



*Abraham Kasinsky** *Paulo Diederichsen* *Villares*

Empresário, Abraham Kasinsky nasceu na capital paulista em 1917. Formou-se em economia, em 1940, pelo Centro de Estudos Álvares Penteado. Em 1951, fundou a Companhia Fabricadora de Peças – COFAP, em Santo André, e a dirigiu durante quatro décadas. Vendeu sua parte na empresa em 1997. É delegado da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) desde 1971 e membro do Conselho Superior de Comércio Exterior desde 1987. Em 1989, assumiu a presidência do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI). Atualmente, dirige a Kasinsky, fabricante de motos, que fundou em 1999.

Paulo Diederichsen Villares graduou-se pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo como engenheiro metalurgista, em 1960. Iniciou suas atividades na Villares em 1959, ocupando várias posições: diretor técnico, diretor de marketing e vendas da Aços Villares S.A. e vice-presidente Corporativo de Operações. Em 1972, passou à presidência das Empresas Villares e, em 1979, à presidência do Conselho. Foi também presidente da GEVISA – uma associação entre Villares e GE; membro do Conselho da IVIX, uma associação entre Villares e IBM; presidente do Conselho do Instituto Nacional de Governança Corporativa (IBGC); membro do Comitê Empresarial Permanente, do Ministério das Relações Exteriores, do Conselho Diretor do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI); e diretor do Conselho de Empresários da América Latina (CEAL).

* Abraham Kasinsky foi entrevistado com Paulo Diederichsen Villares, em 9 de junho de 1982, por Ângela Coronel, Nora Lanari e Sônia Meinberg.

O que é, hoje, a empresa dos senhores?

PDV: A Villares é um conjunto de empresas que fabrica desde insumos básicos especiais até produtos manufaturados, tais como elevadores, laminadores, locomotivas e motores elétricos. Basicamente é constituída de nove fábricas: duas no ramo siderúrgico; uma de elevadores; uma de motores elétricos; duas de equipamentos, como motores diesel, *tecks* para carros de metrô, transportes rápidos, guindastes e pontes rolantes; uma onde fazemos equipamentos mais pesados, tais como laminadores pesados e locomotivas; e outra menor que produz autopeças, anéis de segmentos, eixo comum de válvula e cilindro. Em algumas outras fábricas menores, mais novas, trabalhamos no ramo eletrônico, fabricando comandos para sistemas bastante sofisticados, tipo laminadores, máquinas de papel, comandos para *trailer bus*, para metrô. Além disso, existem algumas outras de engenharia onde projetamos equipamentos com sistema das mais diversas fabricações. Ao todo, empregamos hoje cerca de 20 mil pessoas.

AK: A nossa organização é composta de uma base principal que era uma unidade praticamente integrada até alguns anos atrás. Somente de 15 anos para cá começamos a diversificá-la, não do ponto de vista fabril, mas como unidade que atua em separado por influência do meio ambiente. Ela tem uma área verde de 800 mil m² e 300 mil m² cobertos. Tem hoje 6 mil pessoas trabalhando – já teve 10 mil – e é dedicada quase exclusivamente à indústria automobilística. Possui uma fundição de blocos de motor, que fornece a todos os fabricantes independentes de motores, e uma parte de anéis de segmento da qual eu tenho a honra de ter um concorrente ao meu lado, o que é muito bom. Eu diria que essa unidade, na verdade, é dividida em quatro grupos. Ela tem a divisão de componentes de motor, e dentro desta fábrica anéis, camisas e eixos de comando de válvulas. Tem outra divisão, que chamamos de fundição, onde fundimos os blocos de motor e cabeçotes para a indústria pesada automobilística, ou de tratores, ou de motores estacionais. Possui uma fábrica de amortecedores e uma outra, anexa, de sinterizados. Como unidades autônomas, existe uma fábrica de lastrômetros e outra de componentes de veículos mais diversificados, como guia de válvulas, eixo de válvulas, sempre dentro do ramo da indústria automobilística. Estamos nesse ramo por causa de nossa formação e origem, não por vocação industrial. Dentro do nosso ramo formamos um complexo muito sofisticado em torno de um grupo específico de peças, e não diversificado por todo um veículo.

Suas empresas, dr. Villares, são um expoente da indústria nacional. Nós gostaríamos de saber como é que começaram. Qual é a história das suas empresas?

PDV: Em 1918, um tio veio para o Brasil depois de graduar-se na Suíça e se associou a um senhor escocês em um pequeno negócio de manutenção de elevadores. Quatro anos depois, meu pai chegou e, por coincidência, seu irmão acabara de falecer. Meu pai, que fora criado pelo irmão, tomou o seu lugar no negócio. Em 1922 continuamos o negócio de manutenção de elevadores, sem nenhuma perspectiva e condição de crescer, mas em 1926 ele tomou três decisões que foram fundamentais, eu diria, para a vida deles e para a nossa companhia. A primeira foi casar-se com minha mãe, a segunda foi passar a lua-de-mel nos Estados Unidos, unindo o útil ao agradável, porque tinha acabado de vender os primeiros elevadores – naquela ocasião eles já importavam e montavam elevadores. Era o primeiro elevador de um grande edifício, logo ele tinha de ir lá para aprender a montar esse elevador. Quando chegou aos Estados Unidos recebeu uma proposta da General Motors¹³⁹ para representar a empresa aqui no Brasil na venda da geladeira Frigidaire¹²⁶. Eles tinham lançado esse produto, até então chamados *ice-boxes* (caixas de gelo), que funcionavam como geladeiras. Ele tomou essa representação porque aceitou o argumento da General Motors de que uma geladeira e um elevador eram muito parecidos: ambos tinham uma máquina e tinham uma caixa. Como nós fazíamos as cabines dos elevadores no Liceu de Artes e Ofícios, também pudemos fazer lá as caixas de geladeiras. Tinha de montar, fazer manutenção – portanto, era algo muito parecido e foi graças ao sucesso da venda dessas geladeiras Frigidaires que se criou o capital inicial com o qual ele pode se expandir e começar as primeiras fábricas de elevadores.

AK: Meu pai veio para São Paulo em 1922 – estive no Rio antes. Ele achou que um dos ramos que não era explorado no Brasil era o da venda de peças de automóveis. Até essa época, o que se vendia era acessório para automóveis e não peças. Ele iniciou um ramo novo no Brasil que era vender peças para automóveis, em 1922, com meus dois irmãos. Ele chamava-se Leon, e todos chamavam os meus dois irmãos de Leãozinhos – eu ainda não aparecia nem em tamanho, nem em idade. Nasceu daí o nome da nossa organização: “Auto 3 Leões”, ou seja, meu pai e dois filhos. Meu pai faleceu em 1941, e nessa ocasião resolvemos juntar os esforços de todos os irmãos e criar uma grande organização de peças de automóveis. E ela cresceu muito. No período da guerra teve um sucesso

extraordinário, porque faltava de tudo, e nós tínhamos um passado e uma experiência em importação. Em 1950 é que começaram a aparecer os primeiros fabricantes de peças de automóvel no Brasil, e, naturalmente, passaram a oferecer para nós peças fabricadas no Brasil. Nós já estávamos, os três irmãos, sozinhos no negócio. Desde aquela época, o nosso problema sempre foi crédito. Em 1950, vimos que o Brasil ia passar por outra fase e que nós ficaríamos em uma situação de simples revendedores de peças de automóveis e perderíamos o nosso potencial e a nossa posição de grandes importadores. Isso por ignorância, não entendendo os problemas que uma indústria causa, sendo apenas comerciantes, acreditando que a indústria deveria ser como comércio, ou seja, comprar e vender. Nós pensávamos que era comprar matéria-prima e entregar o produto acabado, esquecendo de uma pequena fase intermediária que era a de produção da peça. E tivemos a coragem de tentar fazer 20 negócios, quando enfim nos demos conta que indústria é um negócio muito sério, e que tinha de ser levado dessa maneira. Limitamos o nosso ramo a um pequeno grupo. A nossa ideia inicial era fazer todas as peças do automóvel e naturalmente, num crescendo, começar com as peças de maior desgaste dentro de um veículo. Nossa orientação era fazer a peça que se desgastava, e pela experiência que nós tínhamos na importação sabíamos quais eram essas peças, qual o volume de importação de cada uma, e fomos escolhendo também as linhas de fabricação.

Quais as dificuldades que o senhor teve ao passar de uma linha de comércio para a indústria? O senhor falou dessa dificuldade.

AK: As dificuldades são enormes. O campo do comerciante é muito restrito. Ele sabe a peça que vende, ele compra e coloca numa prateleira, sabe quantas peças vai vender por mês, ou por semestre, ou por ano, e vende. Ele é um serviço intermediador. O industrial é um transformador. Ele compra uma matéria-prima e tem de transformá-la, tem de agregar outras peças. Às vezes, uma indústria – no caso, por exemplo, a do Paulo – é de uma complexidade enorme, como a do elevador, em cuja produção entram todas as matérias-primas possíveis, como eletrônica, madeira, borracha, ferro, aço fundido e forjado. É uma gama de produtos intermediários como a nossa, dentro de nossas limitações, como um amortecedor que tem 38 componentes diferentes. Naquela época, produção pequena, porque o mercado brasileiro em 1950 era de 650 mil veículos e devia ter no mínimo 1300 marcas para esses 650 mil veículos. Era uma variedade imensa, era muito difícil pensar como montar uma indústria assim.

E o crédito, era difícil nessa época?

AK: Até que era mais fácil. Naquela época, no Brasil, eu não me lembro de a indústria encontrar um banco que fizesse financiamento de longo prazo. Sempre os bancos no Brasil foram imediatistas, de curto prazo, nunca se associavam a um projeto, nunca faziam parte do desenvolvimento industrial. Então, o industrial tinha de se virar sozinho e ter uma criatividade imensa para poder crescer e se desenvolver. Uma fase muito difícil.

Como e quando foi seu primeiro contato com o BNDE⁴⁹?

AK: O primeiro contato foi uma tentativa de fazer um empréstimo com o BNDE em 1967. A quantidade de papéis, de volumes, era enorme. Lembro-me que era um empréstimo de 2 ou 3 milhões de cruzeiros, e quando trouxemos a papelada para dar entrada, viemos em dois carros. Verdade! Em um carro, vieram três pessoas, e no outro, 45 pastas enormes, de cópias, dados do projeto que tinham de ser distribuídas. Quando cheguei à porta do Banco, vieram duas pessoas para levar as pastas para cima. Esse projeto nunca saiu, também não me deram o dinheiro, mas foi um trabalho enorme e uma canseira tremenda para tentar dividir com o BNDE naquela época. Cada homem tinha a sua opinião, tinha de receber um dossiê completo. Era uma coisa muito difícil.

De lá para cá o processo se intensificou? O que o senhor fez?

AK: Não. Depois disso, e de uma fase que eu não queria nem ouvir falar do BNDE, fiz parte de um grupo chamado “GEIMEC”⁴⁹, no qual se reunia a indústria automobilística e eu representava o sindicato de peças para automóvel. Dentro desse grupo tinha um representante do BNDE também e ele me perguntou: “Você tem experiência com o BNDE?”. E eu respondi: “Já tive, e chega. Não quero nem ouvir falar. Quero ser seu amigo e não quero negócio como o BNDE”. E ele me convenceu que o BNDE tinha mudado muito. Na verdade, o Banco mudou bastante – em vez de 46 pastas, ficou reduzido a quatro pastas, o que foi uma evolução tremenda. Sem dúvida nenhuma a quantidade de papéis gerados era bem menor. Isso foi em 1970, quando fizemos um novo contato. E foi ótimo, porque o grupo de trabalho do BNDE que esteve conosco sentiu o nosso potencial, ajudou e trabalhou bastante, e foi um bom relacionamento.

Dr. Paulo, a Villares tem uma história mais antiga com o BNDE. Como é que foi o primeiro contato?

PDV: Eu não sei se é mais antiga, mas a história é de 1956. Nós é que fizemos o primeiro contrato de financiamento e ativo-fixado “Prazo Villares”. E a história é naturalmente semelhante – talvez, a única diferença em relação ao Abraham é que ela foi um sucesso. Nós conseguimos levantar uma quantia que, naquela ocasião, equivalia a US\$ 540 milhões, um volume apreciável de crédito colocado a nossa disposição para aumentarmos a produção de aços especiais em São Caetano do Sul. A indústria automobilística estava se instalando no País e demandava mais aços especiais. Vimos, então, uma grande oportunidade para equilibrar a empresa Aços Villares²⁹⁰, que depois do pós-guerra sofreu durante muito tempo, em uma época na qual o aço era muito barato, se podia importar de tudo e as indústrias passavam por algum aperto prolongado. Nós tivemos os primeiros contatos nessa ocasião e fomos bem sucedidos. Esse foi o marco inicial do nosso relacionamento com o BNDE. Em seguida, como disse o Abraham Kasinsky, o sofrimento foi tão grande, a dificuldade de natureza burocrática era enorme, que nós achávamos que jamais iríamos fazer outra operação com o Banco. Seria impossível, principalmente porque já tínhamos feito uma. Não havia chance de fazer uma segunda. Quem já tem uma, fica com ela e deixa que outro também aproveite e faça. Passou o tempo e jamais nos ocorreu que faríamos uma segunda operação com o BNDE. Essa operação se deu nove anos depois, em 1967, uma época extremamente difícil para a Companhia Aços Villares. Era uma situação absolutamente histórica em termos de Brasil e da nossa família, porque estávamos tentando iniciar uma conversa para, eventualmente, vender a firma a uma empresa estrangeira que insistia em conversar conosco. Nós tínhamos de começar um programa maior de investimentos, porque a indústria estava em progresso bastante grande, nós precisávamos acompanhá-la e não havia a menor condição de fazê-lo com recursos gerados pelo próprio grupo ou pelas demais empresas. Naquela ocasião eu já estava trabalhando e, apesar de não ser diretor, fui procurado pelo BNDE – talvez por causa do meu nome – por meio de um amigo que eu já tinha estabelecido em outra ocasião. Sem saber que naquele exato momento estávamos sendo procurados por um grupo estrangeiro, insistia que voltássemos a procurar o Banco para fazer uma nova operação, para a qual seria dado um grande suporte. Eu me lembro de uma reunião histórica na casa de meu pai, à noite, com os tios reunidos, e eu disse que o BNDE estava oferecendo ajuda. A reunião era para resolver se nós iríamos ou não iniciar negociações com essa firma estrangeira que nos procurava com muita insistência. Eu pedi um voto de confiança para o BNDE e disse: “Estou em conversação, é gente séria, em quem realmente acredito, e nós devemos dar

uma chance para mostrar que pode nos ajudar.” Então foi dado um prazo de seis meses. Disseram assim: “Se em seis meses você conseguir alguma coisa, muito bem, senão vamos retomar as negociações com a firma estrangeira”. Iniciou-se então um processo que acabou gerando um novo contrato de ativo-fixado no valor de US\$ 5,5 milhões, que era o que nós precisávamos para realmente crescer com maior velocidade. Dali para frente não houve maior necessidade de crédito de longo prazo para financiamento, a não ser em 1972, quando se iniciou uma série de mais 16 contratos, o último, de janeiro de 1980. Eles fizeram com que nós déssemos o salto que faltava para chegarmos ao que somos hoje.

Esse contato com o BNDE foi sempre uma coisa tranquila ou houve momentos de tempestade?

AK: Conosco aconteceu também um fato histórico: foi em 1973. Eu estava sentado no meu escritório e de repente entrou na minha sala o ministro Pratini de Moraes²⁰⁷. Pela primeira vez, eu, como empresário, tinha a honra de receber um ministro em minha sala sem ser anunciado, sem dizer a que vinha, sem dar tempo de varrer o tapete. Ele entrou na sala, tomei um susto tremendo, pensei: “No mínimo, vou preso”. Ele voltava da inauguração de uma refinaria, passou pela fábrica, resolveu entrar e disse: “O Brasil está gastando uma enormidade de divisas em contratação de blocos de motor e eu quero parar com isso. As informações que eu tenho são de que vocês têm um grupo técnico muito bom, vocês sabem fazer, já estão fazendo blocos de motor, e quero que vocês façam uma fundição de blocos de motor”. Eu ainda não estava refeito do susto e disse ao ministro: “Eu agradeço a sua visita, mas o senhor podia me chamar e já estaria lá antes do senhor o fazer. Se o senhor me deu a honra e a graça de vir ao meu escritório, acho que é um assunto interessante, vale a pena ser estudado, mas tem um pequeno detalhe. Acredito que nós teríamos capacidade de fazer uma fundição, mas para isso precisa dinheiro, e dinheiro a longo prazo, porque um projeto de fundição é um projeto de duração muito lenta, e também o retorno do capital é muito lento. E se não for capital subsidiado é impraticável, porque a rentabilidade de fundição é muito baixa. O País tem bastante experiência disso.” Esse foi o problema que expus a ele. O ministro respondeu: “Não se preocupe, isso é meu problema. Você apresenta um projeto o mais depressa possível e eu garanto que aprovo esse projeto em 24 horas, com um certificado que lhe dará prioridade para obter, junto ao órgão federal, o melhor financiamento e o melhor empréstimo possível”. Isto dito era muito bonito, calou fundo, ficamos muito impressionados, só que a realidade não é bem assim.

Fazer um projeto de fundição não foi fácil, porque tínhamos de fazer uma fundição diferente, não pensando simplesmente em resolver o problema do mercado brasileiro, mas, se possível, em uma concorrência futura. Teríamos de fazer uma jurisdição que fosse moderna e que não tivesse medo de enfrentar uma concorrência – caso acontecesse de termos um concorrente –, produzindo de maneira mais técnica, racional ou econômica, para não ficarmos fora do mercado. Para evitar isso, tivemos de mandar gente correr o mundo para verificar o que havia de novo e de moderno, e escolher uma empresa para fazer o projeto. Depois de escolhido o projeto, avaliar, nacionalizar e apresentá-lo ao Ministério da Indústria e Comércio como um projeto formal. Isso levou quase um ano e, naturalmente, os telefonemas do ministro, do secretário-geral, eram semanais: “Como? Você me disse, prometeu e eu disse que numa semana aprovava”. Eu me lembro de ter dito a ele: “O senhor me propôs fazer uma indústria e não uma fábrica de linguiça, o que seria mais fácil: pegava-se caminhos de borracha ou plástico e enfiava-se a carne. Isso eu já teria feito, mas não pode ser feito assim”. Na verdade, o projeto foi aprovado com uma rapidez extraordinária, mas aí começou a odisseia do BNDE. Apesar de o certificado ter sido dado com todas as facilidades, o BNDE tem “duas figuras” – já usei essa expressão no Banco –, parece a história do médico e do monstro. Ora ele é médico, ora é monstro. Às vezes é um banco que promove o desenvolvimento nacional, quer ajudar o empresário nacional, fazer tudo por ele. Outras vezes, atua como Banco: quer ganhar dinheiro, tirar dinheiro do empresário, apresentar um lucro no final do ano, quer ser rentável. Pelo nome que tem, não deveria pensar na rentabilidade do capital aplicado, mas na rentabilidade indireta do capital. Quanto se emprega, qual é a possibilidade do crescimento da indústria nacional? Qual é o potencial que essa firma poderá representar no futuro como economia de divisas? Não se falava nessa época em exportação. Com o emprego, se gerava uma economia de divisas básicas e principalmente a área militar, que fazia parte no nosso grupo, teria independência nacional. Não teríamos mais dependência de importação, pensando sempre em segurança nacional, tendo uma fábrica integrada no Brasil. Mas todos esses argumentos não demoviam muito o BNDE. O Banco era um organismo que lidava com números e não computação; não podia fazer projeções de longo prazo, nem os seus estudos diziam os números de empregos e o que geraria de economia de divisas. Era simplesmente um projeto, se dava tanto de dinheiro, ia ser pago em tal prazo, ia ter tal remuneração. E saíram brigas e discussões homéricas, e como tínhamos um compromisso formal com o ministro, eu diria hoje que cometemos um erro ao fazer o negócio.

O senhor falou em dupla personalidade do Banco, o médico e o monstro. Com qual personalidade o senhor conviveu com mais frequência e qual é a mais forte?

AK: Acredito que o Banco teve sua importância. Se não houvesse esse aceno do Banco, nunca pensaríamos na possibilidade de fazer um empreendimento baseado em um financiamento de longo prazo. Hoje estamos produzindo, atendendo ao mercado nacional e acumulando divisas para o Brasil, porque a produção também exporta. Foi bom, mas se não houvesse o entusiasmo, o aceno do sucesso do capital, ninguém poderia fazer. Para o industrial brasileiro, no Brasil – onde não há a facilidade de apertar um botão ligado a uma matriz estrangeira e ser socorrido com capital –, não há possibilidade de se fazer investimento de retorno lento, de longo prazo, apenas com o lado médico de um banco que ajude o empresário nacional a crescer.

O médico aparece de vez em quando...

AK: De fato, ele aparece muito pouco.

O senhor, dr. Villares, conhece essa dupla personalidade dada ao Banco?

PDV: Sinceramente não posso usar os mesmos termos do dr. Abraham. Eu não sei se é pelo número de contatos e contratos que temos com o Banco, mas não tenho exatamente essa imagem. Aprendemos a conviver com o Banco, apostamos nele e ele passou a dar um suporte muito grande e importante para nós. Obtivemos apoio desde cedo, depois daquele interregno de nove anos e numa situação complicada, como foi a crise na época posterior à revolução de 1964. Esse apoio se efetivou em novas oportunidades diretas ou indiretas, porque o fato de às vezes não termos o apoio do Banco diretamente não excluiu o apoio indireto, por intermédio de outras organizações financeiras e financiamentos internacionais, o que sempre fez com que mantivéssemos um contato muito constante com o Banco. Uma vez ou outra, quando recebíamos visita de algum grupo e este começava a questionar o que estávamos fazendo, podíamos ter a impressão de que estavam querendo ser mais realistas do que eram ou querendo saber mais do negócio do que nós mesmos. Mas ao longo desses anos todos, não foi essa a imagem que ficou entre nós, e sim a de executivos e profissionais que viam com muita clareza que havia um grupo de pessoas, de empresas, realmente dispostas a receber aquilo que poderiam dar. Os contatos sempre eram agradáveis, e nessas

ocasiões recebíamos a reafirmação de confiança que o Banco tinha no nosso grupo e no uso que faríamos do crédito que estava pondo a nossa disposição. Em minha memória sempre estão contatos muito agradáveis com todos aqueles executivos do Banco com quem me relacionei nesse tempo. Talvez somente uma ocasião eu tive uma dificuldade maior, justamente quando estávamos para assinar o maior contrato que fizemos até hoje. Estávamos muito pressionados pelo tempo, porque aquele decreto que estabelecia a limitação de correção monetária regia somente até o dia 31 de dezembro – depois foi estendido. Nós não sabíamos que seria estendido e acredito que o pessoal do Banco também não, e tínhamos de assinar o contrato até dezembro de 1975 ou corríamos o risco de não assinar contrato nenhum. Naquelas circunstâncias de pressão, realmente houve muita emoção nas negociações que acabaram na tarde do dia 31 de dezembro de 1975. Mas em geral, a lembrança que tenho é que nosso pessoal tem contatos sempre muito felizes. De lado a lado, sempre senti que houve muito crédito. O nosso pessoal acreditando na intenção da equipe do Banco, e esta, por sua vez, acreditando na seriedade e também na intenção do nosso pessoal.

Em que medida os financiamentos do BNDE contribuíram para o atual porte de sua empresa?

PDV: Pensando em uma analogia, os financiamentos do BNDE foram para nós como o esteio de uma trepadeira. A vida do BNDE está tão entrelaçada à vida da Villares que eu faço essa analogia. Sem esse esteio que tivemos via BNDE é evidente que jamais poderíamos ter o sucesso e alcançar o tamanho que temos hoje. Como disse o dr. Kasinsky, naquela ocasião não havia a menor condição, como não existe hoje, de obter crédito no País, e mesmo no mercado externo, crédito de longo prazo só existia o do Banco Mundial³⁹, que é, conseqüentemente, muito limitado. Não há dúvida, absolutamente nenhuma, de que não poderíamos chegar onde chegamos se não pudéssemos contar com o crédito do sistema BNDE. Com toda a criatividade das diversas formas de financiamento, sejam eles financiamentos de ativo-fixos, ou de capital de giro, ou de *pró-cap*, ou de capital com relações subsidiadas pela EMBRAMEC¹⁰³, e assim por diante.

Dr. Kasinsky, em que medida a relação com o BNDE alterou alguma coisa na vida de sua empresa?

AK: Certo ou errado, o Paulo disse muito bem, erraram pouco. Eu só poderia repetir: o industrial brasileiro não tem chance nenhuma de crescer acima de um

crescimento vegetativo e partir para um empreendimento maior sem o apoio do BNDE. Apesar de médico e de monstro, na hora que se necessita de um aumento de capital tem de bater na porta do BNDE. Também gostaria de repetir que o grupo de pessoas de contato no BNDE são pessoas muito boas, que entendem muito bem do assunto. Existe outro grupo divergente, mas pequeno em relação às pessoas que entendem os problemas e procuram ajudar. A cooperação, em função do financiamento, foi muito além do esperado, pois a análise feita pelo grupo do BNDE chegou à conclusão que eu não poderia continuar crescendo se não formasse um *staff* de executivos, o que era condição no contrato. Considero esse tipo de contribuição de uma valia extraordinária para a empresa. O BNDE se preocupa também com o crescimento da empresa, e pensa nela a longo prazo, não a curto prazo.

Que papel o senhor veria o BNDE desempenhando?

PDV: O BNDE tem de continuar desempenhando o mesmo papel. Em primeiro lugar, o de entender exatamente o que está acontecendo, estimular aqueles setores onde a nossa realidade econômica exige maior crescimento e aqueles setores onde ainda se pode imaginar um crescimento, pelo fato de não estarem adequados a uma demanda, dentro dessa nova economia, na qual precisamos conviver com preços mais altos de petróleo. Além disso, obviamente, o BNDE deve continuar cuidando daquelas empresas às quais deu suporte, como está fazendo, lembrando que as empresas que ainda estão em dificuldade o estão porque apostaram muito no Brasil e em seu futuro, e porque acreditaram, também, que as condições que foram trazidas naquela ocasião pelo próprio BNDE eram corretas. Eu não quero com isso criticar nenhuma responsabilidade, atitudes que foram tomadas pelos empresários, em termos de fazerem investimentos, pelo fato do BNDE ter-lhes mostrado estatísticas ou dados, ou projetado o futuro. A responsabilidade é sempre dos empresários, mas o fato é que, induzidos em grande parte pelo governo, por meio do BNDE, os empresários acreditaram muito no Brasil.

E o senhor, dr. Kasinsky, o que tem a acrescentar?

AK: O Paulo disse muito bem. A única coisa que eu tenho a acrescentar é que os tempos de possibilidade de desenvolvimento para o empresário nacional hoje estão muito limitados. No campo da indústria automobilística, por exemplo, creio que a retomada de uma situação como a de 1980 só se dará em 1985 – se é que podemos fazer projeções. Hoje, não vemos nenhuma necessidade de pensar em

investimento quando temos uma capacidade ociosa instalada muito grande, mas o mal é genérico. O Paulo falou sobre o problema financeiro, que é diferente no país todo. Se o BNDE conseguisse descobrir uma fórmula para tentar auxiliar o empresário nesta hora crítica – colaborando com ele, dando uma fonte de capital e tornando-o menos oneroso, ou lhe permitindo pelo menos aumentar o seu custo de venda –, daria uma maior possibilidade de expansão do negócio. Hoje, a competição internacional torna-se inviável quando se tem de acrescentar aos custos o preço do capital nacional. Apesar dos juros exagerados lá fora – 15 ou 20% ao ano – nós pagamos o mesmo valor ao mês. Acredito que o Paulo esqueceu esse detalhe; ele fala em 20%, mas não disse que era ao mês. Lá fora é ao ano, e eles estão desesperados com esses custos. E todo empresário lá fora está sempre pensando em diminuir o seu capital de risco, o seu capital de ativo, tentando viver dentro da necessidade de um capital caro. Mas nós, empresários brasileiros, não temos de ser empresários. Nós temos de ser artistas.

Nós estamos falando em BNDE por força de hábito, porque recentemente ganhamos um “s”, e com este “s” o Banco ganha uma nova função. Como é que os senhores encaram essa nova função, que o BNDE passa a desempenhar a partir de agora?

AK: Eu compararia isso a um casal que tem um filho e sabe que de repente vai ganhar um irmão. A primeira coisa que ele imagina é que o carinho e a atenção que ele tinha serão divididos. Ele não sabe ainda qual parte do carinho que ele tinha vai ser tomado dele: se é todo o carinho, ou se é parte dele, o que será dividido.

E o senhor, dr. Villares?

PDV: Eu acho de extrema importância, porque estava muito preocupado, no sentido de que a credibilidade do BNDE, especialmente entre os meios financeiros internacionais, estava caindo. E a razão pela qual estava caindo, ou estava baixa, era bastante conhecida: o BNDE tinha um problema na sua estrutura de capital, que estava muito desfavorável. O Banco foi, como tantos de nós, uma grande vítima da inflação. Havia absoluta segurança do governo de que a inflação iria cair abaixo de 20%; uma vez que isso não aconteceu, obviamente criou-se uma dificuldade muito grande entre o BNDE e o Tesouro, para que o Tesouro pudesse repor essa diferença entre os 20% da correção limitada e o custo da inflação. Eu via com muita apreensão essa descapitalização do BNDE e o fato de ele passar a

ter uma amplitude muito maior com o “S” fez com que eu ficasse muito tranquilo quanto a sua nova fase, especialmente em relação a sua credibilidade nas entidades financeiras internacionais. E analiso sob o ponto de vista estritamente da estrutura de capital. Quanto à nova missão do Banco com o “S”, há muito que ele pode fazer, e que hoje está pouco atendido pelas diversas estruturas existentes no País. Acredito que existe uma contribuição direta e indireta muito grande, mas como os programas ainda não foram definidos, me reservo não comentar o que penso, na expectativa de ver o que serão esses programas.

E esse empréstimo que vai propiciar os recursos que vão alimentar o FINSOCIAL¹²¹? O que os empresários estão achando dele?

PDV: É mais um imposto. E obviamente, um novo imposto – com maiores despesas para o setor privado, com os resultados sem nenhuma contrapartida de um esforço para diminuir o nível de despesas do governo – é preocupante. Esses recursos embutem a contrapartida que está sendo exigida do setor privado, que está fazendo grande esforço, atravessando uma crise muito violenta, a maior desde os anos 1930. A impressão é que a maneira de corrigir as despesas maiores que o governo tem é mais uma vez repassada ao setor produtivo, enquanto menos esforço está sendo feito no sentido de corrigir o que está errado e o que está gerando esses déficits dentro do próprio governo.

AK: Não há uma regulamentação efetiva de como ele vai ser cobrado e como vai ser usado. Tudo o que se faz são conjecturas baseadas em leituras de jornal. Um artigo aqui, um comentário ali, cada um procura fazer a sua análise. Como ele aparece hoje no jornal é uma violência, porque – se é que a minha análise está certa – se vai pagar 5% sobre uma venda bruta total; voltamos à incidência do antigo imposto de consignação, no qual cada venda se processava novamente em imposto e não sobre o valor agregado. Criam-se dois problemas. Primeiro, agregar esse custo ao seu custo. Talvez a rentabilidade diminua se tiver de absorver esse imposto – será como em cascata, crescendo, e se é um produto que passa por duas, três mãos, mais 5%, será 15 ou 16% ao final do processo. Depende desses inúmeros estágios para que o produto chegue à mão do último consumidor, e ele vai ter de pagar por isso. Então, há um acréscimo ao preço do produto final. Segundo, existe outro perigo no Brasil, muito grande, que é a soma de impostos que o último consumidor paga. É a criação de uma burla. Há pouco tempo, o governo resolveu baixar o imposto sobre o uísque para evitar o contrabando da

bebida, porque era mais fácil cobrar a metade e cobrá-la, do que não cobrar nada do contrabando. Hoje, por exemplo, o comerciante que tem de pagar 15% de ICM, pagar um imposto de produto industrializado e as suas taxas, acaba vendendo sem nota. A diferença de impostos carregados no último produto cria uma atração, uma burla. Eu acho que o Brasil cobra mais do último consumidor. Isto é uma máquina que gera a visão da burla. Eu tenho medo, se nós não vamos voltar à situação do uísque. O governo vai ter de criar uma máquina fiscalizadora que é muito mais cara do que aquilo que vai arrecadar.

PDV: Fica muito claro que eu não sou contra, absolutamente, os objetivos ou as finalidades que se pretendem com esse imposto. Em hipótese nenhuma eu poderia ser contra os objetivos sociais que se pretendem e que tenho certeza que serão alcançados com esse imposto. O que para mim é difícil de entender é por que essas obras, esses benefícios sociais tenham de ser feitos por meio do imposto quando existem outros fundos do governo que talvez pudessem ser utilizados para alcançar os mesmos resultados. Gostaria que o BNDE estivesse recebendo outras fontes de recursos e que não precisasse ser novamente onerado para cobertura desses fundos. A imprensa acredita que eu penso que esse fundo foi criado para cobertura de um déficit do BNDE; absolutamente, eu não penso isso, porque conheço suficientemente a realidade e acho que a medida é realmente de muita grandiosidade no sentido de dotar o BNDE de um objetivo maior. O que realmente me preocupa é o fato dos fundos para esse objetivo maior tenham de vir mais uma vez do setor produtivo, e não de uma economia, de um setor “Estado” especialmente para despesas de governo.