

Revista Brasileira de Comércio Exterior

**RBCCE**

Ano XXXVII

156

Julho, Agosto  
e Setembro  
de 2023

A revista da FUNCEX

# HIDROGÊNIO VERDE DE EXPORTAÇÃO

Empreendedorismo  
e Cultura Exportadora  
e Empreendedora

Desafios Tributários e  
de Sustentabilidade



**FUNCEX**



fundação  
centro de estudos  
do comércio  
exterior

Ajudando o Brasil a expandir fronteiras

**EDITORIAL****2 Desafios da Política de Comércio Exterior***Antonio Carlos da Silveira Pinheiro***ENTREVISTA****4 Paulo Câmara***Presidente do Banco do Nordeste do Brasil***COMENTÁRIO INTERNACIONAL****8 De Guttemberg à transformação digital***George Vidor***MOMENTO HISTÓRICO****10 Exportar ou morrer***Roberto Giannetti da Fonseca***16 O novo ministério do empreendedorismo e o fortalecimento da micro e pequena indústria no Brasil***Joseph Couri***18 Power-To-Floating Wind para hidrogênio verde de exportação***Miguel Lins e Evan Sponagle***DESAFIOS DA POLÍTICA COMERCIAL****24 As controvérsias da integração regional***Mauro Laviola***28 Cultura exportadora como política de estado***Renato Pitta***DESAFIOS TRIBUTÁRIOS****32 Exclusão de incentivo fiscal de ICMS da base de cálculo do IRPJ CSLL PIS e da COFINS***Luis Carlos Szymonowicz e Ricardo José Piccin Bertelli***36 Efeitos da reforma da tributação sobre o consumo no comércio exterior***Renato Agostinho da Silva e Marcelo Simões dos Reis***DESAFIOS DE SUSTENTABILIDADE****46 A medida europeia contra a “importação do desmatamento” e seu potencial viés discriminatório no comércio internacional***Yi Shin Tang e Vivian Rocha***54 A indústria de açúcar e etanol e seus ativos ambientais***Fernando Giachini Lopes***PRÁTICAS DE COMEX****60 Inovações em testes fitossanitários na exportação de carne bovina para a China***Felipe Vigoder***64 Análise e redução de custos aplicadas à logística internacional***Eduardo Correia Miguez*

# Exportar ou morrer



Roberto Giannetti  
da Fonseca

Roberto Giannetti da Fonseca  
é economista e empresário

Ao longo das décadas de 1970 e 1980, o Brasil havia aprendido a exportar. Ou melhor, havia aprendido a vender para o mercado internacional, e não ser apenas comprado. Isso aconteceu não por mero acesso de voluntarismo nem por súbita vocação exportadora, mas por urgente necessidade de sobrevivência econômica. A crise do petróleo, em 1973, promoveu repentino aumento dos preços dos combustíveis, de 2 dólares para cerca de 12 dólares o barril. Para quem dependia de petróleo importado, era o prenúncio de uma crise econômica gigantesca. Naqueles anos, o Brasil importava cerca de 80% de todo o petróleo que consumia e, com o choque de preço, sua balança comercial tornou-se subitamente negativa. A situação das contas externas chegou a um ponto tão crítico que exigiu tratamento corretivo drástico. No Banco Central, nossas reservas externas eram suficientes para cobrir apenas três meses de importações. A primeira medida importante a ser tomada consistiria em restringir as importações, por meio de rígido controle administrativo das licenças de importação, e, ao mesmo tempo, procurar ampliar de modo significativo nossas exportações para o resto do mundo.

Ao assumir o comando do país em 1974, o presidente Ernesto Geisel anunciara que o Brasil não poderia prescindir do contínuo crescimento de sua economia, e que, portanto, “seríamos uma ilha de prosperidade em meio ao turbulento mar da economia mundial em profunda recessão”. Para agravar o quadro, lembre que, no início da década de 1970, mais da metade do modesto valor exportado pelo Brasil era representado apenas por café em grão e café solúvel. Dependíamos da boa safra de café e da volatilidade de preços dessa *commodity* no mercado internacional. Poucas empresas brasileiras aventuravam-se a vender seus produtos no exterior. A experiência e a cultura exportadora dos empresários brasileiros ainda eram quase nulas.

O governo conseguiu estruturar um conjunto de políticas públicas de apoio e de incentivo às exportações, convocando assim os empresários brasileiros para um grande “esforço exportador”, cujo objetivo maior era a geração das necessárias divisas em moeda estrangeira, que garantiriam o normal fluxo de importações. O comércio exterior brasileiro passou a ser cirurgicamente controlado pela então poderosa Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil (Cacex), que agia como verdadeira agência do comércio exterior, tendo à frente de sua equipe o lendário diretor-geral, Benedicto Fonseca Moreira, que a chefiou de 1970 a 1983. No Ministério das Relações Exteriores ganhou destaque o Departamento de Promoção Comercial, sob a liderança de outro lendário personagem, o embaixador Paulo Tarso Flecha

.....  
Nota: Este artigo é o Capítulo 2 do livro **Penúltimas Memórias**, publicado pela Editora Matrix em Agosto de 2023.



Imagem de myU KlhubZ por Pixabay

de Lima. Esses dois altos funcionários públicos foram os principais responsáveis pelo sucesso desse histórico *turn around* do comércio exterior brasileiro.

O exportador brasileiro era então um cidadão prestigiado, respeitado e saudado como um herói nacional, e nesse ambiente as exportações brasileiras rapidamente começaram a crescer e a se diversificar. A partir de 1973, o Brasil passou a incluir em sua pauta de exportações especialmente produtos manufaturados e a multiplicar o destino das vendas, incluindo muitos mercados pioneiros, tais como países africanos e asiáticos, que pela primeira vez recebiam produtos *made in Brazil*. A conseqüente geração de renda e empregos qualificados na indústria brasileira eram outros benefícios dessa empreitada, que mobilizou grande parte da economia nacional naquele período. “Exportar é o que importa”, lembrava cotidianamente a propaganda oficial do governo federal.

A observação empírica nos ensina que nenhum país do mundo havia se tornado moderno e se desenvolvido plenamente sem que houvesse ocorrido antes um surto exportador, resultante de sua maior competitividade relativa e de sua melhor eficiência econômica. Assim ocorreu com a Alemanha, a Itália e o Japão no período logo após a Segunda Guerra Mundial. As estratégias bem-sucedidas de países em desenvolvimento no pós-guerra não eram tão diferentes nem exclusivas entre si. Tanto assim que as economias que tiveram que se concentrar mais no polo da substituição de importações, como foi o caso do

Brasil nos anos 1950, bem como aquelas que puderam privilegiar mais a expansão das exportações, como ocorreu na Coreia do Sul ou em Taiwan, foram igualmente intervencionistas, no sentido de pôr em prática medidas de natureza tarifária, tributária e financeira, com esse objetivo estratégico, sendo apenas variantes nacionais da industrialização tardia liderada e promovida pelo Estado.

A inadequação dessa taxinomia entre mercado interno e externo se torna evidente quando notamos que os países que adotaram uma estratégia de desenvolvimento liderado pelo Estado com muito intervencionismo (logo, deviam ser vistos como praticando “substituição de importações”) cresceram menos do que aqueles onde as exportações tiveram uma participação importante na demanda final autônoma da economia (logo, todos também deveriam ser classificados como “países com crescimento liderado pelas exportações”). O aumento das exportações implica maior ou menor escala no simultâneo crescimento do mercado interno, mas o inverso não é necessariamente verdadeiro. A existência de capacidade de escala de produção doméstica de meios de produção é fundamental para aliviar a restrição externa ao crescimento, visto que permite o controle da propensão marginal a importar, mesmo com crescimento da taxa de investimento. Assim, quanto maior a proporção dos meios de produção, que já é produzida internamente, menor é a propensão marginal a importar, associada a uma dada taxa de investimento, o que permite gerar considerável folga na situação externa. Essa foi a lógica econômica que predominou em muitos países no período pós-guerra.

“

Todo plano deve ter uma meta, um propósito claro, com métrica definida, e deve ser também de conhecimento e compromisso de todos os envolvidos em sua execução, ou o plano ficará incerto quanto ao seu desempenho e sua trajetória. Minha intenção era que houvesse um plano para expandir de forma significativa o coeficiente exportador da economia brasileira

”

A minha geração, que nos anos 1970 adentrava o mercado de trabalho, percebia na crescente atividade exportadora uma nobre e lucrativa oportunidade de carreira profissional. Naqueles anos, surgiram no país inúmeras instituições, como a Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior (Funcex) e a AEB (Associação Brasileira de Comércio Exterior), com o objetivo de reunir as empresas exportadoras, formar profissionais capacitados nas várias matérias relacionadas ao comércio internacional e organizar uma relação institucional e internacional para o comércio exterior brasileiro. Surgiram também, naquela época, inúmeras *trading companies* brasileiras, com o intuito de abrir novos mercados e promover as exportações, entre elas a Cotia Trading – da qual fui um dos fundadores, junto com meu amigo Paulo Brito, em 1975, depois seu diretor (1976-1984) e finalmente presidente (1985-1988). Nesse período de vida profissional visitei mais de setenta países, fui mais de cinquenta vezes ao continente africano e realizei centenas de viagens internacionais para os cinco continentes, inclusive para a China, onde estive pela primeira vez no longínquo ano de 1985.

Até a metade da década de 1980, a estratégia econômica brasileira de combinar audacioso programa de promoção de exportações com rígido programa de controle e substituição de importações estava sendo relativamente bem-sucedida. A partir de 1986, a crise da dívida externa ficou mais aguda para a maioria dos países em desenvolvimento, inclusive para o Brasil, e introduziu o fator de restrição externa ao crescimento econômico para quase todas as economias ditas emergentes (que, por ironia, em sua maioria submergiram nos anos 1980).

Os mercados externos encolheram e muitos se fecharam, fosse por rígido controle de importações, fosse por *default* nos pagamentos em moeda estrangeira. Operações de *countertrade* e de comércio compensado em conta gráfica passaram a ocorrer com frequência entre países emergentes. Era a chamada teoria dos *partners in trouble*. Mesmo nessa conjuntura adversa e complexa, as exportações brasileiras de produtos manufaturados ainda predominavam na pauta exportadora do país e chegaram a representar, em 1985, o equivalente a 65% do total exportado pelo país, 12% do PIB brasileiro e cerca de 2% das exportações mundiais de manufaturados. Diante do agravamento da crise da dívida externa, em 1987 o Brasil entrou em regime de moratória e passou a depender quase que exclusivamente da geração de divisas das exportações para manter o fluxo contínuo de importações minimamente necessárias para o funcionamento de sua economia. O lema ali era “exportar ou morrer”.

Ocorre que, ao assumir o governo em 1990, Fernando Collor de Mello, com uma visão reformista radical, eliminou de chofre toda a estrutura institucional do comércio exterior brasileiro. Extinguiu a Cacex por decreto e todo o aparato administrativo do comércio exterior brasileiro, sem colocar nenhuma outra estrutura em substituição. Eliminou-se também o programa Finex de financiamento às exportações e os poucos incentivos tributários que ainda vigoravam. Foram necessários anos para a reconstrução de um aparato de apoio e de gestão para o comércio exterior brasileiro. Em 1992 criou-se o Programa de Financiamento às Exportações (Proex), muito bem concebido pela então secretária de Indústria do Ministério de Economia, Dorothea Werneck, e que até hoje vigora, aos trancos e barrancos, pois tem sido mal executado pelas autoridades fazendárias. Em 1994 o BNDES resolveu criar seu próprio programa de financiamento às exportações, denominado BNDES Exim. Mas tudo isso era muito pouco diante do desafio que ainda tínhamos pela frente.

O real se valorizou gradualmente em relação ao dólar e chegou a ser cotado a R\$ 0,68, o que parecia inimaginável para qualquer analista financeiro alguns meses antes. Tal prática foi de inegável importância para debelar a inflação da moeda nacional, mas era lastreada na entrada maciça de fundos externos de curto prazo, visando especialmente capturar lucros na arbitragem de juros no mercado brasileiro. Esse fluxo de curto prazo proporcionou dezenas de bilhões de dólares de liquidez externa para o Banco Central, mas era fruto de reservas voláteis, atraídas ao Brasil por uma taxa de juros exorbitante, gerando absurda transferência de renda aos rentistas estrangeiros, que, ao primeiro susto, poderiam subitamente ir embora, no chamado “efeito manada”. Era uma situação de alto risco, mas que iludia muita gente que acreditava naquela falsa valorização do real. Um verdadeiro “autoengano” tomou conta do mercado. Para os exportadores brasileiros, foi um autêntico desastre a perda de rentabilidade e competitividade relativa em razão dessa política cambial unidirecional e equivocada.

Não foi nem uma nem duas, mas talvez dezenas de vezes que publiquei artigos sobre a política cambial naquela conjuntura, e procurei inúmeras vezes o presidente FHC e seus ministros para falar desse tema, além de escrever a eles dezenas de cartas relatando minha opinião, na condição de um dos economistas do PSDB, e sugerindo medidas compensatórias de apoio às exportações. Dois de seus ministros pensavam da mesma forma que eu e apoiavam as mudanças na política econômica em curso: José Serra e Clóvis Carvalho. Vez ou outra, o presidente FHC respondia às minhas cartas com breves comentários, sempre

agradecendo a contribuição e dizendo que iria falar a respeito com a equipe econômica e com o secretário executivo da então recém-criada Câmara de Comércio Exterior da Presidência da República (Camex), embaixador Sérgio Amaral.

O pouco que havia sobrado de quadros burocráticos e instrumentos de ação da Cacex, principal agência de formulação da política comercial desenvolvimentista nos anos 1970 e 1980, era um arcabouço institucional pulverizado, com sobreposição e partilha de competências e ausência de um organismo coordenador das ações dos ministérios e agências. A debilidade institucional foi ainda mais acentuada, porque o comércio exterior não era uma das prioridades do governo de Itamar Franco, no qual toda a atenção fora destinada para a questão da estabilidade monetária.

No início do governo FHC, havia três ministérios que dividiam entre si as principais incumbências do comércio exterior brasileiro, e não havia nenhuma atividade de coordenação nem de intermediação para resolver questões que envolvessem competências partilhadas. Foi logo no seu primeiro ano de mandato que surgiu a Camex. Em sua concepção original, a Camex seria um conselho de ministros relacionados ao comércio exterior – órgão que, além de ser ligado diretamente à presidência da República, estaria sediado no Palácio do Planalto, o que lhe conferia grande poder convocatório. Nesse formato, as reuniões da Camex possuíam a simbologia presidencial, sendo prestigiadas pelos ministros que a compunham, mesmo sem possuir competências operacionais que lhes permitissem deliberar. A Camex foi criada em 1995, para exercer o papel de catalisador institucional do comércio exterior brasileiro, como também de coordenador de políticas públicas relativas a ele.

Foi numa dessas visitas ao Palácio do Planalto, em setembro de 1995, para conversar sobre a criação da Camex, que estive com o ministro-chefe da Casa Civil, Clóvis Carvalho, engenheiro paulista com marcante passagem pelo setor privado e que exercia com empenho sua função na presidência da República. Expus a ele minha opinião sobre a necessidade de revigorar a cambaleante atividade exportadora brasileira e, entre outras medidas em discussão, perguntei: “Por que não criarmos no governo federal uma agência brasileira de promoção das exportações no mesmo estilo das agências europeias?”

Ele me respondeu que, naquele momento de austeridade fiscal, era absolutamente impossível, não havia dinheiro no orçamento para isso. Lembrei a ele que poderia haver uma alternativa: o Sebrae, que é uma entidade privada sem fins lucrativos e de interesse público, tinha sua função de apoio ao empreendedorismo nacional, especialmente dedicado à promoção de pequenas e médias empresas. E que lá, naquele

momento, havia mais de R\$ 1 bilhão em caixa, e esses recursos poderiam ser usados, pelo menos em parte, para promover as exportações brasileiras em mercados externos, organizando missões comerciais, participação de empresas brasileiras em feiras e exposições internacionais, pesquisas de mercado e propaganda institucional da imagem do Brasil como país exportador confiável, competitivo e de produtos de qualidade, entre outras atividades.

A reação positiva dele foi espontânea e imediata. Ligou na mesma hora para o então presidente do Sebrae, Sérgio Moreira, conferiu com ele que a liquidez financeira daquela instituição era mesmo enorme naquele exercício e chamou-o imediatamente ao Palácio do Planalto. Poucos dias depois, estava pronto um decreto da presidência da República criando a Agência de Promoção de Exportações – Apex –, vinculada inicialmente ao Sebrae, até que, em 2003, já na gestão petista, se obteve para ela um orçamento próprio, e a Apex se estabeleceu definitivamente como órgão de apoio à promoção das exportações e de atração de investimentos externos para a economia brasileira. Seu primeiro presidente, Frederico Alvarez, tomou posse dias depois daquele meu encontro com o ministro Clóvis Carvalho e logrou dar existência à Apex que até hoje conhecemos.

Apesar desses espasmos esporádicos de atenção ao comércio exterior brasileiro, prevalecia ainda na política macroeconômica introduzida pelo Plano Real um forte viés antiexportação, resultante principalmente da política monetária de juros elevados e de intencional sobrevalorização cambial, que tornava nossas exportações mais caras e menos competitivas no mercado internacional. Por outro lado, estimulava as importações, criando forte concorrência dos produtos importados com a produção nacional no mercado doméstico. Como resultado, a balança comercial apresentava um saldo crescentemente negativo, que agravava o déficit em contas-correntes externas, o qual já atingia em 1997 um nível alarmante, superior a 4,5% do PIB nacional.

Foi quando ocorreu a surpreendente crise cambial dos países chamados Tigres Asiáticos, levando pânico ao sistema financeiro internacional. Coreia do Sul, Malásia, Tailândia, Indonésia, Filipinas, entre outros países daquela região, se destacavam pelas altas taxas de crescimento econômico nos anos anteriores, mas apresentavam também crescentes déficits no balanço de contas-correntes externas, e de repente se viram em grave risco de iliquidez em moedas estrangeiras, maciça fuga de capitais e reação em cadeia, em escala internacional. Até a poderosa e sólida economia japonesa viu-se afetada por aquele solavanco que abalou a economia mundial. O FMI interveio, com

um programa de ajuda de US\$ 40 bilhões aos países mais afetados, a fim de amenizar as consequências da crise financeira asiática.

A crise foi intensamente analisada por economistas das mais variadas escolas de pensamento econômico, em razão de sua amplitude, velocidade e dinamismo. A grande lição que ficou é que o sistema financeiro internacional se mostrava arredo e vulnerável quando países apresentavam tendência contínua e crescente de déficits em contas-correntes externas, ultrapassando o limite tolerável de 4% a 5% do PIB. Além disso, a liquidez externa da economia ficava comprometida e se tornava insustentável, e era previsível a ocorrência de um *default* para breve.

A forma como a crise contaminou a economia mundial também foi surpreendente, pois, com a queda do comércio e do PIB mundial, despencaram junto os preços das principais commodities, e muitos países exportadores de produtos primários viram o valor de suas exportações ser reduzido subitamente. O petróleo, que estava cotado a 30 dólares o barril em 1996, viu seu preço despencar para 11 dólares. Logo depois, alguns países da Organização dos Países Exportadores de Petróleo – OPEP – também entraram em crise.

Com a Rússia, que desde o início da década havia adotado uma política econômica neoliberal e até 1998 mantinha uma política cambial de paridade do rublo com o dólar, não foi diferente. Com a queda do preço do petróleo, principal item de exportação da Federação Russa, ruiu a insustentável paridade cambial, e repentinamente a Rússia se tornou inadimplente nos seus compromissos com a dívida externa. A reação imediata foi uma fuga maciça de capitais estrangeiros e nacionais. Estava claro para os principais economistas do mundo que o caminho a ser adotado a partir dessas duas crises, a asiática e a russa, era o de introduzir com vigor uma rígida política fiscal, reduzindo gastos do governo, e ao mesmo tempo provocar a desvalorização do câmbio por meio da adoção do regime flutuante, que proporcionaria o gradual ajuste da balança de pagamentos através do fluxo de câmbio da economia.

Os efeitos dessas duas crises também chegaram ao Brasil, e a economia brasileira viu-se ameaçada por estar ainda convivendo com um alto déficit fiscal, um crescente déficit de contas-correntes externas e um regime de câmbio sobrevalorizado induzido pela captação de capitais externos de curto prazo, que vinham somente arbitrar o spread entre juros externos e internos. E 1998 era um ano eleitoral no Brasil. O presidente FHC, que buscava sua reeleição, sabia que teria de esperar passar o período eleitoral para não ver ameaçada a sua popularidade resultante do Plano Real, que debelara a hiperinflação em 1994. Tudo

foi feito para adiar a crise anunciada, mas o presidente e sua equipe econômica fingiam ignorar os alertas, que vinham de muitas partes.

Em agosto de 1998, eu ousei escrever mais uma carta ao presidente, revelando minha opinião sobre a débil situação da economia brasileira e a premência de realizar vigoroso programa de exportações que pudesse gerar, em curto prazo, um superávit na balança de pagamentos, ao mesmo tempo que iria promover novos investimentos na expansão e na modernização da capacidade produtiva, reduzindo o elevado desemprego, que se transformava em delicada crise social. Soube logo depois, por fontes próximas ao presidente, que ele havia lido a carta com a devida atenção e a distribuíra para alguns de seus ministros próximos e conselheiros econômicos.

Todo plano deve ter uma meta, um propósito claro, com métrica definida, e deve ser também de conhecimento e compromisso de todos os envolvidos em sua execução, ou o plano ficará incerto quanto ao seu desempenho e sua trajetória. Minha intenção era que houvesse um plano para expandir de forma significativa o coeficiente exportador da economia brasileira. A definição da meta deveria passar por uma reflexão e avaliação preliminar, e deveria ser minimamente exequível, para não parecer nem excessiva, nem utópica, nem modesta demais, não a ponto de representar um desafio para os seus executores. A meta não poderia ser vista apenas como uma peça de retórica ou um ato de voluntarismo pessoal. Nessa avaliação se levaria em conta nossa posição relativa no comércio mundial, que era ínfima: 0,8%, quando nosso PIB era algo ao redor de 3% do PIB mundial, ou seja, relativamente quatro vezes maior.

Deveria ainda ser observado que objetivávamos estimular uma pauta relativamente diversificada, com muitos produtos manufaturados, inclusive alguns de crescimento dinâmico e de altos e médios valores agregados. Era necessário considerar também que o universo de exportadores brasileiros ativos era insignificante: 80% das exportações brasileiras eram realizadas apenas pelas 380 maiores empresas exportadoras. Caberia multiplicar, em poucos anos, o esforço empresarial nas exportações, por meio de estímulos fiscais, financeiros e cambiais, que assegurassem bons resultados aos exportadores. Como diria lord Keynes, “seria preciso despertar o espírito animal (*animal spirit*) dos exportadores brasileiros”. No final de minha carta, depois de fazer uma série de simulações econométricas, sugeríamos ao presidente FHC o lançamento de uma meta desafiadora, que deveria ser publicamente anunciada e perseguida para criar confiança na recuperação da economia brasileira: US\$ 100 bilhões em exportações em 2002! O mantra era novamente o célebre “exportar ou morrer”.

Talvez essa carta tenha inspirado o presidente e sua equipe a contratar o renomado consultor Vicente Falconi para elaborar às pressas um plano de exportações que condensou várias dessas ideias em debate e, por fim, sugeriu a estrutura matricial de setores e funções que formaria a ferramenta de trabalho conhecida como Plano Especial de Exportações, lançado com a meta de US\$ 100 bilhões para o final de seu mandato, em 2002.

Dentro da equipe econômica do governo FHC havia dois grupos distintos de pensamento econômico: o grupo chamado de monetaristas ortodoxos, integrado pelos ocupantes do ministério da Fazenda e do Banco Central do Brasil, e o grupo de desenvolvimentistas, mais disperso e menos poderoso, liderado pelo ministro José Serra, e também pelos ministros Clóvis Carvalho, Luiz Carlos Mendonça de Barros e o presidente do BNDES, André Lara Resende. Os embates foram permanentes, e por vezes um grupo predominava sobre o outro, mas devemos admitir, à luz da experiência vivida, que houve muita morosidade nos processos decisórios, quando não absoluta inércia no desempenho de certos objetivos governamentais.

O Ministério da Fazenda e a Secretaria da Receita Federal eram uma verdadeira fortaleza diante de outros ministérios. Enquanto o ministro Pedro Malan e sua equipe permaneceram intactos nos oito anos de mandato do presidente FHC, no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e na Camex a média de sobrevivência de seus titulares era de pouco mais de um ano, diante do inevitável desgaste das relações interministeriais naquele período.

Foi no meio de um desses imbróglios de disputa ministerial que, de repente, eu me vi envolvido num dos maiores desafios de minha carreira profissional. Quando o executivo Alcides Tápias foi convidado pelo presidente FHC para assumir o MDIC, eu fiquei entusiasmado. Teríamos um interlocutor muito qualificado e muito experiente para executar o Plano Especial de Exportações – PEE –, bem idealizado e concebido, mas ainda inerte no papel,

porque muito do que precisaria ser feito dependia de ações coordenadas com o Ministério da Fazenda, que não demonstrava nenhum empenho em levá-lo adiante, talvez por ter sido keynesiano demais.

Foi quando, depois de várias reuniões com o ministro Alcides Tápias e o embaixador José Botafogo, então ocupando a secretaria executiva da Camex, num certo dia de fevereiro de 2000, atendi um telefonema do primeiro dizendo que o presidente FHC havia concordado em apoiar o MDIC e a Camex na execução do PEE, mas que havia uma condição: que eu assumisse a Camex no lugar do embaixador Botafogo, que na sua trajetória diplomática seguiria logo mais para ocupar uma embaixada no exterior. Pedi um tempo para pensar e percebi que não poderia recusar aquele convite. Era o momento de fazer um sacrifício pessoal e profissional, arregañar as mangas e mergulhar fundo naquela função que eu considerava estratégica para a economia nacional.

Depois de dois anos e quatro meses à frente da Camex, creio que chegou a hora de revelar alguns dos principais momentos daquela fase de minha vida em que estive envolvido diretamente em vários episódios importantes da economia brasileira. Certamente, vejo hoje que eu teria me arrependido se não houvesse aceitado o convite do presidente FHC e do ministro Tápias, mas também devo admitir que eu poderia ter feito muito mais se tivesse tido maior apoio de outros integrantes do governo FHC e do próprio presidente. O ânimo exportador da classe empresarial havia sido recuperado, mas não o suficiente para cumprir a meta desejável que havíamos estabelecido. A meta de R\$ 100 bilhões em exportações em 2002 ficou longe de ser atingida, foi minha maior frustração, deixei-a para os sucessores. Hoje sabemos que ocorreram inúmeros fatores imponderáveis que impediram seu cumprimento, como a crise argentina de 2000-2001, a crise do ataque terrorista nos Estados Unidos, em 11 de setembro de 2001, e a crise do apagão de energia elétrica no Brasil. Mas esses são temas que trataremos em outros capítulos, mais adiante.

MINISTROS DA FAZENDA E DO DESENVOLVIMENTO E SECRETÁRIOS DA RECEITA FEDERAL E DA CAMEX DURANTE O GOVERNO FHC

Ministros da Fazenda	Secretários da Receita Federal	Ministros do Desenvolvimento (MICTT e MDIC)	Secretários Executivos da Camex
		Dorothea Fonseca Werneck (1995-1996)	Sérgio Amaral (1995)
		Francisco Neves Dornelles (1996-1998)	José Tavarez de Araújo (1995-1996)
Pedro Malan (1995-2002)	Everaldo Maciel (1995-2002)	José Botafogo Gonçalves (1998)	José Frederico Alvarez (1996-1998)
		Celso Lafer (1999)	José Roberto Mendonça de Barros (1998)
		Clóvis de Barros Carvalho (1999)	José Botafogo Gonçalves (1999-2000)
		Alcides Tápias (1999-2001)	
		Sérgio Amaral (2001-2002)	Roberto Giannetti da Fonseca (2000-2002)