

O MUNDO À VENDA



DINHEIRO, PODER E OS
TRADERS QUE NEGOCIAM
OS RECURSOS DO PLANETA

JAVIER BLAS E JACK FARCHY



ALTA/CULT
EDITORA

Rio de Janeiro, 2022



SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	vii
INTRODUÇÃO: Os Últimos Aventureiros	1
1. Os Pioneiros	23
2. O Poderoso Chefão do Petróleo	45
3. O Último Banco da Cidade	75
4. Barris de Papel	105
5. A Queda de Marc Rich	123
6. A Maior Liquidação da História	141
7. Comunismo com Influências Capitalistas	161
8. Big Bang	187
9. Petrodólares e Cleptocratas	211
10. Destino: África	233
11. Fome e Lucro	255
12. A Fábrica de Bilionários	273
13. Comerciantes do Poder	297
CONCLUSÃO: Muitos Esqueletos	323
APÊNDICE	349
NOTAS	353
ÍNDICE	403



UM

OS PIONEIROS

Ao aproximar-se da fronteira soviética, Theodor Weisser estremeceu de medo.

Viajar da Europa Ocidental para a União Soviética em 1954 teria sido uma jornada assustadora para qualquer um, mas para Weisser exigia uma coragem especial. Como soldado do exército alemão, ele havia sido capturado pelas forças soviéticas na Segunda Guerra Mundial e feito prisioneiro na Frente Oriental.

Naquele momento, já na casa dos 40, mas com as memórias do tempo em um campo de prisioneiros soviético ainda presentes, esta seria sua primeira viagem à Rússia como um homem livre. No último instante, temendo que alguém que encontrara durante a guerra pudesse reconhecê-lo, comprou um boné vermelho e puxou a aba sobre os olhos.¹

Weisser estava em território pioneiro, viajando para a capital do comunismo em uma época na qual a Guerra Fria dominava o discurso público no Ocidente. Desde um golpe apoiado pelos soviéticos na Tchecoslováquia em 1948, a Europa Ocidental ficou cada vez mais alarmada com a ameaça de uma União Soviética assertiva à sua porta. E os Estados Unidos estavam dominados pela “Ameaça Vermelha” estimulada pelas denúncias públicas feitas pelo senador Joseph McCarthy de suspeitos comunistas.

Mas Weisser não era o tipo de homem que se desencorajava facilmente. Ele partiu de Hamburgo determinado a comprar um pouco de petróleo e não iria embora sem um acordo. Ele percorreu as estradas largas e vazias de Moscou até um dos poucos hotéis onde os estrangeiros tinham permissão para ficar e aguardou que a burocracia soviética o notasse.

Ele não precisou esperar muito. Logo, conseguiu garantir um jantar com Evgeny Gurov, o chefe da Soyuznefteexport, a agência governamental que controlava o comércio de petróleo da União Soviética. Gurov foi um ideólogo que reconheceu antes de muitos outros o potencial do petróleo para ser utilizado como arma estratégica.² Weisser, por sua vez, não era motivado pela ideologia, mas pelo lucro. Sua empresa, Mabanaft, era uma distribuidora de combustível em toda a Alemanha Ocidental. E estava perdendo dinheiro. Weisser precisava encontrar novas fontes de petróleo para vender a seus clientes, e isso significava ir até onde poucos ousariam.

Não resta nenhum registro de onde os dois homens jantaram ou o que comeram, mas deve ter sido uma situação peculiar: um dos principais oficiais de comércio da União Soviética sentado à mesa com um ex-prisioneiro de guerra, brindando com seu novo conhecido sob os olhares atentos da KGB.

Houve um período de negociação, mas a perseverança de Weisser acabaria sendo recompensada: a Soyuznefteexport vendeu a ele uma carga de diesel para ser revendida na Alemanha Ocidental. No entanto, o pioneirismo do trader custaria caro, pelo menos no início. No retorno à Alemanha, sua disposição para lidar com o adversário da Guerra Fria fez com que ele fosse evitado por grande parte da indústria petrolífera. As companhias de navegação que ele vinha utilizando para transportar o combustível pelo país se recusaram a seguir fazendo negócios com ele, alegando que seus outros clientes não queriam fretar navios que houvessem transportado petróleo da União Soviética.³

Mas Weisser, um networker consumado dotado de um rosto largo e aberto e um sorriso cativante, sabia que havia conseguido a única coisa que importava de sua viagem a Moscou: um contato por trás da Cortina

de Ferro. Seu primeiro acordo marcou o início de um relacionamento que continuaria por anos a fio, sustentando os lucros de seus negócios de trading. Em 1956, foi a vez de Gurov visitar Weisser e, em Munique, ele assinou um contrato de um ano para vender diesel à Mabanaf. Logo, a trader alemã também estaria comprando petróleo bruto dos soviéticos.

Os primeiros acordos com a União Soviética foram um triunfo pessoal para Weisser, uma prova de sua coragem, tenacidade e charme. Mas também eram um sinal de como o mundo estava mudando, e do papel cada vez mais central que traders de commodities como Weisser desempenhariam nele.

Após décadas de depressão econômica, estagnação e guerra, o mundo estava entrando em uma era de estabilidade e prosperidade econômica. Os horrores da guerra deram lugar a uma paz policiada pelo crescente poderio militar dos EUA — a Pax Americana. Enquanto as condições de vida em meados da década de 1940 eram marcadas por controles de preços e racionamento, na década de 1960 um número crescente de lares nos EUA, Europa e Japão podiam comprar televisores, geladeiras e carros. Entre 1950 e 1955, mais da metade dos lares norte-americanos compraram um televisor.⁴

Em todos os lugares, novas rotas comerciais estavam se abrindo, à medida que o nacionalismo e o protecionismo deram lugar ao livre comércio e aos mercados globais. A economia mundial crescia no ritmo mais rápido registrado até então, impulsionando um consumo cada vez maior de recursos naturais. Este período ficou conhecido como a Idade de Ouro do Capitalismo.⁵ Weisser havia entendido que esse novo mundo trazia oportunidades sem precedentes para uma empresa cujos negócios se resumiam ao trading internacional — nunca antes um trader de commodities havia sido capaz de imaginar um quadro tão global.

E ele não estava sozinho. Em todo o mundo, uma nova geração de traders de commodities estava explorando as oportunidades criadas pela economia global em expansão. Em Nova York, Ludwig Jesselson, um jovem, brilhante e intenso trader de metais que fugiu para os EUA para es-

capar do antissemitismo da Alemanha nazista, teve uma visão semelhante. Ele levaria sua empresa, a Philipp Brothers, a tornar-se proeminente a ponto de enfrentar os maiores bancos de Wall Street, dando origem a uma família de empresas de tradings que ainda hoje domina os mercados globais de commodities.

Em Minnesota, John H. MacMillan Jr., um comerciante de grãos que assumiu a administração da empresa de sua família, estava determinado a mudar sua fortuna. Eventualmente essa empresa, a Cargill, se tornaria a maior corporação privada dos Estados Unidos, fazendo dos descendentes de MacMillan algumas das pessoas mais ricas do planeta.

Esses três homens foram os pais fundadores da indústria de trading de commodities atual. Enquanto seus antecessores se concentraram em nichos locais, eles próprios viram que o mundo inteiro estava se tornando um único mercado. Tudo estava à venda; compradores em potencial estavam por toda parte. Décadas antes de “globalização” se tornar uma palavra-chave para a economia, eles criaram negócios que se baseavam totalmente nessa noção, exceto pelo nome. À medida que o comércio internacional se expandia, tornando-se parte central da economia atual, suas empresas seriam seus guias, moldando-o ao mesmo tempo em que lucrava com ele — e forjando um modelo de negócios que definiria o setor de trading de commodities nas décadas que estavam por vir.

Nos vinte anos seguintes, o trading de commodities, de um pequeno negócio, seria transformado em uma das indústrias mais importantes da economia mundial. Traders como Weisser, Jesselson e MacMillan se tornariam modelos da nova ordem econômica, acumulando uma riqueza extraordinária e sendo recebidos em palácios presidenciais ao redor do mundo como os senhores dos recursos naturais da Terra.

Foi uma revolução que, em grande parte, passou despercebida pelos políticos e pelo público em geral. Somente após décadas de crescimento silencioso que o mundo entenderia o quão central os traders de commodities haviam se tornado para a economia global. Quando essa constatação veio, na década de 1970, acabou deixando as nações mais ricas do

planeta de joelhos. De repente, os governantes acordariam para o fato de que os traders de commodities — um grupo que eles mal sabiam que existia — acumularam um poder sem precedentes sobre a energia, os metais e os alimentos do mundo.

A história do trading de commodities remonta aos primórdios da humanidade, quando os primeiros humanos colonizados começaram a comprar e vender pedras e metais, talvez em troca de grãos. De fato, a tendência de “comércio e escambo” — o trade — é vista por antropólogos como uma das atividades que marcaram as origens do comportamento humano atual.⁶

Mas as primeiras empresas de trading de commodities que guardavam alguma semelhança com os traders de hoje não apareceram até o século XIX. Durante séculos, bandos de comerciantes aventureiros viajaram pelo mundo em busca de recursos valiosos para vender em seus países — o mais bem-sucedido deles, a Companhia das Índias Orientais, governou o subcontinente indiano por várias décadas.

Com a Revolução Industrial, no entanto, o comércio de recursos se transformou. A invenção do navio a vapor significou que, pela primeira vez, o comércio de mercadorias por longas distâncias não estava à mercê dos ventos. O custo do transporte de mercadorias caiu vertiginosamente e, como resultado, tornou-se viável transportar não apenas chá, especiarias e metais preciosos por longas distâncias, mas também mercadorias de menor valor, como grãos e minérios. E o telégrafo inaugurou uma era de comunicações globais quase instantâneas. Em agosto de 1858, a primeira linha telegráfica do outro lado do Atlântico foi aberta, reduzindo imediatamente o tempo necessário para se entregar uma mensagem de Londres a Nova York de quase duas semanas para apenas alguns minutos.

Com esses desenvolvimentos tecnológicos, surgiram as primeiras empresas dedicadas ao trading de commodities. Os comerciantes surgiram para comprar e vender a sucata e os resíduos que eram os restos de produ-

ção da era industrial florescente. E os traders de grãos entregavam comida para as metrópoles em crescimento, repletas de trabalhadores famintos.

O comércio de metais do século XIX cresceu no coração industrial da Europa, dominado por três empresas alemãs: Aron Hirsch & Sohn, Metallgesellschaft, e Beer, Sondheimer & Co. Philipp Brothers, a empresa que Ludwig Jesselson viria a liderar, e que surgiu a partir dessa tradição alemã. Seu fundador, Julius Philipp, começou a fazer tradings em seu apartamento em Hamburgo, em 1901; em 1909, seu irmão Oscar mudou-se para Londres para fundar a Philipp Brothers.

Os primeiros traders de commodities agrícolas eram mais dispersos, com diferentes empresas surgindo para dominar determinadas regiões ou nichos de mercado. Nos celeiros do mundo, empresas de trading de grãos foram criadas para transportar trigo e milho das fazendas para as cidades. Nos Estados Unidos havia a Cargill, fundada quando o filho de um imigrante escocês abriu seu primeiro silo de grãos em 1865.

A indústria passou por momentos difíceis durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Na Europa, dinastias de trading inteiras foram perdidas, e as famílias por trás de algumas delas — muitas das quais eram judias — tiveram que fugir do avanço do exército nazista. Nem todos conseguiram fugir a tempo: Julius Philipp foi capturado na Holanda e morreu em 1944, em um campo de concentração no Norte da Alemanha.

O fim da guerra abriu um novo horizonte de oportunidades para os traders de commodities. As cidades arruinadas da Europa e da Ásia precisavam ser reconstruídas, e isso exigiria aço, cimento e cobre. O comércio de recursos naturais, que havia sido rigidamente controlado pelos governos durante a guerra, começaria aos poucos a se libertar nesta nova era de paz. E o domínio dos EUA no cenário mundial anunciaria uma nova era de crescimento e mercados abertos.⁷

Os pioneiros do trading de commodities tinham origens e criações muito diferentes — MacMillan havia nascido em uma família rica no

Centro-oeste dos Estados Unidos; Jesselson era filho de um lojista do Sul da Alemanha; e Weisser crescera em uma família de classe média em Hamburgo. O que eles compartilhavam, entretanto, era um instinto para o internacionalismo e uma vontade de viajar pelo mundo em busca de novas oportunidades. Na esteira da guerra, começaram a transformar suas empresas em negócios verdadeiramente internacionais, lucrando com a globalização da economia mundial ao mesmo tempo em que a moldavam.

Isso significava adotar uma perspectiva que muitos de seus sucessores na indústria do comércio de commodities ainda adotam: ir a todos os lugares, deixando de lado a política e, em muitos casos, a moralidade. Eles negociavam com países comunistas e capitalistas; com empresários locais vorazes ou burocratas do governo — o objetivo era obter lucro. Como declarou um dos primeiros traders da Philipp Brothers: “Uma das regras básicas da Philipp Brothers é que os negócios são supremos; assuntos políticos não são negócios.”⁸

Dos três homens, foi Ludwig Jesselson quem mais personificou a abordagem itinerante dos primeiros traders. Com um olhar penetrante que exaltava o seu intelecto feroz, Jesselson havia chegado aos Estados Unidos em 1937 para escapar do antissemitismo que assolava a Europa. Ele rapidamente conseguiu um emprego no comércio de sucata na Philipp Brothers em Nova York; e, embora sua carreira incipiente tenha sido suspensa pela Segunda Guerra Mundial, sua ambição permaneceu inabalável.

Em 1946, já como trader sênior da Philipp Brothers e determinado a transformar a empresa em um negócio global, ele partiu em uma viagem ao redor do mundo. Na devastação deixada pela guerra, Jesselson, que na época tinha 36 anos e fervilhava de energia, viu apenas oportunidades. De Nova York, ele viajou para o Japão, Índia, Egito, Alemanha e Iugoslávia. Isso foi anos antes de as viagens aéreas comerciais através dos continentes se tornarem comuns, quando os voos eram irregulares, longos e atribulados.

Mas Jesselson não se incomodava com um pequeno desconforto. Descrito por um colega como a “vela de ignição da Philipp Brothers”, ele tinha plena confiança na sua convicção de um futuro boom econômico.⁹

Ele decidiu contratar dezenas de novos traders e abrir escritórios em todo o mundo.

Com sua cabeça careca, energia sem limites e brilho intenso por trás dos óculos de aros grossos, Jesselson inspirava respeito e devoção para o seu grupo de jovens traders. “Todos nós víamos Jesselson como uma figura paterna, alguém que dava uma chance aos mais jovens”, afirma David Tandler, que cresceu sob sua tutela e passou a dirigir a Philipp Brothers nas décadas de 1970 e 1980.¹⁰

Sob o comando de Jesselson, que assumiu a direção da empresa em 1957, a Philipp Brothers deixaria de ser uma negociante de sucata e minérios de médio porte, com uma equipe de cerca de cinquenta funcionários, para se tornar a principal trader de metais do mundo. E o DNA da empresa seria passado de uma geração de traders de commodities para a próxima, criando uma família de empresas de trading que segue definindo a indústria global de commodities.

Assim como Weisser havia feito com o petróleo, Jesselson foi pioneiro no comércio de metais com o mundo comunista. Uma das suas primeiras conquistas foi a Iugoslávia, para onde viajou em sua turnê mundial em 1946. A Philipp Brothers conseguiu um contrato com o monopólio estatal de metais Jugometal, para vender toda a sua produção de metais, ligando o governo socialista de Tito aos Estados Unidos capitalista.¹¹ Em 1950, essa relação valia de US\$15 a 20 milhões em metais por ano — mais do que todas as vendas da empresa apenas alguns anos antes.¹²

No final da década de 1950, a Philipp Brothers também estava comprando ferroligas da União Soviética e ferro-gusa da Alemanha Oriental. Em 1973, foi capaz de se gabar em seu relatório anual de que “durante muitos anos fez negócios substanciais com a União Soviética, bem como com outros países do Leste Europeu”. Como resultado, foi uma das dez primeiras empresas americanas autorizadas a estabelecer escritórios em Moscou.¹³ Os traders chegaram a fornecer para os estoques militares dos EUA o metal de seus adversários da Guerra Fria. Para Jesselson, as impli-

cações políticas eram irrelevantes: tudo o que importava era que se tratava de um negócio lucrativo.

John H. MacMillan Jr. era de um mundo diferente de Jesselson — ele era mais de uma década mais velho e havia crescido em uma próspera família de origem escocesa no Centro-oeste. Mas os dois homens compartilhavam de uma paixão pelo negócio do trading e de uma energia incansável que esgotava todos aqueles que tentavam acompanhá-los.

MacMillan — conhecido por todos como John Junior — nasceu inserido no trade de commodities. Seu pai havia dirigido a Cargill antes dele, e sua educação ocorreu na Câmara de Comércio de Minneapolis, onde os traders gritavam ordens uns para os outros. Foi uma formação difícil, mas também essencial: na Cargill, não havia insulto maior do que ser considerado um “empresário” em vez de um “trader”.

Sempre elegante, com um queixo quadrado e bigode aparado, ele parecia a parte da cabeça de uma empresa familiar. Mas, por trás da sua postura de Centro-oeste, havia um empresário determinado com uma veia criativa. Ele era uma “pessoa imensamente inquieta, que estava constantemente inventando e criando coisas”, segundo o relato de seu filho. “Para o meu pai, a empresa vinha em primeiro lugar, antes mesmo da família.”¹⁴

No início dos anos 1950, ele percebeu que a empresa precisava de uma nova direção. A Cargill era uma empresa insular, focada no mercado dos EUA, e estava perdendo um boom no comércio internacional. “Estamos todos terrivelmente chateados por termos perdido o grande volume de negócios de exportação”, disse Macmillan.¹⁵

Em parte, esse descuido ocorreu em função da sorte que foi a Cargill ter sido fundada em um dos celeiros de crescimento mais rápido do mundo. A empresa desenvolvera um negócio sólido no transporte de trigo, milho e soja do Centro-oeste para as crescentes metrópoles na Costa Leste e na Costa Oeste. Enquanto seus rivais europeus e sul-americanos eram forçados a olhar para o exterior em busca de novos negócios, a Cargill não precisava fazê-lo.

MacMillan mudaria isso. Como Jesselson na Philipp Brothers e Weisser na Mabanaf, ele começou a se expandir pelo mundo. Em 1953, incorporou a Tradax International, unidade que deveria servir de ponta de lança no mercado global. Em 1956, ele abriu o escritório da Tradax em Genebra como o centro de trading internacional da Cargill. A cidade foi escolhida por suas “excelentes facilidades de viagens e comunicação”, sua tradição multilíngue e seus “impostos corporativos limitados”.¹⁶ A abertura do escritório da Tradax marcaria o início de uma longa e lucrativa parceria entre a Suíça e os traders internacionais de commodities.

A estratégia de MacMillan levou a Cargill — bem como a Philipp Brothers e a Mabanaf — a forjar novos vínculos econômicos com o mundo comunista. Mas enquanto os outros pioneiros importavam commodities do Bloco Comunista para o Ocidente, a Cargill estava construindo conexões na direção oposta, exportando excedentes agrícolas norte-americanos para o mundo — inclusive para países do outro lado da Cortina de Ferro. Esse comércio foi incentivado por generosos subsídios do governo dos EUA, buscando apoiar agricultores cujas colheitas cada vez maiores não podiam ser absorvidas em casa. Washington financiou bilhões de dólares em exportações, ajudando a difundir a dieta estadunidense pelo mundo. E os comerciantes de grãos ajudaram a entregar essa onda de grãos dos EUA: a Cargill quadruplicou o volume de suas exportações de grãos norte-americanos entre 1955 e 1965.¹⁷

Inicialmente, as exportações de grãos iam para os aliados dos EUA. Mas logo a Cargill e outros traders de grãos também estavam vendendo para o Bloco Comunista. Primeiro veio a Hungria, que comprou US\$10 milhões em grãos norte-americanos no final de 1963. Em seguida, a Cargill despachou seus comerciantes para Moscou para negociar um acordo maior — US\$40 milhões em trigo. O novo negócio com as nações comunistas foi uma dádiva para a Cargill: em 1964, a empresa registrou seu segundo maior lucro anual de todos os tempos. O negócio russo, disseram aos acionistas, era “a centelha subjacente”.¹⁸

A venda de milhões de dólares em trigo norte-americano causou alvoroço em Washington. Os trabalhadores portuários entraram em greve e se recusaram a carregar navios que levassem grãos para a União Soviética, e os sindicatos incitaram seus membros a boicotar a Cargill e outros traders de commodities. Alguns parlamentares tentaram até bloquear as vendas, sem sucesso.

Esse furor foi uma das primeiras demonstrações da natureza política do trading de commodities e do poder que os traders estavam acumulando como pioneiros do comércio internacional. Ao estabelecer novas rotas comerciais entre o Leste e o Oeste, a Cargill e os outros pioneiros estavam conduzindo uma reaproximação comercial entre os EUA e a União Soviética, para a qual os políticos não estavam preparados. Dentro de alguns anos, no entanto, os acordos com Moscou em 1963–64 pareceriam um ensaio para uma série de acordos muito maior — e muito mais explosiva politicamente.

A estratégia de internacionalismo da Cargill foi um grande sucesso. MacMillan, que morreu em 1960, não estaria por perto para ver a empresa subir ao auge do comércio global, mas restam poucas dúvidas de que foi ele o responsável por colocá-la nesse caminho. “John MacMillan Jr. foi um gênio que preparou a expansão internacional da Cargill”, diz David MacLennan, atual CEO da empresa. “Ele criou a empresa contemporânea.”¹⁹

E então, havia Theodor Weisser. Se Jesselson e MacMillan eram descendentes das indústrias de trading de metais e grãos que estavam bem estabelecidas desde o século XIX, Weisser era um dissidente que inventou um novo negócio por conta própria. Ele havia retornado de uma prisão na União Soviética após a derrota da Alemanha nazista apenas para descobrir que seu antigo emprego em uma empresa de petróleo não existia mais. Esse foi todo o incentivo de que ele precisava para seguir o seu sonho de criar o próprio negócio.

Para dar o pontapé inicial em seu novo projeto, ele comprou uma empresa inativa chamada Marquard & Bahls por 70 mil Reichsmark (o equivalente a cerca de US\$100 mil hoje), em grande parte pela sua licença de

importação-exportação, algo de valor em um país que ainda estava formalmente sob ocupação estrangeira. Na década de 1950, quando Weisser viajou para Moscou, a empresa já era bem conhecida em todo o mercado primitivo de produtos refinados pelo seu endereço telegráfico: Mabanaft, uma contração de seu nome comercial, Marquard & Bahls Naftaproducts.

Mas Weisser fez mais do que apenas abrir caminho para uma nova rota comercial — ele ajudou a criar uma nova indústria onde antes não havia nenhuma. Quando Weisser partiu para Moscou em 1954, não havia um comércio internacional real de petróleo — apenas um punhado de grandes empresas com poder de mercado quase ilimitado. O comércio de petróleo floresceu brevemente no século XIX após a primeira descoberta de petróleo nos EUA em Titusville, Pensilvânia, em 1859. Mas o comércio secou abruptamente quando John Rockefeller comprou o controle de quase toda a capacidade de refino dos EUA para a sua Standard Oil Trust. Com apenas um comprador na cidade, não havia concorrência e, conseqüentemente, não havia mercado.²⁰ O preço do petróleo era decidido por Rockefeller.

O governo dos EUA dissolveu a Standard Oil em 1911, mas o mercado de petróleo continuou a ser dominado por um oligopólio de grandes empresas que foram integradas verticalmente para incluir poços de petróleo, refinarias e pontos de venda. Na década de 1950, o mercado de petróleo era controlado por sete grandes empresas, que passaram a ser conhecidas como as “Sete Irmãs” — as precursoras das empresas que hoje são ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Chevron e BP. Muitas delas eram descendentes da Standard Oil, criadas na sequência de seu desmembramento. O petróleo bruto era comprado a “preços afixados” estabelecidos pelas refinarias em cada região, uma prática iniciada por Rockefeller. O comércio internacional fora do oligopólio dessas grandes empresas era praticamente inexistente.

Nos primórdios do mercado internacional de petróleo, as Sete Irmãs evitavam negociar com traders independentes como Weisser, pois desconfiavam de qualquer ameaça ao seu poder de mercado. Tentar quebrar esse controle do mercado de petróleo exigia criatividade e um espíri-

to aventureiro — e Weisser era perfeitamente adequado para a tarefa. Conhecido por seus amigos como Theo, ele era um aventureiro nato com gosto por viagens exóticas, alguém que não se preocupava com os desconfortos de viajar a negócios por semanas ou meses até partes desconhecidas do mundo.

Ele voava na primeira classe, reservando uma fileira completa de assentos para poder levar consigo várias malas grandes cheias de papéis que carregava consigo para todos os lugares.²¹ Em 1951, ele partiu para uma viagem de três meses pela África, viajando por um continente que estava à beira de uma insurreição radical, pois as antigas colônias francesas, belgas e britânicas logo conquistariam sua independência. De Tânger e Casablanca, ele viajou para Dakar, depois Elizabethville e Leopoldville (atualmente Lubumbashi e Kinshasa), no Congo Belga. Por onde ele passava, negociava contratos para que a Mabanafit abastecesse o continente africano com combustível.

Quando ele fechou seus acordos com Moscou, tornou-se o primeiro trader independente a contornar o clube das grandes petrolíferas e negociar petróleo bruto fora da sua rede de controle. Elas o puniram por sua insolência, recusando-se a fazer negócios com ele imediatamente após o seu retorno da União Soviética. E elas tinham boas razões para se preocupar: os negócios de Weisser não apenas marcaram o início da ascensão dos traders internacionais de petróleo, mas também o início de um grande aumento nas exportações soviéticas de petróleo.

Em 1954, quando o chefe da Mabanafit viajou pela primeira vez para Moscou, a produção de petróleo soviética era relativamente pequena e quase inteiramente consumida dentro do Bloco Comunista.²² Estava fora do controle das Sete Irmãs, mas não interferia em seus impérios.

No entanto, a rota de exportação que Weisser ajudou a abrir logo assumiria uma importância enorme para o mercado global de petróleo. Até a década de 1950, o petróleo da União Soviética vinha em grande parte de Baku, no Mar Cáspio, cujas riquezas eram exploradas desde o século XIX. Mas agora os geólogos haviam começado a desenvolver novos depósitos na

bacia do Volga-Urais, e a produção de petróleo soviética dobrou entre 1955 e 1960.²³ A União Soviética desbancou a Venezuela como o segundo maior produtor de petróleo do mundo, ficando atrás apenas dos EUA.

Esse benefício geológico coincidiu com uma mudança nos ventos políticos em Moscou, quando Nikita Khrushchev, o líder soviético, pressionou por um aumento do comércio exterior. As agências comerciais soviéticas, a exemplo da Soyuznefteexport, tornaram-se mais ativas. As exportações soviéticas de petróleo bruto e derivados de petróleo refinado para o assim chamado Mundo Livre aumentaram de meros 116 mil barris por dia em 1955 para cerca de 1 milhão de barris por dia em 1965.²⁴ A campanha de exportação de petróleo tornou-se a manifestação mais evidente do que os diplomatas ocidentais começaram a chamar de “Ofensiva Econômica Soviética”.

Com pouco alarde, os traders de commodities estavam ajudando a mudar a ordem econômica mundial. Eles estavam forjando laços comerciais entre os mercados ocidentais e os fornecedores que anteriormente haviam sido interditados atrás da Cortina de Ferro e, ao fazer isso, estavam ajudando a dissolver os oligopólios que controlavam muitos mercados. Dentro de alguns anos, as repercussões seriam sentidas em todo o mundo.

Weisser, Jesselson e MacMillan não foram importantes apenas por causa de seu impacto econômico, no entanto. Eles também criaram um modelo de negócios de trading de commodities que se mantém até hoje.

Enquanto anteriormente os traders se concentravam em locais ou mercados específicos, a Mabanaft, a Philipp Brothers e a Cargill buscavam o domínio global das commodities que comercializavam. Antes da Segunda Guerra Mundial, as traders de metal, como a própria Philipp Brothers, se concentravam em negócios nos quais pudessem comprar um pacote de metal já tendo fechado anteriormente um acordo para vendê-lo. Um ferro-velho poderia ligar para a empresa e se oferecer para vender algumas centenas de toneladas de sucata. Em seguida, enviaria um telegrama para outros revendedores e, se alguém estivesse disposto a comprá-las por um

preço que desse lucro à Philipp Brothers, a empresa fecharia quase simultaneamente acordos para comprar e vender o metal.²⁵ Outro tipo de negócios envolvia a venda em nome de um produtor por uma taxa fixa a cada tonelada. Tratava-se de um negócio seguro e previsível, mas com pouco potencial para lucros descomunais.

Sob Jesselson, a Philipp Brothers tornou-se mais ambiciosa, passando a fazer negócios em maior escala e em longo prazo. Ela começou a negociar acordos de longo prazo para comprar dos produtores, muitas vezes em troca de empréstimos. A empresa tinha uma rede global de acordos de fornecimento — uma “carteira de negociação” — que poderia ser extremamente lucrativa quando os deslocamentos do mercado fizessem com que os preços subissem ou caíssem acentuadamente. “Sempre tenha algo para vender”, explica Ernst Frank, especialista da empresa em cobre, chumbo e zinco. “Esteja sempre no ramo, porque às vezes uma escassez real pode vir a ocorrer e, se alguém tiver material para vender nesse momento, poderá ganhar um bom dinheiro.”²⁶

Negociar em uma escala maior exigia contratos maiores e de longo prazo — e isso demandava um grande catálogo de endereços de fornecedores e consumidores de commodities. Os pioneiros cultivavam relacionamentos incessantemente, gastando quantidades enormes de tempo e dinheiro para atrair contatos comerciais essenciais. Esse foco na conexão pessoal tornou-se uma obsessão na indústria, dando um certo charme do velho mundo a algumas trading houses, que por sua vez o mantiveram mesmo depois que os e-mails e videoconferências superaram a reunião presencial como a principal forma de comunicação empresarial. Na trader de metais Transamine, por exemplo, ainda se diz que é mais provável que um trader seja demitido por levar um contato para um almoço ruim do que por perder dinheiro em uma negociação.²⁷

O networking era especialmente importante no campo emergente do trading de petróleo, estando muitas vezes nas mãos de alguns funcionários do governo decidir como vender grandes quantidades de recursos petrolíferos de seu país. E Weisser era um homem de relações nato, que podia

fazer amizade com qualquer um. Todos os anos, ele dava uma festa luxuosa para todos os seus contatos de petróleo no St. Moritz Hotel, localizado no Central Park, em Nova York, sempre repleta de champanhe circulando livremente e um banquete de iguarias de todos os cantos do globo. Ele já havia construído uma relação com Gurov na Soyuznefteexport, mas dificilmente se restringia ao mundo comunista. Em Pittsburgh, ele cativou os executivos durões da Gulf Oil. No Texas, conseguiu um contrato com a Hunt Oil, que pertencia à rica família Hunt. No Oriente Médio, ele se relacionava pelo primeiro nome com todos os sheiks e autoridades mais poderosos do petróleo, incluindo o sheik Ahmed Zaki Yamani, o ministro do Petróleo saudita, a quem ele considerava amigo pessoal.

Os traders mais experientes usaram essas redes globais de contatos para obter insights incomparáveis sobre o estado da economia mundial. Eles investiram não apenas em traders para trabalhar em seus escritórios ao redor do mundo, mas também em sistemas de comunicação para garantir que as informações pudessem ser compartilhadas rapidamente em suas empresas. Dezenas de funcionários passavam seus dias vasculhando mensagens de telex para extrair as informações mais importantes. “Nosso sistema de comunicação é provavelmente o mais sofisticado do mundo, com a possível exceção do Departamento de Defesa ou da Agência Central de Inteligência (CIA)”, vangloriou-se um executivo da Philipp Brothers em 1981.²⁸ Com essa sofisticada rede de inteligência de mercado, veio uma cultura de sigilo, já que os traders procuravam proteger seus insights.

E as redes de inteligência dos traders eram extremamente valiosas, permitindo que eles fizessem apostas mais bem informadas no mercado do que seus concorrentes. Durante a Crise de Suez em 1956, quando tropas israelenses, francesas e britânicas invadiram o Egito, os comerciantes da Cargill em Genebra apostaram que os custos de envio aumentariam. Então a crise fechou o Canal de Suez, forçando os navios a fazer a longa rota ao redor da África, e as taxas de frete dispararam. A capacidade da Cargill de combinar visão política e de mercado compensou.²⁹ Foi uma destilação perfeita da estratégia dos traders pioneiros: construir o maior portfólio de

contratos possível, aproveitar sua rede de contatos para obter informações — e depois explorar essas informações para negociar lucrativamente.

Mas talvez ainda mais importante do que o modelo de negócios era a abordagem dos pioneiros para com seus funcionários. Os pioneiros transmitiram aos seus sucessores uma cultura corporativa que continua a influenciar os traders até hoje. Embora as primeiras trading houses tivessem origens e estilos diferentes, elas compartilhavam de uma ênfase no trabalho duro, na lealdade e na parceria.

Os funcionários juniores eram submetidos a treinamentos exaustivos. Na Philipp Brothers, todo jovem começava a carreira fazendo os trabalhos mais subalternos da empresa, alternando entre diferentes departamentos até que seus chefes estivessem convencidos de que ele entendia o básico sobre o negócio e havia provado sua lealdade à empresa. Mendel Bernberg, que foi contratado por Julius Philipp como *lehrling* — ou aprendiz — em 1919, aos quinze anos, lembrou que um dia normal começava às 8h, abrindo e separando a correspondência, e terminava às 22h, após a preparação da correspondência e dos cabos a serem enviados pelos correios.

Várias décadas depois, pouco havia mudado. Felix Posen, que ingressou na Philipp Brothers em meados da década de 1950 e muito mais tarde se tornou um alto executivo da Marc Rich + Co, também começou na sala de correspondências, codificando e decodificando mensagens a serem enviadas por telegrama. “Se você não quisesse trabalhar duro, não deveria se juntar à Philipp Brothers”, lembra ele.³⁰

Muitas gerações de jovens traders passaram por essa iniciação. A experiência ensinou garra, meticulosidade e humildade a esses aprendizes, assim como os fundamentos do negócio de commodities. Muitos se tornaram alguns dos maiores traders de commodities do mundo — entre eles Marc Rich, que começou como estagiário em Nova York, em 1954.

Os longos anos de aprendizado criaram um sentimento de lealdade nas trading houses. Weisser via sua equipe como uma família, perdendo suas falhas de forma quase exagerada. Mas não foi apenas a experiência compartilhada que tornou os traders da Philipp Brothers tão unidos. Havia

também um interesse financeiro compartilhado. Em 1956, a empresa distribuiu ações para cerca de quarenta funcionários, criando vários milionários ao fazê-lo. Essa estrutura de parceria, com dezenas de acionistas e nenhuma voz dominante, tornou-se um modelo para as trading houses que vieram depois. Isso uniu os principais traders da empresa e criou um incentivo maior para eles dedicarem suas energias a ela. “Nós lidamos com nosso pessoal como uma família”, disse Jesselson em 1981. “Nós sempre trabalhamos em equipe. Ninguém força a própria vontade. Este sempre foi o ponto forte da organização.”³¹

Foi um modelo de negócio que funcionou. Na década de 1970, os traders de commodities tornaram-se participantes importantes da nova ordem econômica. Os lucros da Cargill aumentaram de cerca de US\$1 milhão em 1940 para US\$24 milhões em 1970.³² A Philipp Brothers, que havia lucrado apenas US\$550 mil em 1947,³³ estava faturando US\$38,7 milhões em 1970.³⁴ Os traders fizeram mais do que simplesmente aproveitar o aumento dos fluxos comerciais globais: eles também os facilitaram, organizando o transporte e o financiamento e ligando compradores a vendedores em todo o mundo.

Mas mesmo que os traders de commodities tenham crescido em escala e lucratividade, o mundo deu pouca atenção ao seu poder cada vez maior. Afinal, a oferta de commodities era abundante há anos e os preços estavam baixos. Poucos notaram que um punhado de traders havia assumido um papel de enorme importância no fluxo de recursos naturais ao redor do mundo, fluxo este que estava se tornando cada vez mais central para a prosperidade global. Eles logo seriam arrancados de sua complacência quando, um por um, os preços das commodities mais importantes do mundo disparassem na década de 1970. E o primeiro choque veio no mercado da mais básica das commodities: os grãos.

No verão de 1972, a Cargill estava em alta. Sob a liderança de Erwin Kelm, discípulo de John H. MacMillan Jr., ela se transformou em um negócio

com US\$5 bilhões em vendas, reivindicando o título de maior trader agrícola do mundo. Além disso, ela resistiu impecavelmente às críticas dirigidas aos seus vínculos para além da Cortina de Ferro. Não foram anos fáceis — a empresa foi enganada pelo mercado e mal cobria seus custos no final da década de 1960. Mas Kelm, um firme defensor da expansão global da Cargill, conduziu a empresa durante a crise com seu apetite inabalável pelos negócios internacionais.

Assim, quando Nikolai Belousov — o chefe da Exportkhleb, a agência governamental soviética responsável pelo comércio de grãos — chegou a Nova York no verão de 1972, a Cargill não precisou pensar duas vezes sobre trabalhar com ele. Em uma reunião no Hilton com Walter ‘Barney’ Saunders, chefe do trading de grãos da Cargill, Belousov negociou um acordo para comprar 2 milhões de toneladas de grãos dos EUA ao longo do ano seguinte. Na época, parecia um bom negócio em todos os sentidos.³⁵

Mas a Cargill teve um choque. Belousov — um homem grisalho, alto e esbelto, que falava um inglês impecável, quase sem sotaque — pode ter nascido e sido educado no sistema comunista, mas quando se tratava de trading, ele era tão afiado quanto seus rivais norte-americanos. Quando chegou a Nova York, ele ligou não apenas para a Cargill, mas também para todas as suas rivais.

Todas as trading houses entraram em ação. Executivos de concorrentes da Cargill voaram imediatamente para Nova York de lugares tão distantes quanto Paris e Buenos Aires. Muitos se lembraram das vendas de 1963–1964, quando a União Soviética comprou US\$40 milhões em grãos da Cargill. Dessa vez, no entanto, Moscou pretendia muito mais: um burocrata soviético sem graça estava prestes a fechar o maior negócio da história do trading agrícola.

Belousov negociou individualmente com todos os maiores traders de grãos. Antes de se encontrar com a Cargill, ele se encontrou com Michel Fribourg, presidente e proprietário da Continental Grain Company, e fechou um acordo para comprar US\$460 milhões em trigo norte-americano e outros alimentos básicos — um dos maiores negócios de com-

modities já realizados até então. Depois, reuniu-se com Louis Dreyfus, Bunge, Cook Industries e André & Cie.³⁶ Belousov comprou de todo mundo. Cada trading house achava que era a única que estava fazendo um ótimo negócio com os russos, em grande parte sem saber quanto os outros haviam vendido.

Quando ficou claro o quanto Belousov havia comprado, os traders perceberam que não haveria grãos norte-americanos o suficiente para todos. No total, Belousov — impulsionado pelo risco de fome em massa, após o fracasso das colheitas soviéticas — comprou quase 20 milhões de toneladas de grãos e oleaginosas dos traders. O tamanho das compras de trigo foi extraordinário: 11,8 milhões de toneladas — o equivalente a quase 30% da colheita de trigo dos EUA. Quando o mercado despertou para essa venda, ficou claro que os EUA não teriam grãos suficientes para atender à combinação entre o próprio consumo doméstico, a demanda de importadores tradicionais e as compras extras da União Soviética.

Os preços do trigo, milho e soja dispararam, provocando um surto de inflação de alimentos que há uma geração os norte-americanos não experimentavam. Em 3 de julho, pouco antes de os russos começarem a conversar com a Continental, os preços do trigo para moagem no Kansas giravam em torno de US\$1,44 o alqueire; em dez semanas, o preço havia subido em 60%. E o pior estava por vir: no ano seguinte ao acordo soviético, os preços do trigo triplicaram. Os preços do milho e da soja também subiram. E com os preços dos grãos subindo, o preço da carne também disparou.³⁷ A população ficou indignada. O episódio ficou conhecido como Great Grain Robbery (“Grande Roubo de Grãos”).

A Cargill reagiu à indignação tentando demonstrar que não havia lucrado com a fome dos cidadãos norte-americanos. Pela primeira vez em seus 107 anos de história, a empresa tornou públicas as informações sobre seus negócios. Ela até mesmo comissionou seus auditores para compilar um relatório demonstrando que havia perdido dinheiro nas vendas soviéticas. Era verdade: Belousov foi mais esperto do que os traders de grãos ocidentais. Aquele sigilo, tão amado pela indústria, acabou saindo pela culatra.

Todas as empresas haviam mantido seus contratos em segredo e, portanto, todas sofreram quando perceberam que não eram as únicas com um acordo. Todos os traders haviam vendido grãos que ainda não possuíam, esperando comprá-los mais tarde no mercado aberto. Então, quando todos tentaram comprar ao mesmo tempo, os preços dispararam. A Cargill disse ao Congresso que havia perdido US\$661 mil com o contrato soviético.³⁸

Mas essas perdas mascararam o que foi, na realidade, um período áureo. O que a Cargill não contou ao Congresso foi que ganhou milhões com apostas especulativas no mercado. A empresa registrou um lucro líquido de US\$107,8 milhões no seu ano fiscal de 1972–73,³⁹ quase 170% a mais do que o ano anterior. “Foi um ano de lucros recordes, vendas recordes em dólar, tonelagem recorde, margens recordes, problemas recordes, despesas recordes, engarrafamentos recordes, preços e controles recordes, pílulas de aspirina recordes e muitos recordes de desempenhos por um número recorde de pessoas”, disse um executivo da Cargill.⁴⁰

Muito do lucro não vinha do negócio tradicional de comprar grãos físicos de agricultores e vender aos consumidores, mas sim de pura especulação. As apostas da Cargill no mercado foram em grande parte feitas pela Tradax na Suíça. Os traders da sede da Cargill, perto de Minneapolis, raramente apostavam na direção dos preços dos grãos, conhecidos na linguagem dos traders como o “preço fixo”. Mas na Tradax a história era outra. Percebendo que as compras soviéticas causariam escassez de trigo, os traders fizeram enormes apostas de que os preços iriam subir. Segundo a própria Tradax: “Conseguimos um preço fixo muito maior e uma posição mais privilegiada do que nunca”. Suas apostas, é claro, funcionaram: a Tradax registrou um lucro de US\$60,17 milhões em 1972,⁴¹ maior do que os ganhos de titãs norte-americanas como a Boeing ou a Colgate-Palmolive naquele mesmo ano.⁴²

A venda de cerca de US\$1 bilhão em grãos para o maior rival geopolítico dos Estados Unidos, bem debaixo do nariz do governo dos EUA, foi uma demonstração do poder que se acumulou nas mãos dos traders de commodities. Como os EUA se tornaram o principal fornecedor de grãos do mun-

do na década após a Segunda Guerra Mundial, as empresas de trading estavam na vanguarda de uma onda de exportações dos EUA, atuando como embaixadores dos grãos norte-americanos em todo o mundo. Ao contrário dos embaixadores reais, porém, os traders não eram funcionários do governo dos EUA — não só o governo tinha pouca capacidade de regulá-los, mas estava quase totalmente no escuro a respeito das vendas até depois de estas serem realizadas. E graças a generosos créditos de exportação, as compras soviéticas feitas a preços baixíssimos foram financiadas em cerca de US\$300 milhões pelos contribuintes norte-americanos.⁴³ A reação da população foi instantânea e condenatória: “O ACORDO SOVIÉTICO DE GRÃOS É UM GOLPE”, bradava uma manchete na primeira página do *New York Times* em setembro de 1972.⁴⁴

Os negócios de Belousov nos hotéis de Nova York ajudaram o mundo a acordar para o poder acumulado nas mãos dos traders de commodities. Após duas décadas de crescimento global, o mundo consumia mais recursos naturais do que nunca, e estava mais dependente do que nunca do comércio internacional desses recursos. E isso significava que o mundo dependia mais do que nunca de apenas alguns homens, os pioneiros do trading, que construíram sua indústria em torno desse fluxo de commodities: Weisser, Jesselson, MacMillan e seus herdeiros.

Mas a investida-surpresa da União Soviética nos depósitos de grãos dos Estados Unidos foi apenas um prelúdio para o que estava por vir. Em breve, o mesmo tipo de caos que o mercado de grãos acabara de experimentar atingiria a commodity mais crítica de todas para a economia do século XX, o recurso que Theodor Weisser havia tirado da União Soviética duas décadas antes: petróleo.