

# CONTRA A CORRENTE CONTRA A CORRENTE NO MINISTÉRIO DA FAZENDA

comentários de eli diniz, maria rita loureiro e angela de castro gomes

Sinto-me honrado por receber este convite para prestar um depoimento ao IUPERJ sobre minha gestão no Ministério da Fazenda. Falarei informalmente. Contarei um pouco a história daqueles sete meses e meio no Governo federal.

Devo começar com o processo de escolha. Em abril de 1987, a economia brasileira transformara-se no caos, devido ao fracasso do Plano Cruzado. Esse plano, bem pensado e elaborado por um grupo de economistas de primeira qualidade, foi em seguida mal administrado, por uma série de motivos – essencialmente pelo caráter populista, nacional-desenvolvimentista, do PMDB e do governo José Sarney – e afinal fracassou retumbantemente. Tornou-se mais um caso clássico de experiência populista na América Latina. Não apenas a inflação voltou, com toda a força: a economia também se desorganizou. Totalmente indexada antes, a economia foi integralmente desindexada no Plano Cruzado, e quando a inflação retornou isso provocou uma crise financeira e econômica realmente sem precedentes na história desse país, no primeiro semestre de 1987: inflação explodindo, recessão aprofundando-se, salários reais caindo quase 30%, recorde absoluto de falências e concordatas, situação financeira dos estados da Federação insustentável.

Essa crise inviabilizou a permanência de Dilson Funaro e sua equipe no governo. Os economistas que haviam originalmente concebido o Plano Cruzado,

concentrados no Banco Central, já haviam pedido demissão anteriormente, por discordar da política econômica; João Sayad deixou o Ministério do Planejamento em março; afinal, Dilson Funaro decidiu sair. A escolha do meu nome decorreu basicamente do fato de que o PMDB ofereceu quatro alternativas ao Presidente José Sarney, através do Dr. Ulysses Guimarães: Celso Furtado, José Serra, Raphael de Almeida Magalhães e eu. A presença do meu nome na lista devia-se não só a uma longa militância política – no MDB e depois no PMDB, sempre em oposição ao regime autoritário – e ao fato de ser um economista conhecido, mas também à experiência pública e política que adquirira durante a gestão de Franco Montoro no governo paulista, entre 1983 e 1987. A convite do governador, presidi inicialmente o banco oficial do estado (Banespa) e depois fui Secretário do Governo. Montoro realizou em São Paulo um dos mais notáveis governos que o estado jamais teve. Aprendi muito nesse período.

O Presidente Sarney, depois de convidar um quinto nome que não estava na lista do Dr. Ulysses (Tasso Jereissati, o jovem governador do Ceará), decidiu chamar-me. Eu praticamente não conhecia o Presidente, nem ele me conhecia. Tínhamos tido um ou dois contatos, em situações formais. Certamente fui escolhido porque várias pessoas apoiaram meu nome, inclusive o governador Orestes Quércia (que sucedeu Montoro), do qual eu era Secretário de Ciência e Tecnologia. O governador Quércia me disse uma vez, francamente, quando meu nome estava sendo cogitado para o Ministério:

– Bresser, não vou indicar seu nome, mas se for consultado apóio.

Quércia fazia restrições ao José Serra – esse era um dado objetivo –, o outro candidato mais provável.

\* Luiz Carlos Bresser Pereira foi ministro da Fazenda entre 29 de abril e 20 de setembro de 1987. Este depoimento foi prestado oralmente ao Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ), em 16 de setembro de 1988, e publicado, numa versão preliminar, em *Cadernos de Conjuntura*, nº 16, dezembro de 1988, IUPERJ.

Havia restrições do Presidente Sarney ao Celso Furtado, devido à posição deste em relação à dívida externa, e ao Raphael de Almeida Magalhães. Imagino que a indicação do Tasso Jereissati também tenha sido importante. Tasso foi meu aluno na Fundação Getúlio Vargas (FGV). Depois disso me procurou, no Grupo Pão de Açúcar, do qual eu era diretor, quando estava montando um *shopping center* em Fortaleza. A partir daí, nos tornamos grandes amigos. Quando foi convidado pelo Presidente, ele pensou em aceitar, não obstante a irritação do Dr. Ulysses, que mal o conhecia e que não havia incluído seu nome na lista. Tasso chegou a convidar André Lara Resende e Pêrsio Arida para ajudá-lo. Quando estes não aceitaram o convite, decidi permanecer no governo do Ceará, conforme me contou um pouco depois, e indicou-me a Sarney. Provavelmente teria sido um bom ministro, se lograsse formar uma equipe – como, afinal, foi um magnífico governador.

Assumi o Ministério no dia 29 de abril. Nesse dia, na entrevista com o Presidente da República, disse que via a situação da economia como grave. Era preciso tomar uma série de medidas urgentes, de emergência, inclusive um choque de preços, para resolver aquela crise seriíssima. E o Presidente me contou um fato que eu não sabia. As reservas externas do Brasil, apesar da moratória decretada em fevereiro, estavam desaparecendo. Segundo previa o Banco Central, se a tendência continuasse, em julho ou agosto elas se esgotariam. Em outras palavras, estávamos ameaçados por uma crise cambial. Voltei para o Ministério e conferi com o diretor da área externa do Banco Central, Carlos Eduardo de Freitas, um economista competente. Ele me confirmou o fato, que tornava a situação ainda mais grave. Para começar a reverter o quadro decidi fazer, naquela mesma semana, uma mididesvalorização do cruzado. O Plano Cruzado deixara a moeda claramente sobrevalorizada. E um dos princípios que tenho mais claro, em política econômica, é o de que com a taxa de câmbio não se brinca. A tentação de conter a inflação valorizando o câmbio é enorme, mas os custos desse tipo de política acabam sendo maiores.

### A equipe

A primeira coisa que fiz foi montar minha equipe. A área econômica do governo era formada pelos ministérios da Fazenda, do Planejamento, da Indústria e Comércio e da Agricultura. Na Fazenda, eu devia escolher o presidente do Banco Central – já que no Brasil não existe ainda a idéia da independência da autoridade monetária –, o Secretário-Geral (vice-ministro) e os

responsáveis pelas secretarias especializadas. Havia algumas pessoas que naturalmente estariam nessa equipe, pessoas que trabalharam comigo muito tempo na FGV (São Paulo) ou no Banespa, que presidi entre 1983 e 1984. Para chefiar minha assessoria econômica, chamei Yoshiaki Nakano, meu mais próximo colaborador, um companheiro de toda hora, que inclusive publicou um livro comigo. Foram trabalhar com o Yoshiaki na Secretaria de Assuntos Econômicos outros colegas da FVG, todos meus ex-alunos: Fernando Maida Dall'Acqua e Geraldo Gardenalli, dois brilhantes economistas, meus permanentes colaboradores, além de Arthur Barrionuevo Filho e Cláudia Fuser. Robert Nicol a muito custo aceitou ser meu assessor pessoal. Outro professor da FGV, o Alkimar Moura, já estava no Banco Central, levado pelo Fernão Bracher, quando este era o presidente, por indicação minha. Yoshiaki conseguiu um apoio precioso quando convenceu José Maria Arbex, um sólido e confiável economista da USP, a ser seu vice na Secretaria de Assuntos Econômicos.

Para o Banco Central, depois de confirmar com o Presidente Sarney a inviabilidade de trazer Fernão Bracher de volta ao posto, chamei imediatamente o Fernando Milliet, que havia sido meu vice-presidente no Banespa e depois presidente do banco durante dois anos. É um homem inteligente e decidido. Um competente banqueiro. Conhecia-o desde o tempo em que, como estudante, foi – juntamente com Eduardo Suplicy – entrevistador em uma pesquisa que realizei sobre as origens étnicas e sociais dos empresários. Foi sempre um excelente e confiável auxiliar. No Banco Central, seu grande momento foi o imaginativo sistema que desenvolveu para salvar as pequenas e médias empresas, à beira da concordata e da falência com a crise do Plano Cruzado. Sua atuação no Banco Central foi impecável. Milliet convidou o Luiz Corrêa do Lago para a diretoria do Banco Central e conservou, além de Alkimar Moura, Carlos Eduardo de Freitas e Antônio de Pádua Seixas, dois homens experientes na questão da dívida externa.

A escolha do secretário-geral, ou seja, do vice-ministro, foi um processo interessante, que afinal me deixou satisfeito. Ao convidar-me, o Presidente Sarney estabeleceu uma única condição: o secretário-geral deveria ser nordestino. A condição era ao mesmo tempo curiosa e razoável: o Nordeste, compreensivelmente, está entranhado em Sarney. E me entregou uma lista com 14 nomes, datilografada, como uma colaboração sua. Não conhecia praticamente ninguém da lista. O Maílson da Nóbrega, então diretor de um banco em Londres, fora esquecido por Sarney. Voltei para o Ministério e comecei minhas consultas. Cheguei a fazer

duas entrevistas, antes que o Yoshiaki me lembrasse o nome do Maílson. Eu o conhecia da época em que presidira o Banespa: ele era Secretário-Geral do Ernane Galvêas, que ocupava o Ministério da Fazenda, enquanto Delfim Netto era o ministro do Planejamento. Embora conservador, sabia-o um excelente administrador público. As conversas com ele tinham deixado em mim uma excelente impressão. Telefonei imediatamente para Londres, ao mesmo tempo que consultava o Presidente Sarney. Em uma semana, Maílson estava no Brasil. Foi um excelente auxiliar. E, quando decidi me demitir, transformou-se no meu sucessor.

Para a Receita Federal, convidei Antônio Augusto Mesquita Neto, um profundo conhecedor da área tributária, com grande experiência na Receita, que na ocasião presidia a corretora de títulos públicos do estado de São Paulo (DIVESP). Trabalhei intensamente com Mesquita no final do ano, por ocasião da reforma tributária. É um prazer trabalhar com homens inteligentes. No debate final, com o Presidente Sarney e Jorge Murad, mostrou firmeza e coragem.

Na Secretaria do Tesouro, continuou o Andrea Calabi, um hábil economista que trabalhara com João Sayad no governo Montoro. Calabi estava terminando de montar a Secretaria do Tesouro, trabalho que iniciara na gestão de Dilson Funaro. Dei-lhe todo apoio, e afinal conseguimos criar a carreira de técnico do Tesouro. Era Calabi quem liberava as verbas. Era ele quem sofria diretamente as pressões dos demais ministros. Em função disso, e do conhecimento que já tinha de Sarney, tornou-se cético em relação a um verdadeiro ajuste fiscal. Esse fato foi, em diversos momentos, motivo de conflito do Yoshiaki e do Fernando Dall'Acqua com ele. Afinal verificou-se que ele era mais realista. No governo Sarney não havia realmente condições para um verdadeiro ajuste.

Para a CACEX, convidei imediatamente Gilberto Dupas, que não teve condições de aceitar. Depois de fazer uma pesquisa e uma série de entrevistas, optei pelo Namir Sallek, um técnico de alto nível, competente na área, com mais de 20 anos de experiência. Uma das pessoas que entrevistei foi Eduardo Ribeiro, um brilhante empresário na área do comércio exterior. Causou-me uma excelente impressão. Argumentou, entretanto, que seu nome não era adequado porque, por mais que ele fizesse, sempre haveria desconfianças de favorecimento pessoal. É reconfortante encontrar homens como esse, com claro espírito público. Na Comissão de Política Aduaneira (CPA), mantive José Tavares de Araújo Jr., um excelente economista, cujo projeto era revisar o sistema tarifário brasileiro para podermos iniciar o processo de liberalização comercial. Havia um conflito básico en-

tre Tavares e Sallek, já que este estava identificado com o complexo sistema de proteção não-tarifária que o Brasil montara durante anos na CACEX, enquanto Tavares preparava, com total apoio meu e do Yoshiaki, a liberalização comercial.

Para a Secretaria de Abastecimento e Preços e para o Conselho Interministerial de Preços (CIP) chamei, por indicação do Chico Lopes, dois economistas de Brasília, com doutorado nos Estados Unidos, que haviam tido um papel importante ajudando o Sayad: Ricardo Santiago e Daniel Oliveira, respectivamente. Enfrentaram uma tarefa difícil – a de controlar preços – com grande competência. E contei com a ajuda inestimável de um ex-aluno meu que já estava em Brasília, o Paulo Galletta. Foi auxiliado por ele que, durante os meses que se seguiram ao congelamento, corrigi cuidadosamente os preços, preparando um novo e definitivo plano de estabilização. O custo era a aceleração da inflação. Mas, assim como não se deve brincar com a taxa de câmbio, também não se brinca com os preços públicos.

Para as Relações Internacionais, pude contar com a excelente colaboração do embaixador Rubens Barbosa, velho amigo meu. Foi sempre um firme assessor em matéria de dívida externa. Arno Meyer, que demorei a descobrir, permaneceu na Secretaria de Relações Internacionais com Rubens Barbosa. Não consegui que seu companheiro de trabalho e excelente economista, Paulo Nogueira Batista Jr., continuasse na equipe. Paulo conhece profundamente o problema da dívida, mas é um homem difícil. Sempre que foi possível, procurei obter sua assessoria.

Minha assessora política, representante em São Paulo e grande amiga, foi Gilda Portugal Gouvêa. Sem entender de economia, mas tendo bom-senso e conhecendo muito bem a política, ela teve sempre um papel decisivo no Ministério. Francisco Baker foi o assessor de imprensa, um profissional competente e tranquilo. O ex-deputado Ayrton Soares foi meu assessor parlamentar. Estava sempre preocupado com as dificuldades que encontrávamos junto à “esquerda” populista do PMDB. Ele próprio, formado nessa escola, tinha uma dificuldade natural de fazer sua conversão às idéias de disciplina fiscal, privatização e liberalização comercial. Às vezes era eu que tinha de tranquilizá-lo. Na assessoria de São Paulo permaneceu Maria Lúcia Pádua Lima, também professora da FGV.

Sabia que não podia contar com os principais integrantes da equipe de Dilson Funaro. Já me referi, entretanto, a vários que permaneceram. Na área externa do Banco do Brasil, convenci Adroaldo Moura da Silva, um brilhante e imaginoso economista da USP, a permanecer. Ele teve um papel importante na formula-

ção do Plano de Controle Macroeconômico. Depois chamei para Diretor Financeiro o Henrique Pereira Gomes, que havia sido diretor do Banespa na minha gestão. Na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), mantive Luiz Octávio da Motta Veiga, um jovem e brilhante advogado que depois se tornou meu amigo. Na Secretaria de Controle das Estatais (SEST), mantive um técnico que estava há muito tempo em Brasília, Júlio Colombi. Eduardo Teixeira ficou com o Nakano na Secretaria de Assuntos Econômicos e foi de grande ajuda. Economista capaz e um negociador duro e determinado. Zélia Cardoso de Mello permaneceu menos de dois meses em uma das diretorias da Secretaria do Tesouro – a que tratava dos créditos aos estados e municípios. Por mais que eu insistisse, decidi sair. Substituí-a um velho amigo meu, colega da FGV, Roberto Perosa. No SERPRO, mantive o Ricardo Saur, que me foi muito útil.

Minha política, ao formar a equipe, era a de me apoiar o máximo possível na burocracia existente em Brasília. Repetia, assim, minha experiência no Banespa e na Secretaria de Governo. Um dos erros mais comuns dos ministros, em governos que estão começando, é o de ignorar a burocracia existente. Esta, em geral, é mais competente do que se imagina. Assim, além dos nomes a que já me referi, contei ainda com a preciosa colaboração de alguns técnicos que já estavam em Brasília: Heloísa Camargo, Antônio de Cerqueira Antunes, Cláudio Adilson Gonçalves, Antônio Ximenes, Sílvia Rodrigues Alves.

No Ministério do Planejamento, o ministro Aníbal Teixeira era um político que pouco atuava na área econômica. Era apenas um pequeno político populista, que, por equívoco de Sarney, se virou no Ministério. Em certos momentos, como no caso da proposta orçamentária, sua única preocupação era criar artificialmente receita para, em seguida, poder prever despesas. Aprendeu com o presidente da Comissão de Orçamento e Finanças da Câmara dos Deputados: João Alves, um deputado baiano que há anos desmoraliza o Congresso com esse tipo de fisiologismo, tão caro a tantos parlamentares. Teixeira, entretanto, não chegou a criar dificuldades sérias para minha gestão. Apenas desmoralizava o governo, como eu disse a Sarney.

No Planejamento, porém, havia economistas da melhor qualidade, que perceberam a fraqueza do seu ministro e colaboraram ativamente comigo: Michal Gartenkraut (que ocupava a Secretaria-Geral), João do Carmo, José Cláudio Ferreira da Silva e, na Comissão de Privatização, David Moreira. Na vice-presidência do BNDES, permaneceu um amigo muito especial, André Franco Montoro Filho. É um homem sólido, com quem se pode contar.

Finalmente, chamei o Fernão Bracher para conduzir as negociações da dívida externa. Foi um processo complicado, porque o Fernão Bracher havia saído da presidência do Banco Central em conflito com o PMDB e com o Funaro, acusado de ser “a favor dos juros altos”. Na verdade, ele simplesmente defendia juros positivos. Naqueles tempos populistas, entretanto, ser acusado de praticar juros altos era grave. A acusação foi usada contra ele por membros da própria equipe de Dilson Funaro, quando o Plano Cruzado estava explodindo. Assim, quando falei no nome dele para esse cargo, tanto o Presidente da República quanto o presidente do partido, Dr. Ulysses Guimarães, recusaram. Assim como Sarney havia recusado, no primeiro momento, seu retorno à presidência do Banco Central. Fui obrigado a esperar um pouco para poder convidar formalmente o Bracher. Quando me senti forte, depois do congelamento de preços de 12 de junho, fiz o convite e o Fernão aceitou. Além de um notável homem público e de um banqueiro com grande experiência, é um dos meus melhores amigos. Assessorou-me com grande competência e conduziu de forma impecável a negociação da dívida. Para assessorar-me na questão da dívida externa contei ainda, em Washington, com Pedro Malan, um velho e especial amigo que estava no Banco Mundial, e com Alexandre Kafka, um precioso colaborador do FMI.

Essa equipe foi excelente. Fiquei extremamente satisfeito com o trabalho que ela realizou. Não faria o que fiz no Ministério se não tivesse contado com ela.

Outras pessoas colaboraram informalmente com a equipe. Chico Lopes nunca foi funcionário, mas colaborou diretamente com a equipe, desde o início. Ele, o Nakano e eu fomos responsáveis pela formulação básica do que ficou chamado de Plano Bresser. André Lara Resende e Pêrsio Arida reuniam-se sempre comigo e minha equipe em São Paulo, no sábado pela manhã. Meu irmão Sylvio Luiz Bresser Pereira e Abílio Diniz também participaram em muitas ocasiões – o último é o superintendente do Grupo Pão de Açúcar, de onde tenho origem, em termos empresariais, e é grande amigo meu. Gilberto Dupas, Roberto d’Utra Vaz e Roberto Giannetti Fonseca também me assessoraram em diversos momentos.

### O Plano Bresser

Minha atuação como ministro da Fazenda, durante os sete meses e meio em que permaneci no cargo, pode ser dividida em quatro batalhas (ou quatro temas de que tratei sucessivamente na área econômica), além da minha atuação política e do processo da minha saída. As

batalhas sucessivas foram: (1) a do novo congelamento, em maio e junho; (2) a do Plano de Controle Macroeconômico, até julho; (3) a da dívida externa, entre agosto e outubro; e (4) a batalha da reforma fiscal e do novo ajuste fiscal, em novembro e dezembro. É claro que me preocupei ao mesmo tempo com muitos problemas, mas em cada momento dei maior ênfase a um determinado assunto, e cada problema representou uma verdadeira batalha.

No plano econômico, a primeira questão era a crise financeira e econômica aguda por que o país passava naquele momento. Na semana em que assumi, Celso Furtado e Olavo Setúbal me disseram que o Brasil não tinha uma crise como aquela pelo menos desde 1931. Depois daquele ano, concluí que nem em 1931 a crise foi tão grave. Os salários já haviam caído mais de 20% desde novembro de 1986, a economia estava entrando em fortíssima recessão, a inflação explodia em direção à hiperinflação, as falências e concordatas batiam todos os recordes da história do país. Nunca antes tivemos tantas falências e concordatas de pequenas e médias empresas, exatamente as que mais haviam se endividado, investindo durante o Plano Cruzado. Finalmente, o balanço de pagamentos estava totalmente deteriorado. O país, que tinha superávits comerciais de aproximadamente um bilhão de dólares por mês, tinha agora déficit na balança comercial. Apesar da moratória, que incidia exclusivamente sobre os empréstimos de longo e médio prazo aos bancos privados, as reservas brasileiras tendiam a se esgotar rapidamente.

Em meu discurso de posse eu disse que a situação era grave, que eram necessárias medidas de ajustamento adicionais, porque a economia estava novamente desajustada devido ao Plano Cruzado. Disse ainda que a economia não deveria crescer mais do que 3% em 1987 e que era preciso voltar a economia para a exportação, de forma a recuperar o superávit comercial. Lembro – esse é um aspecto político-ideológico que deverá interessar ao IUPERJ – que no dia seguinte já começaram as críticas, provenientes principalmente do meu partido, o PMDB. Diziam que eu era conservador, de direita, que apoiava a recessão e o modelo exportador. Era o velho populismo no ataque. A partir daquele momento, ficou claro para mim que uma das minhas missões seria a de distinguir um economista progressista de um economista populista.

Hoje, de volta à minha atividade intelectual, continuo concentrado nessa tarefa. Não faz sentido dizer que quem fala em ajuste fiscal e em ajuste de balanço de pagamentos é de direita. Esta é a visão de certa parte da esquerda – a esquerda populista – ridícula e ultrapassada, uma esquerda que me deu muito tra-

balho, quase tanto trabalho quanto a direita fisiológica. A diferença estava no fato de que essa esquerda era em geral bem-intencionada. Apenas pensava de forma superada, em termos dos anos 50. Para me ajudar a dialogar com essa esquerda, entre a qual havia excelentes políticos, Fernando Henrique Cardoso teve um papel muito positivo, me dando o apoio que eu esperava de José Serra, mas não tive em nenhum momento. Serra nunca se confundiu com os populistas; pelo contrário, criticava-os severamente. Mas quando precisei dele para defender-me, não o encontrei. Disse isso a ele então, com muita franqueza. Somos velhos amigos. Na convenção do PMDB em Brasília, no início de agosto, um grupo queria me expulsar do partido devido às minhas posições “ortodoxas”, mas ali pude contar, entre os economistas do partido, com Celso Furtado, Maria da Conceição Tavares e Luciano Coutinho.

Mas deixemos os temas políticos para depois. O que eu deveria fazer, imediatamente, era enfrentar a crise econômico-financeira aguda que o país atravessava e que deixava a todos perplexos. Para reequilibrar a balança comercial, anunciei imediatamente uma mididesvalorização do cruzado. E tomei a decisão de fazer um novo choque de preços. Este choque teria como objetivo fundamental resolver a crise e não acabar com a inflação. Sabia perfeitamente que terminar com a inflação seria impossível nas condições em que se faria o choque: o ajuste fiscal por fazer, os preços relativos profundamente desequilibrados, e sem a possibilidade de congelar a taxa de câmbio – que, de fato, não congelei – porque as reservas do país estavam se esgotando.

O Plano Bresser foi anunciado no dia 12 de junho, um mês e 13 dias depois que assumi. Seria necessariamente uma medida de emergência, não para acabar definitivamente com a inflação, mas para reequilibrar macroeconomicamente a economia – o que foi conseguido. Para formular esse plano, Nakano, Chico Lopes e eu trabalhamos intensamente durante três semanas; depois, chamamos os demais membros da equipe, aos poucos. O Presidente Sarney, a quem havia apresentado o problema no final da minha primeira semana no Ministério, aprovou o projeto sem hesitar.

Era importante, nesse congelamento, que não se repetissem os erros do Plano Cruzado, para que não houvesse depois um excesso de demanda. Era importante tomar medidas conjuntas e violentas para controlar o déficit público. Tratei de fazê-lo. Os jornais da época mostram que, no mesmo dia em que foi feito o congelamento, foram tomadas medidas fortes para reduzir o déficit público. Consegui, depois de longa batalha com o Presidente Sarney, que ele adiasse a construção da Ferrovia Norte-Sul. Criei a Comissão de

Controle do Plano de Estabilização, dirigida pelo Maílson e coordenada pelo Cláudio Adilson Gonzalez, que teve um papel decisivo na contenção de todas as despesas sem previsão orçamentária que tradicionalmente vazavam pelo Conselho Monetário Nacional. O Banco Central foi liberado de funções de fomento. A Secretaria do Tesouro, que havia sido criada por Dilson Funaro, foi fortalecida e passou a controlar o endividamento público. O orçamento foi unificado, acabando-se com a idéia do "orçamento monetário", dispositivo do regime militar que permitia a autorização de despesas e subsídios não previstos no orçamento oficial.

Na verdade, eu tinha uma idéia mais radical ainda. Minha intenção era a de, no dia do congelamento, dar independência ao Banco Central. Idéia que surgiu de uma conversa com Francisco Gros, no dia em que ele deixou a presidência do Banco. Gros manifestou seu inconformismo com a minha decisão, argumentando que o presidente do Banco Central não devia depender da nomeação do ministro da Fazenda. Concordei com ele, em tese, mas observei que, não havendo essa prática no Brasil, teria sido um enorme sinal de fraqueza manter um presidente do Banco Central que eu mal conhecia. A idéia de dar independência ao Banco Central parecia-me, entretanto, essencialmente correta. Ainda que a política monetária nunca possa ser inteiramente independente da política econômica geral, especialmente em momentos de crise, uma independência maior seria muito conveniente. O momento para assegurar essa independência poderia ser o lançamento do novo plano de estabilização.

Para executar a idéia chamei o Maílson e pedi a ele que ajudasse a preparar as medidas necessárias. Maílson disse então duas coisas muito interessantes. Primeiro, que era cedo para conceder a independência ao Banco Central. Ainda que em princípio fosse a favor da idéia, não via condições práticas para sua adoção, dado o desequilíbrio fiscal do Estado. Por isso, propunha a tomada de uma série de medidas adicionais, preparatórias para essa independência, incluindo a colocação de todo o sistema de endividamento das empresas no orçamento da União e a criação de uma comissão financeira pela qual passassem todas as medidas que implicassem aumento de gasto público ou aumento de financiamento. Tudo isso foi feito.

A segunda afirmação de Maílson foi a grande lição que aprendi com ele:

– O maior problema do ministro da Fazenda no Brasil é que ele tem poder demais. Tendo poder demais, tem o poder de imprimir dinheiro, e todas as pessoas sabem disso: o Presidente, os ministros, os parlamentares, os empresários. Eles pressionam o mi-

nistro, direta ou indiretamente, de todas as formas. E o ministro acaba cedendo. Assim, a única forma de resolvermos esse problema, a médio prazo, é reduzindo o poder do próprio ministro nessa área.

Apesar desta afirmação, Maílson entendia que era cedo para tornar o Banco Central independente. Aconselhou-me a ir mais devagar, e foi o que fiz. Inclusive porque era a decisão mais coerente com um congelamento de emergência e, portanto, provisório.

Nakano, Chico e eu, nas conversas que tivemos enquanto planejávamos o congelamento, prevíamos que a inflação estaria em torno de 10% em dezembro (afinal, ficou em 14 por cento). No início de 1988, depois de corrigidos os preços relativos, aprofundado o ajustamento fiscal e negociada a dívida externa, seria possível implantar um plano de estabilização definitivo. É freqüente se ouvir dizer que "já tivemos dois congelamentos fracassados". Não concordo. Naquilo a que se propunha, o Plano Bresser não fracassou. Pelo contrário, foi bem sucedido, porque resolveu os demais desequilíbrios da economia: logrou dar uma parada na inflação (que se acelerava rumo à hiperinflação) e interrompeu a queda dos salários, que voltaram a crescer ligeiramente. Sustou, também, a tendência recessiva. O desemprego, que aumentava fortemente, foi contido, e houve mesmo uma retomada moderada do nível de emprego. As duas medidasvalorizações – uma dois dias depois que assumi e outra no dia do congelamento – e o ajustamento interno que estava sendo feito permitiram que as exportações se recuperassem, as importações se reduzissem e a balança comercial se reequilibrasse. A verdadeira onda de falências e concordatas também acabou, graças ao congelamento e a um programa, formulado pelo Banco Central, de socorro às pequenas e médias empresas, através de financiamento parcialmente subsidiado.

Fiz questão de que o congelamento tivesse curta duração. Estabeleci o prazo de três meses. Sabia perfeitamente que os preços relativos estavam extremamente desequilibrados, mas não houve tempo para preparar o congelamento, corrigindo previamente os desequilíbrios, já que era necessário agir o mais depressa possível. Assim, embora prevendo que o congelamento seria o mais rápido possível, antes de liberar os demais preços eu sabia que teria que corrigir os preços dos setores oligopolistas mais importantes. Não podia deixar, como ocorreu no Plano Cruzado, que alguns preços ficassem atrasados durante meses, com grave prejuízo para as empresas. Para isso era preciso, de um lado, elevar os preços atrasados e, de outro, liberar os preços de todos os setores que não fossem claramente dominados por oligopólios. E, em seguida, liberar tudo o que fosse possível. Foi o que fiz. Quando

sai do Ministério, creio que havia menos preços sob controle do que quando assumi.

Essa foi a primeira batalha: a batalha do congelamento, a batalha do Plano Bresser, a batalha de como resolver a crise financeira e econômica aguda por que passava o país. Uma batalha cheia de tensão e angústia, mas que, afinal, foi compensadora.

### O arrocho salarial

Quando anunciei o Plano Bresser houve uma reação generalizada da sociedade. Segundo os críticos, o plano podia ter o mérito de controlar a inflação, mas em contrapartida seria recessivo, porque se propunha a impor cortes na despesa pública e – o que era tido como mais grave – implicaria grande “arrocho salarial”.

A idéia de que estava embutida no Plano uma forte redução dos salários espalhou-se rapidamente. Tornou-se especialmente uma grande preocupação da classe média assalariada, que manifestava seu desacordo de muitas formas, inclusive através das perguntas de jovens jornalistas, muitas vezes agressivas. A tese de que o Plano seria recessivo recebeu menos atenção, mas também foi objeto de críticas. Naquela época, a sociedade brasileira ainda não havia percebido a seriedade da crise em que estava se afundando. A crise do Plano Cruzado era vista como algo passageiro, conjuntural, decorrente exclusivamente dos erros cometidos. Praticamente ninguém percebia que o Brasil estava estagnado há sete anos, que a crise era gravíssima. Eu mesmo, que já tinha uma idéia razoável da gravidade da situação, só percebi sua real extensão, o caráter estrutural e essencialmente fiscal da crise, no decorrer daquele ano. Dada a inconsciência generalizada, uma política que tivesse qualquer elemento recessivo ou que reduzisse salários era considerada inaceitável.

Em outras palavras, naquela época o populismo econômico era dominante. Não se admitiam sacrifícios para enfrentar a crise. Depois que a crise continuou a se aprofundar, exatamente porque não foram tomadas as medidas fiscais necessárias para eliminar o déficit público e recuperar a poupança pública, as resistências da sociedade a medidas de ajuste ficaram cada vez menores. É natural. Começa-se a perceber que os custos do desajuste já são maiores que os custos de pôr ordem na casa.

Em 1987, porém, uma redução de salários era inadmissível. E naquele momento – em junho – desnecessária, pelo simples motivo de que os salários, que cresceram explosivamente em 1986 devido ao excesso de demanda que acompanhou o Plano Cruzado, caíram

vertiginosamente a partir de novembro. Em junho, o salário médio era, em termos reais, quase 30% inferior ao de novembro. Não era consistente, do ponto de vista macroeconômico, voltar aos níveis anteriores, mas uma recuperação parcial era aconselhável. Essa recuperação estava embutida no Plano.

Era difícil, porém, convencer os trabalhadores e os jornalistas. Apenas alguns economistas, como Antônio Barros de Castro, Joaquim Elói de Toledo e Marcos Cintra Cavalcanti Albuquerque, perceberam o fato e escreveram artigos nos jornais nesse sentido. O argumento que meus críticos usavam baseava-se no “roubo” da inflação de junho (de 26%), que não era considerada na indexação dos salários prevista no Plano, mas eles não percebiam que os salários de um mês são pagos no final daquele mês, para serem gastos no mês seguinte. Por isso, quando há um congelamento, que interrompe bruscamente a inflação, utilizar a inflação do mês anterior (que na verdade é a inflação do mês anterior ao anterior) para indexar os salários é totalmente errado. Se isto for feito, haverá, na verdade, um enorme aumento de salários.

Tentei explicar esse fato de todas as formas. Um gráfico simples, que desenhei em diversas entrevistas na televisão, explicava – razoavelmente bem – por que, em vez de uma redução de salários, haveria provavelmente uma pequena recuperação em consequência do Plano. Não me importava em repetir e repetir o argumento. Entendia que os trabalhadores tinham o direito de serem informados o mais completamente possível.

Em dois casos, porém, fiquei indignado. Com Walter Barelli, diretor do DIEESE, e com a revista *Veja*.

Barelli é um economista respeitado. Durante muitos anos dirigiu de forma exemplar o DIEESE, órgão de assessoria econômica dos sindicatos de trabalhadores. Mas no caso do Plano Bresser, e também em relação aos demais planos, ele adotou uma posição inteiramente equivocada. Declarou aos jornais que o Plano implicava, para os trabalhadores, uma perda de salários de 37%, enquanto eu declarava que haveria um pequeno aumento, em torno de 10%. Repetiu essa afirmação em uma reunião no Ministério, por mim convocada, na presença dos mais importantes líderes sindicais do país.

Os economistas têm o direito de discordar. A economia está longe de ser uma ciência exata. Nas suas discordâncias, é compreensível que os economistas se deixem influenciar por sua ideologia e por seus compromissos políticos e funcionais. Entretanto, não é razoável que, em matéria de fato, como era o caso em discussão, houvesse diferença de números tão grande. Expliquei ao Barelli e a seus colegas da forma mais

clara possível. O Nakano passou horas com eles. De nada adiantou. Continuaram a, corporativamente, afirmar um absurdo. Meses depois o próprio DIEESE, em conjunto com o SEADE, publicou seus dados sobre o salário médio real naqueles meses. De acordo com os índices dessas duas instituições, não ocorreu o aumento de 10 a 12% que eu previa, mas em hipótese alguma o índice caiu 37%. Permaneceu estável. No índice de salários médios reais do IBGE, calculado segundo outra metodologia, houve um aumento próximo da minha previsão.

Com a *Veja* aconteceu um caso semelhante. Essa revista está sempre preocupada em agradar seus leitores de classe média. E a classe média estava preocupadíssima com o propalado corte nos salários. Por isso a revista programou durante o mês de junho uma matéria sobre o assunto. Na capa, deveria aparecer em letras grandes: "Arrocho Salarial". Meu assessor de imprensa, Francisco Baker, informou-me desse fato. Meu tempo estava curtíssimo naquela semana, mas convidei o chefe da sucursal de Brasília da revista *Veja*, Etevaldo Dias, para acompanhar-me em uma viagem ao Rio de Janeiro, onde compareceria a um jantar para o Henry Kissinger. Durante a viagem expliquei longa e exaustivamente ao jornalista por que não haveria arrocho. Desenhei de novo meus gráficos, e no final da conversa entreguei a ele as notas que fiz. Esperando que, com isso, a revista mudasse de posição. Ledo engano! A *Veja* não apenas não mudou a capa, mas, para completar, não deu uma palavra da minha entrevista. Nem um pequeno "box" com meus argumentos. Nada! A revista tinha "uma verdade" – a verdade que fora definida na reunião de pauta – e nada podia mudá-la.

### O Plano de Controle Macroeconômico

Ao mesmo tempo começava a segunda batalha: o Plano de Controle Macroeconômico. Algumas pessoas misturam o Plano Bresser com o Plano de Controle Macroeconômico, mas um não tem nada a ver com o outro, embora exista uma evidente relação. O Plano Bresser era uma condição *sine qua non* para que se pudesse fazer, depois, o Plano de Controle Macroeconômico. Eu precisava de um diagnóstico da situação do país e de um plano de ajuste da economia a médio prazo, um plano que dissesse como poderíamos enfrentar os problemas, retomar o crescimento, obter a estabilidade de preços e conseguir alguma distribuição de renda, que são – ou devem ser – os objetivos fundamentais de qualquer política econômica no Brasil.

O Plano de Controle Macroeconômico, publicado no começo de julho de 1987, continha um diagnóstico da crise baseado, em boa parte, em um artigo que eu havia escrito um pouco antes para apresentar em um seminário em Cambridge, na Inglaterra, no início de abril. O artigo, intitulado "The changing pattern of financing investment in Brazil" ("O padrão mutável de financiamento de investimentos no Brasil"), foi publicado na *Revista de Economia Política*, no último número de 1987, bem depois de o Plano ter sido anunciado. O diagnóstico era inovador para a época. Mostrava que havia no Brasil uma grande crise fiscal, que produzira uma enorme redução da capacidade de poupança do setor público, e apontava essa redução como a causa fundamental da redução das taxas de investimento e de crescimento da economia brasileira. A conclusão era a de que era preciso recuperar a capacidade de poupança do setor público. Estava claro que a crise fiscal estava relacionada diretamente à dívida externa (em grande parte pública) e também ao fato de que boa parte do ajustamento que a economia brasileira fez, a partir do início dos anos 80, pesou sobre o próprio setor público, deixando o setor privado em boas condições. A manutenção dos subsídios, as desvalorizações (que atingiram fundamentalmente a área pública e não a área privada), deixaram o ônus do ajustamento para o setor público. O setor privado manteve sua capacidade de poupança, com níveis de endividamento pequenos, e passou de financiado pelo setor público a financiador deste.

A "crise fiscal do Estado" – o diagnóstico fundamental da economia brasileira que formulei então, e que já aparece no Plano de Controle Macroeconômico – assumiu todos os seus contornos com a minha própria experiência no Ministério, com as conversas com Jeffrey Sachs (que assinalava o caráter essencialmente fiscal da crise da dívida externa), com a permanente consulta com Yoshiaki Nakano e Fernando Dall'Acqua. A idéia foi fortalecida com a minha lembrança do livro *The fiscal crisis of the State*, de James O'Connor. Por outro lado, esse diagnóstico era uma reação às políticas populistas que haviam sido postas em prática no Brasil em 1979-1980 e em 1985-1986.

A prioridade de qualquer política econômica, portanto, deveria ser a de atacar a crise fiscal. Era fundamental recuperar a capacidade de poupança do setor público. No Plano, dizíamos que essa recuperação era necessária para tornar o Estado capaz de financiar seus próprios investimentos, e que o Estado não devia aumentar seus investimentos. O que se previa era o aumento dos investimentos do setor privado. Este teria liberadas as suas poupanças, então compro-

metidas com o financiamento do setor público, para investir em suas próprias atividades. Esta era a idéia.

Para a elaboração do Plano de Controle Macroeconômico, contei – além do Yoshiaki Nakano, que chefiou a equipe, e do Fernando Dall'Acqua, principal responsável pela redação – com a ajuda importante de Adroaldo Moura da Silva, Décio Kadota (cujo modelo de simulação econômica foi pela primeira vez usado), Gustavo Maia Gomes, Sílvio Rodrigues Alves e João do Carmo, este último chefiando uma excelente equipe de economistas.

Esse grande grupo de economistas preparou o Plano seguindo algumas instruções básicas. Minha orientação foi a seguinte:

– Eu gostaria que vocês verificassem a possibilidade de compatibilizar algumas variáveis macroeconômicas. O objetivo é crescer, a partir de 1988, à taxa de 6% ao ano. Em 1987 devemos crescer apenas 3%, em função do ajustamento. Mas a partir de 1988 pretendemos crescer 6% ao ano. Vamos ver quanto é necessário de financiamento externo de juros para isso. Espero que o modelo permita conseguir uma taxa de crescimento de 6% ao ano com um financiamento de 50% dos juros.

Esse Plano seria a base para a negociação futura da dívida externa em termos convencionais. Usando o modelo macroeconômico, os técnicos chegaram à conclusão de que o financiamento de 50% dos juros não era viável, mas que, com o financiamento de 60% dos juros, o Brasil teria condições de crescer. Disseram também que para isso seria necessária uma substancial redução da propensão média a consumir, e que talvez isso não fosse possível politicamente, talvez o sacrifício fosse excessivo. Mas que se deveria tentar. Isso eles me disseram quando o Plano estava ficando pronto. Não tive dúvidas. Disse para ir adiante com o Plano:

– Não há outra alternativa. Para executar o Plano, vamos tratar de conseguir essa redução do consumo que vocês estão propondo.

Quando o Plano ficou pronto, foi publicado em português e inglês e formalmente submetido ao Conselho de Desenvolvimento Econômico, para aprovação. Esse Conselho, criado pelo Presidente da República, era formado pelos ministros da Fazenda, do Planejamento e da Indústria e Comércio, e pelos ministros-chefes da Casa Civil e da Casa Militar. Foi poucas vezes acionado pelo Presidente, durante a minha gestão. Submeter o Plano ao Conselho foi idéia minha, para dar mais solenidade às medidas.

O Plano de Controle Macroeconômico era um plano fundamental para a minha gestão no Ministério da Fazenda. Não era um plano “para inglês ver” e não visava a atender a qualquer requisito formal. Foi feito

para servir de efetiva orientação à política econômica. Seu acompanhamento, a se realizar formalmente a cada três meses, seria essencial.

Ao decidir pela necessidade de sua elaboração disse aos meus auxiliares:

– Quero um plano semelhante a uma carta de intenções ao Fundo Monetário Internacional, com a mesma metodologia e os mesmos conceitos. O conceito de déficit público, por exemplo: vocês estão proibidos de usar conceitos diferentes do adotado pelo FMI. Porque o conceito do FMI é bom. Sempre existe uma definição melhor, que alguém pode preferir, mas eu prefiro a do FMI, porque assim dá para conversar com o Fundo e com os banqueiros. Quero um plano de ajustamento, mas quero um plano no qual nós acreditemos, não um plano no qual o FMI acredite. Isso é outra história. Nem vou consultar o FMI. Vamos fazer um plano de acordo com a nossa visão.

E assim foi feito.

No caso do déficit público, logo que assumi sofri uma pressão violenta, inclusive do Dr. Ulysses Guimarães, que falava em nome dos governadores do PMDB recém-eleitos. Com a falência do Plano Cruzado, não só as empresas, especialmente as pequenas e médias, estavam praticamente insolventes, mas também os estados ficaram na mesma situação. Por quê? Porque durante o ano de 1986 a receita de ICM dos estados havia aumentado brutalmente – em torno de 40% em termos reais. E os governos estaduais, em consequência, gastaram. Não só gastaram em termos correntes, particularmente aumentando os salários dos funcionários, mas também se comprometeram com gastos futuros, que deveriam ser pagos no início de 1987 ou durante aquele ano. Com o fracasso do Plano Cruzado, as receitas de ICM caíram radicalmente. Em consequência, os governadores que assumiram no dia 15 de março de 1987 encontraram estados falidos.

O mesmo, aliás, ocorrera comigo. Quando assumi, um déficit público monumental já havia se acumulado nos quatro primeiros meses do ano. Um déficit que fazia parte das necessidades de financiamento do setor público referentes a 1987. Por mais que o governo reduzisse as despesas no segundo semestre, o déficit público continuaria alto naquele ano. Por outro lado, a virtual quebra dos bancos estaduais havia acontecido um pouco antes, também em função do fracasso do Plano Cruzado. Assim, era preciso dar alguma cobertura às finanças estaduais e aos novos governadores.

O déficit público era altíssimo, em função desses fatos e dos próprios problemas do Governo federal. A projeção, em maio, era de um déficit público de 6,7% do PIB ao final do ano. Decidimos baixá-lo para 3%, mesmo sabendo que essa meta não era viável,

porque boa parte do déficit já se acumulara nos primeiros quatro meses do ano, quando eu ainda não estava no ministério. Talvez 4% fosse viável, mas para forçar a mão decidimos por 3%, sabendo que não conseguiríamos, e Nakano e Dall'Acqua concentraram-se nesse esforço.

Em resumo, o Plano de Controle Macroeconômico fazia o diagnóstico da economia brasileira mostrando que na base da crise estava o desequilíbrio fiscal. Eu ainda não falava em "crise fiscal do Estado". Essa expressão só passei a usar no segundo semestre. Diante da crise fiscal, era preciso reduzir o déficit público e recuperar a capacidade de poupança do Estado. Dessa forma seria possível liberar a poupança privada para financiar os investimentos privados. Por outro lado, a limitação da transferência real de recursos ao exterior não apenas permitiria o aumento dos investimentos, mas também contribuiria para o equilíbrio financeiro do Estado.

Ao adotar essa posição contra o déficit público, eu me aliava aos economistas ortodoxos, geralmente conservadores, e rompia com o populismo econômico – tanto da esquerda quanto da direita – que era dominante naquela época. No Brasil, a transição democrática ocorreu sob a égide do populismo econômico. A idéia dominante, quando começa a Nova República, em 1985, era a de que agora tudo seria possível em matéria econômica. A inflação seria controlada sem necessidade de maiores ajustamentos fiscais, o desenvolvimento seria retomado, os salários e os lucros aumentariam. Os dois partidos então dominantes, o PMDB e o PFL, são dois partidos essencialmente populistas, o primeiro de centro-esquerda, o segundo de centro-direita. Populistas e fisiológicos. Na Presidência da República, embora fosse bem mais racional que a maioria de seus apoiadores nesses partidos, Sarney tinha também uma formação essencialmente populista.

Eu sabia que estava rompendo com as idéias dominantes no meu partido, mas estava convencido de que era necessário. Há algum tempo eu vinha criticando essas idéias. Estava claro para mim que o modelo de industrialização substitutiva de importações e também o estilo populista de fazer política econômica – estilo que não respeita os limites impostos pelas leis econômicas, conforme observara Albert Hirschman num artigo clássico – não eram mais viáveis no Brasil. Eu tinha consciência de que estava acontecendo uma grande transformação liberal em todo o mundo, inclusive na América Latina, no sentido da disciplina fiscal, da liberalização comercial e da privatização, e que eu deveria ser o instrumento dessa transformação no Brasil. A tese, então comum na esquerda brasileira, de que essas idéias eram incompatíveis com uma visão

progressista da sociedade não fazia nenhum sentido para mim.

Sabia que teria dificuldades nessa batalha, mas nunca fui de me conformar com as verdades feitas, com as idéias estabelecidas. Estar contra a corrente, contra o saber convencional, foi sempre uma das minhas aspirações na vida, não apenas como intelectual mas também como homem público. Na minha passagem pelo Ministério da Fazenda, tive uma oportunidade excepcional de ser contra a corrente. Contra a corrente em matéria de diagnóstico da crise brasileira, contra a corrente em relação ao populismo desenvolvimentista de meu partido e da esquerda em geral, e contra a corrente em relação ao fisiologismo que acabou dominando o governo Sarney. Sabia que pagaria um preço pela minha atitude e que os riscos dessas posições eram grandes em momento de transição como aquele, mas não via outra alternativa para mim senão corrê-los.

### Dívida externa

Pronto o Plano e aprovado pelo Presidente e pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico, fizemos uma versão em inglês, para a qual a contribuição de Robert Nicol foi preciosa. Por volta do dia 15 de julho viajei pela primeira vez aos Estados Unidos, para apresentar o Plano às autoridades de Washington. Para o Secretário do Tesouro americano, James Baker; para o presidente do Federal Reserve, Paul Volcker; para o novo diretor-gerente do FMI, Michel Camdessus; e para o presidente do Banco Mundial, Barber Conable. Basicamente para esses. Tive outras entrevistas também, inclusive com banqueiros de Nova Iorque. E aí começou a batalha da dívida externa.

Nessa época, eu estava tentando aprender sobre a dívida externa de todas as formas, conversando com o maior número de pessoas possível, inclusive com banqueiros estrangeiros que vinham me visitar – alguns, perfeitos tolos, outros muito inteligentes. Lembro-me de conversas esclarecedoras com o Fernão Bracher, com o André Lara Resende, com o Roberto Fonseca, com o Henry Kissinger (que visitou o país em julho), com o Yoshiaki (que visitou o Japão nesse mês) e com um banqueiro do Industrial Bank do Japão. A partir de todas essas conversas, cheguei à conclusão de que existia uma solução alternativa, que já começava a ser discutida no Primeiro Mundo: a "securitização" da dívida, ou seja, a redução da dívida através de sua transformação em novos títulos (*securities*) mais garantidos do que a dívida velha, mas com desconto. Esta idéia ficou definitivamente clara para mim em Wa-

shington, quando nosso embaixador nos Estados Unidos, Marcílio Marques Moreira, me informou que já existiam duas resoluções aprovadas pelo Congresso americano propondo ao Executivo que estudasse formas de redução da dívida dos países altamente endividados. Estava claro então que não só havia uma forma de reduzir a dívida, mas que essa forma encontrava ou poderia encontrar apoio em uma parte ponderável das elites nos países credores.

A dívida era alta demais. A idéia de compatibilizar crescimento e estabilidade de preços com financiamento de 60% dos juros, na forma prevista no Plano de Controle Macroeconômico, implicava custos sociais altos. Eu percebi esse fato quando o Plano estava ficando pronto. Seria mais razoável uma distribuição dos encargos do ajustamento da economia entre o próprio povo brasileiro, a própria economia brasileira e os credores, que haviam ganho tanto dinheiro antes conosco. No primeiro dia em Washington visitei o senador Bill Bradley, primeira pessoa importante no mundo a falar em redução da dívida. Enquanto eu ia para o seu gabinete, Marcílio me disse que havia uma resolução já aprovada na Câmara dos Deputados, e outra no Senado, propondo o *debt relief*. Eu sequer sabia de que se tratava.

– O que é o *debt relief*? perguntei.

– É o alívio da dívida, é o desconto da dívida.

Fiquei muito surpreso. Fui falar com o Bradley, com quem conversei longamente. Já sabia bastante sobre suas idéias. No final da conversa, o Bradley me disse:

– Muitos ministros da América Latina, de países devedores, já vieram aqui para conversar comigo. Eles falam de coisas interessantes aqui no meu escritório, mas saem daqui e não falam mais nada. Fazem tudo o que os banqueiros querem.

Respondi apenas:

– Comigo será diferente. Você verá.

Senti que podia dar um passo adiante na negociação da dívida. Suas idéias de securitização da dívida batiam com as minhas. Eram idéias que tinham respaldo no Congresso americano e em parte importante das elites dos países credores.

De fato, nesse mesmo dia tive um jantar privado com o Camdessus, a quem expus minha posição. Sua resposta foi interessante:

– Este é realmente o caminho, mas Washington ainda não está maduro para um processo de securitização.

Admiti que ele tinha razão, mas não iria desistir tão facilmente da idéia. Washington que tratasse de amadurecer. No dia seguinte comecei as visitas, primeiro pelo Baker. E a todos eles eu disse:

– Vou apresentar dentro de um mês e meio ou dois uma proposta do Brasil de negociação da dívida. Acho que a proposta real que o Brasil deveria fazer seria uma proposta de securitização, de redução da dívida. Sei que vocês não estão maduros para isso. Portanto, vou fazer também uma proposta convencional. Mas espero que vocês amadureçam para uma solução de longo prazo, porque o simples financiamento de juros não resolve o problema.

Foi esse o discurso básico que fiz sobre a dívida externa. Houve também o discurso sobre o ajuste interno, baseado no Plano de Controle Macroeconômico. Fui muito bem recebido por todos, e tive a impressão de que ficaram agradavelmente surpresos com o Plano e com minha disposição de pôr ordem na casa.

A última entrevista que tive em Washington nesses três dias em que estive lá aconteceu na embaixada brasileira, com dois economistas americanos: um, meu amigo de longa data, que vem com frequência ao Brasil – o Rudiger Dornbusch, do Massachusetts Institute of Technology, que já deu até um curso comigo na FGV, em São Paulo. O outro era o Jeffrey Sachs, um economista de Harvard, muito jovem, que eu não conhecia e hoje é um amigo especial. Como não havia tempo – eu iria pegar um trem para Nova York –, ambos sentaram-se e disseram com firmeza que não se devia pagar a dívida, que era impossível compatibilizar crescimento e estabilidade de preços com o serviço da dívida, que era preciso fazer uma redução da dívida (Sachs) ou então pagá-la em cruzados (Dornbusch). Estavam de acordo no básico, mas depois começaram a discutir como é que se devia fazer a redução da transferência real de recursos. E nesse ponto havia discordância.

Ao final, o Sachs se dispôs a ir comigo para Nova York e tivemos uma excelente conversa, que me ajudou bastante. Além de Fernão Bracher, foi ele a pessoa que mais me ajudou a pensar sobre a dívida. Embora eu já tivesse feito a proposta básica de securitização antes de conhecê-lo, Jeff ajudou a justificar minha proposta. Ele é uma espécie de cruzado em matéria de dívida externa. Foi ele também que me fez ver o aspecto fiscal da dívida externa, um problema que não estava claro no Brasil, naquela época. Teve também um papel importante ao me ajudar a definir a crise brasileira como uma crise essencialmente fiscal. Juntei suas idéias com o livro de James O'Connor e com a análise que fizera da economia brasileira na conferência em Cambridge, menos de um mês antes de assumir o Ministério, e somando tudo passei a definir a crise brasileira como uma "crise fiscal do Estado".

De volta ao Brasil, encontro novamente o Dornbusch. Foi uma conversa interessantíssima. Rudy via a

inflação voltar e sugeria que eu tomasse medidas radicais, que naquele momento eram inviáveis. A inflação ainda estava relativamente baixa. Logo depois, ainda em agosto, Jeffrey Sachs veio ao Brasil a meu convite, acompanhado de sua mulher Sônia e de seus dois filhos. Queria ter Jeffrey formalmente como meu assessor, mas encontrava resistências dentro da minha equipe. Jeff era muito impetuoso, ousado, e causava medo a muita gente. Eu, entretanto, estava convencido de que ele poderia me ajudar, como de fato ajudou.

A partir dessas conversas reunimo-nos: eu, Bracher, Milliet, Nakano e Rubens Barbosa, bem como Freitas e Seixas, diretores do Banco Central, para preparar a proposta. O Maílson nunca participou dessas conversas. O Calabi e os demais também não trataram da parte externa.

Decidi fazer uma proposta que incluísse a securitização. Meus assessores tinham dúvidas, disseram-me que eu estava dando um passo perigoso, que a dívida externa já havia ajudado a derrubar muito ministro. Eu me lembrava muito bem das visitas que recebera de Edwin Yeo, enviado de Paul Volcker, que costumava visitar secretamente os ministros das Finanças da América Latina para lhes transmitir a visão de Washington. Yeo, um misterioso funcionário com um engraçado chapéu palheta, era chamado pelos ministros latino-americanos de “o pombo”. Na segunda visita, ele havia me dito francamente – e talvez de forma ameaçadora:

– Depois da moratória, ficou claro para nós em Washington que o Dilon Funaro não tinha mais condições de permanecer no Ministério.

Eu, entretanto, estava decidido a dar um passo adiante em relação à dívida. Não queria conflitar com os credores inutilmente, mas também não queria me subordinar. Lembro então de ter dito a meus assessores o seguinte:

– Eu não estou aqui para ficar no poder. Estou para resolver os problemas, e se isto significar arriscar meu cargo no processo, tudo bem. Se não for para fazer alguma coisa que valha a pena para o país, não fico.

Fiz esse discurso para os meus assessores e tive algum trabalho em convencê-los. Mas afinal todos concordamos e preparamos uma proposta. Certamente havia muito risco nas decisões. A primeira decisão arriscada que tomei foi a do congelamento, no Plano Bresser. Duvidou-se se valia a pena, se não era arriscar demais: se fracassasse, o que aconteceria? Mas não importa o risco. Depois de formada a convicção é preciso tomar a decisão. Nesses momentos é preciso respirar fundo e ir em frente.

Enquanto preparávamos a proposta, tive o primeiro problema com o Planalto, em função da posição

assumida pelo embaixador Rubens Ricúpero, assessor do Presidente em matéria de relações internacionais, um homem correto e competente, de quem eu gosto pessoalmente, mas muito cauteloso. Ele se somou ao Jorge Murad, um homem extremamente conservador, e ao Marcílio, que conhecia bem o problema da dívida mas pensa sempre de forma conservadora, e se opuseram fortemente à minha política. A tese básica era de Ricúpero, que me disse então, ainda em Brasília, na presença do Presidente:

– O Brasil deve fazer uma proposta convencional de dinheiro novo, semelhante às do México e da Argentina. O Presidente Sarney já enfrenta problemas suficientemente grandes na área interna econômica e na área política para que tenha também que assumir riscos na área externa. Precisamos acabar rapidamente com a moratória e normalizar as nossas relações com a comunidade financeira internacional.

Os três jogaram duro comigo. Em agosto, o Presidente viajou ao México e, acompanhando o Presidente, fui sem os meus assessores. Para o México também foram o Ricúpero e o Jorge Murad, e quando chegamos, para minha surpresa, encontrei o Marcílio. Ele tinha vindo especialmente para, os três juntos, convencerem o Presidente e a mim a abandonar a proposta para a dívida. A reunião, convocada pelo Presidente, foi de surpresa, e dramática para mim. Estava sozinho, mas resisti com grande força. Usei todos os meus argumentos, e o Presidente me apoiou afinal.

De volta ao Brasil, ficou pronta a proposta básica. Haveria uma proposta específica para os bancos, que foi escrita. E outra proposta, genérica, que seria apresentada em Washington, na reunião anual do FMI e do Banco Mundial, no final de setembro. Antes disso, no começo de setembro, decidi apresentar em Viena a idéia de uma solução global para a dívida externa, baseada na securitização da dívida e na criação de uma Agência Internacional da Dívida. Eu havia sido convidado para a reunião de Viena, intitulada *US Congressional Summit, an Agenda for the 1990s* e liderada por Bill Bradley. Reuniões semelhantes vinham sendo realizadas anualmente, em cidades diferentes.

Sabia perfeitamente que o governo americano não queria que eu fizesse a proposta. Edwin Yeo, o representante secreto de Volcker, e nessa época também de Camdessus, deixara claro em sua última visita, em agosto, que eu não devia apresentar uma proposta naquela direção. Foi uma conversa duríssima que tive com ele, porque nessa reunião lhe comuniquei que só apresentaria uma carta de intenções ao FMI – coisa que o Camdessus desejava muito – se eu pudesse fazer um acordo com os bancos comerciais independente do acordo com o Fundo. Eu não queria que o acordo com

os bancos ficasse vinculado ao cumprimento das metas acertadas com o Fundo. Yeo sentiu-se decepcionado, pois as conversas anteriores que eu havia tido com ele o haviam levado a crer que eu proporia um acordo com o Fundo em setembro. Advertiu-me, então, que uma proposta de acordo com os bancos com a idéia de securitização não seria bem recebida. Eu, entretanto, estava resolvido a dar um passo à frente em relação à dívida.

Resolvi apresentar minha proposta de securitização em Viena, em termos de uma solução global para a dívida dos países altamente endividados. A proposta formal aos bancos, relativa à dívida do Brasil, ficaria para três semanas depois, durante a reunião do Fundo em Washington.

No discurso de Viena, minha proposta foi a de uma solução global para a dívida, através da criação de uma agência multilateral que desse garantia para os novos títulos com desconto. Essa era uma idéia nova, que dependia dos credores. Minha proposta para os bancos era mais modesta. Implicava a securitização parcial mas forçada de apenas 20% da dívida. Forçada porque faria parte da negociação da dívida, não seria decidida voluntariamente pelos bancos, no mercado. Na véspera da viagem a Viena, contei ao Sarney quais eram as bases da proposta. Ele ficou entusiasmado e deixou vaziar para a imprensa, através do *Jornal do Brasil*. O Presidente, porém, não compreendia perfeitamente a idéia. O desconto de cerca de 50% sobre 20% da dívida bancária transformou-se em desconto de 50% sobre a dívida total. Todos os jornais, inclusive jornais do exterior, deram a notícia errada, que o Brasil exigiria um desconto de 50% sobre toda a dívida. Por isso pareceu-me necessário, ao sair do Brasil e durante a reunião em Viena, esclarecer o que eu de fato pretendia.

A proposta do Brasil foi o grande assunto da reunião de Viena. Era uma idéia muito simples: uma parte da dívida, no máximo 50% (mas inicialmente 20%), deveria ser obrigatoriamente securitizada, ou seja, transformada em títulos com um desconto correspondente ao desconto existente no mercado secundário. Minha intenção era fazer essa proposta ao Comitê Assessor de Bancos, como condição para que o Brasil saísse da moratória. Uma das características era a obrigatoriedade de os bancos trocarem 20% da dívida por títulos com desconto. Era a primeira vez que um ministro das finanças faria uma proposta de securitização. Além dessa proposta específica, eu fiz, em meu discurso oficial em Viena, uma proposta de solução global para a dívida, uma proposta semelhante à que o presidente do banco American Express, James Robinson III, faria alguns meses depois, também com grande repercussão.

A imprensa internacional deu grande destaque à proposta do Brasil. Inclusive às informações erradas inicialmente divulgadas. E deu também destaque à reação negativa dos bancos. A imprensa brasileira foi surpreendida; não entendia o que era securitização, não entendia o que estava acontecendo. Os jornalistas brasileiros não conheciam, não estavam acostumados com essas idéias. A imprensa estrangeira, fundamentalmente o *Financial Times* e o *Wall Street Journal*, deram grande cobertura ao fato. O *Wall Street Journal* tratou o assunto de forma negativa, evidentemente, pois é um jornal que representa os interesses dos bancos americanos. Estes se puseram fortemente contra a idéia, porque, entre os bancos dos países credores, estão os bancos mais vulneráveis à dívida. Os bancos europeus e japoneses estão perfeitamente consolidados e prontos para um desconto sobre a dívida.

Eu já esperava essa resistência à idéia de securitização, embora ela fosse uma excelente idéia, que poderia fazer sentido inclusive para os bancos, já que através dela concederiam um desconto, mas, em compensação, teriam títulos mais garantidos. Os bancos resistiam de um lado por conservadorismo, porque a idéia poderia ser arriscada, e de outro porque empurrar com a barriga a crise não era um mau negócio para eles. Afinal estavam recebendo, nos empréstimos de curto prazo aos países altamente endividados, juros mais altos do que antes da moratória do México. A securitização poderia ser aceitável se fosse voluntária, por decisão do próprio banco. Submeter uma parte da dívida, ainda que pequena (20%), a um processo de securitização dentro da negociação lhes parecia perigoso.

Pouco antes de eu viajar para Viena, James Baker telefonou dizendo que gostaria que eu fosse vê-lo. Sabia o que vinha, que as pressões dos bancos privados sobre ele deviam ser grandes, mas resolvi visitá-lo. Na verdade, um ministro brasileiro não tem alternativa quando é convidado pelo ministro das Finanças americano. Vai visitá-lo. O noticiário da imprensa sobre a proposta criava um problema adicional. Minha posição podia ser entendida como um desafio à posição americana. Além de ter uma proposta específica para o Brasil, um ministro de um país devedor tomava a iniciativa – ou ousava – apresentar uma solução global para a crise da dívida. Sabia que teria uma entrevista difícil, mas me sentia preparado.

No dia 8 de setembro, em Washington, tive a entrevista com Baker. Primeiro nos reunimos a sós, ele e eu. Disse quais eram as minhas idéias e que não tinha uma proposta formalizada, mas que queria securitizar 20% da dívida bancária como parte da negociação com os bancos. Seria uma das condições para terminarmos com a moratória. Ele respondeu:

– Isso não dá. Não concordo. É um *non-starter*.

– Mas securitização voluntária, via mercado, é possível?

Ele concordou. E acrescentei:

– E, além da securitização voluntária, você concorda que eu faça o acordo com os bancos desvinculado do acordo com o Fundo Monetário Internacional?

Ele disse que concordava também. Pensei dois minutos e achei que valia a pena. O sistema financeiro internacional não estava mesmo maduro para a idéia de uma securitização como parte obrigatória de uma negociação. Conseguir a securitização voluntária já era um grande avanço. Concordei e fomos para a sala em que estavam os assessores do Baker, que ficaram irritados porque não concordavam com a desvinculação entre o acordo com os bancos e o acordo com o FMI. David Mulford, especialmente, não se conformava. Mas Baker ficou firme; havia feito o acordo e o manteve.

Então aconteceu a primeira grande crise da minha gestão no Ministério. Saí satisfeito da reunião com Baker. Fiquei encarregado de falar à imprensa, que me esperava na porta do Tesouro. Como é do meu estilo, disse à imprensa, francamente, tudo o que havia acontecido. Disse que fizera um pequeno recuo, na verdade um recuo estratégico. Falei em português, porque havia jornalistas brasileiros, depois em inglês porque havia três jornalistas estrangeiros, e fui para a embaixada. Chego na embaixada, estou almoçando e vem a informação de que a Reuters dera “a notícia errada”, dizendo que o Baker havia concordado com tudo o que eu propusera. A Reuters é a principal agência de notícias financeiras do mundo. Fiquei preocupado e telefonei para o Baker imediatamente. Ele disse:

– Não se preocupe, já fiz uma nota explicando o que aconteceu.

Mas eu tinha tudo para me preocupar. A nota, que só conheci no dia seguinte, já no Aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro, ao ler os jornais brasileiros, era violentíssima. Dizia que a minha linha era um *non-starter* e nada dizia sobre as concessões que haviam sido feitas por Baker: a securitização voluntária e a desvinculação entre o acordo dos bancos e o acordo com o FMI – dois grandes avanços que depois seriam consagrados no Plano Brady, em 1989. Na verdade, eu fora vítima de uma agressão. Uma agressão que só pode ter tido origem na inconformidade dos assessores de James Baker com a iniciativa brasileira. A notícia da Reuters, como pude verificar depois, era correta, mas os assessores de Baker não podiam me deixar sair da reunião vitorioso, embora tendo feito uma concessão. Por isso deram a nota.

É claro que a nossa imprensa subdesenvolvida e colonizada imediatamente me pôs em crise no Brasil.

Fora “reprovado” pelo chefe do Norte. Passei duas semanas sob uma tensão muito forte. Tive nesse momento um apoio significativo – o apoio do Quécia. Tenho grandes diferenças com o Quécia em vários assuntos, mas tenho que dizer isso. Foi o primeiro político brasileiro a me dar seu apoio. Chamei os empresários, que afinal também me deram um apoio importante, para o qual a articulação do Roberto Fonseca foi decisiva. Fizemos um comunicado dizendo que concordávamos com as linhas básicas da negociação do Brasil e que aceitávamos que a negociação demorasse algum tempo para se conseguir caminhar naquela direção. Curiosamente, esse manifesto só saiu publicado na *Folha de S. Paulo*. Um comunicado assinado por empresários importantes. É um mistério que até hoje não sei explicar. Por uma falha da minha assessoria de imprensa, o texto do comunicado deveria ser distribuído à imprensa pela assessoria de imprensa do Fórum Informal de Empresários. Parece-me que alguém nessa assessoria não tinha interesse na sua publicação.

Restabelecidos os apoios políticos no Brasil, estava na hora de voltar para os Estados Unidos, agora para a reunião anual do FMI e do Banco Mundial.

No México, em agosto, eu havia proposto a criação do G3, que seria a reunião regular dos ministros das Finanças do Brasil, do México e da Argentina. A idéia foi aprovada de imediato pelo Gustavo Petricciolli, ministro da Fazenda do México, meu amigo desde os tempos do Banespa e do Latinequip. Telefonamos para o Juan Sorrouille, ministro da Economia da Argentina, e resolvemos nos encontrar – os três – em Nova York, no dia 25 de setembro, às vésperas da reunião do Fundo. O nome era G3 porque há, entre os países ricos, o G7: por que não podíamos ter o G3?

Realizamos no dia 25 a primeira e única reunião do G3. Depois os mexicanos se desinteressaram pela idéia. A reunião foi precedida por um famoso almoço no Le Cirque, pois o Gustavo Petricciolli fazia questão que fosse o restaurante mais conhecido de Nova York para toda a imprensa tomar conhecimento. Em seguida fizemos a nossa reunião. As novas idéias do Brasil foram todas discutidas e aprovadas pelos três países. Mas naquele dia descobri que, apesar do comunicado negativo do Baker, também entre os países credores as novas idéias tinham sido bem recebidas. A primeira indicação veio de um pronunciamento do então ministro das Finanças do Japão, Kiichi Myiasawa, que ainda no Japão manifestou apoio à proposta brasileira, declarando que a mesma lhe parecia “atrativa”. Tentei entrar em contato com ele e não consegui. Depois, na entrada do restaurante, encontrei o Moisés Rabinovitch, um excelente jornalista de *O Estado de S. Paulo*, que disse:

– Puxa, Ministro, em duas semanas mudou tudo. Aquela sua idéia de securitização era tão criticada há duas semanas... Agora, só se fala nela.

De fato, a mudança fora extraordinária.

O Brasil fez sua proposta por escrito ao Comitê Assessor de Bancos no dia seguinte. A proposta – apresentada por Fernando Milliet e por Fernão Bracher, pois eu não ia ao Comitê Assessor de Bancos – dividia-se em duas partes: uma que eu chamava solução de longo prazo da dívida, baseada na securitização, e outra convencional, baseada em “dinheiro novo”, na qual solicitávamos o financiamento de 60% dos juros. Observe-se que 60% de financiamento dos juros era uma soma razoável. O Brasil, seis meses depois que saí do Ministério, em meados de 1988, conseguiu menos de 10% em uma negociação que considero lamentável.

Isso aconteceu numa sexta-feira. No sábado fomos para a reunião do FMI. Nessa reunião, o grande tema foi a securitização voluntária. E qual foi a reação do Baker? Qual foi a reação do “sistema”, do “consórcio”? Porque ficou claro para mim, nessa reunião, que um consórcio dirige o sistema financeiro internacional. O consórcio cooptou rapidamente minha idéia. Disseram: “Essa idéia de securitização é interessante, vai ser colocada como um item do *menu approach*.” O *menu approach* era a abordagem que os credores então davam para a solução da dívida. Era parte essencial do Plano Baker. Essa abordagem previa várias alternativas, que poderiam ser escolhidas por credores e devedores: dinheiro novo, capitalização de juros, conversão da dívida em capital etc. Agora seria incluída a conversão voluntária da dívida, via mercado, em novos títulos com desconto. A securitização da dívida já tinha um certo precedente nos *exit bonds* (títulos de saída), que haviam feito parte da negociação com a Argentina, no início de 1987. Nesses termos, a idéia foi incluída no comunicado do Comitê Interino, que é a coisa mais importante proveniente da reunião do Fundo. O Comitê Interino é o grande comitê que reúne os ministros da Fazenda de todos os grandes países industrializados e de alguns países subdesenvolvidos. Participei intensamente da reunião. A idéia de securitização voluntária foi também incluída nos discursos do Baker e do Camdessus.

Há poucos dias (setembro de 1988), em Nova York, em uma reunião da ONU organizada pelo Secretário-Geral, Perez de Cuellar, o Camdessus me disse:

– Quando você propôs no ano passado aquela palavra, securitização, que eu também acabei usando, disseram-me que era pornografia. Mas agora não é mais.

De fato, hoje só se fala em securitização voluntária. A medida, entretanto, deverá fazer parte de uma

solução global para a dívida, nos termos de minha proposta de Viena: uma securitização de toda a dívida, com garantias e a administração de uma Agência Internacional da Dívida. Aliás, nessa reunião da ONU, o próprio Camdessus e o vice-presidente executivo do Banco Mundial, Moeen Qureshi – um notável homem público internacional, que durante minha gestão como ministro muitas vezes me ajudou a compreender a natureza do sistema –, concordaram que a solução global para a dívida era a sua redução. E concordaram que esta redução deveria ser feita através da securitização e com a criação de uma agência multilateral que fizesse o trabalho de intermediária entre credores e devedores, transferindo o desconto para os países devedores. Esta foi a idéia básica proposta por mim em Viena, mas que dependia da aprovação dos países credores.

Na reunião do FMI, em 1987, o Brasil estava no centro das atenções. Meus discursos no Comitê Interino e na Assembléia Geral foram postos junto aos de Baker, o primeiro imediatamente antes e o segundo logo depois, para que as duas visões – que já não eram tão distintas – pudessem ser contrastadas. Afinal, quem organiza essa reunião também se preocupa com o *marketing*. Por outro lado, conversei longamente com os ministros das Finanças do G7. Queria seu apoio para a proposta do Brasil, inclusive para a desvinculação dos acordos com o Fundo e com os bancos, parte que, naquele momento, era mais controversa.

Tive outra reunião com Baker, na qual ele reafirmou seu compromisso de apoiar a securitização voluntária e a desvinculação. Não havia hesitado em “pôr ordem” no ministro do país periférico que ousava enfrentar os Estados Unidos, mas ao mesmo tempo revelava-se um homem de palavra, que sabia honrar seus compromissos. Conversei também com muitos banqueiros: com Lewis Preston, do Morgan, a conversa foi especialmente difícil. John Reed, do Citibank, queria ter uma conversa a sós comigo, que só aconteceu mais tarde, em Nova York, pouco antes da minha demissão. Enquanto Preston, que durante a entrevista manteve um ar aborrecido e distante, me causou uma excelente impressão, não posso dizer o mesmo em relação a Reed. Os interesses dos bancos são diversos do interesse nacional do Brasil, mas é sempre possível encontrar pontos comuns, se o banco não estiver excessivamente dependente do acordo sobre a dívida. Este, certamente, não era o caso do Citibank.

Voltei muito feliz, porque a reunião do Fundo havia representado uma grande vitória para o Brasil. Deveria agora começar a negociação da dívida, conduzida pelo Fernão Bracher. Mas os banqueiros disseram:

– Não negociamos. De acordo com a legislação americana, existe uma comissão de três instituições

governamentais (a ICERC) que avalia o risco de emprestar para os diferentes países. Essa comissão tem prazo até o dia 26 de outubro para avaliar o risco do Brasil. Como o país não paga juros há mais de seis meses, a comissão vai desclassificar a dívida brasileira. Quando isso acontece, o crédito dos bancos junto ao Brasil é também desclassificado, inviabilizando qualquer negociação. Portanto, vocês precisam fazer antes um acordo provisório.

A ameaça era forte. Naquela época eu não sabia que era apenas uma ameaça. Ficou depois provado que a desclassificação não impede qualquer negociação. Baker envolveu-se pessoalmente nas pressões para que o Brasil fizesse um acordo provisório. Achei melhor ceder, desde que a moratória não fosse suspensa. Só estava disposto a suspender a moratória quando tivesse um acordo definitivo e satisfatório com os bancos.

Durante mais de um mês o Bracher negociou esse acordo provisório. Durante a negociação, nos convencemos de que os banqueiros, embora dissessem o contrário, não iriam aceitar a proposta brasileira. Queriam o acordo provisório, queriam acabar com a moratória, mas não queriam um acordo definitivo nos moldes pretendidos pelo Brasil. Era preciso, entretanto, que nos revelássemos negociadores de boa-fé. Havíamos feito uma proposta moderada, não a proposta ótima que eu pessoalmente queria, mas uma proposta que considerava minimamente aceitável para o Brasil, e que ao mesmo tempo podia ser aceita pelo outro lado. Agora precisava negociar e, para mostrar disposição de negociar, tive que fazer, em novembro, o acordo provisório, que significou um pagamento de 500 milhões de dólares. Deixei claro, porém, que a moratória não estava terminada. No acordo foi estipulado um prazo – eu queria 30 de dezembro e afinal ficou 29 de janeiro – para que chegássemos a um acordo sobre a proposta brasileira propriamente dita. Era um prazo final.

Esse acordo provisório foi mal interpretado pelos setores de esquerda, mas não importa. Paulo Nogueira Batista Jr., que havia feito parte da equipe de Dilson Funaro, e que convidei insistentemente para que continuasse na minha equipe, escreveu um artigo equivocado criticando-me por haver “suspensão a moratória”. Alguns políticos que respeito, com o Pimenta da Veiga, entenderam que eu não deveria ter assinado o acordo provisório. Estou convencido de que era melhor fazê-lo. De qualquer forma, não sou capaz de tomar decisões – como, no caso, a de reduzir quase unilateralmente a dívida – sem antes tentar negociar, sem avisar previamente, sem bases contratuais mínimas. Eu apresentara uma proposta de contrato definitivo e precisava tentar levar adiante essa negociação.

Só depois poderia pensar em medidas unilaterais, ou quase unilaterais, que completassem a moratória.

Procurei o Presidente Sarney:

– Presidente, estou fechando o acordo provisório para demonstrar a boa-fé do Brasil em negociar. Estou convencido de que os banqueiros não são razoáveis e que não chegarão a um acordo definitivo conosco. Quando o prazo se esgotar, no final de janeiro, entendo que teremos condições morais para dispensar o Comitê Assessor, ou seja, de suspender qualquer forma de negociação global com os credores e dizer a eles que negociaremos banco a banco, não querendo mais dinheiro novo. Simplesmente pagaremos de acordo com o princípio da securitização, com o desconto na dívida para quem estiver disposto a concordar.

O Presidente concordou. Não apenas concordou, mas depois lembrou-me várias vezes de que esse era o plano. No entanto, quando uma tempestade de críticas cobriu o acordo provisório, o Presidente, contraditoriamente, tratou de isentar-se de qualquer responsabilidade. O acordo havia sido iniciativa minha e do Fernão, não dele. Nesse momento, ele parecia mais duro do que eu em relação à dívida, mas, em contrapartida, depois que saí do Ministério, concordou inteiramente com a proposta do Maílson de fazer uma negociação absolutamente convencional da dívida, que ficava muito aquém da minha proposta de 25 de setembro.

No final de novembro fomos para o México, para a reunião dos oito presidentes em Acapulco, onde o grupo fez um comunicado excelente sobre a dívida. Com todas as novas idéias relacionadas à sua redução e com a desvinculação entre FMI e bancos. Esse comunicado resultou, em parte, das negociações do Rubens Barbosa. Antes que o Rubens Barbosa viajasse para a primeira reunião preparatória do encontro dos oito Presidentes, disse a ele o seguinte:

– Entendo que o comunicado dos Presidentes não deva ter nenhum pedido. Não gostaria de pedir nada, porque estou cansado de ver esses comunicados dos países subdesenvolvidos, dos países latino-americanos, dos países do Terceiro Mundo, que pedem e pedem e pedem. Não temos que pedir coisa alguma. Os Presidentes devem, na verdade, dar as instruções a seus ministros da Fazenda sobre quais são as diretrizes a que deve obedecer a negociação de sua dívida externa.

E isso foi feito. A Argentina assumiu inteiramente essa posição. Sua proposta em relação ao comunicado era mais radical que a do Brasil. Quem criou um pouco de dificuldades foram os colombianos, cuja situação econômica é muito melhor que a dos demais países. A Colômbia jamais incorreu em grandes déficits públicos nem se endividou externamente da mesma

forma que os demais países latino-americanos. Afinal saiu um excelente comunicado. Em seu final os Presidente afirmavam que, caso aquelas diretrizes não fossem aceitas nas negociações com os credores, cada país poderia tomar medidas unilaterais, as quais contariam com o apoio dos demais países.

Nessa reunião tive um almoço histórico com Jean Sorrouille, ministro da Economia da Argentina. Combinamos então que, esgotado o prazo de 29 de janeiro e não firmado o acordo com os bancos apesar das concessões que estávamos dispostos a fazer, em fevereiro o Brasil comunicaria a dispensa do Comitê Assessor e, no mesmo dia, a Argentina decretaria a sua moratória. Informei o combinado ao Presidente Sarney, que se mostrou de pleno acordo. Isso aconteceu 20 dias antes de eu sair do Ministério, e nessa ocasião eu já estava praticamente decidido a sair. Estranho, não? Apesar de ele não ter me apoiado na questão do acordo provisório, eu não tinha nada a me queixar do Presidente em matéria de dívida externa. E no entanto eu já estava com um pé fora do Governo.

### O aumento dos militares

Na verdade comecei a sair do Ministério em outubro. Quando voltei da reunião do FMI, surgiu, em meados de outubro, o problema do aumento dos militares. Anteriormente, eu havia tido um problema com o Banco do Brasil, cujos funcionários tiveram um aumento de salários acima do que seria razoável. Isso se deveu em grande parte a um acordo feito em março, que concedia isonomia aos funcionários do Banco do Brasil, em relação aos do Banco Central. O presidente do Banco do Brasil se aliou burocraticamente ao presidente do Tribunal Superior do Trabalho, o Pimentel, que é outro burocrata, e ainda obteve o apoio do ministro Almir Pazzianotto. A aliança era forte demais, e perdi essa parada. Aí se organizou uma cascata de aumentos, com outros bancos oficiais seguindo o exemplo. Pedi ao Sarney que demitisse o diretor do Banco da Amazônia, que havia dado aumento sem autorização. O Sarney concordou, e de fato o demitiu, mas imediatamente o colocou em outro cargo mais importante. Era bem o estilo do Sarney – estilo que afinal levou o seu governo ao fracasso. Eu estava me tornando cada vez mais inconformado com esse estilo.

Em meados de outubro, o Presidente Sarney me chamou fora do dia regular de despacho, o que raramente fazia. Eu me dava bem com ele, mas a uma razoável distância, procurando não ser íntimo. O Presidente me chamou numa quarta-feira e disse:

– Quería que você assinasse esse decreto.

Li o decreto, que concedia um aumento de 47,5% aos militares (aumento em termos reais, acima das URPs que indexavam os salários). Além disso, o decreto – já assinado pelo Presidente – garantia para os próximos anos a isonomia dos militares em relação aos juízes do Superior Tribunal Militar, o que no total significaria, se isso fosse completamente executado, um aumento real de mais de 200% aos militares. Disse ao Presidente que não assinaria, que queria primeiro conversar com os militares. Ele insistiu muito, dizendo:

– Você precisa assinar. Já tenho uma crise política e uma crise econômica. Estou muito fraco, não posso ter agora uma crise militar.

Eu disse que compreendia suas dificuldades, mas que não podia assinar aquele decreto sem antes negociar com os ministros militares. Na verdade eu estava indignado. Não é assim que se negocia salário com militares ou com funcionários públicos. Se um determinado setor quer um aumento de salário e vai diretamente ao Presidente, este pode no máximo ouvir. Em seguida deve encaminhar quem está fazendo a reivindicação aos órgãos competentes, aos ministros da Fazenda e do Planejamento. Estes vão negociar, discutir, e depois, em última instância, o assunto chega ao Presidente. Sempre foi feito assim, por exemplo, no governo de Franco Montoro em São Paulo, do qual participei. Montoro é um homem público de primeira grandeza. Às vezes demorava a decidir, mas não hesitava em dizer não. E jamais tomava uma decisão antes que tivesse sido debatida por seus auxiliares.

Sarney não estava agindo assim. Nunca era possível contar com ele. Especialmente quando se tratava de desagradar alguém. Sarney é um homem culto, educado e agradável. E quer sempre ser agradável. Naquele caso, para agradar aos militares, havia negociado diretamente com os seus ministros. A mim cabia assinar e depois mandar o Tesouro pagar.

Ajudado pelo Maílson, passei os dois dias seguintes conversando com os quatro ministros militares: o Ministro-Chefe do Estado Maior, responsável direto pela questão, e os ministros do Exército, da Marinha e da Aeronáutica. A discussão principal ocorreu na sala do ministro Camarinha, do Estado Maior, e durou cinco horas. Fiz apelos ao patriotismo de cada um. Eles diziam: “Vamos falar com o Presidente.” Eu respondia: “Não adianta falar nada com o Presidente. Eu sei o que ele quer.” Afinal consegui alguma coisa. Consegui fazer o aumento em duas etapas e eliminar em parte a isonomia, que era um escândalo. Durante as negociações com os militares deixei claro que preferia me demitir a assinar o decreto na forma que me fora apresentado.

Depois que o problema foi resolvido, fui ao Dr. Ulysses Guimarães, presidente do PMDB, um homem público da melhor qualidade, que nos momentos mais difíceis sempre me deu apoio. Eu mantinha contato permanente com ele. Disse-lhe claramente:

– Dr. Ulysses, pretendo me demitir. Não vejo condições para ficar num governo que faz esse tipo de coisa: conceder um aumento desses quando a prioridade fundamental é combater o déficit público. Um aumento que não vai ficar limitado aos militares.

O Dr. Ulysses insistiu para que eu ficasse até o término da Constituinte, que naquela época ele esperava que ocorresse até o final do ano, ou no começo de 1988. Decidi ficar desde que fosse bem-sucedido na minha quarta batalha. Naquele momento, devido aos problemas do Banco do Brasil e dos militares, e a alguns vazamentos no setor das estatais, a meta do déficit público não estava sendo atingida. Eu precisava tomar medidas adicionais, não só em relação a 1987, mas principalmente em relação a 1988. Precisava de um pacote fiscal forte, que tivesse dois lados: um grande corte de despesas e um aumento de receita também grande.

### O pedido de demissão

Eu não tinha muitas ilusões quanto à possibilidade de me manter no Ministério. O Presidente, decidido a ficar cinco anos no governo quando o compromisso inicial de Tancredo e dele próprio era o de ficar quatro anos, dera uma grande guinada política em direção à direita e ao fisiologismo. Só assim poderia ter apoio no Congresso. Ao dar essa guinada, romperia com a melhor parte do PMDB, com a grande maioria dos meus amigos na política. Romperia com os setores progressistas e, de um modo geral, com boa parte dos líderes responsáveis pelo grande pacto democrático que derrotara o regime militar no final de 1984. E agora era obrigado a fazer cada vez mais concessões aos militares e aos componentes do Centrão – grupo fisiológico e conservador que se formou no Congresso para, em substituição ao PMDB, dar apoio aos cinco anos.

Diante desse quadro, e em função do aumento dos militares, tomei uma decisão pessoal. Disse para mim mesmo:

– Vou fazer um plano de ajuste fiscal, aumentando receita e reduzindo despesa, com dois objetivos: um, o de realmente administrar a economia desse país, reduzindo radicalmente o déficit público; outro, o de testar o Presidente. Testar se vale a pena ou não ficar neste governo. Se o Presidente não aceitar o essencial do meu plano, saio.

Tomada a decisão, comecei a trabalhar no plano de ajuste fiscal. Como sabia que as probabilidades de aprovação por parte do Sarney eram limitadas, tratei de me prevenir. Pedi a um dos meus assessores, Fernando Dall'Acqua, durante a elaboração desse pacote, que fizesse um resumo das medidas. Se o Presidente não aceitasse o Plano, no dia seguinte eu mandaria para os jornais esse documento, que resumiria de forma legível e compreensível o conjunto de medidas fiscais que eu julgava necessárias. Esse documento foi publicado na *Folha de S. Paulo*, no dia 22 de dezembro, dois dias depois da minha demissão.

Para fazer o plano de ajuste fiscal, dividi o trabalho em duas partes. Ao Maílson coube o corte das despesas. Ao Mesquita, o aumento da receita. O Nakano trabalhava nas duas frentes, como meu principal assessor econômico, e o Fernando acompanhava tudo.

Para o corte das despesas resolvi fazer uma inovação. Ao invés de reduzir salários, ou de reduzir investimentos, decidi que cortaríamos departamentos inteiros. Sabendo das limitações do Presidente, decidi fazer um corte firme mas sem violência. O ponto principal era a extinção de 15 ou 16 empresas e departamentos, incluindo o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), o Instituto Brasileiro do Café (IBC), o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) etc.

Do lado da receita, fizemos uma reforma tributária que aumentava substancialmente a receita fiscal, além de incluir uma série de medidas no sentido de melhor distribuição de renda. Estou convencido de que o que diferencia uma política econômica de direita de uma de esquerda não é ser a favor ou contra o mercado, a favor ou contra uma política de exportações, a favor ou contra o ajuste, a favor ou contra a liberalização comercial. Quem pensa assim são os populistas. O essencial é saber se são tomadas ou não medidas para promover a distribuição de renda.

Na parte fiscal, o Antônio Augusto Mesquita Neto, meu secretário da Receita Federal, revelou-se homem competente e corajoso. Não o conhecia quando fui para o Ministério. Foi indicado pelo Fernão Bracher, que tivera contato com ele quando do governo Geisel.

Enquanto preparava o conjunto de medidas, mantive o Presidente a par e ele não apresentou objeções. Parecia basicamente de acordo com tudo. Eu sentia, entretanto, que as dificuldades seriam grandes. Havia no Palácio do Planalto, na “cozinha” do Presidente, um grupo que se opunha a mim, e que provavelmente se oporia às medidas fiscais para me enfraquecer.

Nessa ocasião – após a reunião de Acapulco enquanto preparava o plano – houve um incidente

desagradável, que alimentou os boatos da imprensa em relação à minha provável saída do governo. No fim de semana viajei do México para Nova York, onde faria uma conferência, enquanto o Presidente voltou direto para o Brasil. Quando comecei a preparar a reforma fiscal, incluí o imposto sobre o patrimônio líquido ou sobre grandes riquezas. Na segunda-feira de manhã, quando telefonei para o Brasil, soube que estava havendo uma reação muito forte dos empresários contra esse imposto. Por outro lado, o Mesquita confirmou que, em termos de receita, esse imposto não seria importante. Decidi então que esse imposto não seria introduzido por decreto-lei, como o restante da reforma, mas por projeto de lei, o que certamente adiaria sua aprovação. Pareceu-me necessário, entretanto, telefonar ao Presidente, já que em princípio ele havia aprovado o imposto. Telefonei para ele e para o Ronaldo Costa Couto, então Ministro-Chefe da Casa Civil, e lhes comuniquei a minha decisão. Disse-lhes ainda que falaria à tarde com os jornalistas. Sarney concordou. Logo em seguida, porém, o Presidente resolveu faturar politicamente a decisão. Chamou o Ronaldo Costa Couto e determinou que ele se antecipasse a mim e anunciasse a medida. Resultado: quando cheguei ao Brasil, dois dias depois, a interpretação generalizada da imprensa era a de que eu fora desautorizado pelo Presidente. A manchete da *Folha de S. Paulo* era incrível: "Bresser engole mais um sapo". Isso não era verdade, era falsa a notícia. Eu é que havia tomado a iniciativa de passar a introdução do imposto sobre grandes fortunas para projeto de lei. Sarney, entretanto, em sua maneira bem típica de agir, queria que parecesse que fora uma decisão dele. Queria fazer média com os empresários. Aquilo me deixou profundamente irritado. Irritado e indignado. Com a *Folha* – sou amigo dos Frias, mas às vezes parece que eles não entendem o que é amizade, só admitindo ter "o rabo preso com o leitor", como afirma o *slogan* do jornal – e também com o Presidente. O Ronaldo Costa Couto passou horas tentando me explicar o que havia acontecido, mas evidentemente não havia muita coisa para explicar.

Foi nesse clima que terminei de preparar o pacote de ajuste fiscal e o levei ao Presidente Sarney. A reunião formal de apresentação do plano aconteceu numa terça-feira pela manhã, dia 17 de dezembro, no Palácio da Alvorada. Com a presença de três assessores meus – o Nakano, o Maílson e o Mesquita – e um assessor do Presidente, o Murad. Apoiado em Murad, Sarney não aprovou a eliminação das empresas e departamentos. Disse que se comprometia a tomar, em janeiro, medidas de ajuste fiscal mais fortes que aquelas que eu estava propondo. Naquele momento, porém,

afirmava não ter condições de decidir. Eu não tinha motivo para acreditar no que ele estava dizendo, simplesmente porque ele não dava nenhuma boa razão para adiar a decisão.

Quanto à reforma tributária, o Presidente aprovou algumas medidas, mas não aprovou outras. Fundamentalmente, não aprovou a inclusão dos rendimentos de capital – juros e dividendos – na escala progressiva do Imposto de Renda. O Brasil é o único país do mundo que não taxa progressivamente os rendimentos do capital. É um escândalo fiscal que Sarney, apoiado nesse caso num comunicado assinado pelas principais entidades empresariais de São Paulo, reunidas no Fórum Empresarial, não tinha coragem de mudar.

Em função de o Presidente ter se recusado a aceitar pontos do ajuste fiscal que eu considerava essenciais, decidi demitir-me. Comuniquei-lhe minha decisão no dia 19 e no dia 20 minha demissão foi aceita. Estava encerrada minha grande aventura pessoal no serviço público brasileiro. Depois de quatro anos no governo de São Paulo, passara sete meses e meio no Ministério da Fazenda. Fizera o que devia fazer. E saíra na hora certa, quando ficou claro que não tinha condições de realizar o que julgava ser minha obrigação para com o país.

A saída do governo não foi fácil. No dia 19, passei duas horas e meia conversando com o Ivan de Souza Mendes e o Ronaldo Costa Couto, os dois melhores homens de Sarney no Palácio do Planalto. Ambos, em nome do Presidente, queriam me convencer a ficar, mas eu estava decidido. Depois o próprio Sarney tentou, durante meia hora, mudar minha decisão, mas fiquei firme. Queria sair e foi o que fiz.

Aceito o pedido, Sarney perguntou-me quem poderia suceder-me. Sabia que nenhum grande nome nacional estaria disposto a aceitar o cargo em um governo politicamente desmoralizado, em final de mandato. Como estava saindo porque o governo não tinha a coragem de realizar o ajuste fiscal necessário, era necessário alguém que fosse capaz de "segurar as pontas", de evitar a hiperinflação, durante dois anos, até a posse do novo presidente. Para realizar essa missão seria mais conveniente um homem que já estivesse no governo, que conhecesse bem o Ministério, que fosse um bom administrador. Não hesitei em indicar o Maílson, e senti que o presidente gostou da sugestão. Tanto assim que, quando voltei ao Ministério, disse ao Maílson que esperasse um telefonema do Presidente. E pedi aos membros da minha equipe que colaborassem com Maílson, pelo menos durante algum tempo. Afinal praticamente ninguém ficou no governo, mas a transição foi assegurada sem nenhum trauma.

### O conflito com o grupo palaciano

É claro que a decisão de me demitir, assim como a recusa anterior de Sarney de aprovar o ajuste fiscal, fazia parte de um quadro mais amplo. Um quadro ao qual já fiz referências, mas que deve ser melhor esclarecido.

Ao contrário de outros casos, em que o Presidente, sem coragem de demitir, "fritava", no meu caso estou seguro de que Sarney, embora inseguro, preferia que eu ficasse. Sua insistência e a dos seus dois ministros mais próximos foi muito significativa. Desde outubro, entretanto, um grupo dentro do Palácio do Planalto trabalhava para me enfraquecer. A técnica era a de espalhar boatos sobre conflitos entre o Presidente e o ministro. Esse trabalho afinal surtiu efeito. Em fins de novembro, a imprensa dava conta de um clima de conflito aberto entre o Planalto e a Fazenda. E, na medida em que o Palácio do Planalto era representado por esse grupo, o conflito realmente existia.

Por que entrei em conflito com esse grupo palaciano? Há alguns fatos, alguns dados objetivos, mas é fundamentalmente uma questão de interpretação. Minhas dificuldades foram com o Jorge Murad, com o empresário Mathias Machline (que não ocupava nenhum cargo no governo mas era especial amigo de Sarney), depois também com o Consultor Geral da República, Saulo Ramos, e finalmente com o Antônio Carlos Magalhães, que apenas a partir de setembro se tornou membro do grupo palaciano. Os três primeiros eram pessoas extremamente próximas a Sarney.

As primeiras dificuldades foram com o Jorge Murad, ex-genro do Presidente, um homem inteligente e conservador. Não é bem preparado em economia, mas, no Planalto, era quem conhecia melhor a parte econômica. Quando houve o congelamento, ele me ajudou a convencer o Presidente a adiar até 1988 a construção da Ferrovia Norte-Sul. Foi uma batalha dura com o Presidente, e o Jorge Murad auxiliou porque acredita que o déficit público é um problema grave na economia brasileira. Mas depois disso as dificuldades começaram. Ele tinha horror do PMDB e de qualquer coisa que fosse de esquerda ou de centro-esquerda, e embora naquela época eu estivesse me distanciando do PMDB, devido ao populismo, Murad percebia que eu continuava essencialmente fiel ao partido. Na primeira viagem ao México, tivemos já alguns problemas em relação a isso. Na mesma ocasião, houve a questão da dívida externa, em que sustentou posição totalmente contrária à minha. Depois houve o problema das Zonas de Processamento de Exportações (ZPEs), propostas por ele e pelo José Hugo Castelo Branco, ministro da Indústria e Comércio. Eu me pus contra. Murad, em certo momento, num jantar em mi-

nha casa, concordou comigo, mas depois retomou o assunto e então tivemos um bom conflito. Eu de um lado, Murad e José Hugo do outro.

Depois houve o problema da Autolatina, que me desgastou – um golpe dado pelo Wolfgang Sauer, presidente da empresa multinacional. Trata-se de um aventureiro e de um mau empresário, mas de um esperto político e um excelente promotor de vendas. A negociação para um acordo de preços entre a equipe do Ministério, chefiada pelo Yoshiaki, e a da indústria automobilística, chefiada pelo Jacy Mendonça, chegou a bom termo numa determinada manhã. Mário Amato, presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), estava presente e serviu de testemunha do acordo. Só faltava assinar. À tarde, entretanto, os representantes da indústria não apareceram para a assinatura. Pouco depois, de forma traiçoeira, a Autolatina impetrou um mandado de segurança e deixou de obedecer ao controle de preços. Estou convencido de que a empresa só tomou essa decisão quando seus contatos com o Planalto lhe asseguraram que o Tribunal Federal de Recursos não concederia uma liminar, sustando o mandado, logo em seguida.

Por que o presidente da Autolatina agiu assim? Não foi difícil descobrir. Enquanto as demais empresas automobilísticas apresentavam excelentes lucros, a Volkswagen, sob sua direção, acumulava prejuízos, e para explicar o fato à sua matriz o Sauer usou a estratégia de culpar a política de controle de preços do Governo. Política que, de fato, em certos momentos, prejudicou a indústria automobilística. Ficou claro para mim, entretanto, que a decisão de não obedecer ao governo e entrar com um mandado de segurança preventivo foi a forma que encontrou para creditar ao Governo a culpa dos prejuízos que a Volkswagen tivera nos últimos três ou quatro anos. Verifiquei então que a General Motors e a Mercedes-Benz, apesar dos controles de preços, apresentaram entre 1983 e 1986 grandes lucros, todos os anos. A Ford teve prejuízo em apenas um ano. E a Volkswagen, dirigida diretamente pelo Sauer, teve prejuízo todos os anos. Era provavelmente verdade que estava ameaçado de ser demitido, como ele mesmo me contou, na presença do Pedro Eberhart, que estivera com ele na Alemanha. A forma que Sauer encontrou de se justificar perante a matriz na Alemanha foi jogar a culpa no Governo.

Sauer não teria tomado a decisão que tomou se não contasse com apoio no Planalto. Nessa ocasião, o Jorge Murad, amigo do advogado da Autolatina, insistiu para que eu fizesse um acordo com a empresa, mas eu não podia fazer isso. Estava em jogo não apenas a minha autoridade, mas o poder do Estado. Essa era também a posição oficial do Planalto, não a "oficiosa".

Há indicações claras de que o Planalto foi instrumento fundamental para que o Tribunal Federal de Recursos não tenha agido logo nos primeiros dias. Conforme me disse então o Cid Heráclito, aquele tribunal, em circunstâncias semelhantes, nunca havia deixado de conceder uma liminar ao governo. Afinal, o Estado precisa preservar sua autoridade enquanto o próprio tribunal – com mais tempo – decide o mérito. Meses depois, quando ficou claro que o TFR, que não concedera a liminar, recusaria no mérito o seu mandado de segurança, a Autolatina tratou de fazer um acordo e passou novamente a obedecer ao controle de preços. O estrago, entretanto, já fora feito.

Este foi mais um conflito com o Planalto. E com Murad. Um conflito que depunha contra os métodos do governo Sarney, disposto a sacrificar a própria autoridade em nome de interesses. Houve outros. Conflitos relacionados com o Mathias Machline, para quem o Murad, naquela época, já estava trabalhando. Machline me fez duas solicitações – uma delas relativa à Zona Franca de Manaus – absolutamente inaceitáveis.

Os conflitos não eram apenas de interesse, mas também ideológicos e de afinidades. Aos poucos fui perdendo a capacidade de conversar com o Jorge Murad e com seus amigos, esses senhores aos quais já me referi. Quando, em novembro, propus ao Presidente que endurecêssemos o jogo da dívida externa, dispensando o Comitê Assessor de Bancos tão logo se esgotasse o acordo provisório, tenho certeza de que esse grupo, que exercia enorme influência sobre o Presidente, não se conformou.

Ao mesmo tempo, a inflação começava a subir. Eu esperava 10% para dezembro, mas ninguém tinha obrigação de saber que eu esperava esse índice. De qualquer forma, em outubro a inflação já devia estar em 8 ou 9%, não me lembro exatamente o número, e foi para 12% em novembro (iria a 14% em dezembro). Isso me enfraqueceu politicamente.

Foi a partir desse enfraquecimento que o grupo palaciano começou a conspirar contra mim. E o Sarney permanecia numa enorme dúvida – ele está sempre em dúvida. Isso foi me deixando profundamente irritado. Duas semanas antes de me demitir, encontrei o Marcos Giannetti da Fonseca, que me informou sobre uma reunião informal no Planalto, com a presença do Sarney, em que esses senhores pediram a minha demissão. Sarney não concordou, mas o simples fato de ele se dispor a ouvir esse tipo de consideração já me deixava indignado. Como ministro da Fazenda, eu devia ser, antes de mais nada, um homem de confiança do Presidente. Só assim poderia ter o apoio necessário para tomar as medidas de ajuste fiscal. Eliminar o déficit público exigia coragem, determinação e apoio do Pre-

sidente. Saber de uma reunião como essa deixava-me profundamente irritado. Não importa que o Presidente não se mostrasse disposto a aceitar o conselho. Não importa que houvesse outros assessores, como o general Ivan de Souza Mendes e o Ronaldo Costa Couto, com opiniões opostas. Estava ficando claro para mim que, politicamente, eu não tinha mais nada a ver com aquele governo.

Um episódio curioso que me convenceu ainda mais a sair foi a visita que me fez o Shimon Perez, então ministro das Relações Exteriores de Israel. Tivemos uma excelente conversa, no dia 17 de dezembro, logo após a reunião em que apresentei ao Presidente o projeto de ajuste fiscal. Em 1985, quando Israel estabilizou os preços, através de um bem-sucedido congelamento, Perez era o Primeiro-Ministro de seu país. Em nossa conversa, ele me contou, detalhadamente, como liderara o plano de estabilização, como ficara trancado com seus ministros 29 horas seguidas até que concordassem com os cortes orçamentários necessários, como negociara com os partidos, como negociara com os sindicatos e os empresários. Não foi dele a definição técnica do plano, mas assumiu a liderança de todo o processo. Enquanto ele falava eu lembrava do Plano Bresser e da reunião que acabara de ter com o Presidente, e dizia para mim mesmo:

– Que diferença! O Ministro das Finanças da época, em Israel, tinha condições completamente diferentes das minhas. É inútil tentar estabilizar uma economia que enfrenta uma crise tão grave como a brasileira sem não apenas o apoio, mas a liderança do Presidente. Está mais do que na hora de eu sair.

No dia 20 de dezembro, na longa conversa com o Ronaldo Costa Couto e o Ivan de Souza Mendes, que insistiram para que eu ficasse, afirmei:

– Não vou ficar por muitas razões, inclusive porque não tenho mais nada a ver com o governo. Não tenho nada pessoal contra o Presidente, que tem sido sempre muito amável, mas com o governo, com as pessoas que rodeiam o Presidente. Entre o Planalto e a Fazenda há uma espécie de batalha. Essa batalha foi criada pela imprensa, mas há muito de verdade nesse noticiário. O Presidente, ainda que queira que eu fique, não está sendo coerente. Não posso confiar nele, já que ele parece não confiar em mim e não me apóia o quanto acho necessário. Estou decidido a sair.

No final daquela tarde, depois de conversar com o Presidente e de entregar formalmente minha carta de demissão, anunciei minha saída à imprensa.

## O presidente Sarney

Saí do Ministério aliviado. A tensão e o desgaste emocional daqueles meses haviam sido terríveis. Saí, entretanto, satisfeito, com a clara sensação do dever cumprido. Havia feito tudo o que era possível fazer. Havia cometido mais acertos do que erros. Deixava para o país algumas heranças: a solução satisfatória da crise aguda do Plano Cruzado (um congelamento de preços provisório e de emergência, que terminou sem nenhuma crise), um novo diagnóstico da crise brasileira (consubstanciado no Plano de Controle Macroeconômico e em inúmeras palestras e entrevistas), uma proposta de ajuste fiscal e de reforma tributária progressiva, um estilo de administração transparente; novas idéias e perspectivas em relação à dívida externa.

Saí também prestigiado. A sociedade, embora nem sempre fosse capaz de entender que um ministro pudesse, voluntariamente, sair do governo, percebeu que o motivo da minha decisão fora válido: o conflito com o Presidente a respeito do ajuste fiscal.

Saí, finalmente, decepcionado com Sarney. Evidentemente faltam-lhe as características do estadista de que o Brasil tanto necessita. É um homem despreparado para o exercício da Presidência. Assumiu-a por acidente, depois de anos de colaboração com o regime autoritário. Aliou-se aos novos vitoriosos, os representantes do pacto democrático que, sob a liderança política do PMDB, promoveu a transição democrática no Brasil. Agiu corretamente ao tomar essa decisão. E foi coerente com as suas convicções, já que é essencialmente um político nacional-desenvolvimentista, que se aliou ao governo militar autoritário sem abandonar suas convicções democráticas e populistas.

Entretanto, exatamente no momento em que esse pacto entrou em crise, em função do fracasso do Plano Cruzado, cometeu o grande erro de seu governo: decidiu ficar cinco anos no cargo. Essa decisão, tomada 20 dias depois que eu assumira o Ministério, foi fatal, na medida em que o obrigou a aliar-se ao que havia de pior no Congresso, para obter o apoio necessário. E seu governo terminou desmoralizado, com a economia estagnada e em plena hiperinflação.

Devo, também, assinalar que Sarney não é passível apenas de críticas. Merece também elogios. É um político hábil e inteligente. É um homem culto. É um poeta de estilo tradicional, mas bem melhor que os que não o leram pensam. É um homem afável e bem-educado. Seus amigos deixavam muito a desejar, mas não creio que tenha sido desonesto no governo. Depois que eu saí eu disse, certa vez, que a corrupção estava muito próxima do Planalto. Estava mesmo, mas não devia ter dito isso, porque Sarney e a imprensa entenderam que eu o estava acusando pessoalmente. Não estava. Estava

apenas me referindo a elementos do grupo palaciano que se aproveitavam de sua confiança. Sarney é essencialmente um político honesto. E em seu governo não houve, como tem havido em outros casos, uma corrupção sistêmica, que atinge toda a estrutura governamental.

Sarney não conseguiu estabilizar a economia nem retomar o desenvolvimento. Em outras palavras, não logrou superar a crise que herdou dos militares. A crise foi maior do que ele. Não soube renovar o Brasil. Não percebeu que os tempos do nacional-desenvolvimentismo e do populismo estão terminados. Estava excessivamente comprometido com velhas idéias, que foi capaz de rever apenas parcialmente. Mas teve o mérito de completar a transição democrática e também o de iniciar a integração com a Argentina. Estas foram suas duas grandes realizações, e devem ser reconhecidas.

## O debate com o PMDB e a sociedade

Finalmente vou dizer alguma coisa sobre minha atuação política. Na área política trabalhei em dois planos. Um plano foi o das idéias, do debate com a sociedade e com a esquerda. Não debatia com a direita e com o fisiologismo oportunista porque não me parecia valer a pena. O outro plano foi o da crise política nacional desencadeada pela decisão de Sarney de permanecer cinco anos na Presidência.

No primeiro plano, havia o problema do conflito com o populismo do PMDB, partido que abandonei pouco depois de sair do Ministério, quando me convenci de que fora dominado pelo fisiologismo, participando da fundação do PSDB. Quando fiz o discurso de posse, ou depois, quando fui ao Congresso, no dia 30 de junho, para falar sobre a política econômica que estava fazendo, havia um grupo da esquerda populista do PMDB – na verdade quase todo o partido era populista – muito crítico em relação a mim. Mantive com esse grupo um diálogo intenso, porque uma coisa que me parecia fundamental era tentar mudar um pouco suas idéias, procurar mostrar a eles que ainda estavam nos anos 50. Fernando Henrique Cardoso, que sabia bem a distinção entre esquerda e populismo, ajudou-me nesse diálogo. Procurei então dizer-lhes que ser progressista, hoje, no Brasil, não é defender o “mercado interno”, não é dizer “não” à recessão, “não” ao ajustamento, mas fazer uma política econômica competente, racional, coerente, e trabalhar para promover uma distribuição de renda mais justa.

O PMDB me deu pouco apoio político. No começo, seus integrantes ficaram extremamente desconfiados. Conversei muito. Houve um primeiro auge de

dificuldades na apresentação que fiz ao Congresso, a 30 de junho. Em certo momento, eu disse que o programa do partido tinha que mudar quando o partido chegava no governo. Claro que tem. Mas eles ficaram indignados, não entenderam. Afinal, a coisa se resolveu na convenção do partido, no início de agosto. Havia receio de que surgisse uma grande crítica à política econômica. Alguns setores realmente tentaram montar uma crítica, mas o Dr. Ulysses, ajudado por Celso Furtado, Luciano Coutinho, Raphael de Almeida Magalhães e outros, organizou um esquema que, afinal, me deu uma boa cobertura. E saí bem da convenção.

Nessa ocasião, houve um caso interessante. Fui a uma reunião com o pessoal do MUP, do grupo mais à esquerda do PMDB, na casa do Fernando Henrique. Muito amigo meu, Fernando Henrique teve algumas dúvidas no começo, mas depois me deu um apoio muito grande. Creio que ele compreendeu a grande mudança que estava ocorrendo no Brasil – mudança de que eu estava tentando ser um instrumento ou um agente pioneiro. O nacional-desenvolvimentismo e o populismo, o modelo de substituição de importações e a estratégia de intervenção do Estado estavam esgotados. Era preciso mudar e eu, no Ministério, dava início a essa mudança. Propunha a mudança de visão sobre a economia brasileira de dentro do PMDB, partido que, como eu, sempre se identificara com a antiga estratégia de desenvolvimento. Essa estratégia fora bem-sucedida entre os anos 30 e os anos 60, mas há muito perdera validade, se esgotara. Era preciso definir um novo modelo de desenvolvimento, mais moderno, mais austero fiscalmente, mais aberto internacionalmente, mais competitivo.

Nessa reunião com a esquerda do PMDB, fiz uma exposição e depois um deles disse o seguinte:

– Mas essas idéias são muito parecidas com as do Mário Henrique Simonsen e do Delfim Netto.

Respondi, sem hesitar:

– Com as do Simonsen são mesmo, ainda que ele seja bem mais conservador do que eu. Há uma série de coisas em economia com as quais qualquer bom economista tem que concordar. Eu diria que, em matéria de política econômica, bons economistas têm que concordar com 80% dos problemas. No caso do Delfim, não gosto da comparação porque o acho oportunista.

Minhas palavras foram ouvidas por um jornalista e saíram na imprensa. Foi desagradável. Foi uma indelicadeza minha com o Delfim.

A relação com o PMDB foi uma relação difícil no começo. Eles sempre me visitavam. Eu conversava bastante com o pessoal mais à esquerda do partido. O Dr. Ulysses sempre me deu apoio, o Fernando Henrique também. Quando eu saí do Governo, saí mui-

to bem com os grupos de esquerda. Os de direita ficavam confusos comigo. Houve um momento em que tentaram me cooptar, mas não era bem o caso. Depois perceberam que eu não estava bem integrado com eles e a coisa tornou-se um pouco mais difícil. Não é fácil me classificar ideologicamente, em função do pensamento algo independente que tenho.

Outro problema político foi o da minha relação com os empresários. Em geral foi boa. Nunca fui empresário. Sou um intelectual, um político e, no Grupo Pão de Açúcar, fui um administrador. Um administrador que exerceu uma função empresarial, juntamente com Abílio Diniz, sem jamais ser propriamente um empresário.

Esperava ter o apoio dos empresários modernos e, de certa forma, o tive. Sarney acabou se identificando em grande parte com o capitalismo arcaico, mercantil. Mas o que é ser um empresário moderno, o que é um capitalismo moderno? A diferença entre um capitalismo moderno e um capitalismo arcaico, mercantil, dependente do Estado, é sempre uma simplificação. Acho que há todo um empresariado moderno, especialmente no Sul do Brasil, que depende pouco do Estado, que tem grande eficiência econômica, alta capacidade de absorção de tecnologia etc. Mas no meio desse empresariado tem gente muito atrasada. E gente muito oportunista. E vice-versa. Também entre os setores mais atrasados há gente moderna. De forma que essa clivagem talvez nos ajude a entender o processo. Em relação ao próprio processo de redemocratização do país, parece-me que essa clivagem é importante, mas há quem negue totalmente essa importância. O Florestan Fernandes, por exemplo, tem uma posição tão radicalmente contrária à burguesia que, para ele, nada presta. Assim se perde o contato com a realidade. Temos um país capitalista, com uma classe empresarial forte, competente, que está exportando bilhões de dólares para o resto do mundo. Portanto, essa clivagem é válida, embora seja difícil fazer a separação caso a caso.

Os próprios empresários estão confusos. Talvez valha a pena falar sobre isso, porque uma tese que tenho defendido insistentemente é a de que nos anos 80 a classe empresarial, especialmente a dos empresários industriais, assumiria definitivamente o papel de classe dirigente do Brasil. Uma hegemonia ideológica ampla, claríssima, sem discussão, que os levaria também a ter o comando político do país. E o que se percebe nessa classe é uma enorme perplexidade. Eles chegaram ao poder no meio de uma crise sem precedentes, a crise desses últimos oito anos, desde 1980, e estão realmente perplexos. No meu caso, por exemplo, tive boas relações de um modo geral com os empresários. No caso da

Autolatina teve problemas porque eles se deixaram enganar pelo Sauer. E no caso do aumento de impostos eles, através do Fórum Informal, fizeram um documento negativo às vésperas da minha saída. O que não impediu que no dia em que eu saí o Mário Amato fosse para a televisão – e eu por acaso ouvi – dizer que era “uma tragédia” a minha saída. E que o presidente da Federação do Comércio de São Paulo dissesse coisa semelhante. O que mostra a confusão em que eles estão metidos em relação à administração desse país. O que é normal, pois o país está em crise.

O empresariado brasileiro, por exemplo, tem revelado em relação ao problema da dívida externa uma incompetência total, uma inaceitável subordinação ideológica ao sistema capitalista central. A partir de uma idéia básica – querem a integração do Brasil no Primeiro Mundo –, eles recusam-se a fazer o confronto necessário com os bancos. Isso mostra uma falta de visão, uma miopia enorme. Tenho falado sobre isso com muita insistência, para eles inclusive, para a imprensa etc. Na própria questão do déficit público, eles afirmam que é o grande problema do Brasil e querem resolvê-lo mandando alguns funcionários embora, o que é uma tolice. Ou então querem resolver o problema fazendo a privatização. Aliás, concordo que se deva fazer privatização no Brasil. Mas também é tolice imaginar que a privatização, como solução de médio prazo, possa resolver um problema que é de curto prazo, que é de hoje, que tem que ser resolvido esse ano, no máximo no ano que vem, o mais depressa possível. Eles revelam um ideologismo neoliberal lamentável. Então, essa classe – incompetente politicamente, sob certos aspectos – é a classe dominante que temos. É a classe dirigente do país, não tenho dúvida. São os empresários que detêm a hegemonia ideológica nesse país. Temos que conviver com eles e assumir o nosso papel de agulhão, nosso papel crítico em relação a eles.

Um problema político sério, logo depois do Plano Bresser, foi a acusação de que eu estava fazendo um grande arrocho salarial. Naquela ocasião, o meu inimigo principal era novamente o populismo, tanto o de esquerda quanto o de direita. Tanto o populismo dos políticos quanto o populismo da imprensa, de cada jornalista, e mesmo de um bom número de economistas.

Nessa ocasião fiz também uma coisa que me parecia fundamental: a desvinculação entre o salário mínimo e os demais salários. Atingi esse objetivo através de um decreto que criou o Piso Salarial Nacional, que depois foi colocado na nova Constituição. Fiz a desvinculação porque a distribuição de renda, no Brasil, se faz de duas maneiras: ou reduzindo a diferença entre lucros, juros, aluguéis e salários, ou intrasalariais. As diferenças salariais no Brasil são brutais.

Para reduzi-las, é fundamental desvincular o salário mínimo dos demais salários. Se não, quando o salário mínimo aumenta, acontece o mesmo com o salário dos engenheiros, dos médicos, dos professores, de burocratas dos mais variados tipos, e não há nunca redução do leque salarial.

De qualquer forma, essa batalha com os meus amigos, com as pessoas com quem eu me sinto identificado politicamente (o grupo que eu chamo de centro-esquerda, social-democrata, mas que muitas vezes confunde esquerda com populismo econômico), foi uma batalha forte. No final, quando saí, não havia logrado convencer algumas pessoas que respeito, mas estou certo de que deixei dúvidas em suas cabeças. E saí do Ministério bem com eles e respeitado. Perceberam que “o Bresser podia ser um pouco diferente nas posições em relação ao que acreditávamos, mas é um dos nossos”.

Essa foi uma batalha difícil, e é uma batalha que precisa ser travada diuturnamente. Não é possível construir uma esquerda moderna no Brasil sem fazer a crítica de um nacionalismo vesgo e de um “mercado-centrismo” que realmente nada promove. Não vou discutir aqui por que, por exemplo, uma política econômica voltada para exportações distribui renda, mas posso lembrar que Coreia e Formosa têm distribuição de renda infinitamente melhor que a do Brasil e são economias voltadas para a exportação. Ainda hoje eu estava vendo o índice de Gini desses países. Creio que é de aproximadamente 33, contra mais de 60 do Brasil. Há toda uma teoria para explicar isso. A nossa esquerda me deu trabalho. Mas valeu a pena, gostei de debater com eles, achei que era importante.

Essa atuação, que eu chamaria de uma “atuação de mudança de mentalidade”, me parecia fundamental. Além de fazer o diagnóstico da situação e comandar a política econômica do país, uma das funções de um ministro da Fazenda, na medida em que ele é um político, é debater com a sociedade as suas idéias, é transmiti-las de forma convincente, é mostrar o que é uma política econômica racional, é chamar a atenção para a crise, quando esta existe.

Essa última grande tarefa era especialmente importante naquele momento. Uma grande quantidade de pessoas não tinha noção da gravidade da crise. Era preciso mostrar que a crise era a mais grave da história do país nos últimos 150 anos. Eu me convencera definitivamente desse fato nos primeiros meses da minha gestão. Por isso passei a falar alto e forte que eram necessárias medidas drásticas na área fiscal, na área da dívida externa e na área de preços. Para eliminar a inflação, seria necessário, além do ajuste fiscal, um novo choque de preços, um choque definitivo. Sobre tudo isso falei bastante.

Houve quem dissesse que eu falava demais à imprensa. Mas estou convencido de que fiz o que tinha que fazer. É fundamental esclarecer tudo o que for possível, dar entrevistas, discutir os problemas o mais amplamente possível com a sociedade. O outro sistema de governar, o sistema burocrático, o sistema de segredo, é autoritário e deseducativo. Contraria tudo em que acredito em matéria de democracia.

### A crise política

Outra coisa que eu gostaria de relatar foi minha atuação política em nível nacional. É algo diferente daquilo que acabei de contar, do que eu chamaria de "atuação no nível das idéias". A ação política em nível nacional foi concentrada na questão do parlamentarismo, por um motivo específico. Percebi, naquele momento, que estávamos caminhando para uma crise política séria. Percebi que os setores políticos com os quais eu estava identificado, no Parlamento, na política brasileira, iam romper com o Presidente Sarney devido à sua decisão, tomada 20 dias depois que eu assumi o Ministério, de permanecer na Presidência cinco anos e não quatro. Essa decisão de Sarney era um claro rompimento dos compromissos que Tancredo Neves e ele próprio haviam assumido. A aceitação do Colégio Eleitoral, pelo qual eles foram eleitos, em 1984, havia sido uma concessão dos democratas para facilitar a transição democrática. Estava entendido, porém, que o Presidente assim eleito permaneceria no poder quatro anos, tempo necessário para convocar e eleger a Assembléia Nacional Constituinte.

Ao romper com esse compromisso, Sarney rompia com os políticos democratas e os políticos progressistas, com meus amigos. E caminhava para a direita, especialmente para a direita fisiológica. Para os velhos amigos do Maranhão, para o Antônio Carlos Magalhães, para o Centrão. Nesse processo, eu e minha política voltada para a disciplina fiscal perderíamos espaço dentro do governo.

Em função dessa análise, comecei minha batalha dentro do governo pelo parlamentarismo, tese pela qual eu sempre lutara. Agora eu tinha uma razão adicional: era uma batalha para evitar que o governo Sarney caminhasse definitivamente para a direita e para o fisiologismo. Era a forma pela qual eu poderia fazer com que homens como Mário Covas, Fernando Henrique Cardoso e José Richa continuassem a apoiar o governo.

Minha proposta inicial ao Sarney, e a vários ministros com quem conversei, era no sentido de que o Presidente ficasse os cinco anos no cargo, mas já com o parlamentarismo aprovado para depois de terminado

o seu mandato. Antes de viajar para a reunião do Fundo Monetário Internacional, lá pelo dia 23 de setembro, lembro que fui jantar com o Presidente Sarney e, na saída, ele disse que o acordo nessa direção estava praticamente fechado. Saí muito feliz.

Entretanto, enquanto eu estava nos Estados Unidos, ocorreu uma crise entre o PFL e o Sarney. Nessa crise, o Jorge Bornhausen, que é um político de princípios, pediu demissão, mas o partido não rompeu com o governo. O fisiologismo sempre o dominou. Sarney entendeu que aquele era o momento de promover a criação de um grande partido de "centro" – na verdade fisiológico. Por esse motivo, desistiu do acordo com os parlamentaristas, aliou-se a Antônio Carlos Magalhães, que assumiu grande poder dentro do governo, e redigiu o documento *Democracia e Desenvolvimento*.

Esse documento deveria ser assinado por todos os parlamentares, que, assim, estariam também apoiando os seus cinco anos, já que no final do texto havia uma declaração nesse sentido. Entretanto, depois de um mês de pressões, Sarney não obteve as assinaturas. Tanto o PMDB quanto o PFL recusaram-se a assinar e os parlamentares obedeceram a seus partidos. Em consequência, Sarney ficou numa situação política extremamente fraca.

Em outubro, voltei a falar com o Dr. Ulysses Guimarães – sempre um presidencialista. Em uma conversa em que estavam também presentes o Fernando Henrique Cardoso e o Renato Archer, todos concordaram que a solução agora seria tentar mais uma vez o parlamentarismo, com quatro anos para Sarney no regime presidencialista e o último ano no regime parlamentarista. Dr. Ulysses e eu trabalhamos intensamente nisso, durante uma semana. Combinamos que eu falaria com os integrantes do governo, onde encontrei uma reação em geral favorável, e que ele articularia no Congresso. Na quinta-feira seguinte, no meu despacho semanal, eu falaria com Sarney. Se houvesse alguma receptividade, o Dr. Ulysses, que teria um jantar com o Presidente naquela mesma noite, avançaria as negociações. Sarney, porém, recusou com enorme energia a idéia, inviabilizando o projeto. Era um projeto para evitar que ocorresse o que eu estava vendo acontecer.

Escrevi um longo artigo sobre o que aconteceu politicamente no governo Sarney e o apresentei num seminário sobre Caio Prado Júnior, na Unesp, em maio de 1988, com o título "De volta ao Capital Mercantil – Caio Prado Júnior e a crise na Nova República". Em síntese, o artigo mostra que, no plano político, o Presidente Sarney, a partir do momento em que resolveu comunicar pela televisão, no dia 18 de maio, que ficaria cinco anos, rompeu com os setores pro-

gressistas que ainda o apoiavam e se aliou cada vez mais aos setores mais reacionários e mais fisiológicos do país, mais ligados ao que chamei de capital mercantil especulativo, pendurado nos favores do Estado. Tentei evitar esse processo politicamente, através do parlamentarismo, mas não fui bem sucedido. Ao fazer essa opção, Sarney liquidou definitivamente o grande pacto democrático que se formara nos anos 70, que promovera a luta pelas eleições diretas e que o levaria ao governo, com Tancredo, em 1985. Esse pacto, seriamente abalado pelo fracasso do Plano Cruzado, recebeu o golpe definitivo de Sarney, em troca de um ano a mais na Presidência.

## Conclusão

Para concluir, quero afirmar que para mim o Ministério foi uma experiência extremamente rica. Enfrentei pressões. A tensão foi permanente. Trabalhei como nunca na vida. Minhas finanças particulares foram prejudicadas. Minha vida familiar, sacrificada. Mas sabia que cada um dos meus momentos estava sendo dedicado ao interesse público. Esse fato, somado à relevância do posto, valia o sacrifício pessoal.

Aprendi bastante nos sete meses e meio de Ministério. Mudei algumas idéias durante o processo. Em relação à dívida externa, eu tinha uma visão incompleta quando assumi e fiquei com uma idéia muito mais completa depois. Cheguei à conclusão de que era preciso que fôssemos muito mais ativos e duros do que estávamos sendo. Continuo com essa posição. Em relação ao déficit público, também mudei de posição. Tinha uma visão mais leniente em relação ao déficit público, e cheguei à conclusão de que o Brasil só sai dessa grande crise se tomar medidas internas severas para combater o déficit público, ou, de forma mais abrangente, para resolver a crise fiscal. Estão errados os que apontam o déficit público como o grande problema do Brasil. Na verdade, o maior problema do país é uma grande crise fiscal estrutural, em cuja base está a enorme dívida pública interna e externa. A causa fundamental da atual crise econômica não é apenas um problema de fluxo, de déficit público, mas também um problema de estoque, de dívida. Enquanto não resolvermos o problema da crise fiscal e da dívida externa, que são quase o mesmo problema, não resolveremos uma crise que é a maior da história do Brasil. E que está ameaçando inclusive a própria democracia.

Foi esta crise que eu tentei resolver. Foi esse diagnóstico geral que eu tentei passar para a sociedade brasileira, durante os sete meses e meio que passei no Ministério. Consegui superar a crise aguda em que vi-

via a economia brasileira no primeiro semestre de 1987. As causas estruturais da crise foram diagnosticadas e as soluções, no plano interno e externo, definidas. Mas para a solução real dessa crise estrutural será necessária uma determinação e uma coragem que hoje não existe, não apenas no governo Sarney, mas na própria elite brasileira.

Para que o Brasil supere a grande crise existem três condições básicas. Uma delas é a redução da dívida externa. Outra é o combate à crise fiscal, que complete o ajuste da economia brasileira. Feito isso, o Brasil precisa se integrar internacionalmente. Precisa exportar mais, liberalizar mais seu comércio. Uma coisa em que trabalhei bastante no Ministério, na área de política industrial, foi a viabilização de uma abertura comercial.

Não creio que o Estado deva se retirar totalmente da economia. Isso é neoliberalismo. Mas nós temos excesso de intervenção do Estado, e temos que reduzi-la para depois voltar a aumentá-la, em novos campos. Minha visão a esse respeito está num artigo que escrevi recentemente para um seminário internacional na USP, "The cyclical pattern of State intervention" ("O padrão cíclico da intervenção do Estado"). Mostro nesse artigo que a intervenção estatal na economia aumenta em certos momentos, para, em seguida, ser reduzida quando se torna excessiva, quando há excesso de regulamentação e de intervenção. Depois volta a se ampliar outra vez, em outro setor. Isso não tem nada a ver com o credo neoliberal, mas com uma forma eficiente de administrar a economia, combinando mercado e intervenção. Não há dúvida de que, para continuar se desenvolvendo, é preciso que o Brasil se integre mais ativamente no mercado internacional, que exporte mais, que se mostre capaz de competir internacionalmente. Já temos uma indústria basicamente madura, que deve, portanto, competir. Já temos alguns setores competitivos, mas outros são de baixíssima tecnologia. Temos que desenvolver esses setores. A política industrial deve se voltar fundamentalmente para a promoção do desenvolvimento tecnológico e científico e não para a reserva de mercado. A reserva de mercado na informática, por exemplo, foi utilíssima há dez anos atrás. Hoje, em grande parte, está se tornando desfuncional. Tenho me oposto fortemente a raciocínios absolutos, dogmáticos, que são ideológicos, em termos de economia: contra o Estado, a favor do Estado, contra isso, a favor daquilo. É preciso ser dialético e pragmático. É preciso verificar em cada momento, no processo histórico, o que é adequado para aquele momento. E uma coisa que é adequada hoje deixa de ser adequada amanhã, e volta a ser importante de outra forma, depois de amanhã.

ELI DINIZ

## reflexões sobre o depoimento de luiz carlos bresser pereira

O depoimento do professor Luiz Carlos Bresser Pereira sobre sua experiência como ministro da Fazenda do governo José Sarney, de abril a dezembro de 1987, suscita inúmeras questões de interesse para a pesquisa na área de políticas públicas e padrões de ação governamental, não só do ponto de vista metodológico como analítico.

Considerando-se a primeira dessas dimensões, o relato de sua vivência à frente de uma agência crucial para a administração da crise fornece importantes elementos para a formulação de uma estratégia de pesquisa consistente com os objetivos que se pretende alcançar através desse tipo de investigação: onde se localiza o poder de decisão, como se exerce e sob que circunstâncias opera a máquina governamental.

Trata-se, em primeiro lugar, de uma importante fonte de informações para a reconstituição da rede institucional responsável pela formulação e implementação dos planos de estabilização econômica, particularmente no que se refere à área da dívida externa e das políticas monetária e fiscal. A identificação da equipe de técnicos, assessores e dirigentes de primeiro escalão formada para auxiliar o ministro em suas funções primordiais, os critérios que orientaram a escolha dos ocupantes dos cargos-chaves, a participação ou não dos partidos políticos em tais nomeações e as indicações sobre a formação e a experiência, profissionais dos principais integrantes da equipe econômica constituem um importante passo preliminar para a delimitação dos principais atores, permitindo complementar os dados levantados pela consulta aos documentos oficiais, tais como listagens e organogramas das agências fundamentais. Assim, é possível obter subsídios para o aprimoramento do desenho da pesquisa e para a seleção das instâncias decisórias estratégicas, além da definição do núcleo central da equipe econômica.

Por outro lado, enquanto fonte primária de pesquisa, o depoimento não tem sua utilidade limitada aos aspectos de natureza descritiva ligados ao mapeamento de órgãos, cargos e arenas decisórias, ao desvendamento de conexões e posições informais ou ainda à descrição da dinâmica de funcionamento das principais unidades administrativas. Do ponto de vista mais substantivo, pode-se, desde logo, extrair informações acerca do tipo de coalizão política sobre a qual se

apoiou o governo e suas mutações ao longo do tempo. Sob esse aspecto, o grau de heterogeneidade dessa coalizão, a forma de relacionamento entre suas lideranças e o Presidente da República, suas vinculações com os principais partidos políticos, o impacto de tais relações sobre as metas governamentais ligadas ao programa de estabilização econômica são algumas das questões que podem ser iluminadas, ainda que de forma parcial e incompleta.

Uma segunda questão relevante suscitada pela leitura do depoimento refere-se à força relativa do Ministério da Fazenda dentro e fora do governo. Do ponto de vista formal, enquanto *locus* administrativo estratégico, a Fazenda concentra tradicionalmente a maior soma de poderes no âmbito ministerial. A Nova República reforçou tais poderes, tendo em vista a centralidade assumida pelos planos de estabilização no combate à crise que assola o país. O enclausuramento burocrático das decisões econômicas foi mesmo acentuado, em relação ao regime militar. Por outro lado, esse aumento do poder no que tange às decisões de política econômica não está imune aos efeitos dos fatores desestabilizadores associados ao jogo político interno à área governamental. Desta forma, as relações do Ministério da Fazenda com o Presidente da República ou com o círculo palaciano do poder podem ser decisivas para viabilizar ou não as propostas ministeriais. Frequentemente, a capacidade de pressão ou o poder de veto do grupo palaciano ultrapassam as definições formais que estabelecem atribuições e limites entre os órgãos.

As relações com a arena parlamentar-partidária constituem uma segunda frente importante. A oposição ou o apoio do Congresso são certamente elementos importantes na reconstituição das condições de êxito ou fracasso de programas econômicos. Para além da assimetria caracterizada por um Executivo forte e um Legislativo destituído de poder de decisão quanto às questões importantes para a vida do país, a arena parlamentar exerce uma influência não-desprezível na fase de implementação das metas governamentais. Não são raras as situações de bloqueio ou mesmo de paralisia do governo em decorrência das pressões de um legislativo hostil. Este é um dos motivos pelos quais o reforço das prerrogativas dos altos escalões burocráticos não é ga-

rantia da eficácia da ação estatal, já que relações conflitivas entre técnicos e políticos, geradas pelo enclausuramento burocrático das decisões, podem constituir sério obstáculo à capacidade de execução do governo.

De forma similar, a concentração e centralização do processo decisório não garantem maior unidade de atuação e maior coesão da máquina burocrática em seu conjunto. O Executivo não é evidentemente um bloco monolítico. A competição entre agências e no interior do espaço ocupado pelas elites estatais é um componente necessário da dinâmica burocrática. Lidar de forma eficiente com esse tipo de resistência requer unidade de comando e algum grau de consistência interna do aparelho estatal. A Nova República retomou a tendência anterior ao fortalecimento da autonomia do Estado como forma de afastar pressões indesejáveis. Entretanto, se essa estratégia pode dotar o Executivo de uma alta capacidade de iniciativa nas fases de concepção e formulação das propostas de ação, não produz automaticamente uma alta capacidade de implementação. Cabe, portanto, separar essas duas dimensões e refinar o instrumental analítico, se se quiser escapar a uma visão simplista e unilateral das condições operacionais do sistema governamental.

Tratar a questão da implementação em sua complexidade requer o reconhecimento da natureza política dos problemas envolvidos nessa fase. Entre as condições responsáveis pelo fracasso dos planos de estabilização econômica, sobressaem as dificuldades para manter a coerência interna das medidas integrantes do pacote econômico e a incapacidade para garantir a continuidade das políticas face às pressões em torno da distribuição dos custos entre os diferentes atores. Tais condições, embora cruciais, são em geral relegadas no desenho das políticas, como se fossem uma decorrência automática da eficácia técnica das medidas formuladas. Na verdade, sobretudo em países caracterizados por fraca institucionalidade política, tais condições não emergem espontaneamente, senão que necessitam ser criadas politicamente. As táticas de implementação acionadas pelos governos nem sempre, porém, são congruentes com esses objetivos. Além disso, a experiência internacional mostra também que o alto grau de centralização política, o fechamento e a concentração do processo decisório podem, sem dúvida, ampliar os graus de liberdade da cúpula tecnocrática, mas não garantem o êxito operacional dos planos. Se assim fosse, os governos autoritários desfrutariam de condições particularmente favoráveis para a execução de programas de estabilização. Entretanto, os estudos comparados mostram que não há associação sistemática entre regime político e eficácia na consecução de metas estabilizadoras. Governos democráticos e auto-

ritários, na América Latina, Ásia e África, em diferentes momentos no tempo, tiveram desempenho semelhante na implementação de tais políticas. O que é importante é o equilíbrio entre dois tipos de capacidades do Estado: a existência de uma estrutura tecnocrática-burocrática eficaz, aliada a uma forte capacidade política de implementação. De forma similar, o sucesso dos programas de ajustamento econômico requer um equilíbrio delicado entre o Estado e as forças do mercado, ao contrário do que sugere o mito do mercado livre. Historicamente, o Estado sempre desempenhou um papel central na definição e condução de estratégias de desenvolvimento.

Tais considerações levam-nos a um último aspecto, cujo negligenciamento pode empobrecer os resultados da pesquisa, ou mesmo conduzi-la a conclusões equivocadas. O fortalecimento da autonomia do Estado, pelo reforço de seus instrumentos de poder, pelo estreitamento do círculo decisório e pelo confinamento da arena estratégica para a direção do país, não constitui condição suficiente para produzir um Executivo forte. A força política é um fator crucial. Um governo débil ou incompetente politicamente dificilmente poderá criar as condições favoráveis para dar viabilidade a programas de ajustamento econômico. A eficácia na tomada de decisões não se confunde, portanto, com eficiência na execução das propostas formuladas. Sob esse aspecto, cabe enfatizar a questão das bases políticas do governo. Na hipótese de um governo fraco, a pergunta que se impõe refere-se às possíveis causas dessa deficiência.

Considerando-se o governo Sarney, o depoimento reforça os indícios de que tal fragilidade não resultou apenas do fato de o chefe do Executivo não ter sido eleito para o cargo. Além da baixa legitimidade inicial, o Presidente sofreu um processo de enfraquecimento contínuo, ao se tornar prisioneiro de um jogo perverso com o Congresso e os partidos políticos, através do qual se intensificaram as relações tradicionalistas de nepotismo e troca de favores entre um Executivo com amplas prerrogativas e um Legislativo destituído de poder de decisão, sobretudo na área de política econômica. A instauração do primeiro governo da Nova República não levou ao fortalecimento dos partidos e do sistema representativo, senão que reviveu o lado mais tradicional da política brasileira, restaurando o desequilíbrio entre Executivo e Legislativo, típico do presidencialismo instaurado no país nos primórdios da República. A contrapartida da ausência de limites ao poder da Presidência da República foi a exacerbação das pressões clientelistas provenientes do Congresso, o que, por sua vez, resultaria num processo de desgaste que, no limite, afetaria tanto o Presidente

quanto a classe política. Tais questões remetem-nos às características mais gerais do sistema político brasileiro. Em contraste com a hipertrofia do Poder Executivo, a relativa fragilidade da arena parlamentar-partidária gera dificuldades específicas para a criação de uma sólida base de sustentação política para o governo. Detectar o impacto desse tipo de constrangimento é um aspecto adicional que, incorporado à estratégia da pesquisa, pode aprofundar seu teor explicativo e ampliar o alcance de suas conclusões.