



Presidência da República  
Casa Civil  
Secretaria de Administração  
Diretoria de Gestão de Pessoas  
Coordenação – Geral de Documentação e Informação  
Coordenação de Biblioteca



BIBLIOTECA DA  
PRESIDÊNCIA  
DA REPÚBLICA

## Discurso aos Empresários da Keidaren — Federação das Organizações Econômicas do Japão

Com grande prazer retorno ao Japão e, em particular, a esta instituição que tão bem representa a pujança do Japão moderno, um exemplo, para o mundo, de trabalho, vigor e progresso.

Ao renovar à Keidaren meus agradecimentos pela oportunidade de mais uma vez dirigir-me a grupo expressivo da classe empresarial japonesa, retomo as palavras que proferi em 29 de janeiro último, quando aqui estive como Presidente eleito do Brasil.

Trazia então uma mensagem de mudança. Chegava como porta-voz de um projeto de reconstrução nacional, consagrado nas urnas, que perseguia dois objetivos essenciais: a afirmação da democracia e a superação da crise econômica e social que angustiava o País desde o início da década de 80. Agora venho relatar-lhes o caminho já percorrido, o que ainda nos resta alcançar e, com particular ênfase, quais as nossas expectativas quanto ao papel das relações nipo-brasileiras para a consolidação de um Brasil novo.

Estou entre empresários vitoriosos. Homens que souberam, como poucos, unir a criatividade com a capacidade de organiza-

ção, a inteligência estratégica com a disposição para competir. É por encontrar aqui essas virtudes que me animo a falar-lhes de uma empresa, cuja história certamente alguns dos senhores conhecem bem.

Vou dar à empresa um nome conhecido dos senhores: Brazilian Corporation, empresa antiga que tinha chegado ao limite de suas possibilidades de crescer. Encontrava-se à beira da falência e pedia ação drástica de seus acionistas. Os sintomas da decadência eram conhecidos. Seus produtos tornaram-se obsoletos, não atendiam mais à demanda do mercado. As ineficientes linhas de produção obrigavam a preços elevados. A folha de pessoal estava inchada, e os métodos de gerência ultrapassados. Não havia recursos para investimento e novos projetos. A empresa definhava.

O corpo administrativo trabalhava de forma displicente. Faltavam comando e disciplina. Os objetivos empresariais eram dispersivos e frágeis. O moral dos trabalhadores estava afetado gravemente, pois não vislumbravam futuro para a empresa e para os que dela dependiam.

Os reflexos financeiros do processo de decadência eram evidentes. A dívida da empresa era enorme, o que a tornara completamente desacreditada diante de seus credores. A empresa multiplicava promessas vãs de saldar débitos quando faltava um elemento essencial: a credibilidade.

---

«Os eleitores brasileiros exigiram, ao  
me elegerem Presidente da  
República, um radical programa de  
mudanças para o Brasil.»

---

Diante desse quadro de falência, os acionistas tiveram uma atitude radical: substituir a diretoria, indicar a novos líderes rumos inteiramente novos e banir o passado que significara, em anos recentes, decepção e descrédito. Agiram assim movidos pelo mais legítimo dos interesses. Que fizeram os novos diretores? Ini-

ciaram imediatamente um trabalho de saneamento, que deveria ter amplo escopo administrativo e financeiro, com mudanças na linha de produção. Tratava-se de produzir mais, de forma mais eficiente, com orientação para o mercado. A receita é conhecida. Cortaram-se os custos supérfluos, reduziu-se o pessoal, redefiniram-se os objetivos para adequar a sua produção às necessidades reais de demanda. O plano foi amparado pelos credores, que deram condições para que se operasse o saneamento financeiro. Novos acionistas se interessaram pela empresa, que correspondeu às melhores expectativas. Livre da asfixia de curto prazo da dívida, ganhando eficiência e competitividade, a empresa voltou a crescer.

*Meus Senhores,*

Os eleitores brasileiros, nas eleições do ano passado, tiveram atitude idêntica à adotada pelos acionistas da Brazilian Corporation. Diante de um país marcado pela estagnação, pela crise econômica, pela descrença, exigiram, ao me elegerem como Presidente da República, um radical programa de mudanças para o Brasil.

O programa está sendo cumprido e com pleno sucesso.

Como nas empresas, a primeira questão é a da previsibilidade. Não se consolida uma empresa se, a cada dia, mudam os custos. Não se administra uma economia com uma inflação mensal de 90%. O primeiro problema econômico era a espiral inflacionária que, por muitas razões, afetava o cotidiano do cidadão e do empresário, e paralisava o País.

Lançamos um corajoso plano de luta contra a inflação, que exigiu sacrifícios de todos e que já produz resultados satisfatórios. Hoje a taxa de inflação ainda não é ideal, sobretudo se a compararmos com padrões japoneses, mas sua redução foi impressionante, e confio em que declinará ainda mais, tendo em vista a política monetária e fiscal vigente de que não me afastarei. Pelo oitavo mês seguido, a execução do orçamento produz superávits — fato inédito na década — ao mesmo tempo em que se pratica no Brasil uma política monetária estrita.

A redução e racionalização dos custos, fundamental no reerguimento de qualquer empresa em dificuldades, correspondeu, no Brasil, a uma modificação radical na estrutura do Estado.

O Estado brasileiro relegara a segundo plano suas funções primordiais no campo da educação, saúde, habitação e assistência social, envolvendo-se crescentemente em áreas onde a iniciativa privada sempre foi mais competente, e assim gerando apenas ineficiência e empreguismo. Impunha-se redirecionar o Estado. Esta convicção levou-me ao lançamento do programa de privatização, ora em pleno curso. Doze empresas estatais já foram selecionadas para venda. Logo chegaremos ao leilão da primeira empresa, a Companhia Siderúrgica de Tubarão, que conta, aliás, com participação acionária japonesa. Queremos que esse processo seja abrangente e aberto à participação do capital estrangeiro.

---

«Este novo ambiente econômico  
encontra na liberdade de preços  
um de seus pilares.»

---

Dentro do objetivo de tornar a máquina estatal eficiente, determinei a redução do número dos ministérios — 23 para 12 — e extingui três empresas públicas, sete empresas estatais de economia mista e 12 autarquias e fundações. Dei início também ao enxugamento do corpo de funcionários públicos, tendo até o momento sido dispensadas ou aposentadas cerca de 220 mil pessoas.

Cumpre ainda destacar o Programa de Desregulamentação, que tem valorizado a liberdade de empreender, além de retirar a tutela do Estado sobre a atividade econômica. Com certeza, o Programa terá repercussão incisiva na eficiência empresarial e, em última instância, na formação de preços, ao favorecer o acesso de novos atores ao antes restrito círculo de empresas que monopolizavam a produção e a distribuição de determinados bens e serviços.

Este novo ambiente econômico encontra na liberdade de preços um de seus pilares. A liberalização é tanto mais corajosa

quanto se imagina ter sido implementada em meio a severo combate contra a inflação. Sempre acreditei que a liberdade de preços é essencial ao relacionamento sadio entre Governo e agentes econômicos. Dada a complexidade da economia brasileira, o controle, além de ineficaz, costuma inibir os investimentos e criar relação viciosa entre a administração e o setor privado.

*Meus Senhores,*

Há dois pontos que gostaria de sublinhar porque são essenciais na recuperação do País. O primeiro é o dos projetos de investimentos e o segundo o da dívida externa.

Será uma verdade banal, para os senhores, dizer que, no processo de renovação empresarial, é essencial propor novas concepções de trabalho, sem esquecer, contudo, de tomar do passado uma seleção dos melhores projetos. A Brazilian Corporation, de meu exemplo, só se reergueria se, além de extrair as lições de sua história, tivesse novos produtos a oferecer, novos desenhos e proposta estratégica original. Os projetos entabulados pela antiga diretoria deveriam naturalmente ser readaptados para que se adequassem à nova perspectiva.

O mesmo valeria em relação ao Brasil. Estamos iniciando uma nova estratégia industrial para o País. Aqueles projetos desenhados em outro momento, se bem concebidos e quando significarem aportes reais ao desenvolvimento, poderão ser adotados no marco de uma economia que ganhou novo dinamismo. O importante, porém, será conceber projetos para um Brasil diferente. É necessário entender as transformações ocorridas e agir de acordo com o tempo presente e a perspectiva de um futuro de progresso. Os novos projetos serão acolhidos com entusiasmo. Abre-se aí uma fase interessante para que o empresário japonês, que sempre teve percepção atilada do desenvolvimento nacional, volte a manter um intenso diálogo com as autoridades brasileiras e com os nossos empresários, e vice-versa, para redesenhar sua presença no Brasil. Aliás, menciono, com satisfação, os muito recentes investimentos da Nissho Iwai no pólo florestal de Carajás, em *joint venture*, com a Companhia Vale do Rio Doce e outras empresas nacionais, para reflorestamento e celulose no Brasil.

---

«Reafirmo o intuito do Governo  
de dialogar, franca e seriamente,  
com a comunidade financeira  
internacional.»

---

No âmbito do processo de retomada de confiança, a solução de contenciosos com empresas japonesas tem merecido prioridade. A questão da Kawasaki Steel já está equacionada e a solução em fase de implementação. As negociações sobre o problema da Nippon Usiminas resultaram em proposta brasileira que foi apresentada à empresa atendendo, em princípio, às solicitações japonesas. Estamos aguardando a resposta final. Outras pendências, como o pleito da ISHIBRÁS, merecerão tratamento cuidadoso, pois é intenção brasileira manter bom convívio com seus parceiros internacionais, retirando todos os óbices ao nosso perfeito e confiável relacionamento.

Reafirmo, aqui, o intuito do Governo brasileiro de dialogar, franca e seriamente, com a comunidade financeira. Estamos prontos para a negociação e abertos ao entendimento. Repudiamos o confronto, que seria estéril, e assumimos uma postura flexível, marca de qualquer negociação. É essencial que nossos credores entendam que as formas do diálogo mudaram: tal como na empresa em processo de saneamento, os credores não podem ter a mesma percepção em relação a duas realidades inteiramente diferentes. Cobrar de uma empresa em falência, sem perspectivas de recuperação, não é o mesmo que cobrar de uma empresa que se moderniza, com amplas perspectivas de sucesso. No primeiro caso, trata-se de apostar em uma nova situação e, do ponto de vista exclusivamente financeiro, ter a certeza de pagamentos que virão, no prazo conveniente, para multiplicar ganhos no futuro. Nossos credores são parceiros naturais na luta dos brasileiros pelo progresso, e esse deve ser o espírito que presidirá o nosso diálogo.

De 1982 até o presente, o País já remeteu mais de 60 bilhões de dólares para o exterior, procedeu a três renegociações longas e custosas com a comunidade financeira internacional e, apesar de

tudo, assistiu ao salto de sua dívida de 80 para cerca de 110 bilhões de dólares. Não devemos mais uma vez nos comprometer com algo que sabidamente não podemos cumprir. A sociedade brasileira não suportaria voltar a viver sob a pressão de ter de se gerar megassuperávits comerciais. Espero, com toda sinceridade, que o Japão seja um aliado do Brasil na questão da dívida e leve à comunidade financeira uma palavra de endosso à posição brasileira que, como afirmei, é flexível, construtiva e aberta ao diálogo.

---

«O Brasil é um país com vocação para a modernidade e precisa de cooperação internacional.»

---

É essencial que os credores confiem em um programa de ajustamento, que é sério, objetivo, consistente, e que dará condições a que o Brasil volte a crescer. Na empresa, é o crescimento, com maior faturamento e rentabilidade, que garante o pagamento futuro. É essencial que prazos razoáveis sejam concedidos e que haja desembolso de acordo com a capacidade de pagamento. Se não houver obediência a um ritmo natural de recuperação do vigor econômico, a consequência será, no caso da empresa, a falência que prejudicará igualmente credores e acionistas; no caso do País, a instabilidade e dificuldades cujo custo, tanto econômico quanto social, será altíssimo.

O Governo brasileiro repudia qualquer insinuação de que sua proposta de pagamento da dívida não seja considerada séria. Ao contrário, é resultado de um esforço de reflexão que levou a uma definição consistente e perfeitamente compatível com o programa de estabilização adotado. Também esclareço que não temos propostas finais. Qualquer negociação é um processo difícil, sobretudo quando examinamos as somas e interesses envolvidos neste caso. Não apresentamos proposta insuscetível de apreciação crítica. Estamos dispostos a negociar e a atingir, por aproximações sucessivas, pelo diálogo, aquele ponto que signifique um



denominador comum mutuamente vantajoso para credores e devedor.

Não há razões para que os credores fiquem apreensivos ou negativamente predispostos. Afinal, estamos iniciando um processo que poderá ser longo, embora esperemos que não. Não impomos limites quanto ao que se negociará, o que significa a dívida como um todo, inclusive os juros atrasados. É pertinente esclarecer, a propósito, que o Governo brasileiro fez questão de incluir, na carta de intenção ao FMI, a disposição de regularizar seus pagamentos com o Clube de Paris até fevereiro de 1991. É o que faremos, aguardando somente a conclusão de acordo definitivo com o Fundo para equacionarmos o processo.

Não temos qualquer atitude de prevenção em relação aos credores, e não espero que tenham em relação a nós. Estamos, insisto, diante de negociações abertas, cujo resultado final dependerá de conversas, de entendimento. Reitero que o Governo brasileiro tem o espírito aberto e construtivo. Sei que houve processos tão mais complexos que o brasileiro, e me animo a considerar que chegaremos, brevemente, a um bom termo. O Brasil é um país com a vocação para a modernidade e precisa de cooperação internacional. Não queremos caridade. Queremos cooperação de bons parceiros, que ganhem junto conosco.

---

Meio ambiente: «O Brasil está  
fazendo a sua parte».

---

Quero sublinhar que vivemos hoje, em meu País, uma atmosfera política que serve como suporte estratégico para o desenvolvimento econômico. A marca da ação do novo Governo é a conciliação e o entendimento. Buscamos permanentemente o consenso e, para tanto, o diálogo com as forças nacionais é feito com tato, com paciência e, sobretudo, com perseverança. Assim reafirmamos as virtudes da democracia. Assim construímos uma Nação que há de ser exemplar em realizações de justiça social e de comportamento político e ético.

As profundas modificações internas que ocorreram têm reflexos internacionais. A mudança da posição internacional do Brasil já está delineada. Um dos exemplos notáveis foi a superação de uma imagem negativa em matéria ambiental. Não somos mais olhados como depredadores do meio ambiente porque o Governo adotou política tenaz de defesa ecológica e porque estamos na vanguarda da proposição de novos conceitos sobre a cooperação internacional para salvar o planeta. O Brasil está fazendo a sua parte mas sabemos que, mais do que em qualquer outro tema, os países devem efetivamente cooperar, buscar soluções comuns, para conseguir que a luta seja vitoriosa.

É fundamental que os países em desenvolvimento tenham acesso a tecnologias que permitam eliminar os danos ao meio ambiente e que sejam ecologicamente seguras. Essas tecnologias devem ser empregadas em benefício de todos, e é urgente produzir no plano internacional condições financeiras que facilitem sua aplicação universal.

Ao fazer essa afirmação para um grupo de empresários japoneses, que são responsáveis pelo mais notável uso da ciência e tecnologia nos tempos modernos, uso que revolucionou a fisionomia de um país, sei que encontrarei aliados para o incremento da cooperação nipo-brasileira neste campo, ainda muito aquém dos níveis da cooperação em outras áreas.

Estou diante de uma platéia de empresários que se notabilizaram pela capacidade de competir. Um grande encontro internacional, a «Rodada Uruguia» do GATT, procura justamente criar regras que espelhem e aprimorem a complexa interdependência que hoje une as economias nacionais. Para tanto, devem ser quebradas as barreiras protecionistas que, defendendo a falta de especialização e portanto a ineficiência, geram impasses no processo negociador e têm conseqüências extremamente negativas para o mundo. Em razão da resistência dos desenvolvidos em algumas matérias, como a agricultura e têxteis, em que as ofertas são extremamente modestas, alguns países já ameaçam retirar-se das negociações. Não é esta a posição brasileira, que levará até o fim a sua disposição de negociar de forma positiva. O impasse

não constrói e são urgentes alguns avanços que, ao refletir as novas realidades, impeçam a formação de blocos fechados, e propiciem efetivo e harmônico desenvolvimento de todos.

Diante do peso a dívida externa, que limita as possibilidades de investir, da dificuldade de acesso à ciência e tecnologia, que barra as condições de modernidade, e da perspectiva de um protecionismo, que impede a expansão do comércio internacional, temo que o mundo, aliviado com o fim do bipolarismo ideológico, assista agora ao surgimento de um novo bipolarismo entre ricos e pobres. O planeta é um só e a humanidade é uma só. O abismo entre as duas parcelas da humanidade deve ser estreitado e a força da realização empresarial deve ser um dos motores do processo. O livre mercado, que implantamos no Brasil, e que os investidores japoneses precisam conhecer, será decisivo nesta nova etapa da solidariedade, pela paz e pelo desenvolvimento com justiça social.

---

«Como grande investidor no Brasil,  
o Japão pode cumprir missão  
estratégica na retomada de nosso  
desenvolvimento.»

---

As economias brasileira e japonesa apresentam alto grau de complementariedade. O Brasil tem um potencial agroindustrial espetacular. Dispomos de matérias-primas abundantes, particularmente no setor mineral. As nossas fontes de energia hidráulica estão localizadas em diversos pontos do território nacional. Dispomos de um mercado de grande porte e que tende a crescer a sua renda disponível já a partir do próximo ano. O nosso *hardware* industrial está montado, resultado da política de substituição de importações, e hoje produzimos praticamente tudo que consumimos (as importações em 1989 representaram aproximadamente 5% do PIB). Temos amplo espaço para nos abirmos ao mundo.

Por outro lado, estamos carentes de tecnologia, de experiência empresarial moderna, particularmente na adoção dos novos métodos de gestão que provocam impactos significativos na qualidade e na produtividade.

Como grande investidor no Brasil, o Japão pode cumprir missão estratégica na retomada de nosso desenvolvimento. As inversões nipônicas estão presentes em muitos setores. Registra-se, porém, que os maiores investimentos japoneses de risco no Brasil associaram-se com o capital estatal. É preciso ampliar o seu escopo para alcançar a empresa privada deste País, fazendo-se acompanhar de efetiva transferência de tecnologia.

No Brasil, desenha-se um ambiente de maior competitividade. A política de comércio exterior levou a procedimentos burocráticos que garantiam verdadeiros cartórios e privilégios para indústrias específicas, prejudicando o consumidor. Nossa meta é a eliminação completa de barreiras não-tarifárias à importação. Prevemos que, em 1994, a tarifa média se situe em torno de 20%. Estamos abandonando o conceito puro de similar nacional, medida que muitos duvidavam que fôssemos tomar efetivamente.

Programas que incentivam a capacitação tecnológica da indústria nacional estão sendo adotados.

A realidade econômica está em curso acelerado de transformação, e o nosso objetivo final é a definição de um modelo moderno de desenvolvimento sustentado, que, ao dar dinamismo à economia, integrando-a mais profundamente no mundo, sirva à gente brasileira na sua vontade de progresso e justiça social, num país ecologicamente sã.

*Meus Senhores,*

Da aurora deste Brasil novo que estamos construindo, em clima de liberdade democrática e de interação sadia e criativa entre Estado e sociedade, o Japão não pode estar ausente. Em nome do patrimônio que japoneses e brasileiros souberam enriquecer ao longo de muitas décadas, convidamos o Japão — especialmente seus empresários — a reexaminar seu relacionamento eco-

nômico com o Brasil, para assumir postura mais próxima e solidária, à luz desta nova e dinâmica realidade brasileira.

Muito obrigado.

*Discurso pronunciado por  
Sua Excelência o Senhor Fernando Collor,  
Presidente da República Federativa do Brasil,  
no Encontro com Empresários da Keidaren —  
Federação das Organizações Econômicas do Japão,  
em Tóquio, Japão,  
no dia 14 de novembro de 1990.*