Paulo e achou mais conveniente pôr uma pedra no assunto. Como sou teimoso, depois que saí do governo refiz tudo – deve haver cópias no Senado e na Presidência da República – e apresentei ao presidente Itamar Franco.

Resumindo: a indisciplina continua, apesar de a Constituição ser taxativa, obrigando a aprovação de lei complementar a respeito. Essa lei não foi aprovada até hoje. Nem a do Banco Central.

O anteprojeto de lei que elaborou, dando autonomia ao Banco Central, influiu na escolha de seu nome para presidi-lo?

Sem dúvida. Foi decisivo. Mas a guerra contra a política econômica de Simonsen e minha foi tão intensa nos primeiros meses do governo Figueiredo que não deixou de fora a criação de obstáculos, os mais variados possíveis, para que o presidente não enviasse o citado anteprojeto ao Congresso. O curioso é que, depois, Galvêas na Fazenda e Delfim no Planejamento atribuíram a Maílson da Nóbrega, então secretário-geral da Fazenda, a coordenação de um grupo de trabalho para elaborar anteprojeto de lei com os mesmos objetivos. Como se sabe, não deu em nada. Agora, 1999, a polêmica sobre o assunto é a mesma. Consequência: continua o Brasil a improvisar na administração de sua moeda. O preço pago até agora por isso tem sido insuportável.

A saída do Banco Central

A repercussão da demissão do ministro Simonsen foi muito forte.

Causou profundo abalo dentro do governo, pois se tratava de desmontar a política de ajuste que vinha sendo encaminhada. O incidente gerador do fato aconteceu pouco antes de uma reunião do CMN. Estávamos na antessala do Ministério do Planejamento, todos os membros do governo e alguns representantes do setor privado, quando Andreazza se referiu a uma verba de que o BNB necessitava. Pedi que me desculpasse, mas eu não consideraria recursos extra pauta nem brincando. Enfim, que me enviasse a solicitação para estudo. E falei diante de todos os presentes. Era de hierarquia inferior, mas não ia me desviar um milímetro do programa traçado. O ministro Andreazza ficou lívido, esbravejou, e me dei conta de que a situação assumira tamanha gravidade que poderia redundar na minha saída do governo. Num instante, tomei a decisão de romper o impasse e declarei que autorizava – “assino e autorizo”, afirmei – mas sem passar pelo CMN. Foi preciso coragem, pois não havia outra saída.

A partir daí, começou a “fritura” do Simonsen e minha. Delfim, ministro da Agricultura, conseguiu atrair para o seu lado o Rischbieter, que passou a não me receber. O ambiente azedou! A meu ver, foi armação do Delfim. Um dia, Rischbieter me convocou para dizer que iam tabelar os juros. Ele sabia o que estava fazendo! O assunto foi levado ao CDE, para onde Delfim desviava todas as questões de cunho político. Era um jogo de cartas marcadas: a aprovação da medida significaria nosso pedido de demissão. Na reunião do CDE, Delfim fez um pronunciamento em tom professoral, e todos os presentes manifestaram o seu apoio, até que o Simonsen, dirigindo-se ao presidente Figueiredo, declarou só para este ouvir: “Vou embora, me demito”. Isso bastou para que o presidente da República retirasse o assunto de pauta de deliberação.

E o clima era de rivalidade aberta?

Ah, sim. Foi uma época de discussões intensas. Antes do incidente com o tabelamento das taxas de juros houve uma reunião no

gabinete do ministro da Fazenda, a portas fechadas, da qual participaram, além de mim, Rischbieter, Simonsen, Delfim e João Camilo Penna, ministro da Indústria e Comércio. Assunto: suavizar o aperto creditício e cambial. A discussão esquentou porque fui inflexível. Muito ponderado, Simonsen tentava encontrar saídas que permitissem algum nível de liberalismo no orçamento monetário, mas não adiantava, me recusava a liberar recursos. Que me tirassem do cargo, se preferissem. Em face da minha atitude, ele também não abria mão da política que, em última análise, encaminhávamos juntos, e a responsabilidade maior de sua implementação era sua. Por maiores que fossem as pressões, não haveria hipótese de ocorrerem mudanças nessa política.

Em julho, a situação se agravou. Após o segundo choque do petróleo, ao invés de racionamento, adotaram uma série de medidas de que discordava, mas fui obrigado a aceitar, pois não eram da minha área. Estávamos inteiramente isolados, Simonsen e eu. E começaram a pipocar na imprensa notas sobre a nossa saída. Em contatos com o Rischbieter, o adverti de que, se Simonsen pedisse demissão realmente, ninguém iria me segurar, e que Delfim ocuparia o Ministério do Planejamento, exatamente como pretendia desde o início do governo – Agricultura não era a sua área. Nesse caso, o próprio Rischbieter não duraria cinco meses. Ele me ouvia, mas no final já nem conversava mais. Para mim, sua atitude era incompreensível.

No auge da contenda, por intermediário de uma pessoa do mercado, Delfim me convocou para um encontro, em uma suíte de hotel, e tentou me cooptar, a fim de acelerar a saída do Simonsen. Isso deve ter sido em maio ou junho, quando os efeitos da freada que imprimira à economia eram mais do que sensíveis. Evidentemente informei ao Simonsen do que estava ocorrendo, mas não deixei de comparecer. Aproveitei a oportunidade para deixar bem claro a Delfim que seria muito mais fácil abrir tudo, facilitar o crédito, distribuir verbas a torto e a direito, apoiar qualquer tipo de programa. O problema era que, sem o ajuste, o futuro do Brasil seria mais do que incerto. E propus um trato. Se ele se conformasse, Simonsen e eu só permaneceríamos até o final de 1980. Considerando a relativa defasagem do câmbio, eu já estava apressando algum nível de desvalorização, de forma a

incrementar a competitividade do setor exportador. Com as reservas de que dispúnhamos e com o crescente prestígio do país – graças à diminuição dos empréstimos provenientes do exterior – poderíamos enfrentar a crise galhardamente. Teríamos um ano de crescimento modesto, um pouco acima da inflação, e um impulso mais forte no período seguinte. A economia estaria apta a um novo “milagre”, desde que se pagasse o preço.

Ficamos conversando cerca de três horas... e para quê? Vendo que não me convencia, Delfim foi dizer a terceiros que eu era um burrão, que não tinha sede de poder. Eu havia lhe dito que jamais o trairia, como seria incapaz de trair o Simonsen, que estava se sacrificando por algo que imaginava correto. Não traio as pessoas com quem trabalho.

Nesse encontro, Delfim não lhe opôs sua argumentação técnica?

Não. Ele fazia absoluta questão de manter a dupla autoridade monetária e, por isso, jogava areia no meu projeto de reforma. Talvez tenha sido bobagem enviá-lo ao CMN – minha ideia era criar um consenso entre os ministros – mas caso o tivesse encaminhado, por meio da Presidência da República, diretamente ao Congresso, eles dariam um jeito de bloquear. Rischbieter não dominava muito bem o assunto, e os outros ministros, menos ainda. E assim o tempo foi passando, a onda de boatos aumentando e ocupando cada vez mais espaço na imprensa. No final, nem Golbery ficou do nosso lado. Mesmo sem recessão – embora segurássemos tudo, a economia ia bem – a saída do Simonsen era dada como certa em todos os jornais.

Como Figueiredo e Golbery imaginaram um ministério com Delfim Netto e Mário Henrique Simonsen? De quem foi essa ideia? Duas pessoas tão díspares, políticas tão diferentes.

Na minha opinião, quem arquitetou foi o ministro Andreazza, a pessoa mais forte junto ao Figueiredo – eram amicíssimos. E Figueiredo, na presidência, não alimentava problemas pessoais. Era pouco afeto a fofocas. Foi Andreazza quem fez o Delfim. O eixo Andreazza-Delfim constituía um projeto sucessório em curso dentro do governo Figueiredo – na época, apenas intuía isso; hoje estou

convicto. Em todo governo, existe essa luta de bastidores, algo de que Figueiredo sempre procurou manter-se distante. Tanto que a demissão do Simonsen teve caráter quase informal. Em conversa com o presidente, ele se declarou inteiramente desprestigiado e sem condições de continuar. Figueiredo alegou que era, de fato, uma política muito dura, ao que Simonsen respondeu ser a única viável. No fim, despediram-se na base do “sabe como é”. Diferentemente do Geisel, que sabia bem o que queria, Figueiredo não demonstrava ter sede de poder. A rigor, foi um presidente que aparentava não se preocupar em ligar o seu nome às realizações de seu governo. Alguém poderia citar um ato determinado por ele na área econômica? Eu não conheço nenhum. O seu grande feito histórico foi possibilitar a transição tranquila de um regime militar para uma democracia. O Brasil deve isso a ele.

O senhor não acha curioso que uma ditadura não tenha revelado disponibilidade nem poder para levar adiante um ajuste econômico como se fez no Chile, ou como se tentou na Argentina?

O governo Figueiredo perdeu o bonde, permitiu a reversão de todas as conquistas anteriores. Porque o ajuste econômico fora feito logo no primeiro governo da revolução. Os demais pegaram céu de brigadeiro, sem uma nuvem sequer. Médici herdou uma época em que tudo dava certo e, depois dele, Geisel pôde dar continuidade ao processo, num nível tão bom que permitiu vários programas de implantação de indústrias de base para o desenvolvimento do país.

Foram seis anos com a mesma equipe econômica.

Pois se tudo estava dando certo! Mas Figueiredo desviou-se do rumo, tentando fazer um milagre com Delfim, numa conjuntura internacional desfavorável, e deu no que deu. Andreazza, que era um tocador de obras, queria fazer tudo ao mesmo tempo. Delfim, idem. Não havia condição.

Simonsen pediu demissão numa sexta-feira. Ele morava numa das mansões próximas ao Aeroporto, propriedade do Banco Central, e eu fui até lá para me despedir e comunicar que também sairia na

semana seguinte. Encontrei-o de pé, junto à mesa, arrumando os últimos papéis, com o carro esperando do lado de fora. Nunca me ocorrera antes, mas naquela hora pressenti tudo o que estava para acontecer. Sempre tive esse predado, que Deus me deu, de poder olhar além do horizonte, principalmente quando não se trata de nada meu, particular. Disse-lhe, então, em tom de profecia: “A não execução do nosso programa de governo, devido à vontade do Delfim de realizar outro ‘milagre brasileiro’, levará o país à estagnação e à inflação, por um período de uma década, no mínimo”. Realmente, com a nossa saída do governo, o ministro Delfim, a partir do fim de agosto de 1979, deixou claro que promoveria um novo surto de desenvolvimento econômico. Ficou só na intenção e deu no que deu. Mais de uma década perdida para o Brasil, caracterizada por altíssimos índices de inflação e estagnação econômica.

Pedi demissão na segunda-feira e avisei à imprensa – os repórteres sabiam do vínculo que existia entre mim e o Simonsen –, mas só no dia seguinte a notícia ganhou maior destaque. Fui ao Rio fazer uma palestra sobre a política em curso, num auditório perto do Aeroporto Santos Dumont; a plateia estava apinhada. Àquela altura, eu já tivera uma conversa com o ministro da Fazenda, mas ainda não lhe entregara minha carta de demissão. Depois vim a saber, por intermédio de um general, padrinho de uma das minhas filhas, que o Golbery e o Figueiredo não queriam que eu saísse. Mas, sem a presença do Simonsen, todo o programa de ajuste ficava comprometido. Delfim, com certeza, imprimiria um ritmo desenvolvimentista à economia, expandindo a moeda, e eu não queria permanecer apenas como enfeite.

Nesse momento, já se promoviam negociações para a indicação do seu sucessor.

Embora não contasse com a simpatia do presidente da República, Galvêas já havia sido sondado para o cargo, porém, ciente de que Delfim estava para ser investido no Planejamento, não se animara muito. E ele compareceu à minha palestra. Após o encerramento, por volta das 19h, enquanto o avião da presidência do Banco Central me aguardava na pista, ficamos conversando dentro do carro por mais de uma hora. Eu lhe disse que, se tomasse posse, não esquentaria o lugar, permanecendo no máximo cinco meses. Ambos sabíamos

que Delfim era maquiavélico – segundo Galvêas, mais do que maquiavélico – e que Rischbieter carecia de estrutura para se manter na pasta da Fazenda, com Delfim no Planejamento. Conhecendo a fundo o ministério e sabendo que o Banco do Brasil e o Banco Central lhe eram subordinados, Delfim não deixaria lá um homem que não fosse da sua confiança. Só fiz um pedido ao Galvêas: que eu fosse o primeiro a saber de sua eventual nomeação, dentro de cinco meses, para o Ministério da Fazenda. Ele não acreditava na hipótese, mas ficamos combinados assim.

Voltei para Brasília e fui direto ao gabinete do Rischbieter – nossas relações haviam se normalizado – para comunicar que o Galvêas estava recalcitrante. Decidimos mandar o avião buscá-lo no Rio, e ele acabou indo até Brasília, aonde chegou por volta da meia-noite. Afinal, acabou aceitando, e eu, ao saber da sua decisão, disse ao Rischbieter que esperaria até sexta-feira; caso não nomeassem ninguém, iria embora sem transmitir o cargo.

Na quinta-feira, quando já havia entregado meu pedido de demissão, Delfim me chamou ao seu gabinete. Fui me despedir dele, agradecer, pois na Gedip havíamos trabalhado em harmonia e tudo dera certo. Reafirmei-lhe minha fidelidade, mas não me esquivei de registrar também as passagens recentes. Reconhecendo antecipadamente sua condição de catedrático, com experiência de governo e responsável pelo “milagre brasileiro”, lembrei-lhe que a conjuntura se modificara nos cinco anos em que ele ficara afastado do governo. E que, se me permitisse, gostaria de lhe dizer o que ele deveria e não deveria fazer. Falei uma hora, sem parar: acabar com os fundos, manter o compulsório de 50% sobre os empréstimos externos, reformular o Banco Central, sim; tabelar juros, liberar o crédito, enfim, tentar realizar um segundo milagre, não. Não havia recursos, e a expansão dos meios de pagamento seria inevitável. Ele garantiu que me respeitava muito, ouviu o meu depoimento e concordou com todos os pontos que levantei – o tempo todo dizia que eu estava certíssimo. Assegurou que me admirava e se colocou a meu dispor, como amigo – de fato nunca deixou de ser atencioso. Mas fez tudo ao contrário! Os estados e municípios contraíram empréstimos externos até para construir chafariz!

Preparei a minha mudança na correria, apesar de a minha mulher já estar avisada há uma semana – Simonsen não tinha pertences seus e de sua família em Brasília; em uma valise de mão cabia tudo. Desde que me tornara diretor financeiro do Banco do Brasil, fixara residência em Brasília, transportando móveis, utensílios, livros, uma infinidade de coisas. Na sexta-feira, quando meus pertences domésticos embarcaram no caminhão, pegamos um avião de carreira, voltando de mudança para o Rio de Janeiro.

Mas houve um problema em relação à nomeação do ministro Galvêas, não?

Na hora da transmissão do cargo, no gabinete do Rischbieter, presentes ele, o Delfim, eu e o Galvêas, surgiu um problema. O presidente Figueiredo tinha ido a uma solenidade de formatura na Academia Militar de Resende, no estado do Rio de Janeiro, deixando sem assinar o decreto de nomeação do Galvêas. Afinal, o decreto foi publicado com a rubrica do Golbery, e Galvêas ficou devendo ao Delfim a sua aproximação com o Figueiredo. Mas isso foi depois...

Galvêas foi empossado na presidência do Banco Central em agosto de 1979 e, tal como eu havia previsto, em janeiro de 1980, antes de completar cinco meses, encerrou essa sua segunda passagem pelo Banco Central. Conforme o combinado, Galvêas me telefonou de Brasília informando-me, em primeira mão, de sua nomeação para o cargo de ministro da Fazenda.

O senhor considera realista uma legislação que proíba ou regule o fluxo de pessoal do setor público para o privado?

Acho necessária. O indivíduo não pode sair da sala de operações do Banco Central para uma instituição que atua no mercado. Ao se aposentar, deve ficar distante pelo menos um período, deixando esfriar as informações que tem na cabeça. Mais tarde, quando deixei a presidência do Banco Central, cheguei a considerar a possibilidade de me dedicar a uma instituição financeira, não como sócio, mas como profissional, porque minha permanência no cargo fora muito curta, de apenas seis meses, insuficientes para que me julgasse impedido.

Mesmo assim, e apesar da vontade do Galvêas e do Delfim, que me queriam na presidência da Aracruz Celulose S.A., recusei. Se saíra do Banco Central em virtude de uma discordância política, de que maneira poderia dirigir uma empresa controlada pelo BNDES? Preferi esperar um pouco, até poder escolher uma alternativa mais profissional.

Capítulo 6

Executivo do Setor Privado

Na diretoria financeira do Banco Econômico

Sua experiência no campo da iniciativa privada iniciou-se como diretor do Banco Econômico e estendeu-se ao longo da década de 1980, com participações diversificadas.

Houve antecedentes ao meu ingresso no Banco Econômico. Como eu havia trabalhado muitos anos na condição de gerente da dívida pública com o Galvêas e com o próprio Delfim, e organizara a dívida pública e o mercado aberto, ao sair da presidência do Banco Central, ambos consideraram importante me manter vinculado ao governo e indicaram meu nome para o cargo ocupado pelo Galvêas na Aracruz Celulose, então sob o controle do BNDES. Já haviam consultado o Lorentz, principal acionista privado do grupo, que aprovara, e só depois me deram ciência das negociações. Embora a Aracruz fosse uma boa empresa, recusei. Disse ao Galvêas: “Vocês decidiram sem me consultar. Esse negócio de você ir para o Banco Central e eu para o seu lugar não é do meu feitio. Acredito que seria um grande desafio profissional, mas não estou atrás de emprego e não vai me fazer bem aceitar”. Minha reação causou certo mal-estar.

Paralelamente, Ângelo Calmon de Sá me convidou para o Banco Econômico. Na transmissão do cargo de presidente do Banco Central, em Brasília, ficou ao meu lado e, à saída da solenidade, agarrou-me pelo braço, acompanhou-me até minha casa, sentou-se numa poltrona e disse: “Não sei o que você vai fazer, mas quero que sua primeira opção seja trabalhar comigo”. Respondi: “Está bem, vou examinar a hipótese. Não agora, mas lhe garanto a preferência”. Como havia ficado pouco tempo no Banco Central e não tivera qualquer relação com os negócios do Econômico, não me julgava incompatibilizado em ir para o sistema financeiro privado.

Houve ainda outras sondagens, entre as quais a proposta para ser sócio, em condições muito boas, de uma corretora e distribuidora. Mas no meu período do Banco Central, devido ao pequeno salário que recebia, eu contraíra dívidas de cheque especial em alguns bancos e, embora não fosse um montante significativo, não dispunha de recursos para bancar uma participação. E como tudo o que faço é com profissionalismo, meu senso ético jamais permitiria que alguém a financiasse.

Não chegaram a transcorrer vinte dias, e Ângelo voltou a me procurar, pressionando: “Venha trabalhar comigo. Você vai organizar a nossa área financeira”. Eu estava com viagem marcada para o exterior, planejara passar um mês descansando, mas prometi: “Quando regressar acertamos”. De fato, logo que voltei ao Brasil, fizemos contato, e lhe disse: “Vou fazer uma experiência com você, não me julgo impedido”. Mas condicionei minha aceitação à permanência no Rio de Janeiro.

Naquele momento, em que negócios o Econômico estava envolvido, em termos de diversificação, e como se dava o processo de decisão empresarial?

Esses fatos se passaram em 1980. Na ocasião, Ângelo ainda era um pequeno acionista do banco, ele e a família; a maioria das ações com direito a voto – 35% – pertencia à Seguradora Aliança da Bahia, que jamais participara da gestão. Uma das características peculiares do Banco Econômico residia na sua profissionalização – o dono não participava.

Além dessa especificidade, havia outra. Os acionistas eram controladores do banco que, mesmo antes da minha entrada, já era um dos investidores poderosos do polo petroquímico de Camaçari, na Bahia, e possuía diversas empresas não financeiras, vinculadas a uma enorme gama de atividades. Não se tratava de um investimento de portfólio, era um investimento gerenciado. O sistema vinha sendo tocado pelo Ângelo, mais ou menos à parte, e nele jamais me envolvi. Até ser liquidado, o Econômico era o único conglomerado com essa característica, reunindo mais de 30 empresas, desde fazendas e usinas de açúcar, até indústria de caju. Tinha de tudo!

E qual a razão dessa decisão empresarial?

Oportunidades de negócios, creio eu. Engenheiro é sempre muito ativo. Ângelo gostava dessas atividades. E criou a Econômico Empreendimentos, empresa destinada exclusivamente a cuidar do polo petroquímico e que se tornou a *holding* das não financeiras. Como seu principal executivo, tinha poder e autonomia totais e tomava as decisões sozinho, ainda que cercado de uma excelente equipe profissional, à qual assegurava relativa liberdade de ação.

A que padrão obedecia o relacionamento financeiro entre os dois segmentos? Havia aquela velha história de transferir dinheiro do banco para financiar as empresas?

Por suas dimensões, detendo, em geral, 99% das ações das não financeiras, o Econômico realmente abria as portas para obter financiamentos fora. Eu cheguei a aconselhar o Ângelo: “Se vocês quiserem aumentar o capital, terão que transferir. A Lei 4.595 é muito rigorosa em relação a empresas vinculadas”. Com isso esse setor foi se desenvolvendo, absorvendo fazendas e outros bens que o banco adquiria e passava à gestão da *holding* não financeira.

Isso atrapalhava o negócio?

Não. As empresas eram profissionais, inteiramente desvinculadas do banco e, embora constituídas por ele, não o sobrecarregavam. O executivo do polo petroquímico – o setor mais forte – era um irmão do Ângelo, mas nem por isso havia interferência: eram setores completamente autônomos.

E quanto às operações do banco? Qual era a política de crédito?

Havia um comitê de crédito, do qual era membro enquanto fui diretor do Banco. De modo geral, as operações eram relativamente bem analisadas, embora o Ângelo despachasse tudo. Tivemos problemas apenas com algumas efetuadas com o setor açucareiro do Nordeste e com uma empresa da área imobiliária, ligada à família do Ângelo. Mas

aquelas que envolviam as usinas de açúcar de Alagoas, o banco acabou acertando e conseguiu receber, no final. Na realidade, as operações que de fato davam problemas eram com o governo, eterno mau pagador. A Superintendência Nacional da Marinha Mercante (Sunamam) e vários órgãos governamentais nos deviam quantias enormes, gerando inclusive certa implicância do Banco Central: “Se o governo deve e não paga, vocês têm que jogar em crédito de liquidação”.

Mas eram empréstimos a empresas ligadas ao governo, não ao governo em si. E, com o setor privado, algumas operações deram prejuízo, devido a dificuldades dos tomadores em face da hiperinflação, das taxas de juros etc., mas o banco sempre renovava o crédito. Isso é normal.

O Econômico tinha esse grande defeito: cumpria o seu objetivo de empréstador. Empréstava à pecuária, à indústria, ao comércio até o limite autorizado pelas normas do Banco Central, ao contrário de outros bancos que ainda hoje estão atuantes, como o Bradesco e o Itaú, que sempre concentraram suas operações no governo. O forte deles jamais foi atender às atividades econômicas, preferindo manter reservas em títulos. Na área imobiliária, então, jamais cumpriram as normas que obrigavam a emprestar uma determinada parcela das captações. O Econômico cumpria, distribuindo recursos por todo o país, por meio da Carteira de Crédito Imobiliário. E quando a espiral inflacionária gerou inadimplência, os problemas explodiram.

E o seu trabalho, especificamente, como se desenvolveu?

Meu objetivo era dotar o Econômico de uma diretoria financeira bem estruturada, capaz de regular o fluxo de caixa, a captação, atuando sempre com uma margem de segurança para não depender de redesconto e, com isso, melhorar a rentabilidade. Eu queria transformar a área financeira no setor mais lucrativo do banco, garantindo-lhe a posição de uma das principais instituições do mercado financeiro. Assegurei ao Ângelo: “É um compromisso que posso assumir, pois minha vida profissional sempre esteve vinculada a esse tipo de atividade”. E comecei a desenvolver um trabalho muito bom.

O senhor achava importante o investimento em automação?

Sem dúvida. Até então, a sala de operações do mercado aberto funcionava na base da improvisação pessoal, e não do trabalho profissional. Criei uma *money desk*, com sistema de computação, uma das mais modernas do Rio na época, e organizei salas de operações muito bem estruturadas em várias capitais, de Manaus a Porto Alegre, bem como a parte de captação de depósitos a prazo. Não quis mexer na parte de poupança, que me parecia muito confusa.

O Econômico era muito fraco na área de processamento de dados. O sistema concentrava-se em Salvador, com pessoal relativamente capacitado, mas destituído de visão. E embora não fosse especializado em informática, minha intenção era fazer uma arquitetura de sistema, que era a última novidade, e criar um banco de dados. Cheguei a desenvolver um planejamento estratégico para essa área, elaborado por uma firma que contratei, e consegui montar um negócio fantástico para a diretoria financeira no Rio. Criei um comitê, integrado por diretores, para implantar essa arquitetura em todo o banco, mas, na hora de fazê-lo, surgiu a ciúmeira. O que houve de briga! Mas civilizada.

O diretor da área de processamento de dados era sobrinho do Ângelo. Mantivemos reuniões, eu, ele e toda a sua equipe, mas foi impossível dobrar a resistência que impuseram. Diante do impasse, disse ao Ângelo: “Já tenho problemas demais, vou tirar meu time de campo. Vamos ficar atrasados nesse setor, mas faça como seu sobrinho quiser. O banco é que vai perder com isso”. De fato, o que se jogou dinheiro fora foi uma loucura! Contrataram os serviços de uma firma holandesa, que não deu certo, e depois assinaram contrato de US\$27 milhões com uma grande empresa norte-americana. Quando o banco sofreu a intervenção, o projeto ainda não estava implantado. Enfim, foi uma experiência frustrada.

E isso não condicionou o seu trabalho na diretoria financeira?

Não. Obtive sucesso absoluto na organização da área financeira. Formei equipe e consegui que se desenvolvesse uma elite de funcionários, alguns dos quais mais tarde chegaram à diretoria do banco, enquanto

outros se tornaram donos de instituições financeiras. Em 4 ou 5 anos, saldei o compromisso que assumira, transformando o Econômico em uma das principais instituições que operavam no sistema financeiro, e sua diretoria financeira, no setor mais lucrativo. Minhas metas, fixo, trabalho e cumprimento. Quando deixei a diretoria financeira, fiz uma carta ao presidente do Banco Econômico discriminando os lucros contabilizados pela minha diretoria no período que estive à sua frente: acima de US\$350 milhões.

A fiscalização pelo Banco Central

Em face da decisão de manter uma política de crédito mais agressiva, de que forma o Econômico se protegia da inadimplência em uma conjuntura de instabilidade econômica?

De modo geral, o Econômico nunca deixou de ser lucrativo, pois contava com bons diretores na área executiva. Os resultados compensavam os prejuízos. Mas chegamos a enfrentar dificuldades. Houve dois períodos, na época do Plano Cruzado, em que contabilizamos alguns prejuízos, resultantes de operações de difícil liquidez. Todos os bancos que emprestam demais enfrentam situações similares. Mas o excesso de zelo do Banco Central, que mantinha uma fiscalização em cima de nós em tempo integral, acarretou riscos de intervenção. Como diretor financeiro, fui eu que impedi, em duas ocasiões, que a ameaça se concretizasse.

O que motivaria essas intervenções?

Da primeira vez, surgiram boatos contra o Econômico, houve corrida e tivemos que ir ao redesconto. Na qualidade de diretor financeiro, era eu quem assinava as promissórias entregues ao Banco Central como garantia dos empréstimos de redesconto. Em reunião com a diretoria do Banco Central, assegurei que as dificuldades tinham caráter momentâneo e que o Econômico podia ser acusado de tudo, menos de realizar operações dolosas. Roubalheira não existia. Esclareci a situação: “Não há motivo, mas estamos enfrentando corrida. O banco está perdendo depósitos, e os empréstimos não retornam.

Chegamos ao limite, tivemos que ir ao redesconto. Mas a função de vocês é zelar pela estabilidade do sistema financeiro nacional. Vocês têm que confiar em mim e nos garantir”. Eles me ouviram e resolveram cancelar a ideia de intervenção. Conseguimos superar a crise, os depósitos voltaram e o Econômico saiu do redesconto.

Depois disso, houve um incidente curioso. Um grupo, mancomunado com um gerente nosso em São Paulo, deu um desfalque, sacando a descoberto algo em torno de US\$100 milhões em valores atuais – uma quantia muito grande na ocasião. Sem que o setor de compensação do Banco do Brasil se dessa conta, o cheque foi descontado sem qualquer garantia. Estava em São Paulo, em reunião com dois diretores, quando fomos informados do ocorrido. Imediatamente telefonei ao diretor de fiscalização do Banco Central, solicitando uma visita dos fiscais naquele mesmo dia na agência em que ocorreu o desfalque, para apurar tudo. Mas adverti: “Se isso filtrar, o banco quebra”.

Haviam feito uma operação completa.

Exato. Se houvesse escândalo, o próprio Camilo Calazans, presidente do Banco do Brasil, teria problemas, porque a compensação de cheques que administra deu como bom um cheque sem fundos. Então tiveram que abafar. Eu e o Ângelo chegamos a ir a Brasília, tentando evitar que o caso repercutisse na imprensa. Já havia rumores suficientes sobre o banco e, se os jornais noticiassem, ninguém poderia segurar a corrida de saques no banco e a consequente intervenção do Banco Central.

Na época, já estava em vigor o decreto-lei que autorizava o Banco Central a promover intervenções corretivas, e Fernando Milliet, que presidiu o Banco Central entre 1987 e 1988, propôs: “Acho que é a melhor saída porque, se esse assunto filtrar, o Econômico quebra. Vai haver corrida, saques, e vocês não vão ter como segurar o rombo. Hoje mesmo fazemos a intervenção corretiva no Banco Econômico e divulgamos a causa”. Ângelo concordou. Na minha frente! Como tínhamos liberdade um com o outro e estávamos sozinhos, os três, eu disse: “Vocês estão ficando malucos!? Se isso acontecer, Ângelo, você vai ficar com os bens indisponíveis, vai perder o banco e nunca mais voltará para o cargo de presidente”. Ele ficou lívido! Prossegui: “E

não há motivo para isso. Só por causa de um desfalque você vai fazer intervenção, Milliet? Está maluco? Em caso de necessidade, você dá assistência ao banco. E vamos evitar que o assunto vire notícia na imprensa”. Milliet concordou: “Você tem razão, Brandão”. Como ex-presidente do Banco Central, tinha liberdade de usar tais expressões.

Se eu não estivesse lá, teria havido intervenção. Ficamos com o prejuízo, mas conseguimos contornar a situação sem que o caso transpirasse na imprensa.

E se conseguiu recuperar o dinheiro?

Não. Para não dizer que a perda foi total, os autores do golpe eram proprietários de uma enorme fazenda, lá no fim do mundo, e ficamos com as terras. Mas o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) acabou se apossando delas, pois não tinham valor para exploração.

Nessas duas ocorrências marcantes, a solução se deveu à minha interferência e graças ao conceito que eu desfrutava junto à diretoria do Banco Central. A cúpula da fiscalização não simpatizava com o Ângelo, talvez em virtude da postura imperial que ele manteve como ministro.¹² Mas, ao evitar que houvesse intervenção, assumi o compromisso de lhes enviar, todo mês, uma carta de ajuste relatando nossas iniciativas no sentido de reduzir os riscos e limpar o ativo. Fiz isso durante cerca de dois anos. Nesse intervalo, com a anuência do Ângelo e da diretoria do Econômico, consegui resgatar créditos em torno de US\$500 milhões. Assinamos juntos a última carta enviada ao Banco Central, dando por cumpridos todos os compromissos assumidos – sem intervenção alguma, o banco se ajustara e estava capitalizado.

Como executivo privado, como o senhor avaliava a fiscalização do Banco Central? Na presidência, sua visão era crítica.

Não, sempre considerei a fiscalização do sistema financeiro uma atividade importante. O que eu criticava era o fato de a Sumoc já ter nascido como órgão de fiscalização, e o Banco Central, que a sucedeu,

12 Ângelo Calmon de Sá foi ministro da Indústria e Comércio de fevereiro de 1977 a março de 1979.

ter voltado toda a sua estrutura para o fomento, prestigiando as delegacias e deixando em segundo plano a vocação para a política monetária. Jamais contara com profissionais brilhantes, que tivessem conhecimento de instrumentos como compulsório, redesconto, mercado aberto e política cambial. Diante disso, minha ideia era que se deveria retirar a fiscalização do Banco Central, para que ele pudesse se dedicar à política monetária, razão da sua existência. Mas, ainda hoje, permanece como um banco de fiscalização do sistema financeiro, com poderes também para intervir e liquidar – por isso os problemas que enfrenta politicamente.

Acho, entretanto, que nenhuma fiscalização consegue acompanhar tudo. Na Gedip, presenciei a quebra de vários bancos, consequência de uma fiscalização que não se exercia como deveria ser.

Como diretor financeiro do Econômico, vivi um episódio muito curioso: o caso Coroa-Brastel. A Coroa-Brastel era uma financeira de grande prestígio na praça, a que mais emprestava; porém, em determinado momento, enfrentou dificuldades e foi compelida a recorrer ao redesconto. O fato filtrou para o mercado e, mesmo pagando uma taxa superior, a empresa já não conseguia colocar suas Letras de Câmbio no mercado.

Diante da situação, o presidente do Banco Central, Carlos Langoni, convocou o Ângelo ao seu gabinete em Brasília e comunicou: “Vocês vão assumir o grupo Coroa-Brastel”. Imediatamente, Ângelo me telefonou, informando: “Amanhã, você vai se reunir com o Antonio Chagas Meirelles” – diretor da Área Bancária do Banco Central –, “com o [Walber José] Chavantes” – chefe do Departamento da área bancária responsável pelo redesconto – “e com o [Assis] Paim [Cunha],” – dono da Coroa-Brastel – “a fim de acertar os ponteiros para assumirmos o grupo até sexta-feira”. A notícia me foi dada em uma segunda-feira e, na terça, íamos nos sentar para decidir.

Comparecemos ao encontro no Banco Central, na Avenida Presidente Vargas, nº 84, no Rio de Janeiro, eu e o Frank Sá, vice-presidente do Econômico e irmão de Ângelo. O advogado do Paim também estava presente à reunião, que começou às 9h30 e durou cerca de duas horas, período em que nos foram apresentados todos os dados. Ao final da

verificação que procedemos, perguntei: “O redesconto está lastreado em quê?”. Responderam: “Em Letras de Câmbio, depositadas nos nossos cofres”. Eu disse: “Só posso fechar negócio depois de examinar esses documentos”.

Todos se retiraram do gabinete, menos eu e o Chavantes. Havia um detalhe: em virtude das relações que o Paim mantinha com vários membros do governo, ninguém fiscalizava o grupo Brastel. Eu disse ao Chavantes: “Mande 4 ou 5 auditores imediatamente até a sede da Coroa-Brastel, porque quero ver todas as promissórias que eles alegam estar no cofre lastreando as operações. Tenho a impressão de que são ‘frias’ e, nesse caso, o grupo está quebrado”. Ele vacilou, mas fui taxativo: “Sem isso, não dá para começar a discutir. Vamos parar por aqui. Ligo para o Ângelo e dou o assunto por encerrado”.

Almoçamos num restaurante próximo ao Banco Central e continuamos a conversar e a analisar todos os dados: “Não é possível um volume tão grande de Letras de Câmbio! Eles não têm venda para justificar essa emissão. As letras são ‘frias!’”. No finalzinho da tarde, ele me comunicou: “Brandão, os auditores chegaram lá de surpresa e lacraram os cofres”. Na quarta-feira de manhã, confirmadas as minhas suspeitas, declarei: “Diante do fato, saímos do negócio”.

Imediatamente comuniquei ao Ângelo: “Não dá, tire o seu time de campo porque o grupo está quebrado, as Letras são ‘frias’. Isso é crime!”. Também telefonei ao Langoni, então presidente do Banco Central, dizendo: “Esse negócio é uma maluquice! Só lhe peço que não proceda à liquidação hoje. A medida vai provocar um enorme impacto no mercado! Essas Letras são muito negociadas, tem gente carregando grandes posições, e vai estourar uma crise. Monte um esquema, dê assistência a quem precisar e na sexta, então, você liquida”. Não deu outra: mesmo sendo feita na sexta-feira, a liquidação acarretou uma série de problemas.

Naquele tempo, era comum as corretoras fazerem aplicações sem informar ao cliente qual era o lastro. De modo geral, não havia essa preocupação, e a Central de Custódia e de Liquidação Financeira (Cetip), ainda não se organizara totalmente. Quando o caso Coroa-Brastel explodiu, havia uma grande corretora – Pebb – pertencente

a um advogado, o Luís Afonso Otero, que acumulara um volume de Letras de Câmbio superior a US\$30 milhões. Na ocasião, eu era presidente da Andima e havia criado um Comitê de Ética encarregado de examinar o caso de instituições que não honrassem seus compromissos no mercado. Chamei o Luís Afonso e lhe comuniquei: “Se isso ocorrer, você pode ser excluído da entidade”. Ele chegou a brigar na Justiça com um grupo que realmente sabia o que havia comprado, mas, como tinha cacife e sua corretora era muito forte e possuía reservas, honrou todo o restante.

O problema da Coroa-Brastel, do qual, infelizmente, participei, ainda que de forma indireta, causou grande impacto no mercado. Posteriormente cheguei a depor, a pedido do Paim, no inquérito que foi instaurado para apurar as atividades da corretora, mas só pude prestar esclarecimentos superficiais sobre o caso.

Graças à inflação crescente do período, as instituições financeiras obtinham grandes rendimentos. Era um jogo de risco?

Era um jogo de risco, mas o grau de inadimplência não chegava a ser grande na época. E o Banco Econômico tinha uma alta lucratividade no mercado aberto, era o que salvava, e o crédito imobiliário, apesar de todas as dificuldades, apresentava resultados.

No início dos anos 1980, a participação em operações cambiais foi preponderante no desempenho dos bancos privados. Por quê?

No período em que presidi o Banco Central, bloqueei a entrada de recursos externos para empréstimos. Quando saí, Delfim abriu as portas. Com uma poupança financeira relativamente curta, em termos de valor e de prazo, o Econômico, que tinha agência em Nova Iorque e escritório em Londres, sempre foi muito agressivo na captação de recursos no exterior, por meio da Resolução 63, para empréstimos e financiamentos à exportação, ganhando o *spread* resultante dessas operações. Esses empréstimos só se faziam entre bancos e empresas AA [muito bem avaliadas]. O Econômico, cujo setor de câmbio era muito bem organizado, sempre atuou fortemente nessa área, bem como junto ao setor agrícola, sobretudo na Bahia,

com o cacau. Uma análise bem-feita do seu ativo e dos resultados que obtinha revela que o banco jamais deu prejuízo. Eventualmente poderia indicar prejuízo, não considerando o que havia de crédito a receber de juros. Então, sempre apresentou resultados.

Provavelmente, devido ao seu maior envolvimento com o lado real da economia e graças à posição quase dominante que ocupava no Nordeste, sobretudo na Bahia.

O Econômico operava muito! Era a principal instituição financeira do Norte-Nordeste – sempre foi – e a que mais emprestava. Como havia garantia, jamais correu risco de perda total. Mesmo as dificuldades que enfrentou com as empresas do setor açucareiro, que não quitaram seus débitos na ocasião devida, acabaram sendo solucionadas satisfatoriamente. Financiava também empresas do governo, estaduais e municipais, em operações que envolviam o próprio Ângelo, por sua ligação com o meio político, mas que não davam maiores prejuízos. Da grande força que tinha na região, o Econômico extraía a sua lucratividade.

Foi um banco que cresceu na área financeira e na área de câmbio. Nos períodos de queda de poupança e dificuldade de captação de recursos, os empréstimos externos complementavam o caixa e mantinham o ritmo operacional. Conseguíamos muito no mercado financeiro. Na época em que André Lara Resende – ocupou a Diretoria de Dívida Pública e Mercado Aberto no Banco Central, só captávamos a curtíssimo prazo – a venda de LFTs pelo Banco Central provocou esse encurtamento de prazo para todo o sistema bancário.

Quando a inflação já atingira patamares bastante elevados...

A Andima publicou um livro de memórias em que consta uma fotografia minha ao lado do Lara Resende. Na época, até comentei: “O que criou o mercado aberto e o que desfigurou e destruiu o mercado aberto”. Foi ele quem introduziu, e eu fui contra aquela maldita Letra do Tesouro Nacional com rendimento pela taxa do *overnight*. Como não havia rentabilidade prevista, o banco pagava a cotação correspondente ao período. Chegamos a ter um volume

de depósitos a prazo com certificado, carta de recompra, títulos de 30, 60 dias, mas girados no *overnight*. A fiscalização caía em cima de nós: “Vocês estão girando demais”. Justificávamos: “Mas o que vamos fazer? Ninguém quer aplicar em médio ou em longo prazos, porque o *overnight* dá mais”. Como eram operações concentradas, tivemos alguns problemas. A única punição que sofri pelo Banco Central em toda a minha vida profissional se deveu a essa questão da carta de recompra, que ficava a cargo da minha diretoria.

O planejamento estratégico

Quanto tempo o senhor permaneceu à frente da diretoria financeira do Banco Econômico?

No final de dezembro de 1989, após dez anos no cargo, achei que a minha missão estava cumprida: o Econômico era uma das principais instituições financeiras, entrava no mercado e regulava, e era *dealer* do Banco Central no mercado aberto. Decidi pedir demissão e partir para outra atividade. Na carta que enviei ao Ângelo, demonstrei o lucro contábil da área financeira, ano a ano, no período em que fui diretor: entre US\$350 e US\$500 milhões, como antes destacado.

Mas fiquei afastado apenas um mês, porque Ângelo foi atrás de mim: “Você não pode sair! Vai para o Conselho de Administração”. Eu argumentava: “O Conselho é uma peça de ficção, não discute nada. Já estive lá uma vez ou duas, sei como é”. Ele insistiu: “Você fica na Econômico Empreendimentos, que eu lhe pago o que você ganhava como diretor e ainda soma com a participação do Conselho. Vai ter uma sala sua, com secretária...”. Seria um bom salário. Como diretor, eu tinha uma boa remuneração e recebia gratificação, mesmo sem ser acionista do banco, o que jamais quis ser.

Nem recebeu oferta?

Não. E ainda condicionei minha permanência: “Só aceito se você me deixar elaborar o planejamento estratégico do banco”. Quando era diretor, eu havia tentado profissionalizar o banco com um grupo de

diretores, mas deu um rolo danado, e a coisa não foi adiante. Dessa vez, ele aceitou, e foi assim que entrei na Econômico Empreendimentos e no Conselho de Administração.

Quais eram as principais diretrizes do seu planejamento estratégico?

O objetivo era, basicamente, profissionalizar o banco, fixando as linhas de ação em que ele iria se concentrar e se especializar, selecionando as faixas em que poderia atuar e obter maior rendimento: reduzir riscos em certas áreas, montar um setor de risco mais adequado, uma forma de *funding* maior, de capitalização. Eu abordava todos os aspectos fundamentais para a construção de um banco sólido.

O Econômico nunca teve um planejamento estratégico e operacional. Planejar jamais foi uma característica do Ângelo e de seus irmãos. O que se fazia era priorizar determinadas operações de modo conjuntural: “O momento está bom para o crédito rural, vamos fazer”. Ou então: “O negócio não está dando certo, vamos passar para outro ramo”.

Essa pode ser considerada uma descrição realista do negócio bancário no Brasil? O que distinguia o Econômico do Bradesco ou do Itaú?

O fato era que a intervenção do Banco Central chegava ao limite do absurdo! Os bancos tinham o seu campo de atuação restrito, e os negócios, conseqüentemente, ficavam amarrados. Alguns não obedeciam às normas do Banco Central. No crédito imobiliário, por exemplo, em que se devia emprestar 80% a 90% das captações, o Bradesco emprestava 20% ou 30%. Tanto que jamais se ouviu comentário sobre eventuais problemas no seu crédito imobiliário. Com o Itaú era a mesma coisa.

E não ficavam sujeitos a punição?

Mas iam ao Banco Central discutir e negociavam, aplicavam em títulos do Tesouro, o que, sem dúvida, era mais interessante porque, além de não quebrar, o Tesouro pagava uma taxa privilegiada. Eles captavam muito baixo e sempre foram bons nisso. Quando estava

na Gedip, organizei a área de aplicação em títulos de Tesouro. O Econômico enfrentava uma desvantagem: uma vez que concentrava as suas captações apenas em grandes valores, o seu custo relativo era, de fato, um pouco mais alto do que o do resto do sistema.

Por conta da sua concentração regional?

Não, pelo fato de que o Econômico não tinha grande penetração junto aos grandes clientes mais capitalizados do Brasil que, mais preocupados com tradição e segurança, já possuíam parceiros antigos, a exemplo do Bradesco. Isso elevava o seu custo de captação em depósitos a prazo.

Atualmente, em 1999, com as taxas de juros vigentes, os empréstimos com recursos internos de médio e longo prazos apresentam grande risco. Como o sistema financeiro pode funcionar em um país com uma taxa de juros como a que se vê hoje no Brasil? Não há como! Não há atividade que aguentar uma taxa de juros reais em torno de 50% a 60% ao ano, para uma inflação anual que deve oscilar entre 3% a 5%! Os juros do cheque especial estão a mais de 10% ao mês! É uma situação inviável! Não há instituição financeira que possa emprestar com segurança. Os únicos empréstimos consistentes são aqueles em que se obtêm recursos externos com uma taxa de juros razoável, desde que não haja maior desvalorização cambial.

Voltando ao Banco Econômico, à medida que o tempo foi passando, que o banco foi crescendo – chegou a ser o quinto ou sexto maior banco – Ângelo começou a comprar ações até se tornar o maior acionista. O aumento da sua participação e a dos irmãos acarretou muitas brigas com o outro acionista, mas o certo é que, antes da liquidação, ele já detinha o controle total do banco. Era o dono absoluto! Isso foi resultado de um programa que ele conduziu profissionalmente, dentro de dois princípios: era ele quem escolhia os executivos e fixava pessoalmente os salários e as gratificações. Com isso, tinha todos sob controle. E, mesmo quando esteve no governo, o que ocorreu por duas vezes, continuou gerindo indiretamente o banco. Mas Ângelo sempre teve ambição de assumir o controle e jamais escondeu esse objetivo.

Essa acumulação de poderes levou a modificações na estratégia empresarial?

Não. O único detalhe que valeria a pena ressaltar, e que resultou de uma característica do Ângelo, é que ele dava carta branca para certos executivos que lhe prestavam colaboração e em quem confiava, desde que apresentassem resultados. Eu tinha liberdade na minha área para montar a equipe, fixar salários, até estabelecer as metas, os lucros, e jamais fui cobrado. Ele não intervinha. Mas o sistema de trabalho podia se comparar a uma gestão com os poderes centralizados em uma única pessoa.

E quanto aos irmãos?

O único dos irmãos que exercia alguma influência era o Frank Sá, mais velho do que ele. Mas a palavra final era sempre do Ângelo. Ele é de uma personalidade muito forte. Jamais compareceu a uma reunião para perguntar o que se pensava sobre determinada questão. Não consultava nem pedia opinião. Podia-se ponderar que ele registrava e até modificava, mas não dava liberdade para ninguém discutir com ele a estratégia e dizer: “Acho que você deve fazer isso ou aquilo”. Não. Ele fixava a estratégia. Em tudo. É uma característica curiosa da sua personalidade.

E o Grupo Aliança, como reagia?

Viviam às turras. E eu consegui suavizar as brigas por mais de uma vez. Paulo Sérgio, o principal executivo da Aliança, queria que eu fosse o seu homem no banco. Recusei: “Não dá. Vim para o Econômico a convite do Ângelo, a quem conheço há 30 anos”. Mas fui chamado várias vezes à sua casa, tivemos incontáveis reuniões para conciliar as divergências. E consegui bons resultados. Mas havia muita briga, muita ciúmeira.

É preciso ressaltar uma característica do Paulo Sérgio: ele jamais colocou um diretor, um executivo no Conselho de Administração do banco. Na segunda ameaça de intervenção, em reunião com ele e com Pamphilo, presidente do Conselho, cheguei a dizer: “Vocês do Conselho são só figurativos: discutem, brigam, mas não examinam

nada. Quem decide é o Ângelo. O banco quase quebrou, quase houve intervenção duas vezes, e vocês ficam correndo risco à toa! O que entra de dividendos, reaplicam em aumento de capital. Na realidade, não participam da administração. Nem diretor têm lá. Têm um primo, mas que não ocupa função relevante”. Eu tinha liberdade de falar assim: “Saíam do Conselho!”. E os dois saíram em 1988 ou 1989. Quando houve a intervenção, continuavam como grandes acionistas, mas a liquidação não os apanhou porque já havia transcorrido mais de cinco anos da sua saída do Conselho. Foi a minha sugestão: “Por que ficam aí correndo risco?”.

O mistério, no caso, era a estratégia empresarial do grupo Aliança. Por que mantinha a associação?

Era do seu interesse, sem dúvida. Ninguém adota uma política dessas sem obter vantagem. O Econômico era o principal agente para a colocação dos seguros de todas as atividades da Aliança. A única coisa que a seguradora queria era isso: cumprir suas metas na venda de seguros. E o seu maior faturamento decorria dessa atividade. Isso Paulo Sérgio cobrava e Ângelo atendia, por meio da sua corretora de seguros, a Aratu, que fazia a ponte entre os dois e era a *holding* das suas inúmeras empresas. Além de proprietário de várias fazendas, com milhares de cabeças de gado, Ângelo tinha empresas industriais, como a Coca-Cola, a cervejaria Kaiser. E devia muito! Quando saí do banco, sua dívida como pessoa física ultrapassava US\$100 milhões! Mas seu patrimônio, só em ações do banco, era bastante superior.

E por que a decisão de deixar o Econômico?

Já estava há quase cinco anos no Conselho de Administração do Econômico sem ter conseguido implantar o planejamento estratégico. E meu trabalho fora muito bem-feito. Entre 1990 e 1993, reuni-me com diretores por todo o Brasil e analisei todos os aspectos relevantes para montar uma estrutura profissional.

Até então, era uma empresa familiar: os donos ocupavam a Diretoria-Executiva e tinham a última palavra. Ângelo e um irmão eram, respectivamente, o presidente e o vice-presidente, e ainda havia alguns

sobrinhos na direção. Quando ele foi para o governo, chegou a colocar um profissional, Alfred [de Castro Rebello] Kirchhoff, como presidente, mas este só durou pouco mais de um ano. Na verdade, a família, movida pelo sentimento de clã da sociedade da Bahia, não aceitou a nova situação e ele deixou o cargo. Ângelo voltou a assumir a presidência da Diretoria-Executiva e do Conselho de Administração. O livro que narra a história do Econômico, editado por ocasião do seu sesquicentenário, só relaciona os nomes de pessoas da família ou de parentes que ali ocuparam cargos de direção. Diretores empregados não são mencionados.

Minha ideia com o planejamento estratégico era profissionalizar a sua administração e tirar os donos da Diretoria-Executiva, deixando-os apenas no Conselho de Administração. Eu havia esclarecido esse aspecto nas reuniões que fizera com a diretoria do banco, com os diretores das áreas financeiras e não financeiras e com toda a equipe: “Com a mudança, os donos não vão mais participar”. Passados quase cinco anos, a situação não se alterara, atingindo um ponto crítico. Fui ao Ângelo e disse: “Vou parar com o planejamento estratégico. Por que ficar gastando tempo, se eu sei que você não vai implementá-lo?”.

O planejamento ficou pronto, mas foi arquivado. Ângelo acabou contratando outro planejamento estratégico a uma empresa, que designou um profissional dos Estados Unidos para elaborá-lo. Mas essa empresa não conhecia a cultura do banco e não conseguiu dar sequência ao trabalho também.

O Plano Real e a liquidação do Econômico

Quando houve a liquidação do Econômico, o senhor já havia saído do banco.

Saí um ano antes. Se estivesse lá, não teria havido intervenção, porque estava ciente de que o banco ia quebrar. Logo que se implantou o Plano Real e que tomei conhecimento das medidas relativas à política monetária – quase todo o plano dizia respeito às políticas monetária e cambial – pensei: “Vão matar o sistema!”. Com um compulsório

de 100% sobre os depósitos à vista amarrando tudo, não tive dúvida: haveria uma quebraadeira geral!

Sexta-feira, aproveitando o feriado bancário, li as instruções com calma e decidi encaminhar ao presidente Itamar Franco um ofício analisando o impacto do Plano Real no sistema bancário. Devo dizer que ele me conhecia na condição de ex-presidente do Banco Central, diretor da Academia Internacional de Direito e Economia e presidente da Associação Promotora de Estudos de Economia (Apec). No citado ofício, chamei a atenção do presidente sobre os problemas que certamente redundariam em prejuízos para os poupadores – se um grande banco fosse à falência, arrastaria os demais, em cascata. O documento, de dez laudas, abrangia todas as repercussões capazes de comprometer o êxito do Plano Real. Sinceramente, o único aspecto que considero pessimista na minha análise refere-se à iminência de reflexos que, afinal, só se manifestariam um pouco mais adiante.

A Copa do Mundo – nosso tetra – estava prestes a começar. Na segunda-feira, o Brasil disputaria sua primeira partida. Por volta das 17h, enviei o documento, via fax, aos cuidados do ministro Mauro [Mota] Durante, que era secretário-geral da Presidência da República. Não quis mandar pelos correios, de modo a evitar a burocracia do Palácio do Planalto. Só que, àquela hora, todos já haviam ido embora para assistir ao jogo. Telefonei no dia seguinte, às 10h da manhã, e a secretária me informou que o ministro Durante tinha uma reunião marcada com o presidente logo a seguir, e que faria o texto chegar às suas mãos.

E o senhor teve algum retorno?

Quase que imediato. Eu me encontrava no gabinete do deputado federal Ronaldo Cezar Coelho, perto da Avenida Rio Branco, quando fui avisado pela minha secretária: “Venha até o banco que o presidente da República ligou para o senhor”. Pensei: “Que rapidez!”. Na verdade, era o ministro Durante telefonando em nome do presidente. Disse-me que Itamar havia lido o documento, que gostara, concordara com as minhas preocupações, e queria saber se eu permitiria que o texto fosse expedido para o ministro da Fazenda Rubens Ricupero, com a

recomendação de que ele marcasse uma audiência, a fim de ouvir as minhas ponderações. Respondi que nem precisavam me consultar. Meu único interesse fora prestar uma colaboração.

Àquela altura dos acontecimentos – terça-feira – Ricupero já dera início às suas viagens pelo Brasil para divulgar o Plano Real, e o documento foi parar no Banco Central, que era presidido por Pedro Malan. Transcorridos mais de dez dias, quando já estávamos para disputar a semifinal, ele me telefonou. Havia lido o documento e queria conversar comigo a respeito. Viajei para Brasília no dia do jogo, que seria de manhã; portanto, era um meio feriado. Debruçamo-nos, eu e o ministro Ricupero, diante de uma análise que o Banco Central fizera sobre o meu texto, muito respeitosa, aliás, considerando válidos os meus cuidados, mas advertindo que os riscos eram passageiros e contornáveis.

Ao comentarmos a política cambial, ele solicitou minha opinião. Ocorre que eu não fazia a mínima ideia sobre como seria tratada a questão do câmbio, estando ciente apenas de que o tabelamento era inviável. E fui logo adiantando: “Câmbio é o único preço que não se pode tabelar. Isso não existe em lugar nenhum do mundo!”. Tive que forçar uma barra. Lembrando que a escassez de recursos poderia acarretar recessão, enumerei os prejuízos que as exportações iam sofrer e os efeitos que um grande volume de recursos externos causaria sobre a dívida pública. Certamente, ele já devia saber que a política seria essa mesmo. Por isso, estava tão interessado na minha opinião.

A seguir, passamos à análise da política macroeconômica, e ele se tornou mais exigente, querendo não um, mas dois *papers*, com minhas análises e sugestões.

E o senhor fez o trabalho de casa?

Na citada reunião, prometi ao ministro Ricupero que lhe enviaria uma carta esclarecendo os diversos pontos que com ele havia abordado, relacionados com o ofício que dirigi ao presidente da República, bem como a análise que o Banco Central fez deste último. Resumi os pontos que havíamos abordado na discussão, porém, de forma mais clara, afirmando que um compulsório de 100% sobre todos os depósitos à

vista e a prazo significava um arrocho tamanho que o sistema perderia a liquidez. Uma redução tão brusca da inflação equivalia à retirada do tapete: os bancos iam cair no vazio. Em consequência, o Banco Central teria que intervir e, havendo prejuízos para os poupadores, o processo prosseguiria em cadeia. Escrevi exatamente nesses termos, com todas as letras, e acredito que tenha sido útil, porque o pessoal do Banco Central me respeita. Ricupero recebeu essa minha carta pouco antes do incidente na televisão que motivaria sua saída do ministério.

E suas previsões se confirmariam em pouco tempo.

As dificuldades não demoraram a surgir. O primeiro banco a sofrer intervenção foi o Econômico, cerca de um ano depois, em agosto de 1995. Terminada a Copa do Mundo, em julho de 1994, procurei o Ângelo e pedi demissão do Conselho de Administração do Banco Econômico. Dei-lhe cópias das cartas que escrevera ao presidente da República e ao Ricupero, bem como da análise elaborada pelo pessoal do Banco Central. Minha decisão era irrevogável, pois eu sabia que o banco, após duas ameaças de intervenção, estaria em foco. Mas não pude me furtar a atender a um pedido do Ângelo, que disse: “Você tem nome no mercado. Se sair logo depois de um plano desses, vai abalar o banco. Deixe o mercado saber que pretende se retirar no fim do ano e, no dia 31 de dezembro, você se desliga”. Ficamos acertados assim.

Que fator desencadeou esse último registro da história do Econômico?

Uma imprudência. Os saques recomeçaram, e o banco voltou ao redesconto. Dessa vez, o Banco Central deixou vazar para a imprensa que havia um projeto de negociação para venda do banco, e foi um desastre: o Banco foi para o brejo! É difícil manter sigilo em torno de fatos como esse; mas, se eu ainda estivesse no Econômico, seria capaz de influenciar pessoas-chave para que não deixassem vazar, de forma que o banco saísse da enrascada. A fiscalização mantinha-se a par de tudo e sabia que não existiam operações que devessem permanecer encobertas, nem dolo. Eu avisara ao José Roberto de Barros, que viera de Nova Iorque convocado pelo Ângelo para me substituir, que não demoraria a ocorrer perda de depósitos. Sem deixar de recomendar

que ele procurasse o pessoal do Banco Central para pedir ajuda, e que fosse franco, não escondesse nada. “Abra o livro, que você vai conseguir superar a dificuldade”.

Mas o José Roberto, acostumado aos usos norte-americanos, não se preocupou em seguir os meus conselhos. O banco recorreu seguidamente ao redesconto, buscando um volume de recursos cada vez maior à medida que os depósitos minguavam e os empréstimos não retornavam. A liquidez apertou para todo mundo, os passivos sumiram e os ativos... segundo ouvi dizer, após minha saída, no primeiro ano de circulação do real, o Econômico andou enfeitando o balanço – nada que pudesse se equiparar ao que se fez no Nacional, por exemplo, mas o Banco Central foi obrigado a intervir.

O desastre tornara-se inevitável. Mesmo que o Ângelo se dispusesse a desmobilizar o capital das empresas não financeiras, teria sido impossível socorrer o Econômico. De modo geral, em épocas de crise, é muito difícil vender algum ativo. E se o banco está em dificuldades, tem que vender. Mas, para quem? Quem vai comprar? Só os bancos estrangeiros. E esses só se interessam pelas operações líquidas e rentáveis, a parte boa, que dá resultados. A liquidação do Econômico foi apenas o início do processo. Desde a implantação do Plano Real, mais de 130 instituições já quebraram. Quem não tinha reservas próprias não conseguiu sobreviver.

De uma coisa, no entanto, tenho esperança com relação ao processo de liquidação do Banco Econômico: de que este acabe por pagar todos os seus débitos, inclusive os contraídos com o Banco Central e com o Tesouro Nacional. Seus ativos devem ser suficientes para isso, é a minha esperança. Em face disso, essa liquidação não deverá se eternizar e poderá ser suspensa no futuro, devolvendo-o aos seus antigos acionistas para concluir o seu encerramento, com o retorno parcial do valor de suas ações. De dois planos de ajustes econômicos, decretados pelo Governo Federal, o Banco Econômico conseguiu sair ileso. Do Plano Real, infelizmente, não. O tempo poderá comprovar que ele não estava quebrado, na época. Foi, mais uma vez, um problema de liquidez.

O Mercado Financeiro Nacional: análise e projeções

Na defesa da livre iniciativa

Ainda como diretor do Econômico, o senhor integrou importantes entidades empresariais do setor financeiro.

De fato, dediquei-me a algumas distrações extra banco. Em 1980, assumi a presidência da Apec, uma editora fundada duas décadas antes por Vítor da Silva, que publicara os primeiros trabalhos em defesa da livre iniciativa e da economia de mercado, destacando-se os de Roberto Campos. Eram acionistas, além do próprio Vítor, que presidia a Diretoria-Executiva, o ex-ministro Lucas Lopes e o doutor Bulhões, presidentes dos Conselhos de Administração e Consultivo, respectivamente.

Comecei a participar das reuniões mensais quando era gerente da Dívida Pública, levado pelo Galvêas. Certo dia, em 1980, Vítor da Silva me chamou para uma conversa, da qual Lucas Lopes também participou, em que disse: “Brandão, você podia nos dar uma ajuda”. E abriu o jogo. A Apec estava em dificuldades. Ele já hipotecara a casa em que morava, no Leblon, e outra que possuía em Petrópolis, como garantia de um empréstimo que havia tomado do Banco do Brasil. E não tinha como pagar a dívida.

O pedido de ajuda se converteu em convite para assumir a presidência?

Exatamente. Respondi: “Só aceito se for para mudarmos tudo. Primeiro a Apec deve deixar de ser uma S.A., transformando-se em uma entidade sem fins lucrativos. E será preciso incluir, nos estatutos, uma cláusula que defina os objetivos da associação, de tal forma que nos assegure maior objetividade e consequência. Nesses termos, aceito participar. De minha parte, comprometo-me a buscar apoios

para realização das atividades, bem como a encontrar um meio de regularizar a situação das casas do Vítor”. Ficamos acertados.

Minha primeira tarefa ao assumir a presidência da Apec foi modificar os estatutos. Na ocasião, lançamos um folheto impresso detalhando os objetivos da associação, dos quais o mais importante consistiria em congregar entidades de classe e empresas privadas, cientistas, professores, economistas e personalidades interessados no desenvolvimento socioeconômico baseado na livre iniciativa e na economia de mercado. E seguia por essa vertente.

Imediatamente, parti para a segunda etapa: angariar mantenedores. A Apec editava, entre outras publicações, um livro anual chamado Apecão. Fui a Brasília, com um exemplar debaixo do braço, procurar o então presidente do Banco do Brasil, Osvaldo Colin, e lhe apresentei a seguinte proposta: “Firmamos um pequeno contrato, estabelecendo a liquidação, em tal prazo, dos débitos do Vítor da Silva, a serem pagos com publicidade no Apecão e nas suas revistas mensais. As hipotecas e a dívida do Vítor serão liberadas antecipadamente, ficando o Banco do Brasil com o direito de ocupar, na próxima edição, o maior volume de páginas destinadas à publicidade”.

Uma revista liberal veiculando propaganda do Banco do Brasil...

Claro, era o maior credor! Colin ainda argumentou que aquela não era uma prática muito usual, mas eu insisti na proposta e acrescentei: “Vocês vão ser um dos sócios mantenedores da entidade”. Em seguida, procurei Galvêas, no Ministério da Fazenda, e entreguei-lhe o novo estatuto, dizendo: “Vítor e Lucas Lopes acharam que me cabia salvar a Apec, então, modifiquei os estatutos, e a Associação vai defender a livre empresa. A atual situação tem que mudar e a Apec será o instrumento dessa mudança”, referindo-me à intromissão do Estado no sistema financeiro que, na época, superava 50%. “É necessário congrega a classe empresarial brasileira em torno da associação, transformando-a em centro de poder e de irradiação desse projeto.”

Estava cheio de entusiasmo e dispunha de tempo para me dedicar, uma vez que o Econômico já não me absorvia tanto. Mas Galvêas, que me incentivara a participar das reuniões da Apec, elogiando a

qualidade das análises que se faziam, duvidou: “Você acredita na Apec? Eu não acredito”. Em resposta, lancei um desafio: “Você não vai se eternizar no governo. Eu assumo o compromisso de dirigir a Apec até a data da sua saída do ministério. Quando isso ocorrer, eu lhe entrego a presidência. Você vai ter um foro de reuniões e debates”. Ele se manteve irredutível: “Não acredito mais nisso. A Apec já teve a sua vez, acabou-se”. Insisti: “De qualquer modo, diga ao Colin para liberar...”. Afinal, ele concordou: “Você acredita? Está bem, vamos salvar o Vítor, que trabalhou para a Associação todos esses anos, sem ganhar para manter a família, e ainda deve esse dinheirão. Mas você é um sonhador, Brandão”.

A iniciativa teve receptividade no meio empresarial?

Sim, a Associação obteve apoios significativos. Como seu presidente, sustentei brigas com o governo, protestando contra as políticas fiscal e econômica. A ideia da União Brasileira de Empresários (UBE) surgiu em reuniões da Apec, bem como a da criação da Confederação Nacional das Instituições Financeiras.

Foi Roberto Bornhausen, então presidente do Unibanco e da Febraban, que tomou a iniciativa de criar a Confederação Nacional das Instituições Financeiras, tendo ele como presidente e eu, na qualidade de presidente da Andima, como vice-presidente. Criada essa confederação, incentivei Bornhausen a levar adiante a ideia de se criar uma entidade que congregasse todos os principais empresários brasileiros na defesa da livre empresa e da economia de mercado, ideário da Apec, que eu presidia na época. A sua participação foi decisiva para a criação da UBE, logo a seguir. A receptividade à UBE foi enorme no meio empresarial; tanto que foi criado um Conselho Consultivo, integrado pelos 100 maiores e mais representativos empresários do Brasil. Fui incluído nesse conselho, mesmo não sendo dono de empresa.

A UBE constituiu-se como uma reação no período pós-Bresser?

Não. Mas se os operários têm a CUT, por que os empresários não organizavam a sua entidade máxima? Daí surgiu a UBE, cujo Conselho-Diretor é integrado pelos presidentes das Confederações da

Indústria, do Comércio, das Instituições Financeiras, da Agricultura, dos Transportes e das Associações Comerciais. Para que um presidente de Confederação não se destacasse mais do que os outros na UBE, esta não tinha um presidente, mas sim um coordenador do Colegiado. Ora, que importância teria isso? Bastaria eleger um como presidente e depois fazer rodízio. O nível de organização da entidade deixava muito a desejar. Para se ter uma ideia, jamais tivemos uma sede; quando o coordenador deixava o cargo, enviava as pastas para o que estava entrando. O cargo de secretário-executivo sequer chegou a ser previsto. Eu insistia: “Mas como a entidade vai sobreviver sem uma estrutura burocrática? É melhor cerrar as portas”. Cansei de bater na mesma tecla: “Precisamos montar uma estrutura, profissionalizar alguém”.

Fizemos reuniões do Conselho da UBE em Brasília, em Belo Horizonte, várias no Rio, mas... não fosse o meu empenho, não se saía do lugar. Na defesa de alguma causa no contexto das mudanças constitucionais, por exemplo, era uma luta! Redigi várias sugestões relativas ao Sistema Financeiro Nacional que encaminhamos para discussão na Constituinte. Eu tinha que tomar a frente. Como vice-presidente da Confederação Nacional das Instituições Financeiras, substitui Bornhausen na maior parte das reuniões do Conselho da UBE.

Na fase de discussão para elaboração da Constituição Federal, surgiram propostas particularmente exóticas, como o teto da taxa de juros.

Isso é algo que não tem sentido. A rigor, em um país de inflação estável, o juro real jamais se eleva acima de 12%. Ocorreu nos Estados Unidos, mas por um curto período, na década de 1980, quando a inflação cresceu no mundo inteiro. Na Alemanha, na França, nos Estados Unidos, para uma inflação em torno de 3%, as taxas são de 9%, no máximo. No Brasil, entretanto, não existe a mesma constância fiscal e monetária.

Logo após a Revolução de 1964, Roberto Campos e doutor Bulhões elaboraram o Decreto-Lei 263, conferindo estabilidade ao segundo escalão. Foi a melhor coisa que já se fez! Mas o que se vê? Não existe continuidade administrativa: quando muda o governo, cai o ministro,

desfaz-se toda a equipe e imprime-se nova orientação. Esse é um dos nossos males. E chamam a isso de política! Essa falta de consistência se estende ao Banco Central, que, a meu ver, não passa de um hotel de alta rotatividade. A galeria de ex-presidentes não tem fim; o entra e sai de diretores se sucede, levando o desestímulo ao corpo técnico. Mal se dá início a um encaminhamento, vem uma contraordem. Se ninguém tem força, não adianta acumular competência profissional.

Não existem profissionais capacitados para o que é a razão de ser do Banco Central. Inverteu-se a escala de valores. Com o predomínio da função fiscalizadora, os diretores ocupam 90% do seu tempo promovendo intervenção e liquidação, negociando a venda de bancos, e não fazendo política monetária. Por isso ninguém entende do assunto. Cheguei a afirmar isso em palestras internas que realizei, e ainda provocava a plateia, perguntando: “Alguém discorda? Vamos discutir”. Ninguém se manifestava. Talvez porque me respeitassem, mas eu insistia: “Fiz o ABC da política monetária, vocês publicaram; depois que saí do Banco Central, lancei o ABC da dívida pública... assim, não adianta!”.

O único lugar em que a tradição ainda sobrevive é o Banco do Brasil. Lá não se faz empréstimo sem parecer dos setores técnicos. Quando um diretor vai realizar uma operação, pode até incorrer em erro, mas dispõe de um parecer aconselhando ou não a sua realização, analisando se há ou não garantia. A burocracia do Banco do Brasil sempre foi muito eficiente. Não sei se está decadente; consta que a instituição vem sendo esvaziada.

Em geral, é o que vem ocorrendo no serviço público, contrariando o trabalho desenvolvido pela Escola de Administração Fazendária (Esaf) no sentido de preparar uma estrutura para o futuro, nos moldes existentes no Japão, na Alemanha e nos Estados Unidos. Nesses países, a pessoa tem estabilidade assegurada, faz carreira, aposenta-se na função. Ministros podem até decidir politicamente, mas dispõem de estudos e pareceres em que apoiar as suas decisões: se errarem, têm consciência disso. No Brasil, não há nada semelhante: ninguém esquentar lugar. Em todas as instâncias – federal, estadual ou municipal –, a tradição é a instabilidade dos quadros. Esse é o retrato do país.

Voltando à atuação da UBE nas discussões da Constituinte...

Pois bem, chegamos a formar um conselho consultivo do qual fiz parte, como antes destaquei, mesmo sem ser empresário. Tivemos uma reunião memorável e decidimos ir ao Congresso jogar o peso da nossa influência para esclarecer certos pontos em discussão, em relação à nova Constituição, então em elaboração. Nosso orador foi o Antônio Ermírio de Moraes, o plenário se encheu e não deu em nada! Diante da CUT, os empresários não conseguiram formular um plano para o Brasil, não souberam demonstrar para que servia a Constituinte, ou qual devia ser a política econômica a adotar.

Além do Antônio Ermírio, que outro empresário mereceria destaque?

Um dos poucos que eventualmente aparecem e que tem tido uma boa participação é o Jorge Gerdau, um dos maiores industriais do aço, do Sul. É um homem inteligente, com quem mantenho relações pessoais, às vezes chegamos a trocar ideias, mas sempre sobre a política econômica. Tendo em vista a inconsistência das políticas econômicas no Brasil, se for preciso exercer algum tipo de influência, ele tira o time de campo. Quando se quer influir, acaba-se sendo chato, incomodando. O próprio Simonsen, após sair do governo, tentou influenciar e, de que adiantou?

Eu pregava no deserto. Encerrada a gestão do Albano Franco, que foi o primeiro coordenador da UBE e era um homem essencialmente político, seu sucessor foi o Oliveira Santos, presidente da Confederação Nacional do Comércio. Depois veio outro e, por fim, a entidade morreu. Morreu de inanição.

Empresário serve para ser empresário, não para propor linhas de ação e liderar lutas políticas para influenciar o governo – acredito que seja assim em todo o mundo. O setor só cresce quando o governo impõe orientações fiscais e monetárias adequadas e que se refletem no desenvolvimento da indústria, do comércio e do sistema financeiro.

O senhor é membro da Academia Internacional de Direito e Economia?

Sim. Sou também seu diretor no momento. Essa Academia, como a Academia Brasileira de Letras, tem um número limitado de membros. Tem sede em São Paulo, e o seu fundador e atual presidente é o doutor Ives Gandra da Silva Martins, advogado de nome nacional. A Academia, por sugestão minha, elaborou dois importantes anteprojetos de leis complementares, entregues ao presidente da República e ao Congresso Nacional. Para elaboração de ambos, fui o relator dos grupos de trabalho: o primeiro foi disciplinando a dívida pública interna e externa – capítulo 163, incisos II e IV da Constituição Federal –, e o segundo disciplinando as atividades do Banco Central do Brasil.

E da Apec, por quanto tempo o senhor foi presidente?

Sete anos. Atualmente [1999], seu presidente é o Galvêas; em curto período de minha gestão, ele foi o presidente do Conselho de Administração. Saí da presidência da Apec porque todo o seu ideário, na parte econômica, está sendo implantado no Brasil. Minha missão estava cumprida. Posteriormente, Galvêas enxugou a Apec, mantendo apenas um almoço mensal e editando o Apecão. Não há mais propaganda. De fato, eu era meio sonhador, querendo criar um ponto de aglutinação. Ainda assim, lancei uma semente.

Presidente da Andima

E na Andima, como foi a sua participação?

Quando a diretoria financeira do Banco Econômico alcançou alguma projeção, propuseram-me a presidência da Andima. Fui eleito por unanimidade para uma gestão que durou quatro anos, ao longo dos quais a entidade adquiriu visibilidade, porque eu opinava sobre todas as questões de interesse do mercado. Sombra, nosso assessor de imprensa, convocava uma entrevista coletiva semanal, em que eu

analisava a conjuntura econômica. Era um evento bem organizado, que incluía um almoço para os jornalistas.

Um dos pontos que mais enfatizava – aliás, desde muito antes, embora não tivesse tanta repercussão – era que política da dívida pública estava equivocada e acabaria resultando na destruição do mercado aberto. O que ocorreria? Havia organizado a parte de custódia do Selic, mas não incluía a liquidação, o que seria problemático fazer em 1973 sem o auxílio da informática. Quando fui para a presidência do Banco Central, já havia um sistema de processamento de dados adequado e consegui a aprovação da diretoria para que o Selic assumisse essa parte. Deixei o aprimoramento do sistema para mais tarde, quando estivesse em vigor a lei que instituiria um banco central ortodoxo. Mas não consegui que tal lei fosse aprovada e, por isso, acabei saindo do Banco Central.

A liquidação financeira das operações ficou em suspenso?

Não. Coloquei uma pessoa na Gedip, José Paes Rangel, quando fui presidente do Banco Central, para implantar esse novo sistema no Selic. Deveria ser encomendada a programadores e analistas a montagem de um sistema *online* para a liquidação financeira das operações de compra e venda de títulos públicos. A tarefa era complexa, porque havia duas operações de mercado aberto: em reserva bancária e em fundos a compensar. A primeira se dava exclusivamente entre o Banco Central e os bancos comerciais – únicos que têm acesso às reservas bancárias –, e os fundos a compensar eram para as operações de compra e venda do resto do mercado.

Na ocasião, os funcionários que gerenciavam o Selic encontraram dificuldades para fazer o sistema funcionar com aquele duplo comando para registro das operações de compra e venda. Diante das dificuldades para desenvolverem uma programação que atendesse às duas formas de registro das operações, os programadores do Selic decidiram, então, para facilitar, que o sistema de liquidação passaria a ser feito somente em reserva bancária. Não me conformei com a

solução e disse: “Se fizerem isso, vão matar o mercado aberto. Os únicos que têm reserva são o Banco Central e os bancos comerciais. Todas as empresas não financeiras, corretoras e distribuidoras vão ser alijadas e o mercado vai desaparecer”.

A nova regra foi aceita?

As instituições financeiras não entendiam muito do assunto e acabaram aprovando a implantação. Ainda demorou algum tempo até que eu assumisse a Andima – um ano ou dois – e então o mercado já se estreitara, os prazos se haviam reduzido, a desorganização se fazia sentir. Saí em campanha: reunia as entidades em defesa do mercado aberto, convocava os jornalistas, dava entrevistas. O movimento chegou ao Galvêas e ao Delfim, aos quais apresentei meus argumentos, sem êxito, mantendo-se a nova sistemática de liquidação. Para operá-la, haviam modificado toda a equipe, aposentando os técnicos mais experientes, que foram ser donos de corretoras, e o novo quadro já começara trabalhando só em reserva. Perdera-se uma tradição de dez anos.

Minhas declarações repercutiram tanto na imprensa e incomodaram de tal forma a burocracia do Banco Central que André Lara Resende, diretor da área em questão, chamou-me ao seu gabinete e disse: “Tire o seu time de campo, porque você está perturbando”. Forçado por essa chave de galão, fui obrigado a me recolher. Mas não deixei de avisar: “Quem vai perder com isso é o Brasil”. Em 1989, com o Collor já eleito, participando de um seminário intitulado *A dívida pública interna, seus problemas e soluções*, eu denunciaria as bobagens que haviam sido feitas ao longo do período – a destruição da dívida pública e a concentração no *overnight*.

E o senhor se conformou com a posição de espectador?

De modo algum. Estava decidido a salvar o que pudesse. Extinto o mercado de títulos públicos, restava o de títulos privados. Na prática, a Andima administrava o Selic, cobrando das instituições financeiras o custo das operações. Minha meta, então, foi introduzir uma pequena cobrança adicional em cada movimentação de compra e venda, a fim de gerar os recursos necessários à organização da Cetip.

E houve comunicação ao mercado?

Avisei o mercado, e o resultado foi favorável: obtive um volume de recursos suficientes para realizar a programação. O regulamento da Cetip, ainda em vigor, redigido com a minha participação direta, foi muito bem feito. Chegamos à conclusão de que, dado que a função da Cetip seria administrar, fazer a custódia e a liquidação financeira de todas as operações envolvendo títulos privados, o seu formato institucional deveria ser o de uma entidade sem fins lucrativos e com uma estrutura atípica, associando todas as entidades do mercado. Como o pessoal me respeitava, eu tinha autoridade para impor a sua forma de organização.

A proposta foi submetida ao CMN e ao Banco Central. Eles estudaram, examinaram e não modificaram nada do que fora estabelecido, pois amarramos tudo de modo a garantir as operações no caso de haver quebra e a torná-las imunes a qualquer possibilidade de fraude. Eu me debruçara sobre o trabalho, ciente de que não poderia deixar uma única falha. Organizei, quando gerente da Dívida Pública, a custódia eletrônica de títulos do Tesouro Nacional. Como presidente da Andima, completei o meu trabalho organizando a Cetip para custódia e liquidação financeira dos títulos privados e outros que não os do Tesouro Nacional e Banco Central.

E os do setor privado?

Inicialmente, CDBs, letras de câmbio, debêntures – atualmente, até letras hipotecárias. Estava previsto que o leque iria se abrir. No discurso de instalação declarei que a Cetip se converteria na maior central de prestação de serviços para o sistema financeiro.

Das discussões que antecederam a aprovação da Cetip, vale a pena rememorar apenas uma. Em 1984, estando o Carlos Langoni na presidência do Banco Central, fui convocado ao seu gabinete para ser notificado de que o sistema estava pronto para entrar em funcionamento, mas que, conforme decisão da diretoria, seria administrado por eles. Foi uma conversa muito franca – havia liberdade entre nós – e eu lhe disse que seria maluquice! Não fazia

sentido atribuir ao Banco Central aquele tipo de operação relacionada com títulos emitidos pelo setor privado, na sua maioria. Se quisesse fiscalizar, que fiscalizasse, mas administrar a Cetip, não. Seria melhor estatizar o sistema de vez! Afinal, reconheceram que eu tinha razão.

E a administração da Cetip ficou a cargo do mercado?

Sim. Seu Conselho de Administração é integrado pelos presidentes das entidades de classe do sistema financeiro, com a Andima como seu presidente. Sua administração interna ficou inicialmente sob a direção dos mesmos que haviam organizado o Selic, anos atrás, e conduziram todos os estudos para a implantação da Cetip – Gregório e Marcy.

Onde seria a sede?

Alugamos um andar, na esquina das Avenidas Rio Branco e Presidente Vargas, e a Borroughs ofereceu os seus serviços na mesma base que havíamos acertado quando da criação do Selic: fornecia os computadores e instalava todo o equipamento. Com o tempo, a Cetip expandiu-se, adquiriu prédio próprio e passou a operar em escala continental. O montante das operações é alto e muito diversificado, envolvendo desde debêntures até ouro. A revista da Andima publica esses dados periodicamente.

Internacionalização e perda de soberania

A partir da sua análise do Plano Real e dos efeitos sobre o mercado financeiro, pode-se inferir que o senhor não se alinha entre os entusiastas do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer)?

Absolutamente! Não fosse o Proer, a quebraadeira teria sido geral porque, pelas normas do Banco Central, a instituição que ficar dois meses inadimplente não tem o crédito renovado e entra em liquidação. A lista seria encabeçada pelos bancos oficiais, que assumem as transações de maior risco. Só o Banco do Brasil tinha mais do que o seu capital em operações de risco. O que não significa

que não fosse receber – um dia receberia, nem que fosse em bens. Banco não faz nada sem garantia. Isso não existe.

O senhor considera, então, que o seguro de depósito criado pelo Proer foi uma medida correta do ponto de vista da proteção ao sistema?

A meu ver, foi mais um mecanismo de sustentação do Plano Real. Foi o projeto mais bem concebido para defender a continuidade e o êxito do programa econômico do governo. Sem ele, a desestabilização da poupança financeira interna e do próprio sistema financeiro teriam levado o real por água abaixo. Entrou em vigor por meio de uma medida provisória e, se permanece até hoje, é porque o sistema ainda enfrenta graves problemas.¹³ Ainda existem muitas instituições em dificuldade. E com a captação de dinheiro a uma taxa nos níveis atuais, só lhes resta emprestar ao Tesouro Nacional ou operar com recursos externos, apoiadas em multinacionais. Na minha opinião, as empresas nacionais vão desaparecer. As maiores, como o Grupo Gerdau, já estão se tornando multinacionais. Escrevi um artigo sobre isso.

A legislação que dispõe sobre o ingresso de instituições financeiras no país não é suficientemente restritiva para impedir que isso ocorra de forma generalizada?

De acordo com o artigo 52 das Disposições Transitórias da Constituição, e até com base em leis anteriores, medidas desse caráter dependem de autorização especial, concedida em casos especiais, e somente pelo presidente da República. No entanto, os bancos estão sendo comprados. As operações se realizam à luz do dia e são amplamente noticiadas. Estão abrindo mesmo!

Até o Banco do Brasil que, oficialmente, por lei, está excluído do programa de desestatização, não deixa de correr risco. Já decidiram, não sei a partir de que conluio, privatizar a sua distribuidora, a BB DTVM, que capta os recursos destinados às aplicações em todos os fundos. É a maior do mercado, a que dá mais lucro! E querem privatizar, estão fazendo os editais! Se, como eu disse no artigo,

13 O Proer foi criado pela Medida Provisória 1.179, de 3 de novembro de 1995 (posteriormente convertida na Lei 9.710, de 19 de novembro de 1998), e pela Medida Provisória 1.182, de 17 de novembro de 1995 (posteriormente convertida na Lei 9.447, de 14 de março de 1995).

privatizassem vendendo a carta patente, seria até aceitável. Mas entregando ao comprador toda a clientela! Quais são os clientes da BB DTVM? Todos os correntistas das agências do Banco do Brasil. Quem a assumir, por conseguinte, receberá essa clientela de bandeja e, mais do que isso, tornar-se-á conhecedor da sua capacidade de aplicação, dispondo de todas as agências do Banco do Brasil a seu serviço. Se for um grupo estrangeiro... eis aí o Cavalo de Troia.

“Então privatizem o banco de vez!” – Foi o que escrevi. O passo seguinte, logicamente, será esse. Nada tenho a opor, desde que a lei o permita. O comprador será um grupo estrangeiro, sem sombra de dúvida. Depois, adotamos o dólar como moeda brasileira e ingressamos na Área de Livre Comércio das Américas (Alca). Tudo bem. Os Estados Unidos são um país fabuloso, têm uma política monetária e uma economia de mercado exemplares. São 50 os seus estados? Pois passarão a ser 51. Vai ser uma beleza! Todo mundo vai ficar feliz.

O senhor disse nesses termos?

Não cheguei a tanto. Mas abri o artigo indagando: quem vai administrar a poupança financeira interna? A nossa poupança? Bancos nacionais ou estrangeiros? E apresento dados estatísticos atualizados, demonstrando que 7 das 15 maiores instituições financeiras existentes no país são multinacionais, têm acionistas controladores no exterior. E segue-se uma análise. A dinâmica do sistema financeiro é muito diferente do que ocorre no setor industrial ou na área do comércio. Dominando a poupança financeira gerada internamente e conhecendo todos os cadastros e garantias internacionais, a quem os bancos estrangeiros vão emprestar, preferencialmente? Não há dúvida de que tenderão a dirigir o fluxo de investimentos conforme seus interesses, ou seja, a emprestar a empresas multinacionais. Se deixarem, em pouco tempo tomam conta de tudo! Pergunto: o artigo tal da Constituição não proíbe?

O senhor considera esse risco iminente?

É uma possibilidade. Os países mais ricos, os sete grandes, têm jogado o peso da sua influência na tentativa de acelerar a abertura

do mercado financeiro no mundo. Mas eles estão resguardados. Nos Estados Unidos e na Alemanha, por exemplo, embora não existam impedimentos legais contra a participação do capital estrangeiro no setor, não há espaço para operar, porque os bancos nacionais já se apoderaram de toda a poupança interna e ainda controlam a poupança de outros países. Então, podem entrar quantos quiserem que não concorrem com as instituições financeiras locais.

E no Brasil não seriam vulneráveis à regulação interna?

E de que forma o Banco Central poderia regular esse mercado? Proibindo empréstimo a empresas que tenham capital estrangeiro? Não dá. Aí acabou...

E existem precedentes históricos. Getúlio Vargas nacionalizou o sistema financeiro.

Se decidirem trafegar na contramão da história, podem estatizar de novo. Mas, do meu ponto de vista, seria mais conveniente fortalecer o nosso sistema financeiro, estimulando as instituições locais a se tornarem capazes de controlar a maioria da poupança financeira interna, deixando aos que vierem funções complementares, como o aporte de *know how*, por exemplo. Tomarem conta, jamais! Porque é isso que vai acontecer. Bradesco e Itaú, praticamente sozinhos, não conseguirão resistir por muito mais tempo.

E qual a repercussão do seu artigo? O senhor ficou sem resposta?

Dizem que o Maílson da Nóbrega publicou uma contradita na Folha de São Paulo, a pedido do Ximenes, de quem é amigo há anos. Não li, mas soube que está bem-feita, lembrando tudo o que a Constituição prevê e proíbe. Aliás, o parágrafo único do artigo 52 das Disposições Transitórias prevê algumas exceções, em se tratando de autorizações resultantes de acordos internacionais, de reciprocidade, ou de interesse do governo brasileiro. Mas é claro que “condição especial” não é “tudo”.

Continuo questionando o que sempre questionei. Jorge Paulo Lemann pretendeu associar-se ao capital estrangeiro, no Banco Garantia, e

estive para fechar negócio com dois grandes bancos, o Morgan, norte-americano, e o Barclays, inglês. Somos muito amigos, conheço-o desde o início da sua vida profissional, acompanhei o seu crescimento, até guardo alguns dos bilhetes que me enviou, dizendo que deve quase tudo a mim. Deve nada! Tem inteligência, isso sim. Apenas o ajudei a levantar voo, aconselhando: “Você vai ganhar dinheiro porque dispõe de capacidade pessoal e de uma equipe competente. E com recursos internos. Se o estrangeiro investir tanto quanto o seu passivo, girando recursos externos equivalentes e contribuindo para gerar mais receita, tudo bem, faça negócio. Mas tome cuidado! Você corre o risco de organizar o banco, começar a ganhar dinheiro, incrementar o seu passivo com recursos internos, enquanto ele entra com um capital que daqui a pouco não valerá mais nada. Vai ganhar rios de dinheiro nas suas costas”. Tanto o Morgan quanto o Barclays recusaram-se a assinar um contrato nesses termos. Sorte do Jorge, que ficou livre, mas acabou vendendo, em 1998, todas as suas instituições financeiras para o Credit Suisse.

A hipótese de que estejam vindo apenas participar das privatizações não se sustenta?

Querem participar de tudo. Tomar conta da economia! Deitar as mãos na poupança financeira interna! Esse é o poder que lhes está sendo entregue. A empresa nacional não existe mais. Com o crédito vai se dar o mesmo. E, sem crédito, vão vender tudo para os grupos estrangeiros. O sistema financeiro nada mais é do que a porta de entrada. Vão tomar conta do Brasil!

Não cheguei a falar tão duro, mas numa palestra que fiz na Escola Superior de Guerra (ESG) afirmei que essa é uma questão de segurança nacional. Disse isso durante o debate que se seguiu à minha fala e o pessoal adorou. Infelizmente não houve tempo para responder a toda as questões que levantaram. O que aconteceu com o sistema financeiro? O que está acontecendo com a poupança financeira interna? Estamos fadados a ser eternos devedores? Que perspectiva de crescimento econômico nos resta?

E que perspectivas nos restam, afinal?

Precisamos crescer. Mas um crescimento sustentado depende de poupança financeira interna. Não há outro jeito. De onde se vai tirar dinheiro?

Essas questões eu analiso em um artigo, de minha autoria, que consta de um livro publicado pela Academia Internacional de Direito e Economia, cujo título é *Desafios do século XXI*. Em outro livro, da mesma Academia, versando sobre “O Estado do Futuro”, tem um capítulo de minha autoria no qual analiso a hegemonia dos Estados Unidos, porque é o único país que tem administrado a sua moeda de forma continuada e perfeita. O dólar é aceito no mundo inteiro! Eles emitem títulos e captam recursos onde bem entendem. Tornaram-se o centro financeiro mundial, todo o dinheiro do mundo corre para lá. Ninguém gerencia melhor a política fiscal e a dívida pública. Reduziram o *déficit* a zero! Superaram o *gap* tecnológico e já estão na dianteira! Ninguém os domina.

Estou me distraindo ao escrever sobre esses temas – que abordo com muita objetividade, sem devaneio, desde os tempos do Banco Central – para as palestras da ESG.

No período militar, os debates na ESG eram muito concorridos e o acesso aos seus cursos, tido como um privilégio.

Sem dúvida, era um acesso privilegiado. Todos sonhavam em ir para a ESG porque era onde se gestava a maioria dos programas estratégicos do governo. E as palestras eram muito bem-feitas, o pessoal caprichava mesmo. Quando o marechal Cordeiro de Farias criou e desenvolveu a ESG, o Brasil encontrava-se em outro estágio. E a instituição tornou-se um centro de apoio às decisões governamentais na época da ditadura. Nada se fazia de improviso, todos os esquemas de trabalho obedeciam a um planejamento, e a ESG forneceu subsídios fabulosos.

Com a colaboração dos empresários, que na época tinham um bom entrosamento com os militares.

Muito bom! A maioria dos estagiários da ESG era formada de empresários. Mas o fim do regime militar levou ao enfraquecimento

desse esquema de suporte e a uma mudança no perfil dos estagiários. Hoje, predominam juízes, procuradores, o pessoal ligado à Justiça – a participação da classe empresarial caiu enormemente. Ainda é um foro importante, onde se obtém um nível razoável de atualização nas conferências de ministros de Estado e até do presidente da República, mas tenho a impressão de que um *paper* da ESG já não causa tanta repercussão com a abertura política e econômica do país.

Atualmente, considero mais importante, do ponto de vista militar, a formação dos oficiais superiores na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Eceme), na Praia Vermelha. Lá existe um pequeno auditório, onde já fiz palestras, em painéis de debate. Os oficiais são muito curiosos e abertos, participam com grande interesse, sobretudo em relação ao Mercosul. Estão tendo uma formação espetacular e saem do curso muito bem preparados.

Como planeja seu futuro?

Do histórico de minha vida profissional, até aqui resumido, um detalhe gostaria de deixar registrado: jamais pleiteei nenhum cargo que vim a exercer, nem pedi apoio de terceiros para ocupá-los. Sempre aconteceram por convite direto, sem interferência de quem quer que fosse, felizmente! Esta continuará sendo a minha maneira de ser.

Para mim, dar palestras e escrever são uma grande distração. É preciso estar atento às mudanças que vêm ocorrendo no mundo. Mas a grande verdade é que o homem, como ser civilizado, ainda não deu os primeiros passos. O que podem representar dez mil anos de civilização diante dos quatro bilhões e meio de idade da Terra? O futuro a Deus pertence.

Índice Onomástico

A

AGUIAR, Amador	45, 51, 56, 85
ALKMIN, José Maria	18
ALVES, José Carlos Moreira	17, 24, 27
ALVIM, Paulo de Tarso	23, 24, 26, 27, 28, 91
ANDREAZZA, Mário David	70, 118, 128, 130, 131
ASSUMPÇÃO, João Pamphilo Velloso de	151
AUGUSTO, César Marco Aurélio Antonino	16

B

BARROS, João Ary de Lima	53, 71, 73, 74, 79, 80, 83, 114
BARROS, José Roberto de	156, 157
BERNARDES, Sérgio Wladimir	26
BISCUOLA, Osmar Sanches	45, 56
BITTENCOURT, Clemente Mariani	30
BLANK, Arnaldo Walter	
BORNHAUSEN, Roberto Konder	88, 160, 161
BRANDÃO, Agenor	24
BRANDÃO FILHO, Antônio	15
BRANDÃO, Haydê Pessoa	16
BRANDÃO, Joaquim	17
BRANDÃO, Lázaro	56
BRANDÃO, Maria José da Fonseca	15
BULHÕES, Octavio Gouvêa de	29, 30, 36, 40, 45, 111, 120, 158, 161
BUZAID, Alfredo	127

C

CAMPOS, Roberto de Oliveira	29, 57, 158, 161
CARVALHO, José Melo de	64
CHAVANTES, Walber José	144, 145
CHAVES, Armando Luiz Malan de Paiva	114
COELHO, Ronaldo Cézar	154
COLIN, Osvaldo	159, 160
COSTA, Lucio	26
COSTA, Marcy Oliveira da	88, 168
COSTA, Roberto Teixeira da	106
CUNHA, Assis Paim	144, 145, 146

D

Durante, Mauro	154
----------------	-----

F

FARIA, Gileno Amado de	24
FARIA, Jorge Leal Amado de	24
FARIAS, Osvaldo Cordeiro de	173
FERREIRA, Paulo Cesar Ximenes	93, 171
FERNANDES, Edésio	102
FIGUEIREDO, João Baptista de Oliveira	114, 127, 128, 130, 131, 132, 134
FRANCO, Albano do Prado Pimentel	163
FRANCO, Aldo	29
FRANCO, Itamar Augusto Cautiero	127, 154
FREIRE, José Carlos	112
FUNARO, Dilson Domingos	75

G

GALVÊAS, Ernane	10, 35, 38, 41, 44, 62, 63, 67, 70, 76, 77, 79, 85, 86, 89, 90, 97, 98, 114, 127, 132, 133, 134, 135, 136, 158, 159, 164, 166
GEISEL, Ernesto Beckmann	9, 37, 97, 105, 107, 109, 131
GEYER, Paulo Fontainha	57
GOMES, Severo Fagundes	109
GOULART, João Belchior Marques	25, 68
GUATIMOSIN, Amaro Lanari	106

J

JOHANNPETER, Jorge Gerdau	163
---------------------------	-----

K

KIRCHHOFF, Alfred Rebello	153
---------------------------	-----

L

LANGONI, Carlos Geraldo	86, 144, 145, 167
LEITE, Luiz Lemos de	114
LEMANN, Jorge Paulo	44, 171
LIRA, Paulo Hortênsio Pereira	83, 86, 89, 95
LOPES, Lucas	158, 159

M

MACEDO, Alves de	31
MAGALHÃES, Camilo Calazans	142
MAGALHÃES, Juracy Montenegro	21, 23
MALAN, Pedro Sampaio	93, 155
MARSHALL, David	42
MARTINS, Ives Gandra da Silva	164

MAZZILLI, Pascoal Ranieri	25
MÉDICI, Emílio Garrastazu	67, 123, 131
MEIRELLES, Antonio Chagas	144
MELLO, Fernando Affonso Collor de	166
MEMBERG, Íris	33
MORAES, Antônio Ermírio de	163
MOREIRA, Benedito Fonseca	35

N

NETTO, Antônio Delfim	37, 67, 69, 70, 77, 79, 97, 98, 110, 112, 117, 118, 118, 122, 124, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 134, 135, 136, 146, 166
NIEMEYER, Oscar, <i>v.</i> Soares Filho, Oscar Ribeiro de Almeida Niemeyer	26
NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm	15
NÓBREGA, Maílson Ferreira da	101, 127, 171

O

OLIVEIRA, Fernando Milliet	93, 142, 143
OTERO, Luiz Afonso	146

P

PENNA, João Camilo	129
PÉCORA, José Flávio	98, 127
PINTO, Carlos Alberto Alves de Carvalho	32
PINTO, Roberto de Gregório Souza	88, 168

Q

QUADROS, Jânio da Silva	30, 31
-------------------------	--------

R

RANGEL, José Paes	71, 165
RESENDE, André Pinheiro de Lara	85, 88, 147, 166
RIBEIRO, Sérgio	40, 95
RICUPERO, Rubens	154, 155, 156
RISCHBIETER, Karlos Heinz	99, 102, 110, 111, 112, 113, 128, 129, 130, 133, 134

S

SÁ, Ângelo Calmon de	10, 86, 96, 99, 102, 105, 136, 137, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 157
----------------------	---

SÁ, Frank	144, 151
SALLES, Walter Moreira	56
SANTOS, António Oliveira	163
SARNEY COSTA, José	101, 114
SERRANO, José Carlos Madeira	114
SETÚBAL, Olavo Egídio de Sousa Aranha	112
SILVA, Artur da Costa e	32
SILVA, Celso Lima e	38
SILVA, Golbery do Couto	111
SILVA, Iolanda Costa e	36
SILVA, Vítor da	158, 159
SIMONSEN, Mário Henrique	111, 112, 113, 117, 119, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 134, 163
SOARES, Ênio	25
SOUZA, Cesar Manoel de	52, 88

T

TAVEIRA, Arnaldo	30
TOSTA FILHO, Ignácio	9, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 30, 31, 36
TOURINHO, Paulo Sérgio Freire de Carvalho Gonçalves	151, 152

V

VARGAS, Getulio Dornelles	171
VELOSO, João Paulo dos Reis	35, 65, 86
VENTURINI, Danilo	114
VIANA FILHO, Luís	34
VIANNA, Marcos Pereira	105
VÍDIGAL, Gastão Eduardo de Bueno	57
VIEIRA, José Haroldo de Castro	26, 28, 37



**BANCO CENTRAL
DO BRASIL**

SANEADA A DÍVIDA EM PODER DO PÚBLICO e sem os antigos títulos em circulação, pude me empenhar, de fato, na construção do novo mercado. Já me sentia relativamente bem enfronhado nas questões do mercado aberto e, “seguro na sela”, imaginava que o cavalo não me derrubaria mais. Comecei então, já no início de 1970, a me preocupar com a política monetária.

CARLOS BRANDÃO

Ex-Presidente do
Banco Central do Brasil