

PETROBRÁS
SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
MEMÓRIA DA PETROBRÁS

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

LEITÃO, Edson Gueiros. Edson Gueiros Leitão (depoimento; 1988). Rio de Janeiro, CPDOC/FGV - SERCOM/ Petrobrás, 1988.
63 p. dat. ("Projeto Memória da Petrobrás")

Edson Gueiros Leitão
(depoimento)

Proibida a Publicação no todo ou em parte; permitida a citação. Permitida a cópia xerox. A citação deve ser textual, com indicação de fonte.

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre o CPDOC/FGV e o SERCOM/Petrobrás. É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

ficha técnica

tipo de entrevista: temática

entrevistadores: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães e Zairo Borges Cheibub

levantamento bibliográfico e roteiro: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães e Zairo Borges Cheibub

conferência da transcrição: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães

sumário: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães e Carlos Eduardo Sicsú Grillo.

texto: Leda Maria Marques Soares

leitura final: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães

técnico de som: Clodomir Oliveira Gomes

datilógrafa: Márcia de Azevedo Rodrigues

local: Rio de Janeiro - RJ

data: junho de 1988

duração: 2 hs.

fitas cassete: 02

páginas datilografadas: 63

SUMÁRIO

1ª Entrevista: Nascimento em Garanhuns, Pernambuco; vinda para o Rio de Janeiro no início da década de 40; mudança da família para o Sul do Brasil; primeiras experiências profissionais: o trabalho no IBGE; a bolsa de estudos do Ponto IV em Washington em 1953: estágio no Ministério do Trabalho dos Estados Unidos e especialização em estatística do trabalho; convite de Evaldo da Silva Garcia, ainda nos Estados Unidos, para trabalhar na Petrobrás; retorno em fevereiro de 1954 e ingresso na Petrobrás em agosto de 1955; a diretoria da Petrobrás nessa época; a equipe da Consultoria Econômica; o Setor de Estatística; comentários sobre a missão e o acervo recebidos pela Petrobrás; problemas iniciais de operação da Refinaria de Cubatão; primeiros contatos com as multinacionais do petróleo: a desconfiança; o entusiasmo da equipe de funcionários da Petrobrás no início da sua formação; área de atuação da Consultoria Econômica; reflexão sobre a complexidade da composição empresarial da Petrobrás; razões para a reação das empresas multinacionais à concorrência da Petrobrás no mercado petrolífero; primeiros contratos de fornecimento de petróleo negociados antes da criação do Escritório de Comercialização de Petróleo (Ecope): o esforço conjunto de toda a empresa; a experiência colhida para os contratos seguintes; apreciação das práticas do mercado internacional na época do início da empresa; a qualidade do petróleo baiano: as dificuldades de processamento e a colocação no mercado externo; trabalho de acompanhamento estatístico montado pelo entrevistado na Petrobrás; o sigilo das informações estatísticas da Petrobrás; o trabalho em preços e previsão de consumo e investimentos: a importância para a Petrobrás; mudanças na estrutura de consumo interno de derivados de petróleo; reflexão sobre o processo de industrialização brasileiro e o reflexo no setor petrolífero; diferenças entre as metodologias para projeções utilizadas antes e depois da entrada do entrevistado na Petrobrás; os dados estatísticos disponíveis sobre o petróleo nacional: o serviço de estatística do Conselho Nacional do Petróleo (CNP); considerações sobre as estatísticas de consumo de derivados no Brasil: a contribuição das companhias distribuidoras, o papel do CNP, o grau de precisão dos dados; fatores considerados na previsão do volume físico de consumo no mercado interno; a utilização de mecanismos de preço no controle do consumo interno; reflexos das restrições cambiais sobre os programas de investimento da Petrobrás; dificuldades econômicas enfrentadas pela empresa no início dos anos 60; recursos fiscais e preços na composição das fontes de investimento; o princípio da proteção fiscal: sua importância para o financiamento dos investimentos da empresa; as atividades lucrativas na Petrobrás; a Frota Nacional de Petroleiros (Fronape) e a questão dos preços de transporte; o papel da Consultoria

Econômica nas decisões de investimento da Petrobrás; a departamentalização da Petrobrás; participação do entrevistado nos estudos para a formação da atividade de distribuição da empresa; o Edipe e a entrada da Petrobrás nas atividades de distribuição de combustível; estudo realizado pelo entrevistado de dimensionamento das bases operacionais para a distribuição; razões da criação das subsidiárias da empresa; a importância dos homens na estrutura da empresa; a mística dos funcionários da Petrobrás; postura dos quadros internos na entrada da empresa no mercado distribuidor de combustível; participação do entrevistado na formação do Decom; a evolução do Setor de Estatística e da Consultoria Econômica após a saída do entrevistado; o Decom: organização e procedimento; relações da Petrobrás com o CNP na questão dos preços dos derivados de petróleo; opinião sobre o caráter privado e público da Petrobrás: a necessidade de autonomia; a interdependência das atividades da indústria de petróleo; superintendente-adjunto do Decom em 68; o trabalho com Carlos Sant'Anna; o conhecimento da complexidade do mercado interno e externo do petróleo; mudanças no mercado internacinal provocadas pelo primeiro choque do petróleo; opinião sobre as relações da empresa com os países exportadores de petróleo: o espaço da Interbrás; ida para Paris como parte da estratégia da Petrobrás de ampliação de seus contatos internacionais; postura da Petrobrás diante das novas condições do mercado; a busca de alternativas energéticas; apoio dado às atividades da Braspetro; as suas potencialidades; funções de assessoramento do diretor comercial da Petrobrás; como diretor da Interbrás: a área de produtos manufaturados; os trabalhos pioneiros na Petrobrás; a área de produtos manufaturados; os trabalhos pioneiros na Petrobrás; a especialização de linhas de comercialização na empresa; a aposentadoria e a ida para a iniciativa privada; diferenças entre a empresa privada e a empresa estatal de petróleo.

1ª Entrevista: 09.06.1988

C.G. - Dr. Edson, o senhor nasceu em Garanhuns, Pernambuco?

E.L., - Sim.

C.G. - E vem para o Rio de Janeiro quando? Vem com a família ou sozinho?

E.L. - Minha família, meus pais vieram, não para o Rio de Janeiro diretamente, mas para o Sul do país. Isso foi quando eu tinha três anos de idade - eu era muito pequeno e mal conheci, era quase impossível eu conhecer minha terra natal. E não tive oportunidade de retornar lá, em Recife e Garanhuns, a não ser em passagens muito rápidas, muito rápidas. De maneira que eu praticamente não conheço a minha terra natal. Nasci lá, mas fui criado aqui, entre a cidade de Campos, no estado do Rio, Niterói e Rio de Janeiro. Minha família mudou-se para o Rio de Janeiro em 1942, 41... e aqui fiz toda a minha formação. Minha formação profissional é estatística, e eu fui trabalhar na Petrobrás vindo do IBGE, como estatístico no IBGE. Quando eu estava no IBGE ganhei uma bolsa de estudo, isso em 1953, para os Estados Unidos, ainda naquele antigo programa do Ponto 4, em que os Estados Unidos ofereciam bolsas para profissionais brasileiros. Então eu estava no IBGE e fui mandado para cumprir um ano de bolsa em Washington. Lá fiz parte da formação na universidade, curso de matemática, curso de estatística, mas o objetivo da bolsa mesmo era um estágio no Ministério do Trabalho dos Estados Unidos, Department of Labor, estatísticas do trabalho. Então em um ano de curso lá eu fiz uma boa formação na minha área de estatística - isso em 53, 54.

C.G. - Era em estatística do trabalho que o senhor traba-

lhava no IBGE?

E.L. — Estatísticas do trabalho. Porque o IBGE trabalhava em estatística de um modo geral, não em estatística especializada. Mas eu me dirigi mais para estatísticas de trabalho.

C.G. — Foi uma escolha sua ou o senhor já vai com recomendação para estatística do trabalho?

E.L. — Eu fui escolhido para estatística do trabalho. Ocorreu o seguinte: o secretário-geral do IBGE naquela época era o professor Lourival Câmara, que tinha feito essa bolsa nos Estados Unidos e deu um curso para estatísticos no IBGE para aperfeiçoar o pessoal. Nesse curso eu me destaquei, ele gostou muito do meu desempenho, então me disse: "Olhe, quando acabar esse curso, vou mandar você para os Estados Unidos." Tomou a iniciativa de pedir a bolsa e me mandou para lá. Eu fiz aperfeiçoamento em estatísticas do trabalho e estatística de um modo geral em Washington de fevereiro de 53 a março de 54. Nessa época a Petrobrás foi criada, foi criada em outubro de 53, quando eu estava nos Estados Unidos. E um dos meus companheiros do IBGE, Evaldo da Silva Garcia, que foi um dos pioneiros da Petrobrás, já falecido, me escreveu uma carta dizendo: "Você está nos Estados Unidos, mas aqui no Brasil constituiu-se uma empresa nova, a Petrobrás. É uma empresa que vai desenvolver o monopólio do petróleo no Brasil..." E me deu uma série de informações." Nós temos muito interesse pela sua participação profissional na organização de um serviço de estatística da Petrobrás. Você está interessado?" Aí escrevi dizendo: "Quando eu retornar ao Brasil nós vamos conversar e você me explica que trabalho é esse que está prevendo para mim."

Quando retornei, em fevereiro de 54, tive uma entrevista com ele, mas ainda voltei às minhas atividades no IBGE. O IBGE me mandou à Vitória para dar um curso de estatística de nível intermediário que a Escola Nacional de Ciências Estatísticas estava promovendo. Então fui para o estado do Espírito Santo no ano de 54 - dei esse curso no ano em que me casei - e, quando voltei, esse meu amigo Evaldo Garcia disse: "Olhe, está na hora de você tomar uma decisão. Você quer ir para a Petrobrás? Agora é uma boa oportunidade, porque a empresa já se constituiu." A primeira diretoria da Petrobrás, se não me falha a memória, foi constituída em maio de 54, e nós já estávamos no finzinho de 54. Ele me disse: "Se você quiser, existe uma oportunidade, porque precisamos de um estatístico na Petrobrás." Então eu aceitei e ingressei na Petrobrás em agosto de 1955. A Petrobrás ainda funcionava na Rio Branco 81, se não me falha a memória, naquele prédio na esquina da Presidente Vargas. O presidente era o general Artur Levy, o diretor era o Neiva Tavares de Figueiredo, acredito que Hélio Beltrão talvez fosse diretor na época, o consultor econômico era o Heitor Lima Rocha e o Evaldo da Silva Garcia, que me fez o convite, era um assistente do Heitor Lima Rocha. Então esse foi o primeiro núcleo de pessoas da Petrobrás que começaram a trabalhar e instituir a empresa, porque ela estava apenas se formando. A Petrobrás ocupava naquela época três andares naquele edifício da Rio Branco 81, e a consultoria econômica era Heitor Lima Rocha, Evaldo Garcia, eu, como estatístico, uma secretária e dois auxiliares - isso constituía a consultoria econômica da Petrobrás naquela época.

Z.C. - O senhor era o setor de estatística.

E.L. - O meu era o setor de estatística.

Z.C. - O senhor não era do setor, era o setor. [risos]

E.L. - Uma pessoa era o setor. Naquela época nós nos reuníamos muito freqüentemente. Logo em seguida foi admitido um economista, não me lembro o nome, para constituir a primeira equipe, e o nosso trabalho era sempre, nas reuniões, a nossa perplexidade: uma empresa com uma missão muito grande a cumprir. Recebemos do Conselho Nacional do Petróleo um acervo naquela época notável: uma pequena frota de navios petroleiros e uma refinaria em Mataripe, muito pequena - era uma pequena destilaria.

C.G. - Nessa época Cubatão já estava funcionando?

E.L. - Cubatão é que foi a primeira grande refinaria; estava funcionando em caráter ainda um pouco precário, mas a refinaria já estava construída e já estava iniciando suas operações - Cubatão naquela época tinha 45 mil barris por dia de capacidade de refino. Como era a primeira refinaria, tinha problemas operacionais sérios, porque não havia ainda pessoal brasileiro preparado para fazer funcionar uma refinaria - ela era operada pela firma americana contratada para fazer a construção, treinar o pessoal e entregar a refinaria operando. Então a refinaria teve muitos problemas de início, mas nós estávamos ali acompanhando com gráficos. Eu, como estatístico, fui logo chamado para acompanhar a operação da Refinaria de Cubatão, porque era a unidade industrial mais notável, mais expressiva da empresa. Diariamente recebíamos telex de informações de qual a carga processada, dos produtos que venderam, fazíamos o cálculo econômico do valor daqueles produtos para verificar a rentabilidade da refinaria e preparar informa-

ções, e o consultor econômico então relatava à diretoria como a refinaria estava funcionando do ponto de vista econômico.

Quanto aos contatos junto ao mercado, naquela época do início da operação da refinaria a importação de produtos ainda era permitida no Brasil, porque não havia auto-suficiência. Então a Petrobrás começou a se introduzir nos contatos com as grandes empresas internacionais de petróleo que operavam no Brasil - parece que foi o primeiro contato. Naquela época havia uma desconfiança muito grande das empresas fornecedoras de petróleo à Petrobrás, porque era uma empresa nova, uma empresa estatal, desconhecida, sem nenhuma tradição no mercado. De nossa parte, éramos um pessoal com um entusiasmo que superava as dificuldades e as deficiências de conhecimento e de experiência. O entusiasmo é que nos levava a fazer um trabalho, a acertar os ponteiros e conseguir organizar e instituir uma companhia de porte. Porque para o Brasil daquela época, com o acervo que a Petrobrás recebeu do Conselho Nacional do Petróleo, ela começou grande: tinha sondas que operavam no país inteiro na pesquisa do petróleo, tinha a refinaria e uma pequena frota. Então esse foi o primeiro núcleo, e tínhamos que aprender a linguagem da indústria do petróleo, conhecer as unidades da indústria do petróleo, que são muito complexas e bastante variadas, conforme o campo de atuação.

C.G. - A consultoria tinha que fazer isso tudo?

E.L. - A consultoria tinha uma área de atuação em toda a extensão da empresa, exatamente porque uma empresa de petróleo é constituída de setores bem específicos, cada um

constituindo de per si uma empresa, como o setor de transportes, o setor de refino...

C.G. — E na Petrobrás, esses setores tinham muita autonomia, não é?

E.L. — Bastante autonomia. E, os tendo recebido do Conselho Nacional do Petróleo, eles tinham autonomia, porque cada um era responsável pela sua atividade. Agora, a diretoria é que coordenava essas atividades, ao mesmo tempo em que construía ou constituía a empresa, dando-lhe uma unidade administrativa e uma unidade gerencial que não havia, pela dispersão do pessoal, que vinha do CNP, eu do IBGE, Evaldo Garcia, que me chamou, do IBGE, tinha gente de todas as origens no Brasil formando aquele núcleo inicial da empresa. Então, como eu disse, o entusiasmo era a nossa grande força de trabalho para aprendermos e formarmos uma empresa. Com esse entusiasmo e a capacidade pessoal, fomos vencendo as dificuldades e a Petrobrás começou a se impor no mercado internacional. Quando ela começou a comprar petróleo, já começou grande, porque para comprar petróleo para a Refinaria de Cubatão, era necessário um contrato de 45 mil barris por dia. E um contrato de 45 mil barris por dia, até hoje, com as dimensões do mercado mundial de petróleo, é um contrato respeitável, porque a atividade de petróleo é muito pulverizada no mundo inteiro. Então algumas companhias se recusavam a sentar na mesa com a Petrobrás para discutir, porque achavam... Naquela época as grandes empresas internacionais tinham o domínio do mercado mundial de petróleo e os países produtores ainda não haviam despontado em sua capacidade de também exercer um domínio. E uma empresa estatal de um país como o Brasil, ainda muito dependente e carente em

relação ao universo do mercado mundial... Algumas companhias de início se recusaram a participar das concorrências da Petrobrás, se recusaram a sentar na mesa...

Z.C. — Por ser a Petrobrás estatal?

E.L. — ...por ser a Petrobrás uma companhia desconhecida, por ser estatal e por estar naquela atividade, tirando uma participação num mercado que já era tradicional das empresas internacionais. Talvez, não sei se estou analisando corretamente, mas eu sentia um certo receio de que uma empresa estatal, crescendo muito, fosse um mau exemplo no mercado internacional, porque elas perderiam a posição de domínio que sempre tiveram na indústria do petróleo - esta era uma suposição nossa sobre esse ponto de se recusarem a discutir.

C.G. — Bom, aqui se somava também o veto do Eximbank a financiamentos, e havia vários outros indícios dessa posição.

E.L. — Exatamente. A Petrobrás não teve acesso a financiamentos com facilidade, mas aos poucos a empresa foi-se impondo. Ela fez um contrato, o primeiro, foi um contrato de cinco anos, coisa que não existe mais hoje, e o contrato foi respeitado.

Z.C. — Cinco anos de fornecimento?

E.L. — Cinco anos de fornecimento, com preço prefixado... [risos] Era um outro mundo naquela época! Os preços do petróleo eram rigorosamente estáveis, não tinham muita variação. Nesses primeiros cinco anos outras refinarias foram surgindo, a Petrobrás teve necessidade de fazer outros contratos e, nos contratos seguintes, a empresa usou a experiência daquele primeiro contrato. A Petrobrás não

tinha...

C.G. - Esse primeiro contrato foi discutido por quem?

E.L. - Foi discutido pela Consultoria Econômica e teve uma participação de conjunto, porque na época a empresa ainda não estava sedimentada em organismos específicos, com responsabilidades específicas. Ela tinha uma entidade que se chamava Escritório de Petróleo e Derivados - Ecop -, que era o órgão que discutia os contratos. Esse primeiro contrato foi mais da diretoria, porque a empresa ainda não estava sedimentada - acho que nem existia o Ecop. A Consultoria Econômica participou, embora não seja função de uma consultoria econômica participar da elaboração de um contrato comercial. Mas toda a Petrobrás reuniu-se num esforço de todo mundo para analisar e encerrar aquele contrato. Nos contratos seguintes a empresa já tinha uma estrutura de trabalho, já tinha pessoas, então começaram a ser instituídas normas e padrões e formas de comercialização, usando da experiência passada. Esse primeiro contrato foi pioneiro para a Petrobrás e deu o suporte de matéria-prima para a Refinaria de Cubatão.

C.G. - Esse contrato foi celebrado com quem?

E.L. - Na época foi celebrado... Eu não tenho certeza de qual foi o fornecedor, não tenho certeza. Eu teria que consultar para não citar o nome errado. Isso é muito importante, prefiro não citar o nome. Consultando um documento da época, é possível detectar qual foi a companhia. Foi feita uma concorrência e houve uma que ofereceu o melhor preço. Foi feito na base de concorrência.

C.G. - Quer dizer que o know how foi feito em cima da prática, as pessoas tentando e acertando os termos.

E.L. — É, na base de uma concorrência. Hoje a Petrobrás não faz concorrência para comprar petróleo; faz consultas diversas e, com o conhecimento que a empresa obtém dessas consultas, ela sabe onde estão os melhores preços, o melhor tipo de petróleo para comprar, sabe que o processo...

Z.C., — Concorrência pública internacional?

E.L. — Não. A Petrobrás nunca fez concorrência pública dentro dos princípios de uma concorrência pública, que tem que seguir uma legislação específica muito complexa. Ela fez uma tomada de preço: convidou sete ou oito, que eu me lembro, principais empresas fornecedoras de petróleo e houve uma empresa que ofereceu melhor preço.

C.G. — Nesse momento o mercado internacional era mais favorável ao comprador ou ao vendedor? A Petrobrás estava bem situada para negociar?

E.L. — É difícil dizer, porque o comércio internacional era um comércio livre, ele se praticava muito entre as próprias companhias produtoras que dominavam o mercado. Então elas canalizavam para as suas próprias subsidiárias, eram mais transferências do que mesmo um comércio de compra e venda. O comércio de compra e venda, o mercado, como é hoje, ainda era incipiente. Eu poderia dizer o seguinte: a Petrobrás sentiu naquela época uma competição grande entre as companhias, todas estavam interessadas em ter aquele contrato. De maneira que houve um interesse em redução de preços, porque havia um interesse em vender para a Petrobrás, que estava começando. Apesar das desconfianças e de uma retração de algumas companhias, houve um número apreciável de companhias que participaram e se mostraram interessados.

Z.C. — Era um contrato que visava unicamente a compra de petróleo ou se tentava trazer outras coisas junto com o contrato?

E.L. — Exclusivamente a compra de petróleo. Naquela época ainda não se tinha idéia das contrapartidas, do aproveitamento desse poder de compra, dessa força que a Petrobrás, posteriormente, ao senti-la, buscou explorar ao máximo que podia.

C.G. — Havia uma certa troca com a venda do óleo baiano, que era difícil de processar aqui.

E.L. — É. Houve uma época em que houve uma troca, porque o petróleo baiano tem uma característica altamente positiva no mercado internacional, que é o baixo teor de enxofre. Mas ele tinha uma característica que era muito negativa na aquela época no Brasil, pelas condições técnicas operacionais da refinaria: era um petróleo de alta viscosidade. Então a Petrobrás conseguiu fazer uma troca: vendeu petróleo baiano, explorando a sua qualidade de baixo teor de enxofre, e recebeu petróleo de teor de enxofre mais elevado, que era mais barato, e para nós não significava nada. Então havia um ganho de divisas para o país. Houve um período em que ocorreu essa troca, explorando a qualidade do nosso petróleo. Mas logo em seguida todas as refinarias da Petrobrás, passaram já a ser construídas visando ao petróleo de maior viscosidade, de maneira que pudesse ser processado sem qualquer dificuldade, sem qualquer problema. No nível da refinaria não havia dificuldade de processar o óleo baiano; a dificuldade estava no produto residual, o óleo combustível. Não havia no Brasil indústria preparada para utilizar o óleo, porque o óleo, muito para-

fínico, congelava, virava uma pasta. Esse óleo, no tanque de uma companhia, de uma indústria que o iria receber, se não houvesse um sistema de aquecimento para mantê-lo permanentemente aquecido, o sistema entupia, causando um prejuízo muito grande. Então a dificuldade não estava tanto no óleo em si, estava no sistema de recebimento do óleo combustível, do produto residual.

C.G. — Essa estrutura... O senhor começa a trabalhar, vem do IBGE, forma-se nessa estatística de preços, nesse controle de preços de produção...

E.L. — O meu primeiro trabalho na Petrobrás foi exatamente fazer um acompanhamento, montar um sistema de acompanhamento estatístico da produção da Petrobrás em Cubatão, da produção de petróleo bruto na Bahia — era a única região produtora —, da produção das sondas — porque as sondas produzem metros perfurados, então da produção por metro perfurado de cada sonda em cada mês —, da produtividade das sondas e do aproveitamento das sondas. Tudo isso era transformado em valores numéricos para permitir um acompanhamento e uma dinâmica das atividades da empresa em toda a sua extensão. E, na área econômica, o valor de realização dos derivados produzidos na refinaria, o valor de mercado, os valores internacionais do petróleo, quer dizer, uma gama bastante variada de toda a atividade da indústria do petróleo era sintetizada em valores numéricos, em índices. E nós fazíamos um boletim mensalmente para a diretoria tomar conhecimento do que se passava dentro da empresa e tomar suas medidas, fazer seus programas de investimento com base nos rendimentos da própria companhia e nos resultados da companhia.

C.G. — Esse boletim era absolutamente interno, não era?

E.L. — Ele era interno, era um boletim confidencial.

C.G. — Ainda hoje ele é confidencial. Ainda hoje os boletins desses anos são fechados.

E.L. — Existem mas... Depois esse boletim sofreu modificações. A empresa cresceu muito, então passou a haver boletins setorializados; cada departamento passou a ter seus próprios boletins e havia sempre uma condenação. O boletim tinha um nome curioso: Boletim Econômico e Estatístico. Foi idéia do Heitor Lima Rocha fazer esse boletim. Ele teria nas primeiras páginas comentários de ordem econômica, feitos pelos economistas, uma análise da empresa, uma análise da economia do país, uma análise bem sucinta do mercado internacional e em seguida os quadros estatísticos que mostravam o desempenho da companhia em valores de mercado internacional.

Z.C. — E ele se dirigia principalmente à diretoria, só à diretoria?

E.L. — Só à diretoria e aos departamentos.

C.G. — Na verdade era estratégico que as informações ficassem internas, que não fossem conhecidas, não é?

E.L. — É, internas, porque ele expunha muito a companhia.

C.G. — Mesmo que a companhia tivesse um apoio político fantástico no país?

E.L. — Exato. Os dados do boletim eram muito usados pelos presidentes da companhia, pelos diretores, quando faziam entrevistas, quando falavam sobre a companhia. Então o boletim era quase que uma bíblia para a direção se situar como a companhia estava.

Z.C. — O senhor começou fazendo este boletim sozinho literalmente? O setor estatístico era só o senhor mesmo?

E.L. — Logo que começou, mas em seguida teve que ser ampliado; aí já era um grupo de três pessoas, eu e mais dois auxiliares. Nós recebíamos informações, preparávamos os dados, então montamos um sistema de coleta de informações e um sistema de processamento manual. Como naquela época não havia esses computadores de hoje, a informática não estava desenvolvida, montamos um sistema bastante trabalhoso, minucioso, de ir processando aqueles dados até chegar a uma condensação. Tudo manual, feito com máquina de calcular, aquelas máquinas elétricas, algumas eram até manuais... Mas fizemos o nosso trabalho, demos partida.

C.G. — O senhor logo em seguida começa a trabalhar mais claramente no setor de preços, em projeção de consumo, em previsão de consumo e de investimento necessário, não é?

E.L. — É, isso. Porque a Petrobrás estava numa fase de expansão, numa fase... Expansão nem seria correto dizer, ela estava na fase de constituição, na fase de construção. Então tinha uma refinaria, a de Cubatão, e a de Mataripe, uma pequeníssima refinaria. E o mercado brasileiro era um mercado consumidor, sempre foi um mercado muito grande - o Brasil naquela época era o décimo maior consumidor de derivados de petróleo do mundo. Então nós podemos ver o interesse das companhias de petróleo: o décimo maior consumidor de petróleo do mundo era um país independente, livre para comprar de quem quisesse, e era um mercado importante.

C.G. — E também um mercado em crescimento muito grande na

virada do...

E.L. — E um mercado em crescimento. A Petrobrás precisava fazer um programa de investimento para a construção de refinarias, para substituir as importações. Então era importante naquela época, era crucial mesmo para a Petrobrás ter estimativas de crescimento do consumo e de modificações da estrutura do consumo. Porque não interessava só a quanto iria, mas como a estrutura dos produtos se modificava, para que os programas de investimento estivessem dimensionados dentro das necessidades reais previsíveis e a empresa não investisse recursos num parque de refino, o que poderia ser exageradamente elevado, e seria um desperdício de recursos, ou exageradamente insuficiente, e o país teria que continuar importando muito.

C.G. — Na segunda metade dos anos 50, com a automobilística, com a industrialização, essa gama de produtos que o mercado interno já absorve muda muito?

E.L. — Não. Ao longo do tempo ela se transformou bastante, mas em cinco anos as mudanças foram bem leves, bem discretas, porque seria preciso uma mudança de estrutura do parque industrial do país, de hábitos de consumo, o que não se faz da noite para o dia. A expansão da indústria quer dizer o seguinte: aumento do consumo de óleo combustível. Expansão do transporte: aumento desproporcional do consumo de óleo diesel. Expansão da indústria automobilística: aumento da gasolina. Se essas expansões se fazem de forma mais ou menos uniforme, a estrutura pode se manter a mesma. Mas havia uma ênfase, sempre houve no Brasil, ao transporte rodoviário. Isso quer dizer que o mercado de óleo diesel no Brasil, que era relativamente mo-

desto, 15 a 20%, hoje corresponde praticamente a 40% do consumo nacional, porque o transporte terrestre absorve muito óleo diesel. Hoje o óleo diesel passou a ter uma preponderância muito grande, mas naquela época não tinha tanto. Então uma refinaria tem que ser dimensionada para produzir uma certa gama de produtos, e as unidades que vão constituir a refinaria têm que estar preparadas para dar aquela proporção de produtos. Se há uma desproporção no diesel, por exemplo, a refinaria não vai produzir o diesel necessário para o mercado, vai haver falta e o país vai ter que importar diesel tendo um parque de refino cujo valor numérico totaliza o consumo, mas a distribuição por produtos não iguala. Então havia essa preocupação de prever a expansão de diesel, a expansão do óleo combustível, para se poder dimensionar as refinarias e ter a flexibilidade de manipular esses produtos dentro da necessidade do país.

Z.C. — Mas nesses primeiros cinco anos da empresa o perfil de consumo não mudou, mesmo com a implantação da indústria automobilística?

E.L. — Não mudou significativamente. Porque a indústria automobilística veio depois, na década de 60, e a Petrobrás começou com a refinaria em 54. Até o ano de 60, que eu me lembre, não houve, assim, modificação significativa.

C.G. — E nas projeções? Também não se previa uma mudança?

E.L. — Nas projeções, a gente previa, previa mudança, previa uma participação maior do óleo diesel, então as previsões eram importantes para a Petrobrás nessa época. Daí o meu currículo estar muito cheio de experiências em projeções, porque logo que eu entrei para a Petrobrás as proje-

ções eram feitas por engenheiros da área industrial, que usavam métodos práticos para fazerem previsões. Quando eu entrei, já entrei com um conhecimento específico de estatística, usando uma metodologia um pouco mais sofisticada. Então a Petrobrás apreciou isso e eu passei a ser o responsável; toda vez que havia previsão de consumo, o setor de estatística, que era o meu setor responsável, participava das previsões.

Z.C. - Como se fazem concretamente essas estimativas ou previsões?

E.L. - Hoje já existem métodos bem mais sofisticados, mas naquela época elas se baseavam na detecção de uma tendência e na definição de uma função matemática que definia aquela tendência. Ajustavam-se os dados, os valores reais de consumo àquela tendência, e definia-se uma margem de erro para a projeção da tendência futura - como se fosse uma função matemática.

C.G. - E as tendências eram montadas em cima de uma...?

E.L. - De uma experiência estatística...

C.G. - Anterior...?

E.L. - Quanto mais longa, melhor, para dar mais estabilidade. E a previsão, quanto mais curta, melhor, para dar menos erro. [risos]

C.G. - Era uma tendência montada em cima de estatísticas brasileiras?

E.L. - Ah, brasileiras, era o nosso consumo interno. O Brasil foi sempre bem suprido de estatísticas.

[FINAL DA FITA 1-A]

E.L. — Estatísticas de petróleo, na área de petróleo. Por exemplo, nós não fazíamos uso das informações do IBGE, porque naquela época o IBGE era uma instituição respeitável, muito séria no Brasil, fazia os levantamentos estatísticos de ordem nacional, mas quando chegava num setor especializado como petróleo, o IBGE não tinha uma infra-estrutura e preparação para coletar esses dados. Mas o Conselho Nacional do Petróleo, que é um órgão bem anterior à Petrobrás, tinha um serviço de estatística muito bom e bastante minucioso. Então o Conselho Nacional do Petróleo nos supria.

C.G. — As estatísticas de importação e comércio exterior no Brasil sempre foram mais detalhadas, não é?

E.L. — Detalhadas e controladas pelo Conselho Nacional do Petróleo. Então o Conselho tinha as estatísticas de importação - quando havia exportação ele possuía os fatos e os registrava - e tinha também as estatísticas de produção das refinarias. E nós fazíamos o consumo por diferença entre as importações e as exportações - é o que se chama consumo aparente. Eu estou falhando aqui na informação: o Conselho Nacional do Petróleo recebia das companhias distribuidoras a sua parcela de entrega de produtos ao mercado. Esse era o dado mais sensível, mais atualizado e mais preciso para o consumo, porque eram as companhias distribuidoras, as poucas companhias cinco, seis ou sete que havia no Brasil, que ainda existem hoje, que detinham esse poder de informar ao Conselho Nacional do Petróleo as suas vendas aos postos. Com isso, a estatística de consumo no Brasil é muito precisa, porque é o distribuidor que vai direto ao consumidor.

Z.C. — E são poucos.

E.L. - São poucos, e ficam com a parcela de estoque no posto. Como o estoque é na própria base das companhias, as flutuações são pequenas, porque as capacidades individuais são muito pequenas, não dão margem para grandes flutuações de estoque que possam mascarar os dados de consumo.

Z.C. - E deve ser fácil prever o [inaudível] com intervalos, não é?

E.L. - É bem fácil.

C.G. - Desde a Segunda Guerra que o Conselho de Segurança Nacional impõe um controle sobre esses estoques como uma reserva estratégica, não é?

E.L. - Exatamente. O Conselho Nacional do Petróleo sempre teve e tem um controle bem preciso e rigoroso dos estoques e das movimentações de petróleo e derivados no Brasil.

C.G. - Inclusive por causa do caráter de segurança nacional desses estoques, não é?

E.L. - Também.

Z.C. - Qual era o grau de precisão dessas previsões que o senhor fazia no início?

E.L. - Olhe, nós verificamos o seguinte - curiosa a sua pergunta: a empresa era tão dinâmica, que as previsões eram revistas anualmente, então eram corrigidas anualmente. Assim, para os dois anos seguintes, nós tínhamos dados muito precisos - eu diria que da ordem de 10%, mais ou menos 10% em dois anos. Isso é bastante preciso, é uma boa margem cerca de 10% para os dois anos seguintes, porque as previsões eram anualmente revistas. Então, se havia um fato novo, uma tendência nova que estava aparecendo, qualquer indústria nova que aparecesse com um grande consumo, nós já introduzíamos aquele dado e corrigíamos.

C.G. — Os dados novos sempre eram de consumo interno? Quer dizer, a coisa da Guerra de Suez teve um peso muito grande? Aumentaram um pouco os preços internacionais?

E.L. — É, no preço. Nossas previsões eram sempre do mercado físico no Brasil. Nós não fazíamos previsão de preço, o que já seria mais especulativo, porque envolvia fatores sobre os quais não tínhamos o menor controle; fatores externos, do mercado internacional, que a Petrobrás apenas acompanhava e procurava inferir...

C.G. — E os condicionantes da disponibilidade cambial, não influíam muito nessa previsão dos volumes físicos a serem importados?

E.L. — Não, porque se a disponibilidade cambial fosse pequena, e o país teve dificuldades, o governo sempre introduzia um fator de correção de preços. E esse fator de correção de preços mais ou menos continha o consumo. Não sei se vocês estão lembrados, a antiga Sumoc - Superintendência da Moeda e do Crédito - estabeleceu taxas cambiais diferenciadas para os produtos de petróleo. Assim, a gasolina, que era um produto que o governo tinha interesse em conter, tinha uma taxa cambial mais elevada do que a taxa cambial para o diesel, para o óleo combustível. Então os produtos tinham taxas cambiais diferentes de importação. Era o meio que o governo usava quando surgia um problema cambial: faltando divisas, aumentava o preço, aumentava o valor da taxa cambial...

C.G. — E a Petrobrás tinha uma certa quantidade de divisas, não é?

E.L. — É. Havia uma contenção via mercado consumidor para o país não importar. Porque a Petrobrás, sendo a única

produtora e tendo o monopólio da importação e da exportação, que depois se estendeu também à Petrobrás, tinha que importar, porque tinha por obrigação manter o país abastecido. E o país tinha que fornecer as divisas, porque não podia ficar desabastecido - era um compromisso do governo manter o país abastecido. Então o problema cambial, na minha opinião, não foi um problema que criou grandes dificuldades no seio da Petrobrás, a não ser nos seus programas de investimento, porque os programas de investimento tinham que estar contidos. Havia dificuldades de divisas, porque a construção de refinarias, de terminais, a compra de novos navios, implicavam o uso de divisas, então a empresa restringia o seu programa de investimentos. Mas o de importações... isso era sagrado.

C.G. - Quando houve esse problema? Na virada dos anos 60, em 62, 63, é que os investimentos são contidos?

E.L. - É, mais ou menos nessa época, um pouco exatamente por problemas cambiais do país. Eu me lembro...

C.G. - Foram tempos difíceis para a Petrobrás?

E.L. - Foram tempos difíceis, exatamente porque a empresa estava com seus investimentos bastante reduzidos. Eu me lembro que na época nós preparamos no meu setor de estatística um gráfico para a área comercial, que importava petróleo, mostrando a evolução do consumo de derivados de petróleo naquela época em que houve realmente uma crise no país, uma ameaça de recessão...

Z.C. - Aumento dos preços externos?

E.L. - Não, internos. Com o aumento dos preços internos, houve uma queda violenta. Então, quando os vendedores, os fornecedores de petróleo vinham negociar, aquilo era exibi

do: "Olhem aqui a situação do país! Olhem o consumo como está caindo!" E eles ficavam impressionados. A Petrobrás teve inclusive que denunciar alguns contratos, teve que reduzir as compras de petróleo. Então aquele gráfico mostrando a evolução do consumo era um suporte, um argumento para mostrar que os contratos teriam que ser cortados porque houve uma...

C.G. — Por que razão teve que denunciar contratos? Por excesso de estoque ou por dificuldade financeira?

E.L. — Não denunciar o contrato inteiramente, mas reduzir o volume de compra, porque o mercado interno caiu.

Z.C. — O mercado interno caiu unicamente devido ao aumento de preços?

E.L. — Ao aumento de preços e à recessão. Foi mesmo intencional do governo dar um acerto na economia. Então houve uma recessão e o consumo caiu.

Z.C. — Como o senhor mostrou, essas previsões de consumo eram fundamentais para o investimento para manter a produção das refinarias de acordo. Mas o senhor também fez estimativas de recursos a serem obtidos pela Petrobrás nas suas atividades industriais para servirem de base, programação de investimentos a longo prazo. Como era então o seu trabalho na área de obter os recursos?

E.L. — Era o seguinte: a Petrobrás surgiu com o compromisso muito grande de manter o país abastecido. Ela tinha o monopólio do refino, precisava construir refinarias, construir terminais e navios, os terminais para receberem os navios para a movimentação - e esses eram os setores básicos operacionais da empresa. O capital da empresa era bastante limitado. Ela recebeu o acervo do Conselho Nacio-

nal do Petróleo, e o governo criou - acho que no final da década de 50, logo depois da formação da Petrobrás - aquele empréstimo compulsório dos proprietários de veículos, que durante três ou quatro anos funcionou. Foi a primeira coleta de recursos de capital para a Petrobrás, assim, do público, não é? Então os automobilistas contribuíram com aquele empréstimo compulsório. Mas foi verificado que esses recursos não eram suficientes para um programa de investimento adequado, que a empresa levaria muitos anos para investir com base nesses recursos. Então, com apoio do governo na época - e o Heitor Lima Rocha, que era o consultor econômico, foi um dos cérebros pensantes desse sistema - foi adotado mudar a sistemática de formação de preços de petróleo no Brasil, de maneira que, através dos preços, a Petrobrás coletasse, captasse recursos para seus programas de investimento.

Z.C. - Como isso foi feito?

E.L. - Bom, o Brasil era o décimo maior consumidor de derivados de petróleo no mundo. Como sua massa consumidora era expressiva, uma pequena parcela nessa grande massa não sacrificaria tanto o consumidor - isso era o que a teoria que envolvia - e permitiria obter recursos vultosos para a empresa. Então estabeleceu-se o seguinte: o Imposto único sobre Combustíveis e Lubrificantes já existia no Brasil antes da Petrobrás. E o Imposto Único até antes dos anos 60, acho que até 57 mais ou menos, era um valor fixo, digamos, dez centavos de cruzeiro por litro de gasolina - na época acho que era o mil-réis, até não sei mais como se expressava. Passou-se o tempo, a inflação começou a trabalhar e continuaram os dez centavos. A arrecadação do Imposto Único, essa que a Petrobrás participava com uma

parcela preponderante, o DNER participava com outra para os programas rodoviários, tornou-se portanto um valor inexpressivo, porque era um valor fixo. Então foi estabelecido o princípio de que tinha que ser feita uma lei, ir para o Congresso e o Congresso aprovar, transformando o Imposto Único de específico para imposto ad valorem. No imposto ad valorem, com a inflação e com o aumento dos valores nominais, haveria pelo menos a manutenção dos valores reais. Assim, foi estabelecido esse princípio, chamado na época de proteção fiscal, que os jornais comentaram muito, afirmando: "É um absurdo essa coisa para proteger a Petrobrás!" Os que contestavam muito a Petrobrás reclamaram também dessa proteção fiscal, que era o seguinte: os preços dos derivados do petróleo tinham seu imposto com uma alíquota calculada para o produto importado, e o produto produzido pela Petrobrás recolhia apenas uma parcela dessa alíquota, não o valor integral. Assim, o imposto era calculado na base de 100, mas o produto nacional pagava 60; esses 40 restantes eram a chamada proteção fiscal, eram aquela margem que a Petrobrás retinha para os seus programas de investimento. E a Petrobrás, além disso, participava da arrecadação do Imposto Único. Então ela recebia, via formação de preços, uma parcela que era a proteção fiscal e uma parcela que era Imposto Único.

C.G. — Quando essa proteção fiscal começa a vigorar?

E.L. — A minha memória está falhando, mas eu acredito que a legislação que mudou deve ser de 57, e a proteção mesmo do início dos anos 60. Aí a Petrobrás começou a captar recursos.

C.G. — Porque aí também estava perdendo a parcela do Impos

to Único, que ia vigorar até 61, não é isso?

E.L. - Como?

C.G. - A parcela do Imposto Único que cabia à Petrobrás, nesse momento...

E.L. - Não, ela não perdeu, continuou. Ela recebia duas vezes naquela sistemática de preços que foi estabelecida por uma legislação específica. Eu tinha de memória o número da lei, porque eu fazia tanto cálculo em torno da lei, mandava os cálculos... A proteção fiscal não existe na lei, o que existe é um princípio: o Imposto Único tem um valor tanto para o produto importado; o produto de produção nacional tem uma proporção daquele valor, ficando a diferença para o produtor. Como a Petrobrás era praticamente a única produtora, ela se beneficiou dessa parcela. Esse valor foi realmente dimensionado para gerar um determinado número de recursos que permitiria à empresa construir as refinarias necessárias, os navios e os terminais, e as modificações que houve a posteriori nessa legislação de preço foram no sentido de ir adequando. Houve uma época em que não deu, porque a inflação modificava os parâmetros, então precisava-se mudar a lei no sentido de redimensionar os recursos - a lei foi mudada acho que umas três ou quatro vezes. Depois foram introduzidas outras entidades participando da arrecadação do Imposto Único; inicialmente eram Petrobrás e DNER, mas entrou o programa ferroviário, entraram vários outros programas do governo de âmbito social participando também do Imposto Único. Mas a grande mola propulsora em termos de capital da Petrobrás foi, na minha opinião, uma coisa muito inteligente que o Brasil fez no preço, que só um país que tem uma massa

consumidora como o Brasil sempre teve poderia fazer sem que o consumidor fosse sacrificado, porque a parcela era pequena. Mas bilhões de litros envolvendo centavos davam bilhões, trilhões de cruzaços, que correspondiam a muitos dólares. Então foi um programa suficiente. Depois que a Petrobrás se expandiu, o governo mudou a legislação. Hoje a legislação do Imposto Único é totalmente diferente - já não acompanhei mais -, não traz mais esses recursos, por que entraram outros participantes na arrecadação do Imposto Único.

Z.C. - As atividades industriais da Petrobrás não gerariam jamais recursos suficientes para uma política de investimentos?

E.L. - Gerariam recursos, mas de uma forma muito lenta, muito lenta.

Z.C. - Nesse início não era...?

E.L. - Não era previsível que a Refinaria de Cubatão e as outras refinarias que vieram depois tivessem um suporte, uma geração de resultados pelos quais a Petrobrás por si própria pudesse se expandir naturalmente. Então foi necessária uma modificação, que na época foi contestada pelos economistas... chamavam isso daí de heterodoxo, as empresas devem viver pela geração dos seus recursos internos.

C.G. - E a indústria do petróleo vive exatamente dos lucros do refino, mas a Petrobrás ainda não podia fazer isso.

E.L. - É. Na distribuição ela não participava, e a atividade rentável da Petrobrás, a única, era realmente o refino. Porque os terminais eram uma atividade operacional de custo, a Petrobrás tinha que custear os seus terminais, e

a frota de petroleiros não tinha a dimensão que tem hoje para gerar recursos, lucro nas suas atividades internacionais de transporte.

C.G. — E a Fronape? Qual a importância que ela tem na determinação dos preços do petróleo comprado? Antes, até 59, ela só fazia transporte de cabotagem, não é isso?

E.L. — Certo.

C.G. — Depois começa a fazer o transporte a longo curso. Isso muda o preço pago pelo óleo?

E.L. — Aí eu acredito que não, porque a Fronape faz o transporte para a Petrobrás, mas não tem um preço de transporte, tem um custo. Então a empresa suporta um departamento que fornece os navios para trazer o petróleo a ser refinado no Brasil. Quer dizer, a empresa não tem nenhum ônus, não vai desembolsar para pagar a si própria, já que os navios são próprios.

C.G. — Isso não barateia o produto?

E.L. — Barateia no sentido de que os navios... A Petrobrás partiu para a construção de navios de grandes porte, que têm custos unitários mais baixos. Se ela fosse afretar no mercado navios de porte menor, iria pagar um frete mais alto. A Petrobrás sempre foi pioneira em ter sempre os navios de maior porte que havia no mercado, porque ela se equipou para isso, construiu terminais capazes de receber navios de grande porte para reduzir os seus custos operacionais. Então a Petrobrás tinha um custo de transporte bastante reduzido pelo porte dos navios e dos terminais.

Z.C. — O senhor menciona que fez estudos e critérios para a fixação de tarifas de fretes de navios petroleiros.

E.L. — Apenas de maneira interna, um assunto puramente interno, porque a Fronape é um departamento da Petrobrás, em que ela cobra internamente — dentro da empresa há um sistema de formação de preço interno. Então esses fretes precisam ter um critério bem estabelecido para que o Departamento Comercial, que vai fazer a comercialização, saiba que peso o transporte está tendo. Não apenas para o custo. Porque o custo é uma informação contábil que pode não ter a informação precisa imediata, ao passo que pelo critério de formação de preços, que é dinâmico, é revisto, já se sabe que o transporte tem aquele valor, para fins internos da companhia.

C.G. — E aqui no país, o transporte era feito principalmente pela Fronape desde os primeiros tempos?

E.L. — Era. Agora, no início a Fronape não tinha capacidade de transporte suficiente para fazer toda a cabotagem. E como a cabotagem é monopólio da Petrobrás, estabelecido pela Lei 2.004, era permitido a navios de bandeira estrangeira operarem na cabotagem, mas por uma concessão especial. Então eles tinham permissão para operar na cabotagem. Hoje é muito raro isso, porque a Petrobrás já tem capacidade de transporte suficiente para a cabotagem e suficiente para seus transportes de longo curso.

Z.C. — Voltando um pouco à coisa do investimento, qual era o papel da Consultoria Econômica na política de investimento a longo prazo? Quem efetivamente decidia isso?

E.L. — Realmente naquela época em que eu participei da Consultoria Econômica a diretoria não decidia a respeito de investimento sem uma informação, um parecer, um estudo da Consultoria Econômica. Então a Consultoria Econômica tinha uma função importantíssima na definição dos investi-

mentos da Petrobrás; ela partia dos recursos previsíveis para dimensionar os investimentos da empresa.

Z.C. — Pelo que o senhor pôde perceber, os critérios da diretoria nessa política de investimentos normalmente obedeciam aos pareceres técnicos da Consultoria ou havia outras questões políticas?

E.L. — Não, que eu pude observar, era sempre o critério técnico. A empresa sempre respeitou muito o critério técnico, sempre. Todos os investimentos da Petrobrás têm um suporte técnico bastante respeitável. Se havia alguma definição de ordem política... isso não nos cabia. Nós fazíamos nosso trabalho técnico e entregávamos. Mas sentíamos, era muito respeitado e seguido pela diretoria.

Z.C. — A Consultoria Econômica tem então um papel fundamental definindo essas coisas todas de política...

E.L. — Exatamente. Na formação da Petrobrás, a Consultoria Econômica, pelo que podíamos sentir, era o órgão de maior prestígio na companhia, porque era de onde surgiam as respostas - o que vamos investir, para onde vamos, que recursos temos, o que temos que fazer para aumentar os recursos -, como a proposta de modificação da legislação, que partiu da Consultoria Econômica.

C.G. — A Consultoria, então, era um órgão de planejamento da Petrobrás?

E.L. — Era, efetivamente.

C.G. — E no período em que a Petrobrás conhece dificuldades, 61, 62, até 64, esse prestígio da Consultoria permanece ou a arena decisória se desloca um pouco para a área política? Nesse período não há uma interferência polí-

tica maior?

E.L. — Não. Pelo menos, que eu me lembre, não. Nessa época, a partir de 64, eu passei a operar na área comercial exclusivamente - deixei a área de planejamento e passei a operar na área comercial. Foi quando se constituiu o Departamento Comercial, quando a empresa se departamentalizou. Antes ela tinha serviços, tinha divisões, depois ela instituiu departamentos por linhas de atividades específicas, e eu passei para a área comercial.

C.G. — Isso em 64 ou em 67?

E.L. — Não. O primeiro departamento, o Departamento Comercial, foi constituído em 65. Os outros vieram posteriormente. O primeiro departamento foi o Departamento Comercial, que entrou dentro da nova estrutura orgânica da empresa, estrutura departamental. Foi em 65.

Z.C. — Mas antes de ir para o Departamento Comercial, o senhor tem uma passagem pelo Edipe.

E.L. — É, que foi o embrião da atividade de distribuição da Petrobrás. E ali eu participei dos primeiros estudos, planejamentos, para a formação de uma atividade de distribuição da Petrobrás.

Z.C. — Parece que em 62 a Petrobrás já distribuía para órgãos do governo, não é?

E.L. — Ela sempre distribuiu para órgãos do governo. Desde o início ela fornecia, por exemplo, óleo combustível para a Marinha do Brasil, para grandes instituições. Não sei se a Companhia Siderúrgica, quando começou... Àqueles órgãos do governo que não dependiam de uma rede de distribuição tradicional, que a Petrobrás não tinha, ela fornecia produtos.

Z.C. — Mas ela começa a distribuir para coisas menores também em 62 ou não?

E.L. — Não, não me lembro. Não me lembro. Porque ela não tinha estrutura para isso.

Z.C. — E o objetivo do Edipe era entrar nesse mercado?

E.L. — Era entrar no mercado da distribuição mesmo, no mercado retalhista, distribuidor, competindo com as companhias tradicionais, que sempre estiveram no Brasil e continuam. Então a Petrobrás se preparou para entrar numa atividade tipicamente competitiva; ela ia continuar com o monopólio e ia agregar uma atividade tipicamente competitiva.

Z.C. — O Edipe é criado nessa época também ou já existia anteriormente?

E.L. — O Edipe foi criado acho que em 63. Eu fui para o Edipe em 64, fiquei alguns meses...

Z.C. — Foi aí que se começou a pensar em entrar na atividade de distribuição?

E.L. — Entrar na distribuição. Começou-se a pesquisar, a investigar os investimentos necessários, como opera uma companhia distribuidora... A Petrobrás recebeu contribuição de funcionários das companhias distribuidoras, que trouxeram a sua experiência e formaram o núcleo inicial.

Z.C. — E por que entrar na distribuição?

E.L. — Na época?

Z.C. — É, por que seria interessante?

E.L. — Isso aí foi uma questão política de que nós não participamos. Nós recebemos o seguinte recado: "A Petrobrás

deseja entrar na atividade de distribuição. Por favor, estudem o assunto." Então entramos para estudar o assunto, sem entrar no mérito - por quê, para quê, se valia, se não valia. Nossa função era puramente técnica e fizemos o trabalho técnico.

C.G. - Nos anos 50 general Artur Levy discorda da tentativa que o Congresso faz de transformar a distribuição em monopólio da Petrobrás. Em 55, 56, ele dá um depoimento em contrário na Câmara dos Deputados, mas em seguida, apesar disso, a Petrobrás resolve se apossar da área.

E.L. - Aí eu não tenho nada a informar, [risos] porque realmente não era da minha atividade.

C.G. - Não foi a Consultoria que sugeriu. [risos]

E.L. - Não. Nós recebemos informações: "Façam isso, façam aquilo." Pelo menos no meu nível de atividade, era nesse sentido.

Z.C. - Ainda sobre isso, o senhor prepara um documento cujo nome é "Diretrizes para a política comercial de distribuição da Petrobrás". Em linhas gerais, o que o senhor indica como diretrizes?

E.L. - Esse documento foi um estudo baseado no dimensionamento de bases operacionais, quer dizer, foi mais um trabalho quase que acadêmico: "Uma empresa distribuidora precisa ter precipuamente um conjunto de bases a partir do qual ela, recebendo da refinaria os produtos, enche os caminhões e vai atingir os seus clientes." Como essas bases representam um investimento grande, o estudo consistia em definir quais os investimentos nas bases e a localização das bases, usando as informações que eu já tinha, e que estavam disponíveis na empresa, sobre a estrutura do

consumo: onde o consumo se concentra no Brasil, as bases de provimento, os locais regionais em que há maior concentração de consumo. Porque é mais fácil a gente começar onde há maior concentração e depois expandir para onde ele é mais rarefeito. Então o trabalho consistia em detectar essas áreas de concentração, os pontos que poderiam ser úteis para a atividade, o confronto entre o que as companhias vinham fazendo, onde elas estavam situadas, por que estavam situadas ali, e os caminhos que a Petrobrás deveria seguir para constituir uma infra-estrutura de distribuição, não só do ponto de vista operacional, como do ponto de vista comercial. O pessoal comercial tinha que ter especializações de uma companhia distribuidora.

Z.C. — Eu vejo aqui que o senhor fala em planejamento global das atividades de distribuição para o quinquênio 66-70, e logo depois, em 71, é criada a Petrobrás Distribuidora. Eu pergunto se esse planejamento é seguido e se ele já visava a criação de uma subsidiária?

E.L. — Não. O trabalho não tinha... A Petrobrás naquela época ainda...

[FINAL DA FITA 1-B]

Z.C. — Eu estava perguntando sobre a Petrobrás Distribuidora e a relação com esse planejamento.

E.L. — Naquela época a Petrobrás ainda não tinha subsidiária, a estrutura da empresa não previa subsidiária. As subsidiárias estavam previstas na Lei 2.004: a empresa poderia trabalhar diretamente ou através de subsidiárias. Mas a empresa não tinha, havia optado por uma estrutura

departamental. Então, quando foi feito este trabalho, ele visava um departamento. Na verdade, o que aconteceu foi que o Edipe se esgotou, foi extinto, e foi criada uma superintendência de distribuição no Departamento Comercial.

Z.C. — O Edipe se extingue quando se cria o Departamento Comercial?

E.L. — Ele se extingue quando se cria o Departamento Comercial, e no departamento, não de imediato, algum tempo depois, foi criada uma superintendência de distribuição, que foi o embrião da subsidiária. Quando a empresa promoveu a alteração da sua estrutura, encaminhando algumas das atividades para serem exercidas através de subsidiárias, aquela superintendência estava prontinha, foi o embrião. De superintendência ela se transformou em subsidiária.

Z.C. — Na sua opinião, quais as vantagens ou desvantagens das estruturas departamental ou subsidiária?

E.L. — Eu não vejo... É uma questão de intenção. Se a empresa quer operar via departamentos, ela se estrutura, se prepara e opera via departamentos; se ela quer operar via subsidiária, ela se estrutura e opera via subsidiária.

Z.C. — Em termos operacionais, o senhor acha que tanto uma como outra...?

E.L. — Tanto uma como outra, desde que as pessoas responsáveis tenham entusiasmo pelo seu trabalho. A minha opinião é a seguinte: o importante não é a estrutura ou a forma da estrutura; o importante são os homens, são as pessoas que vão dirigir, qualquer que seja a estrutura. Então, dentro desse meu pensamento, é indiferente ser departamento ou ser subsidiária. O que se alegava na época é que,

sendo uma subsidiária, uma empresa, ela teria mais independência, mais agilidade para atuar, não ficaria tão dependente de uma estrutura muito grande, como a da Petrobrás, nos seus níveis de decisão: "Ela é uma subsidiária, tem a sua diretoria própria, a sua responsabilidade, então a decisão é mais ágil." E a experiência mostrou que isso é válido.

C.G. — O senhor disse que o importante são os homens. Eles estavam na Petrobrás?

E.L. — Estavam. [risos]

Z.C. — Os homens certos?

E.L. — Estavam. A Petrobrás - um parêntese - é uma grande escola. Foi e é uma grande escola. E as pessoas que iniciaram a Petrobrás deixaram-se envolver por uma mística, por um entusiasmo que é da própria indústria do petróleo. É possível verificar que na empresa de petróleo, por se tratar de energia, e energia é poder - não sei se há alguma conexão entre energia e poder -, as pessoas se entusiasmam, trabalham com muito entusiasmo, com muito empenho, porque acreditam na atividade. E na Petrobrás, tendo em vista que o país não tinha essa experiência, havia muita contestação se os brasileiros seriam capazes - eu ouvi muito isso - de dirigir uma empresa de petróleo, uma coisa tão complexa. Então aquilo foi um desafio para os primeiros homens e mulheres, brasileiras e brasileiros da Petrobrás da época. Esse desafio constituiu para eles uma motivação de vida. Nós não tínhamos hora de sair do trabalho, era a vida inteira, todo mundo era...

Z.C. — Parece que todo mundo diz que o petróleo começa a circular nas veias. Há essa mística em torno da indús-

tria, como o senhor está falando.

E.L. — E a Petrobrás mantém isso. E eu vim de uma instituição, o IBGE, que foi uma instituição - ainda é - exemplar no Brasil, e que também tinha a sua mística. O IBGE tinha uma estrutura sui generis no Brasil de captação de recursos, de um idealista chamado Teixeira de Freitas, que construiu, levou para lá um grupo de pessoas idealistas. Então o IBGE já foi uma escola de idealismo, de nacionalismo, de trabalho sério no interesse do país, principalmente sem outras conjecturas de natureza política. E a Petrobrás tinha o mesmo espírito.

Z.C. — A impressão que me dá é que a Petrobrás também é constituída pegando pessoas de uma série de outras instituições, não só do Conselho Nacional do Petróleo, mas de outros órgãos públicos... Parece que dá esse espírito já de uma coisa...

E.L. — Porque é entusiasmante a atividade! A gente vê a atividade crescer, a gente vê o trabalho que faz: você faz um planejamento, aquilo é levado com seriedade e daqui a pouco está uma refinaria construída, e que se originou de uma idéia, de uma estimativa, de uma previsão de que ela seria necessária algum dia. Agora, a localização é um trabalho técnico. Mas é esse o entusiasmo de uma atividade em que você vê o fruto do seu trabalho.

Z.C. — Quanto à distribuição, eu tinha uma pergunta, porque era o início da Petrobrás se aventurando numa área competitiva, fora do monopólio. Isso gerava alguma ansiedade? As pessoas ficavam preocupadas com o fato de de repente terem de se guiar mais por critérios de mercado, terem de ser competitivas? Isso acarretou alguma diferença nas

suas previsões, nos seus estudos etc.?

E.L. — Não. A subsidiária de distribuição foi constituída no período em que eu passei no exterior. Eu estava em Paris quando ela foi constituída, e quando voltei já estava constituída. De maneira que não participei desse empenho do trabalho inicial. Mas, pelo relato de colegas que na época participaram, o que havia era o seguinte: um desejo, uma garra muito grande de mostrar que eram tão bons quanto qualquer companhia que operava no Brasil. Então havia e houve muito atrito com as companhias que já estavam, havia muitas reclamações de uma agressividade exagerada do pessoal da Petrobrás, e que foi preciso conter um pouco. Porque você não contém um homem de campo, não é? Ele parte agressivo, ele tem uma missão: "Vamos fazer posto." Para fazer posto é mais fácil conversar com o dono daquele posto; se ele quiser aderir à bandeira... Então houve muito disso, houve muito atrito com as companhias que já estavam constituídas, por causa de uma política agressiva. Porque quando a Petrobrás entrou na distribuição, rompeu um certo equilíbrio que havia no mercado - cada companhia estava aproximadamente satisfeita com a sua fatia de mercado, cada uma querendo ampliar no que pudesse, mas sem muita agressividade. Então entrou um elemento novo, poderoso, agredindo, querendo crescer, isso gerou muito atrito. Depois as camadas se acomodaram e as coisas entraram dentro de um ritmo normal. Mas havia essa garra e esse empenho de não deixar fracassar a iniciativa e a atividade.

Z.C. — O senhor está dando muita ênfase a esse entusiasmo, que no início da Petrobrás era o desafio de fazer existir, e agora é de mostrar aos outros que pode ser...

E.L. — O mesmo entusiasmo com outra motivação.

Z.C. — Então acho que podemos falar sobre o Departamento Comercial. No Edipe, parece que o senhor participa da criação do Departamento Comercial. Como foi essa história? O senhor sai do Edipe para o Departamento Comercial?

E.L. — Saí para o Departamento Comercial, para a Divisão de Planejamento. A minha atividade até aí esteve sempre relacionada à atividade de planejamento. Então eu participei, juntamente com o serviço... A Petrobrás tem um serviço de organização que estrutura os órgãos, que entra nos detalhes das rotinas, nos programas de organização e métodos - esta é uma atividade muito específica -, e o meu trabalho, a minha participação na organização, foi um trabalho em articulação, em conjunto com o serviço de organização, em que eu levava a minha experiência em atividade de planejamento e atividade comercial no Edipe para a formação de uma estrutura de um departamento comercial, que era uma experiência nova para a Petrobrás. Então eu contribuía com um serviço específico, que é o serviço de organização, que dava as estruturas, as linhas mestras, criava as rotinas...

Z.C. — Acho que podemos voltar um pouco, porque eu quero fazer uma pergunta antes que me esqueça: e o Setor de Estatística e Consultoria Econômica nessa...?

E.L. — Ah, isso continuou. Quando eu saí para o Edipe, as pessoas que estavam lá permaneceram, dando continuidade ao trabalho. A empresa recebeu um grupo muito bom de estatísticos formados pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas, gente jovem, com novas técnicas, com conhecimentos bem mais aprimorados - porque os meus conhecimentos já

eram da década anterior -, já quando estava começando a informática... Então esse pessoal deu continuidade aos trabalhos de suporte de informação estatística para o planejamento da Petrobrás.

C.G. - Mas já sem aquelas atribuições iniciais de órgão de consultoria e planejamento que a Consultoria tinha?

E.L. - Com as mesmas atribuições, só que a Consultoria Econômica, na reforma, na departamentalização, deu lugar ao Serviço de Planejamento. Então o Setor de Estatística, que era da Consultoria Econômica, passou a ser o Setor de Estatística do Serviço de Planejamento. E as funções da Consultoria foram distribuídas e alargadas em setores no Serviço de Planejamento - as mesmas funções, só que com melhor sistemática de trabalho, com pessoal especializado.

Z.C. - Quem chefiava o Departamento Comercial quando ele foi criado?

E.L. - Quando ele foi criado, Emerson Serveto de Barros. Ele era o chefe do Ecope, que foi o núcleo de comercialização da Petrobrás - Escritório de Comercialização de Petróleo e Derivados. Então criaram o Departamento Comercial, Emerson Serveto de Barros foi o primeiro chefe do Departamento Comercial.

Z.C. - E como era a organização desse departamento? Ele tinha a divisão em que o senhor trabalhou, que era a Divisão de Planejamento...

E.L. - Tinha a Divisão de Planejamento, tinha um órgão de suprimento, que cuidava do abastecimento interno do Brasil de derivados de petróleo em contato com as companhias distribuidoras. É uma coisa curiosa que o mesmo departamento que entrava em contato com as companhias distribuido

ras e fazia junto com elas o planejamento, a distribuição e a entrega dos derivados de petróleo, porque no Brasil tem um produtor único, que é a Petrobrás, ele também fazia as alocações e a distribuição - ainda faz - para a Petrobrás Distribuidora, que é concorrente das outras distribuidoras. Mas o pessoal faz isto - foi sempre uma coisa que eu admirei - sem privilégios, sem parti pris, porque se houver privilégio as companhias vão gritar, não é? E o Conselho Nacional do Petróleo está por cima de tudo como órgão do governo, neutro, superintendente, acompanhando. Se, por exemplo, o Departamento Comercial privilegia a subsidiária da empresa, as companhias têm direito de ir ao Conselho Nacional do Petróleo reclamar, o Conselho chama a atenção e o pessoal age com isenção. E realmente age.

Z.C. - Mas nunca houve uma confusão aí?

E.L. - Nunca. Não me lembro de nunca ter havido nenhum conflito. Nunca. Porque o pessoal faz um trabalho profissional, puramente profissional. Quem trabalha na parte de suprimento é um profissional de suprimento, não trabalha junto com a área... É do órgão comercial, mas os que trabalham na área comercial de compra e venda não são os que trabalham na área de suprimento, o que permite uma profissionalização no suprimento. Nunca houve conflito. Ao meu conhecimento, nunca houve conflito.

C.G. - E com o CNP, houve? Em torno de preços, consumo?

E.L. - Não me lembro de haver conflito. A Petrobrás...

C.G. - Porque o senhor está no meio. As atribuições são partilhadas, a coisa dos preços e dos estoques...

E.L. - Nós participávamos. É bom informar bem isso, porque o órgão responsável pela formação de preços no Brasil

é o Conselho Nacional do Petróleo. Naquela época, década de 60, quando começou a grande modificação na formação de preços, no fim da década de 50, a Petrobrás já era uma empresa grande, com uma infra-estrutura de pessoas muito grande, e o Conselho Nacional do Petróleo era um órgão menor, com menos recursos de pessoal técnico. Então os dois órgãos juntaram esforços, e trabalhamos em conjunto com o Conselho Nacional do Petróleo: demos o suporte naquilo que tínhamos, e o CNP nos dava o suporte nas informações de natureza estatística, com o seu pessoal especializado, que conhecia e conhece as minúcias de uma estrutura de preços, que é alguma coisa altamente complexa, sempre foi e hoje é muito mais complexa. Então trabalhávamos em conjunto dando suporte. Agora, quanto a decisão final, dávamos sempre alternativas, o Conselho Nacional do Petróleo trabalhava em cima daquelas alternativas e tomava a sua decisão.

Z.C. — Sem conflito?

E.L. — Não me lembro de conflitos. Deve ter havido, mas se houve conflito não transpareceu para nós. Talvez ao nível político, ao nível de direção da empresa, de direção do próprio Conselho, ao nível do próprio governo, que deseja uma certa orientação e vê a coisa, assim, num panorama macroeconômico nacional, enquanto a empresa vê no ângulo microeconômico. Então nesse momento sempre há conflitos, mas a empresa se guiava pela decisão que viesse; dava seus subsídios e não participava se houvesse conflito. Pelo menos nós não participávamos.

C.G. — O petróleo de vez em quando está no centro das políticas inflacionárias que são formuladas e paga seu preço..

E.L. — É? Eu não sabia. [risos]

C.G. — E nessa relação CNP-Petrobrás em torno dos preços, a criação do Ministério das Minas e Energia muda alguma coisa?

E.L. — Não me ocorre nada, não.

C.G. — Nem afeta a Petrobrás diretamente?

E.L. — Que eu me lembre, no nível que eu sempre trabalhei, não senti.

C.G. — E a reforma administrativa de 67 muda muita coisa dentro da Petrobrás?

E.L. — A reforma...?

C.G. — O Decreto-Lei 200 e o estatuto das estatais... Em 67 muita coisa muda dentro da Petrobrás?

E.L. — Eu não estou lembrado que mudanças teriam sido essas.

C.G. — Não se fazem sentir internamente?

E.L. — Não. Pelo menos não estou lembrado. Mudança das estatais em que sentido?

C.G. — O estatuto jurídico das estatais é outro, elas são dotadas de maior autonomia.

E.L. — A Petrobrás é uma sociedade anônima, então ela se rege pela Lei das Sociedades Anônimas.

C.G. — Privada, não é?

E.L. — Então ela sempre teve esse regime. Inclusive essa foi a intenção de Hélio Beltrão, está no livro dele Organização dos serviços básicos da Petrobrás. A intenção dele como organizador da Petrobrás foi que a empresa deveria ser dotada de uma estrutura tal que funcionasse com a

mentalidade e com o regime como se fosse uma empresa privada. Então ela é uma sociedade anônima, tem que seguir a legislação das sociedades anônimas, o estatuto dos funcionários públicos não se aplica a ela, ela é independente, é uma empresa. Tem compromissos com o governo e o governo cobra esses compromissos.

Z.C. — E o que o senhor acha disso, quer dizer, de uma empresa que provavelmente de fato é uma empresa pública, como nós vemos que grande parte do seu capital vem de aportes, de taxas, com essa mentalidade de empresa privada?

E.L. — Essa mentalidade foi a mentalidade que deu dinamismo à Petrobrás. Se — agora aqui já é uma opinião — se a Petrobrás fosse um organismo público, serviço público, em que os seus técnicos e seus dirigentes tivessem que reger a sua atividade, a sua postura, pelo estatuto dos funcionários públicos, ninguém teria coragem de fazer um contrato de comprar petróleo.

Z.C. — Por quê?

E.L. — Porque uma concorrência pública é um negócio tão complicado, tem que responder a tantas pessoas e tem que aguardar tantas informações, que o mercado passa, a oportunidade passa e, quando vem a decisão — "Agora vocês podem comprar" —, agora é tarde, o preço é o dobro, vamos pagar o dobro do preço. Então é neste sentido.

Para ilustrar, no início da Petrobrás o Departamento Comercial não tinha a independência que veio a ter depois; a experiência mostrou que, ou ele tem autonomia e vai ser um órgão eficiente, ou não tem autonomia e vai ser deficiente por causa de autonomia. Uma exportação do Brasil de óleo combustível tinha que ter aprovação do Conse-

lho de Administração da empresa que se reúne de 15 em 15 dias. Ora, uma venda de óleo combustível no mercado internacional tem que ser decidida em meia hora. Você vê: "Os preços estão bons, estão no pique. Eu vou arranjar um comprador." Aí vem uma oferta, essa oferta está ótima porque os preços do mercado deram uma subida, é a oportunidade de vender. A Petrobrás teria que fazer uma informação, teria de levar no mínimo 20 dias para vir o retorno: "Está autorizada a vender!" No período em que a Petrobrás começou a ter aqueles problemas relativos ao petróleo bruto a que eu me referi, - porque o problema do petróleo baiano, petróleo altamente parafínico, não é tanto da refinaria, é do produto residual -, que esse óleo combustível não podia ser usado no Brasil por causa das condições técnicas da coisa, então tinha que ser exportado, os primeiros processos de exportação iam ao Conselho de Administração da empresa. Depois a empresa chegou à conclusão de que isso não era comercial e tomou a decisão de delegar competência ao Departamento Comercial para decidir sobre a compra e venda de petróleo e derivados. Então era uma postura em que havia ainda um certo resquício de decisões muito ordenadas segundo regras prefixadas que, no mercado internacional, no comércio, emperram a atividade e não dão eficiência. Por isso que eu digo que acredito que essa independência que houve foi inclusive uma das molas propulsoras da Petrobrás, ela ter a autonomia de decidir quando o seu pessoal técnico achasse que deveria decidir, ou o pessoal comercial. No momento em que essa independência vai sendo retirada, as decisões são menos eficientes, porque as oportunidades de melhor eficiência passam. Essa é uma opinião pessoal.

Z.C. — Qual a importância do Departamento Comercial na estrutura da Petrobrás em relação a outros departamentos? O senhor acha que existe uma hierarquia de departamentos?

E.L. — Eu acho que a indústria do petróleo é de tal forma integrada que esses departamentos corporificam uma atividade. Então uma atividade é tão interdependente da outra que não pode se isolar e dizer: "Eu sou a mais importante." Vamos supor que o Departamento Comercial diga: "Eu sou o mais importante." Aí a área industrial diz: "Bom, então eu paro de produzir." Matou o outro, ele não tem mercadoria para exercer a sua função comercial. Portanto, na indústria do petróleo não há atividade mais importante; a atividade de perfuração é importante, o transporte é importante, a produção e o refino são importantes, os terminais são importantes, os navios são importantes, o Departamento Comercial é importante. Todos, não minha opinião, igualmente, dada a interligação que existe entre eles. Porque o produto é um só; sai do petróleo, dali ele se desdobra, vai passando por processos e por organismos diferentes, para no final chegar ao consumidor.

Z.C. — Em 68 o senhor vira superintendente-geral adjunto do Departamento Comercial. Qual é essa função? Certamente é uma promoção, parece uma promoção, não é? Qual é a função exata do senhor?

E.L. — O superintendente adjunto divide muitos encargos com o superintendente-geral.

Z.C. — Que era quem?

E.L. — Que era Carlos Sant'Anna. Então eu dividia com ele os encargos.

C.G. — O senhor trabalha com ele muito tempo lá dentro?

E.L. — Trabalhei bastante tempo. Trabalhei no Departamento Comercial, depois me ausentei, fui para o exterior, quando voltei foi criada a Interbrás, Sant'Anna foi vice-presidente da Interbrás e eu fui diretor. Então trabalhamos juntos, ele como vice-presidente e eu como diretor da Interbrás.

Z.C. — Quer dizer que vocês têm uma longa história conjunta.

E.L. — História de trabalho conjunto.

Z.C. — E nesse posto o senhor abandona atividades de planejamento, começa a assumir atividades executivas?

E.L. — Puramente comercial, na linha comercial.

Z.C. — Como o senhor via essa mudança?

E.L. — Como eu vinha acompanhando muito as atividades comerciais, já as conhecia bem, já tinha uma experiência de ver, de discutir, de ouvir os problemas gerados na atividade, as dificuldades, os desafios. De maneira que quando fui a superintendente adjunto eu já conhecia muito das atividades, e aí passei a me aprofundar mais, não é? Porque como superintendente adjunto eu não tinha o poder de decisão, não negociava contratos, apenas acompanhava os chefes das áreas comerciais que decidiam, traziam o assunto...

Z.C. — Isso é tarefa do superintendente-geral, negociar contratos e...?

E.L. — Negociar contratos é tarefa, eu diria, das divisões especializadas. O superintendente dá a diretriz, dá a orientação e, quando as decisões são mais sérias, o assunto é levado a ele; se ele sente que o problema está... ou pelo volume do negócio, ele vai ao diretor. Então existe

um limite de competência de cada um atuar; cada um atua dentro do seu limite de competência, o que é bastante flexível, muda com as circunstâncias e ao longo do tempo.

Z.C. — Tinha que ter um tino comercial, como se estivesse numa empresa privada? É uma atividade de compra e venda como qualquer outra?

E.L. — Exatamente.

C.G. — E que requer um nível de conhecimento das sutilezas do mercado muito grande.

E.L. — Exatamente. Tem que conhecer o mercado, como o mercado se divide, quem são os principais agentes do mercado, como atuam...

C.G. — É um mercado muito complicado, não é isso?

E.L. — É, bastante. Bastante amplo e complexo. Porque há o mercado interno brasileiro e o mercado externo. O mercado interno, na atividade do Departamento Comercial, apenas cumpre as determinações do Conselho Nacional do Petróleo quanto à entrega. Não existe uma atividade comercial de venda da Petrobrás para a Esso, Shell, Atlantic, Texaco. Existe uma entrega física de produtos, que são faturados pelo preço que o Conselho Nacional determina que deve ser, dentro daquela estrutura de preços complexa, que é de uma parcela, e é essa que a Petrobrás fatura. Então ela cumpre faturamento. Agora, na Distribuidora é que eles têm atividade de venda, recebem da refinaria e vão vender produtos. Na atividade internacional é que o Departamento Comercial exerce realmente uma função de compra e venda; compra derivados, quando se trata de importação, e vende, quando se trata de exportação. Ele compra petróleo e vende petróleo - o Brasil já exportou petróleo, por troca, não é?

C.G. — Esse mercado, no primeiro choque do petróleo, se complica razoavelmente, não é?

E.L. — É. Ele se complica exatamente porque os operadores do mercado mudam a sua fisionomia. Começam a surgir as empresas estatais dos países produtores, até então incipientes, praticamente ausentes, e os países produtores passam a ir ao mercado vender produto, vender petróleo, já querendo entrar também na atividade de venda de derivados. Então há uma complicação nova, mas a Petrobrás se preparou...

C.G. — Há componentes políticos fortes a partir daí?

E.L. — Há componentes políticos, há interesses de governos que podem ser trabalhados melhor, porque agora não é mais a Petrobrás falando como uma empresa privada estrangeira vendedora de produtos; é a Petrobrás como governo brasileiro, falando como uma empresa estatal, como governo do país produtor. Então o relacionamento mudou bastante. Inclusive até a técnica de negociação mudou.

Z.C. — Ela deixa de ser puramente comercial e passa...?

E.L. — Não. Ela ainda é comercial, e bastante comercial, porque se não for assim a Petrobrás acaba pagando preços muito elevados. No começo, as empresas estatais dos países produtores começaram com a idéia de vender a preços acima de mercado. Quando elas começaram a contatar a Petrobrás e os compradores, verificaram que ninguém aceitava essa postura. E a Petrobrás: "Não, esse preço eu não pago, o preço de mercado é outro." Então elas se adaptaram, e a Petrobrás teve que adaptar a sua linguagem, a sua força de convencimento a esses países produtores. Foi quando se introduziu a contrapartida: "Bom, eu compro de

você se você comprar produtos brasileiros."

C.G. — É um espaço aberto para a Interbrás, não é?

E.L. — É. O desequilíbrio da balança comercial do Brasil com os países produtores era gigantesco, porque eles só vendiam petróleo e não tinham mercadorias para comprar, e nem havia interesse por parte do Brasil. Foi quando a Petrobrás começou a forçar que eles comprassem do Brasil para manter a compra. Como o mercado era competitivo, a Petrobrás poderia deslocar as compras para os países que aceitassem essa política.

Z.C. — É a utilização daquele poder de compra que na década de 50 ainda não...

E.L. — Ainda não existia, praticamente. Veio a existir mais intensamente quando os países produtores de petróleo passaram, eles, como governo, a contatar o mercado para vender seus produtos.

C.G. — Mas é um mercado que é aberto pela força da Petrobrás, pela força do poder de compra da Petrobrás?

E.L. — É, do comprador.

C.G. — O que invalida um pouco as críticas à Interbrás, a seu ver, não? Por que há quem peça a extinção da Interbrás, achando que ela comercializa o que não é da sua alçada, que são produtos...

E.L. — Não é bem isso. Ela comercializa produtos que brasileiros produzem.

Z.C. — Da área privada.

E.L. — Se uma empresa A da área privada pode vender o que a empresa C, pequeno produtor, comercializa, por que a empresa B, só pelo fato de ser do governo, não pode exercer

a mesma função de vender produtos daquele produtor? Se ele é livre para vender a quem quiser, por que diferenciar o seu comprador? A Interbrás se insere assim: "Bom, eu sou uma empresa competitiva, compro o seu produto e vou tentar vendê-lo lá fora." Algumas empresas preferiram comercializar via Interbrás e outras preferiram continuar usando seus canais tradicionais.

Z.C. — E a Interbrás se beneficia desse tremendo poder da Petrobrás, não é?

E.L. — Exatamente. Porque aí ela... Muitos empresários brasileiros, indústrias de grande porte, penetraram nos países produtores de petróleo em que antes não tinham penetração nenhuma.

[FINAL DA FITA 2-A]

Z.C. — O senhor estava falando da Interbrás, da utilização desse poder de compra da Petrobrás...

C.G. — O senhor está em Paris, no escritório da Petrobrás em Paris, antes desse choque do petróleo?

E.L. — Exatamente. O choque me colheu em Paris. [risos] Eu fui em 71, retornei em 74, e o choque foi em 72 — o Yom Kippur, que foi a partida. A Petrobrás me mandou ali para dentro, para que a política da empresa aumentasse seus contatos no mercado externo, porque já se sentia que havia uma tendência de mudança dos agentes comerciais na parte de petróleo. Os países produtores estavam entrando agressivamente na participação do comércio de petróleo, estavam começando nacionalizações de empresas tradicionais, empresas privadas tradicionais que operavam nesses países, co-

mo a Argélia, o Iraque, a Líbia, e essas nacionalizações já mostravam que esses países iriam ser agentes vendedores, iriam ser importantes participantes do mercado de petróleo. Então já fui dentro dessa idéia de a empresa ter presença no exterior. A partir de Paris, a partir de Londres, a empresa mandou o pessoal da área comercial; até então os escritórios eram supridos com o pessoal da área industrial, eram os compradores de equipamentos, porque o Brasil sempre foi importador - hoje muito menos, não é? Então mudou-se o enfoque: "O pessoal da área comercial deve participar também dos escritórios, para a empresa estar presente lá, onde ocorrem os fenômenos comerciais, junto aos produtores do Oriente Médio." Paris foi escolhida, como poderia Londres. A empresa tinha um escritório em Paris, aproveitou a existência do escritório, e eu fui para lá começar a participar. Então em muitas negociações de petróleo naquela época, ao invés de o pessoal se deslocar daqui do Brasil, do Departamento Comercial, e ir para esses países, eu ia, ou ia acompanhando o pessoal numa visita mais freqüente aos países, para conhecê-los e conhecer as pessoas que participavam das negociações. Essa foi a principal função do Escritório de Paris: contato com os países produtores, contato direto, a presença da empresa.

Z.C. - Como eram esses contatos? Como a Petrobrás era recebida nesses países?

E.L. - A Petrobrás era bem-recebida, porque já era conhecida no mercado, já tinha um nome, eles sabiam que a Petrobrás era o principal comprador do produto deles. A nossa linguagem de introdução era a seguinte: "Olhem, eu represento a empresa que é uma das maiores compradoras de vocês, só que nós não compramos diretamente, compramos atra-

vés das empresas que têm concessão e direito de exploração aqui. Se vocês tiverem petróleo e quiserem comercializar diretamente com o consumidor, nós, como empresa consumidora, não vamos pegar o petróleo e jogar no mercado para revender, vamos levar para o Brasil e refinar." Essa linguagem foi muito importante, era a linguagem que eles queriam ouvir. Os países produtores estavam procurando refinadores para receber diretamente nas suas refinarias o seu petróleo, então havia uma coincidência de interesses: eles procurando grandes consumidores e nós nos aproximando dos grandes produtores.

Z.C. — Isso fazia o preço ficar mais baixo?

E.L. — Não, não alterava absolutamente nada. As idéias de les inicialmente eram até de vender mais caro do que vendiam para as companhias.

Z.C. — Então qual era a vantagem em se eliminar esse intermediário - as grandes companhias?

E.L. — O ponto de vista dos países produtores inicialmente era de que, eliminando os concessionários, os intermediários, eles iriam ao mercado vender direto ao consumidor, e por isso deveriam vender mais caro. Mas logo eles verificaram que o mercado não é assim. Vende quem tem o melhor preço em quaisquer circunstâncias. Tanto que ao longo do tempo foram reduzindo as idéias de preço acima do preço que as companhias praticavam.

Z.C. — Eles deveriam vender mais caro do que as concessionárias?

E.L. — Vendiam para nós.

C.G. — E houve a tentativa de fazer um planejamento da pro

dução, de forma a suprir...?

E.L. — Isso foi posterior. Posteriormente, quando eles quiseram fazer um controle maior dos preços, reduzindo a produção, porque houve...

C.G. — A OPEP tenta planejar a oferta para adequar os preços.

E.L. — Exato, para poder conter, porque houve uma queda de preços. Depois do choque, em que os preços foram muito alto, começou a haver uma queda de preços. Os países produtores se preocuparam, porque depois do choque o mercado mundial se preparou para depender menos de petróleo, e passou a haver um programa mundial de conservação de energia. Havia um desperdício muito grande, porque a energia era baratíssima, ninguém estava preocupado em poupar o consumo de derivados de petróleo, e passou a haver uma conservação de energia, energias substitutivas começaram a surgir. O carvão, que estava abandonado, quase, como poder energético, passou a ter o seu valor, passou a ser explorado; os Estados Unidos, que têm produção de carvão, e a Europa reativaram as suas minas e o carvão entrou competindo com o petróleo. O gás natural, que era abundante mas que era queimado... Os próprios países produtores passaram ao processo de fazer o gás liquefeito, liquefazer o gás, colocar em navios e vender para o exterior - nesse ponto eles entravam com uma competição com eles mesmos. O Brasil entrou com programa de álcool, quer dizer, cada país procurou no seu nível substituir o petróleo naquilo que podia, porque o preço estava alto. Com isso, em três anos, o mundo não só se acomodou, como reduziu o consumo de petróleo. E eles se preparavam para produzir mais. Foi

quando se deu a grande descoberta do México, a descoberta do Alaska, houve um volume maior de petróleo no mercado mundial e uma queda do consumo, o que deu um desequilíbrio. Então eles tentaram e até hoje procuram estabelecer cotas de produção para evitar o excesso de oferta no mercado.

C.G. — O senhor em Paris também negocia contratos da Braspetro de prospecção?

E.L. — Não, Braspetro, não. Eu apenas fazia de início um apoio ao pessoal de lá, não participava das negociações. A Braspetro era outra atividade, não tinha atividade, assim, comercial, estava começando uma atividade comercial.

C.G. — De qualquer forma a Braspetro passa por Paris, ou se constitui e negocia diretamente com os países produtores?

E.L. — A Braspetro negociava e negocia concessões para a exploração de petróleo. É um outro campo, é um outro mundo, é um outro universo. Ali em Paris eu dava apoio ao pessoal que ia, participei de algumas missões junto com eles, mais como ouvinte, como assistente, porque eram geólogos, geofísicos, era o pessoal comercial da área de exploração e de concessões, que é um outro mundo, um outro universo. Eu apenas... era mais um curioso e dava o meu suporte. A Braspetro às vezes perguntava: "Se nós descobrirmos petróleo aqui, qual é o valor desse petróleo?" Então eu estava presente para dizer: "Esse petróleo não vale mais do que isso, ou não vale tanto quanto isso" - dava mais ou menos a dimensão do valor para permitir aos negociadores da Braspetro terem uma noção, se houvesse uma descoberta, se as condições da concessão justificavam. Era

mais um suporte.

C.G. — Essas negociações da Braspetro a que o senhor assistiu eram certamente mais difíceis do que as negociações da Interbrás.

E.L. — É muito difícil comparar. É a mesma coisa que comparar qual é o departamento mais importante. Porque é outro universo, são outros parâmetros, outras considerações... O risco da exploração... Só o geólogo pode definir se é uma área de alto risco, médio risco, baixo risco. Isto influi muito na negociação, quer dizer, é um outro universo.

C.G. — O fato de a Petrobrás ser uma estatal facilita essa negociação país a país? Era um espaço que esses países produtores estavam querendo vedar às concessionárias privadas?

E.L. — Facilita no sentido de que eles têm um concorrente a mais, há mais alguém no mercado interessado nas concessões. Mas eles sempre foram e são negociadores bastante severos no sentido de defender seus interesses. Certamente em igualdade de condições, se houvesse uma igualdade de condições, eles prefeririam uma empresa que é estatal. Mas é muito difícil numa negociação de concessão definir o que é igualdade de condição, porque os parâmetros são muito variáveis.

Z.C. — Bem, o senhor volta de Paris para ser assistente do diretor comercial da Petrobrás.

E.L. — É, por um pequeno período, até que foi criada a Interbrás.

Z.C. — Era Carlos Sant'Anna o diretor?

E.L. — Não, o diretor era o Isnard - o nome de família não estou lembrado. Foi um dos diretores da área comercial da Petrobrás.

Z.C. — E quais eram as suas principais atividades?

E.L. — Assessoramento, trabalho puro de assessoramento ao diretor ou às matérias que iam para decisão na diretoria. Com a minha experiência, ele consultava e eu dava assessoria.

Z.C. — E aí é criada a Interbrás, e logo nesse momento de criação o senhor passa a diretor da Interbrás?

E.L. — Como diretor.

Z.C. — De que área?

E.L. — Área de produtos manufaturados.

Z.C. — O senhor vai colocar esses produtos no exterior? Como é que era? Porque não é um tipo de exportação tradicional do Brasil.

E.L. — Não era. Hoje já é. [risos]

Z.C. — Hoje já é, mas em 76 isso era muito embrionário.

E.L. — Era. A Interbrás, nesse ponto, foi pioneira também por lançar o Brasil no mercado externo, mas com independência, colocando o produto lá fora. Porque o Brasil sempre vendia os seus produtos, grãos, que era a principal exportação do Brasil, no Brasil - vendia FOB, não é? A Interbrás entrou com a nossa experiência de mercado internacional vendendo no local do comprador, vendendo ao custo de frete, afretando navios, participando de navios de bandeira brasileira, de navios de bandeira estrangeira, vendendo grãos lá fora. E começamos uma atividade incipiente de produtos manufaturados, com uma experiência ainda muito...

Na Petrobrás eu sempre fui muito pioneiro: onde eu entrava era uma atividade nova em que não havia experiência, então tinha que usar um pouco dos recursos da experiência anterior para, naquela atividade, encontrar o melhor. Na Interbrás foi a mesma coisa: uma atividade pioneira, uma diversificação de produtos que não era da área de petróleo, em que nós tínhamos que usar a arma comercial. Porque quem compra e vende derivados de petróleo tem uma certa postura comercial, como quem compra e vende sapato, ou trator, ou tecido. O que diferencia é a natureza do produto que precisa ser conhecida na argumentação da negociação. Mas negociar, comprar e vender é uma função que tem tantas coisas comuns... Há pessoas que nunca tiveram a experiência de vender um produto, mas que têm uma intuição comercial de tal ordem que são capazes de vender qualquer coisa. Então eu tive que usar muito da intuição adquirida na área de petróleo e de produtos para entrar na área de produtos manufaturados. A Interbrás criou uma atividade de exportação de calçados, de tecidos, de equipamentos rodoviários, de veículos, de metais, de aço, criou uma diversificação muito grande. Depois chegamos à conclusão que a diversificação estava exagerada, que aquilo tinha sido uma experiência para saber onde estavam as melhores oportunidades, e a empresa foi enxugando, foi reduzindo e mais ou menos se especializando dentro de linhas de produtos que interessavam mais ao país como exportador e interessavam mais aos produtores.

Depois da experiência da Interbrás, muitos produtores se organizaram também em companhia trading e passaram a vender os seus próprios produtos. Então a Interbrás perdeu aquela fonte de produção, porque o produtor passou

a vender. Como nós achávamos na Interbrás que tínhamos também uma função didática, uma função nacional - a Interbrás estava ligada à Petrobrás, cuja atividade principal era petróleo, e aquela atividade era subsidiária para colaborar, para ajudar -, naquilo que podia ajudar ao pequeno, ao médio, ao grande empresário, a empresa colaborava. O uso da contrapartida foi a grande força motivadora da Interbrás e teve grande intensidade. Mas uma vez que a gente tem uma infra-estrutura, tem pessoal comercial, é difícil conter esse pessoal para não partir também para vender outras coisas, porque é da índole do indivíduo comercial. Então a grande dificuldade na diretoria era conter o pessoal para que não se expandisse demais, não diversificasse demais e criasse até um embaraço para a empresa, o que não era o objetivo dela. Assim, depois da experiência, a Interbrás foi procurando enxugar as suas atividades, o que ainda hoje vem fazendo.

Z.C. - Há aquela experiência de venda de eletrodomésticos para o Oriente Médio sob uma marca só, Tama, não é?

E.L. - É. Aquilo foi uma coisa que entusiasmou muito os produtores, porque até então eles não tinham penetração nos mercados externos nem tradição de exportação. A idéia surgiu dos próprios produtores: "Por que vocês não organizam um pool, recebem produtos nossos de diversas marcas, usam uma marca e vão vender?" Então a Interbrás...

Z.C. - A idéia partiu dos produtores?

E.L. - Partiu dos produtores a sugestão e o suporte; deram um suporte extraordinário, porque era uma forma de eles exportarem os seus produtos. A atividade teve sucesso até um certo ponto, mas depois os próprios produtores se orga-

nizaram melhor e passaram a ter os seus próprios canais de produção, o que é muito mais racional e razoável, porque nós tínhamos problemas de uma marca que não era a produtora: tínhamos que dar assistência técnica, tínhamos que contar com o suporte do produtor que dava essa assistência técnica, e no momento em que diversifica muito fica difícil coordenar uma assistência técnica de diferentes produtores. Então a própria atividade veio mostrar que foi muito boa inicialmente, houve um entusiasmo grande da parte da Interbrás e dos produtores - isso é que não é muito conhecido, que eles foram os principais motivadores -, e depois, quando eles sentiram: "Bom, agora os produtos brasileiros já ganharam nome, já têm tradição..." Quando vendíamos para a África, fazíamos muita questão de dizer que o Brasil tem problemas de queda de potência, mudança de potência que a África também tem, e que o produto brasileiro é de clima tropical, os produtos são tropicalizados. Foi muito vendida essa imagem de um produto tropicalizado, quer dizer, que tem uma capacidade de resistência a grandes variações da temperatura ambiente e de corrente, o que é verdade. Então isso deu nome e houve um interesse pelos produtos brasileiros eletrodomésticos, que não eram conhecidos. Hoje os produtores exportam para o mundo inteiro, e a Interbrás retraiu essa atividade. Ela apenas foi pioneira; considerou que a sua função foi cumprida e se retraiu.

Z.C. — Eu queria voltar ao início da entrevista e falar um pouco acerca da Campanha do Petróleo. O senhor acompanhou na sua época de estudante e anteriormente também?

E.L. — Acompanhei de uma forma curiosa, assim à distância. Eu lia nos jornais, via, achava interessante aquela

idéia, mas não tinha bem uma noção do que era e não estava muito preocupado com esses assuntos. Não foi uma coisa que despertou em mim um interesse, apenas uma curiosidade de acompanhar e ver os muros pichados "O petróleo é nosso", declarações de imprensa, declarações inflamadas na Câmara dos Deputados e tudo. Acompanhei assim à distância, como um observador neutro, sem me deixar envolver. Não foi uma coisa que me contagiou, não.

C.G. — Bom, o senhor sai da Interbrás em 82. Por que o senhor abandona a Petrobrás?

E.L. — Foi o seguinte: eu já tinha 37 anos de trabalho, de atividade - trabalhei dez anos no IBGE e 27 na Petrobrás -, já tinha tempo para me aposentar. E a Petrobrás criou umas facilidades, uns incentivos para quem desejasse se aposentar. Então tive uma conversa com o presidente: "Presidente, acho que eu deveria dar oportunidade a outras pessoas. Já cumpri a minha missão na empresa, posso partir para outras experiências. A empresa está oferecendo oportunidade de aposentadoria e eu estou querendo me aposentar. O que o senhor acha?" É um direito seu, ninguém pode lhe impedir de fazer isso." No mês seguinte entrei com o meu processo e me aposentei. Fui trabalhar numa empresa privada, Marc Rich, que é uma companhia de petróleo, na atividade de petróleo, que era toda a minha experiência. Trabalhei ali quase dois anos. Depois deixei a companhia, porque a companhia mudou o seu enfoque, mudou a sua forma de operar, não estava com a mesma ênfase na atividade de petróleo e derivados. Deixei a companhia e, juntamente com um colega da Marc Rich, formei um escritório de representação. Hoje faço a representação de empresas na área de metais, na área de aço, na área de

minérios e um pouco de petróleo, quando há uma oportunidade. Estou fazendo representação, que é um trabalho mais suave, [risos] e eu também dimensiono a intensidade na medida que tenho interesse.

C.G. — E é muito diferente da Petrobrás a atividade comercial em uma empresa de petróleo privada?

E.L. — É bastante diferente, bastante diferente.

C.G. — Quais são as diferenças?

E.L. — A meu ver, a diferença importante, fundamental, é que na empresa privada há a figura do dono. Na Marc Rich, quem é o dono? É o Marc é o Pink e mais cinco ou seis sócios.

Z.C. — É uma grande empresa?

E.L. — É uma grande empresa. Na época em que eu estava lá era a maior trading do mundo — a Marc Rich e a Fibro eram as duas maiores trading do mundo, operam num campo superdiversificado no mundo inteiro. Bom, numa empresa privada como a que eu fui trabalhar, há o dono, não há órgão de planejamento. Por quê? Porque o dono não precisa, ele faz aquilo que está na sua cabeça. Então o planejamento é o dono: se ele tem uma boa cabeça, ele sabe o que quer e contrata pessoas para trabalhar. Então na empresa em que eu fui trabalhar, a Mark Rich há uma diferença total da Petrobrás. A Petrobrás, que é uma empresa do Estado, uma empresa que tem uma responsabilidade também de Estado e que tem que operar com eficiência, tem uma estrutura formal bastante rigorosa: cada pessoa tem uma função, faz o seu trabalho. Então essa estrutura funciona e produz os resultados. A empresa privada, pelo menos a que eu fui trabalhar, e eu sei de outras grandes empresas,

não tem estrutura formal. A Mark Rich não tem estrutura formal: não tem departamento financeiro, não tem departamento de suprimentos, não tem departamento disso, departamento daquilo, e sim pessoas que têm uma função de trabalhar determinadas áreas geográficas e determinados produtos, e se reportar diretamente ao dono ou aos prepostos do dono.

C.G. — Esse tipo de estrutura está mais próximo ao da Petrobrás nos primeiros tempos?

E.L. — Exato, mais informal. A estrutura existe, mas de uma forma informal, de maneira informal.

Z.C. — O senhor acha que isso dá mais agilidade nos negócios ou...?

E.L. — Isso dá mais agilidade nos negócios, mas é muito perigoso.

Z.C. — O senhor acha que isso aumenta a capacidade empresarial, quer dizer, o pioneirismo da empresa?

E.L. — Olhe, eu diria que não, porque depende do dono, da delegação que ele queira dar. Se o dono pega cinco pessoas e diz: "Vocês têm carta branca para fazerem o que quiserem. Peçam os recursos. Eu só quero uma coisa: resultados." Então as pessoas partem feito doidas para fazer o que for possível, são agressivas. Mas se não tem as cinco pessoas de confiança, ele fica com medo: "O que eles vão fazer em meu nome?" Geralmente é isso que ocorre. Então essa delegação existe até um certo ponto, um ponto de o homem ficar de olho: "Será que ele está sendo fiel e está fazendo mesmo o que eu quero?" Agora, em uma empresa como a Petrobrás, uma empresa do Estado, as delegações de competência são medidas, são dimensionadas, têm

uma gradação. O negociador, o trader, tem um limite de competência, pode decidir e depois dizer: "Olhe, eu decidi." "Mas por quê?" Se você quiser eu lhe mostro." "Está bem, está certo, está dentro dos nossos parâmetros." "Olhe, tem um negócio aqui para decidir, já está fora dos meus parâmetros..." E vai para o chefe dele. Isso vai subindo. Há negócios na Petrobrás, assuntos que, pelo vulto, só a diretoria pode decidir.

Z.C. — O senhor acha que isso torna mais ossificada, rígida, a estrutura, em prejuízo da atuação empresarial?

E.L. — Não, porque existe a delegação. Mas existe também o controle, para que essa delegação não seja irrestrita e ilimitada, o que é muito perigoso, como eu disse. Você põe o poder de decisão na mão de um homem... As cabeças são muito diferentes; daqui a pouco ele está fazendo coisas que não eram para fazer, mas está achando: "Bom, mas eu posso, meu chefe disse que eu podia fazer, eu fiz!" Eu já vi muita empresa privada em embarços muito sérios por decisões tomadas por prepostos seus que ultrapassaram seus limites. Então a Petrobrás tem a agilidade de deixar as decisões nos níveis em que ela confia que essas decisões, essas gestões podem se processar. E acompanha e cobra muito. Por isso que o órgão de planejamento é um órgão que acompanha e cobra. Na Petrobrás, em todas as negociações há um órgão que analisa as decisões para verificar se na época elas foram mesmo as melhores. E todos sabem que são vigiados. Então a Petrobrás tem um sistema de proteção, de policiamento e de liberdade. Isso dá agilidade. Não dá a agilidade total de uma empresa em que o dono diz: "Faça o que quiser e me reporte."

C.G. - Isso reduz os riscos?

E.L. - Reduz os riscos.

Z.C. - Muito interessante.

E.L. - É isso aí. Esta é a minha vida. Eu tinha um programa, não é? [risos]

C.G. - Nós queríamos agradecer a sua colaboração. O senhor gostaria de encerrar a entrevista dizendo mais alguma coisa sobre a Petrobrás?

E.L. - Não, tudo bem. Obrigado pela oportunidade.

[FINAL DO DEPOIMENTO]

