

PETROBRÁS
SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
MEMÓRIA DA PETROBRÁS

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO
DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL

Carlos Sant'Anna
(depoimento)

1. The first part of the document is a letter from the President of the United States to the Congress, dated January 1, 1861.

2. The second part is a report from the Secretary of the Treasury, dated January 1, 1861.

3. The third part is a report from the Secretary of the Interior, dated January 1, 1861.

4. The fourth part is a report from the Secretary of the Navy, dated January 1, 1861.

5. The fifth part is a report from the Secretary of the War, dated January 1, 1861.

6. The sixth part is a report from the Secretary of the State, dated January 1, 1861.

7. The seventh part is a report from the Secretary of the Army, dated January 1, 1861.

8. The eighth part is a report from the Secretary of the Navy, dated January 1, 1861.

9. The ninth part is a report from the Secretary of the War, dated January 1, 1861.

10. The tenth part is a report from the Secretary of the State, dated January 1, 1861.

3

7

ficha técnica:

tipo de entrevista: temática

entrevistadores: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães, Zairo Cheibub e José Luciano de Mattos Dias

levantamento bibliográfico e roteiro: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães, Zairo Cheibub e José Luciano de Mattos Dias

conferência da transcrição: José Luciano de Mattos Dias

sumário: Sandra Soares

texto: Arthur Silva Pinto da Rocha

leitura final: José Luciano de Mattos Dias

técnico de som: Clodomir Oliveira Gomes

datilógrafa: Márcia de Azevedo Rodrigues

local: Rio de Janeiro - RJ

data: junho de 1988

duração: 3h 20 min.

fitas cassete: 04

páginas datilografadas: 106

SUMÁRIO

1ª Entrevista: Primeiros estudos em Juiz de Fora; mudança para o Rio de Janeiro (1950); recenseador do IBGE; origens e formação religiosa da família: a seita metodista; estatístico do IBGE (1951-1957); a escolha do curso de geografia e história na Faculdade de Filosofia (1952-1956); participação em pesquisa de mercado da Petrobrás sobre o consumo de solventes na área de São Paulo; o convite de Emerson Serbeto de Barros para trabalhar na Petrobrás (1958); impossibilidade de envolvimento na Campanha do Petróleo e na política estudantil; o nível salarial da Petrobrás e dos outros empregos do entrevistado; a admissão na Petrobrás: prestação de serviços e concurso para assistente administrativo; a formação do quadro de pessoal da Petrobrás; o trabalho na área comercial da empresa: os contratos de petróleo (1958); funções do Escritório de Petróleo e Derivados: a compra do petróleo no mercado internacional e a administração do suprimento interno; dificuldades iniciais encontradas pela Petrobrás: o processamento do petróleo baiano e sua exportação; o mercado brasileiro de petróleo; o domínio das companhias multinacionais: da produção à distribuição; a estabilidade dos preços dos derivados na década de 50; o decreto que instituiu o monopólio de importação de petróleo (1963); o contrato comercial entre a Marinha e a Petrobrás: reações; a gestão de Francisco Mangabeira na presidência da Petrobrás: o processo de politização da empresa; o Grupo 1 e a proposta de demissão coletiva contra as discriminações; o general Albino Silva e os contratos com as grandes companhias: pressões; o contrato com a Esso: repercussões na imprensa e instalação da CPI; o reflexo da crise econômica do país na Petrobrás; atuação política do sindicato dos petroleiros na Petrobrás no início da década de 60; pressões na chefia interina do Escritório Comercial (Ecope); o conflito entre Janary Nunes e Alexínio Bittencourt; pressões políticas sobre a Petrobrás no início da década de 60; a presença dos militares na Petrobrás a partir de 64; o poder dos trustes internacionais de petróleo; atuação na implantação do monopólio da importação do petróleo: o problema do subfaturamento; a importância da Fronape para a comercialização; as funções do Ecope; relações entre o CNP e a Petrobrás; o CNP e os excedentes da produção da Refinaria de Capuava; a atuação de Geisel; o relacionamento da Petrobrás com os ministros das Minas e Energia; principais problemas da política e estrutura de preços de petróleo; Jânio Quadros e a Instrução 204: importância para a Petrobrás; a implantação da atividade de distribuição de derivados pela Petrobrás: o Ecope, o Edipe (Escritório de Distribuição), o Decom (Departamento Comercial) e a Petrobrás Distribuidora; a prisão em 1964: o DOPS, a Ilha das Flores e o retorno à Petrobrás; Emerson Serbeto e o novo começo no Ecope; Ademar de Queiroz e a reconciliação da empresa; na superintendência do Decom (1968-1972)..... 46

2ª Entrevista: A fixação dos preços dos derivados e o Imposto Único; o mercado internacional de petróleo; os custos de produção internos; Cobast, origem e evolução; o planejamento e a coordenação na Petrobrás: as dificuldades com o tamanho da empresa..... 58

3ª Entrevista: Revolução de 1964: prisão e retomada da carreira na empresa; as perseguições políticas e pessoais; a atuação do marechal Ademar de Queiroz; primeiras tentativas de vinculação das compras de petróleo à exportação de mercadorias brasileiras: razões do fracasso; novas tentativas: sucesso com a Interbrás e a Braspetro; as mudanças no Departamento Comercial; a criação das subsidiárias: atuação em áreas não incluídas no monopólio; os problemas do monopólio; a Petroquisa; as dificuldades para a implantação das subsidiárias: conflitos internos e com o governo; a BR Distribuidora; a Braspetro..... 79

4ª Entrevista: A participação pessoal na administração da Braspetro; disputas com a Vale do Rio Doce e com o Banco do Brasil: atuação da Braspetro como trading; a criação da Interbrás, o recrutamento de pessoal; os contratos com os países do Oriente Médio; visão pessoal acerca da criação das tradings no Brasil: razões de seu fracasso relativo; as dificuldades da Interbrás: crescimento descoordenado das operações; os problemas da comercialização de produtos brasileiros; a exportação de produtos industriais: a estratégia de marketing; a participação reduzida da Petrobrás nos órgãos estatais de formulação da política de comércio exterior; a criação das subsidiárias da Interbrás no exterior: paraísos fiscais e operações off-shore; importações durante o Plano Cruzado; de finição de sua carreira pessoal e avaliação da situação do país.....106

1ª Entrevista: 10.06.88

C.G. — Dr. Carlos Sant'Anna, nós gostaríamos de começar a entrevista passando um pouco a história da sua vinda para o Rio de Janeiro. O senhor nasce em Belo Horizonte e vem muito cedo para o Rio. Vem com a família, ou vem depois, sozinho, mais velho?

C.S. — Bom, eu nasci em Belo Horizonte, mas em 1939 a família toda mudou-se para Juiz de Fora. Então, em Juiz de Fora é que eu fiz todo o curso primário, o ginásio e o científico. Fiquei em Juiz de Fora de 39 até o fim de 49, quer dizer, em 50 eu vim para o Rio. Em Juiz de Fora fiz o curso primário, em escola pública, e o ginásio e o científico no Instituto Granbery, que é um instituto famoso lá em Minas, inclusive eu fui criado por missionários protestantes. No Instituto Granbery me formei no científico e em 1950 vim para o Rio de Janeiro. Vim para cá com disposição de me formar em medicina.

C.C. — E veio sozinho? Ou a família novamente se mudou?

C.S. — Sim. A família ficou, a família toda ficou em Juiz de Fora e eu vim para cá. Eu sou o filho mais velho, e vim para cá tentar a vida.

Z.C. — A família ficou em Juiz de Fora?

C.S. — A família ficou em Juiz de Fora. Eu vim sozinho, à cata de emprego, e com a perspectiva de poder fazer faculdade de Medicina.

C.G. — De medicina?

C.S. — Medicina. Mas as coisas não foram muito compatíveis, porque naquela época, inclusive, Escola de Medicina só existia na Praia Vermelha, e o curso era durante o dia.

Então, embora, eu começasse a freqüentar logo no início de 50, um curso, -na época já havia curso de pré-vestibular -, não fui a frente, porque cheguei a conclusão que não dava condições de trabalhar e fazer faculdade.

C.G. - E medicina por que? O seu pai é médico?

C.S. - Não. Não sei nem porque, mas, talvez até sei lá, por uma idéia romântica qualquer, mas não tinha uma motivação, um porquê, não. Talvez porque tinha outros colegas que vieram para cá também fazer medicina. Mas ao mesmo tempo que eu estava fazendo esse pré-vestibular tive que arrumar empregos por aí, realmente andei trabalhando em escritórios de advocacia, fazendo qualquer tipo de serviço, inclusive até trabalho de contínuo. Nesse período também comecei a aprender datilografia, e lá pelo primeiro semestre de 50 fiquei batalhando para ter um emprego para me sustentar, não tinha parentes aqui no Rio, tinha até uns amigos que tinham parentes em Juiz de Fora, e eu fiquei, quase por favor, nessas casas, enquanto não arranjava emprego, e fui fazendo biscates. E o primeiro emprego realmente em caráter definitivo, em termos até de salário, foi, também no primeiro semestre de 50, o IBGE. Através do Serviço Nacional de Recenseamento, o IBGE fez um concurso para recenseadores, e eu então fui um dos recenseadores do censo de 50.

Z.C. - Saiu de porta em porta.

C.S. - É, primeiro eu fiz de porta em porta, inclusive fiz o recenseamento sobretudo na ex-favela do Pinto, ali na praia do Pinto, onde hoje tem aquela selva de pedra. Aquilo era uma favela enorme. Terminada essa fase de recen-

seamento, como se diz, diretamente com o recenseado, eu fui transferido, para o Serviço Nacional de Recenseamento localizado na Praia Vermelha, aí passei a ser empregado do Serviço Nacional de Recenseamento, analisando formulários.

C.G. — Os dados eram basicamente sobre população.

C.S. — É, esses dados de população, emprego... religião. Essas coisas que são próprias desses formulários de recenseamento.

Z.C. — Quando o senhor veio para o Rio, a sua família, então, não podia lhe ajudar.

C.S. — Não, não tinha condições, não.

Z.C. — Qual era a profissão do seu pai?

C.S. — Meu pai era militar reformado, era capitão da Polícia Militar em Minas Gerais. Quando eu vim para cá, já fazia uns dez anos que tinha sido reformado.

C.G. — Ele vai para Juiz de Fora profissionalmente, é uma transferência profissional?

C.S. — Não, quando ele foi para Juiz de Fora, ele já estava reformado. Houve, inclusive, problemas mais de ordem econômica. Como a minha mãe nasceu em Juiz de Fora, ela sempre insistia que devia morar em Juiz de Fora, que a vida era mais barata do que em Belo Horizonte. Aí fomos para Juiz de Fora. Ele na condição de reformado.

C.G. — O senhor tem muitos irmãos?

C.S. — Bom, eram seis irmãos, uma das irmãs morreu porque era paraplégica, morreu em 70 e ficamos só cinco. Quatro irmãos homens e uma mulher. Depois todos eles também saíram, cada um foi para um lado. Hoje não tem ninguém em Juiz de Fora.

C.G. — E vieram para o Rio?

C.S. — Dois em São Paulo e um no Rio de Janeiro, que é o Affonso Romano, o poeta que mora aqui. Minha irmã e minha mãe ainda moram em São Paulo, até hoje.

Z.C. — O senhor foi o primeiro a sair.

C.S. — Eu fui o primeiro a sair. Saí sem lenço e sem documento. Me lembro que naquela época o meu pai me deu cinquenta... Naquela época acho que era... Não me lembro se já era cruzeiro ou se era contos de réis.

C.G. — Já era cruzeiro.

C.S. — Cinquenta cruzeiros. E vim para cá, fiquei na casa de uns tios que moravam aqui, porque ele era pastor protestante, e cuidava de um trabalho social no bairro da Saúde, havia ali uma favela, e fiquei morando ali, mais ou menos um mês.

Z.C. — A sua família é protestante?

C.S. — Minha mãe é. A família da minha mãe toda é protestante, quer dizer, meu pai é daqueles protestantes do interior, protestante mineiro é muito complicado. Agora nem tanto, mas naquela época... Mineiro já é muito conservador, e com a religião protestante que é muito conservadora, da seita metodista, eram muito radicais. Mas acabou que a família toda largou a religião. Minha mãe continuou protestante, mas depois os filhos, cada um seguiu a sua maneira, hoje não tem ninguém que segue a religião, não.

C.G. — Bom, o senhor está trabalhando no IBGE, e resolve fazer a faculdade de Geografia e História.

C.S. — Não, aí eu fui para o Serviço Nacional de Recen-

seamento, e, quando chegou no fim de 50, no primeiro semestre de 51, terminou o trabalho de recenseamento, eu, então, nessa fase fiz um concurso para o IBGE, que o Serviço Nacional de Recenseamento era ligado ao IBGE. Fiz um concurso para o IBGE, aqui na sede para estatística, e passei nesse concurso, então fiquei de 51, mais ou menos, até 58, fim de 57. E em 52, já que não podia fazer medicina, eu decidi fazer a Faculdade de Filosofia, que era ali na avenida Presidente Antônio Carlos, e escolhi a cadeira de geografia e história. Então, trabalhava no IBGE e estudava na faculdade, que era ali perto.

C.G. — Era a noite?

C.S. — Era de dia. Mas era mais flexível. Sobretudo que a faculdade era na Antônio Carlos, e o IBGE na avenida Franklin Roosevelt. E exercendo outras atividades.

Trabalhei em jornal fui redator de algumas entidades, tinha uma entidade, que agora terminou, que chamava-se Cultura Artística, que promovia concertos no Teatro Municipal, e eu era redator dos programas, fazia bicos e também fazia trabalhos de jornalismo para o Departamento de Produção Mineral.

Em 56 me formei na Faculdade de Filosofia já com a intenção de ser professor, inclusive fui professor do ex-Colégio Mello e Souza, fui assistente da cadeira de história, naquela época quem era a professora era a Maria Ieda Linhares. Tive outros empregos, dois ou três colégios onde fui professor, isso nos anos de 56 e 57.

Z.C. — O senhor fez a cadeira de história na Faculdade...

C.S. — Nacional de Filosofia.

C.G. — E a sua intenção era fazer, então, a vida acadê-

mica, nesse momento?

C.S. — É, tinha intenção de ficar nessa área, e inclusive até me motivava muito. Naquela época, professor tinha um outro status, eu me lembro até hoje, professor no colégio Mello e Souza, ali na Zona Sul, usava até gravata, eram mais respeitados, professor, hoje, coitados, tenho até pena deles, e ganhava melhor, não era um grande salário, mas não era também esse salário muito ruim feito hoje não. Mas a minha idéia era, realmente, continuar na faculdade, lecionando em colégios particulares.

Quando eu conheci minha mulher, isso já foi em 57, e se pensou em casar, começamos a fazer as contas e, como professor, ia dar um certo... aí eu, ocasionalmente, através de um dos meus colegas de IBGE... a Petrobrás já existia naquela época, 58, 59 estava, com três, quatro anos de vida, e estava recrutando pessoas, e havia um trabalho específico sobre pesquisa de mercado, aqui em São Paulo. Estavam contratando pessoas para fazer essas pesquisas. E esse amigo me disse: "Olha, você não quer fazer um bico? A Petrobrás está querendo fazer uma pesquisa de mercado", até me lembro da pesquisa, na área de solvente, consumo de solventes na área de São Paulo. Eu ia fazer... e a partir da minha participação nessa pesquisa, então o chefe da área comercial daquela época, naquela época não tinha departamento comercial, chamava-se Escritório Comercial de Petróleo e Derivados - Ecope.

C.G. — Ecope.

C.S. — E ele então me convidou para vir a Petrobrás, para ser admitido na Petrobrás.

C.G. — Quem era nesse momento o chefe da Ecope?

C.S. — Era Emerson Serbeto. Emerson Serbeto de Barros.

Z.C. — Mas antes de entrar nisso eu queria perguntar uma coisa, sobre sua época como estudante, o senhor participava de política estudantil?

C.S. — Não cheguei a participar muito não, porque não tinha muito tempo. Porque como tinha que trabalhar, tinha dois, três empregos, não cheguei a participar intensamente, não.

C.G. — Mas o senhor acompanha a Campanha do Petróleo?

C.S. — Eu cheguei a acompanhar a Campanha do Petróleo, embora essa Campanha do Petróleo mesmo, tenha sido mais intensa antes da Petrobrás. Nessa época eu estava chegando aqui.

Z.C. — Cinquenta.

C.G. — É, até 53.

C.S. — Em 50, eu estava chegando aqui, não estava muito ligado, não, estava mais preocupado com a minha sobrevivência.

C.G. — O petróleo ainda não tinha entrado nas suas veias.

C.S. — É, não tinha não, sabe. Realmente, eu nunca pensei que eu iria cair na Petrobrás. Eu sempre achava que ia ficar no segmento mais sócio-cultural, nunca pensei que ia entrar para uma empresa como a Petrobrás. Quer dizer, nessa parte estudantil, embora eu sempre estivesse ligado aos jornais, aos movimentos da faculdade não tinha uma participação intensa, não podia ser membro de diretório acadêmico. Não tive essa oportunidade, não. E quando chegou em 57, 58, eu então, — por causa dessa pesquisa, — ele me convidou, e em fevereiro de 58 acabei entrando para a Petrobrás.

Z.C. — O salário já era melhor que no IBGE?

C.S. — Muito melhor. A conta foi a seguinte: somava todos os salários que eu tinha, que eram IBGE, redator bissexto de publicações, mais o professorado e a soma disto ainda era menor que o salário que a Petrobrás me oferecia naquela época. Eu entrei na Petrobrás, fiquei uns seis ou oito meses como prestador de serviços, e depois fiz concurso, para o centro administrativo.

Z.C. — Então entrou primeiro só como prestador de serviço.

C.S. — Bom, com esse negócio dessa prestação de serviço, eu fiquei com o Emerson, que era o chefe na época, ele me chamou e disse, "olha, você fica, até por questão de testar", e preferiu que eu ficasse trabalhando como "serviços prestados", não empregado da Petrobrás. Aí depois eu mesmo disse, "bom, como essa situação fica, não dá, afinal de contas eu tenho que me casar". Casei em 59. "E eu não vou casar com essa situação"...

Z.C. — Instável.

C.S. — Instável. "Então eu prefiro enfrentar... "Ah, então vai ter que fazer um concurso". Eu digo, "está bom". Realmente foi uma decisão complicada, porque se, não passasse no concurso, tinha que sair da empresa, e eu já tinha abandonado as outras áreas.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

...Nesse problema econômico, inclusive na perspectiva de ter que casar, é que me levou a enfrentar esse desafio, porque afinal de contas, como disse, se eu não tivesse passado, eu tinha que começar outra vez a vida, porque eu

já tinha largado o IBGE, já tinha largado os meus colegas, já tinha pedido demissão da faculdade, eu me lembro que foram meses muito angustiantes. [risos]

Z.C. — Nessa época as pessoas só entravam por concurso, já?

C.S. — É, nessa época a Petrobrás, herdou muitos empregados provenientes do Conselho Nacional do Petróleo. O núcleo, aliás de dirigentes da Petrobrás, veio do Conselho Nacional do Petróleo, mas nas funções de nível administrativo ela fez através de concurso, e na área do nível técnico, a Petrobrás já tinha começado também, naquela época, a se abastecer das universidades, das faculdades, do pessoal de último ano, e tinha aqui um setor de formação de pessoal, que se fazia, até hoje ainda existe, chamava naquela época Cenap, que formava o pessoal de nível técnico da Petrobrás. Mas, ou era assim, ou era concurso.

Z.C. — Agora, esse concurso que o senhor fez, foi só para o senhor, ou era um concurso aberto.

C.S. — Havia vários candidatos na minha situação, que estavam trabalhando como "serviço prestado", então verificaram quais eram e fizeram o concurso. Não foi aberto foi para aqueles que estavam na empresa, como se dissessem, "bom, para vocês continuarem na empresa tem que fazer concurso". De forma que foi dada uma prova para todos eles.

Z.C. — Uma pergunta, foi para valer o concurso?

C.S. — Foi para valer, tanto é que, tem um detalhe aqui, até o gerente já morreu, mas ele disse lá para o meu chefe, "olha, esse seu amigo aí, esse Carlos Sant'Anna, tem que fazer concurso, porque sem concurso ele vai ter que

ser mandado embora." No fundo ele até insistiu no concurso, para ver se eu "tomava pau" e ia embora.

Z.C. — Queria ver o senhor fora...

C.S. — É, queria que me enterrasse. Era para valer mesmo. Tanto é que teve outros que não passaram.

C.G. — Essa prestação de serviço era em que funções?

C.S. — Foi para a função de assistente administrativo. Era assistente administrativo da empresa, até hoje ainda existe, pois abrange uma gama muito grande de atividades. E, já naquela época, a minha função era mais ligada ao departamento comercial, naquela época era setor comercial e estava voltada muito para exames de contratos de petróleo, de cláusulas contratuais e trabalhos mais ligados a contratos de petróleo.

Z.C. — Eu ainda estou pensando no concurso. O que era exatamente o concurso? As provas?

C.S. — Tinha três partes, tinha uma parte de cultura geral, tinha português, uma redação, e questões de gramática, e matemática, problemas de matemática. É, cultura geral, português e matemática.

Z.C. — Mais ou menos como é ainda hoje.

C.S. — É, mais ou menos como é hoje.

C.G. — Bom, então o senhor começa a trabalhar na análise de contrato, e era um know-how que a Petrobrás estava desenvolvendo, não é isso? Na área comercial ainda...

C.S. — É, nessa época, em 58, a Petrobrás ainda mantinha contratos de longo prazo, contratos de cinco anos. E esses contratos eram feitos com os fornecedores tradicionais na época, que eram ou do Oriente Médio ou da Venezuela.

Eram dois tipos de fornecedor, era a Esso, que fornecia, e a Standard Oil of California, e na área daqui, Venezuela, fornecia também a Esso, que tinha outro nome, naquela época chamava-se Creole Petroleum Company. E outras companhias de nível médio, como uma chamada Sun Oil Company. E a Shell.

Esses contratos geralmente, eram de três, até cinco anos, totalmente diferente de agora, que são contratos de curto prazo. Tinha um setor que examinava esses contratos, e municiava o chefe do escritório, naquela época para a negociação. Quer dizer, foi a primeira atividade com que comecei a me envolver na área internacional.

Z.C. - Que era no escritório de preços...

C.S. - Chama-se Escritório Comercial de Petróleo e Derivados - Ecope - e esse Ecope cuidava da compra de petróleo, e só para a Petrobrás. Naquela época, as refinarias particulares compravam diretamente.

C.G. - Diretamente.

C.S. - E o suprimento interno. Comprar o petróleo e cuidar do suprimento interno, programar as entregas dos produtos às refinarias, aos distribuidores, isso também era feito por esse órgão.

C.G. - Mas o senhor ficava trabalhando na parte internacional?

C.S. - Na área externa.

C.G. - Nesse momento, a Petrobrás ainda está firmando seu nome...

C.S. - Sim.

C.G. - Nessa área de petróleo, que era uma área comercial-

mente extremamente delicada, as dificuldades eram muitas?

C.S. — Eram muitas, realmente, eram muitas, sobretudo porque a primeira refinaria — só tinha essa refinaria — Cubatão, era a única que processava petróleo, tinha também a Refinaria de Mataripe...

C.G. — Mataripe era pequena.

C.S. — Mas processava só petróleo da Bahia. E a de Cubatão era a que processava petróleo importado.

Nessa época, as empresas particulares eram a Refinaria Ipiranga, lá do Sul, tinha uma refinaria em Manaus, e aqui a de Manguinhos, que compravam petróleo diretamente. A dificuldade maior, naquela época, é que o petróleo nacional, que era o petróleo da Bahia, tinha um óleo combustível que dele era produzido, o que chamasse alto ponto de fluidez, era um óleo combustível que só fluía com aquecimento, inclusive dos equipamentos, tanto da tubulação, como do navio.

O Brasil não tinha esse tipo de equipamento, então, a Petrobrás teve que começar a mandar esse óleo combustível para os Estados Unidos. A Petrobrás não era conhecida, ninguém sabia o que era Petrobrás.

Z.C. — Era a Ecope que fazia isso?

C.S. — É, a Ecope que fazia. As primeiras exportações da Petrobrás foram justamente com o óleo da Bahia, diretamente com o óleo da Bahia, ou então esse óleo combustível. E houve incidentes, realmente dolorosos, porque sem muita precaução, sem até ter condições de avisar ao consumidor americano esse óleo algumas vezes chegou nos terminais americanos e bloqueou os oleodutos, porque ele empedrou, [risos] e não tinha aquecimento também lá no terminal. Um

problema sério.

Z.C. — Isso para a imagem da empresa devia ser muito ruim.

C.S. — Foi e sobretudo... Isso foi feito lá, quem era comprador desse óleo era, era a Hess, ainda existe essa companhia, lá na Filadélfia. Uma discussão interminável. Mas foram as primeiras exportações da Petrobrás, petróleo da Bahia e óleo combustível de alto ponto de fluidez, proveniente do petróleo baiano.

Z.C. — Dr. Sant'Anna as empresas privadas, as refinarias, deviam ter um grande know-how para essa negociação internacional de compra, não?

C.S. — Não, não tinha muito não.

Z.C. — Não? Não havia um intercâmbio entre o pessoal da Petrobrás, novo nisso, e o pessoal que já praticava?

C.S. — Não, não. As refinarias particulares, elas eram monitoradas pelas grandes companhias, por exemplo, a Gulf, que agora já acabou, era quase que um fornecedor permanente da Refinaria Ipiranga. Depois a própria Gulf fez contrato com a Refinaria de Capuava, também fez um contrato de longo prazo.

Os próprios refinadores privados não tinham muita experiência na área internacional, não.

Z.C. — E a Petrobrás já entra como uma grande compradora? Em termos de mercado internacional?

C.S. — É, em termos de Brasil, por exemplo, a Ipiranga processava, sei lá, dez mil barris por dia, Capuava vinte mil barris por dia, a Petrobrás, já em Cubatão começou com 45 mil, depois passou para 75 mil. Em termos de Brasil era a maior compradora.

C.G. — E o Brasil já era um mercado considerável, nesse momento.

C.S. — Não sei ainda, acho que não era considerado um mercado grande ainda não, porque os Estados Unidos e todos aqueles países europeus já compravam grandes quantidades de petróleo, mas talvez fosse considerado, assim em termos de companhia isolada, a Petrobrás já passava a ser importante.

C.G. — E o mercado estava em crescimento, não é isso? Na segunda metade dos anos cinquenta cresce consideravelmente.

C.S. — Nessa época, em toda a década de 50, o mercado era totalmente do vendedor, quer dizer, os preços...

C.G. — Do vendedor...

C.S. — É, os preços eram impostos pelos vendedores, os países produtores não tinham nenhuma atuação. Há regime de concessão, as grandes companhias multinacionais é que dominavam desde a produção até a distribuição no posto de serviço. E a Petrobrás também entrou nesse esquema, e os preços eram praticamente fixos, nos contratos. Tinha uma forma de variação mas muito pequena.

Z.C. — Eram mercados estáveis.

C.S. — Um dólar e oitenta, eu me lembro, era um dólar e oitenta, e ficava durante anos um dólar e oitenta, não mudava. Totalmente estabilizado.

Z.C. — O senhor viajou nessa época?

C.S. — Não, a primeira viagem que eu fiz na empresa foi em 66, só depois da revolução.

Z.C. — E em termos de Brasil, a Petrobrás é uma grande compradora. Isso refletia-se como poder de compra, em ter

mos da negociação com outros fornecedores.

C.S. — Isso só ocorreu depois do decreto que estabeleceu o monopólio de importação de petróleo.

C.G. — Em 62, não é?

C.S. — Antes disso, não. A Petrobrás tinha realmente uma atuação importante no mercado, até 1963, com o decreto que foi assinado em... parece que em dezembro de 63, mas com vigência a partir de fevereiro de 64. Aí, sim a Petrobrás ficou com o poder total, porque todas as compras passaram a ser centralizadas na Petrobrás. As refinarias particulares não podiam mais comprar petróleo.

C.G. — E isso interessava esse monopólio da importação interessava mais a Petrobrás do que, por exemplo, o monopólio sobre a distribuição, sobre o abastecimento.

Z.C. — Também é uma questão posta, não é, esse monopólio sobre a distribuição?

C.S. — É, quando esse escritório de petróleo e derivados, foi lá também que começaram - em 1960, 1961 - as primeiras entregas da Petrobrás diretamente ao consumidor. Porque a Petrobrás, comprava o petróleo e entregava às refinarias, e as refinarias entregavam às distribuidoras, e a Petrobrás não distribuía. A primeira entrega feita a um consumidor foi feita pelo escritório, que negociou um contrato com a Marinha. E esse contrato com a Marinha foi um contrato de óleo diesel e óleo combustível, isso foi feito mais ou menos em 61, 62.

C.G. — Fornecia ao governo, não é?

C.S. — Foi a primeira vez que as companhias distribuidoras ficaram preocupadas pois, a Petrobrás começou a entregar

diretamente, by-passando, porque todas as entregas eram feitas pela Esso, pela Shell, pela Texaco. A Petrobrás ao fazer essa entrega a Marinha criou uma celeuma enorme: "A Petrobrás devia cuidar só da área de exploração, produção e comercialização de petróleo e não se meter na área de distribuição." E aí houve a celeuma porque de um lado...

[FINAL DA FITA 1-A]

C.S. — ... com esse fornecimento, as companhias distribuidoras ficavam muito preocupadas com o próximo passo da Petrobrás, e de outro, vamos dizer assim, o segmento de esquerda na empresa, é claro que fez o máximo de esforço no sentido de que a Petrobrás devia continuar e inclusive o chefe, depois, nessa época, já não era mais o Emerson. O Emerson, até 1960, ficou no escritório de petróleo e derivados, e o novo chefe, chamava-se Evaldo Garcia, e foi ele que assinou os primeiros contratos de fornecimento de óleo combustível e diesel à Marinha. Mas, é claro, ele fez um contrato também comercial, em termos de prazo e pagamento. E houve uma negociação muito difícil, porque naquela época, a Marinha queria umas concessões, por ser a Petrobrás a fornecedora, gostaria de ter mais vantagens. E ele tentava defender a Petrobrás. E o pessoal da área de esquerda, ficou enfezado. Porque a Petrobrás não podia fazer isso com a Marinha de Guerra, e tal...

Z.C. — Porque tinha que favorecer, preços...

C.S. — É, tinha que dar, não preço, mas prazos, sobretudo prazos. Aí foi uma celeuma, isso foi até para o sindicato.

Z.C. — Por um lado, devia ter um pessoal acusando a Mari-
nha de comprar da Petrobrás, privilegiando a empresa es-
tatal, de outro lado o pessoal...

C.S. — Da esquerda.

Z.C. — Querendo que a Petrobrás...

C.S. — Que a Petrobrás favorecesse as condições contratu-
ais. E o Evaldo Garcia, que hoje também não está vivo,
teve uma participação muito grande nisso aí, e sofreu um
pouco, sobretudo em relação à esquerda, que ficou achando
que ele era entreguista, porque estava querendo colocar
condições comerciais comuns.

Z.C. — O senhor teve ligações diretas com esse problema da
distribuição? O início dessa distribuição?

C.S. — Não, ainda não.

Z.C. — O que é que o senhor pensava disso?

C.S. — Naquela época, eu tive que ir ao sindicato defender
a posição do meu chefe, que era o Evaldo Garcia.

Z.C. — Como ir ao sindicato? Ir ao sindicato, efetivamen-
te?

C.S. — Fui lá, fui lá defender, porque tinha uma ala que
queria crucificar o Evaldo Garcia, dizendo que ele era
entreguista.

Z.C. — Sindicato dos funcionários da Petrobrás?

C.S. — Dos empregados da Petrobrás. Queriam crucificar o
Evaldo Garcia, eu tive que ir lá na frente defender o Eval-
do Garcia, que não era nada disso, porque ele estava exer-
cendo a função de defender a Petrobrás. Uma batalha enor-
me. Isso foi em 61, 62.

C.G. — E era realmente, nesse momento, estratégico para a Petrobrás, entrar na distribuição, os contratos celebrados com as multinacionais eram desvantajosos?

C.S. — Não, porque a Petrobrás, quase que entrou nisso aí... eu agora não estou me recordando se foi uma iniciativa da Marinha, eu acho que foi mais uma iniciativa da Marinha, que foi até a Petrobrás para começar a adquirir diretamente da Petrobrás. Isso aí não sei, essa documentação vocês vão conseguir aí, 1961, 1962. E a Petrobrás ficou um pouco receosa, porque não tinha ainda know-how, achava que tinha que estruturar mais a área de comercialização, sobretudo, a área de suprimento. As coisas eram muito diluídas, não havia uma consciência da importância da Petrobrás nessa área, não. Tanto é que a iniciativa partiu do consumidor final.

C.G. — Mas, em seguida, a Petrobrás começa a... A pensar nisso.

C.S. — É, começou, quando chegou o Evaldo Garcia, ele ficou em 61, 62, e mudou o presidente da Petrobrás, eu não estou me lembrando agora o anterior, mas eu acho que era o Janary Nunes.

C.G. — Era o Janary, sim.

C.S. — E depois veio o Francisco Mangabeira.

C.G. — Eu não estou sabendo se o Janary...

C.G. — Tem o Geonísio.

C.S. — Não o Geonísio... Acho que tinha Janary, depois veio o Jânio, em 61.

C.G. — Tinha o Geonísio.

C.S. — Aí veio o Geonísio, que ficou seis meses, mais ou

menos, ficou no período do Jânio. E quando o Geonísio saiu, não sei se teve um presidente de ponte mas aí é que veio o Mangabeira, que é vivo até hoje. Mas quando veio o Mangabeira, ele resolveu, então, afastar toda a administração superior. Ele quis e começou a afastar pessoas como esse Evaldo Garcia, que era uma pessoa da maior competência, pessoa já respeitada internacionalmente, tinha tido uma atuação excelente. Ele achava que tinha que tirar alguns elementos que não eram da sua confiança. Começou a tirar as pessoas. Aí a administração toda, naquela época, chamava-se o Grupo I, resolveu fazer uma demissão coletiva.

Z.C. — Gupo I era o quê?

C.S. — Eram os chefes, como tem hoje, os chefes de departamentos, eram os chefes de serviços.

C.G. — Abaixo da diretoria, imediatamente.

C.S. — Abaixo da diretoria. Então fizeram uma demissão em massa, contra as discriminações feitas pelo Mangabeira.

O Evaldo saiu, nessa época, saíram várias pessoas da maior qualificação na empresa, que não concordavam com o método do Mangabeira, que era uma pessoa muito instável, inclusive, emocionalmente. Trouxe muitas pessoas de fora, a maioria do seu gabinete era de pessoas de fora. O Evaldo foi substituído por um...

C.G. — Trouxe muitos baianos?

C.S. — Muitos baianos. Ele era baiano, não é? Foi substituído por um outro chefe na Ecope, chamado Stefan. Stefan Prochnick. Ele era um empregado da Petrobrás, mas de uma área totalmente diferente, era da área técnica. Foi nessa época que a política começou a entrar muito forte na Petrobrás.

Z.C. — É, houve uma politização.

C.S. — Terrível.

Z.C. — Chegou a esse nível da politização afetar contratos.

C.S. — É, afetou. Afetou tudo, praticamente. Porque nessa época de 61, eu diria assim, até, antes da revolução, os diretores eram mais escolhidos pelo seu conteúdo político. Tanto é que o Stefan Prochnik, por ser homem de esquerda foi guindado a chefe do Escritório de Petróleo e Derivados, e o diretor da época era um arquiteto, que veio da Bahia, diretor da área comercial, porque também era homem de esquerda.

Z.C. — Deixa eu perguntar. Anteriormente, eu tenho um pouco a impressão, como que o senhor teve que defender no sindicato um negócio, digamos entre a Petrobrás e a Marinha, isso é dado por essa conjuntura maior de politização da empresa, ou o senhor acha que anteriormente tal coisa, também, talvez pudesse se dar?

C.S. — Não. É mais por problema político, porque foi a primeira vez que a política começou a entrar na empresa, violentamente. Várias pessoas aqui dentro da empresa começaram a questionar, não somente esse problema do contrato com a Marinha, mas começaram também a se meter na área de compra de petróleo. Então quando esse Stefan Prochnik, por exemplo, foi chefe de Escritório, eu, nessa época, era chefe de uma área, agora não me lembro, ligada a área de petróleo e derivados. E ele, inclusive, através do presidente da empresa... porque quando o Mangabeira saiu, veio um outro, acho que veio o general Albino Silva. Foi logo depois do Mangabeira.

As companhias começaram a se aproximar muito da Petrobrás no sentido de compeli-la a fazer contratos a longo prazo, mas procurando diretamente o presidente da empresa, e não procurando o responsável da área. Houve uma celeuma terrível, porque a Esso apresentou um contrato de cinco anos ao presidente da empresa, que era o general Albino, e praticamente o Departamento Comercial, que naquela época era o Ecope, teve que aceitar esse contrato. Aí, isso vazou, os sindicatos ficaram sabendo e houve uma movimentação, que foi até para a imprensa, dizendo que o Stefan Prochnik teria recebido da Esso, US\$ 300 mil de gorjeta, de comissão, para fazer esse contrato. Isso foi um escândalo na Imprensa, e foi até o Congresso, que naquela época, era aqui no Rio.

Foram criadas várias comissões de inquérito, o Stefan foi inquirido e eu tive que ir lá também defender a posição da Petrobrás.

Z.C. — E ele como homem de esquerda, teve esse problema?

C.S. — Como homem de esquerda, ainda sofreu isso. Teve esse problema.

Z.C. — Essa politização, me parece, reflete assim, uma exacerbação de uma das faces da Petrobrás, que enquanto empresa estatal, ela tem uma função pública ou social, digamos algo assim, então isso aí talvez seja uma exacerbação. Como é que o senhor vê, esse jogo, entre a função pública da empresa, que talvez dê "direito", às pessoas, forças sociais, se sintam com direito de influir diretamente, nos negócios, aliás com sua função comercial, empresarial.

C.S. — É, essa fase, acho que foi a fase pior porque a

empresa passou, dessa exacerbação, porque depois houve a revolução, e a empresa ficou esse tempo todo praticamente nas mãos dos militares, passando de um presidente para outro, militar, então foi muito contida. Mas nesse período pré-revolução, realmente o sindicato teve uma participação muito ativa, e o movimento sindical naquela época era muito imaturo nas posições. E, acontece que qualquer coisa que havia, no sentido de se fazer negociações, com empresas estrangeiras, sempre a empresa estrangeira era considerada uma ameaça, para a Petrobrás.

Quando, realmente, os presidentes, o presidente Mangabeira daí até o general Albino Silva não tinham muito conhecimento dessa área, e, os representantes dessas companhias iam diretamente, em vez de vir daqui. Hoje não se admite que uma oferta de petróleo seja feita e negociada com o presidente Ozires, ou até comigo, diretor, às vezes, isso aí tem o Departamento Comercial para examinar. Como esses entendimentos começavam lá na presidência, então sempre ficava a idéia, no empregado, sobretudo no pessoal ligado ao sindicato, que tinha comissões envolvidas e tal. Tanto é que essa comissão de inquérito se prolongou, foi até chamado o pessoal da Esso também para prestar depoimento, mas não chegou a nenhum resultado. Não se provou nada.

C.G. — É, nesse momento, no início dos anos 60, a Petrobrás vinha acumulando resultados financeiros brilhantes, e começa a ter problemas no padrão de auto-financiamento, que tinha marcado até 1960. O senhor acha que essa politização é razão para essas dificuldades financeiras que a Petrobrás começa a enfrentar?

C.S. — Não. O problema é que como a situação do país está muito ruim, uma desordem financeira terrível, a Petrobrás sofre sempre os reflexos da situação econômica do país. E nesse período pré-revolucionário, a situação do país estava muito difícil, o que refletiu na Petrobrás.

C.G. — Mas reflete pelo lado da crise econômica.

C.S. — Era, pela crise econômica, porque os preços dos derivados de petróleo ficavam estabilizados durante meses, não havia reajuste. Consumo caindo e tal. Mais pelo problema do país que afetava. A participação política aí complicava muito o comando da empresa, porque diluía, porque... Nessa época, os sindicatos passaram até a indicar os chefes, quem devia ser o chefe, quem devia ser até o diretor.

Z.C. — Quais os canais que os sindicatos utilizavam concretamente? Qual o tipo de pressão que podiam exercer para indicar chefes?

C.S. — Ah, exercia até sobre o presidente da República, os sindicatos tinham acesso ao presidente da República, que era o João Goulart, eles procuravam diretamente João Goulart. Os ministros, então, tiveram um poder enorme, naquela época. Então, eu diria que os diretores e os chefes eram muito patrulhados. Eu me lembro que, quando esse Stefan Prochnick começou a ser convocado, ele teve que se afastar e eu assumi, interinamente, a chefia do Escritório, o Ecope. Assumi, acho que foi, em 63, e fiquei como chefe interino até antes da revolução. E tinha um ex-diretor da Petrobrás que se chamava Heitor Lima Rocha, que estava em Paris. Retornou ao Brasil, chegou, e disse para mim, "olha aqui, eu gostaria de saber se eu tinha condi-

ções de trabalhar no Ecope e eu "não tem dúvida alguma, eu estou precisando de gente cabeça aqui". Ele era um sujeito muito inteligente, inclusive tinha formação econômico-financeira, tinha sido diretor econômico e financeiro. Naquela época o diretor econômico e financeiro ainda tinha a área comercial. E eu chefiando interinamente o Escritório, disse, "está certo", e o coloquei lá.

Fui procurado pela direção do sindicato da época, dizendo que não podia fazer aquilo, não. "Não senhor, esse Lima Rocha é um entreguista e tal." Aí eu falei, "eu não percebi não, eu conheço o Lima Rocha, não tem nada de entreguista, ele vai ficar aqui mesmo, ele não vai sair não." E ficou lá. "Ah, você está se arriscando muito." "Então está bom, ele vai ficar aí, se o presidente da empresa quiser me tirar, muito bem, ele vai ficar aí." Então era interferência nesse sentido. Qualquer nomeação tinha que passar pelo crivo do sindicato. Tumultuou muito a empresa, naquela época.

Z.C. — O senhor acha que isso marcou a vida da empresa?

C.S. — Marcou. Marcou porque a empresa ficou muito exposta. A empresa, já tinha sido muito exposta na época do Janary, numa briga do Janary com Alexínio, Alexínio... eu não sei o nome dele agora, o segundo nome dele, era o presidente do CNP. Então a imprensa explorou terrivelmente essa briga.

C.G. — Principalmente em torno de Robooré, não é? Aquele acordo.

C.S. — É, Roboré. Acordo de Roboré, um negócio terrível.

C.G. — De exploração de petróleo boliviano..

C.S. — Tanto é que no fim, o presidente Juscelino resolveu tirar os dois. Justiça salomônica, tirou os dois. Bom, e depois, quando, nessa época pré-revolucionária, 62, 63, a empresa ficou muito exposta a esse tipo de coisa, a inquéritos, eu me lembro que naquela época a Petrobrás comprava petróleo na Venezuela, e como já nessa década de 60, o mercado passou a ser do vendedor, então a OPEP mantinha um preço, eu diria um preço oficial, e passou, por trás, a dar desconto. Mas de maneira que na fatura aparecia o preço oficial, mas dava desconto e a Petrobrás recebia em Nova York ou em Londres, o desconto. Aí as pessoas que não estavam "por dentro", achavam que nisso estava embutida uma comissão, que isso era uma marmelada enorme. Aí foi criada outra comissão de inquérito, para apurar o sub-faturamento que as empresas fornecedoras de petróleo estavam fazendo na Petrobrás, também. A empresa foi muito massacrada na imprensa, ainda mais que o presidente da comissão de inquérito, nessa época, era o nosso ministro das Comunicações, Antônio Carlos Magalhães. Até eu fui convocado.

Z.C. — Isso é o custo, talvez, de ser uma empresa estatal, quer dizer, você tem que enfrentar esses problemas políticos.

C.S. — Mas, você reparou que é só a Petrobrás, não é?
[risos]

C.G. — O que na Petrobrás a predispõe a se tornar alvo disso?

Z.C. — Só na Petrobrás.

C.S. — Por que não na Vale?

C.G. — É o petróleo, ou é a Petrobrás, internamente?

C.S. — Não, porque eu acho que a Petrobrás foi criada num clima político-emocional muito grande. Tanto é que foi a participação popular que fez a Petrobrás, que consolidou a criação da Petrobrás. E depois, petróleo, no mundo inteiro, sempre foi um tema muito polêmico, sobretudo nos países subdesenvolvidos, e como o petróleo é controlado por grandes corporações, se tem sempre aquele mito que essas grandes corporações estão sempre fazendo negócios escusos.

Uma empresa recém-criada na década de 60, ainda tinha muito desse romantismo. Achava-se que a Petrobrás tinha que tomar cuidado, porque os trustes poderosos estavam a fim de dominá-la, que o objetivo era destruir a Petrobrás. Junta-se com isso o burburinho político, inclusive de pessoas que queriam ascender, politicamente, às custas até, na medida que a Petrobrás passou a ser uma caixa de ressonância, então o indivíduo aqui, à medida que ele faz determinados atos, tem repercussão maior. Então, nesse período todo, a participação inclusive do sindicato, de alguns elementos do sindicato, tornaram a empresa muito pública mesmo. Ficou sendo comentada, e isso foi um dos motivos até que, depois, a partir da revolução, a Petrobrás se encolheu demais.

Z.C. — De repente esse período de muita politização, serve assim como uma vacina contra a politização posterior.

C.S. — E é.

Z.C. — É uma pergunta que eu queria fazer com relação a isso. Como é hoje na memória da empresa? As pessoas tem cuidado, tipo "olha pré-sessenta e quatro", quando começa a ficar muito... Existe isso?

C.S. — Não, hoje até passou um pouco. Mas acho que já no regime Geisel o pessoal ainda tinha isso na cabeça. A empresa foi muito submetida à execração pública, inclusive administrações inteiras saíam, comissões de inquérito, uma atrás da outra, e a empresa ficou muito no jonal, e marcou mesmo, com o início do regime militar, é claro que, como os presidentes eram todos militares, isto colaborou para que a empresa se fechasse. Então a empresa passou esses anos todos muito tempo fechada.

No final do período Geisel, iniciando o período do Figueiredo a empresa começou a se abrir mais. Tanto que a imprensa toda, os jornalistas criticavam muito a Petrobrás. A Petrobrás era muito fechada, os jornalistas não tinham acesso, por causa disso. São as duas vertentes, é o burburinho que houve antes de 64, e a presença, inclusive, dos presidentes militares.

Z.C. — O senhor falou dessa idéia dos trustes internacionais, petróleo é uma questão sempre importante, e como a coisa que se refere à sociedade mais ampla, mas isso também seria para o pessoal da Petrobrás, que encontra uma ideologia, digamos, coesão interna, tem isso?

C.S. — Ah, ainda tem, tem muita gente, sim. A Petrobrás ainda tem, grande parte dela, talvez até por desinformação dessas pessoas que, dessas grandes, Esso, Shell, estão sempre maquinando lá em Nova York, em Washington, como fazer com que a Petrobrás, vá para determinados caminhos, que elas, essas companhias mesmo que vão traçar os caminhos. E hoje, essas companhias perderam muito do seu poder com excessão das companhias dos países produtores, as companhias internacionais de hoje cuidam de seus pró-

prios sistemas, e há uma presença muito grande de companhias médias, ativas no mercado internacional, mas, mesmo assim, ainda existe estes remanescentes que, o maior perigo são esses trutes internacionais. E isso ainda existe muito na empresa. Não apagou, não.

Z.C. — Mas de certa maneira isso é um dado da realidade, quer dizer, quando uma empresa nova entra no mercado, um mercado oligopolizado, como o mercado mundial de petróleo, isso acontece, de verdade, não é?

C.S. — Bom, naquela época era. Realmente isso existia, tanto é que quando foi instituído esse monopólio de importação de petróleo estávamos em 64, fevereiro de 64, eu era chefe do Escritório, interino, como disse.

C.G. — Do Ecope.

C.S. — E eu tive, então, para aplicar o decreto, para concentrar as compras na Petrobrás, eu tive que chamar todas as companhias que forneciam às refinarias particulares. E tive que fazer isso em dois, três dias. E a redução violenta que houve de preços. O mesmo petróleo que era cotado, por exemplo, a três dólares numa negociação, em 48 horas esse petróleo passou a custar um dólar e cinquenta.

Z.C. — Por quê?

C.S. — Tinha sub-faturamento, mesmo. Quer dizer, a economia de divisas foi violenta.

Z.C. — Mas, esse preço de três dólares era para as empresas privadas? Que compravam, ou era para a Petrobrás?

C.S. — Não, não. Eram para as empresas privadas.

Z.C. — Empresa privada. Então quando passou a concentrar tudo na Petrobrás...

C.S. — Na Petrobrás, a redução foi violentíssima. Então,

realmente, essas companhias... Claro, se eu for vender petróleo para qualquer país desses aí, na África, ou mesmo na América Latina, se eu puder, inclusive, fazer uma condição de preço melhor, eu vou fazer, agora não quer dizer que eu esteja lá querendo dominar esse país, não é?

Z.C. — Mas não entendi porque o preço caiu tão radicalmente.

C.S. — Caiu porque tinha, realmente, sub-faturamento.

Z.C. — Ele, o comprador tinha que se submeter...

C.S. — Não, necessariamente. Mas devia ser uma negociação mesmo.

Z.C. — Ah, devia ser... [risos]

C.S. — É o que ainda existe muito no Brasil. Você põe um dólar mais caro, e deposita lá fora.

Z.C. — Tá certo. Eu peguei.

C.S. — Isso ainda existe até hoje, e naquela época ficou muito evidenciado, porque, do momento que passou na Petrobrás, os preços caíram violentamente.

Z.C. — Então é porque era, realmente, uma medida importante, do ponto de vista da economia nacional, concentrar na Petrobrás.

C.S. — Ah, sim. Não tem dúvida. Agora, realmente, em termos de refinaria particular, só tem a Ipiranga e Mangueiras, a Petrobrás é que compra óleo para elas.

Z.C. — Depois dessa digressão política, voltar para preços, agora, que é...

C.G. — Nós podemos voltar para onde a Petrobrás começa a se aparelhar, para poder entrar nesse comércio, fazer um

monopólio. A Fronape, por exemplo, é importante nisso?

C.S. — A Fronape foi criada antes da Petrobrás.

C.G. — Ela veio do CNP.

C.S. — A Petrobrás chegou, a Fronape foi acoplada a Petrobrás. A Fronape é importante, primeiro porque o decreto, a Lei 2.004, que criou o monopólio, deu a ela o monopólio de transporte na cabotagem.

C.G. — Isso aí em 61, se amplia com...

C.S. — Ela não tem o monopólio do longo curso. Mas como ela já tinha o monopólio da cabotagem, então a Petrobrás começou a utilizar também a Fronape a longo curso. Isto era muito importante porque durante muito tempo a Petrobrás, eu diria, já com a Fronape comprava CIF, custo e frete. O transporte era feito pelo supridor de petróleo. Já, muito tempo depois, final da década de 60, é que...

Hoje, por exemplo, praticamente tudo, todas as compras são feitas FOB. E todas as exportações são feitas CIF, ou seja, você utiliza sempre a sua capacidade de transporte, embora metade da sua tonelagem ainda seja afretada o que acho muito bom, porque é a maneira de também balancear o seu custo.

C.G. — Mas isso então, o preço FOB só começa a predominar para compra, no final de 60?

C.S. — É, mais no final da década de 60.

C.G. — Porque a Fronape não tinha navios suficientes para bancar isso.

C.S. — É, não tinha. Além de não ter navios, não tinha muito know-how, nessa área. Então, quando o mercado começou, já na década de 60, a passar para o comprador, o comprador

passou a exigir que parte, ou grande parte da sua compra, fosse feita em navios próprios. Nesse caso, da Petrobrás, e hoje é assim.

C.G. — Ah, então, é um espaço que é aberto por circunstâncias do mercado internacional, também.

C.S. — É, sobretudo. Que antes na década de 50, o...

C.G. — O mercado estava para o vendedor.

C.S. — O vendedor impunha a colocação dos seus navios, embora, tivesse uma pequena participação nos navios da Petrobrás, da Fronape. Mas a participação maior era de navios da própria vendedora.

Z.C. — O Ecope lidava com problemas de preços internos, de derivados, ou era o CNP que determinava.

C.S. — Os contatos sempre foram feitos através do Ecope. O Ecope, naquela época, tinha a consultoria econômica, chamada Consec, que era o órgão que se articulava com o CNP, para fixação de preços de derivados de petróleo. Hoje é o Departamento Comercial, Decom, que faz isso.

Z.C. — E havia muito conflito no CNP, nessa...

C.S. — Muito conflito.

[FINAL DA FITA 1-B]

Z.C. — Então havia muito conflito com o CNP, na determinação dessa...

C.S. — É, porque há um problema básico, já disse que o núcleo dirigente da Petrobrás, no princípio, as pessoas vieram do CNP, e aí aconteceu um fenômeno, que as pessoas que ficaram no CNP, que a Petrobrás, claro, sempre pagou

bons salários, sobretudo com relação ao Serviço Público Federal. E aqueles que ficaram no CNP, se sentiram desprestigiados, então havia muita ciúmeira. O CNP, naquela época, era na Treze de Março. E havia uma má vontade muito grande com a Petrobrás naquela época.

Z.C. — Da parte do CNP?

C.S. — Da parte do CNP. Então, o acesso às informações - hoje não tem nada disso mais - o acesso à informação no CNP era terrível. As companhias distribuidoras tinham muito mais acesso do que a Petrobrás. Sempre tiveram. E, e isso só mudou, quando foi para lá o marechal Levy, que depois veio até a ser presidente da Petrobrás. Isso já foi no final da década de 60, acho que foi 67, 68 por aí. Mas até essa época havia muita dificuldade. E sempre havia divergências até de opiniões, em relação as políticas na área de petróleo, por exemplo, a Refinaria de Capuava, quando o decreto veio, Lei 2.004, as refinarias tinham que manter o refino, o volume de refino como estava estabelecido, não podia aumentar mais. Capuava, por exemplo, supostamente, tinha vinte mil barris por dia, então tinha que ter vinte mil. Então esse chefe do Escritório, Ecope, o Evaldo Garcia, por pesquisa que ele foi fazendo, em relação ao processamento do óleo de Capuava, descobriu que ela estava processando 31 mil barris por dia.

Z.C. — Muito além do que ela...

C.S. — 11 mil barris por dia a mais. Aí foi uma guerra terrível. Porque a Petrobrás descobriu isso.

Z.C. — Mas o CNP sabia disso?

C.S. — Saber não sabia. E a Petrobrás levou isso ao CNP. Aí, para depois regulamentar isso, como a Petrobrás pode-

ria se ressarcir desses 11 mil que ficaram, foi uma batalha enorme, entre a Petrobrás e a...

C.G. — Batalha em torno do preço justo a ser pago por esse excedente produzido.

C.S. — Excedente de refino.

C.G. — A Petrobrás chega a recorrer a Presidência da República.

C.S. — Foi até ao presidente da República, acho que quem deu, não me lembro mais se foi o Jânio Quadros, é que resolveu, eu não sei, não me lembro mais.

Z.C. — O CNP, ele não estava alinhado com a Petrobrás, não é isso?

C.S. — Não, não.

C.G. — Talvez esse seja o momento em que a luta entre o CNP e a Petrobrás se expressa de forma mais dramática, não é?

C.S. — Mais intensa, é.

C.G. — Agora, a questão dos preços, que eram a área que o CNP partilhava mais estreitamente com a Petrobrás, é uma questão, no que se refere a petróleo, especialmente delicada, não é?

C.S. — É, o CNP, por lei, é o órgão que define os preços. Então a Petrobrás, como ela é a grande produtora, a grande importadora, a grande distribuidora, ela tem que ter participação na aprovação desse preço. Mas ela tinha pouca participação, quer dizer, isso é muito recente, ela, começou mais quando o presidente Geisel passou a ser presidente da Petrobrás, aí ele, inclusive, tinha uma vantagem, ele foi conselheiro do CNP, então ele conhecia. E ele foi um ele-

mento fundamental na definição desse excedente de refino, ele defendia a Petrobrás o tempo todo, dizendo, "realmente esse excedente, Capuava, podia continuar refinando, mas a receita tinha que ir para a Petrobrás".

Z.C. — Nessa época ele era do CNP?

C.S. — Conselheiro do CNP.

Z.C. — Então não havia conflitos de objetivos, por exemplo, a visão do CNP, deve ser uma visão muito mais ampla, em termos de política econômica do governo, enquanto, talvez a da Petrobrás é uma visão mais empresarial, com relação aos preços.

C.S. — Não era muito isso não, realmente, a Petrobrás começou a ser uma pedra no sapato, do CNP. Porque as refinarias particulares e as distribuidoras tinham mais acesso aos escalões do CNP.

Z.C. — Provavelmente já tinham contatos anteriores, uma vivência anterior, muito maior.

C.S. — Anteriores, já. Um problema sério que teve sempre a Petrobrás em relação ao CNP, e em relação aos ministros das Minas e Energia é que o fato da Petrobrás ser uma companhia muito grande, muito forte, naturalmente, cria dificuldades no relacionamento. Se o ministro da área não for um ministro flexível, um indivíduo que entenda os problemas da Petrobrás, fica uma rivalidade de poder.

Z.C. — Isso já se sentia desde 60, quando se cria o Ministério?

C.S. — Ah, desde 61, 62. Problemas, me lembro quando foi ministro, Mário Thibau, houve problemas sérios com Mário Thibau. E depois teve, o...

C.G. — Teve um problema sério, o senhor recompõe esse problema? Em torno de que, foi?

Z.C. — Mário Thibau.

C.S. — Porque o Mário Thibau, já naquela época a formação dele era muito privatista, então, filosoficamente, eu acho que na época do Mário Thibau, o presidente da Petrobrás, logo depois da Revolução, foi o marechal Ademar de Queirós, e mesmo assim, por ser marechal, ele teve problemas de definição, geralmente relacionados com a política de preços. Esse assunto ficou mais complicado, foi na época que o ministro das Minas e Energia era o Dias Leite.

Z.C. — Deixa eu fazer uma pergunta bem inocente. Quais são os problemas realmente envolvidos na política de preços?

C.S. — É o seguinte, é que na política de preços você tem que atender a diversos segmentos. Então se você, por exemplo, quer atender, às vezes à Petrobrás, nas suas reivindicações justas, você colide com a formação de preço das companhias distribuidoras. Talvez você, para beneficiar a Petrobrás, tenha que reduzir a margem das companhias distribuidoras.

Na área de gás liquefeito de petróleo, tem normas que a empresa, que o CNP estabeleceu, por exemplo, tancagem de gás liquefeito de petróleo, então as companhias teriam que investir mais na tancagem de gás liquefeito de petróleo e não investem. A Petrobrás então fica investindo e as outras não. Então, hoje, por exemplo, tem um problema sério, aqui na área de suprimento de gás liquefeito, que não existe tancagem. Se houver uma paralisação de uma refinaria, em determinadas áreas, falta GLP. Acontece que as normas são feitas, mas as companhias tem um poder muito

grande, e às vezes você não consegue fazer com que essas normas sejam cumpridas, aí fica um conflito. A Petrobrás insistindo e o Conselho resistindo. E nessa época, com esse ministro aí a presença das companhias distribuidoras era muito forte. Hoje já diminuiu um pouco, porque, vamos dizer, a partir do presidente Geisel, foi que começou uma mudança muito grande. Depois do presidente Geisel, ele foi ser presidente da República, aí o diretor Shigeaki Ueki, que era diretor, virou ministro, então, aí, naturalmente, o CNP e a Petrobrás passaram a...

Z.C. - Quer dizer, o presidente Geisel enquadrou o CNP.

C.S. - Não, ou ele se enquadrou, sei lá. [risos] Mas ele mesmo teve problemas sérios com o ministro das Minas e Energia da época, que foi o Dias Leite. O problema da criação da Braspetro, teve uma divergência muito grande, e sobretudo com esse treco da estrutura de preço, a coisa fica muito difícil.

Z.C. - O CNP, concretamente, quer dizer então, não era um grande apoio na implantação da Petrobrás, implantação e crescimento?

C.S. - Porque a Petrobrás, quando ela foi criada, o CNP é que manobrava tudo. Com a criação da Petrobrás, muita coisa que era do CNP passou para a Petrobrás. E com isso, foi tirando a força do Conselho Nacional do Petróleo.

Z.C. - E gera conflitos...

C.S. - Conflitos, também de poder, sobretudo de poder, não é?

C.G. - Essa questão dos preços, mesmo, ainda no governo Juscelino, quer dizer, de um lado tem a necessidade de auto

financiamento da Petrobrás, não é?

C.S. — Aliás, no governo Figueiredo... Houve uma época aí, ficou um ano...

C.G. — E tem a coisa da pressão inflacionária dos preços, já no governo Juscelino, não é isso?

C.S. — Já no governo Juscelino...

C.G. — Quer dizer tem até a consideração macroeconômica da pressão dos preços do petróleo. Era muito forte essa pressão contra a elevação dos preços, para que não alimentassem a inflação?

C.S. — Muito, eu me lembro que na época do Juscelino o presidente da Petrobrás foi Idílio Sardemberg, em 1960. A Petrobrás ficou um ano sem reajustamento de preço, parado.

C.G. — Apesar da inflação crescente.

C.S. — É, foi... Ficou parado, decidiram parar. A Petrobrás ficou numa situação difícilíssima de caixa, naquela época, e tal. Então, nesse caso específico, eu acho que foi uma decisão mais de caráter do governo.

Z.C. — Política.

C.S. — Política do governo, que o CNP, ele não pode chegar a decidir politicamente se deve ou não congelar preço. A disputa da Petrobrás em relação ao CNP, mas em relação à estrutura de preço dela, ela quer um retorno adequado. O CNP tem que atender o segmento da distribuição de petróleo, tem que atender ao segmento de transporte, tem que atender, às vezes, segmentos relacionados à carga fiscal, então ela tem impostos na estrutura de preços, tem impostos, tem subsídios, tem margem, tem que atender ao revendedor, e com isso, às vezes, não sobra muito para a Petrobrás.

C.G. — Em determinado momento, a partir de 1960, dos primeiros anos 60, o preço embute uma certa proteção fiscal, não é isso? O preço, a transformação do preço internacional para os preços internos dão uma diferença cambial, dá uma certa... reserva, uma certa margem para cobertura, dos custos de produção da Petrobrás, que está perdendo algum percentual dos impostos, não é?

C.S. — A estrutura de preços tem várias fases. Tem uma fase que ela é feita com base no similar importado. A gasolina, por exemplo, ela é fixada no Brasil na base do produto importado, mas depois isso foi deixado de lado e o preço começou a receber, como você está dizendo, uma carga fiscal muito grande. Então o Imposto Único... Na época o Imposto Único tinha uma carga fiscal terrível. Mas foi a partir do Imposto Único que se estruturou a rede viária do país, a rede rodoviária e a ferroviária. Depois começaram a entrar os impostos, cota de previdência. E hoje o elenco de impostos que tem a estrutura de preços é enorme. Tem 60% ou 50% de impostos, tem até o imposto compulsório, hoje está aí o compulsório e o pessoal está querendo saber onde vai isso, quando é que vai ser devolvido isso. Então, tudo isso era definido pelo CNP. Na hora que você aumenta uma carga tributária aí começa a dívida da Petrobrás, já que ela não aumenta, muito bem, mas que não se reduza a sua participação, que não se reduza a sua margem.

Eu me lembro que quando o Jânio Quadros assumiu, foi quando a Petrobrás estava na pior situação, até ele foi para a televisão, e falou no rádio, que a Petrobrás estava de joelhos, não tinha dinheiro para nada, foi o fim da época do Juscelino, e logo depois da primeira semana, ele fez a famosa Instrução 204, que dobrou a realidade cambial,

aí dobrou a taxa cambial. A Petrobrás, realmente, teve um desaforo enorme, porque estava tudo congelado. A taxa cambial aumentando, e o preço também aumentando, e os derivados todos congelados. Isso ocorre sempre. Então, o problema de como a gasolina e os derivados de petróleo tem impacto inflacionário muito grande, o governo, às vezes deixa de reajustar a taxa de câmbio, deixa de reajustar o preço de petróleo, e fica uma defasagem que repercute no investimento da empresa. E a briga toda é essa, quer dizer, o distribuidor também quer reajustados seus índices. O revendedor também quer, a Petrobrás também quer. Já nem é mais o CNP que cuida disso, o CNP hoje só faz cálculo. Quem define isso hoje é o Ministério da Fazenda.

Z.C. — E quando a Petrobrás vira, também, distribuidora, começa a distribuir. Não gera, internamente, um conflito entre o interesse da distribuidora, e o interesse da...

C.S. — É, no princípio gerou muito conflito, quando ela começou, realmente, na distribuição. Antes do Ecope, foi criado o Edipe, Escritório de Distribuição de Produtos de Petróleo foi pouco antes da revolução. Começou no Ecope, depois a atividade foi se ampliando, primeiro foi a Marinha, depois, quando veio Brasília, a Petrobrás então, já lançou uns postos lá em Brasília. Tudo isso através do Ecope. Depois se criou um novo órgão específico, para cuidar de distribuição, que já não estava mais no Ecope. Era o Escritório de Distribuição de Derivados. Foi o primeiro germe da distribuição. Mas só depois da revolução, aí já foi no final da década de... Esse Ecope depois virou o Departamento Comercial - Decom. Mas isso foi em 67, e o Decom, depois, teve debaixo dele, o que se chama Superintendência de Distribuição, que se chamava Sudist, que cuida

va da distribuição. Só em 71 é que se criou a Petrobrás Distribuidora.

Z.C. — Aí então, o Decom abrigava, digamos, interesses até diferentes, do ponto de vista de preço. Na parte da distribuição, na parte de...

C.S. — É, tinha a parte de compra de petróleo, a parte de suprimento, e a parte de distribuição, propriamente dita. Através já, por exemplo, dessas grandes vias como Copacabana, Flamengo, algumas estradas importantes em São Paulo.

Foi nessa época que se implantou os postos da Petrobrás. Através dessa superintendência de distribuição. Isso foi antes da criação da Petrobrás Distribuidora, que foi só em 71.

Z.C. — Então o Ecope vira Departamento Comercial, tem uma reforma administrativa.

C.S. — Isso.

Z.C. — O senhor participa dessa reorganização nesse novo departamento?

C.S. — Ah, sim, porque nessa época, em 64, eu fui preso.

Z.C. — O senhor foi preso em 64?

C.S. — Eu era chefe desse escritório, e naquela época, o presidente da Petrobrás era o general Osvino, o Marechal do Povo. [risos]

Z.C. — Então, o senhor ficou... Conte essa estória...

C.S. — Aí como, ele estava interino, estava substituindo o Stefan Prochnik.

Z.C. — Que substitui sob a pressão dos sindicatos.

C.S. — Não, o sindicato ficava reclamando que eu estava,

tinha atitudes de proteger entreguista, como esse Heitor Lima Rocha, mas quando chegou, lá para março de 64, eu estava na chefia desse órgão, e o marechal Osvino, ele ficou pouco tempo, mas no que chegou, trouxe para cá gente, inclusive ligada a área de esquerda e eu, naquela época, me lembro que era abril, março, eu estava de férias, mas a situação estava tão complicada... Foi justamente na época da implantação do monopólio de importação que eu estava de férias, larguei, e vim trabalhar aqui, enquanto estourou a revolução, eu estava no escritório, me lembro que a minha mulher me disse, "você não vai trabalhar, que o país todo está em ebulição" "não, lá na Petrobrás não tem nada, não", e vim para cá. Estava na minha sala quando o chefe de gabinete, do presidente, o..., ele hoje não está na Petrobrás não, chamava-se Yvan Maia de Vasconcelos*, eu tinha um problema sério, a diretoria tinha que aprovar a compra de uma carga de gás liquefeito de petróleo. Eu disse: "olha, a diretoria vai ter que me ouvir agora, porque eu tenho que mandar embarcar esse navio de qualquer maneira." E ela estava lá reunida com o general Osvino, dia 31 de março. Aí ele disse assim, "então você vem cá, vem explicar". Aí fui eu para lá, fui até com meu assistente, que era assistente do Stefan Prochnik, chamava-se Ivo Chermont, sujeito de esquerda, voltou agora, depois do retorno dos cassados, está aí outra vez. Quando cheguei lá, isso era na Praça Pio X, 119. Hoje é o edifício da Braspetro. Quando cheguei na porta já tinha uns colegas lá, eu estava achando muito esquisito. Tinha um que ficou fazendo um gesto assim, como dissesse: "estou preso".

* Yvan Maia de Vasconcelos era, na realidade, chefe de gabinete do diretor general Arnaldo Augusto da Mata.

Z.C. — Um gesto com dois dedos mostrando a grade.

C.S. — É, é. Estava preso. Eu olhei aquilo e falei: "ih, rapaz", ainda falei, com o Yvan, "acho que aqui o negócio não está muito bom, não sabe". Aí voltei com ele, na hora que eu voltei, vieram dois empregados da Petrobrás, com metralhadora.

Z.C. — Empregados da Petrobrás?!

C.S. — Não, eram do DOPS. Me jogaram dentro de um camburão. Eu e ele. Aí fomos lá para o DOPS, na rua da Relação. Fiquei uns três dias lá na companhia do Mário Lago, foi naquela época que aqueles chineses estiveram aqui.

Z.C. — A missão comercial.

C.S. — Os chineses ficaram lá, presos também. E depois me transferiram para a Ilha das Flores.

C.G. — E o senhor foi muito interrogado?

C.S. — O engraçado é que, acho que quando iam me interrogar, a minha mulher se virou por aí, insistentemente, tinha um colega do Granbery, que morou comigo em solteiro, que trabalhava com Carlos Lacerda, naquela época. A minha mulher demorou a achá-lo e depois que achou, ele então interferiu.

C.G. — O senhor estava falando de sua transferência para a ilha das Flores.

C.S. — Ah, sim. Então fiquei mais, acho que dois dias lá, e através desse colega, que a minha mulher conseguiu localizar, então ele pressionou e demorou muito a me achar. Minha mulher ficou uma semana me procurando, não me achava. Naquela época, aquela confusão toda, desespero total, ligava para Petrobrás, ninguém sabia. E, só graças, real-

mente, à interferência dele, que trabalhava junto ao governador, é que eu fui solto. Eu fui o único, porque os outros ficaram lá 35 dias presos, trinta dias...

Z.C. — O senhor foi preso no dia 31 de março.

C.S. — É.

Z.C. — Então, imediatamente, a Petrobrás já estava sob intervenção.

C.S. — No mesmo dia, toda a Petrobrás. Agora, isso que eu estou lhe falando, como não tinha nada contra mim, o que apareceu foi uma acusação que eu era assessor ou auxiliar do marechal Osvaldo. Claro, ele era presidente, eu era assessor. Então, por mais incrível que pareça, não fui inquirido.

Z.C. — Nem uma vez?

C.S. — Nem uma vez. [risos] Tiraram fotografia lá no DOPS, tive que sujar a mão e tudo, mas não... Aí aconteceu um fato que é importante, que quando eu voltei, a maioria dos chefes, esse pessoal que foi preso, ninguém queria saber deles, porque todos eram comunistas. Comunistas entre aspas, não é, e esse Emerson, disse que tinha me contratado, disse que não tinha nada disso não, ele me conhecia. Sofreu uma pressão terrível da direção da época, para me tirar e disse que não ia me tirar, não. Não ia me tirar porque me conhecia, não tinha nada de comunista. Graças a ele é que eu fiquei na Petrobrás, senão eu tinha saído.

Z.C. — Mas não era ele o chefe antes da revolução?

C.S. — Não, ele foi chefe antes da revolução, até 60. Em 60 ele foi chefe do escritório da Petrobrás em Nova York. Então, quando a revolução estourou, ele estava voltando de Nova York. E ele me substituiu, nessa época eu era chefe interino do Ecope. Fui preso, depois voltei da prisão, e ele disse

que comigo não ia acontecer nada, não. Realmente, eu tive que começar tudo outra vez.

C.G. — E o senhor fica no Ecope mesmo?

C.S. — Aí comecei no Ecope, tive que começar lá de baixo outra vez, como chefe de setor, interromper minha carreira todinha.

Z.C. — Nessa época então continuou a politização na empresa, mudou-se, simplesmente, por pressão dos sindicatos,...

C.S. — Aí da esquerda passou para a direita.

Z.C. — Para a direita. Mas continua por muito tempo, essa politização?

C.S. — Não, por pouco tempo, porque aí veio um presidente, o marechal Ademar de Queiroz, que é um sujeito, sob o ponto de vista humano, muito bom. Conseguiu conciliar a empresa. Ele, ficou aqui até... Depois foi convocado pelo Castelo para ser ministro da Guerra, e saiu daqui, ministro do Exército. Mas teve o grande mérito de conciliar aquela rebelião, aquela confusão. Porque a Petrobrás foi considerada no país um foco de comunistas, então foi uma caça a comunistas aqui, todo mundo era comunista, bastava você ter defendido teses nacionalistas para virar comunista. E havia problemas pessoais, as pessoas que me prenderam, nem me conheciam direito, sei lá, devia ter fofocas e críticas a minha atuação. Não tinha nem acusação formal.

Z.C. — E a sua reintegração, quando o senhor foi solto, enfim, pega seu paletó, vem trabalhar no dia seguinte? Como é que foi isso?

C.S. — Não, aí eu nem voltei para minha casa, voltei para casa da sogra, porque, não sabia o que ia acontecer. Depois

fiquei na casa de uma tia minha, depois que souberam que eu estava solto, muitas dessas pessoas que me prenderam, passaram a mandar na empresa. Então ficavam querendo saber porque que eu voltei, "que é isso?" "Onde eu estava?" Ficaram dias me procurando, e eu fiz um contato com o Emerson Serbeto de Barros, e ele disse: "olha, você fica em casa e tal", depois, quase um mês depois, eu voltei. Depois de estar garantido que não ia acontecer mais nada comigo.

Z.C. — E as coisas estavam mais calmas.

C.S. — Estavam mais calmas, mas daqueles colegas meus todos que ficaram presos comigo, ninguém ficou na Petrobrás, acho que fui o único, fui o único, dos únicos, que permaneceu na empresa, graças a atuação do Emerson.

C.G. — Quem eram os outros colegas que foram presos?

C.S. — Vários, inclusive o...

C.G. — O senhor lembra o nome?

C.S. — Hoje estão até trabalhando comigo aqui, o Walter Siqueira, por exemplo, foi preso comigo, ele agora com a anistia, eu o coloquei como diretor da Interbrás, hoje ele é chefe do escritório da Petrobrás em São Paulo. Outros como o Ivo Chermont, que era, naquela época, meu assistente, o Ivo retornou, está aqui na consultoria jurídica. Uns já morreram, outros estão na empresa privada. Mas a maioria voltou para a Petrobrás, com essa anistia que houve aí.

Z.C. — Agora. Nessa anistia agora?

C.S. — Agora, é.

Z.C. — Mas na época saiu um número grande de gente?

C.S. — Saiu muita gente. E sobretudo pessoal de nível de chefia. Chefes de departamento.

Z.C. — Aí o senhor volta para o Ecope, mas já na posição...
Porque o senhor estava com a carreira ascendente?

C.S. — Eu já tinha chegado ao máximo.

Z.C. — O senhor estava num cargo de chefia.

C.S. — É, era como se eu fosse o chefe do Decom da época. De repente, voltei a ser um empregado comum. Aí tive que começar outra vez como chefe de setor, depois como chefe de divisão, isso aí em 64, então eu diria até 65, 66, eu fiquei como chefe de setor. A partir de 66, então, eu já ocupei uma chefia acima de chefe de setor, e em 68, eu passei a ser superintendente do Departamento Comercial. Que foi de 68 até 72.

[FINAL DA FITA 2-A*]

2ª Entrevista: 18.08.88

C.G. — Retomando as questões sobre preços que foram aborda das na entrevista passada, talvez o senhor pudesse esclare cer melhor o processo de fixação dos preços nacionais, que eram feitos com a base nos preços do similar importado. Não é isso? O similar importado dava a base de formação dos preços nacionais.

C.S. — Nessa época de... quando era isso?

C.G. — Mais ou menos na década de 60. E, na verdade, na composição desse preço nacional, certamente, havia um peso grande para a carga fiscal. E como é que isso era compos to? Como é que isso era processado? Havia a base dada do similar importado, a ela se somava a carga fiscal? Tem também a questão do custo de produção interna. Era simi-

* A fita 2-B não foi gravada.

lar? O custo de produção interno era similar ao custo de produção internacional, nesse momento, nos anos 60? Estava equiparado?

C.S. — O problema da formação de preços, da carga fiscal, até hoje ainda tem uma carga fiscal muito grande. O que mudou foram os tipos de impostos. Naquela época, por exemplo, não tinha PIS-Pasep. Não tinha cota de previdência. A parcela maior, eu estava me lembrando aqui, era Imposto Único. Justamente porque ele tinha sido Imposto Único, esse Imposto Único é que era o item mais elevado da estrutura. Agora, era realmente um custo CIF, que depois é transformado em... cruzeiro, na época, era na base da taxa de câmbio. É que existia lá o que chamavam, naquela época chamava-se "dólar petróleo". O governo tinha uma taxa de câmbio especial para o petróleo. Isso aí se prolongou durante muito tempo. Acho que isso só foi mudar em 70, na década de 70.

C.G. — É uma taxa especial que foi pedida pela Petrobrás, não é? Pleito da Petrobrás. Favorecia...

C.S. — Agora não me lembro se foi pleito da Petrobrás. Só sei que "dólar-petróleo" não tem nada a ver com o dólar comum. E esse "dólar-petróleo", até certo ponto, beneficiou a Petrobrás. Porque na hora de fazer o pagamento lá no Banco Central, na época, se fazia na base do "dólar-petróleo". Mesmo que o dólar oficial valorizasse, a Petrobrás tinha que estar protegida. Foi com o advento da Revolução de 64, acho que a partir já do fim da década de 60 que foi mudado. Eu tinha que ver os decretos. Na coletânea que vocês vão ter que pegar, das leis que envolvem o petróleo, tem lá. Isso tudo foi modificado por lei. Então, a sistemática de cálculo de preços foi alterada por leis e decre-

tos-leis, acho que aprovados pelo Congresso... não me lembro não. Porque depois o Congresso, em 64, com o problema do regime militar, as coisas eram mais na base do decreto-lei. Mas eu digo que o imposto maior, quase único, era mesmo o Imposto Único. E depois, é claro, o preço de refinação. Aí, o preço de distribuição, e tinha margem de distribuição, margem de revendedor. Isso tem até hoje. Você está falando em carga fiscal...

C.G. — A tudo isso se somava...

C.S. — É. Hoje em dia você tem o preço de refinaria, depois em cima dele, hoje, tem o Imposto Único, tem cota de previdência, tem encargo de distribuição. Mas você tem essa coletânea de leis?* Não?

C.G. — Nós temos. Na verdade é em torno de 65, 66 que o Imposto Único é retirado da carga...**

C.S. — Pois é. Logo depois. Acho que foi o Roberto Campos.

C.G. — É. No governo Castelo. Foi na grande reforma tributária.

C.S. — Mas depois o Imposto Único... Até hoje tem Imposto Único. Mas aí... reduziu. Mas aí, é isso mesmo. Eu acho que você tem que fazer uma pesquisa nessas leis. Você vai ver até os impostos novos que estão no circuito. Isso aí o Departamento Comercial, não sei se você já falou com eles lá. Falou com alguém do Departamento Comercial, o Decom?

* Refere-se ao volume sobre legislação do petróleo publicado pela Petrobrás.

** O Imposto Único, como o entrevistado esclarece mais adiante, não foi realmente suspenso, tendo apenas sofrido algumas modificações no ano de 1966 (Decreto-Lei nº 61, de 21 de novembro de 1966).

C.G. — Não.

C.S. — Porque nesse aspecto específico de preço, tem lá uma pessoa que fala, que está com isso na cabeça o tempo todo. Se quiser aprofundar nesse aspecto, o Departamento podia até dar a história disso.

C.G. — Nos dados objetivos. Mas me diga uma coisa. A respeito dos preços CIF, que vigiam, para as importações até final dos anos 60, eram condições vigentes no mercado para todos os compradores? Ou era especial para o Brasil, preço CIF, por conta de ser a Petrobrás uma estatal? O senhor se lembra disso?

C.S. — Não. Era condição do mercado. Problema de... negociação. Quer dizer, os preços resultavam de negociações. A Petrobrás em linha com o mercado internacional.

C.G. — Mas é uma tendência a vigência dos preços CIF até o final de 60?

C.S. — Em relação à composição do preço? É ainda. Isso nunca deixou de dar. O preço CIF...

C.G. — Das importações é sempre...

C.S. — É. Porque houve uma época aí que se pegava o preço CIF dos produtos. Porque era uma época que se importava muitos produtos. Gasolina, diesel, e tal. Então, aí, quando se fazia estrutura de preços, levava-se em conta a estrutura de preço de cada produto e o CIF de cada produto.

Quando o Brasil passou praticamente a adquirir auto-suficiência de derivados, aí mudou a estrutura de preço. Aí era preço CIF do petróleo. E a partir do preço CIF do petróleo é que se compunha depois o preço CIF dos derivados.

C.G. — E tem a mudança internacional. O mercado passa de

vendedor para comprador.

C.S. — É. Isso aí é cíclico. Na década de 50 era do vendedor, na década de 60 era do comprador, na década de 70... Cada década mudava. Hoje, por exemplo, o mercado é totalmente do comprador. Isso, praticamente, 50 era vendedor, 60 era comprador, 70 passou a ser outra vez do vendedor, 80 é do comprador. É assim em linhas gerais.

Z.C. — A Petrobrás nesse momento só compra CIF, não? Ela tenta comprar...

C.S. — Não, não. O preço era CIF, mas a Petrobrás compra FOB.

Z.C. — Já comprava FOB no início da década de 60?

C.S. — Não. não comprava tudo FOB. Esse negócio de FOB começou mesmo a partir da década de 70, com o reforço da frota nacional de petroleiros, que passou a ter navios próprios e navios afretados. E hoje, então, o petróleo, por exemplo, com algumas exceções, quando há uma oferta de carregamento de petróleo CIF muito vantajoso, se compra. Mas hoje em dia, todo petróleo que vem para o Brasil, e derivados também, é todo transportado pela Fronape.

Z.C. — Quer dizer, então, era basicamente uma falta de capacidade de transporte brasileiro?

C.S. — É. A Fronape era menor, os navios próprios eram menores. E a Fronape naquela época não tinha a flexibilidade que tem hoje. Então, os contratos primeiros de petróleo, tanto é que tinham dois contratos de petróleo, tinha uma parte que era FOB, mas uma parte era CIF.

Z.C. — Era CIF. E as exportações que a Petrobrás fazia nesse período? O senhor se lembra se eram...

C.S. — Era muito pouco.

Z.C. — Era muito pouco. Mas era FOB?

C.S. — Não me lembro, não. Acho que dependia das circunstâncias. Às vezes era FOB, às vezes era CIF. Mas realmente não me lembro não.

Z.C. — Voltando um pouco antes, também à questão do preço, os custos de produção internos, o senhor se lembra se equivaliam aos custos internacionais?

C.S. — Aí é difícil saber.

Z.C. — É difícil perceber.

C.S. — Deviam ser mais altos porque a empresa estava começando. Não acredito que seriam na mesma linha. Hoje os custos de produção internos acompanham, às vezes são até mais baixos que a área internacional. Naquela época, empresa em formação, muito investimento. Eu acredito que os custos eram mais altos, sim. Mas não tenho realmente idéia não. Esses dados teriam que ser conseguidos com o Serviço de Planejamento, Serplan.

C.G. — De qualquer forma, não eram os custos internos que norteavam o preço final.

C.S. — Não. Nem naquela época nem agora. Sempre são os custos internacionais. É prevendo-se sempre... levando em conta o similar importado.

Z.C. — Ainda tenho umas perguntas sobre importação-exportação. Havia uma mentalidade no Departamento Comercial algo de tentar sempre, exportar CIF, importar FOB? Havia um clima, uma idéia nesse sentido?

C.S. — Tinha a idéia. Sempre foi da Petrobrás. A Petrobrás sempre, até em termos de Brasil, acho que foi pionei-

ra. Porque no Brasil sempre se comprou CIF, e eu acho que vendia FOB. Quando foi criada, por exemplo, a Interbrás, a gente mudou, aí na carga seca, mais ou menos esse critério. E passaram a transportar tudo em navios de bandeira nacional. Porque a Petrobrás, desde o princípio, tinha essa idéia na cabeça. E, claro que o fortalecimento da Fronape agora hoje é uma realidade. Naquela época... Mas sempre esteve na cabeça das pessoas, aí dos dirigentes... Caminhavam nesse sentido.

Z.C. — Que isso sempre foi, digamos, um projeto da empresa.

C.S. — Ah, sempre foi. Sem dúvida alguma.

Z.C. — Em termos do governo, mais amplo, a política do governo, o senhor acha que também favorecia essa mentalidade?

C.S. — Não. Porque tem muitos interesses envolvidos. Então, houve épocas em que os interesses de companhias, que representavam companhias de transporte internacionais que gostariam que tudo fosse importado CIF. E vendido FOB. E hoje, até hoje, grande parte da exportação brasileira é vendido FOB.

Z.C. — O senhor teria alguma idéia da estrutura de seguros do país para poder vender CIF? Comportava isso?

C.S. — Aliás não é CIF. Geralmente é custo e frete. Porque o seguro é feito por empresas nacionais, pelo IRB. CIF foi no princípio... Realmente a companhia vendedora também comprava seguro. Depois, a própria Petrobrás, ela que cuidava do seguro. Como é até hoje. Agora, quando é que passou a... mudar isso, não... Aí já é um assunto da área do Serviço Financeiro. Toda a área de seguro é do Serviço Financeiro. Essa área de preços, inclusive a

estrutura de preços, a história disso tudo é com o Departamento Comercial. Tem que procurar o chefe da Divisão de Preços, uma moça chamada Dora.

C.G. — Dr. Sant'Anna, a gente podia passar para tentar caracterizar a Cobast.

C.S. — Sim. Mas em que sentido?

C.G. — Quais eram as funções e atribuições da Cobast quando o senhor passa a integrá-la? Qual é o espaço que ocupava a Cobast na hierarquia dos departamentos, das comissões...

C.S. — A Cobast, acho que na estrutura inicial da Petrobrás tinha a comissão de abastecimento de petróleo que era coordenada por um diretor da área de suprimento. Um diretor encarregado da área comercial, que naquela época era o Ecope - Escritório Comercial de Petróleo e Derivados. Então, o diretor do Ecope cuidava da Cobast. Depois, quando o Decom surgiu, em 65, um diretor da área do Decom era também coordenador da Cobast. A Cobast, ela congregava os órgãos relacionados com suprimento. Suprimento era as áreas de refinação, de transporte e o Departamento Comercial. E quando tinha assuntos que envolvia a área jurídica, a área financeira, o titular dessas áreas era convocado. Quer dizer, estava na estrutura da companhia. Vale dizer, ela ficou na estrutura, mas depois houve o desinteresse. E a companhia ficou muito grande e os departamentos praticamente ficaram autônomos. Aí, perdeu a função. Nunca mais se reuniu.

C.G. — E o poder de decisão que a Cobast tinha nos anos 60?

C.S. — Ela não chegava a decidir. Ela era somente...

C.G. — Ela era informativa... Era um órgão que informava?

C.S. — Era informativa e que encaminhava... Ela formava, ela arregimentava elementos para a decisão. Aí, ela encaminhava a decisão da diretoria da Petrobrás. Então, através do diretor de contato, não as decisões, mas as conclusões da Cobast eram submetidas à diretoria. Que as aprovava ou não.

C.G. — Passavam para as diretorias, não para o Ecope, necessariamente?

C.S. — Não, não. O Ecope,... Sempre tinha um elemento do Ecope que era o secretário-geral da Cobast. Mas o Ecope, como é o Decom, ele, como é o coordenador de suprimento, tinha condição de ter uma participação mais efetiva dentro da Cobast. Mas no final, a sugestão, as conclusões eram aprovadas ou não pela diretoria da Petrobrás.

Z.C. — E a Cobast se reunia regularmente, mensalmente?

C.S. — É. Geralmente eram duas vezes por mês, mais ou menos. Uma época ela se reunia bem regularmente. Mas quando a empresa era pequena, era possível. Ela podia chamar o superintendente de refinaria. Daí a empresa ficou muito grande. Como existia também, antes da Cobast, logo no início da Petrobrás, uma Comissão de Coordenação Geral, que estava ligada diretamente... não sei se à presidência... imediatamente, acho que à diretoria. Mas essa Comissão, no princípio da Petrobrás se reunia muito. Mas para tratar de assuntos diversos. Não necessariamente de suprimentos. Depois, também, essa comissão foi desativada.

C.G. — E as funções que o senhor desempenhava na Cobast? Quais eram?

Z.C. — Como secretário-geral.

C.S. — Eu atuava como secretário-geral. Não tinha atuação efetiva. Quando passei para ser superintendente do Decom a Cobast já estava num regime de descontinuidade, já estava praticamente sem atividade alguma. Quando eu era secretário-geral da Cobast, eu tinha uma função mais subalterna no Decom.

C.G. — Mas os trabalhos de pesquisa eram feitos por quem dentro da Cobast? O senhor coordenava isso, como secretário-geral?

C.S. — É mais a coordenação da própria reunião, quer dizer, depois da reunião — eu tinha trabalho de secretário mesmo — tinha que fazer a ata, depois tinha que cobrar dos componentes as decisões e conclusões da reunião.

C.G. — E o senhor também preparava a reunião. Reunia documentação, os trabalhos feitos.

C.S. — É. Isso. A Cobast serviu para mim porque uma pessoa que está ingressando na empresa, tinha uma idéia, uma visão mais ampla da empresa. Porque ali se reunia todo o...

C.G. — Porque a área de suprimento é crucial.

C.S. — Suprimento, transporte, tudo isso. De comércio, de finanças. Dava uma visão muito boa da empresa naquela época. Era vantagem em termos pessoais.

Z.C. — Então o senhor acha que a sua visão do próprio funcionamento da empresa se deve a isso...

C.S. — Me deu uma amplitude de visão da empresa que seria muito difícil obter se não tivesse sido secretário. Ter participado da reunião, eu não era titular de órgão nenhum, mas estava participando, ouvindo ali as discussões dos assuntos todos.

Z.C. — E o senhor opinava e tudo?

C.S. — Não. Uma vez ou outra. Porque eu era como um secretário, não era chefe de nada, naquela época. Quando eu comecei, realmente, eu não tinha nem chefia.

Z.C. — E hoje a Petrobrás tem órgãos similares a essa Cobast, de coordenação?

C.S. — Não. Não tem, não. Tem órgãos... não assim. Tem várias superintendências.

Todas as quintas-feiras, por exemplo, o Departamento Comercial se reúne, representantes das refinarias, o representante do transporte e Departamento Comercial, de suprimentos. Aí tem o que se chama de "reunião de suprimento" para tratar de assunto do dia-a-dia. O dia-a-dia, a rotina de toda a semana. Tinha uma ata muito pequena...

Z.C. — A Cobast tinha uma tarefa...

C.S. — A Cobast, ela era mais ampla. Porque inclusive ela entrava até para fixar a política da empresa. Para tratar de algum empreendimento importante, ela examinava aquele empreendimento, e submetia depois à diretoria. E essa Secretaria de Suprimento ficava só no âmbito dos órgãos/vários. Raramente o que se discutia lá ia para a diretoria.

Z.C. — De certa maneira, o senhor ligou a existência da Cobast, seu funcionamento, ao tamanho pequeno da empresa. Eu queria perguntar se esse tipo de órgão de coordenação ou planejamento só é possível numa empresa menor? Ou como se faz, então, a coordenação, a medida que a empresa cresce?

C.S. — Hoje, esses órgãos de planejamento são localizados nos departamentos. Cada departamento desse não é um departamento, é empresa. Quer dizer, hoje a empresa não tem um

órgão. Tem um órgão do Serviço de Planejamento que em alguns assuntos, por exemplo, investimento da bacia de Campos - então, ele coordena o investimento. Mas não tem nenhuma comissão que coordene os diversos departamentos. A coordenação é feita de maneira natural. Não é nada oficializado.

Z.C. - É feito entre os diversos diretores?

C.S. - É. E entre os diversos superintendentes. Mas não tem nada assim oficial. Uma comissão para cuidar disso.

Z.C. - E isso faz falta?

C.S. - Bom... não... Porque também os diretores se comunicam bastante. E os próprios superintendentes. Uma vez por semana tem uma reunião, mas é uma reunião que nem é oficial. Uma reunião de coordenação, que tem a presença dos superintendentes e dos chefes de área. Mas sem ata, sem nada. Se reúnem e discutem os assuntos polêmicos. Mas não é um órgão. E as coisas hoje se fazem de maneira mais informal. Não tem essa formalidade; comissão com ata, essa coisa. Não tem mais.

C.G. - A estrutura hoje, então, está mais próxima de uma estrutura de uma grande holding privada.

C.S. - É mais ou menos isso.

C.G. - Naquele tempo a estrutura tinha mais parentesco com organizações estatais.

C.S. - Hoje cada departamento é praticamente uma companhia. O Departamento Industrial, para onde convergem todas as refinarias, é uma companhia. Se cortar esse cordão umbilical, ela vive. O Departamento de Transporte, a mesma coisa. Então, cada departamento é um mundo. Naquela época os

órgãos eram menores, não é. E todo mundo estava aprendendo também. Era muito importante esse tipo de coordenação. Já em nível oficial.

C.G. — É. Naquele momento passavam pela Cobast questões muito diversas. Como os reflexos das greves sobre o suprimento e a necessidade de constituição, por exemplo, de um departamento de metrologia. E a questão do monopólio dos condutos. O leque de questões era muito amplo.

Z.C. — Eu acho que a gente só vai... Quer dizer, que o senhor comentasse, a cerca de algumas dessas questões que nós retiramos das atas da Cobast.

[FINAL DA FITA 3-A *]

3ª Entrevista: 30.09.88

Z.C. — Dr. Sant'Anna, a última entrevista nós terminamos com o senhor retornando ao emprego, depois do episódio da sua prisão, depois da Revolução de 64. E nós queremos perguntar. O senhor volta para uma função inferior a que o senhor exercia antes?

C.S. — Não. Eu volto da prisão e viro índio. Sem função nenhuma. Primeiro, por causa do clima de 64, que se prolongou durante muito tempo. Eu volto sem posição nenhuma. Empregado comum. Mesmo porque não havia condições de... Porque durante aquele período havia um patrulhamento ideológico muito grande. Os elementos que estavam pressionando o pessoal que fez a revolução, inclusive, esse pessoal

* A fita 3-A não foi gravada integralmente.

não se conformou de eu ter voltado. Então, houve uma pressão muito forte do meu chefe da época para que eu fosse dispensado.

Z.C. — Imediatamente se trocou todas as chefias?

C.S. — É. Realmente, logo depois... Porque nem todos estavam envolvidos. Nem todos foram presos. E no departamento, acho que éramos uns poucos, uns dois, três que tiveram esse problema. E quando voltaram... Eu também acho que, dos que foram presos, acho que fui eu ou foram poucos que voltaram. Uns dois ou três. E eu tive que esperar meses, acho que não me lembro agora, ano. Foi um ano, para passar a exercer outra função. Aí comecei outra vez.

Z.C. — Essa é outra questão que nós queremos saber. Se o senhor pudesse dar uma idéia do quadro geral do clima na empresa nessa época.

J.D. — É. Porque geralmente é comentado que o general Ademar de Queiroz evitou um expurgo muito grande nos quadros? Isso é verdade?

C.S. — É. Tudo isso ocorreu ainda quando o presidente era o...

J.D. — Candal.

C.S. — Não. Não. Isso foi o coronel Levy. Isso foi na época do Levy, que era uma pessoa muito discricionária, radical e vivia vendo fantasmas, todo mundo era comunista, fazendo pressão para tirar as pessoas que tinham alguma idéia nacionalista. Agora, depois dele foi... Agora não estou me lembrando. Acho que depois dele é que veio o marechal. Veio o marechal. Que é uma pessoa muito ponderada, com outra visão das coisas, e ele realmente apaziguou a empresa. Quer dizer que com isso... O tempo que ele ficou aqui,

porque depois ele foi convocado pelo Castelo Branco, o presidente, para ser ministro da Guerra. Mas eu não lembro agora. Tem que ver nos anais.

J.D. — Foi 66.

Z.C. — É. 66. Quase dois anos.

C.S. — É. Nesse período, ele realmente conseguiu apaziguar. Inclusive terminando com as comissões de inquérito. Quando voltei para a empresa, eu não fui ouvido em nenhuma comissão de inquérito. Nem antes nem depois. Eu sofri um negócio de safadeza mesmo. Me prenderam por causa de problemas pessoais, pessoas que não gostavam de mim. Quando voltei, vários colegas meus estavam respondendo a comissões de inquérito. Aquelas comissões de sindicância. E o presidente Ademar praticamente terminou com isso tudo. Realmente, depois do Ademar a empresa começou a entrar nos eixos.

Z.C. — Sim, mas o senhor volta para o Ecope... para a Cobast nesse período. Porque tem uma questão na Cobast, que nós queremos explorar, numa ata da reunião de 10 de junho de 64, aparece pela primeira vez a idéia de...

C.S. — Mas aí eu não sei se eu já estava na Cobast ainda, não.

Z.C. — Parece que sim. Quer dizer, pelo menos, pelo seu currículo, o senhor ainda estava na Cobast.

C.S. — Tem que ver as datas aí. Eu não sei. Porque logo depois de 64, a Cobast foi praticamente desativada.

Z.C. — Porque nessa ata mesmo aparece uma questão que nós achamos importante, que é a idéia de que o governo brasileiro, através de Roberto Campos, que era ministro na época,

ca, propõe que se vinculasse a compra de petróleo a 20% da... Que se comprasse...

C.S. — Foi um decreto.

Z.C. — O senhor se lembra disso, na época? O senhor estava na Cobast?

C.S. — Lembro. Me lembro. Eu estava no Ecope. Porque o Ecope, depois de 65, se transformou no... Departamento Comercial.

Z.C. — Nós gostaríamos de saber do senhor qual era a viabilidade de se fazer isso naquela época.

J.D. — Se era habitual que dentro das companhias de petróleo fizessem isso? Se era possível essa operação?

C.S. — Não, começou-se a fazer lá, realmente. Mas no fim foi tudo "fajutado". Porque aí as companhias se aproximaram de exportadores que iam exportar normalmente e faziam operações casadas. O sujeito vai exportar café. Aí diz: "Vamos fazer um esquema nesse café para incluir os 20% que eu sou obrigado a comprar..." - Então, não fazia... No fim não acrescentava nada.

Z.C. — Sim, mas foi implementado?

C.S. — Foi implementado. Depois até o decreto foi desativado porque virou uma cláusula inútil em termos de incremento para exportação. Não incrementava nada.

Z.C. — Mas por que teve essa dificuldade? As companhias na época tinham mais poder?

C.S. — Não, porque as companhias, no fundo, não estavam interessadas. Naquela época, quem vinha para cá, geralmente, eram as companhias de petróleo. Não eram os estados produtores. As companhias não estavam para ficar estimulando ex

portação. Queriam vender o petróleo e, sob o ponto de vista de papel, apresentar que foi exportado 25% ou 20%, sei lá, de mercadoria brasileira. Aí se aproximava de um exportador comum e colocava como se fosse uma exportação dela. Então, essa exportação ia sair de qualquer maneira, independente de petróleo.

Z.C. — Quer dizer, em termos de incentivar a diversificação das exportações não levou a nada.

C.S. — Não. Não houve nada. Porque o decreto não especificava. Se o decreto dissesse: não, esse decreto será para estimular produtos gravosos, uma coisa como essa assim. Mas não tinha nada. Então, se fosse gravoso... Mas não era gravoso, era vinculado a produtos manufaturados como a produtos agrícolas. Não surtiu efeito nenhum. Foi inócuo.

Z.C. — E em termos da empresa? A empresa tinha, em termos institucionais, interesse nessa política.

C.S. — Como é empresa do governo, ela tem interesse. Mas depois ela verificou que não... E eu me lembro que houve até um caso momentoso de uma compra de óleo da Venezuela, exportações de ônibus da Mercedes Benz, então esse... que seria a Esso lá, não sei se foi a Esso que estava vendendo para cá óleo, e essa exportação da Mercedes Benz iria ser vinculada a isso. Mas acontece que essa exportação já estava programada de qualquer maneira. Apenas a Esso pegou isso para demonstrar que está cumprindo a lei.

Z.C. — Mas o fato do mercado estar dominado pelas empresas, ao invés dos estados, o senhor acha que foi importante na inviabilidade dessa política?

C.S. — É. Muitas empresas internacionais não estavam interessadas em estimular a exportação. Chegaram alguns, co-

meçaram até a escalar pessoas só para cuidar disso no Brasil. Mas não foi para frente.

Z.C. — Cuidar disso nesses termos, não é? Comprar quem já ia exportar.

C.S. — É. Isso mesmo.

J.D. — Agora, esse tipo de operações, vincular a compra de petróleo à exportação de produtos brasileiros só começa a ser efetivamente importante a partir de quando?

C.S. — Foi a partir de 71, 72, com a criação da Braspetro, depois da Interbrás.

J.D. — Sim, mas... O que altera em relação ao quadro anterior? O quadro anterior havia uma...

C.S. — Não, mas até aí, com a Braspetro, tinha um órgão dentro da própria Petrobrás para viabilizar isso. Antes a coisa ficava solta por aí. Agora, dentro da própria Petrobrás, tinha uma companhia que ia coordenar e que ia selecionar. Como é hoje. Quando a Petrobrás compra óleo do Oriente Médio, do Iraque, por exemplo, é ela que coordena todas as exportações. Então, ela pode selecionar que exportação vai fazer, que produtos manufaturados. E não... Porque tudo que abriu para o Oriente Médio, tudo que é exportação para o Oriente Médio foi criado pela Petrobrás. O mercado foi aberto. Então, houve uma abertura de mercado.

Z.C. — O fato das empresas multinacionais estarem fora do mercado e os estados passarem a fazer isso... [inaudível]

C.S. — Também é importante. Porque as empresas multinacionais... Inclusive elas estão na área de petróleo. Até eu me lembro que elas reclamavam muito - "o que nós temos a ver com mercadoria? Para que se meter em negócio de mer-

cadoria, exportar." Então... Nem houve colocação de produtos gravosos e nem houve abertura de mercados novos.

Z.C. — O fato é que a Petrobrás tinha um poder de compra muito grande. Porque ela já era uma das maiores compradoras.

C.S. — Sim, mas depois... Isso foi até... Esse poder de compra foi nessa década de 60. Na década de 70 mudou tudo. Teve a crise do petróleo, o mercado passou para o vendedor, e aí que não funcionava nada.

Z.C. — O curioso é que a Petrobrás começa a poder exportar essas mercadorias brasileiras. Quando teve o poder de compra, não conseguiu se aproveitar...

C.S. — Não, porque a partir de meados da década de 70, 75, 76, — apesar do mercado ser do vendedor, acontece que esses estados produtores tinham necessidade de mercados novos, de fazer contato direto com os consumidores finais. Substituindo as multinacionais. Nessa época também houve boicote. Na hora que o Iraque, por exemplo, Irã, Argélia boicotaram... não, não, nacionalizaram as companhias multinacionais, houve uma reação forte dessas companhias, inclusive proibindo que os seus contratos fossem cancelados. Então, esses estados produtores queriam, até certo ponto, se aproximar dos clientes novos e ofereciam vantagens. E a vantagem era essa.

Z.C. — Mas a Petrobrás sempre esteve envolvida em atividade de exportação, não é? Começou com exportação de óleo baiano. Isso, em termos de know how, quer dizer, ela possuía uma estrutura de exportação, em termos de crescimento, uma empresa...

C.S. — É. Era coisa menor. Ela começou a tomar vulto realmente a partir da criação da Braspetro, em 72, e da Interbrás. Isso foi em 76.

Z.C. — É. Eu acho que nós queremos depois conversar longamente sobre a Braspetro e a Interbrás. Acho que devemos voltar um pouco ainda, quando o senhor foi nomeado chefe da Assessoria Técnica do Departamento Comercial.

C.S. — É. Porque era o primeiro núcleo dentro do Departamento para cuidar só da atividade externa, porque antigamente a atividade externa ficava diluída no Departamento.

Z.C. — Então, essa Assessoria Técnica era puramente atividade externa.

C.S. — Era comercialização. Petróleo e derivados.

Z.C. — É. Mas nós não sabemos como ela tratava...

J.D. — É. Nós gostaríamos que o senhor, se fosse possível, fizesse uma descrição circunstanciada, breve, do funcionamento do mercado de petróleo. E como a Petrobrás funcionava nesse mercado. Quais eram os itens importantes da negociação com os vendedores, a liberdade que a Petrobrás tinha na utilização das divisas? Enfim, as tendências do mercado nessa década de 60, que o senhor classificou como mercado do comprador.

C.S. — Em linhas gerais, realmente, é que na época o petróleo estava abundante no mundo. E os estados produtores substituindo todas... Nessa época começaram a aparecer as primeiras empresas estatais. Essa substituição só ocorreu na década de 70, quando começaram os primeiros movimentos de empresas estatais nesses países produtores. Embora sem força, mas já tinha... Aqui na Venezuela, em 67, foi criada uma empresa estatal. Chamava-se CVP. Era Corporación

Venezuelana de Petróleo. A primeira empresa estatal. Uma das primeiras empresas estatais a funcionar no estado produtor. Ela vendeu a primeira carga de óleo para o Brasil em 67. Foi a primeira vinculação real que a Petrobrás fez, vinculada a uma exportação de borracha sintética. Uma empresa de petróleo precisando abrir o mercado brasileiro, inclusive competindo até com as multinacionais que viviam na Venezuela. Ela aceitou uma condição que a Petrobrás, naquela época, impôs, que foi a de se obrigar a abrir o mercado venezuelano para a borracha sintética brasileira. Ou seja, borracha sintética fabricada pela Petrobrás. E assim foi feito. Embora houvesse uma reação muito forte. Porque afinal de contas, ela dizia: eu sou companhia de petróleo. Não tenho nada a ver com borracha. E nós dissemos: mas é a única maneira de nós comprarmos o seu petróleo. E realmente foi a primeira penetração da Petrobrás nesse mercado.

Z.C. — E isso foi uma política da empresa?

C.S. — Foi do Departamento Comercial. Inclusive, quem impôs essa operação toda fui eu.

Z.C. — Na Assessoria Técnica?

C.S. — É. Naquela época... Eu não sei até quando foi a Assessoria Técnica. Depois ela desapareceu e deu margem a divisões no Decom. De maneira que aí já não sei se foi... Essa negociação foi com a Assessoria Técnica. Foi em 67, mais ou menos.

Z.C. — Foi em função desse cargo que o senhor começa a atuar na área externa da empresa? Foi nessa Assessoria Técnica?

C.S. — Não. Eu atuava antes, mas em escala menor, no Eco-

pe e esse Ecope, o Escritório Comercial, tinha vários setores. Então, era até por número. Ecope 1, Ecope 2, Ecope 3. Havia um chamado Ecope 4 que cuidava justamente da área externa.

Z.C. — O senhor já trabalhava nesse Ecope 4?

C.S. — É. Trabalhava lá.

Z.C. — Basicamente era compra e venda de petróleo? Quer dizer a preocupação com a área externa era basicamente...

C.S. — Era mais ou menos compra de petróleo. E derivado também. Naquela época se importava muito derivado. Gás liquefeito, diesel.

Z.C. — Mas tecnologia etc., tudo era outro departamento?

C.S. — É. Tudo era outro departamento. Ali era só compra de petróleo.

J.D. — E a utilização das divisas era livre para a Petrobrás? A Petrobrás dispôs dessas divisas para comprar petróleo?

C.S. — Ah, sempre dispunha. Sempre houve.

J.D. — Não houve problema nessa área.

C.S. — Não houve.

Z.C. — Era até diferenciado, o petróleo tinha um tanto subsidiado.

C.S. — É. Tinha o chamado dólar petróleo.

Z.C. — Dólar petróleo. Isso perdurou até... Sempre, não é?

C.S. — Ah, durante muito tempo. Só depois, na época do Del fim Neto é que realmente modificaram. Agora o câmbio é o mesmo.

Z.C. — Dr. Sant'Anna, nesse período o governo brasileiro

começa uma política mais global, uma atenção, uma ênfase muito grande na promoção da exportação. Isso daí afetava o seu departamento ou a Petrobrás? Como é que a Petrobrás se inseria nessa política mais ampla do governo?

C.S. — De quê?

Z.C. — De promoção de exportação. A Petrobrás era uma grande compradora. Quer dizer, por um lado é isso, vincular os contratos de petróleo. Mas isso não funcionou.

C.S. — Essas exportações esporádicas não tinham nenhuma... Porque eram muito pequenas. Isso só começou a tomar vulto, como eu disse, a partir de 75, 76.

Z.C. — Bem, quando o senhor está também nessa Assessoria Técnica começa o processo de criação de subsidiárias da empresa. Primeiro a Petroquisa.

C.S. — É. Depois a BR.

Z.C. — Depois a BR. O senhor acompanhou a criação da Petroquisa?

C.S. — Petroquisa não. Acompanhei da BR, da Braspetro e da Interbrás, porque fui eu que fundei, criei, afinal de contas.

Z.C. — Como é que o senhor via a entrada da Petrobrás em áreas não monopolistas? Mesmo na Petroquisa que não é um esquema típico de...

C.S. — Eu achava que era a solução ideal, naquela época. E como é até agora.

Z.C. — Por quê?

C.S. — Porque o problema do monopólio tem uma série de vantagens. Mas o monopólio tem umas desvantagens. As pessoas que trabalham no monopólio entram num estado de... quase...

não digo torpor, mas o indivíduo dentro do monopólio, ele não tem muita preocupação com o custo. Às vezes nem com o lucro. Porque é monopólio. Você não está competindo com ninguém. É. Porque você não tem... Como são os países do leste europeu. Você não tem como comparar. Então, na hora que você cria a subsidiária, a subsidiária foi uma maneira de instigar a Petrobrás a pensar mais no lucro e no custo. A subsidiária tem que apresentar balanço. Agora, uma atividade da Petrobrás, a própria Fronape hoje e o Departamento Comercial, ele não tem balanço. O balanço é da Petrobrás. Então, como é que você vai demonstrar que a Fronape é eficiente, que o Departamento Comercial é eficiente? Não sei.

Z.C. — Mas dentro disso que o senhor falou do monopólio, o senhor acha que não deveria haver o monopólio?

C.S. — Não, eu acho que o monopólio é imprescindível. Sem monopólio não tinha Petrobrás. Mas o monopólio... Isso aí eu tenho que roubar uma frase que não é das pessoas mais amigas da Petrobrás, mas o monopólio tem que ser merecido. Tem que merecer o monopólio. Porque senão, como é que você vai provar que é eficiente? O monopólio estatal, assim como o monopólio privado tem um ônus muito grande. Tem suas vantagens, mas tem o seu ônus. Não é à toa que as empresas monopolistas, até no setor privado, chegaram a um período em que começaram a entrar numa decadência. Então, a subsidiária fez com que houvesse injeção de oxigênio dentro da Petrobrás. Eu acho que as subsidiárias instigaram o núcleo aqui a ser eficiente.

Z.C. — E no caso, talvez, da Petroquisa, que estava lidando diretamente com empresas privadas e multinacionais, isso talvez fosse até maior, não?

C.S. — Foi. Primeiro, a Petroquisa, inclusive, sem a Petrobrás, não nasceria. O empresário privado nacional não tinha capital suficiente para estabelecer a indústria petroquímica que hoje há no país. A multinacional ia ficar absoluta. Uma maneira de...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

Z.C. — O senhor dizia, então, que a Petroquisa até criava no empresariado nacional...

C.S. — Não. Estou dizendo que o empresariado nacional não teria condições de fazer Petroquisa alguma.

Z.C. — Petroquímica.

C.S. — É. Não teria condições. Então, só o casamento com a Petrobrás é que propiciou isso.

Z.C. — E como é que o senhor vê isso, esse casamento?

C.S. — Eu acho que é o casamento ideal. O casamento ideal.

Z.C. — Por quê?

C.S. — Porque você pega o Estado para ver o interesse do país, a iniciativa privada, que sozinha não consegue ir para a frente, e com toda a tecnologia e o suporte financeiro da multinacional. Quer dizer, um terço de cada um, a multinacional não vai dominar, o Estado se contém e a iniciativa privada, essa eu acho que é a maior beneficiária de tudo isso. Porque sem isso não haveria iniciativa privada na área petroquímica. Ficar só o Estado na área petroquímica, acho também muito negativo. E a multinacional pior ainda.

Z.C. — E é negativo só o Estado por quê?

C.S. — Porque o Estado tem esse ranço, não é? O Estado, sozinho, ele acaba se acomodando. Aí os vícios e as partes negativas são diluídas e as pessoas não percebem, não conseguem fazer juízo de valores. Então, a Petrobrás, se ela ficasse só com o monopólio, eu, sinceramente, não acreditaria no sucesso dela, no monopólio.

Z.C. — Por que o senhor diagnostica que a iniciativa privada não tem capacidade de?...

C.S. — Não tem porque num país em desenvolvimento como o Brasil a iniciativa privada entrar no ramo de petróleo, sobretudo, porque é um ramo de investimento pesado, num país como o Brasil, não há condição. Não há exemplo no mundo de país em desenvolvimento que a iniciativa privada tenha florescido na área de petróleo. Não existe.

O Brasil é até um exemplo diferente, que conseguiu que a iniciativa privada florescesse, sob a proteção do Estado. Nos outros países do Terceiro Mundo, ou é Estado totalmente... Você vê Pemex. Mas lá é o monopólio, porque tem reservas imensas de petróleo, é o monopólio total. Mas ninguém consegue aferir se Pemex é eficiente ou se não é eficiente. Mesmo porque, com aquela reserva toda, aquilo dilui ali dentro. Não se sabe. O que se sabe, todo mundo lá, é que é uma companhia que tem um contingente de empregados enorme, os custos altíssimos, mas está tudo diluído ali.

Z.C. — Falando em Pemex. A Pemex queria vender para o Brasil nessa época? Permitiam esse tipo de contrato que foi feito com a Colômbia? Porque já era uma empresa estatal...

C.S. — A Pemex só passou a vender para o Brasil na década de 70. Hoje até a gente deu appeal... Porque o óleo deles é muito caro. Nós tivemos contrato de petróleo com

eles durante algum tempo. Não valeu a pena porque o mercado natural deles é os Estados Unidos.

Z.C. — Bem. Então, em 68, o senhor é promovido a superintendente geral do Departamento Comercial. Como é que é isso? Quer dizer, qual é a função que o senhor?...

C.S. — Tem até hoje o Departamento Comercial, Decom. E, naquela época, tinha três segmentos que eram: atividade de suprimento, atividade internacional e atividade de distribuição. Naquela época não tinha a BR. Então, quando eu assumi o Decom, existia uma divisão de distribuição e uma divisão de suprimentos. E tinha uma outra divisão de comércio externo. A medida que a atividade, por exemplo, de distribuição foi aumentando, criei, naquela época, uma Superintendência de Distribuição, que foi o germe para a BR. Já como Superintendência de Distribuição, ela começou a funcionar e obter uma faixa enorme do mercado. Todos esses postos da avenida Atlântica, esses postos do Aterro, como a rede de postos de Brasília e alguns das estradas em São Paulo, foram todos já gerados pela Superintendência de Distribuição, que está debaixo da Superintendência Geral.

Z.C. — O senhor era superintendente geral.

C.S. — É. Tinha uma Superintendência de Distribuição e a Superintendência de Suprimentos.

Z.C. — Quem era o diretor comercial na época?

C.S. — Não tinha diretor. Era superintendente de distribuição. Era o Sílvio Massa Campos.

Z.C. — Eu digo, o Decom tinha um diretor?

C.S. — Naquela época era... Quando eu assumi era o gene-

ral Adolpho Roca Dieguez. Naquela época era coronel. Ele até já morreu no ano passado.

Z.C. — Trabalhou com o senhor na Cobast, não é?

C.S. — Também. Ele começou em Cubatão e ficou como diretor durante muito tempo. Saiu porque foi tirado pelo Geisel. Não gostava dele. Aliás, o Geisel chegou e tirou todo mundo. E colocou, então, o Shigeaki Ueki, a partir de 79.

Z.C. — Bem, dentro do Decom você tem o germe de duas subsidiárias: a distribuidora, a Superintendência de Distribuição, e a Superintendência Internacional, que o senhor falou, deu o germe da Braspetro, ou não?

C.S. — Não. Aí já foi diferente. A Braspetro, ela foi criada mais para explorar petróleo no exterior. Produzir e explorar petróleo. Quando ela foi criada, não tinha nenhum objetivo de se meter em comércio não.

Z.C. — Mas se mete, não é?

C.S. — Não, não se mete não.

Z.C. — Não?

C.S. — No início, como o estatuto dela possibilitava isso, ela andou, inclusive na minha época, alugando espaço de refinaria no exterior. Mas sempre articulada com o Decom. Mas depois, por orientação até da diretoria, ela se circunscreveu só... E assim é até hoje, à atividade de exploração e produção de petróleo.

J.D. — Agora, as subsidiárias, o problema com a criação. Havia um programa... Havia conflito em torno da criação da subsidiária ou era apenas um problema de tomada de decisão?

C.S. — Não, sempre. Todas as subsidiárias tiveram problemas sérios.

Z.C. — O senhor podia contar para a gente? Começando com a distribuidora. Qual é a lógica de criação? Quais os problemas?

C.S. — Na distribuidora, primeiro o problema é geral. Até o ministro das Minas e Energia, da época, que era o Dias Leite, era contra a atividade da Petrobrás na distribuição. Era visceralmente contra. Declarou publicamente. A Petrobrás foi feita para produzir petróleo. Não para se meter na área de distribuição, que a iniciativa privada já fazia isso muito bem. Então, a Petrobrás não tinha que se meter nessa área.

Z.C. — E qual o argumento da Petrobrás a favor?

C.S. — O argumento é que todas as companhias de petróleo estavam nessa área, era o filé mignon das companhias, ali estava a maior receita. Por que é que a companhia ia deixar de se meter nessa área? Por que deixar só companhias multinacionais? Uma companhia de petróleo como a Petrobrás teria condições de se meter nisso. Foi uma discussão enorme. E isso só se resolveu quando o Geisel veio para cá. Porque o Geisel sempre foi nacionalista e com o Geisel, a diretoria saiu e uma das primeiras providências do Shigeaki Ueki foi... Ele chegou aqui em 69. A distribuidora foi criada em 71. E aí começou o trabalho interno aqui. Tinha muita gente também que era contra criar... Era o contrário. Criar uma subsidiária era muito perigoso porque a Petrobrás ia ser massacrada pelas multinacionais.

Z.C. — Dentro da briga do mercado?

C.S. — Da briga. E que a Petrobrás não teria fôlego. Então, era melhor ficar dentro da Petrobrás, no Decom, que a atividade ia ficar mais resguardada. A posição do Geisel

e do Ueki foi definitiva. Chegaram a conclusão que tinha que criar e... Embora naquela época houvesse um grupo que achava que não devia criar uma subsidiária, devia-se criar um departamento de distribuição.

J.D. - A decisão da empresa, então...

C.S. - Bom, aí foi para a diretoria. Houve até voto contra de alguns conselheiros, mas passou a ser...

Z.C. - Porque se ficasse como um setor dentro do Decom, teria o problema que o senhor estava falando da Fronape, por exemplo. Não teria um balanço para mostrar...

C.S. - É. O que se pretendia era tirar do Decom e criar um Departamento. Assim como tinha o Decom, ia ter o departamento de distribuição. Mas tanto o Geisel como o Ueki achavam que não. Tinha que partir direto para a criação da subsidiária.

Z.C. - E qual era a sua posição?

C.S. - Naquela época, como eu era o superintendente, eu achava que devia-se criar um departamento que seria um estágio anterior, antes de se criar a Petrobrás Distribuidora. Quer dizer, primeiro, criava-se um departamento, o pessoal ia ficar lá, ia se treinar, ia se qualificar melhor, e depois de uns seis meses, um ano, criava-se a Petrobrás Distribuidora.

Z.C. - O senhor tinha medo também que a Petrobrás fosse atacada?

C.S. - Não, tinha medo, não. A minha preocupação é que o... O investimento para isso. E havia uma imobilização muito grande na atividade de distribuição em tanques...

[FINAL DA FITA 3-B]

C.S. — Eu dizia que se a Petrobrás Distribuidora absorvesse isso, ela ia entrar com um passivo muito grande. Mas essa posição, depois, eu mudei porque o Ueki, que era o diretor forte naquela época, resolveu, também em ato de diretoria, passar tudo a custo zero. Aí, qualquer companhia é rentável.

J.D. — Como é? Evitar essas despesas iniciais de capital?

C.S. — Não. Todos os tanques, tudo que seria passivo, que estava na Petrobrás, a Petrobrás passou para a nova companhia a custo zero. Quer dizer, ela entrou sem ônus nenhum. Então, já entrou com um handicap enorme.

Z.C. — E isso aí viabilizava...

C.S. — Ah, viabilizava. Totalmente. Então, o primeiro balanço da companhia já apresentou lucro.

Z.C. — Porque ela já entra com toda a estrutura que a Petrobrás tinha.

C.S. — É, e a estrutura que a Petrobrás tinha era muito cara. Aquele negócio, como Petrobrás, em investimento não se tinha muita preocupação com custo. Tinha bases em Belo Horizonte, em São Paulo, a um custo altíssimo. Mas aí, ao transferir para essa nova companhia, zero.

J.D. — Mas a gente estava falando dos problemas da implantação das empresas subsidiárias, o senhor se referiu à BR. E o caso da Braspetro?

C.S. — A Braspetro já foi um caso mais ligado a uma briga enorme, dentro e fora do governo. Tinha uma facção do governo que achava que criar a Braspetro seria muito perigoso, na medida que a Petrobrás fosse lá fora explorar pe-

tróleo, isso seria ameaçar o monopólio estatal de petróleo. Porque as companhias estrangeiras viriam para cá.

Z.C. — Iam exigir contrapartida.

C.S. — Contrapartida. Então, o pessoal temia muito isso. Mais nesse sentido. E tinha na Petrobrás um grupo que achava que... igual a da BR, isso podia ser feito aqui também, não precisava criar a Braspetro. As principais razões eram essas.

Z.C. — Agora, a Petrobrás nesse período não investia maciçamente na exploração dentro do país.

C.S. — Se não investia?

Z.C. — É. Muito.

C.S. — Não, ela investia. É que naquela época, como ela tem agora, não tinha nenhuma tecnologia no mar. E a Petrobrás em terra é isso que está aí. Já naquela época não tinha muito. Só depois que se descobriu a bacia de Campos e a tecnologia passou a ser modernizada é que a Petrobrás começou a investir mais.

Z.C. — A pergunta é muito no sentido de por que explorar petróleo, com uma nova subsidiária, ao invés de intensificar atividades de exploração aqui dentro?

C.S. — Aquilo surgiu por causa do problema de segurança nacional. Porque nessa época, em 72, 73 havia o problema da crise de petróleo, falta de petróleo, o petróleo estava altíssimo. E como não havia grandes perspectivas de descoberta de petróleo aqui, era uma maneira até de tornar o país abastecido a menor custo, ver se conseguia petróleo lá fora.

J.D. — A Petrobrás operou através de joint venture?

C.S. — Onde?

Z.C. — A Braspetro.

J.D. — No exterior. A Braspetro, aliás.

C.S. — Não, não. Fez contratos com os países produtores; com o Iraque, com o Irã, com a Argélia, para explorar. Descobriu óleo no Iraque, descobriu óleo na Argélia, depois um pouco na Colômbia. Mas tudo tendo em vista o mercado interno.

Z.C. — Mas vamos voltar um pouco a esse processo de criação da Braspetro. O senhor podia ver essa divisão interna dentro da empresa. Ela é criada durante a gestão do general Geisel. E ele também era...

C.S. — Ah, sim, foi outro também. E eu que estava no Decom, ele achava que eu devia ir para a Braspetro para segurar a barra lá, porque era uma companhia só de geólogos, e geólogo não tem muita mentalidade comercial. Eu então fui para a Braspetro. Fui quase convocado para a Braspetro.

Z.C. — É. O senhor foi responsável pelas áreas financeira, econômica e comercial.

C.S. — O resto, não é. Porque lá tinha um diretor de exploração e produção e eu era o resto.

Z.C. — O senhor era o resto. E como é que foi o início dessa empresa?

J.D. — Os primeiros problemas.

C.S. — Ela já entrou com uma vantagem. Já se tinha praticamente descoberto o campo grande de Majnoon, no Iraque. Então, a primeira grande atividade dela foi no Iraque. Daí para diante começamos a discutir com a Líbia, com a Argélia, com a Colômbia. Fincamos pé nesses países todos. E a

Braspetro ajudou muito a Petrobrás. Porque o contrato dela com esses países e os contratos que se fizeram ajudaram a Petrobrás na compra de petróleo. Antigamente, a Petrobrás ficava só na base de comprador mais ou menos longe. Ela passou a conversar diretamente com os estados produtores.

Z.C. — Através da Braspetro.

C.S. — É. Com a Braspetro. Junto com a Braspetro. Petrobrás e Braspetro. Porque a Braspetro, então, abriu um escritório lá, tinha um contato mais estreito com os estados produtores.

Z.C. — Que serve até depois para, enfim, de núcleo para a produção da Interbrás.

C.S. — É. A Interbrás vem depois. Mas aí já em outra conjuntura.

Z.C. — É. Eu acho que aí já é uma história mais longa, que nós gostaríamos realmente de tentar explorar com o senhor.

C.S. — Eu vou ter que interromper aqui.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

4ª Entrevista: 14.10.88

Z.C. — Dr. Sant'Anna, a gente queria ver se voltava um pouco ao processo de criação da Braspetro, que nós não falamos com muitos detalhes, e tentar ver se o senhor podia recompor para a gente como é que foi a idéia de criação dessa empresa para explorar petróleo no exterior. Foi antes da crise do petróleo, não é?

C.S. — O problema da Braspetro eu não tenho muita informação. O problema da Braspetro, quem podia dar, talvez, uma

informação melhor era o diretor Wagner. Embora ele não fosse daquela época, mas acho que ele tem... Lá na Braspetro tem pessoas que podiam dar. Porque eu, embora eu tenha sido da primeira diretoria da Braspetro, eu não participei das demarches anteriores, não. Fui conduzido ali pelo vice-presidente daquela época, que era o Geonísio Barroso, inclusive já morreu, e ele era muito fechado. Então, a coisa começou na época que o ministro Dias Leite era ministro das Minas e Energia. Então, ele, o Dias Leite, o Shigeaki Ueki, o Geisel.

Eu me lembro que houve uma disputa muito grande e uma reação muito forte na empresa, que essa Braspetro ia levar ao enfraquecimento dentro da Petrobrás. Na hora que a Petrobrás fosse para o exterior explorar, aí também as firmas do exterior gostariam de adquirir a contrapartida. E o ministro Dias Leite, que era favorável à criação da Braspetro...

Z.C. — O senhor acha que isso teria alguma ligação com a implantação dos contratos de risco?

C.S. — Não. Porque o contrato de risco foi muito tempo depois. Foi só em 75. A Braspetro, as demarches para a criação da Braspetro foram já em 71. Eu acho que o que influenciou mais a criação da Braspetro foi a crise do petróleo, que nessa época - princípio da década de 70 -, os preços estavam subindo de maneira assustadora.

Z.C. — Já dava para vislumbrar...

C.S. — Como a produção de óleo era muito pequena naquela época, menos de 150 mil barris por dia, não me lembro agora, as autoridades estavam preocupadas em obter fontes alternativas de suprimento. E a maneira era o exterior. Mas

está lá nos arquivos da Braspetro, por isso que é importante falar com o diretor Wagner que deve ter, inclusive, toda essa história.

Z.C. — É. Mas o senhor participou da implantação da empresa.

C.S. — Da implantação dela, não. Participei a partir da primeira diretoria, a partir daí. Agora, antes da primeira diretoria, realmente, eu não participei não.

Z.C. — Porque nós queríamos ver se o senhor poderia descrever algumas questões ligadas a contratos com governos estrangeiros. Porque aí a Braspetro era uma multinacional que é empresa brasileira atuando no exterior. Existiam assim problemas, do ponto de vista político, de fazer contratos com governos? Como é que era?

C.S. — Não havia. Porque os governos desses países produtores, o Iraque, a Argélia, a Líbia, a Colômbia, já tinham os contratos chamados... os contratos de risco deles. Lá não tinha essa paixão que tem aqui no Brasil. Aliás, é o contrário. Como a Braspetro é uma companhia estatal, sempre foi bem recebida por esses países. Por exemplo, o contrato que foi feito com o Iraque para exploração e produção de petróleo, até hoje foi o melhor contrato que a Braspetro fez. O Iraque, a rigor, fez esse contrato com a Braspetro porque ele estava nacionalizando as companhias estrangeiras e estava querendo caminhar para contatos com companhias do governo.

Z.C. — E o fato de ser estatal realmente favorecida.

C.S. — Favorecia demais. Primeiro que era uma estatal que tinha já uma certa presença no mercado internacional. Depois, é uma estatal compradora de óleo e os países produto-

res viam também a possibilidade de ter um cliente mais cativo.

Com exceção do Iraque, depois disso também não teve nenhuma importante descoberta assim. Teve várias descobertas, na Argélia, na Líbia, na Colômbia. Mas nenhuma de peso, como foi o caso do Iraque. Então, a presença da Braspetro era bem recebida nesses países.

Z.C. — Bem, um dos subordinados — entre aspas — da atividade Braspetro foi começar a comercializar produtos brasileiros nesses países onde comprava óleo, explorava óleo. Isso não foi antecipado ou já se pensava na Braspetro atuar quase como uma trading?

C.S. — Como o estatuto da Braspetro era muito amplo, ela poderia comercializar bens e serviços, e com a crise de óleo, com o embargo que houve na Europa, nos Estados Unidos, na hora que houve esse embargo no sentido de não comprar óleo do Oriente Médio, sobretudo do Iraque, a situação de embargo fez também com que esses países deixassem interromper as exportações de produtos para o Oriente Médio. A Braspetro já tinha presença física, sobretudo no Iraque, já tinha escritório. Essa presença física levou com que as autoridades iraquianas passassem a solicitar, através da Braspetro, autorização para que se pudesse exportar para esses países, produtos agrícolas. Sobretudo agrícolas.

Z.C. — E foi mesmo, então, uma iniciativa dos governos estrangeiros, do governo do Iraque, no caso. Não foi da Braspetro?

C.S. — É. Foi iniciativa dele. A empresa querendo realmente agradar esses governos, numa crise de petróleo, numa dificuldade de obter óleo. Foi uma maneira de obter con-

dições para conseguir contratos vantajosos de petróleo. Não foi só no caso do Iraque. Foi o caso da Argélia também, que precisava de açúcar. No caso do Iraque, que precisava de soja. Então, a partir daí começou o núcleo de comercialização. E era na minha diretoria.

Z.C. — O interessante é que eu pensei de início que isso seria uma política deliberada da empresa.

C.S. — Não. Quando eu fui para a Braspetro, não. Porque tinha dois diretores. Tinha o diretor técnico de exploração e produção, e a minha diretoria que englobava tudo, planejamento e área financeira. A área comercial não existia. Não tinha petróleo. Através da Braspetro, a companhia fez contratos na Europa de maneira muito intensa, porque começou lá por volta de 73, 74. Na medida que você foi avançando nesses países no sentido de colocar produtos brasileiros, ficou evidenciado aí que era um esquema que devia ser melhor pensado. Então, começou a surgir a idéia de criar uma outra companhia, dentro da Petrobrás, para utilizar o poder de barganha do óleo.

Z.C. — Anteriormente a isso a Braspetro se registra como uma empresa comercial-exportadora.

C.S. — Ela se registrou na Cacex. Como trading.

Z.C. — Como trading. Assume essa atividade como...

C.S. — E criou um problema sério dentro da empresa porque ela é composta de gente... geólogo, geofísico, e o vice-presidente daquela época era muito conservador. Quer dizer, isso é uma maneira de misturar, na cabeça dele realmente não entrava nunca a idéia de misturar soja, açúcar, trator com petróleo. Era realmente uma heresia. Mas foi registrada como trading. Inclusive operações importantes come-

çaram ainda via Braspetro. Por exemplo, a primeira exportação pioneira, mesmo de calçado, para a União Soviética, foi feita ainda pela Braspetro. Foi pioneira em termos de Brasil.

Z.C. — Ligada a algum contrato de exploração de petróleo na União Soviética?

C.S. — Não, aí já estava dentro do esquema de trading mesmo. Embora a Petrobrás fosse compradora de óleo da União Soviética, não tinha uma relação direta, não. Então, na medida que se foi avançando nos estados produtores e vendo a potencialidade desse mercado, a presença da Petrobrás, via Braspetro, abrindo as portas, se chegou a conclusão de que o melhor era criar uma companhia do grupo. Claro que essa criação de companhia também foi motivo de muita dissensão dentro da Petrobrás. Fora da Petrobrás, porque dentro do ministério — naquela época o ministro era o Shigeaki Ueki — no ministério, por exemplo, a Vale do Rio Doce achava que ela, Vale, devia ser trading.

Z.C. — Ela já tinha a...

C.S. — Ela não tinha. Ela o que era... Ela é vendedora de minério. Tem uma porção de vantagens fiscais. E achava que devia ser tudo canalizado via Vale do Rio Doce. E houve uma briga interna muito grande entre a Petrobrás, a Vale, quem devia criar trading. Depois, já tinha uma outra trading, que era a Cobec. Então, para que outra trading do governo? A Cobec achava, por exemplo, que devia ser a trading do governo.

Z.C. — Cobec era do Banco do Brasil, não é?

C.S. — É do Banco do Brasil. E antes de criar a Interbrás, eu fui até convidado a ir à Brasília, fui ver o ministro

Simonsen. Ponderou, que era melhor não se criar nada na Petrobrás, até me fez um convite pra ser presidente da Cobec. Eu dizia a ele que a Cobec não tinha poder nenhum. Que poder tinha a Cobec? Estava-se criando uma trading aqui por causa do poder da Petrobrás, compradora de óleo. Só se justificava assim. Porque também, criar trading por criar, não adiantava. Tanto é que hoje, você vê, não tem mais trading. Acabaram todas elas. Japão, por exemplo, todas as tradings são vinculadas a grupos industriais fortes ou então a bancos. E aqui se multiplicou a criação de trading. No fundo ficou caracterizado que era para se obter favores fiscais.

J.D. — A Petrobrás tinha autonomia para criar uma subsidiária?

C.S. — Não. Tinha que ir ao presidente. Eu fui realmente ao presidente da República. Foi assunto do presidente da República, que era o presidente Geisel. Hoje, por exemplo, não se pode criar mais nada. Tem que ir para o Congresso.

Z.C. — O senhor era na época a pessoa que mais batalhava pela criação da Interbrás?

C.S. — É. Fui eu que inventei essa história da Interbrás. Como eu estava vivendo esse problema o tempo todo lá na Braspetro, cheguei à conclusão que ou a Petrobrás utilizava esse poder que tinha ou então ficaria sendo uma simples compradora de óleo. Se o país queria expandir suas exportações, devia utilizar essa faculdade que a Petrobrás dava ao Brasil. Foi uma luta. Primeiro uma luta interna muito grande. Porque indústria de petróleo não conseguia compreender como meter uma companhia que ia comercializar produtos completamente diferentes. Tanto manufaturados como pro

dutos agrícolas. Foi um debate muito forte na empresa. A maioria do pessoal era contra. Eu acho que essa companhia saiu mais pela decisão do presidente Geisel. Porque inclusive o próprio ministro Ueki era contra. Na época ele até deu entrevistas... que a Petrobrás não foi feita para ficar exportando parafuso. Tinha atividades mais nobres para exercer. Depois, quando ele deixou de ser ministro, aí mudou. Veio para a Petrobrás e acabou sendo presidente da Interbrás durante dois anos.

Z.C. — A idéia era mesmo aproveitar o poder de compra da Petrobrás para exportar. Agora, como se articularia concretamente a Petrobrás com a Interbrás? Porque o senhor falou, por exemplo, que houve venda de calçados para a União Soviética, sem estar vinculada a contratos de compra.

C.S. — No caso, por exemplo... Necessariamente você não tem que estar vinculado. Ao comprar 800 milhões de dólares de um país, 600 milhões de dólares, você tem uma posição privilegiada de força. Quando o petróleo fica do lado do vendedor, essa força não é tão forte, não é tão evidente. Mas quando o mercado passa, como é o caso agora, para o comprador, você tem condições de fazer exigências. Mas isso é uma parte. A outra parte, se você está presente nesses países como comprador e às vezes até como companhia explorando e produzindo, você já tem um lobby formado, já tem conhecimentos, já conhece pessoas em nível de governo. Como o Brasil, em termos de comércio exterior, sobretudo na África, Oriente Médio, Extremo Oriente não tinha nada... Nós tínhamos embaixadas. Mas a embaixada não... A raiz que existia justamente era a Petrobrás. A partir daí foi criado... Tanto é que tinha... O lema da Interbrás, tem até hoje. Dizia-se que a Interbrás devia atuar em mercados da

seguinte maneira: vender produtos não tradicionais para mercados tradicionais. E vender até produtos tradicionais para mercados não tradicionais. Porque, para o Oriente Médio, você pode vender até produtos tradicionais como café, soja e tudo. Agora, realmente não se justifica vender soja e café para a Europa e para os Estados Unidos, que já se vende. Então, é por isso que quando ela foi para a União Soviética, era realmente um produto tradicional, mas o mercado era virgem. Então, a Interbrás abriu o mercado lá. Primeiro através da Braspetro. Essa é a filosofia da empresa. Foi sempre assim. Houve um desvirtuamento durante alguns anos, o próprio Shigeaki Ueki se meteu na empresa, aí acharam que a empresa tinha que ser comercial, não interessa. Criou-se um problema sério. Porque começou a competir com a iniciativa privada. Realmente você não precisa criar uma companhia para vender coisas que a iniciativa privada cria, ela vende.

Z.C. — Ela já venderia. Mas no início da Interbrás, parece que se comercializou muito mais produtos agrícolas do que manufaturados.

C.S. — Sim. Mas tudo dentro de um esquema não tradicional. Foi, por exemplo, operações de café, que se fez de maneira intensa. Mas tudo dentro de um esquema que o Brasil nunca tinha feito, que é atuação em bolsa de mercadorias, atuação em bolsa, café em Londres, Nova York. Atuando diretamente a Interbrás como vendedora, ao custo de frete. Geralmente o exportador brasileiro, ainda hoje, vem apanhar o produto aqui. E a Interbrás fez operações, por exemplo, de vender soja e milho para o Japão, operação que nunca tinha sido feita, combinadas com navios que levam, por exemplo, soja, depois trazia na volta minério. São navios que podem le-

var também produtos agrícolas e trazer óleo. São navios combinados. No princípio fez uma série de operações. Embora os produtos fossem tradicionais, os esquemas operacionais eram totalmente novos.

Z.C. — Talvez até os mercados.

C.S. — Os mercados. O Japão, por exemplo, é um mercado cativo americano de soja e milho. Nunca o Brasil tinha se metido nesse mercado.

J.D. — Agora, o senhor mencionou, que é uma transição muito forte, o fato de passar atuar na área do comércio exterior. E havia problemas administrativos de quadros, pessoal para essas atividades?

C.S. — Claro. Muito forte. Foi muito difícil. Só como concessão da diretoria da Petrobrás... Lá na Interbrás, e a primeira foi de empregados da Petrobrás, o resto teve que ser recrutado no mercado de trabalho mesmo. Tanto é que hoje ainda a estrutura de pessoal da Interbrás não tem nada a ver com a Petrobrás. Foi recrutar no mercado de trabalho, foi quase que um recrutamento de emergência. Alguns se tentava tirar das tradicionais exportadoras, tanto das multinacionais como as das grandes companhias privadas nacionais. Você tentava ainda contratar gente que tivesse saindo das universidades. A gente criou cursos. Fazia entrevista com eles, fazia um exame psicoteste, criava cursos internos para aprender a nadar na onda, na crista da onda. Porque não tinha outro jeito. Porque o mercado de mão-de-obra de comércio exterior não existe. Hoje em dia, inclusive, as pessoas que estão lá, com raras exceções, foram formadas na própria Interbrás. E olha que é uma tarefa difícil. Porque muitos foram embora, outros não deram certo. Depois

começou a haver uma reciclagem, as pessoas começaram a ir para o exterior. E já de uns anos para cá nós estamos vivendo uma segunda fase. Que é a fase das pessoas que a Interbrás formou, a iniciativa privada veio e levou. Paga muito mais.

Z.C. — Havia algum problema, por exemplo, com o departamento de comercialização da Petrobrás? Como se articulava? Por que é o Departamento Comercial que compra o petróleo, não é? Os contratos e tal.

C.S. — É. Aí sempre houve...

Z.C. — E naturalmente a Interbrás ou a Braspetro queria colocar uma cláusula de exportação ou não.

C.S. — Mas isso nunca teve problema. Inclusive eu, que fui durante muito tempo do Departamento Comercial, fui até responsável pela formação do corpo técnico do Departamento. Essa circunstância de ter sido superintendente do Departamento durante muito tempo facilitou o diálogo.

Z.C. — O senhor mesmo tentava coordenar essas coisas.

C.S. — É. Não houve problemas mais sérios, não.

Z.C. — Agora, voltando um pouco, esses contratos iniciais com o Iraque, com o Oriente Médio, eles eram basicamente contratos de barter, troca de mercadoria por mercadoria?

C.S. — Não, nunca chegou a ser barter. Havia sempre remessa de dólar tanto de um lado como do outro. Sempre houve, de três em três meses, você tentava examinar como é que estaria a balança entre os dois e tal, quer dizer, naquele tipo de clearing, como é o caso do leste europeu; nunca se fez isso. Sobretudo no Oriente Médio. Havia um compromisso que se fazia de exportar um valor de produtos, relaciona

va os produtos e havia uma vinculação indireta. Mas não assim... trocar mercadoria.

Z.C. — E qual foi, dr. Sant'Anna, o capital inicial da empresa Interbrás?

C.S. — Isso aí eu realmente não me lembro. Mas isso aí a área... A própria Interbrás, você pode conversar com alguém da Interbrás, talvez o vice-presidente. Tem um histórico lá. Eu sei que era muito insuficiente, pelo menos. O capital inicial foi muito pequeno para a atividade dela. Foi outra discussão enorme aqui.

Z.C. — Por quê?

C.S. — Porque a própria diretoria daquela época não acreditava muito. E o diretor financeiro não era muito simpático naquela época [riso] à Interbrás e fixou um capital muito pequeno.

Z.C. — E aí, como é que a empresa fez para ser...

C.S. — Aí ela teve que se virar com os negócios que ela fazia mesmo. À medida que foi fazendo negócios e tendo boa imagem, se agüentou. E depois começou a reivindicar mais... Agora não, parou. Mas naquela época, os primeiros dois anos, estava sempre vindo ao Conselho de Administração para fazer um reforço de capital. Devia ter se fixado um capital inicial maior. Mas isso tem a história lá na própria...

Z.C. — A gente pode ter acesso?

C.S. — Tem.

Z.C. — É. Tem uma série de perguntas que, enfim, nós não vamos fazer porque já está no livro do senhor, resposta ao livro Mandarins da República. Casos famosos de comercia-

lização da Interbrás, produto Tama, aquela venda de frangos etc. O senhor queria falar alguma coisa sobre isso?

C.S. — Passa por cima. O livro está muito completo. Dá até detalhe demais.

Z.C. — É. Eu acho que está... Só com o intuito de salvar o tempo. Agora, o senhor podia falar alguma coisa sobre como o senhor vê a própria atuação das tradings quer dizer, a criação das tradings em 72. Houve a contratação de uma consultoria americana, Peter Words Associated e eles sugeriram que se criassem tradings, poucas tradings e grandes tradings, não é? Capital inicial de 15 milhões de dólares. Parece que a lei foi muito mais...

C.S. — No fundo houve mesmo é uma picaretagem. Como disse anteriormente, um indivíduo que tinha uma indústria qualquer e queria se beneficiar dos incentivos fiscais, acabava registrando uma trading na Cacex. No fim o indivíduo não incentivava nada do comércio exterior. Continuava vendendo o produto que já estava vendendo, mas tinha uma vantagem fiscal só. Aí, houve época, parece seiscentas ou oitocentas tradings. Porque o capital fixado pela Cacex era muito pequeno. Tanto é que hoje, realmente, poucas... Se relacionar aí dez tradings ainda é muito. Sendo que dessas tradings, talvez umas três ou quatro são tradings realmente. Mas a maioria é um departamento do comércio, da indústria. A Mesbla, por exemplo, tem uma trading. O Pão de Açúcar tem uma trading. Até a... Sendas agora tem que ter trading. Mas tudo isso aí é... Hoje em dia até essa trading é como se quisesse dar uma flexibilidade maior a área de comércio externa. Porque em termos de benefício, hoje, fiscal, não tem mais não. Se bem que elas... Essas

feito a Mesbla, por exemplo, da Pão de Açúcar, foi formada realmente já há alguns anos atrás. Depois...

[FINAL DA FITA 4-A]

Z.C. — O senhor estava dizendo que tem que haver poucas tradings.

C.S. — Porque... Hoje em dia você tem outra alternativa. O Brasil hoje, se você pegar a pauta das exportações brasileiras, você tem grandes exportadores, são da área do governo, é a Petrobrás, a Vale do Rio Doce, o IAA, o IBC. E do outro lado, as multinacionais. A empresa privada brasileira é muito pouco... Então, você fica entre a multinacional e a estatal. Você não conhece, eu não conheço nenhum país em desenvolvimento que tenha um perfil diferente. Ou aliás, tenha um perfil pior. Nos outros países quem manda totalmente no comércio exterior é a multinacional mesmo. Como a Argentina, que não tem empresa privada. Qualquer país desses como a Índia. Só no hemisfério norte, os países industrializados, tem as grandes companhias multinacionais que... Até na Itália, tem a Fiat, tem a Pirelli. Então, o comércio exterior, realmente, só permite companhia grande.

Z.C. — E o senhor acha que a trading pode ser um fator para contrabalançar as multinacionais. É isso?

C.S. — Não a trading como se tentou no Brasil. O que eu digo é... Como eu sempre achava que o sucesso de trading é trading estatal. Porque trading privada ou é um departamento da própria companhia ou então fica virando um intermediário. Quer dizer, a experiência mostrou isso. Não sobreviveu nenhuma.

Z.C. — Mas qual seria a especificidade da trading que a transformaria... Que a faria diferente de um departamento da indústria?

C.S. — Tinha que ser acoplada a um grande conglomerado financeiro, por exemplo. Como é no Japão.

Z.C. — É. Porque a vantagem dela se prende, digamos, a uma certa economia de escala na comercialização. Daí, já tem que nascer grande para isso.

C.S. — Tem que nascer grande. Porque não há, você não consegue comércio externo se não for companhia grande. Não tem. Ou então é broker, é intermediária. Isso aí não está acrescentando nada ao comércio externo. Quer dizer, eu não vejo que contribuição a trading tenha dado na expansão do comércio externo brasileiro. Com exceção, eu diria, da Interbrás. O resto... O fato de ter mudado o nome, a companhia ter passado a ser trading, não mudou nada. Porque você não expandiu o mercado novo. Você não criou mecanismos novos porque se criou uma trading. Não houve isso. E eu não consigo ver em países como o Brasil, subdesenvolvidos e tal... O Brasil como eu disse, está num estágio superior aos outros. Porque lidar com moeda forte é uma coisa muito complicada. Você pode ter um... Em 24 horas você pode derrubar a empresa.

Z.C. — Dr. Sant'Anna, desculpe, mas por que o senhor acha que a Interbrás mudou um pouco a estrutura? O que ela fez?

C.S. — Não, porque a Interbrás, ela partiu para fazer coisas novas. A Interbrás não ficou exportando para os Estados Unidos e Europa. Ela se meteu no Oriente Médio e na África. Como ela se meteu na África, na Nigéria, como se meteu no Iraque, no Irã. Não existiam esses mercados.

Z.C. — É. Eu acho que idéias como, por exemplo, a Tama que é um pool de fabricantes brasileiros para colocar um produto, é uma idéia que deve ter sido realmente muito nova, na época.

C.S. — Nova e de sucesso. O que acontece... Na Nigéria, por exemplo... O problema foi na Nigéria que de repente entrou numa crise violenta, não é, aí, praticamente proibiu as coisas, não podia entrar mais nada lá. Depois disso também mudou a direção da Interbrás, talvez frutificasse em outros países, mas a direção... Aí veio a direção do Ueki, que achava que a Interbrás tinha que vender qualquer coisa, bala...

Z.C. — Concorrendo com o setor privado?

C.S. — Ah, é. Vender bala, pneu, parafuso...

J.D. — A lucratividade aumentou, não?

C.S. — Não, não aumentou não. Ao contrário. A empresa ficou até em situação financeira muito ruim. Inclusive eram idéias que... Vender bala para os Estados Unidos, para a 5ª Avenida? Ele tinha essa idéia. Vender pneu para Miami. Tudo isso aí deu prejuízo. Aliás, até desacreditou muito a Interbrás. Porque você tem que se especializar em alguns produtos e ficar por ali mesmo. Porque o grande cuidado hoje da Interbrás é não colidir com a iniciativa privada. Quer dizer, a Interbrás tem que ser a esteira, um instrumento da iniciativa privada. Porque para fazer as coisas que a iniciativa privada já faz... não precisa criar a Interbrás. Por isso que a Cobec acabou. Um rombo enorme. Rombo enorme porque se meteu na iniciativa privada. Fazer coisas que não tinha qualificação de pessoal. Acabou mal e dando um rombo enorme ao Banco do Brasil.

Z.C. - Quando se organiza um pool de fabricantes brasileiros para colocar... Porque a operação da trading implica num pool de fabricantes, produtores, como pode implicar num pool de compradores internos, quer dizer, um país quer vender. Como é esta relação da Interbrás, uma empresa estatal, com esses produtores brasileiros de eletrodomésticos, por exemplo? Como foi organizado isso?

C.S. - A Interbrás, ela é dividida em setores. Então, tem um setor de manufaturados leves, manufaturados pesados. E isso aí, a rigor, quer dizer, o appeal que tem a Interbrás quando vai fazer um pool desses é porque ele está apresentando para o produtor, para o fabricante, uma oportunidade nova. O industrial, ele vai acrescentar receita. Quer dizer, você vai vender sua geladeira para a Argélia. Como ele nunca vendeu para a Argélia... E como a... Ele fica numa posição confortável - isso é o que diferencia a Interbrás das tradings pequenas - porque a Interbrás compra o produto dele.

Z.C. - É. Tem capacidade financeira para isso.

C.S. - É. Compra a geladeira dele, coloca no porto e embarca. Essas outras tradings não fazem nada disso. Não têm capacidade financeira. Ela intermedia. Quer dizer, ela pega a ponta de lá, junta com a ponta de cá e ganha uma comissão. E a Interbrás, além de comprar ela embarca o produto e leva até o consumidor final. Quer dizer, embarca o produto dele. Então, o fabricante aqui fica numa posição muito confortável. Entregou para a Interbrás e acabou.

Z.C. - Agora, em termos de qualificação técnica, especificações técnicas...

C.S. - Ah, isso aí, realmente, sempre foi uma luta grande. Melhorou muito, viu.

Z.C. — Porque há ausência...

C.S. — Não, porque o Brasil ainda é um país muito... Um comércio muito provinciano. Então, as especificações é a do consumidor brasileiro. Os outros consumidores que se danem. Até hoje é assim. Com o carro, com a geladeira. Agora, para vender lá fora... Mesmo que você vá vender para a África, para o Oriente Médio, eles estão recebendo oferta dos Estados Unidos, da Europa. Então, você tem que competir com gente que faz produto de qualidade mais sofisticada.

Uma vantagem que trouxe esse tipo de exportação é que levou, inclusive, o fabricante nacional a ficar mais cuidadoso com a especificação do seu produto. Foi uma espécie de educação que a Interbrás indiretamente, levou aos fabricantes e produtores nacionais. O Brasil sempre foi considerado um grande exportador de produto agrícola. Mas chegou na área de manufaturados já é mais difícil.

J.D. — Como foi a transformação dentro da Interbrás? Ela passou a exportar mais produtos industrializados por quê?

C.S. — A Interbrás, ela começou realmente na área de grãos. E depois, dentro da sua própria filosofia é mais importante para o Brasil vender produtos manufaturados. Tem maior valor agregado. Soja, café, açúcar, isso vende em qualquer esquina por aí.

Z.C. — Qualquer um vende.

C.S. — É. Agora, vender trator, vender carro, vender geladeira, vender fogão, aí não é fácil.

J.B. — E essa oportunidade surgiu como? Na esteira desses contatos?

C.S. — Surgiram porque a presença do grupo Petrobrás nesses países, o Iraque, o Irã, a Argélia fez com que a gente pudesse visualizar uma grande oportunidade para a colocação de produtos brasileiros lá.

Z.C. — Porque lendo uma das palestras, o senhor dá a idéia de que... Porque houve uma quebra grande da safra agrícola, em 78. Até então a Interbrás exportava mais mesmo produtos agrícolas. E aí, a partir de 78, começa a diversificar a pauta para produtos manufaturados, de maior valor agregado. Não foi uma questão conjuntural, pela quebra?...

C.S. — Não, não foi não. Foi mesmo porque a gente... Porque as exportações, até de produtos agrícolas, foram feitas nesse esquema que eu disse Japão e tal. É a consciência que nós temos hoje que a Interbrás tem que colocar produtos que a iniciativa privada não coloca. Porque, com essa mesma observação, para se meter no comércio exterior para vender o que o outro já vende, não interessa. Então, foi a possibilidade de encontrar mercados novos, produzir mercados novos, Oriente Médio e África, que levou a gente a trabalhar os manufaturados. Porque o produto agrícola é fácil de vender. Porque soja é soja, açúcar é açúcar, café é café. Agora, produtos manufaturados, você tem um trabalho a médio e longo prazo. Se você quer vender trator para o Iraque, você tem que mandar, vai junto com a Caterpillar, você tem que ir lá, convencer o iraquiano que o Carterpillar brasileiro é o melhor. Você quer vender... Até o carro Volkswagen, você tem que convencer o iraquiano a comprar antes Volkswagen do que comprar Ford. Então, por isso que, no início da empresa, ela não tinha nem condições de fazer isso. Depois começou a fazer um trabalho conjunto com o fabricante. Quando ia lá o vendedor da

Interbrás, levava junto um técnico da Carterpillar, um técnico da Volkswagen ou um técnico da Ford. E esse trabalho demorou mesmo. Só agora, recentemente, você chega no Iraque ou no Irã apresentando produtos manufaturados provenientes do Brasil, eles acreditam. Porque antes, como é que eles iam acreditar? É a mesma coisa se você vai comprar aqui produto da Índia. Tenta convencer o consumidor brasileiro que tem que comprar carro indiano. É difícil, não é? E o Brasil é a mesma coisa.

Z.C. — Eu queria voltar um pouco, dr. Sant'Anna, ainda à Lei 1.148 que cria as tradings. Teve alguma participação da Petrobrás?

C.S. — Esse negócio de comércio exterior é uma coisa muito curiosa. Embora a Petrobrás seja a maior exportadora do país se pegar o grupo Petrobrás, é o maior exportador, não é? Não é chamada para nada. Que há um ciúme violentíssimo. Então, tem o Concex, que é o Conselho de Comércio Exterior, onde nós não temos assento. Quando se trata, por exemplo, de fazer essa política toda que se fez, negócio de trading, a Petrobrás não foi nunca consultada. Inclui-se a Cacex, naquela época, o diretor da Cacex fazia tudo diretamente com o ministro Delfim. E nessa época ainda havia um clima muito antagônico em relação à Interbrás. O exportador privado achava que a Interbrás ia se meter nessa área e ia afastar o exportador. Então... Se o clima ainda é assim hoje, imagina naquela época.

Z.C. — A atividade da Interbrás se concentrava mais em médios e pequenos produtores? Por que uma grande empresa tem capacidade de exportar sozinha?

C.S. — Porque as multinacionais não precisam da Interbrás.

Agora, quando se trata da Volkswagen, precisa. Se não fosse a Interbrás, ela não conseguia entrar no Iraque. E as grandes multinacionais de manufaturados, geralmente, exportam até para os países matrizes. Hoje, a Fiat vende para a Itália, a Ford vende para os Estados Unidos. No fim, o trabalhador brasileiro é que fica subsidiando a economia americana.

Z.C. — Exportando mão-de-obra barata.

C.S. — É. Faz mais barato o motor aqui, vende aqui. Então, não precisa da Interbrás. Agora, quando se trata de Iraque, de Irã, de Argélia, aí a Interbrás entra para viabilizar as exportações deles.

Z.C. — Mas se concentra mais em médios produtores?

C.S. — Não necessariamente. Porque inclusive, no Iraque e no Irã nós temos vendido muito produtos até da Pirelli. Cabos elétricos. Que é uma grande companhia. No Iraque nós estamos vendendo tratores Carterpillar. Estamos vendendo caminhões Scania, estamos vendendo Volkswagen. Porque se não tivesse a Petrobrás no Iraque, também não venderiam. Porque lá também é um país totalmente estatal. São empresas estatais que compram. Não é setor privado.

Z.C. — A Interbrás já esteve ligada a alguma exportação de armas? Ou isso foi uma coisa exclusiva da indústria de armamentos?

C.S. — Não. Já houve várias vezes tentativas disso. Mas a política da direção da empresa é não se meter nesse assunto. Porque é muito perigoso, muito mafioso.

Z.C. — Mas a indústria nacional de armas exporta muito para o Iraque?

C.S. — Não. Não. Isso é feito diretamente pelas próprias...

Z.C. — Empresas.

C.S. — Empresas. Não tem nem vinculação com a área de petróleo.

Z.C. — Agora, a Interbrás atua tanto no Brasil, quer dizer, a partir do Brasil, como ela atua em subsidiárias no exterior? Qual é a lógica de criação dessas subsidiárias da Interbrás? Por que criou-se?

C.S. — Porque o Brasil situado aqui, a 11 horas de Paris, 11 horas de Londres, no fim da América Latina tem que estar lá no mercado. Ficar aqui na base do telefone e do telex não funciona mais. Então, a medida que a informática foi se aperfeiçoando, o jeito é ter realmente, companhias lá em Nova York, Londres. Além de companhias localizadas nos paraísos fiscais. Cayman, sobretudo, porque você pode fazer uma série de operações financeiras isentas de imposto.

Z.C. — E essas companhias nos paraísos fiscais praticamente não existem, não é?

C.S. — Não, só tem lá um endereço.

Z.C. — Um P.O. Box, alguma coisa assim, e mais nada.

C.S. — É. As transações são feitas com o nome delas, mas nem o dinheiro vai para lá nem o dinheiro sai de lá. Só para ter isenção fiscal. Ficar isento de imposto de renda. E a Interbrás foi pioneira, acho que no Brasil. Foi criada em 76 ou 77. Não tinha nenhuma companhia no Brasil que tinha subsidiária em paraíso fiscal. Nem estatal nem privada.

Z.C. — Agora, em termos... Eu não entendo, realmente, em termos de mandar divisas para o país, para as subsidiárias no exterior, como é que atuam?

C.S. — Mandar o quê?

Z.C. — As divisas, as divisas das vendas brasileiras no exterior. Ou ficam à disposição da Interbrás lá?

C.S. — Não, depende. Por exemplo, em Nova York tem lá uma companhia americana chamada Internor. Então, ela compra e vende, é uma companhia americana, o dinheiro fica lá. Não é mandado para cá. Então, você vende aqui no Brasil, está muito bem. Se eu vender, por exemplo...

Z.C. — Aí tem que passar pela Cacex, pelo que eu estou entendendo, porque vem de fora.

C.S. — Ah, sim. De fora... É claro que o Banco Central, no fim do ano quer saber as transações que ocorreram fora de território brasileiro. Para efeito de informações, você tem que informar. Pode esconder, mas isso em se tratando de companhia do governo, não dá. Mas não existe nenhuma obrigação, você faz uma transação lá fora, você tem que angariar os recursos para cá.

Z.C. — Não tem.

C.S. — Não. Fica lá fora mesmo.

Z.C. — À disposição da empresa?

C.S. — Aí vende... Compra óleo, por exemplo, como a gente fez com a companhia americana, compra óleo de Angola e vende para a costa leste americana. Então, é uma operação feita nos Estados Unidos. Não vem para cá, não.

Z.C. — Parece que os dados que eu tenho, pelo menos até 1980, muito mais da metade, 2/3 das atividades da Inter-

brás eram feitas pelas subsidiárias no exterior, não é?

C.S. — Em cada ano muda, mas, realmente, a maior parte é lá fora.

Z.C. — Isso é mais devido a oportunidade de mercado ou essa flexibilidade no uso das divisas ou?...

C.S. — São as duas coisas. Porque são operações obtidas lá fora, chamadas off-shore, e dá flexibilidade. Porque, por exemplo, a Petrobrás sede, para ela ter uma maior receita no exterior, ela pode vender uma partida de soja, por exemplo, para a Interbrás lá em Cayman, que é em paraíso fiscal. E essa Interbrás de Cayman é que vende diretamente, ou para a Europa ou para os Estados Unidos a soja. Com isso, o que acontece? Eu posso vender por cem dólares um produto qualquer para a Interbrás de Cayman e ela pode vender por 110 lá fora e ficar com essa diferença. Aí a Cacex aqui registra saindo daqui para importação. E o importador pode ser, inclusive, a própria subsidiária da Interbrás. O que interessa é que a Interbrás de Cayman tem que pagar aqui o exportador. E se a Interbrás de Cayman compra da Interbrás sede, ela tem que remeter. Tem que pagar aqui à Interbrás sede. Agora, o que ela faz com esses produtos lá fora, isso não tem nada a ver com o controle interno.

Z.C. — Mas isso não pode dar uma margem... A subfaturamento?

C.S. — Ah, pode dar. Só que tem que no caso da Interbrás, a gente apresenta tudo isso depois ao governo. Agora, no caso da iniciativa privada, isso é feito aí. Na área do café se faz isso. Já teve vários nomes... "Câmbio português"...

Z.C. — Você vende para você mesmo mais barato, depois comercializa... Mas a Interbrás não faz isso?

C.S. — Já tem feito. Às vezes, você para conquistar um cliente lá fora... Às vezes, por exemplo, a Cacex fixa o que se chama de preço mínimo, não pode. Então, você às vezes vende a esse preço mínimo, mas você, lá fora, tem que vender o produto mais baixo.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

C.S. — Acho que tem, vocês têm documentação. Tem aí umas coisas que tem que perguntar a... Nessa criação da Braspetro, tem que falar com o Wagner, que é o presidente da Braspetro, mas tem... Ele, naquela época, estava realmente na Petrobrás. Mas ele tem condições de na biblioteca da Braspetro conseguir as informações a respeito.

Z.C. — Só mais algumas perguntas, dr. Sant'Anna. Essa... Quer dizer, você tem operação na área das subsidiárias, e você tem operação de off-shore, quer dizer, não envolve recursos brasileiros. Qual o sentido dessas operações, em termos da política global da empresa?

C.S. — Ganhar dinheiro mesmo.

Z.C. — Ganhar dinheiro.

C.S. — É claro.

Z.C. — É uma lógica puramente microeconômica. Rentabilidade, lucratividade.

C.S. — É. Essas companhias todas são feitas para ganhar dinheiro. Não são Santa Casa da Misericórdia, não. [risos]

Z.C. — Não é o fato dela ser estatal, ter essa... Quer di-

zer, ela tem que ter lucro fundamentalmente.

C.S. — Não. Não. Mesmo porque, se uma companhia dessas, como a Interbrás, começa a dar prejuízo, o setor todo privado, muito segmento do governo... Para que a Petrobrás faz uma companhia para dar prejuízo, não é? Então, o lucro é uma defesa que a Petrobrás tem para mostrar que a empresa é estatal, mas é eficiente.

Z.C. — O senhor tocou num ponto interessante. O setor privado critica porque não dá lucro. E a busca do lucro faz com que a empresa se expanda, busque novos negócios que até afetam o setor privado. Porque se o critério é lucratividade ela tem que estar no mercado competindo.

C.S. — É. Isso aí... Aliás, houve uma época que a Interbrás apresentou lucros muito grandes, e nós fomos criticados porque estávamos dando lucro. "Como uma empresa estatal está com um lucro tão exagerado? Empresa estatal não foi feita para dar lucro tão exagerado."

Z.C. — Pois é. Uma situação meio... Catch twenty-two, se der lucro é criticada se der prejuízo também.

C.S. — É. É verdade. Então, você tem que ficar equilibrado. Não pode dar lucro muito grande, mas também não pode deixar de dar lucro. Deixou de dar lucro, fecha.

Z.C. — Tem uma outra pergunta sobre importações na Interbrás.

C.S. — Ah, isso ela só faz quando é comandada pelo governo. A vocação dela não é fazer importação. Toda vez que ela entra na importação é porque o governo determinou. Foi assim em 86, naquele Plano Cruzado, naquelas importações todas de alimentos, carne...

Z.C. — Parece que foi meio...

C.S. — É, aquilo ali, como foi feito na base da emergência, e o próprio governo queria... "Tinha que ser rápido, e a Interbrás não tinha muita estrutura também para fazer isso, houve muita coisa mal feita. Mas ali foi mais, eu acho que por culpa do próprio governo.

Z.C. — Agora uma pergunta bem geral... O senhor se definiria como um homem de comércio exterior ou de petróleo?

C.S. — Eu acho que sou mais de comércio exterior. Mas como eu estou dentro de uma companhia de petróleo... [riso] Quer dizer, comércio exterior mais ligado à área de petróleo.

Z.C. — Gostaria de um comentário geral do senhor... De 68 para cá, 69, o Brasil demonstrou uma capacidade muito grande de exportar. Ainda hoje o senhor vê que o saldo... A que o senhor atribui isso? Só para fechar. Uma análise dessa política de exportação que sobe de um bilhão para quarenta bilhões.

C.S. — De início, acho que o país se desenvolveu bastante industrialmente. Nessa década de 70, seja ou não seja devido ao famoso "milagre econômico", o Brasil chegou a um ponto que... Eu acho que na década de 70 ele era até mais importante do que a Coreia. Depois ele foi perdendo fôlego. Mas eu acho que se você tirar fora os países industrializados, o Brasil é o país que tem uma presença mais forte no mercado internacional. É claro que esses países do Extremo Oriente, como é o caso da China, da Coreia, eles têm uma... Mas ali tem um problema: eles só trabalham para exportação. Você verifica, um território pequeno, não tem muita matéria-prima, mas só vive em função do mercado externo. O Brasil tem um mercado interno enorme. Eu acho

que a vantagem dele é que com esse mercado interno, ele ainda consegue ter uma performance de exportação muito grande. E depois a presença, eu acho, das multinacionais aqui, como estava dizendo, com custo barato, mão-de-obra barata isso tudo facilitou esse estágio. Depois, com esse problema da dívida externa, você tem que pagar a dívida. E com a retração do mercado interno. O Brasil já tem uns seis, sete anos que ele não anda para a frente em termos de desenvolvimento. Então, o mercado interno parece que está encolhendo. E com isso o Brasil passou a ter produtos disponíveis. Só em 86 isso parou. Em 86, com o Plano Cruzado, você ficou sem produtos para exportar.

Z.C. — E a política de promoção do governo que monta todo um aparato institucional pró-exportação?

C.S. — É. Foi. Mas eu acho que mais do que a política, foi um incentivo violento que o governo deu às exportações. Muito, muito. Agora, esses incentivos, dizem eles até que caíram. Antigamente o incentivo era muito grande. A maioria caiu. Hoje nenhum exportador tem muita vantagem. Ao contrário. Fica reclamando que a taxa de câmbio está muito baixa. Tem que subir a taxa. Mas como o custo e a mão-de-obra é muito barata aqui, mesmo assim ainda se ganha muito dinheiro exportando.

Z.C. — Muito obrigado.

C.S. — Muito bem.

[FINAL DO DEPOIMENTO]