



*Eugênio Emílio Staub**

Eugênio Emílio Staub é presidente da Gradiente e está na empresa há mais de 40 anos. Carioca, nasceu em 1941 e é formado pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Exerce atividades junto aos seguintes conselhos: do IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial); Permanente de Negócios do MRE; de Empresários da América Latina (CEAL); Consultivo da Accenture; e Consultivo da FIESP. Foi fundador, primeiro presidente e membro do Conselho da ELETROS (Associação Nacional dos Fabricantes de Produtos Eletrônicos).

* Entrevistado em 19 de dezembro de 1982, por Nora Lanari, Paulo Jerônimo de Sousa e Ângela Coronel.

Nós gostaríamos de ouvir do senhor um pouco da história de sua empresa e da experiência dela com o BNDE⁴¹.

A Gradiente¹⁴⁴ não operou sempre com esse nome. Ela é a fusão de diversas empresas. A primeira, muito antiga, era familiar, de nome Staub, e foi fundada em 1930. Meu pai era um homem progressista para a sua época. Saiu da Suíça em 1927, pois havia chegado à conclusão que o país já estava pronto, não havia mais o que fazer e precisava de mais um desafio. Veio para o Brasil e fez muito sucesso como comerciante importador. Mas um dos seus filhos não se conformou em ser apenas comerciante importador, especialmente num momento em que isso não estava na moda no Brasil, e por volta de 1964 acabou enveredando pelo campo industrial, fabricando componentes eletrônicos como substituição à atividade de importação. Em 1970, essa empresa incorporou a Gradiente, que na ocasião tinha 70 empregados, era pequena e ocupava cerca de 500 m² na Barra Funda, em São Paulo. No decorrer dos anos, incorporamos outras empresas como a Control⁹⁰, a Polyvox²⁴⁵, a Garrard¹³⁸, e também fomos nos expandindo graças à abertura de novas fábricas, novas empresas no País. Hoje, a Gradiente tem oito fábricas no Brasil, uma no México e 6,5 mil empregados. Seu faturamento é da ordem de US\$ 200 milhões. Este é o ponto em que nós estamos hoje.

Como foi o primeiro contato do senhor com o BNDE?

As nossas primeiras experiências com o BNDE datam de 1966. A partir do momento que nos tornamos uma empresa industrial esse mecanismo de financiamento do BNDE nos fascinou. Um dos grandes problemas da empresa nacional, ao lado do tecnológico, é o da escassez de capital. Em 1966, buscamos junto ao Banco um financiamento para a implantação de uma pequena fábrica de micromotores de corrente contínua. Nós achávamos que esse projeto de diversificação e de substituição à importação tinha muito mérito. Mas a nossa empresa era muito incipiente, pequena, assim como o projeto, e a despeito do entusiasmo que ele gerou nos técnicos do Banco, acabou não sendo enquadrado como prioritário, não pela natureza ou pelo seu conteúdo, mas pela incipiência da empresa. Logo, nosso primeiro contato com o Banco foi frustrante. Não obstante, continuávamos entusiasmados com esse mecanismo e, acima de tudo, havia o problema de escassez de capital próprio. Voltamos ao Banco em 1968. Já com mais porte e mais necessidades, solicitamos um financiamento de giro. Havia um projeto chamado FUNGIRO¹³³ e esse foi o nosso primeiro financiamento contratado e realizado com o Banco. Foi um “FUNGIRO” de 450 mil cruzeiros, em 1968.

Posteriormente, em 1970/1971, realizou-se a fusão das duas empresas, a Staub e a Gradiente, e passamos a contar com o apoio decisivo do Banco, por meio do suporte a essa incorporação. Mais tarde, em 1973, infelizmente fizemos um grande empréstimo com o Banco no ano em que a correção monetária foi de 12%. Esse empréstimo era de mais ou menos três vezes o valor do patrimônio líquido da empresa e foi contratado em 1974; a inflação disparou, aconteceu a crise do petróleo e vieram os empréstimos com correção pré-fixada. O nosso empréstimo não estava enquadrado nessa situação e a correção – que era esperada entre 15 e 20% ao ano – passou dos 40%, o que causou uma série de embaraços, mas não prejudicou o desenvolvimento da empresa.

Em 1974, ainda, uma empresa que estava sendo desnacionalizada, de tecnologia de ponta, uma empresa de telecomunicações muito tradicional no país, da família Villares¹⁵⁶, foi comprada pela Gradiente, com o apoio decisivo do Banco, que nos financiou, revertendo inclusive a venda que havia sido feita a um grupo estrangeiro. Incorporamos a Control e nela passamos a desenvolver uma atividade na área de telecomunicações. Imediatamente apresentamos ao Banco o projeto de um telefone moderno, atualizado, que foi o que finalmente passou a ser produzido em 1980. Por meio desse apoio, a Gradiente entrou num campo de tecnologia mais denso, que é o de telecomunicações, fez o telefone e em dois anos tornou-se a maior produtora de telefones do Hemisfério Sul. Portanto, o resultado desse esforço foi muito positivo, apesar dos encargos financeiros terem nos trazido muitas preocupações durante cinco ou seis anos. Mais recentemente, voltamos ao Banco para um novo projeto de expansão e de reorganização da nossa estrutura de capital e, dentro dessa situação de escassez de recursos, formou-se uma expectativa, primeiro do enquadramento e, depois, da aprovação. A maior dificuldade é a própria liberação dos recursos.

Eu queria ouvir do senhor uma visão crítica sobre o relacionamento da sua empresa com o BNDE. A burocracia, a demora e o atraso na liberação de papéis foram constantes? Ou só agora isso tem ocorrido?

Tivemos duas principais dificuldades no relacionamento com o Banco ao longo dos anos. A primeira foi a juventude dos empresários que estavam por trás da Gradiente. Os técnicos se perguntavam como nós, na época com 25, 26 anos, iríamos enfrentar as empresas multinacionais do setor de tecnologia de ponta. Havia um pouco de ceticismo – muito natural – quanto a essa capacidade empresarial, e hoje, já com mais de 40 anos, eu também teria esse ceticismo se

estivesse na mesma posição. E a outra dificuldade é um pouco da generalização desse complexo de inferioridade que nós temos no País, principalmente no que diz respeito ao ramo de tecnologia de ponta. Se os japoneses chegaram onde chegaram na indústria eletrônica, se ameaçam muitos setores, se já assumiram a hegemonia dessa indústria – mesmo em competição com países como os Estados Unidos, Alemanha, França e Inglaterra –, como é que no Brasil nós podemos desenvolver uma empresa brasileira no ramo da eletrônica? Quais as chances disso ter sucesso, dado o cenário mundial da tecnologia eletrônica entre esses países, mas principalmente o Japão? Logo, eram duas áreas de ceticismo, principalmente por parte dos engenheiros, que enxergando esse aspecto do problema não acreditavam, *a priori*, na capacidade da empresa de realizar, executar ou implantar os projetos. Foi assim, por exemplo, com o projeto do telefone.

Houve em todas as áreas do governo, inclusive no BNDE, um ceticismo em relação a esse projeto, embora o telefone ainda seja um instrumento muito simples. Não havia convicção de que nós poderíamos, sem ter nenhuma experiência na indústria do telefone, produzir um aparelho igual, ou melhor, do que aqueles que eram fabricados por empresas que estavam nesse ramo havia 40, 50 anos, ou desde o início. Isso foi sendo vencido gradualmente. Nós estamos mostrando que a empresa brasileira consegue, quando se dedica especificamente a certos setores e não procura abrir o seu leque tecnológico na eletrônica. Se você se dedica ao telefone, ao ramo de áudio e a outros projetos especificamente poderá se aprofundar e ser tão bom como os estrangeiros. No nosso relacionamento com o Banco essa foi a principal dificuldade. Do ponto de vista mercadológico, comercial, nunca se questionou o que se projetou e, felizmente, nós conseguimos cumprir aquilo que se programava. Do ponto de vista financeiro, o Banco esteve sempre muito bem preparado para fazer as suas análises, para exigir suas garantias, e isso funcionou razoavelmente bem. Então, as duas dificuldades principais estavam realmente na área técnica. Existia em relação à capacidade da engenharia brasileira de fazer ou de realizar certos projetos.

Gostaria de insistir nessa visão crítica do relacionamento BNDE com os empresários. Existe um preconceito de determinadas camadas contra esse relacionamento, contra os juros subsidiados e contra os empresários que o usufruíram. Gostaria de saber a opinião do senhor a esse respeito.

Eu acho que fazer indústria no Brasil ainda hoje requer certa abnegação e muito sacrifício. Você precisa ser muito atirado, principalmente no setor de

tecnologia de ponta. Um dos grandes problemas da empresa brasileira continua sendo a escassez de capital – e isto é um fenômeno nacional da empresa privada brasileira. Logo, eu sou a favor de algum subsídio nos juros. O custo do capital no Brasil, por ser um elemento escasso, é exagerado. Hoje nós temos o dinheiro mais caro do mundo, o que inibe o desenvolvimento do setor privado nacional. Infelizmente, o subsídio dos juros tornou-se inaceitável e é até difícil falar nesse assunto hoje em dia, porque se criou em torno desse termo uma conotação de favorecimento, protecionismo. Em minha opinião, isso ocorreu por causa dessa pré-fixação do teto de 20%. É muito fácil criticar *a posteriori*, mas é necessário fazer essa análise.

Eu penso que a pré-fixação de 20% foi um erro. Principalmente em uma situação em que a inflação evoluiu de 20 para 30, para 45, para 80 e, depois, para 100%. Hoje, quem paga 20% de correção mais juros de quatro, seis ou 8% é realmente um protegido, um privilegiado. Além disso, a própria pré-fixação é um ônus para o Tesouro Nacional. O juro subsidiado acabou porque houve um exagero, durante certo período, em alguns projetos. Esse teto foi gerado em 1975/1976, no momento em que o País necessitava de grandes projetos de infraestrutura para substituir as importações e os empresários não estavam dispostos a investir porque não sabiam ou não podiam prever quanto ia custar o capital. Naquele momento, o que ia acontecer com a inflação era totalmente imprevisível. Deixaram de realizar os investimentos – os projetos foram enquadrados e aprovados pelo Banco, mas o empresário não sacava o dinheiro porque, realmente, correção plena, mais seis, 8%, era inaceitável. A consequência foi a solução de 20%, que se revelou extremamente exagerada, prejudicando os demais projetos, e acabou gerando essa conotação extremamente desfavorável do juro subsidiado. Temos de voltar a isso de uma forma mais inteligente, aplicando 60, 70, 80% da correção monetária, e não pré-fixando um índice absoluto, porque não se sabe se a inflação será de 50, 100 ou 200%. A conjuntura nacional ou internacional, hoje, não autoriza a fazer previsões desse tipo.

É mais inteligente, no meu entender, gerar um subsídio por meio de um diferencial, com descontos sobre a correção. Isto é perfeitamente defensável e os balanços das empresas industriais provam isso, porque hoje normalmente se gasta em juros e despesa de capital três ou quatro vezes o que se aplica em mão de obra direta. A despesa financeira da indústria, hoje – em torno de 20% sobre vendas –, é considerada uma taxa normal para muitas empresas, para muitos setores, e isso é extremamente exagerado. Acredito que sob esse aspecto, isso se

justifica, porque o empresário brasileiro, principalmente no setor de tecnologia avançada, ainda é um “peso pena” no ringue, no mercado nacional. É no mercado internacional que estão os “pesos pesados”. Logo, de alguma forma tem de haver algum paternalismo, algum protecionismo, no bom sentido, no sentido de compensar vantagens. A empresa brasileira deve crescer, inclusive no sentido de incrementar as nossas exportações.

Gostaríamos também de ouvir comentários a respeito das outras modalidades de apoio do sistema BNDE, ou seja, do FINAME⁹ e da participação acionária.

Nós somos grandes entusiastas do programa FINAME. Eu acho que o FINAME foi importantíssimo – talvez seja individualmente o programa mais importante do sistema BNDE não só para a indústria de bens de capital como, também, para os compradores e as demais indústrias. No dia seguinte em que saiu a notícia de que o FINAME estava sendo criado, fomos ao BNDE. Isto foi em 1965 e fizemos uma operação para a compra das primeiras máquinas da Gradiente, que foi também um dos primeiros projetos do FINAME por intermédio de um agente financeiro. No que diz respeito a programas de participação acionária, houve vários, mas os mais importantes foram o FIBASE¹¹⁸, o EMBRAMEC¹⁰³ e o IBRASA¹⁶⁵, por volta de 1974. Nós nunca participamos desses programas, mas temos a convicção de que eles são muito importantes para a complementação da formação do capital da empresa brasileira. Vemos com interesse essa fusão das empresas na nova atividade que é a BNDESPAR⁴⁵, e acreditamos que esse programa merece desenvolvimento, dinamização e, principalmente, recursos na conjuntura atual.

Ao longo do relacionamento da sua empresa com o BNDE, as relações foram sempre tranquilas ou houve momentos de crise?

Nosso relacionamento com o Banco sempre foi muito cordial, franco e tranquilo. Não houve nenhuma turbulência, mas houve um momento em que o ceticismo, ao qual me referi anteriormente, atingiu uma proporção exagerada, no nosso entender. Há um relatório dentro do BNDE, de 1976/1977, dizendo que a Gradiente não sobreviveria mais 12 meses e que o departamento jurídico do Banco deveria se preparar para receber o “caso Gradiente”. Nós sempre cumprimos os nossos compromissos pontualmente e sempre remetemos todos os relatórios que o Banco exigia, no momento certo. Mas o ceticismo, tanto na possibilidade da empresa pagar correção plena, mais 8%, como na sua capacidade

tecnológica, fez com que isso acontecesse. Eu acho que esse foi um fato pitoresco. A partir desse momento nós não mais pedimos empréstimos ao BNDE, porque cabia provar que aquilo estava errado. Hoje nós temos frutos daquele financiamento de 1974/1975, temos um saldo absolutamente insignificante que está vencendo e, evidentemente, estamos liquidando. Agora nos sentimos em condições morais de voltar ao Banco e pedir novamente um apoio financeiro. É essa a situação.

Não queria perder a oportunidade de abordar a experiência da sua empresa. Como vê essa experiência e a perspectiva de exportação, principalmente agora que o BNDE também vai participar do financiamento para exportação?

No campo da eletrônica, o Brasil não ocupará uma posição importante no mercado. A despeito disso, acreditamos que há oportunidade para a empresa brasileira exportar em situações especiais. Temos buscado, ao longo dos anos – já faz quase dez anos que nos dedicamos ao mercado externo –, essas oportunidades específicas e temos aprimorado nossa técnica. Apesar de ser certo que o Brasil – pelo menos nos próximos dez, 20 ou 30 anos – não será um grande exportador de produtos eletrônicos, achamos que é muito válido trabalhar com essa hipótese. A indústria eletrônica tem grande valor adicionado; portanto, das divisas que conseguimos gerar com exportação grande parte delas ficam no País. Além disso, é uma indústria muito intensiva em mão de obra e mesmo a exportação em baixo volume gera muitos empregos. Apesar de ser muito batida, a frase “exportar é a solução” mais do que nunca é a solução. Acreditando nisso, nos dedicamos ao mercado externo ao longo de quase dez anos. A primeira experiência foi o acordo bilateral de produtos eletrônicos que existia dentro do esquema ALALC²⁶, com o México, experiência específica e protegida. A Gradiente implantou uma subsidiária 100% brasileira no tempo que ainda era possível existir uma empresa de capital 100% estrangeiro no México. A Gradiente Mexicana é a maior empresa do setor naquele país e, inclusive, já está com o nosso telefone homologado, e com a Telefonus Helenico querendo comprar o telefone. O momento econômico do México é complicado e por isso não estamos investindo, mas estamos com um projeto pronto – que chamamos “Projeto I.P.” (Industrialização Progressiva) – aguardando definição do quadro econômico mexicano para desenvolver nossa atividade. O nosso faturamento dentro do mercado mexicano é de US\$ 15 a US\$ 20 milhões anuais, e é o mais relevante no setor de áudio. Esperamos, em pouco

tempo, pela receptividade que tivemos lá, sermos os maiores também em telefones no México. Depois da experiência mexicana, partimos para a compra de uma marca internacional. Nós acreditamos que é imprescindível dominar o processo de distribuição. É preciso, além do poderio tecnológico e industrial, ter o poderio mercadológico. Se nós não tivéssemos uma marca de conceito internacional para vender o produto, reconhecida pelo consumidor, nós nos equipararíamos àqueles produtores de Cingapura, de Taiwan, de Hong Kong. Estes, a cada ano, vão a Sears, nos Estados Unidos, vão às grandes Guel House alemães, e procuram, em competição direta, vender produtos sobre aquelas marcas. Elas estão, a cada ano, sujeitas a serem substituídas por um coreano, ou por japoneses, e assim por diante.

A nossa investida em outros mercados foi precedida da busca de uma marca internacional e nós tivemos a felicidade de comprar, há mais de três anos, a Ganard. Compramos a Ganard a um preço baixíssimo, um milhão de libras esterlinas, antes da maxidesvalorização de 1978/1979, setenta e poucos milhões de cruzeiros. A marca Ganard, registrada e conhecida em 57 países, entrou com uma libra esterlina nessa transação. Várias patentes da Ganard, uma empresa muito antiga, entraram por uma libra esterlina, inclusive geram *royalties* para nós no Brasil hoje em dia. Pouca gente sabe disso, mas tem empresa japonesa pagando *royalties* à Gradiente por patentes que compramos da Ganard. Mais importante do que tudo isso foi a aquisição dessa marca. Hoje, ainda existe nos Estados Unidos uns 10 milhões de aparelhos da Ganard em funcionamento. Até 1972, dez anos atrás, a Ganard tinha o campo específico em que operava, 28, 29% do mercado americano. Hoje, ainda nos Estados Unidos, para qualquer pessoa acima de 30 anos, isso é importante. Em qualquer classe social, todos conhecem a Ganard. Realmente é uma marca notória nos Estados Unidos, como é na França, na Alemanha, na Espanha, e assim por diante. A partir dessa experiência passamos a selecionar os mercados, como os Estados Unidos, a França, a Alemanha, a Espanha e a Inglaterra, escolhemos alguns produtos de nossa linha e exportamos para esses países, ainda de uma forma incipiente. É muito difícil recuperar uma marca e ela estava desgastada no mercado revendedor, não perante o consumidor.

É complicado competir no atual mercado externo de produtos eletrônicos, de bens de consumo durável. A recessão internacional é a única previsão errada que os japoneses fizeram. Eles fizeram programas de expansão maiores que o mercado mundial era capaz de absorver, o que gerou uma redução de preços da ordem de 50% nos últimos três anos. Mesmo nessa situação – e, principalmente,

por ela ser assim – é difícil competir, mas apesar disso nós estamos exportando. Novamente, surge essa questão de mercados protegidos ou situações especiais. Pelo acordo do sistema geral de preferência, os produtos brasileiros nesse campo não pagam tarifa, não estão sujeitos à licença prévia em nenhum país, com raras exceções. Na Espanha, por exemplo, para proteger a indústria espanhola do assédio dos orientais, existe o sistema de cotas para importação do Japão e dos demais países do Extremo Oriente, mas o produto brasileiro entra sem licença prévia e fica fora da cota, e alguns produtos estão sendo bem vendidos lá. A mesma coisa é verdade no Canadá e na França, que é muito ciosa da sua indústria eletrônica e procura protegê-la. Mas nesse setor nós somos muito pequenos e não incomodamos ninguém. Esperamos atingir um valor de exportação que chegue, em 1985/1986, a US\$ 30, US\$ 40 milhões por ano. O projeto desse ano não se concretizou, ficamos aquém da exportação, mas acredito que é perfeitamente compreensível se considerarmos a presente conjuntura internacional. Apesar disso, crescemos 50% em exportação sobre o ano anterior, e já havíamos crescido 100% sobre o ano de 1980. Estamos crescendo e achamos que dentro de uma situação específica, com a força dessa marca e com a agilidade que deve nos caracterizar, principalmente lá no exterior, ganharemos uma participação no mercado muito pequena, de US\$ 3 ou US\$ 4 milhões. Mas, de qualquer forma, significativa do ponto de vista de divisas para o País e, principalmente, em geração de emprego, pois como disse antes é uma indústria intensiva em mão de obra.

Qual foi o papel do BNDE no processo de desenvolvimento brasileiro, ao longo da história? E hoje, qual é o papel desempenhado pelo BNDE?

Sem dúvida nenhuma o papel do BNDE nesses 30 anos foi extremamente relevante e importante no processo de desenvolvimento do País. Nessa altura ainda é difícil medir isso, mas ninguém pode colocar em dúvida a importância desse agente de desenvolvimento e de financiamento. O BNDE passou por diversas fases devido a mudanças da política governamental. Claramente, a fase de 1964 até 1978, em minha opinião, foi uma na qual a prioridade era o suporte à empresa privada brasileira. De 1978/1979 para cá, estamos assistindo a uma fase em que a prioridade são os projetos sociais e governamentais, principalmente. Hoje temos mais dificuldade de comunicação com o BNDE – ou seja, empresa privada com o BNDE – porque sinto que o Banco está mais voltado a financiar a prefeitura, a empresa estatal e o governo do Estado, do que a empresa privada nacional. Isso é uma pena, mas faz parte do processo cíclico do desenvolvimento da instituição.

Não quero dizer que o que está fazendo hoje é menos importante do que fazia antes, mas acho necessário o crescimento das nossas exportações para o desenvolvimento do País, e para a relativa independência econômica que precisamos reconquistar é importante fortalecer o segmento privado nacional.

O segmento empresarial nacional é de extrema importância na afirmação do País como a potência econômica que certamente será, a despeito de todas as nossas dificuldades e no incremento das nossas exportações. No nosso setor, por exemplo, é essencial, com todos os méritos que a empresa multinacional possui. Não tiro absolutamente a necessidade de atrairmos a empresa multinacional para o País. Porém, ela não tem o mesmo interesse em exportar do que a empresa brasileira. Isso é até muito natural, porque nós, na nossa subsidiária no México, por exemplo, não temos interesse em exportar para os Estados Unidos; o que nos interessa é exportar da matriz, da base, que no nosso caso é o Brasil. Logo, o desenvolvimento da empresa nacional privada para mim é prioritário, dentro do próprio problema do desenvolvimento da exportação, que atualmente é a principal solução para as nossas questões de independência externa. Na medida em que o Banco se volta para apoiar os programas prioritários do governo e para o setor social que, indubitavelmente, é muito importante, deixa de lado um pouco essa prioridade da empresa privada brasileira. Eu acredito que estamos deixando de dar os devidos enfoques, suportes e prioridades ao segmento, que é extremamente importante. Porém, sem dúvida nenhuma, no balanço, o sistema BNDE foi e continuará sendo positivo e de grande importância no processo de desenvolvimento econômico e social do País.