



*Einar Alberto Kok**
Hessel Horácio
Cherkassky

Einar Alberto Kok é empresário, formado em agronomia pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) da Universidade de São Paulo. Trabalhou no Departamento de Produção Animal da Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo até 1945. Foi, então, para a Máquinas Piratininga como gerente de fundição, ocupando posteriormente diversas funções na mesma empresa, inclusive a diretoria, até sua aposentadoria em 1983. No período de 1983 a 1987, foi secretário da Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia do governo Franco Montoro, em São Paulo. Foi presidente do Sindicato da Indústria de Máquinas do Estado de São Paulo (SINDIMAQ). Desde 1983, faz parte do Conselho de Administração da Romi.

Hessel Horácio Cherkassky (1918–1994), empresário ligado ao ramo de celulose e papel, nasceu em 1918, em Araraquara, interior de São Paulo. Formou-se na Faculdade de Direito do Largo São Francisco, em 1942. Além de conselheiro e de consultor de diversas empresas e entidades e de suas atividades no grupo Klabin, foi porta-voz do setor como presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose (ANFPC) - atual Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA) - entre 1979 e 1994. Foi ainda presidente da Toga – Indústria de Papéis de Arte J. Tscherkassky; vice-presidente do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo); presidente do SEPACO (Serviço Social da Indústria de Papel e Papelão dos Estado de São Paulo); conselheiro e ex-presidente da CECEPLA (Confederação Industrial de Celulose e Papel Latinoamericana) e membro do Comitê Consultivo de Especialistas em Celulose e Papel da FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação).

* Einar Alberto Kok foi entrevistado com Hessel Horácio Cherkassky, em 9 de dezembro de 1982, por Ângela Coronel, Paulo Jerônimo de Souza e Jorge Marques Leandro.

A primeira pergunta é comum aos entrevistados. Quando é que os senhores tiveram o seu primeiro contato com o BNDE⁴¹, e como foi esse contato?

EK: Eu tinha uns anos de vida profissional quando foi fundado o BNDE, em 1952. Naquela época, a imagem que o BNDE tinha na classe empresarial era de uma entidade um pouco afastada da realidade. Não tínhamos uma ideia clara do que era um banco de desenvolvimento. Aquilo surgiu de repente, como uma coisa um pouco esotérica, acima dos limites normais em que costumávamos lidar com os bancos comerciais, com os bancos de desconto. Creio que o meio empresarial recebeu com muito interesse, mas julgávamos que o BNDE fosse trabalhar mais na área pública, na área da infraestrutura dos grandes projetos de investimento. Surgiu depois o plano da indústria automobilística, o GEIA¹⁴⁷, e o BNDE se engajou definitivamente no auxílio à indústria privada para que esta colaborasse com o que era o primeiro grande plano nacional de substituição de importações. Nesse momento, a minha empresa, Máquinas Piratininga²⁰⁶, projetou a instalação de uma fundição em Taubaté – a primeira projetada para o bloco de motores – e esse empreendimento gerou o primeiro contato empresarial com o BNDE. Surpreendentemente para nós, tudo transcorreu num ambiente de maior facilidade, pois esperávamos encontrar uma burocracia enorme e processos demorados, mas verificamos que o BNDE, naquele momento, vinha ao encontro das necessidades da indústria e seu objetivo era cooperar para realização de um plano fundamental para o crescimento nacional. Esses contatos foram tranquilos: recebemos o financiamento e implantamos a fundição, que posteriormente passou para a Willys²⁹⁶ e, hoje, pertence à Ford¹²³. Isso é o que eu poderia dizer do primeiro contato, muito bem sucedido, de um empresário que, naquele momento, começava apenas a tomar conhecimento do que era o BNDE.

HC: O BNDE inicialmente não deu a nós uma ideia de suas efetivas possibilidades. Era um banco de desenvolvimento e, naturalmente, seria capaz de gerar investimentos. A indústria de celulose-papel, ramo ao qual estou ligado há muito tempo, passava por uma fase que eu não chamaria de artesanal, mas poderia dizer que era uma fase primária. Nesse momento, devido à evolução mundial do produto celulose, base para a produção de papel, os investimentos necessários para a modernização da produção eram muito grandes para que o empresário brasileiro tivesse possibilidade de realizá-los. O aparecimento do Banco criou uma expectativa que só muitos anos depois, efetivamente, se

viabilizaria. O relacionamento com o BNDE se realizou por meio de contatos pessoais e por visitas do próprio Banco, quando então começamos a sentir a viabilidade de investimentos. Na verdade, houve algumas empresas que individualmente começaram a realizar essa atividade, conjugada ao BNDE, mas num dado momento, em 1967, o BNDE sentiu a precariedade das informações do setor para viabilizar seus projetos e políticas setoriais. Na época, eu era presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose²⁷, melhor dizendo, eu era presidente da Associação Paulista. Por não existir a associação nacional, a paulista tinha um sentido nacional devido à sua representação. A Associação realizou um contrato com o BNDE e por intermédio de uma firma especializada se dispôs a fazer o levantamento nacional geral do setor. Paralelamente, realizamos um levantamento estatístico, e com esses elementos básicos, o estatístico setorial, o BNDE adquiriu uma arma, ou seja, um meio de avaliar o panorama do setor e as viabilidades. Essa foi a origem do que, posteriormente, seria o primeiro plano nacional de papel de celulose. Foi graças a esse desenvolvimento, que o BNDE, dando ao setor os meios para os grandes investimentos, permitiu que realizássemos o ideal de transformar o Brasil de um país importador de papel e celulose a exportador

Dr. Einar, gostaria de ouvir o senhor a respeito do FINAME⁹.

EK: Tenho a grande satisfação de ter acompanhado o FINAME desde o seu nascimento em 1966 – precisamente 02 de setembro de 1966 –, pelo Decreto n.º 59.170⁹⁴. Minha exposição é mais como presidente de uma entidade de classe, o Sindicato da Indústria de Máquinas do Estado de São Paulo²⁷³ e como diretor da Associação Brasileira de Desenvolvimento das Indústrias de Base²⁴, pois nós clamávamos, insistentemente, por um sistema que financiasse a produção nacional de bens de capital. Era imperdoável o que ocorria no sistema brasileiro, pois as empresas, para se reequiparem, enfrentavam uma enorme dificuldade para conseguir recursos e, ao mesmo tempo, não existia nenhum mecanismo que pudesse sustentar a venda das empresas, dos seus produtos e, de certa forma, dar a elas a tranquilidade de que encontrariam um mercado comprador bastante acessível. Nessa época, o presidente do BNDE era José Garrido Torres¹⁹¹. Ele teve a feliz ideia de levar avante uma queixa da indústria de base e lançar o FINAME. Eu considero o FINAME, talvez, a agência mais bem sucedida do BNDE, pelo menos sob o aspecto da indústria nacional de bens de capital. Ele veio atender diretamente aquilo que pedíamos e instaurou um sistema, acredito, sem

precedentes na época. Um dos conselheiros do Sindicato, Justo Pinheiro da Fonseca¹⁹⁸, consagrou como princípio básico do FINAME a conciliação da velocidade de decisão com a desburocratização. Podemos dizer que foi “um ovo de Colombo”, pois a intermediação de um agente financeiro – uma inovação, naquela época – praticamente proporcionou ao sistema uma agilidade enorme. As indústrias tiveram facilidade para resolver seus problemas de financiamento, de suas vendas, e os compradores, por sua vez, perderam o receio de que um processo demoraria meses e anos para ser resolvido se transitasse em um órgão do governo. Considero como extremamente válida, como um instrumento de desenvolvimento nacional, essa agilidade do FINAME, que o consagrou desde o início. Dessa época em diante, os programas da indústria nacional de bens de capital, sobretudo as indústrias de máquinas ferramentais, tiveram novo horizonte à sua frente. Passaram a comercializar seus produtos com grande facilidade, não tiveram problemas, diretamente, de acesso às fontes de financiamento. Por outro lado, nessa época, surgiu um problema interessante. Quando o FINAME foi lançado, os agentes financeiros – ou seja, os bancos privados – foram mobilizados para o sistema. Eles eram os agentes do FINAME, por meio dos quais se faziam os negócios. Então, nesse momento se colocou a grande dúvida: qual seria o interesse do banco privado de entrar num financiamento de longo prazo, como era o financiamento do FINAME, e responsabilizar-se pelas operações que fossem feitas por seu intermédio? E alguns bancos foram muito relutantes. Disseram que não se interessavam por esse tipo de operação, pois a taxa era muito baixa e não havia nenhum interesse comercial do banco em participar do sistema. Até que os bancos mais dinâmicos e mais avançados perceberam que o FINAME era um instrumento de serviço aos seus clientes, e também de captação de novos financiamentos, de novos negócios – ou seja, era um grande instrumento de abertura de nova clientela para os bancos. Alguns deles foram realmente líderes e não eram bancos tão tradicionais, como alguns que relutaram em entrar no sistema. Os que viram pela fresta e perceberam o que representava ter em mãos um instrumento como o FINAME, foram os grandes agentes dinamizadores do processo.

Dr. Horácio, pelo que o senhor falou, parece que o relacionamento BNDE/empresário sempre foi muito íntimo, um diálogo muito franco. Eu gostaria que o senhor falasse sobre isso e também sobre o apoio do BNDE. Se ele contribuiu para a projeção que o setor de celulose e papel

tem hoje no mundo, ao mesmo tempo em que aumentou a carga instalada de celulose de eucalipto, porque parece que esse diálogo contribuiu para que um grande número de empresas do setor afluísse ao BNDE para buscar financiamento.

HC: Há aspectos muito importantes nisso, como, por exemplo, o fato de ter sido possível o financiamento para investimentos em firmas de grande porte, criando viabilidade para a indústria nacional de celulose e papel. Na posição atual do setor no Brasil, a participação de empresas estrangeiras é muito pequena. Para mim, isso ocorre graças ao papel que o BNDE exerceu na época, com ações muito adequadas. Era levada ao BNDE, por exemplo, uma proposta de investimento para 500 toneladas, e o Banco estabelecia, considerando a perspectiva internacional, uma projeção de produção de 1.000 toneladas diárias, não mensais. Esse nível de 1.000 toneladas diárias nos assustava tremendamente, porque era um investimento de alto custo e era uma perspectiva que apontava para a necessidade de exportação. Mas graças à colocação firme do BNDE, na época, grandes investimentos se realizaram. Assim alcançamos esse nível internacional, pois diversas empresas se instalaram com esse financiamento dado pelo BNDE. Por outro lado, esse financiamento também gerou outra consequência, que foi a criação da indústria para máquinas de celulose e papel no Brasil. Essa indústria se deve ao financiamento do BNDE e da pressão que o Banco fez ao exigir um índice de nacionalização. Com isso, conseguimos instalar no Brasil diversas indústrias de máquinas, que levaram a uma situação que nos permite dizer que temos, na indústria de papel e celulose, uma nacionalização em torno de 85%, 90%. Esse fato é muito importante, porque temos hoje uma grande tecnologia no setor de máquinas e produzimos equipamentos atualizados e de altíssimo valor técnico, existindo um fluxo de exportação de máquinas de celulose e papel para o mundo todo. Creio que isso se deve ao fato de o BNDE ter favorecido o desenvolvimento da indústria de celulose, criando a viabilidade da indústria de máquinas e gerando o excedente de exportação, ou seja, fechando o círculo. Sua indagação é de muita importância, pois foi nessa época que houve no Brasil, no setor de celulose, o desenvolvimento de celulose de eucalipto de fibra curta, que foi o mais importante realizado nessa área no mundo. A celulose de eucalipto já era conhecida na Austrália, mas a indústria desse país produzia papéis com 50% de fibra curta e o restante de fibra longa, na melhor das hipóteses. O Brasil obteve um desempenho excepcional e passou a produzir uma celulose de fibra curta e um papel com 100% de fibra curta, superior em muitos aspectos ao papel produzido

com celulose de fibra longa para inúmeros fins, principalmente para imprimir e escrever. Foi um crescimento tecnológico extraordinário e colocou o Brasil numa posição favorável em termos de exportação. Até hoje, o componente mais importante da exportação de papel de imprimir e escrever, no Brasil, é celulose de fibra curta.

Com relação ao seu setor, de máquinas e equipamentos, creio que o relacionamento entre empresários, técnicos e executivos do BNDE também foi muito franco, muito aberto. De alguma forma esse relacionamento teria contribuído para o desenvolvimento e a projeção internacional do seu setor?

EK: No caso do FINAME, foi um exemplo muito interessante de interrelação e de cooperação das associações de classe com o BNDE. Tanto que na junta de administração do FINAME as classes empresariais estão representadas, juntamente com os bancos de desenvolvimento e bancos privados. O que o Horácio acaba de dizer é uma verdade. Além do efeito direto de um programa como o do FINAME, existiu também o efeito de outros programas que o BNDE lançou e que geraram grande desenvolvimento da indústria nacional de bens de capital. O que era apenas incipiente – no começo do programa de papel e celulose algumas indústrias no Brasil fabricavam máquinas de pequeno porte – foi transformado com a presença do BNDE e dos grandes projetos, que propiciaram uma grande aceleração da indústria. Hoje, o Brasil é considerado um país exportador de máquinas de papel e celulose para diversas nações da África e da América Latina.

Novamente uma pergunta comum aos senhores. Quais foram os momentos de crise mais sérios do BNDE que os senhores assistiram e que os seus setores viveram junto ao BNDE?

HC: Sempre tivemos um contato muito bom com os técnicos da área de celulose e papel do BNDE, mas às vezes, nesses diálogos, contamos com alguns problemas, principalmente oriundos do fato da interpretação de que era necessária a produção de 1.000 toneladas por dia – essa foi a política mais difícil para absorvermos. Chegamos ao ponto de, no II PND²⁴⁸, grande parte do planejamento ser realizado dentro do nosso setor – o que daria origem a um programa nacional de papel e celulose, que, na minha compreensão, foi efetivamente concretizado. Nós discutimos os problemas das 1.000 toneladas/dia, um fator que era determinado pelo BNDE, ou seja, uma exigência, pois o Banco já estava às voltas

com o objetivo de exportação. Por isso, o BNDE queria que nós tivéssemos um nível internacional, com custos e escalas viáveis para garantir a capacidade exportadora.

Vou pedir para o senhor explicar exatamente esse problema das 1.000 toneladas /dia.

HC: O fato é que as 1.000 toneladas/dia nos assustavam pelo volume que representava. Nós estávamos acostumados com pequenas empresas de celulose e papel no Brasil, ou seja, com capacidade para produzir 200 toneladas, o que para nós era uma grande empresa. De repente nos colocaram o dilema de que qualquer projeto de financiamento exigia, por parte do BNDE, que fosse planejado com base na produção de 1.000 toneladas/dia. Eu não sei se o Jorge se lembra disso, mas depois de muita discussão – pois estávamos discutindo o primeiro plano de papel e celulose, que foi o meu projeto – conseguimos dividir a produção das 1.000 toneladas/dia em 500 e 500, para termos a possibilidade de fazer a unidade produtiva de 500 e, eventualmente, um desdobramento. Mas o BNDE tinha um fundamento. Vejamos: uma das partes mais caras da celulose é fazer a recuperação, pois seu custo é muito elevado. Uma caldeira de recuperação de 200, 250 toneladas diárias, praticamente corresponderia ao custo de uma caldeira de 500, e se fosse uma de 1.000, seu custo ficaria ainda menor. Então, o que o BNDE pretendia era gerar uma economia de escala e com esse desdobramento de 500 e 500 nós ficamos sossegados, porque as empresas que iriam fazer o investimento passariam a ter uma opção. Na realidade, diversas empresas no Brasil partiram para as 1.000 toneladas/dia e até acima – algumas produziram 1.300 toneladas diárias. Na verdade, posteriormente ficou demonstrado que para a exportação era fundamental que tivéssemos uma economia de escala.

EK: Depois do FINAME, a indústria de bens de capital viveu alguns momentos críticos, sobretudo após a revolução de 1964, pois a política anti-inflacionária provocou uma tremenda queda dos investimentos e nós naturalmente nos ressentimos disso. Talvez o que ocorreu naquela ano não tivesse precedente, pois estávamos realmente numa situação muito difícil. Houve uma queda enorme nos investimentos públicos e privados no Brasil e, em consequência, a indústria de bens de capital, de produção de máquinas, foi profundamente afetada. Por meio de exportações, procuramos compensar essa diminuição do mercado interno, e essa não é uma proposição fácil na situação em que se encontra o mercado mundial. Além de se interessarem também em exportar, outros mercados têm

problemas sérios de restrições a importações, por defesa da sua própria indústria ou também por falta de cambiais necessárias. Esse momento está sendo um momento crítico para a vida de um setor fundamental da indústria brasileira, mas nós temos a plena convicção – e essa é talvez a minha profunda convicção real – que o BNDE está necessariamente destinado a ter um papel fundamental na aceleração da nossa economia e na recuperação do setor de máquinas e equipamentos. Temos algumas ideias que estamos apresentando às autoridades do BNDE, inclusive a que eu chamaria, nessa nova fase, de substituição de importações. Sem o comando do BNDE, indiretamente engajado, diretamente por intermédio das suas subsidiárias e agências, nós não teríamos uma resposta positiva para a necessidade brasileira de recuperar o crescimento.

Falamos de financiamento e de FINAME, mas tenho outras questões, também comuns a ambos. Como é que os senhores encararam o fato de o BNDE criar suas subsidiárias de participação societária? Isto foi bem recebido pelo setor? Houve divergências? Como foi visto o apoio por meio de subsidiárias? No caso papel de celulose, pelo FIBASE¹¹⁸, e no caso de equipamento pela EMBRAMEC¹⁰³. Na opinião dos senhores, isso também contribuiu para o desenvolvimento de cada setor?

HC: Na realidade, o custo das instalações da indústria de celulose, principalmente, se elevou de uma maneira extraordinária, e se não houvesse a possibilidade da participação por meio da FIBASE – uma participação acionária – dificilmente se poderia chegar ao crescimento que ocorreu no setor, porque o empresário brasileiro, via de regra, é um empresário capitalista descapitalizado. Por diversas razões, não existe capacidade empresarial, não existe capital necessário para investimentos dessa natureza. Para haver investimento é necessário obter financiamento de longo prazo. Acredito que essa é uma das grandes falhas no crescimento da economia brasileira, pois muitos investimentos se fizeram com financiamento de curto prazo. O financiamento de prazo curto, ou financiamento sem considerar a participação do empresário – ainda que parcial –, é difícil de ser absorvido pela transferência de preços dos produtos, nos custos, numa época inflacionária como aquela que nós estávamos atravessando. De forma que considero a participação da FIBASE no capital de risco a condição básica e fundamental para o crescimento de uma indústria que depende de altíssimos investimentos de capital. Nós entendemos que está faltando ao Brasil uma política industrial definida, com a determinação de prioridades, porque, naturalmente, não

somos considerados um país de poucas possibilidades financeiras. Assim, o interesse do País deve ser determinado e indicar onde e como essa limitada capacidade financeira pode ser alocada. Mas nos falta, basicamente, um levantamento de todas as áreas industriais e a definição das prioridades, porque na ordem das prioridades mais convenientes ao País – tendo em vista a situação interna assim como a externa – determina-se onde devem ser alocadas as aplicações. Nesse ponto, sem o BNDE e um plano dessa natureza, creio que não existe uma condição empresarial, não existe capital disponível, e se nós formos depender de capital importado, devido aos riscos cambiais, dificilmente se poderá admitir um crescimento industrial que atenda a necessidade do País.

EK: Gostaria de dar uma resposta bastante franca para um problema que tem me preocupado muito. Penso que a atuação das empresas subsidiárias do BNDE, no auxílio da empresa de capital nacional, foi fundamental e mesmo decisiva na época crítica que atravessamos. Para justificá-la, devemos lembrar que na década passada nós nos imbuímos de uma perspectiva de mercado que, posteriormente, passou a não existir. Eu me limito a dizer que, para a indústria mecânica, fizemos um crescimento exagerado. Houve *super* investimento no setor e conseqüentemente – com esses investimentos em um país como o Brasil – houve carência de capital de risco, o que motivou, realmente, o atendimento do capital de risco por meio de substituição, pelas subsidiárias do BNDE. Porém, nós devíamos dizer que numa economia de mercado, como a que hoje vivemos, o ideal seria que essa participação das empresas fosse uma situação provisória, como era a ideia inicial – ou seja, gradualmente as empresas do BNDE passariam a vender sua participação e, novamente, as companhias iriam buscar nos mercados acionários os recursos para o seu desenvolvimento. Creio que deveria ser o que podemos chamar de “uma situação tampão”. Com o agravamento da situação, a captação de recursos pela empresa nacional ficou mais difícil e não apenas as subsidiárias continuaram a se manter participantes do capital das empresas em que entraram como aumentaram a sua participação em níveis bastante altos. Isto, a meu ver, representa uma situação não desejada. Gostaríamos, talvez no futuro, que a empresa privada nacional tivesse condições de recorrer às fontes normais de seu abastecimento, do seu suprimento de capital de giro, e que fossem recuperadas as condições de estabilidade e não um atendimento que eu chamaria quase que de emergência. O crescimento desmesurado da indústria de bens de capital não encontrou um mercado para se realizar. Mesmo que naquele momento

não se considerasse o investimento como desmesurado, posteriormente isso ficaria evidenciado pela recessão geral dos dois últimos anos.

Dr. Einar, no decorrer desses 30 anos de história o BNDE viveu diversas etapas que, muitas vezes, se confundem com as etapas do desenvolvimento da economia brasileira. Eu gostaria que o senhor, que tem acompanhado o BNDE, nos falasse sobre as etapas que presenciou e o que marcadamente aconteceu ao longo desse tempo.

EK: Dificilmente eu poderia falar sobre etapas. Elas são tantas que realmente precisaria fazer um retrospecto, um estudo. Há um momento muito interessante, na trajetória do BNDE, que é quando ele realmente decidiu se engajar no apoio à empresa de capital nacional. Aí o BNDE marcou uma posição perante a comunidade industrial, passou a ser o banco do empresário nacional, para servir ao crescimento da empresa de capital nacional. Isso foi uma característica de anos mais recentes, mas eu acho que é uma posição bem marcada. Ele não é discriminatório no sentido genérico, mas é realmente favorável à empresa de capital nacional. Isso eu acho uma posição muito interessante, construída no decorrer do tempo.

Gostaria que o senhor puxasse pela memória e citasse algum caso de empresário que tenha começado com a sua fabriqueta, mais ou menos a história da fábrica de embalagens do dr. Horácio. Algum caso que servisse para exemplificar essa participação do BNDE.

EK: É extremamente fácil citar um caso. No tempo do Marcos Vianna, quando deslanchou a indústria de bens de capital nacional, o BNDE adotou o regime de correção monetária limitada, 20% ao ano, durante dois anos; todas as empresas de bens de capital, as empresas nacionais, foram convocadas a participar, em conjunto com o BNDE, de um plano de crescimento da indústria nacional de máquinas e equipamentos. Aquele foi realmente o momento crucial da evolução do setor – se não fossem os recursos do BNDE e a política que entendia ser necessário o aumento da produção de máquinas e equipamentos, hoje estaríamos em condições absolutamente diferentes e não poderíamos competir com as empresas de capital estrangeiro que na mesma época vieram se instalar no Brasil. Então, naquele momento, o BNDE acudiu a empresa de capital nacional naquilo que ela necessitava para se equiparar aos investimentos estrangeiros que se processavam simultaneamente.

Querida que o senhor falasse um pouco sobre o plano siderúrgico nacional, incluindo os seus primórdios e, principalmente, os últimos dez anos.

EK: Vou citar um exemplo muito interessante. Fala-se que, normalmente, não temos política industrial no Brasil. Não temos no sentido global, mas tivemos exemplos de políticas setoriais que foram bem sucedidas – por exemplo, quando passamos do segundo para o terceiro plano siderúrgico. No segundo plano tínhamos uma composição com 30% de equipamentos nacionais e, posteriormente, o governo decidiu aumentar esse percentual para níveis compatíveis com a capacidade da indústria que temos aqui. O FINAME foi mobilizado e fez um programa extremamente inteligente, pois concedeu às empresas siderúrgicas financiamentos a taxas tanto menores quanto maiores o conteúdo nacional do produto. Então, quanto mais você avançava na nacionalização, menores taxas de juros você tinha na operação. Em segundo lugar, a par disso, o BNDE executou um programa de financiamento para as próprias empresas siderúrgicas proporcional ao conteúdo nacional que elas tinham em seus projetos. Assim, houve uma ação definitiva da indústria, do BNDE e do FINAME no sentido de cumprir a meta do governo de aumentar a participação da indústria nacional nesse mercado. Para isso, foram conjugados todos os esforços financeiros e políticos das áreas do CDI⁶⁴ e da CACEX⁵¹, e se chegou a um resultado que foi de 75% de participação nacional no segundo plano. Eu não poderia citar nesse momento melhor exemplo de um plano bem sucedido, voltado para o aumento de participação nacional.

No passado ocorreram algumas divergências de opiniões entre os empresários e os técnicos do BNDE, amplamente discutidas. Dessa discussão é que saiu a harmonia que existe no setor hoje. Eu poderia, rapidamente, citar três casos e gostaria que os senhores falassem de cada um, para registro do Projeto Memória do BNDE. Um deles foi o Vera Cruz²⁵⁸, um projeto muito discutido, com opiniões bastante divergentes. Outro caso foi o apoio do BNDE ao projeto Celulose-Sisal²⁵⁶, de 1978. O terceiro foi o apoio ao setor de papel higiênico no Brasil e tem episódios divertidos. Cito um quarto, que teve o apoio indireto do Banco, o Projeto Jari²⁵⁷. Como os empresários sentiram isso no passado?

HC: Quando o projeto Vera Cruz foi iniciado, quando começou a ser discutido, realmente havia uma grande preocupação no setor pelo que ele ia significar efetivamente, porque os empresários naquela época temiam que

esse projeto abastecesse o mercado de máquina de papel. Então, a sua capacidade produtiva era de tal ordem que os demais fabricantes ficariam numa posição de inferioridade. Em relação à Vera Cruz, na época, eu mesmo tive sérias dúvidas sobre sua viabilidade, devido ao alto custo a que essa unidade chegou. Se bem me recordo, chegou perto de US\$ 650 milhões, o que me pareceu um absurdo quando se falava numa unidade de US\$ 300 milhões. Acontece que o grande problema na Vera Cruz era a infraestrutura, e este é o grande problema do setor de celulose quando se instala numa região que depende de infraestrutura. No projeto era necessário fazer porto, residências, enfim, foi a infraestrutura que levou a fábrica a esse valor. Eu dividia o preço da fábrica por tonelagem de celulose e chegava a um preço que me parecia inviável. Entretanto, houve uma alteração no mercado mundial, a celulose subiu de preço e o mundo todo ficou carente desse material. A Vera Cruz fez um reflorestamento de altíssimo nível, uma fábrica muito bem montada e bem orientada, e tornou-se um bom negócio porque alcançou um mercado com celulose de alto preço. Naturalmente, hoje ela está atravessando a mesma fase que nós atravessamos, resultante de uma situação mundial que ninguém poderia esperar. É algo totalmente inesperado! Vera Cruz é hoje uma fábrica de mais de 1.300 toneladas diárias e eu ainda acho que tem capacidade de crescimento. Ela está numa posição geográfica excepcional, haja vista que a exportação é o caminho normal e natural, e ainda coloca 20% ou 25% no mercado interno. Além desse, cito o caso da Celulose-Sisal, na Bahia, que eu acho que foi uma aventura. Considero o sisal como uma matéria-prima realmente de alta possibilidade de utilização; entretanto, ele tem seu valor básico que é o de exportação. Se você considera como matéria-prima o índice de aproveitamento em função do valor de exportação, realmente é muito difícil substituir a madeira pelo sisal. Eu ainda acho que a madeira é mais econômica possível, sempre. Entretanto, a tecnologia a ser adotada na época envolvia uma utilização de parte do sisal secundário, permanecendo, ainda, a viabilidade da utilização do sisal básico para outras finalidades. Acredito que foi uma aventura, mas na realidade foi uma experiência, algo que devia ser realizado porque tinha como objetivo criar uma indústria para a Bahia. Lá, o problema de exportação do sisal é preocupante, porque há uma variação constante no sisal e a tecnologia que eles queriam adotar – e que com algumas alternativas parece que hoje está se concretizando – leva a um produto de alta qualidade que encontra um mercado

correspondente às suas reais qualificações. Poderá, pelo preço que pode alcançar, vir a ser um bom negócio, ou pelo menos um negócio razoável. Quanto ao Jari, conheço bem essa história, pois estive lá recentemente – recentemente não, mas ainda no tempo do Ludwig⁹³. O que me impressionou muito no Jari foi o que eles fizeram naquelas condições locais. Ali tudo se fez de avião, pois a barcaça leva 38 horas para ir até Belém; na época, o avião era o transporte rotineiro entre Jari e Belém do Pará. O Jari está hoje na mão de brasileiros. No entanto, os problemas do Jari que existiam continuam a existir. É o problema básico da economia de escala. Com 750 toneladas diárias, manter a infraestrutura necessária – devido à localização e mais uma mina – implica não ter a mínima possibilidade de suportar o ônus dessa infraestrutura. A economia de escala tem um problema básico que é a madeira. Houve falha, claro, porque não deu o resultado esperado. A Caibeia, uma espécie de árvore, demora para crescer e não existe em quantidade suficiente. Parece que equacionaram o problema para uma das unidades, mas irá faltar madeira para outra, o que é fundamental para que atinjam economia de escala. Falar numa outra unidade hoje, diante da situação do mercado mundial, é complexo. Mas acho que o papel foi importante, no sentido de desbravar uma região e criar uma verdadeira civilização naquele local. Houve atração muito grande para aquela região que deu origem a duas vilas de operários, que eles chamam de “Beiradão e Beiradinha”⁴³. Eu quis saber de tudo. O indivíduo que vinha atraído pela empresa fazia sua casa de palafita, tinha uma área enorme, mas sempre construía na beirada, porque considerava que a beirada é do governo, não é de ninguém. Então, é tudo na beirada. Eles ficavam ali, porque é deles. No plano de redução de despesas que estão fazendo, chegaram à conclusão de que é preciso, por exemplo, fazer uma inversão. Se eu tenho um rendimento “x”, então a despesa tem de ser de acordo com esse rendimento. Eles estão fazendo cortes tremendos lá e acredito que dificilmente terão sucesso. Quanto à história do papel higiênico, foi uma história muito engraçada e característica do Brasil – por isso eu acho que deve haver um plano de desenvolvimento industrial para evitar que se estabeleçam investimentos sem se considerar prioridades. Todas as empresas de papel higiênico no Brasil resolveram fazer pesquisa de mercado. Num dado momento, a pesquisa foi feita individualmente. Cada uma fez a sua e concluiu que havia uma falta muito grande de papéis especiais – assim, cada uma procurou obter financiamento. O BNDE financiou e as indústrias fizeram as

instalações específicas para esse fim, cinco ou seis na época. O que aconteceu, naturalmente, é que houve um excesso de oferta e uma demanda reduzida, gerando uma crise tremenda na área. Foi aí que eu fui procurar o ministro Simonsen²⁰⁹, solicitando a ele que não permitisse instalação de indústria de papel higiênico dessa natureza no Brasil, porque não era mais possível. Estava todo mundo numa crise tremenda. Ele me perguntou por que razão isso estava ocorrendo. Expliquei que todos fizeram uma pesquisa individual e que depois, de repente, criou-se um problema coletivo. Além disso, tínhamos a expectativa de uma diarreia nacional, que não ocorreu, de forma que estávamos com sobra de papel higiênico. Hoje a situação é completamente diferente. Não foram feitas novas instalações e com isso houve absorção da produção e o mercado está normalizado.

Dr. Einar, nós estamos falando em BNDE por força de hábito, porque este ano o BNDE ganhou um “s” e um novo papel a desempenhar. Eu gostaria de ouvir sua opinião sobre esse novo papel do BNDES.

EK: O BNDE se consagrou tanto tempo na imagem do empresariado brasileiro como um banco de desenvolvimento, ligado às atividades econômicas, que pode se admitir a expansão das áreas de influência de sua atuação. Mas até que comecem a surgir provas claras dessa atuação do BNDES na área social, eu ainda hesito em colocar a última letra. Por força do hábito, não por reação.

E o senhor, dr. Horácio?

HC: Acredito que a finalidade do BNDE estava bem estabelecida, bem determinada. De repente, a adição do aspecto social – quando o banco já tinha associado a sua imagem ao desenvolvimento industrial – não fica bem. Dá a impressão que esse social é industrial ou de desenvolvimento na área do empresário, quando na realidade o que se pretende com essa arrecadação é o desenvolvimento social específico. Parece-me que isso ficaria bem numa área também específica, que cuidasse primordialmente dos problemas de natureza social. Misturar natureza social com o BNDE, que é investimento, repercute mal e eu acredito que, no exterior, o Banco terá dificuldades. O BNDE muitas vezes obtém financiamento específico no exterior e eu me recordo que em alguns financiamentos foi bem caracterizado que o objetivo do BNDE era o desenvolvimento industrial. Eu acho que ficará difícil o BNDE se apresentar, também, como uma entidade que tem um objetivo social quando ele for solicitar

empréstimos no exterior com a finalidade de desenvolvimento industrial. Então, em minha opinião, devia haver especificamente uma área que cuidasse dessa linha social, muito necessária, por sinal.

Para finalizar, gostaria de saber como é que os senhores veem o papel do BNDE daqui por diante na economia brasileira.

HC: O BNDE é peça fundamental em qualquer planejamento de desenvolvimento industrial no país. É o único órgão disponível que a indústria tem para solicitar recursos. Nós enfrentamos competitividade com empresas estrangeiras, que podem obter financiamento das matrizes, podem obter capital de risco, e a empresa brasileira, como disse anteriormente, é uma empresa descapitalizada. Então, entendo que é preciso haver uma política global nessas circunstâncias, uma política industrial global para definição das áreas mais convenientes ao País. O Brasil deve realizar um plano, e isso é de absoluta necessidade, para definir o que é mais conveniente ao País. O BNDE é a peça mais importante, porque, na verdade, é o único organismo que poderá financiar e dar condições de concretização de qualquer planejamento industrial.

EK: Acho que o Horácio colocou bem o problema, mas eu diria que o papel fundamental do BNDE, daqui para frente, é consolidar o que foi feito. A grande preocupação minha é o regresso, é voltarmos para trás. E se o BNDE não tiver uma atitude dinâmica para comandar um processo de manter sempre a indústria brasileira atualizada, bem equipada, nós não conseguiremos manter posições que vínhamos alcançando e haverá deterioração gradual de toda essa estrutura industrial que construímos e fizemos crescer. É muito importante, a meu ver, que o BNDE entre nessa fase de consolidação e, sobretudo, atenda as empresas que estão nesse momento atravessando o ciclo mais difícil de sua vida, para que elas não façam regressão tecnológica, o que teria consequências perversas para o futuro do País.